

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

KOMUNIKACIJA IN KONFLIKTI V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, avgust 2016

MARKO SAJOVIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Sajovic, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Komunikacija in konflikti v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem asist. ddr. Igorjem Ivaškovičem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 30. 8. 2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KOMUNIKACIJA	2
1.1 Opredelitev in pomen komunikacije.....	2
1.2 Vrste komuniciranja.....	2
1.3 Proces komuniciranja.....	4
1.4 Komunikacija v organizaciji.....	5
2 KONFLIKTI V PODJETJIH.....	6
2.1 Opredelitev in vrste konfliktov	6
2.1.1 Splošna opredelitev konflikta.....	6
2.1.2 Vrste konfliktov.....	7
2.2 Vzroki za nastanek konflikta	8
2.3 Reševanje konfliktov	9
2.4 Posledice konfliktov	10
2.4.1 Pozitivne posledice konfliktov	10
2.4.2 Negativne posledice konfliktov.....	11
2.5 Preprečevanje in spodbujanje konfliktov.....	11
3 KOMUNIKACIJA IN KONFLIKTI V IZBRANEM PODJETJU	12
3.1 Predstavitev podjetja.....	12
3.1.1 Interna komunikacija v podjetju.....	13
3.1.2 Pojav konfliktov v podjetju	13
3.2 Raziskava in analiza.....	14
3.2.1 Rezultati ankete	14
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGA	
KAZALO SLIK	
Slika 1: Pozitivne lastnosti konfliktov.....	11
Slika 2: Struktura podjetja	13
Slika 3: Spol anketirancev	15
Slika 4: Starost anketirancev	15
Slika 5: Dokončana izobrazba	15
Slika 6: Delovna doba v podjetju	16

Slika 7: Kateri kanal najpogosteje uporabljate za komuniciranje s sodelavci?.....	16
Slika 8: Kateri kanal najpogosteje uporabljate za komuniciranje z nadrejenimi?	16
Slika 9: Kako zadovoljni ste s komunikacijo med sodelavci?	17
Slika 10: Kako zadovoljni ste s komunikacijo z nadrejenimi?	17
Slika 11: Kako pogosto prihaja do motenj pri komunikaciji?.....	18
Slika 12: Kaj je po vašem mnenju glavni razlog, da prihaja do motenj?	18
Slika 13: Kako pogosto motnje vodijo do napačnega razumevanja prejetih navodil in zahtev?	18
Slika 14: Česa si pri komunikaciji želite več?.....	19
Slika 15: Kako pogosto pri komuniciranju kaj zadržite zase?	19
Slika 16: Kaj je razlog zadrževanja?	20
Slika 17: Kako bi na splošno ocenili vzdušje v vašem podjetju?.....	20
Slika 18: Kako pogosto v podjetju zaznavate konflikte?	20
Slika 19: Kje se konflikti najpogosteje pojavljajo?.....	21
Slika 20: Kaj je po vašem mnenju najpogostejši vzrok konfliktov v podjetju?	21
Slika 21: Kako pogosto se sami znajdete v konfliktu?.....	22
Slika 22: Kako sami reagirate v konfliktu?	22
Slika 23: Kaj vpliva na uspešnost reševanja konfliktov?	22
Slika 24: Kakšne so posledice konfliktov?	23

UVOD

Vsaka organizacija dela zahteva medsebojno komuniciranje med zaposlenimi. V današnjem času ni organizacije v kateri ne prihaja do konfliktov in težav pri komuniciranju. Živimo v kompleksnem okolju, kjer ima vsak posameznik različne interese in vrednote. To in različne vrste komuniciranja pa posledično lahko pripeljejo do pojavljanja konfliktov. Na konflikte se je včasih gledalo kot na nekaj, čemur se je potrebno izogibati, danes pa strokovnjaki poudarjajo, da konflikti povzročajo vsaj toliko pozitivnih stvari kot negativnih. Tip konflikta in komunikacija pa imata močan vpliv na to, kako bo problem rešen. Tako v vsakodnevem življenju kot tudi v podjetju ima za vsak uspešno dosežen cilj določene zasluge dobra komunikacija med udeleženci v procesu. Prav tako pa je slaba komunikacija lahko krivec za neuspehe.

Namen zaključne naloge je spoznati pravilne načine komuniciranja in prepoznavanje pozitivnih in negativnih konfliktov. Ti vodijo v nastanek ustreznega delovnega okolja, ki pripomore k izboljšanju reševanja delovnih nalog in sami organizacijski rasti.

Cilj zaključne naloge je proučiti in razumeti pomen in vpliv primernega komuniciranja v podjetju in razčleniti konflikte, ki se pri tem pojavljajo. Pomemben cilj je ugotoviti, na kakšen način posamezni zaposleni komunicirajo v izbranem podjetju, kaj jim pri tem predstavlja težave in s kakšnimi konflikti se srečujejo v podjetju ter kako pogosto.

Za izdelavo zaključne naloge je bila uporabljena kvalitativna analiza. V teoretičnem delu, so z deskriptivno metodo predstavljena spoznanja in povzetki različnih avtorjev, ki se s to tematiko ukvarjajo. Empirični del pa predstavlja anketa, izvedena med zaposlenimi v izbranem podjetju.

Prvo poglavje obsega opredelitev komuniciranja. Predstavljeni so vidiki različnih avtorjev in podrobno razčlenjene različne vrste komuniciranja v podjetju, opisan je proces same komunikacije in možne težave, ki se pri lahko v podjetju pojavljajo. Ustrezna komunikacija vpliva na dobro počutje in občutek pripadnosti podjetju.

Drugo poglavje je posvečeno konfliktom v organizacijah. Iz same opredelitve konflikta je razvidno, da ne gre le za pojav, ki predstavlja nekaj slabega, temveč lahko konflikti podjetju prinesejo tudi mnogo pozitivnega. Predstavljene so različne vrste konfliktov in vzroki za njihov nastanek. Na koncu pa so predstavljene še pozitivne in negativne posledice, ki jih imajo konflikti za podjetje.

Tretje poglavje je namenjeno raziskavi komuniciranja in konfliktov v konkretnem podjetju. V prvem delu poglavja kratki predstavitvi podjetja sledi prikaz načina komuniciranja v podjetju ter pojavljanje konfliktov. V drugem delu pa so prikazani in komentirani odgovori na anketo, izvedeno med zaposlenimi.

1 KOMUNIKACIJA

1.1 Opredelitev in pomen komunikacije

Komuniciranje je sestavni del vsakdana tako posameznika kot tudi vsake organizacije. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delo, komuniciramo v prostem času itd. Komuniciranje spremlja človeka skozi celo življenje (Kavčič, 2002, str. 1).

V najširšem smislu lahko rečemo, da je komuniciranje vsakršno vedenje ene osebe, ki ga zazna druga oseba. Udeleženci si v procesu komunikacije medsebojno izmenjujejo informacije in izkušnje. S pomočjo komuniciranja spoznavamo svojo okolico, pa tudi spreminjamo svoja stališča in vrednote. Komunikacija je tako bistvena dejavnost, ki posameznikom in podjetjem omogočajo obstoj in razvoj.

Avtorji s področja medosebnih odnosov namen komuniciranja opredeljujejo različno in večplastno. Po mnenju Možine, Tavčarja, Zupanove in Kneževičeve (2004, str. 23) je pomembno, da se pri zaposlenih dobi dovolj visoko podporo organizaciji in njenim ciljem, kar pa je mogoče doseči s pošteno komunikacijo, s katero se pojasni razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo. Avtorji nadalje navajajo naslednje namene internega komuniciranja:

- identifikacija zaposlenih z organizacijo;
- socializacija zaposlenih;
- izobraževanje in informiranje zaposlenih;
- doseganje motivacije in lojalnosti pri zaposlenih;
- razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov;
- animiranje in prepričevanje zaposlenih.

Na zadovoljstvo z delom in organizacijo na splošno pa močno vplivata komunikacijska klima, ki je povezana z organizacijsko kulturo, in način na katerega nadrejeni komunicirajo s podrejenimi sodelavci.

Komunikacija je za podjetje izredno pomembna, saj dobra komunikacija predstavlja uspešno predajanje informacij in pričakovanj, kar ima za posledico organizacijsko rast. Nasprotno pa slaba komunikacija lahko privede do zmanjšanja produktivnosti v podjetju.

1.2 Vrste komuniciranja

S pomočjo raznih kriterijev je vrste komuniciranja mogoče razdeliti v različne skupine. Tako lahko komuniciranje ločimo glede na formalne odnose med udeleženci, glede na uporabljen kanal ter številne druge sklope.

Glede na obliko in uporabljene simbole ločimo verbalno, neverbalno in pisno komuniciranje. Pri besednem ali verbalnem komuniciranju se za prenos informacij uporabljajo besede. Takšno komuniciranje je najpreprostejše in je lahko govorno ali pisno. Je hitro, natančno in neposredno. Do konflikta pa lahko pride, če je udeleženi več oseb, saj lahko pride do popačenja sporočila. Razlika med govornim in pisnim komuniciranjem je v dokazovanju, saj govorno komuniciranje ni dokumentirano in dokazljivo. Neverbalno komuniciranje predstavlja komuniciranje, za katerega se ne uporablja besed, ampak ga predstavljajo kretnje rok in nog, drža, gibi obraza in oči, intonacija glasu itd. Komuniciranje je neposredno in lahko predstavlja močno sporočilo.

Značilnost posrednega komuniciranja je tehnično sredstvo, ki predstavlja komunikacijski kanal, preko katerega se informacije posredujejo med udeleženci. Učinkovitost komuniciranja v tem primeru ni odvisna le od udeležencev, ampak tudi od uporabljenega sredstva. Z napredkom tehnologije so se tehnična sredstva močno izboljšala in v praksi s sredstvi izpred desetletja ali dveh skorajda ne povzročajo motenj v komunikaciji. Pri neposrednem komuniciranju med udeleženci ni tehničnih sredstev. Komuniciranje poteka neposredno med njimi in se šteje med najuspešnejše oblike komuniciranja. Primeri neposrednega komuniciranja so pogovori med sodelavci, sestanki ipd.

Enosmerno komuniciranje je običajno povezano s hierarhijo in poteka od zgoraj navzdol. Običajno se uporablja za posredovanje kratkih sporočil in je primerno za komuniciranje z večjim številom udeležencev. Na pogled je urejeno in poteka hitro, saj sporočila potujejo samo v eno smer. Na tak način nadrejeni posredujejo navodila in zahteve podrejenim, slednji pa na enak način obveščajo nadrejene o poteku dela in možnih težavah. Pogosta uporaba enosmernega komuniciranja je značilnost avtorskih organizacij, kjer vodenje poteka brez sodelovanja nižjih ravni podjetja. Dvosmerno komuniciranje je bolj kompleksno, saj mora prejemnik sporočila tega razumeti in nanj ustrezno odgovoriti. Ta komunikacija zahteva več časa, vendar daje boljše rezultate, saj informacije večkrat potujejo v obe smeri in se tako bogatijo. Poleg tega je zaradi povratne informacije omogočeno boljše razumevanje sporočil. Da bi se izognili konfliktu, je pomembna enakopravnost udeležencev.

Formalna komunikacija je vnaprej predvidena oblika komuniciranja in poteka po kanalih, ki so vnaprej določeni in povezani s podjetjem. Vnaprej je predvideno kdo lahko komunicira s kom in na kakšen način. Komunikacija lahko preko formalnih kanalov poteka eno- ali dvosmerno. Neformalna komunikacija pa kljub temu, da uradno ni predvidena, obstaja v vsaki organizaciji in predstavlja pomemben prenos informacij med zaposlenimi, saj pogosto izvira iz pomanjkljive formalne komunikacije. Neformalno komunikacijo v podjetjih pogosto omejujejo.

Vertikalno komuniciranje poteka med različnimi ravnmi navzgor in navzdol. Nadrejeni sporočajo svoje ukaze ali zahtevajo poročila o delu od zaposlenih. Običajno je tovrstna

komunikacija neposredna in omogoča preskakovanje ravni. Horizontalno komuniciranje poteka med posamezniki ali skupinami v podjetju na isti hierarhični ravni. Značilno je za projektno delo in delo v skupinah. Predstavlja kanal za takojšnje reševanje problemov in pridobivanje potrebnih informacij. Nekatere organizacije to komuniciranje nadzorujejo in skrbijo, da ne preide v neformalno obliko, ki se jim zdi neprimerna.

Razlikujemo lahko tudi komuniciranje, ki poteka med posamezniki znotraj skupine in takšno, ki poteka med različnimi skupinami. Komuniciranje pa lahko delimo tudi na konstruktivno in destruktivno. Prvo je funkcionalno in zato omogoča reševanje problemov in prinaša pozitivne rezultate. Destruktivno komuniciranje pa je razdirajoče in povzroča probleme in nepotrebne konflikte.

1.3 Proces komuniciranja

Proces komuniciranja sproži posameznik ali skupina, ki ustvari sporočilo, ga ustrezno kodira in preko določenega kanala naslovi na prejemnika. Slednji sporočilo dekodira in se (nanj) ustrezno odzove.

Komuniciranje je proces prenosa informacije med oddajnikom in sprejemnikom. Ne glede na način komuniciranja lahko proces razdelimo na pet elementov (Lipičnik, 1997, str. 139):

- **Oddajnik** ali odpošiljatelj je oseba, ki sporočilo pošlje. Zanj je pomembno, da ima ustrezno podlago za komuniciranje in sporočilo primerno pripravi.
- **Sprejemnik** je oseba, kateri je sporočilo namenjeno.
- **Sporočilo** predstavlja informacija, ki jo odpošiljatelj želi prenesti prejemniku. Informacijo predstavlja skupina verbalnih ali neverbalnih simbolov. Pomembno je, da ima sporočilo jasen namen in je prejemniku razumljivo.
- **Kanal** predstavlja pot, po kateri sporočilo pride od pošiljatelja do prejemnika.
- **Povratna informacija** je sprejemnikov odgovor na oddajnikovo sporočilo in zaključuje krog komuniciranja. Čeprav je neobvezna sestavina komunikacijskega procesa, pa lahko močno prispeva h kvalitetnemu komuniciranju.

Kot dodaten element bi naštetim lahko dodali še **motnjo** ali **šum** v komunikaciji, ki ima za posledico izgubo ali popačenje informacij.

Lipičnik (1997, str. 140) določa pravila, ki jih mora odpošiljatelj pri komuniciranju upoštevati. Pred pošiljanjem sporočila mora pošiljatelj preveriti in po potrebi pridobiti ustrezna pooblastila. Sporočilo mora biti sestavljeno razumljivo, da bo prejemnik razumel, kar mu pošiljatelj sporoča. Pošiljatelj pa mora tudi dovolj poznati prejemnika in vedeti, ali obstajajo možnosti uresničevanja poslanih zahtev in nalog.

Pri vsakem procesu komuniciranja se lahko srečamo z ovirami, ki imajo za posledico nižjo učinkovitost komuniciranja. Da je bilo komuniciranje uspešno, lahko rečemo, ko je sprejemnik sporočilo prejel, ga razumel in se nanj primerno odzval. Motnje oziroma šumi, ki nastajajo med komuniciranjem, so lahko tehnološke narave, povzročene s strani tehnologije, ki je uporabljena za proces komuniciranja. Informacijska tehnologija je v današnjem času močno napredovala, zato je prenos informacij ne samo vedno hitrejši, ampak tudi vse bolj zanesljiv.

Poleg tehnološko pogojenih ovir pa obstajajo tudi komunikacijske ovire, ki jih povzročajo ljudje, ki so v samem procesu komuniciranja udeleženi posredno ali neposredno. Do motnje lahko pride na strani pošiljatelja, če ta sporočilo pripravi nejasno, oziroma ga neustrezno prenese prejemniku. Lahko pa je tudi prejemnik tisti, ki se zaradi nezainteresiranosti ne odzove tako, kot bi pošiljatelj želel.

Komunikacijskim mrežam bi lahko rekli tudi vzorci, ki kažejo na kakšen način potekajo komunikacije v skupinah (Lipičnik, 1997, str. 145):

- **Krožno** komunikacijo lahko sproži katerikoli posameznik, komunikacija pa nato poteka krožno med ostalimi v skupini.
- **Verižno** komuniciranje je podobno krožnemu, le da na koncu ni povezano.
- **Oblika Y** izraža določeno hierarhijo, saj običajno poteka od zgoraj navzdol in vključuje vodjo. Center komunikacije pa je nekaterim bližje kot drugim.
- **Kolo** je oblika komunikacije pri kateri obstaja osrednja oseba, ki običajno nastopa kot vodja.

Kanali predstavljajo pot po kateri sporočilo potuje od oddajnika do sprejemnika. Kateri kanal bo oddajnik izbral je pogojeno z izbranim načinom komuniciranja. Govorno komuniciranje lahko poteka osebno, brez posebnega kanala, lahko pa se uporabi recimo telefon ali videokonferenca. S pisnim komuniciranjem se sporočila lahko prenaša preko elektronske pošte, lahko pa se uporablja tudi oglasna deska.

1.4 Komunikacija v organizaciji

Uspešno delovanje vsake organizacije je pogojeno z ustrežno informiranostjo zaposlenih in organiziranim upravljanjem odnosov znotraj in zunaj organizacije. Brez medsebojnega razumevanja organizacija nima prihodnosti. Sam uspeh organizacije je odvisen od komuniciranja med zaposlenimi.

V današnji informacijski dobi, polni ekonomskih pritiskov, se pojavlja vse več težav in konfliktov, organizacije pa so vse bolj kompleksne. Ključ do reševanja problemov je ravno v uspešni komunikaciji. Vodilni v podjetjih preko komunikacije izvajajo funkcije vodenja, organiziranja in planiranja. Z dobro komunikacijo lahko nadrejeni uspešno informirajo in

motivirajo zaposlene, s tem pa spodbujajo njihovo predanost podjetju, ki je pomemben dejavnik uspešnosti podjetja.

Komuniciranje v podjetjih je v osnovi formalno opredeljeno in poteka preko ustreznih hierarhičnih kanalov. Poteka lahko eno- ali dvosmerno. V podjetjih, kjer vodilni spodbujajo dobre odnose med zaposlenimi, se pogosto pojavlja tudi neformalna komunikacija, ki lahko močno pripomore k uspešnosti reševanja nalog. Lipičnik (2000, str. 178) pravi, da skupina za doseganje skupnih ciljev potrebuje spontano in odprto komunikacijo, ki je ne smejo motiti različne hierarhične ravni niti meje posameznih organizacijskih enot.

2 KONFLIKTI V PODJETJIH

2.1 Opredelitev in vrste konfliktov

2.1.1 Splošna opredelitev konflikta

Izraz konflikt izvira iz latinske besede *confligare* in se prevaja kot prepir, spor, tudi nasprotovanje in nesoglasje. Do samega konflikta lahko dejansko pride že pri eni sami osebi. Primer so recimo previsoko zastavljeni cilji. Zaradi kompleksnosti družb so konflikti neizogibni. Zato bo pri interakciji dveh oseb do konflikta prej ali slej zagotovo prišlo. Do konflikta lahko pride na različne načine in je posledica različnih situacij. Konflikt lahko nastane kadar dve strani, ki medsebojno komunicirata, prideta do točke, kjer ugotovita določena razhajanja. Ta razhajanja lahko zadevajo cilje same ali pa sredstva in poti za njihovo doseganje. Konflikt se tako uporabi kot sredstvo, s pomočjo katerega udeleženca dosežeta novo stanje, ki je sprejemljivo za oba. Če se konflikta ne rešuje pravilno, ima lahko razdiralne posledice. Stran, ki v konfliktu izgubi, ima lahko neprijeten občutek in se bo v bodoče konfliktom izogibala, kar pa ni zaželeno, saj vodi v stagnacijo.

Različni avtorji konflikte definirajo po svoje, vsem pa je skupno to, da jih vidijo kot posledico različnih ciljev ali interesov oziroma oviranja le-teh. Po Brejcu (2004, str. 84) se nesporazumi dogajajo na vsakem koraku, okolje brez konfliktov pa ne obstaja več. Po njegovem mnenju do konflikta pride, ko v določeni situaciji ena stran blokira akcijo druge udeležene strani. Lipičnik (1998, str. 263) pravi, da so konflikti posledica boja med različnimi interesi, nastanejo pa v tistem trenutku, ko ena stran drugi preprečuje uresničitev njenih želja. Čeprav med ljudmi prevladuje mnenje, da so konflikti nekaj slabega in bi se jih bilo bolje izogibati, jih je v današnjem času treba obravnavati kot neizbežne, pa tudi kot nekaj pozitivnega, saj omogočajo tako osebno rast posameznika kot tudi razvoj in napredek v organizacijah. »Konflikti so sestavni del vsake združbe in so z njo dinamično povezani. V preteklosti je bilo pojmovanje in vrednotenje konfliktov v združbah izrazito negativno. Danes razumemo konflikte kot osnovo za izvajanje organizacijskega razvoja,«

pravi Kovač (2005, str. 19). Konflikte je potrebno sprejemati in se jih naučiti ustrezno reševati. Pri tem je pomembno, da se zavedamo zakaj do konflikta pride ter ustvarimo ustrezno okolje, ki omogoča reševanje konfliktov.

2.1.2 Vrste konfliktov

Konflikte lahko s pomočjo določenih kriterijev razdelimo na različne vrste. Tako recimo lahko ločimo osebnostne konflikte, ki v vsakdanu nastajajo med posamezniki, in organizacijske konflikte, ki so omejeni na pojavljanje v organizacijah. Berlogar (1999, str. 68) slednje loči na konflikte med sodelavci, konflikte v katere je vpleteno vodstvo, konflikte na katere vpliva okolje, konflikte v katere so vključeni lastniki in druge.

Glede na njihov vpliv na podjetje konflikte lahko ločimo na funkcionalne in disfunkcionalne. Funkcionalni konflikti imajo pozitivne rezultate za podjetje. Pripomorejo k doseganju višje uspešnosti v podjetju, saj spodbujajo tekmovalnost in konkurenčnost, zaposlenim pa dajejo občutek pripadnosti. Tovrstni konflikti ustvarjajo pozitivno ozračje, v katerem nastajajo nove ideje in interesi posameznikov. So osnova za organizacijski razvoj. Nasprotno pa disfunkcionalni konflikti povzročajo slabše rezultate podjetja, saj ovirajo in preprečujejo doseganje zastavljenih ciljev. Pri zaposlenih povzročajo stres, razdiralnost in znižujejo motivacijo. Reševanja teh konfliktov se mora lotiti vodstvo.

Z vidika teorije odločanja Možina (2005, str. 54) loči tri vrste konfliktov:

- konflikti kot posledica različne presoje,
- konflikti kot posledica različnega vrednotenja,
- konflikti kot posledica razdelitve.

Konflikti, ki so posledica različne presoje, nastanejo kadar dve skupini skušata izvesti aktivnosti, ki so med seboj nezdržljive oziroma so si nasprotujoče. Izvedene aktivnosti so rezultat napačne presoje posledic. Konflikti kot posledica različnega vrednotenja nastanejo, če vsaka udeležena skupina posledice istih dejanj vidi drugače. Konflikti, ki so posledica razdelitve, nastanejo v primeru, da obe skupini pričakujeta enak rezultat v obliki določenih ugodnosti ali stvari, kar pa v tistem trenutku ni mogoče.

Konflikte lahko razdelimo tudi na horizontalne in vertikalne. Horizontalni konflikti se pojavljajo med zaposlenimi v podjetju na isti ravni. Do konflikta lahko pride med dvema posameznikoma, med posameznikom in skupino, lahko pa tudi med dvema skupinama. Konflikti znotraj skupin so v podjetju dokaj pogosti in so posledica tesnega sodelovanja. Običajno nastanejo zaradi delitve vlog in dela znotraj skupine, pomembno vlogo pa ima tudi delitev sredstev in virov. Kako bo konflikt rešen je odvisno od uspešnosti skupine. Prav tako so v podjetjih pogosti konflikti med skupinami. Vzroki so lahko različno zastavljeni cilji, lahko pa so cilji enaki, a si različni skupini začrtata različne poti in predvidita različna sredstva za doseganje teh ciljev. Vzrok je lahko tudi pretirana

tekmovalnost, ko sodelovanje preide v oviranje, in želja po zmagi. Veliko močnejši so lahko vertikalni konflikti, saj so povezani s hierarhijo. Pojavljajo se lahko med skupinami na različnih ravneh ali pa so povezani z vodstvom. Do konfliktov pogosto pride zaradi nezdržljivih ciljev, moči in kontrole ter razporejanjem sredstev in virov. Vertikalni konflikti lahko zelo hitro postanejo disfunkcionalni.

2.2 Vzroki za nastanek konflikta

Glavni vzrok za nastanek konfliktov je povezan z različnostjo ljudi. Ker ima vsak posameznik različne cilje ter želje in ker si vsak lahko po svoje začrta poti do uresničitve teh ciljev, so nesoglasja in konflikti neizbežni. Poleg tega na nastajanje konfliktov močno vpliva tudi človekova osebnost. Ekstrovertiranost, introvertiranost, optimizem in pesimizem so le nekatere od osebnih lastnosti, ki se pri posameznikih razlikujejo in so lahko vzrok za konflikte.

Po Brajši (1994, str. 260) je vzroke za konflikte v organizaciji mogoče združiti v tri skupine:

- metakonfliktni vzroki,
- komunikacijski vzroki,
- osebni vzroki.

Metakonfliktnim vzrokom bi lahko rekli tudi pozicijski ali položajni, saj zaradi različnih stališč in pozicij pride do nesporazuma na vsebinski ravni. Rešitev konflikta onemogočajo različna stališča do same vsebine problema. Naslednja skupina vzrokov so komunikacijski vzroki. Kot že ime nakazuje, je z vzrokom za konflikt povezana komunikacija. V tem primeru do konflikta običajno pride zaradi medsebojnega nerazumevanja. Poleg nerazumljivega in nejasnega govora lahko v to skupini štejemo tudi nezaupanje, do katerega pride, če si osebi, ki komunicirata ne zaupata. Vzrok je lahko tudi brezosebna komunikacija. V zadnjo skupino vzrokov pa štejemo osebne vzroke. Ti so povezani z različnimi osebnostmi posameznikov. H konfliktu prispevajo dominantnost posameznikov, različne vrednote in stališča ter zavračanje odgovornosti.

Vzroke za konflikte lahko razdelimo v štiri skupine (Možina et al., 1994, str. 656):

- razlike v ciljih,
- razlike v poteh,
- tekmovalnost za vire,
- medsebojna odvisnost.

V podjetjih pogosto prihaja do konfliktov, kadar si posamezniki ali skupine zastavijo različne cilje, saj tako hitro pride do medsebojnega nasprotovanja in zavračanja

sodelovanja. Običajno morajo pri reševanju konflikta posredovati in pomagati nadrejeni. Do konflikta lahko pride tudi kadar imajo udeleženci enake cilje, vendar predvidijo različne poti za njihovo doseganje. Na to lahko vplivajo osebni pogledi na doseganje ciljev ali razpoložljivost sredstev. Tudi v tem primeru so nadrejeni tisti, ki s posredovanjem skušajo združiti različne poglede na celotno situacijo. Do konflikta lahko pride tudi kadar so viri in sredstva za doseganje ciljev omejeni. Konfliktnu se je mogoče izogniti s čim bolj pravično delitvijo. V zadnjo skupino sodi medsebojna odvisnost. Tako posamezniki kot delovne skupine so med seboj bolj ali manj odvisni. Za zmanjšanje konfliktov je pomembno medsebojno sodelovanje in usklajevanje.

2.3 Reševanje konfliktov

Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne izogibajo ali ne poskušajo oblikovati brezkonfliktne družbe, pač pa se pripravljajo za reševanje konfliktov, torej se jih poskušajo naučiti reševati (Lipičnik, 1997, str. 196). Reševanje konfliktov bi lahko opisali kot proces, ki vodi k določeni rešitvi. Učinkovito reševanje konfliktov pogojujemo z dvema dejavnikoma. Prvi je pripravljenost na soočenje in reševanje konflikta, drugi pa je zagotovitev ustrezne klime. Pomembno je zavedanje, da konflikt ni nujno nekaj negativnega ampak ima lahko kar nekaj pozitivnih lastnosti. Konfliktni namreč kažejo na probleme in zahtevajo rešitve. Ker izhajajo iz različnih interesov, spodbujajo timsko delo in utrjujejo skupino.

Kadar pride do konflikta med posamezniki ali skupinami je torej edina smiselna rešitev poiskati skupne cilje in na tak način priti do rešitve, ki bo ustrezala vsem. Vsaka rešitev konflikta zahteva določene spremembe, saj v primeru, da do spremembe ne pride, ne moremo govoriti o rešitvi konflikta, ker stanje ostane nespremenjeno. Spremembe so lahko večje ali manjše ter ne nujno enake za obe strani v konfliktu. V primeru, da ena stran sprejme večje spremembe kot druga, ima to lahko zanjo negativne posledice. Morda se bo ta stran naslednjič konfliktu skušala izogniti, kar ni dobro. Najboljša rešitev so enake spremembe za vse udeležence v konfliktu.

Po Brajši (1994, str. 262) razlikujemo tri metode ravnanja ob konfliktih:

- metoda »jaz dobivam, ti izgubljaš«;
- metoda »ti dobivaš, jaz izgubljam«;
- metoda »vsi dobivajo«.

Prvi dve metodi ustrezata le eni strani v konfliktu, zato ne gre za skupno rešitev. Ker je rešitev enostranska, to za drugo stran pomeni poraz, nejevoljo in zelo pogosto tudi zavračanje izida. Metoda »vsi dobivajo« pa omogoča rešitev problema s katero sta obe strani zadovoljni.

Navedemo lahko kar nekaj smernic, ki pripomorejo k funkcionalnemu reševanju konfliktov (Kovač, 2005, str. 21):

- področja in pravila morajo biti jasno definirana;
- potrebno je ustvariti zaupanje med posamezniki in skupinami;
- če niso nujne, je koordinacijske prisile potrebno odpraviti;
- naloge morajo biti zastavljene tako, da posameznikom omogočajo dovolj prostora za svobodno izražanje;
- vse pristojnosti in odgovornosti morajo biti jasno opredeljene;
- izogibati se je treba konfliktom, ki temeljijo na premoči;
- kriteriji delitve virov morajo biti pravočasno določeni;
- udeleženci morajo sodelovati pri določanju pravil v procesih odločanja;
- zaposleni morajo biti o konfliktih ustrezno izobraženi.

Lipičnik (1997, str. 200) je povzel naslednja pravila za reševanje konfliktov:

- Problem mora biti definiran kot cilj in ne le kot potreba za reševanjem.
- Pri iskanju rešitve je treba biti pozoren na to, da bo ta pomenila spremembo za obe strani udeleženi v konfliktu.
- Vsa pozornost mora biti usmerjena na reševanje problema. Osebnim problemom se je treba izogniti.
- Na podlagi dajanja ustreznih informacij je treba zgraditi zaupanje.
- Sogovornika se posluša in se mu s primerno komunikacijo izraža naklonjenost.

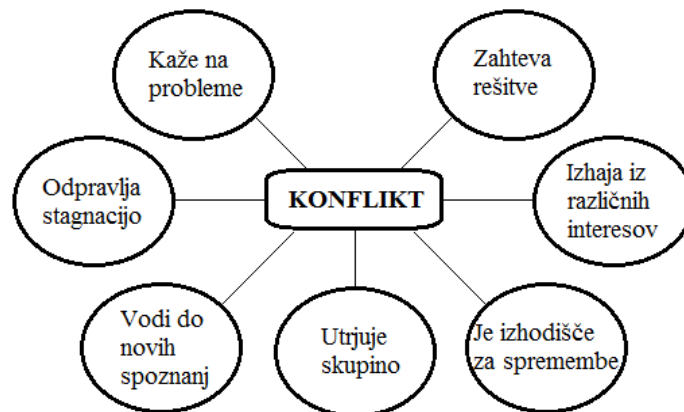
2.4 Posledice konfliktov

Tako kot lahko konflikte same delimo na pozitivne in negativne, lahko tudi posledice razdelimo v dve skupini. V prvo skupino uvrščamo konflikte s pozitivnimi posledicami za podjetje, v drugo pa tiste, ki za podjetje pomenijo nekaj negativnega.

2.4.1 Pozitivne posledice konfliktov

Ker konflikti nimajo samo negativnih posledic temveč tudi pozitivne, bi se morali osredotočiti predvsem na te. Konflikti imajo kar nekaj pozitivnih lastnosti, ki jih je mogoče uporabiti kot priložnost za napredek. Lipičnik (1998, str. 264) opisuje sedem pozitivnih lastnosti konfliktov, zaradi katerih bi bilo konflikte smiselno celo spodbujati.

Slika 1: Pozitivne lastnosti konfliktov



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 264.

Prva pozitivna lastnost konfliktov je v tem, da izpostavljajo probleme in spodbujajo željo po spremembi. Ravno ta želja je vir energije, ki spremembo spodbudi. Naslednja pozitivna lastnost je zahteva po rešitvi. Konfliktu se je sicer možno izogniti, vendar se bo čez čas ponovno pojavil. Zato je iskanje rešitve neizogibno. Med pozitivne lastnosti sodijo tudi različni interesi posameznikov. Med različnimi interesi je lažje najti tistega pravega, ki bo omogočil pot do rešitve. Podjetja v želji po višji produktivnosti neprestano iščejo nove rešitve. Konflikt pri tem predstavlja izhodišče za spremembe. Ena izmed pozitivnih lastnosti je tudi utrjevanje skupine. Ker konflikt ni rešljiv tako, da prevlada ena stran, morajo pri iskanju ugodne rešitve sodelovati vsi udeleženci. Na tak način se medsebojno povezujejo, zaradi različnih pogledov posameznikov pa lahko konflikt vodi tudi do novih spoznanj. Sama aktivnost reševanja konfliktov preprečuje stagnacijo, ki bi drugače onemogočala rast produktivnosti.

2.4.2 Negativne posledice konfliktov

Kot smo že omenili, poleg konfliktov, ki podjetju omogočajo razvoj, obstajajo tudi disfunkcionalni konflikti z negativnimi posledicami. Kadar je konflikt premočan, ima razdiralne posledice za skupino. Poleg zavračanja sodelovanja se lahko med posamezniki pojavi celo agresija in sovraštvo, vse to pa onemogoča normalno komunikacijo in odvrta pozornost od tistega, kar je zares pomembno. To pa so cilji in iskanje poti za njihovo doseganje. Takšne konflikte je treba preprečevati in se jim izogibati.

2.5 Preprečevanje in spodbujanje konfliktov

Čeprav ima beseda konflikt negativen prizvok, ima za podjetje vsaj toliko pozitivnih lastnosti kot negativnih. Konflikti med drugim opozarjajo na potrebne spremembe. Zato je

potrebno ločiti kdaj in katerim konfliktom se je bolje izogibati in jih preprečevati ter katere konflikte je primerno spodbujati.

Negativne konflikte je v podjetju treba pravočasno prepoznati in se na njih ustrezno pripraviti. Po Daftu (1986, str. 442) lahko opišemo štiri postopke za preprečevanje neželenih konfliktov:

- Posameznike in skupine lahko medsebojno ločimo tako, da konflikte onemogočimo. Takšno dejanje pa ne pride v poštev pri posameznikih ali skupinah, ki so odvisni drug od drugega oziroma morajo medsebojno sodelovati.
- Združevanje v skupine je lahko dokaj zahtevna naloga. Pri združevanju posameznikov in skupin je treba upoštevati tako njihove skupne cilje kot tudi osebnosti, z namenom ustvariti skupino v kateri je stopnja pojava konflikta nizka.
- Vsi udeleženci v skupini se morajo dobro zavedati svojih nalog in pristojnosti.
- Nezadostna razpoložljivost virov je pogosto vzrok za konflikte. Iskanje novih virov je zato pomemben dejavnik izogibanja konfliktom. Prav tako je pomembno, da se razpoložljivi viri delijo pravično.
- Težave je treba reševati skupaj, odgovornosti pa ne prelagati na druge. Pri iskanju rešitve morata pripravljenost na sodelovanje pokazati obe strani.

Za podjetje obstaja veliko konfliktov, ki lahko pomenijo priložnosti in prinesejo pozitivne spremembe. Zato je tudi takšne konflikte treba prepoznati, z njimi ustrezno ravnati in jih tudi spodbujati. Ena izmed možnosti spodbujanja konfliktov je povezovanje različnih delovnih skupin in prerazporejanje nalog. Posamezniki morajo biti ustrezno motivirani za sodelovanje. Pogojeno s predlaganjem novih rešitev in doseganjem ciljev se zaposlenim lahko ponudi dodatna stimulacija pri izplačilu plače ali pa se jim omogoči napredovanje. To lahko povzroči tudi tekmovalnost med zaposlenimi, kar prav tako vodi v dodatno produktivnost.

3 KOMUNIKACIJA IN KONFLIKTI V IZBRANEM PODJETJU

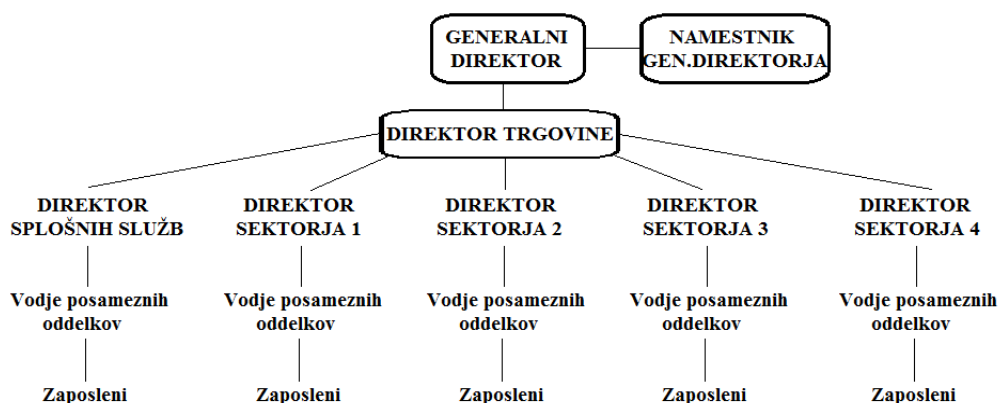
3.1 Predstavitev podjetja

Izbrano podjetje je del mednarodne mreže trgovin na drobno. Dobro ime si je ustvarilo v več evropskih državah. Je med večjimi in bolj prepoznavnimi podjetji, ki je v svojem 16-letnem delovanju pri nas pritegnilo in tudi obdržalo veliko število ljudi, ki zvesto prisegajo na pester izbor artiklov, ki jih podjetje ponuja po konkurenčnih cenah. Poslanstvo podjetja temelji prav na nizkih cenah ter široki ponudbi. Podjetje neprestano oblikuje posebne ponudbe in s spremljanjem dogajanja na trgu svoje cene prilagaja kupni moči potrošnikov.

Organizacijska struktura podjetja je klasična funkcijska centralizirana struktura. Podjetje v svojem trgovskem centru zaposluje preko 200 redno zaposlenih oseb in študentov. Na vrhu

hierarhične lestvice sta dva lastnika, ki si lastniški delež enakomerno delita in sprejemata skupne strateške odločitve. Po hierarhiji jima sledi direktor trgovine, ki vodi in usmerja direktorje posameznih sektorjev. Pomembno funkcijo ima direktor splošnih služb, saj vodi pomembne oddelke, kot so računovodstvo in finance, služba informatike, kadrovska služba in druge. Štirje direktorji sektorjev imajo pod seboj številne komercialiste, ki skrbijo za nabavo in pripravo artiklov za prodajo. Večina študentov, ki s podjetjem sodelujejo dlje časa, je zaposlena na sektorju blagajn. Odvisno od obsega dela pa podjetje za krajša obdobja najema študente za delo na vseh oddelkih v podjetju.

Slika 2: Struktura podjetja



3.1.1 Interna komunikacija v podjetju

Komunikacija je močno povezana s hierarhično strukturo podjetja in pri vertikalnem komuniciranju poteka enosmerno. Neformalna komunikacija med sodelavci je nezaželeno in se jo pogosto omejuje. Trije najbolj pogosto uporabljeni kanali za komuniciranje so telefon, elektronska pošta in osebno komuniciranje.

Komuniciranje med direktorji in vodji poteka na sestankih, ki se odvijajo dvakrat tedensko. Na sestankih se preuči preteklo poslovanje in postavi cilje za naprej. Sestanki na nižjih ravneh so bolj kot ne spontani. Velik del komunikacije med vsemi zaposlenimi poteka preko osebnega stika. Telefon se uporablja za hitro preverjanje informacij ter kadar je treba določeno stvar urediti v najkrajšem času. Elektronska pošta se uporablja za večino nalog, ki jih deli vodstvo, saj je omogočena sledljivost in kasnejše dokazovanje.

3.1.2 Pojav konfliktov v podjetju

Zagotavljanje nizkih cen in ugodnosti za potrošnike ima svojo ceno. Poleg zunanjih konfliktov, ki nastajajo pri dogovarjanju z dobavitelji proizvodov, se podjetje srečuje s številnimi notranjimi težavami, saj mora podjetje na račun nižje prodajne marže pri izdelkih delovati z nižjimi operativnimi stroški. Težave se pojavljajo pri zaposlovanju, saj

podjetje išče ljudi, ki so pripravljeni delati več za nižje plačilo. Do konflikta interesov pride tudi pri izobrazbi kadra, saj običajno osebe s končano višjo stopnjo izobrazbe niso pripravljene sprejeti plačila, ki ga za delo ponuja podjetje. Nadaljnje težave se pojavljajo pri izvajanju nalog zaposlenih, saj zaradi pomanjkanja motivacije realizirane naloge ne zadovoljujejo standardov nadrejenih. Da bi bolje razumeli pogled na komuniciranje med zaposlenimi in njihovo doživljanje konfliktov, smo med zaposlenimi opravili kratko raziskavo.

3.2 Raziskava in analiza

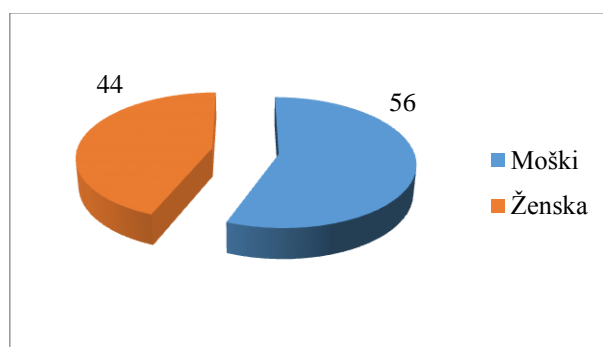
Glavni namen raziskave je bil pridobiti mnenja zaposlenih v podjetju o komunikaciji in konfliktih znotraj podjetja. Cilj je bil ugotoviti, na kakšne načine zaposleni komunicirajo in kje zaznavajo konflikte. Vzorec predstavlja 50 zaposlenih iz različnih delovnih skupin. Vključeni so bili vsi oddelki v podjetju. V oddelkih, kjer je več zaposlenih, je bilo razdeljenih tudi več anketnih vprašalnikov. Za raziskavo je bila uporabljena anketa, ki je bila prostovoljna, vsi udeleženci pa so jo izpolnili anonimno. Razdeljenih anketnih vprašalnikov je bilo 60, vendar je bilo vrnjenih le 53 izpolnjenih vprašalnikov. Med njimi je bilo treba zavrniti tri, ki so bili izpolnjeni nepopolno oziroma so imeli pri vprašanjih z enim samim možnim odgovorom, obkroženih več odgovorov. Sama anketa je bila razdeljena na 3 sklope. Prvi je vseboval splošna vprašanja o anketirancih, drugi sklop se je nanašal na komunikacijo, tretji pa na konflikte v podjetju. Rezultati ankete so prikazani opisno in v odstotkih s pomočjo grafov.

3.2.1 Rezultati ankete

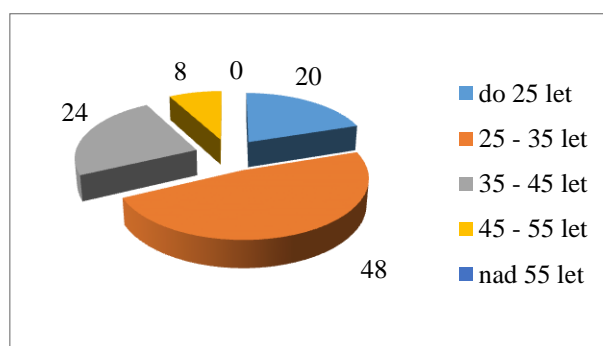
Iz podatkov je razvidno, da v številu zaposlenih ni velikega odstopanja med moškimi in ženskami, saj je bilo med 50 anketiranci 56 % moških in 44 % žensk. Očitno pa je, da je večina zaposlenih relativno mladih. Med njimi je največ starih med 25 in 35 let, in sicer kar 48 %. 20 % anketirancev je mlajših od 25 let, 24 % je starih med 35 in 45 let, 8 % vprašanih pa je starejših od 45 a mlajših od 55 let. Med anketiranci ni starejših od 55 let.

Prvi dve vprašanji sta bili namenjeni prikazu strukture zaposlenih. Odgovori na kasnejša anketna vprašanja niso ločena po spolih ali letih.

Slika 3: Spol anketirancev (v %)

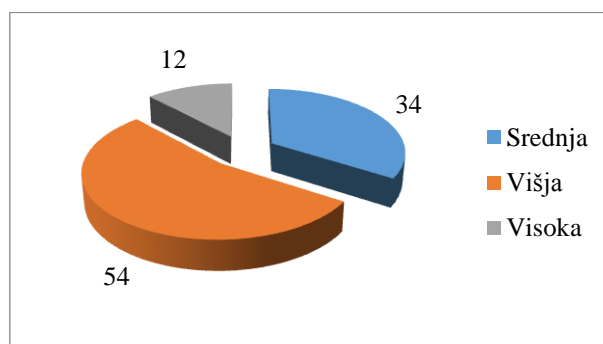


Slika 4: Starost anketirancev (v %)



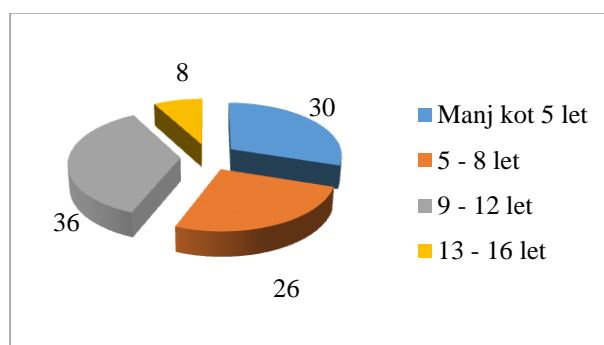
Med anketiranimi so prevladovali tisti z zaključenim višješolskim izobraževanjem. Teh je bila več kot polovica. Srednjo šolo jih je končalo 34 %, visoko izobrazbo pa ima 12 % anketirancev.

Slika 5: Dokončana izobrazba (v %)



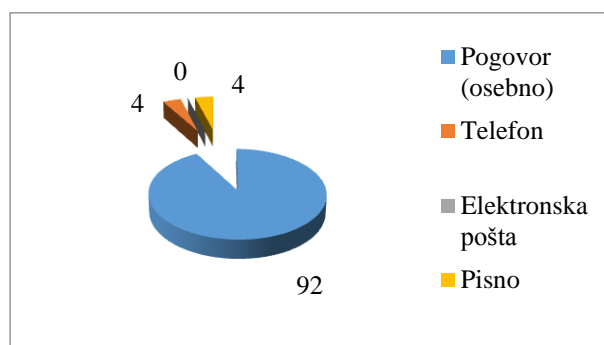
Iz odgovorov je razvidno, da je največ anketirancev (36 %) v podjetju zaposlenih med 9 in 12 let. Veliko (30 %) je takih, ki so v podjetju zaposleni manj kot 5 let. Med 5 in 8 let je zaposlenih 26 %, precej manj (8 %) pa jih je v podjetju zaposlenih med 13 in 16 let.

Slika 6: Delovna doba v podjetju (v %)



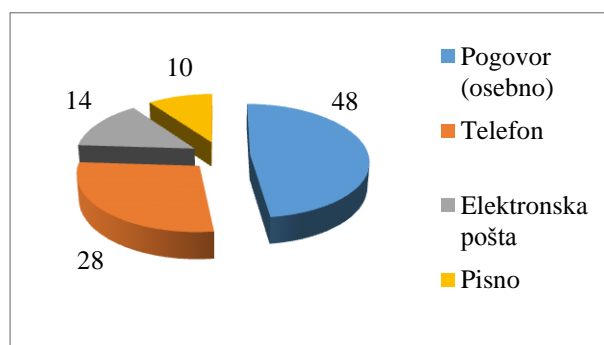
Zelo velik odstotek anketirancev za komuniciranje s svojimi sodelavci uporablja osebni kontakt. Samo 4 % jih za komuniciranje uporablja telefon. Prav toliko jih komunicira pisno. Rezultat ni presenetljiv, saj sodelavci na isti ravni običajno delajo v istih pisarnah in je pogovor najenostavnejši in tudi najzanesljivejši kanal komuniciranja.

Slika 7: Kateri kanal najpogosteje uporabljate za komuniciranje s sodelavci? (v %)



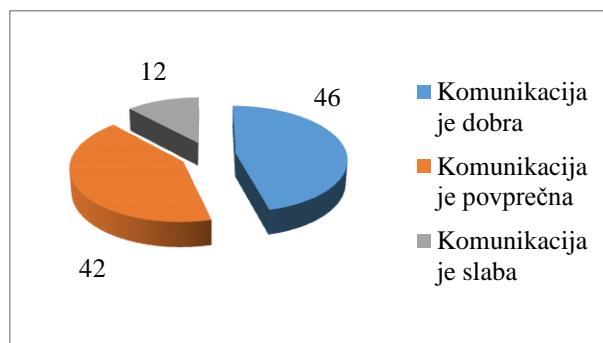
Skoraj polovica anketirancev je odgovorila, da tudi za komuniciranje z nadrejenimi uporablja osebni kontakt. So pa zato, glede na prejšnje vprašanje, toliko višji odstotki uporabe ostalih kanalov, in sicer več kot četrtina anketirancev uporablja telefon, 14 % anketiranih večinoma uporablja elektronsko pošto, 10 % pa jih komunicira pisno.

Slika 8: Kateri kanal najpogosteje uporabljate za komuniciranje z nadrejenimi? (v %)



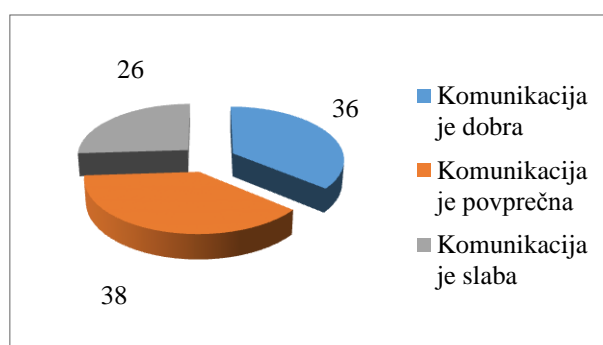
Pri tem vprašanju sem anketirance vprašal, kakšna se jim zdi komunikacija med sodelavci na isti ravni. Večina se je strinjala, da je komunikacija v podjetju med zaposlenimi na istih ravneh na splošno dobra oziroma vsaj povprečna. Med vprašanimi je bilo 12 % takih, ki menijo, da je komunikacija slaba.

Slika 9: Kako zadovoljni ste s komunikacijo med sodelavci? (v %)



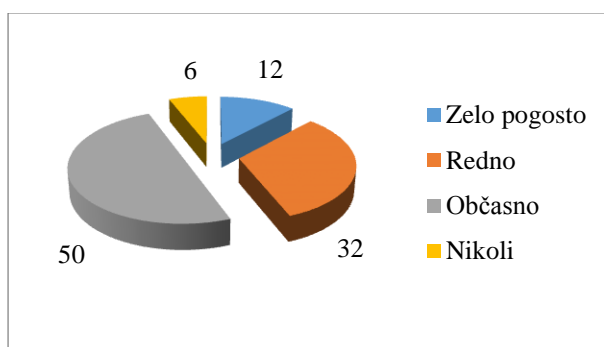
Podobno je razmerje tistih, ki se jim zdi komunikacija z nadrejenimi dobra oziroma povprečna. O slabi komunikaciji z nadrejenimi pa je prepričanih 26 % anketiranih.

Slika 10: Kako zadovoljni ste s komunikacijo z nadrejenimi? (v %)



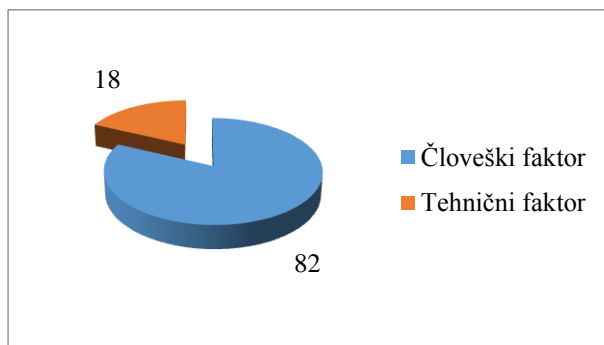
Večina oziroma polovica anketirancev motnje pri komunikaciji zaznava občasno. Skoraj tretjina pa se z motnjami srečuje redno. Zelo pogosto motnje zaznava 12 % anketirancev, motenj pa ne zaznava 6 % vseh udeleženi v anketi.

Slika 11: Kako pogosto prihaja do motenj pri komunikaciji? (v %)



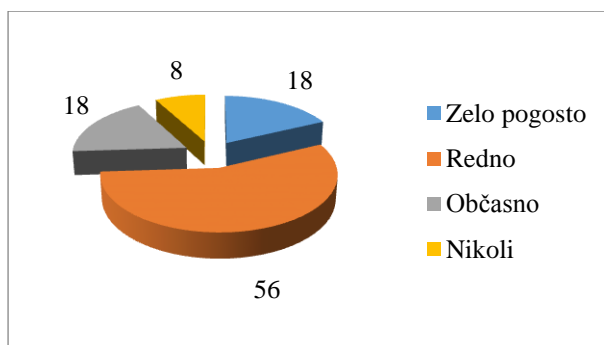
Kot glavnega krivca za nastanek motenj velika večina (82 %) krivi človeški faktor. Samo 18 % pa jih pravi, da je za motnje kriva tehnologija.

Slika 12: Kaj je po vašem mnenju glavni razlog, da prihaja do motenj? (v %)



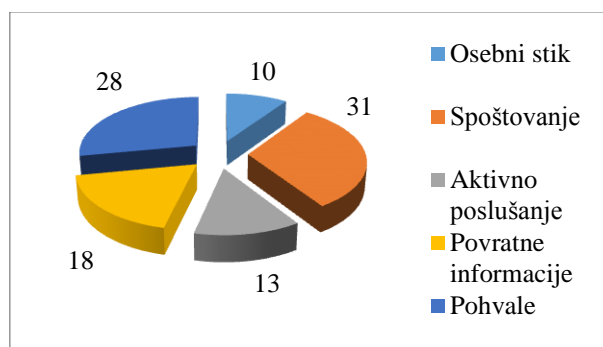
Na vprašanje, kako pogosto motnje vodijo do napačnega razumevanja prejetih navodil in zahtev, je kar 56 % anketiranih odgovorilo, da se to dogaja redno. Da so motnje v komunikaciji pogosto vzrok za napačno razumevanje je odgovorilo 18 % anketiranih, prav toliko pa jih pravi, da se to zgodi le občasno. 8 % vseh anketiranih pravi, da nerazumevanje navodil ni posledica motenj v komunikaciji.

Slika 13: Kako pogosto motnje vodijo do napačnega razumevanja prejetih navodil in zahtev? (v%)



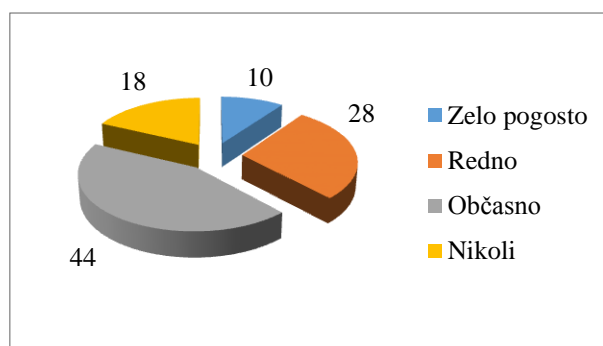
Pri vprašanju, česa bi si pri komunikaciji želeli več, so lahko udeleženci ankete izbrali več odgovorov. Nekaj manj kot tretjina si jih pri komuniciranju želi več spoštovanja. 28 % anketirancev si želi, da bi bili večkrat pohvaljeni za delo, ki ga opravljajo, 18 % pa jih pogoša povratne informacije. Aktivno poslušanje je faktor, ki ga pogoša 13 % anketiranih, 10 % pa bi si želelo boljši osebni stik.

Slika 14: Česa si pri komunikaciji želite več? (v %)



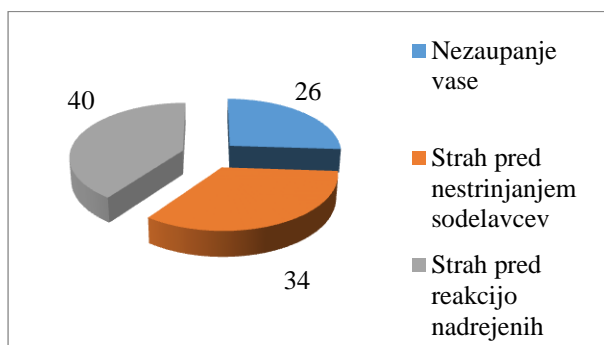
Večina anketiranih (44 %) pravi, da se jim občasno dogaja, da bi nekaj želeli povedati, pa to raje zadržijo zase. Redno zadrževanje jih opisuje 28 %, da med komuniciranjem ničesar ne zadržijo pri sebi pa jih pravi 18 %. Zelo pogosto se to dogaja 10 % vseh anketiranih.

Slika 15: Kako pogosto pri komuniciranju kaj zadržite zase? (v %)



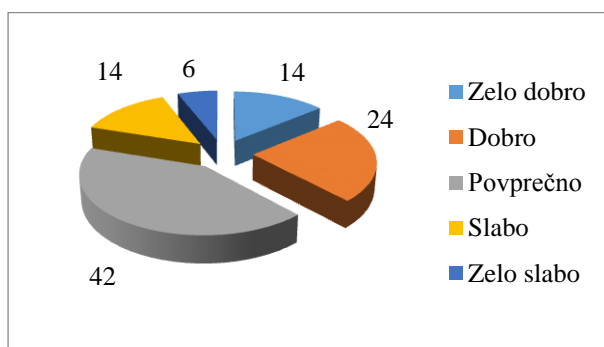
Kot glavni razlog zadrževanja med komuniciranjem je 40 % anketiranih izbralo strah pred nadrejenimi. Nekaj manj, in sicer 34 %, se jih boji nestrinjanja s strani sodelavcev, 26 % pa jih nima dovolj samozaupanja.

Slika 16: Kaj je razlog zadrževanja? (v %)



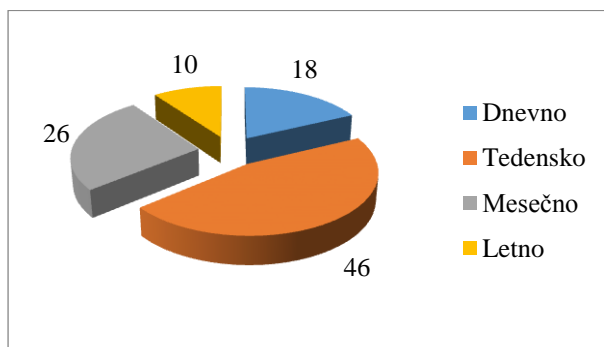
Splošno vzdušje v podjetju očitno ni nič posebnega. Tako pravi 42 % vseh udeleženi v anketi. Skoraj četrtina jih pravi, da v podjetju vlada dobro vzdušje. Da je vzdušje v podjetju slabo, je prepričanih 14 % anketiranih. Videti je, da 14 % anketirancev vzdušje v podjetju odgovarja, saj so ga ocenili kot zelo dobro, nasprotno pa jih 6 % pravi, da je vzdušje zelo slabo.

Slika 17: Kako bi na splošno ocenili vzdušje v vašem podjetju? (v %)



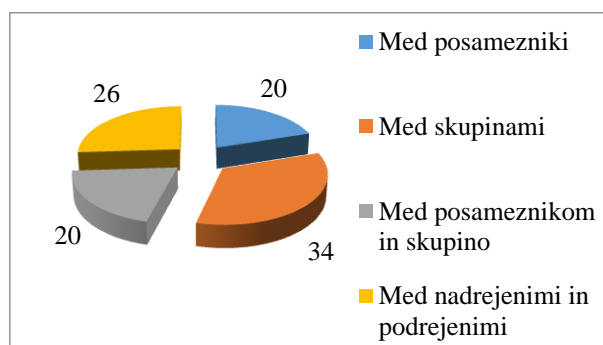
Skoraj polovica anketiranih konflikte v podjetju zaznava tedensko. Malo več kot četrtina jih pravi, da konflikte zaznavajo na mesečni ravni, 18 % anketiranih pa konflikte zaznava dnevno. Med anketiranimi je 10 % takih, ki se jim zdi, da se konflikti pojavljajo le nekajkrat letno.

Slika 18: Kako pogosto v podjetju zaznavate konflikte? (v %)



Konflikti se najpogosteje pojavljajo med različnimi skupinami. Tako pravi 34 % anketiranih. Prav tako jih visok odstotek (26 %) pravi, da se konflikti pojavljajo med nadrejenimi in podrejenimi. 20 % anketiranih pravi, da konflikte najpogosteje zaznavajo med posamezniki. Prav toliko pa jih zaznava konflikte med posamezniki in skupinami.

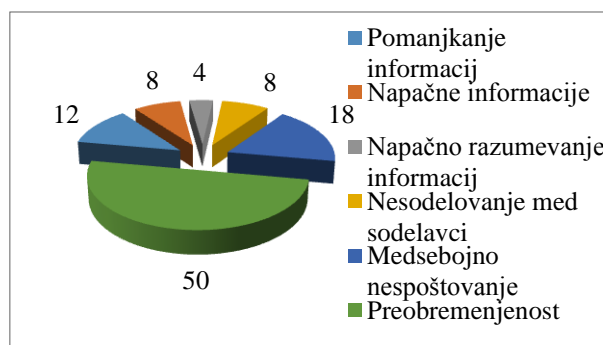
Slika 19: Kje se konflikti najpogosteje pojavljajo? (v %)



Med anketiranimi je polovica prepričana, da do konfliktov prihaja predvsem zaradi preobremenjenosti z delom. Ta odgovor kaže na to, da glavni krivec konfliktov ni kanal komuniciranja temveč je verjetno vzrok v delitvi dela.

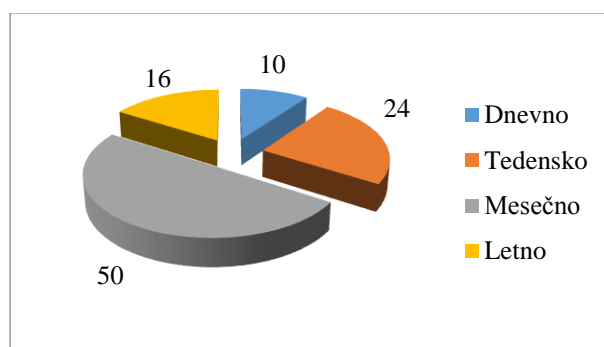
18 % jih je prepričanih, da do konfliktov prihaja zaradi osebnega nespoštovanja, 12 % pa jih krivdo pripisuje pomanjkanju informacij. Da je konflikt posledica napačnih informacij, pravi 8 % anketiranih, prav toliko jih za konflikt krivi nesodelovanje med sodelavci. 4 % anketiranih pa je prepričanih, da so konflikti posledica napačnega interpretiranja informacij.

Slika 20: Kaj je po vašem mnenju najpogostejši vzrok za konflikte v podjetju? (v %)



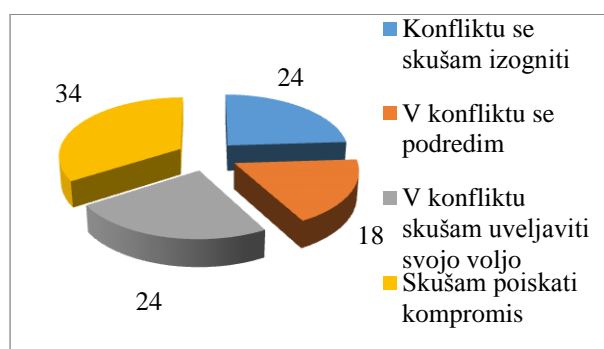
Polovica anketiranih pravi, da se v konfliktu znajde mesečno. Slaba četrtnina se jih s konfliktom sreča vsaj enkrat na teden, letno 16 %, dnevno srečevanje s konfliktom pa jih opisuje 10 %.

Slika 21: Kako pogosto se sami znajdete v konfliktu? (v %)



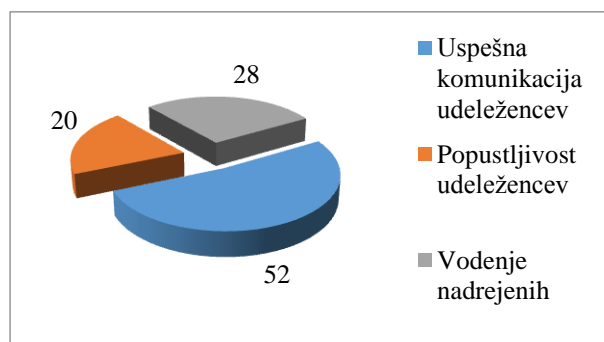
Večina anketiranih (34 %) v konfliktu poskuša poiskati kompromis. Skoraj četrtina jih pravi, da se konfliktu raje izognejo in prav toliko jih v konfliktu skuša uveljaviti svojo voljo. 18 % vseh anketiranih se v konfliktu podredi volji drugih.

Slika 22: Kako sami reagirate v konfliktu? (v %)



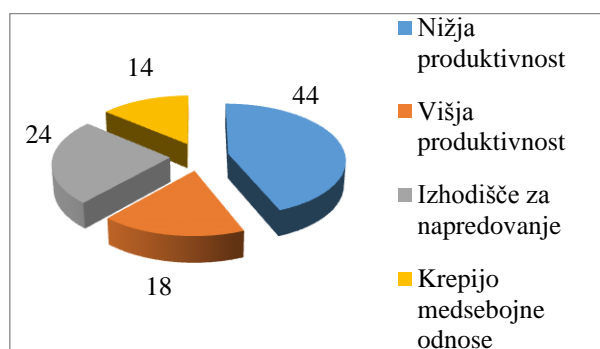
Uspešna komunikacija je tisto, kar ima največji vpliv na uspešno reševanje konfliktov. Tako pravi več kot polovica anketiranih. 28 % anketiranih je prepričanih, da so vodje tisti, ki konflikte uspešno zaključijo. Kot glavni vpliv pa je popustljivost udeležencev v konfliktu izbralo 20 % anketiranih.

Slika 23: Kaj vpliva na uspešnost reševanja konfliktov? (v %)



Med anketiranimi jih je 44 % prepričanih, da imajo konflikti za negativno posledico nižjo produktivnost. Ostali so prepričani, da imajo lahko konflikti tudi pozitivne posledice. In sicer jih je 24 % mnenja, da so konflikti lahko izhodišče za osebni napredek, 18 % jih je prepričanih da se po konfliktu produktivnost zviša, 14 % pa jih je mnenja, da konflikti krepijo medsebojne odnose.

Slika 24: Kakšne so posledice konfliktov? (v %)



SKLEP

V zaključnem delu smo obravnavali načine komuniciranja v podjetju ter pojavljanje in obravnavanje konfliktov. Ker organizacije povezujejo večje število ljudi, je način komuniciranja med slednjimi zelo pomemben. Tako z vidika medsebojnih odnosov kot tudi doseganja zadanih ciljev podjetja. Interna komunikacija je zato eden od pomembnejših dejavnikov v podjetju, saj omogoča doseganje dobrih rezultatov. Z dobro komunikacijo se podjetje lahko izogne marsikateri težavi in pridobi marsikatero strateške prednosti. Zato je pomembno, da vodje ustrezno določijo načine komuniciranja. Tako kot komunikacija je tudi pojav konfliktov v podjetjih neizogiben. Nastanek konflikta je povezan z osebnimi interesi in vrednotami zaposlenih, načinom komuniciranja in tekmovalnostjo. Konflikti danes ne smejo predstavljati nekaj negativnega, ampak jih morajo podjetja prepoznati kot priložnost in izhodišče za doseganje ciljev. Pomembno je razlikovati med funkcionalnimi in disfunkcionalnimi konflikti. Slednjim se je bolje izogibati, prve pa bi morali celo spodbujati.

S pomočjo ankete smo ugotavljali, kako komunikacijo in konflikte doživljajo zaposleni v izbranem podjetju. Iz splošnih podatkov je razvidno, da je med zaposlenimi večina mladih, razlike po spolu pa niso bistvene. Večina zaposlenih v podjetju je s samo komunikacijo, tako med sodelavci kot z nadrejenimi, zadovoljna. Komunikacija v podjetju v največji meri poteka preko osebnega stika, kar predstavlja enega zanesljivejših načinov komuniciranja, saj ta običajno poteka dvosmerno, ne glede na hierarhijo. Šumi pri komunikaciji nastajajo, v največji meri je zanje kriv človeški faktor. To pomeni, da dokaj pogosto prihaja do nerazumevanja in napačne interpretacije povedanega. Te motnje bi bilo smiselno zmanjšati, saj lahko vodijo do napak pri opravljanju nalog in na splošno zmanjšujejo produktivnost. Iz podanih odgovorov je mogoče sklepati, da zaposleni ne čutijo dovolj

pripadnosti podjetju. Želijo si več spoštovanja in povratnih informacij. Prav tako pri komuniciranju zadržujejo informacije zase. Vse skupaj vodi v začarani krog, saj se zaposleni zaradi sankcij zaprejo vase, kar otežuje komunikacijo in zmanjšuje produktivnost. Z določeno motivacijo bi bilo treba spodbujati občutek pripadnosti podjetju, saj so se posledično zaposleni bolj pripravljene potruditi pri izvajanju svojih del. Konflikte se v podjetju pojavljajo dokaj pogosto, zaposleni jih največ zaznajo med različnimi skupinami, pa tudi na hierarhični ravni med zaposlenimi in nadrejenimi. Kot razlog konfliktov navajajo preobremenjenost pri delu. Odgovornost za izvajanje nalog se prelega iz enega na drugega. Na tak način ni mogoče doseči optimalnih rezultatov, zato bi bilo treba naloge preučiti in ponovno razmisliti o delitvi dela. Spodbudno je, da večina zaposlenih v konfliktih poskuša poiskati kompromis, pri tem pa je zanje najpomembnejši dejavnik ustrezna komunikacija. To vodi k sodelovanju in skupni poti do cilja.

V podjetju bi bilo smiselno, da se med zaposlenimi spodbujajo pozitivnost in pripadnost podjetju. Komunikacija je proces, ki ga je treba nadgrajevati in izboljševati, na konflikte pa je potrebno gledati pozitivno in kot na priložnost za razvoj in napredek.

LITERATURA IN VIRI

1. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
4. Daft, L. R. (1986). *Organizational Theory and Design*. St. Paul: West Publishing Company.
5. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kovač, J. (2005). Konflikti v in med organizacijami. *Funkcionalnost in disfunkcionalnost konfliktov v organizaciji* (str. 19-22). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Lipičnik, B. (2005). Konflikti v in med organizacijami. *Reševanje konfliktov, ne nasprotij* (str. 35-39). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
12. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje. Evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Kapital.
13. Možina, S. (2005). Konflikti v in med organizacijami. *Konflikti v organizaciji* (str. 53-57). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGA

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik o komuniciranju in konfliktih v izbranem podjetju

I. SPLOŠNI PODATKI

1. SPOL
 - a) Moški
 - b) Ženski

2. STAROST
 - a) Do 25 let
 - b) 25 do 35 let
 - c) 35 do 45 let
 - d) 45 do 55 let
 - e) Nad 55 let

3. DOKONČANA IZOBRAZBA
 - a) Srednja
 - b) Višja
 - c) Visoka

4. DELOVNA DOBA V TRENUTNEM PODJETJU
 - a) Manj kot 5 let
 - b) 5 do 15 let
 - c) 15 do 25 let
 - d) Več kot 25 let
 - e) Študent

II. KOMUNIKACIJA

1. KATERI KANAL NAJPOGOSTEJE UPORABLJATE ZA KOMUNICIRANJE S SODELAVCI?
 - a) Pogovor (osebni kontakt)
 - b) Telefon
 - c) Elektronska pošta
 - d) Pisno

2. KATERI KANAL NAJPOGOSTEJE UPORABLJATE ZA KOMUNICIRANJE Z NADREJENIMI?
 - a) Pogovor (osebni kontakt)
 - b) Telefon
 - c) Elektronska pošta
 - d) Pisno

3. KAKO ZADOVOLJNI STE S KOMUNIKACIJO MED SODELAVCI?
 - a) Komunikacija je dobra
 - b) Komunikacija je povprečna
 - c) Komunikacija je slaba

4. KAKO ZADOVOLJNI STE S KOMUNIKACIJO Z NADREJENIMI?
 - a) Komunikacija je dobra
 - b) Komunikacija je povprečna
 - c) Komunikacija je slaba

5. KAKO POGOSTO PRIHAJA DO MOTNJE (ŠUMA) PRI KOMUNIKACIJI?
 - a) Zelo pogosto
 - b) Redno
 - c) Občasno
 - d) Nikoli

6. KAJ JE PO VAŠEM MNENJU GLAVNI RAZLOG, DA PRIHAJA DO MOTENJ?
 - a) Človeški faktor
 - b) Tehnični faktor

7. KAKO POGOSTO MOTNJE VODIJO DO NAPAČNEGA RAZUMEVANJA PREJETIH NAVODIL IN ZAHTEV?
 - a) Zelo pogosto
 - b) Redno
 - c) Občasno
 - d) Nikoli

8. ČESA SI PRI KOMUNICIRANJU ŽELITE VEČ? (možnih več odgovorov)
 - a) Osebnega stika
 - b) Spoštovanja
 - c) Aktivnega poslušanja
 - d) Povratnih informacij
 - e) Pohvale

9. KAKO POGOSTO PRI KOMUNICIRANJU KAJ ZADRŽITE ZASE?
 - a) Zelo pogosto
 - b) Redno
 - c) Občasno
 - d) Nikoli

10. KAJ JE TEMU RAZLOG?

- a) Nezaupanje vase
- b) Strah pred nestrinjanjem sodelavcev
- c) Strah pred reakcijo nadrejenih

III. KONFLIKTI

1. KAKO BI NA SPLOŠNO OCENILI VZDUŠJE V VAŠEM PODJETJU?

- a) Zelo dobro
- b) Dobro
- c) Povprečno
- d) Slabo
- e) Zelo slabo

2. KAKO POGOSTO V PODJETJU ZAZNAVATE KONFLIKTE?

- a) Dnevno
- b) Tedensko
- c) Mesečno
- d) Letno

3. KJE SE KONFLIKTI NAJPOGOSTEJE POJAVLJAJO?

- a) Med posamezniki
- b) Med skupinami
- c) Med posameznikom in skupino
- d) Med nadrejenimi in podrejenimi

4. KAJ JE PO VAŠEM MNENJU NAJPOGOSTEJŠI VZROK KONFLIKTOV V PODJETJU?

- a) Pomanjkanje informacij
- b) Napačne informacije
- c) Napačno razumevanje informacij
- d) Nesodelovanje med sodelavci
- e) Medsebojno nespoštovanje
- f) Preobremenjenost z delom

5. KAKO POGOSTO SE SAMI ZNAJDETE V KONFLIKTU?

- a) Dnevno
- b) Tedensko
- c) Mesečno
- d) Letno

6. KAKO SAMI REAGIRATE V PRIMERU KONFLIKTA?
- a) Konfliktu se skušam izogniti
 - b) V konfliktu se podredim
 - c) V konfliktu skušam uveljaviti svojo voljo
 - d) Skušam poiskati kompromis
7. KAJ VPLIVA NA USPEŠNOST REŠEVANJA KONFLIKTOV
- a) Uspešna komunikacija udeležencev
 - b) Popustljivost udeležencev
 - c) Vodenje nadrejenih
8. KAKŠNE SO PODLEDICE KONFLIKTOV? (možnih je več odgovorov)
- a) Zmanjšujejo produktivnost
 - b) Izboljšujejo produktivnost
 - c) So izhodišče za boljšo produktivnost
 - d) Izboljšujejo medsebojne odnose