

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ODNOSI MED ZAPOSLENIMI KOT
MOTIVACIJSKI DEJAVNIK

David Racman

Koper, 2008

Mentor: asist. mag. Suzana Sedmak



POVZETEK

Za uspešno delo v organizaciji potrebujemo dobre medsebojne odnose in dobro medsebojno komunikacijo. Zato je uspešna organizacija tista, ki zna preprečevati, blažiti in reševati konfliktne situacije. S tem, ko opravljamo delo, stopamo v medsebojne odnose s sodelavci. Medsebojni odnosi nastajajo na dva načina in sicer na institucionalni ali spontani način. V organizaciji se ljudje nahajajo v različnih situacijah, imajo različne podedovane lastnosti, različna mišljenja, različno reagiranje na nastalo situacijo. Tako imamo tudi razlike v vedenju. Vsak človek je edinstven. Vse svoje značilnosti kot so potrebe, interesi, stališča, vrednote, prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira.

Ključne besede: komunikacija, konfliktne situacije, institucionalni način, spontani način, vedenje, motiviranje.

ABSTRACT

There are several crucial things needed for an organisation to work successfully, such as good communication and friendly relations amongst the employees. These conditions are highly important whilst dealing with conflict situations. We are constantly in touch with our co-workers while working in an organisation. There are two ways in which people interact or associate with each other: the institutional way and the spontaneous way. An organisation consists of a number of people, therefore it is to be expected for each and every one to have his or her own opinion, way of dealing with difficult situations and state of mind. Considering all of this, one can expect different behaviour types among his/her employees. Every person is unique in his own way and a lot of individuals often bring their interests, needs, opinions and values to their workplace. Because these characteristics may vary among different people, we often ask ourselves what is the ultimate motivation.

Key words: communication, conflict situations, the institutional way, the spontaneous way, behaviour, motivation.

UDK: 658.3:159.9(043.2)



VSEBINA

1 Uvod	1
2 Medsebojni Odnosi	3
2.1 Teorije medsebojnih odnosov	3
2.2 Temeljne značilnosti medsebojnih odnosov	4
2.3 Medsebojni odnosi v podjetju.....	5
2.3.1 Odnosi sodelovanja in konfliktni odnosi.....	6
2.3.2 Interakcijski odnosi	6
2.4 Vedenje zaposlenih	7
2.5 Konflikti.....	8
2.5.1 Reševanje konfliktov	9
2.6 Komunikacija.....	10
2.7 Motivacija.....	12
2.7.1 Kako uničiti motivacijo	13
3 Predstavitev Podjetja »Control«	14
4 Raziskava Medsebojnih Odnosov V Podjetju »Control«	16
4.1 Cilj in metodologija raziskave	16
4.2 Vzorec raziskave, oblika vprašalnika	16
4.3 Analiza rezultatov raziskave	17
4.4 Predlogi in ugotovitve.....	25
5 Sklep	27
Literatura	29
Priloge	31



PONAZORILA

Slika 2.1	Pozitivne lastnosti konfliktov.....	10
Slika 2.2	Iskanje skupnih hotenj kot orodje za reševanje konfliktov	10
Slika 4.1	Koliko let ste že zaposleni v tem podjetju?.....	17
Slika 4.2	Dosežena stopnja Vaše izobrazbe?	17
Slika 4.3	Kakšni so Vaši odnosi z ostalimi sodelavci?	18
Slika 4.4	Ali vodja med zaposlenimi dela razlike?	19
Slika 4.5	Ali se o svojih osebnih zadevah lahko pogovorite tudi v podjetju?.....	19
Slika 4.6	Katera sredstva uporablja podjetje za motiviranje?	20
Slika 4.7	Do kakšnih motenj pride večkrat pri komuniciranju z vodjo?	21
Slika 4.8	Zakaj prihaja do konfliktov v podjetju?	22
Slika 4.9	Kako rešujete konflikte v Vašem oddelku?.....	23
Slika 4.10	Kaj pri sodelavcih najbolj cenite?	23
Slika 4.11	Kaj pri sodelavcih najmanj cenite oz. Vas moti?	24

KRAJŠAVE

TNR	tehnika, nafta, rude
TOP	tehnični nadzor opreme

1 UVOD

Danes je uspešnost podjetja odvisna od zaposlenih, torej od medsebojnih odnosov in uspešnega sodelovanja. Naloga vseh udeležencev podjetja tako nadrejenih kot podrejenih je, da omogočajo zadovoljstvo zaposlenih in da se ohranjajo kvalitetni medsebojni odnosi v celotnem podjetju. K temu lahko bistveno prispevajo nadrejeni zaradi svoje »moči«, ki jo imajo nad sodelavci. Nasprotje so seveda neurejeni odnosi, veliko nesoglasij, upadanje zadovoljstva zaposlenih in s tem tudi uspešnost poslovanja.

Vsak posameznik, ki pride v organizacijo, bo pri opravljanju svojega dela prihajal v stik z drugimi ljudmi oz. sodelavci. S sodelavci bo navezoval določene socialne odnose. Ti odnosi so lahko primarni (spontani, ne službeni) ali sekundarni (formalno definirani, službeni). Primarne odnose moramo vzporejati s sekundarnimi odnosi, da jih bolje razumemo (Možina in Damjan 1992, 28).

Sodobne poslovne delavce v organizaciji zanima odgovor na vprašanje, kako z različnimi motivacijskimi sredstvi povečati uspešnost in zmanjšati fluktuacijo, stroške, neizkoriščen čas in drugo. Raziskovalce pa zanima predvsem odgovor na vprašanje, zakaj; to je odkriti vzroke, ki pogojujejo posameznikovo vedenje, in določiti v množici drugih subjektivnih dejavnikov in organizacijskih aktivnosti pravo mesto motivacijskim dejavnikom (Možina 1994, 166-167).

S tem ko opravljamo delo, stopamo v medsebojne odnose s sodelavci. Ti odnosi so lahko odnosi sodelovanja ali odnosi nasprotovanja. Za uspešno delo so potrebni dobri medsebojni odnosi, zato je naloga vodje, da konfliktno situacijo preprečuje, blaži in ustrezno rešuje (Možina in drugi 2000, 131).



2 MEDSEBOJNI ODNOSI

Eden osnovnih pojavov v delovni organizaciji so medsebojni odnosi. Izvirajo iz našega dela, ko komuniciramo z ljudmi, iz naših navad in potreb in iz tega, ker pač nismo povsem enaki drugim.

Ko govorimo ali preučujemo medsebojne odnose, se običajno vprašujemo: kaj so medsebojni odnosi? Kdaj lahko rečemo, da so dobri, kdaj slabi? Kdaj lahko pričakujemo nezdrave medsebojne odnose, take ki ustvarjajo nezadovoljstvo in slabe delovne rezultate? Nadalje bi se morali tudi vprašati, kdaj slabi odnosi prerastejo v konfliktno situacijo ipd. In končno, kje vse lahko nastajajo slabi odnosi, kateri so vzroki zanje in, če nastanejo, kako bi ji reševali.

Medsebojne odnose lahko obravnavamo kot odnose posameznika do posameznika, posameznika do skupine, skupine do skupine in slednjič, posameznika do samega sebe - torej samokritičnost.¹

2.1 Teorije medsebojnih odnosov

Študije medsebojnih razmerij potekajo z vidika različnih teorij: socialne izmenjave, kognitivne podobnosti, sprememb v času itd. Osredotočene so na začetno (nastajanje razmerja) in kasnejšo fazo (ohranjanje razmerja). V zvezi z nastajanjem razmerja gre za analize samo-predstavljanja, samo-razkrivanja in ne-verbalne komunikacije. Analiza ohranjanja in razvijanja razmerij pa zajema predvsem vprašanja medsebojne socialne podpore in odgovornosti.

Enakost v odnosu je skušal opredeliti tudi Walster s sodelavci (1978). Nekdo, ki se nahaja v odnosu »porušene« enakosti naj bi težil k ponovnem vzpostavljanju razmerij enakosti. Razmerja neenakosti so neprijetna ali celo »stresna«. Večja neenakost povzroča večji stres. Podeljevanje »nagrada« lahko poteka na različne načine in vsaka dvojica oz. skupina lahko oblikuje sebi lasten način.

Hinde (1981) omenja osem dimenzij medosebnih odnosov. To so: vsebina (dejavnosti in akcije, značilne za odnos), raznolikost, kakovost (angažiranje »udeležencev« relativna pogostost, stopnja vzajemnosti, intimnost (stopnja samorazkrivanja med partnerji), medsebojne zaznave (vključno z razumevanjem partnerja) in navezanost.²

¹ Možina, *Osnove vodenja* (Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994).

² Rus, *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije* (Ljubljana: Filozofska fakulteta, 1999).

2.2 Temeljne značilnosti medsebojnih odnosov

Priznavanje različnosti med ljudmi je prva med značilnostmi medsebojnih odnosov. Pomeni pa, da vsakomur priznavamo pravico do lastnega mišljenja, do posebne dejavnosti, da mu priznamo svojstveni prispevek k razvoju organizacije. Je zavračanje vnaprejšnjega strinjanja z vsem in z vsakomer, prikimavanja in dviganja rok. To pomeni dovoliti drugim, da se s čim ne strinjajo, da mislijo drugače, da povedo svoje mnenje. Samo na tej podlagi lahko govorimo o sporazumevanju in usklajevanju.

Vzajemnost odnosov, aktivna obojestransko v odnosih je naslednja značilnost, ki jo dosežemo v dialogu. To pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, preučujemo in se učimo, predlagamo in sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, kontroliramo in sprejemamo kontrolo. To pomeni vzajemno iskati pojasnila za vse, kar ni jasno, ni razumljivo. Je enakopravno medsebojno srečevanje nasprotij, razlik in podobnosti, pravzaprav dopolnjevanje v medsebojnih odnosih, v medsebojnih stikih.

Omogočanje osebnega izražanja. Je ena od naslednjih značilnosti odnosov med ljudmi, ki daje pravico do osebne izražanja, ločevanja in ustvarjanja novih odnosov. To pomeni pravico do individualnosti. Pravica do osebne izražanja pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega, samosvojega razvoja.

Dajanje in sprejemanje povratnih informacij. Pomembna značilnost medsebojnega odnosa med ljudmi je zmožnost in sposobnost dajati in sprejemati povratne informacije. Brez povratnih informacij ni resničnega stika med ljudmi, zlasti ne pravega medsebojnega odnosa, če nikoli ne zvemo, kako vpliva naše vedenje na koga drugega, ne vemo, kako njegovo vedenje vpliva na nas, odnos med nami kaj kmalu postane »vožnja po dveh tirih« brez možnosti, da bi se srečali. To je življenje drugega ob drugem in ne odnos drugega do drugega.

Priznavanje nasprotij. Pomembna značilnost našega vedenja oz. odnosov med ljudmi je priznavanje nasprotij ter njihovo realno reševanje. Popolna harmonija med ljudmi je v večini primerov samo lažna harmonija, izogibanje konfliktom, kot da jih ne bi bilo. Družba brez nasprotij je lažna skupnost, lažni mir, nedialektično stanje. V takšni situaciji vladajo strah, negotovost, lažno komuniciranje, v njem ni iskrenih srečanj in ustreznih izkušenj.

Preprečevanje dvopomenske situacije. Gre preprosto za to, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s komer komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo. S takšnim komuniciranjem in odnosom do drugih ustvarjamo okrog sebe iskreno, jasno in nezapleteno vzdušje, kar je

pogoj za konstruktivno sodelovanje z drugimi, za skupinsko ustvarjanje, za skupni razvoj. Posebna značilnost pri posredovanju medsebojnih odnosov je razločevanje med vidikom vsebine in vidikom odnosa pri komuniciranju, se pravi, kaj in kako sporočamo.

Brez kakršnegakoli vsiljevanja. Nadaljnja značilnost zdravih medsebojnih odnosov je, da v njih ni nikakršnega vsiljevanja. Stvarnost je prikazana takšna, kakršna je. Komu drugemu ne vsiljujemo doživljanja, ki ni njegovo. Svoje psihične realnosti (naša doživljanja in njihova razlaga) ne vsiljujemo drugim kot njihovo psihično realnost. Drugih ne prepričujemo o tistem, česar ni; ne silimo jih, da bi pritrdili, da je črno belo samo zato, ker je to po volji nam in komu tretjemu, katerega zastopniki smo.³

2.3 Medsebojni odnosi v podjetju

Dober vodja se bo trudil, da bo spodbujal razmišljanja in ideje članov o tem, kako povečati njihovo zadovoljstvo pri delu, kako razvijati in koristno uporabiti vse njegove sposobnosti, s čim povečati motivacijo, vzpostavil bo pogoje za dobro komunikacijo, spremljal, nadziral in pomagal bo pri izvedbi posameznih nalog... V taki klimi vodja ni niti sodnik niti vodnik, temveč le sodelavec in prvi med enakimi (Treven 2001, 155-156).

Medsebojni odnosi⁴ v delovnem okolju so pomembni:

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

Normalni medsebojni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, vendar pa tudi od delovne in kulturne ravni, kot tudi od osebnosti posameznikov – članov organizacije.

Medsebojni odnosi nastajajo na dva načina:

- Na institucionalni način, ki je temeljni način oblikovanja odnosov v organizaciji. Z vstopom v določeno organizacijo njeni člani ob izvajanju delovnih in poslovnih nalog, ki so določene v skladu z zakonsko regulativo, vzpostavljajo medsebojne odnose, ki so pravice, dolžnosti in odgovornosti pri delu.
- Drugi način vzpostavljanja odnosov med zaposlenimi je spontani način. Odnosi med člani delovnega kolektiva resda nastajajo predvsem pri izpolnjevanju

³ Možina in drugi, *Osnove managementa* (Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000).

⁴ Možina, *Osnove vodenja* (Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994).

delovnih in drugih nalog, toda prav tako pa tudi v zvezi s številnimi osebnimi vprašanji in problemi posameznikov, ko se, denimo, posamezniki med odmorom ali celo med delom pogovarjajo o raznih medsebojnih problemih. Pri tem je zelo pomembno, kako posamezniki med seboj komunicirajo. Komunikacija ni nikoli nevtralna. Odvisna je predvsem od naše predstave o drugih (predstave, ki smo si jo ustvarili z osebnimi izkušnjami), od naše pripravljenosti in želje, da bi komunicirali z določenim človekom.

2.3.1 Odnosi sodelovanja in konfliktni odnosi

Odnosi med zaposlenimi v organizaciji, bodi da nastajajo na institucionalen bodi na spontan način ali pa hkrati na oba načina, se pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi.

Odnosi sodelovanja: to so odnosi, ki se pojavljajo skladno, brez pomembnejših konfliktov med posamezniki ali skupinami posameznikov – članov delovnega kolektiva. Ti odnosi pomenijo podlago za nemoteno in permanentno opravljanje delovnih in drugih nalog. Odnosi sodelovanja med člani organizacije se kažejo v uspešnem izpolnjevanju delovnih in drugih nalog; v povečanju uspešnosti dela; v spoštovanju človekove osebnosti; v pomoči med člani delovnega kolektiva; v razumevanju raznih problemov in v prizadevanju, da bi jih rešili.

Kakšni bodo odnosi med zaposlenimi, je torej odvisno od njih samih, od tega kako vzpostavljajo odnose in kako te odnose uresničujejo v življenju; dalje od tega, kako ravna drug z drugim, se pravi, koliko spoštujejo osebnost drug drugega. Vloga neposrednih vodij je pri tem precejšnja. Zelo pomembno je, kako vodje opozarjajo na napake v odnosih ali poskušajo ugotoviti, zakaj je nek problem nastal, itd.

Konfliktni odnosi (te bomo bolj natančno predstavili v poglavju 2.5) vsebujejo pa negativne komponente, ki povzročajo težave v interakcijah in komunikacijah med člani organizacije. Težave se lahko pojavljajo pri delu oziroma v medsebojnem delovanju ali na drugih področjih medsebojnih stikov.⁵

2.3.2 Interakcijski odnosi

Interakcijski odnosi se nanašajo na razmerje med dvema človekoma ali več ljudmi, katerih cilj je opraviti določeno delo. V zadnjem času je poudarjeno mnenje, da je delo odnos, in da vsebuje aktivno delovno razmerje med ljudmi. Medsebojno razmerje ima

⁵ Možina, *Osnove vodenja* (Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994).

svojo vrednost; bolj zadovoljujoče je namreč delo z drugimi, kakor izolirano delo. Medsebojno razmerje lahko opredelimo s štirimi dimenzijami:

- *Prijateljsko sodelovanje*: to je splošna usmeritev k skupnim ciljem, vsak član zaupa in pomaga drugemu.
- *Nasprotovalno tekmovanje*, ki je nasprotno prejšnji usmeritvi in verjetno pri tem razmerja sploh ni, osebna usmeritev članov je nasprotovalna, prevladujeta nezaupanje in sovražnost, individualni napor največkrat ni usmerjen k skupnim ciljem.
- *Prijateljsko tekmovanje*: to je mešan primer, ko je sodelavec v osnovi pozitivno osebno usmerjen k drugemu, (npr. znanstvenika si pomagata v tekmovanju, da prideta do različnih ugotovitev; podobno je tudi v športu).
- *Nasprotovalno sodelovanje*: pri sodelavcih prevladuje negativna osebna usmeritev drugega proti drugemu, toda sodelujejo, ker se zavedajo, da bodo tako dosegli pričakovane rezultate.⁶

2.4 Vedenje zaposlenih

V organizacijah se ljudje nahajamo v različnih situacijah, imamo različna porekla in različne podedovane lastnosti. Tako imamo tudi razlike v vedenju.

Vsako človekovo vedenje, obnašanje pogojujejo motivi v njem samem in dejavniki, ki so v vsakokratni situaciji. Namesto da bi to upoštevali, človeka obsojamo, češ da je odgovoren za določeno dejanje in da bi, če bi hotel, lahko ravnal drugače, kakor je. Zavedati se moramo, da ne glede na to, kaj človek dela, dela iz dobrih razlogov. Če spremenimo razlog ali vzrok njegovega obnašanja, se bo spremenilo tudi njegovo ravnanje (Možina in drugi 2000, 145).

Mnogi vzorci posploševanja so se izkazali kot učinkovito sredstvo pri razlagi in napovedovanju vedenja drugih. Še bolj pa smo k natančnosti napovedi prispevali ljudje, ki smo verjeli, da je pogostost uporabe določenih reakcij na določene dražljaje pravilo in da smo odkrili zakonitost vedenja ljudi. V bistvu pa smo le sebe prepričali, da je tako. Navedenih je nekaj splošno znanih trditev, ki ilustrirajo naše prepričanje, da razumemo in znamo razložiti človekovo vedenje. Te so (Lipičnik 1998, 21):

- Srečni delavci so tudi produktivni delavci.
- Vsi posamezniki so zelo produktivni, če je njihov šef prijateljski, zaupljiv in dostopen.

⁶ Možina in drugi, *Osnove managementa* (Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000).

- Intervjuji so učinkovito selekcijsko sredstvo, s katerim lahko ločimo kandidate, ki bodo pri delu uspeli, od tistih, ki ne bodo uspeli.
- Vsakdo ima rad spodbudno delo.
- Ljudi je treba malo prestrašiti, da bodo opravili svoje delo.
- Denar vsakogar motivira.
- Večina posameznikov je veliko bolj zaskrbljena za višino svoje plače kot za plače drugih.
- Večina učinkovitih delovnih skupin ni obremenjenih s konflikti.

Vedenje je na splošno predvidljivo, če vemo, kako oseba zaznava določen položaj in kaj je zanj pomembno. Med ljudmi so tudi precejšnje razlike v presojanju in napovedovanju človekovega vedenja. Tudi vsi ljudje v enakih položajih ne reagirajo enako. Še najbolj so reakcije ljudi podobne v ustaljenih situacijah, ki zahtevajo določen način reagiranja (Lipičnik 1998, 21).

2.5 Konflikti

Konflikt je v širšem pomenu vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, lahko bi tudi rekli soočenje neusklajenosti ali ne-harmonije. Je stanje, ko sistem zaradi te neusklajenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno. Hkrati je tudi stanje, ki sili v odzivanje in terja spremembe. Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti. Od udeležencev konflikta pa je odvisno, ali ga uporabljajo za ustvarjanje ali uničevanje (Iršič 2005, 8).

Povsod, v vsaki družbi, v kateri sta vsaj dve osebi, so konflikti neizogibni. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker ta lahko nastane že v eni sami. Konflikt nastane na različne načine. Pogosto nastane kot nesporazum v osebi sami, še večkrat pa med dvema osebama ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami, kjer vsak hoče nekaj svojega. Ljudje razumejo konflikt tudi kot neprijetnost, kot stisko, kot nesporazum itd., kar je v bistvu samo posledica konflikta. To je tisto, kar se vidi, kar se doživlja ali pri čemer se mogoče celo že ukrepa (Lipičnik 1998, 263).

*Konfliktni odnosi*⁷ vsebujejo negativne komponente, ki povzročajo težave v interakcijah in komunikacijah med člani organizacije. Težave se lahko pojavljajo pri delu oziroma v medsebojnem delovanju ali na drugih področjih medsebojnih stikov.

Nastanejo lahko iz institucionalne sestavine, torej za voljo nespoštovanja predpisanih norm, lahko pa so posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem značaju, izobrazbi in osebni kulturi. Eni kot drugi odnosi povzročajo

⁷ Možina in drugi, *Osnove managementa* (Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000).

neprijetno razpoloženje pri posameznikih znotraj in zunaj delovnega okolja. Konfliktne odnose med posamezniki ali skupino posameznikov v podjetju lahko privedejo do različnih negativnih pojavov, ti so:

- Motnje v procesu komuniciranja med člani organizacije.
- Oteženo izpolnjevanje delovnih in drugih nalog.
- Zmanjšanje uspešnosti pri delu.
- Poslabšanje kakovosti medosebnih stikov.
- Povečanje števila izostankov z dela.
- Zmanjšanje pomoči in razumevanja za druge člane delovnega kolektiva.

2.5.1 Reševanje konfliktov

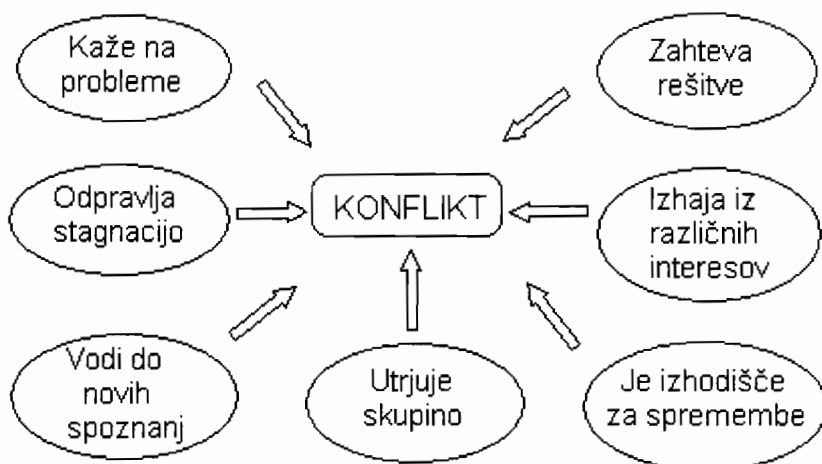
Razreševanje konfliktov običajno vzame veliko časa, ki ga pogosto nimamo na voljo ali pa enostavno problematika ni tako pomembna. Poleg tega je za razreševanje koristno, če pri tem sodelujeta obe strani. Če sta dva pripravljena slišati interese drug drugega, je pogovor smiseln oz. je smiselno iskati rešitev, ki je dobra za oba. Če pa se za skupno rešitev trudi le eden, drugi pa vidi samo lastne interese, pogovor v smeri skupne rešitve ni smiseln, dokler za to ni pripravljen tudi drugi (Iršič 2004, 139).

Reševanje problemov je tehnološko razmeroma zapleteno, saj je treba upoštevati strukturo konflikta, vrsto konflikta, različne poglede udeležencev, možnosti za reševanje konfliktov, znanje udeležencev, njihove vrednote in še mnogo drugih dejavnikov. Poglejmo si nekaj faz dela, ki so za reševanje problemov najpomembnejše (Lipičnik 1998, 291):

- Odkrivanje problemskega stanja.
- Enotenje pogledov na problemsko stanje.
- Kako pride do nezaželenega stanja.
- Postavljanje ciljev.
- Snovanje rešitev za prehod iz problemskega v ciljno stanje.

Konflikt nima le negativnih lastnosti, ampak tudi pozitivne in zavedati bi se morali predvsem teh. Kot kaže slika 2.1 na naslednji strani, ima konflikt kar sedem pozitivnih lastnosti, ki bi jih kazalo izkoristiti kot priložnosti pri ustvarjanju prihodnosti. Zaradi njih bi si konfliktov lahko v določeni meri celo želeli (Lipičnik 1998, 264).

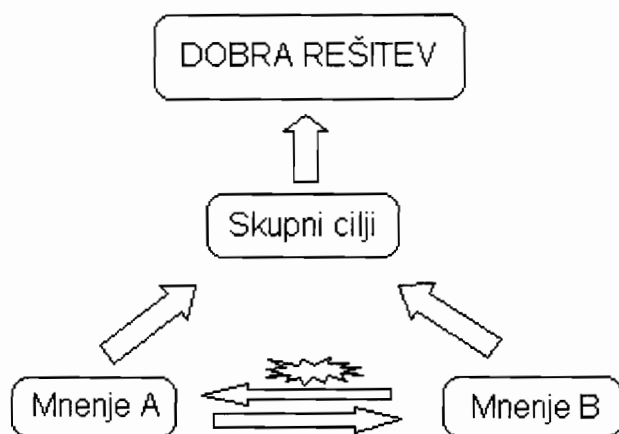
Slika 2.1 Pozitivne lastnosti konfliktov



Vir: Lipičnik 1998, 264.

Kadar nastanejo konflikti med več osebami ali med skupinami, morajo te poiskati skupne cilje in skupne rešitve, kar skupine utrjuje. Zdi se, da je iskanje skupnih hotenj močnejše orodje za reševanje konfliktov kot pa ugotavljanje in razlaganje razlik - slika 2.2 (Lipičnik 1998, 265).

Slika 2.2 Iskanje skupnih hotenj kot orodje za reševanje konfliktov



Vir: Lipičnik 1998, 265.

2.6 Komunikacija

Pri vsakem organiziranem delu, se morajo delavci na nek način sporazumevati. Sporazumevanje poteka z besedami, gestami ali kako drugače. Pravimo, da pri delu komunicirajo. Beseda »komuniciranje« je postala že prav vsakdanja in jo pogosto

uporabljamo. Izhaja iz latinske besede (*communicare*) in pomeni občevati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da s komuniciranjem izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje, se sporazumevamo, prepričujemo ipd. V tem sporočanju ali »komuniciranju« se odvija nek proces vzpostavljanja stikov in oblikovanje vzdušja razumevanja, kar je sestavni del izmenjavanja vsebine dveh oseb – tistega, ki pošilja sporočilo in tistega, ki ga sprejema. Zato lahko rečemo, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Lipičnik 1996, 138).

Uspešna komunikacija je izredno pomembna pri vseh človekovih dejavnostih, še posebej pa na njegovem delovnem mestu. Brez obvladovanja komunikacijskih spretnosti je zelo težko obdržati službo ali v službi napredovati. Komuniciranje je učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov, in to ob dani porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira. Učinkovito je tudi komuniciranje, ki zastavljene izide dosegajo ob čim manjši porabi sredstev (Tavčar 2002, 271).

Poznamo *enosmerno komuniciranje*, če je sporočilo poslano le v eno smer brez povratne informacije, to je takrat, ko je informacija enostavna in povsem razumljiva. Marsikatera informacija pa je težko razumljiva, zato je nujno, da se odpošiljatelj prepriča, če je prejemnik informacijo (sporočilo) sprejel. To lahko ugotovi, če obstaja *dvosmerno komuniciranje*, da sprejme povratno informacijo o tem, da je prejemnik sporočilo pravilno prejel (Lipičnik 1996, 143).

Cilj vsakega komuniciranja je torej, prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe. Pomembno pa je, da se sogovornika sporazumeta in da pripiseta isti pomen sporočilu, ki potuje po komunikacijskem kanalu. Torej gre za vidik informiranja oz. transformiranja sporočil.

Potek komunikacij je za uspešno delovanje podjetja izredno pomemben. Nanj vpliva ureditev dela, se pravi delovne naloge, izvajalci, medsebojna povezanost nalog, moč, vplivnost in položaj posameznikov, medsebojno zaupanje in odgovornost ter drugi dejavniki. Razmerja med osebami in posameznimi dejavniki v podjetju se neprestano spreminjajo. Zaradi tega nastajajo tako problemi kot možne rešitve. Te probleme pa je treba sproti reševati, če želimo premostiti ovire v komuniciranju. Ti problemi so zlasti:

- Problem zaupanja; ustne oz. verbalne komunikacije potekajo s pomočjo ljudi in tu ne gre brez zaupanja.
- Problem kreiranja in medsebojne aktivnosti skupnih ciljev in vrednot; npr. lažje je sprejeti nalogo in nasvet od sodelavcev v skupini kot pa od nadrejenega.
- Problem dajanja priznanja; nobena stvar ne omejuje komuniciranja bolj kot občutek, da človek ne dobi ustreznega priznanja za dani prispevek.

- Problem povezanosti struktur v organizaciji; sproščen in točen potek komunikacij je možen in se povečuje, če obstaja osnovno soglasje glede delovnih nalog, položaja, ugleda in drugih odnosov v podjetju (Lipičnik 1996, 143-144).

2.7 Motivacija

Motiviranje je en izmed pomembnih procesov v upravljalni funkciji pripravljanja izvajanja, je proces, spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom in z lasnim pristankom opravili dane naloge. To spodbujanje k delu mora biti povezano z zadovoljevanjem potreb posameznikov. Motivatorji so lahko različne nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe, medtem ko so grožnje ali kazni oblike negativnega spodbujanja, ki posameznika odvrtačajo od neželenih ciljev, dejanj ali vedenj (Možina 1990, 18).

Možina je svojo trditev o motivaciji povezal s človekovimi aktivnostmi, z delom (Možina in drugi 2000, 164). Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost vzrok, potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil. S to trditvijo pa je povezana še druga: cilji, neposreden povod delovne aktivnosti, morajo biti v zvezi s človekovimi specifičnimi potrebami, v zvezi, ki je smiselna za človeka v konkretni situaciji. Se pravi, če povzamemo, živeti v soglasju s sprejeto vlogo, ki je opredeljena z delovnim položajem, in biti tako nagrajen (materialno in nematerialno), da bo nagrada odsev ocene naših lastnih sposobnosti v primerjavi z zmožnostmi in dosežki drugih.

Na motivacijo pomembno vpliva tudi težavnost in namen naloge ter njena posledica. Torej mora biti motivacija privlačna za delavca. To pa je odvisno od opisanih sistemov vrednot in potreb, usmerjenih k doseganju določenih ciljev organizacije (Bizjak in Petrin 1996, 161).

Posamezniki se razlikujemo po svojih željah in ambicijah. So posamezniki, ki jim noben cilj ni previsok, in so drugi, ki si postavljajo cilje, ki so nižji od tega, kar so dejansko sposobni doseči. Posamezniki se razlikujejo torej v ravni svojih aspiracij, v ravni ciljev in dosežkov, ki jih nameravajo dosegati v prihodnosti. Aspiracije so po pravilu tem višje, čim višji so bili naši prejšnji dosežki na tem področju. Tako je za vodilne v podjetjih pomembno, da za svoje zaposlene vedo, koliko oni sami od sebe pričakujejo, saj jim le tako lahko dajo primerno delovno mesto, na katerem bodo dosegali zavidljive rezultate za podjetje in hkrati zadovoljevali svoje osebne aspiracije in želje (Musek in Pečjak 2001, 97).

Motivacija je torej proces zadovoljevanja človekovih potreb. Vedno skušamo nekaj pridobiti ali obdržati. To je osnovno človekovo gibalno, katerega cilj je počutje ugodja. Motivi so razlogi za naše delovanje in obnašanje. Poganjajo, usmerjajo in vodijo našo aktivnost.

2.7.1 Kako uničiti motivacijo

Na voljo imamo veliko različnih motivov, ki pa jih moramo zelo skrbno pripraviti in izvesti. Kljub temu pa je zelo verjetno, da z motivacijo ne bomo uspeli. Da uničimo vzpostavljeno motivacijo, ne potrebujemo posebnega znanja, dovolj bo, če upoštevamo naslednja priporočila (Lipičnik 1996, 183):

- Vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva.
- Sproščeno kritiziraj: pokaži kaj znaš in veljaš.
- Vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti.
- Obvladuj in kontroliraj situacijo.
- Poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile.
- Zadolži podrejene, da bodo čimprej izvajali tvoje odločitve.
- Zavedaj se, da kot manager veš že vse, kar je pomembno za delo.

Nekomu, ki mu manjka motivacije oz. so mu jo drugi vzeli, bo z govorico svojega telesa, s svojim videzom in izrazom na obrazu pokazal, kako se počuti. Zato je pomembno, da poznamo zunanje znake nemotiviranosti pri človeku. To je seveda samo po sebi razumljivo, vendar zaradi zunanjih pritiskov v poslovnem svetu, ki vpliva na življenje večine ljudi, se pogosto ne zavedamo čustev sočloveka. Vživljanje v čustva drugih ne pomeni, da se moramo tudi z njimi strinjati, temveč jih razumeti, zakaj nekaj rečejo oz. storijo.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA »CONTROL«

Podjetje »Control« je bilo ustanovljeno leta 1828, v Sloveniji pa so uradno odprli svoje predstavništvo leta 1994. Z razvejeno mrežo 600 pisarn in z več kot 25.000 zaposlenimi v 150 državah, je »Control« v edinstvenem položaju, da zadovolji potrebe svojih 200.000 odjemalcev po vsem svetu s celovitimi tržno usmerjenimi storitvami, ki ustvarjajo visoko dodano vrednost. Je največje podjetje za pogodbeno ocenjevanje in nadzor kakovosti. V Sloveniji ima podjetje sedež v Ljubljani ter pisarno in laboratorij v Mariboru in Kopru.

Različne tehnične storitve in rešitve, ki jih nudi »Control«, pokrivajo dejavnosti certificiranja, preverjanja skladnosti, usposabljanja in svetovanja. Opravlja storitve za vse vrste poslov in je vključen v najrazličnejše panoge v imenu lokalnih podjetij, pa tudi svetovnih korporacij.

Področja, na katerih delujejo, so: aeronavtika, avtomobilska industrija, gradbeni material, gradbeništvo, potrošniške dobrine, vodenje gradbenih projektov, finance in zavarovanje, prehrana, zdravje, avtoceste in železnice, pomorstvo, nafta in plini, farmacevtska industrija, energetika, lastnina in zemljiška posest, trgovina na drobno, storitve, telekomunikacije, turizem, transport, industrijska oprema.

V nadaljevanju sem se osredotočil samo na delovanje podjetja »Control« v Kopru. Poslovne enote ki jih ima podjetje »Control« so:

- Poslovna enota TNR – tehnika, nafta in rude (področje kontrole kakovosti in količine blaga - ugotavljanje količine in kakovosti naftnih proizvodov na tankerjih in skladiščih pri prevzemu in predaji blaga, preverjanje skladnosti kakovosti tekočih goriv, ugotavljanje kakovosti in količine tekočih in trdnih kemikalij, ugotavljanje količine ter vzorčenje premogov in rud s pripravo vzorcev za analizo, pregledi poškodb in opreme avtomobilov in drugih vozil, pregled in ocena primernosti rezervoarjev, prevoznih sredstev in skladiščnih prostorov. Potem je tu še področje svetovanja in področje varstva pri delu).
- Poslovna enota TOP – oprema (področje tehničnega nadzora in kontrole v fazah gradnje objektov na področju energetike, transporta in industrije, superkontrola tehnične dokumentacije, ocenitev vrednosti ponudb ter izbira najugodnejše ponudbe, ugotavljanje in ocenitev škod, področje varnosti in zdravja pri delu, področje varstva pred požarom, področje kontrole kakovosti in količine blaga).

- Agro-živilsko področje (opravlja se pogodbeno ocenjevanje in nadzor vseh vrst kmetijskih pridelkov, živil in storitev v domačem in mednarodnem blagovnem prometu – kontrola kakovosti in količine blaga, vzorčenje, kontrola med proizvodnjo, pakiranjem, pretovarjanjem ali raztovarjanjem blaga, pregled pred odpremo, kontrola transportnih sredstev, kontrola z garancijo kakovosti in količine).

Vizija podjetja: »Control« je svoj položaj v Evropski skupnosti videl v partnerski ali kapitalski povezavi z eno od vodilnih svetovnih družb s področja inženiringa kakovosti, tehničnega nadzora in varovanja zdravja in okolja. Pri tem želi »Control« ohraniti svojo prepoznavnost, ki temelji na načelih neodvisnosti, nevtralnosti in nepristranskosti.⁸

⁸ »Control«, Predstavitev podjetja in storitev (Koper: interno gradivo, 2004).

4 RAZISKAVA MEDSEBOJNIH ODNOSOV V PODJETJU »CONTROL«

4.1 Cilj in metodologija raziskave

Cilj diplomske naloge je s pomočjo anketne raziskave ugotoviti in predstaviti dejansko stanje na področju medsebojnih odnosov podjetja »Control« v oddelku TNR, preučiti dejavnike ki vplivajo na medsebojne odnose, zadovoljstvo zaposlenih, ugotoviti vpliv medsebojnih odnosov na motiviranost zaposlenih, ugotoviti težave v komunikaciji med zaposlenimi ter rešitve le-teh.

Za potrebe raziskav so nam na voljo različne metode kot so vprašalniki, intervjuji, opazovanja ipd. Za raziskovanje osebnih značilnosti, vpliva raznih dejavnikov na medsebojne odnose, uporabljamo različne vprašalnike. Vprašalnik je lahko odprtega tipa, zaprtega tipa ali pa kombiniran. V raziskavi medsebojnih odnosov v oddelku TNR podjetja »Control«, je bila uporabljena metoda anketiranja zaposlenih s pomočjo vprašalnika. Anketa je bila izvedena v samem podjetju »Control« - oddelek TNR, kjer je sodelovalo vseh 10 zaposlenih tega oddelka. Anketa je bila izvedena in uporabljena zgolj za analizo medsebojnih odnosov v omenjenem oddelku. Zagotovljena je bila popolna anonimnost anketirancev.

4.2 Vzorec raziskave, oblika vprašalnika

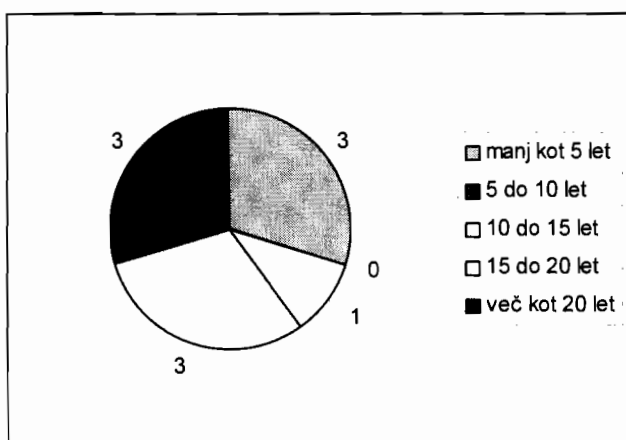
Vzorec raziskave je enota TNR. Zajetih je bilo namreč vseh 10 zaposlenih v omenjenem oddelku, to je osem moških in dve ženski. Anketa je bila izvedena v oddelku, kjer poteka večina dela na terenu.

Da bi ugotovili kakšni so medsebojni odnosi v omenjenem oddelku, je primeren način za ugotavljanje le-teh vprašalnik, s katerim ugotavljamo stopnjo strinjanja oz. ne strinjanja. Vprašalnik je bil sestavljen iz 17 vprašanj zaprtega in pol odprtega tipa. Nanj so anketiranci odgovarjali z obkroževanjem, svoja mnenja so lahko izrazili tudi s pomočjo vprašanj pol odprtega tipa, kjer so lahko zapisali svoja mnenja, misli.

4.3 Analiza rezultatov raziskave

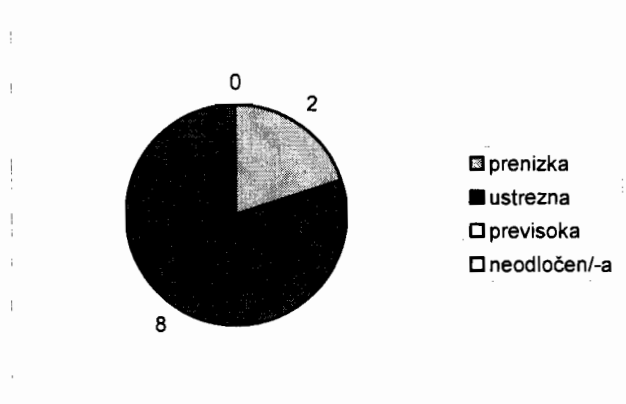
Na podlagi odgovorov, ki smo jih pridobili z vprašalnikom, smo analizirali medsebojne odnose v podjetju »Control« - oddelek TNR. Večina anketiranih dela v podjetju od 15 do 20 let in več (60%) oz. šest zaposlenih, le en zaposlen dela v podjetju nekaj več kot 10 let. Iz tega lahko sklepamo, da gre za zelo izkušen kader za opravljanje tovrstnega dela. Ostali zaposleni, pa delajo manj kot 5 let v podjetju ter si tako pridobivajo znanje in izkušnje (slika 4.1).

Slika 4.1 Koliko let ste že zaposleni v tem podjetju?



V naslednjem vprašanju, se je osem zaposlenih strinjalo, da za opravljanje svojega dela ima ustrezno stopnjo izobrazbe. Dva zaposlena pa, da je njuna izobrazba prenizka. Razmisliti bi bilo treba, ali je za zaposlene, ki imajo prenizko izobrazbo, treba organizirati dodatne tečaje oz. izobraževanja (slika 4.2).

Slika 4.2 Dosežena stopnja Vaše izobrazbe?

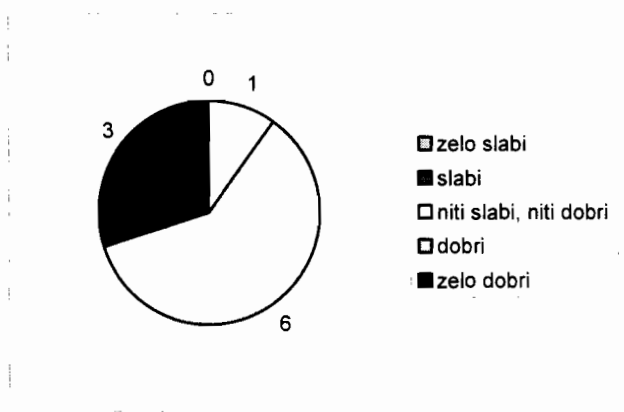


Pri četrtem vprašanju, ki se je nanašalo na pozitivne lastnosti vodje, so anketiranci lahko izbrali največ tri odgovore. Štirje zaposleni so menili, da njihov vodja dobro

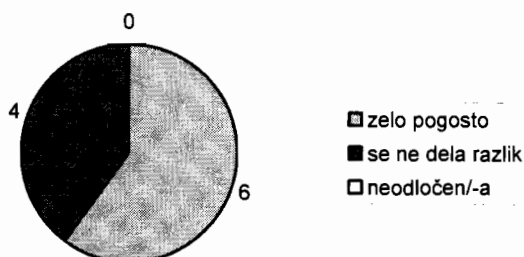
komunicira z zaposlenimi, dva pa sta se strinjala, da zna dajati točna in jasna navodila za opravljanje dela. Nekaj se jih je strinjalo, da jih zna vodja tudi motivirati med delom. En zaposlen je bil mnenja, da zna vodja nuditi pomoč, spremljati in vzpodbujati osebno in poklicno rast ter skrbeti na timsko vzdušje. Skrb za timsko vzdušje je bistvenega pomena, kajti le tam kjer bo počutje vsakega zaposlenega pomembno, le tam bodo zaposleni zadovoljni in nadaljnje motivirani.

V petem vprašanju smo se osredotočili na odnose med sodelavci. Večina zaposlenih (6) se je strinjala, da so odnosi z ostalimi sodelavci dobri, trije so menili, da imajo do ostalih sodelavcev zelo dobre odnose, en zaposlen pa je izbral odgovor, da njegovi odnosi z ostalimi sodelavci niso niti slabi, niti dobri (rezultati so prikazani na sliki 4.3). Torej lahko sklepamo, da v oddelku prevladuje dobra klima oz. dobri odnosi med sodelavci, kar je pozitivno za delovanje organizacije.

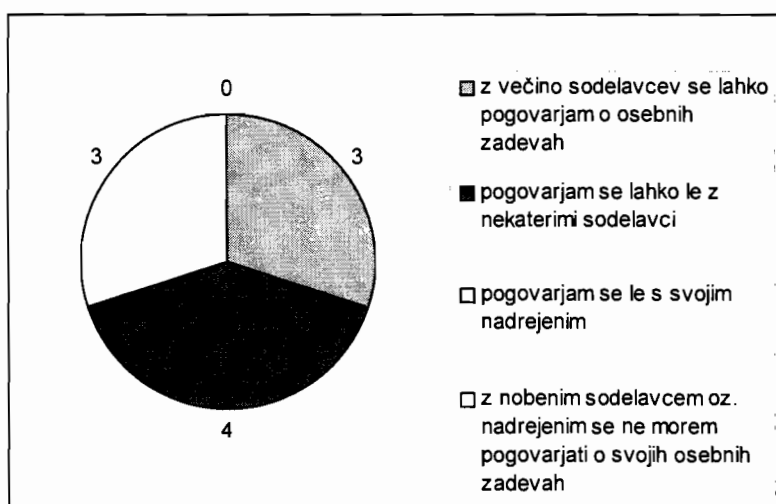
Slika 4.3 Kakšni so Vaši odnosi z ostalimi sodelavci?



Na šesto vprašanje, ali vodja dela razlike med zaposlenimi, se je kar 6 anketirancev strinjalo, da se med zaposlenimi zelo pogosto delajo razlike. 4 zaposleni pa so bili mnenja, da se med zaposlenimi razlike ne delajo (slika 4.4 na naslednji strani). Nadrejeni vodja, bi moral v takih primerih ukrepati, da se razlike med posamezniki zaposlenimi ne delajo oz. da do njih ne prihaja. Včasih lahko favoriziranje določenih ljudi povzroči neprijetne situacije v kolektivu. Vsakemu se zdi dobro, če z vodjem spregovori nekaj besed ali mu vodja da kakšno dodatno nalogo. Vendar s tem sproži ljubosumnost med ostalimi, ki niso deležni teh privilegijev.

Slika 4.4 Ali vodja med zaposlenimi dela razlike?

Pri sedmem vprašanju, ali se o svojih osebnih zadevah lahko pogovorijo tudi v podjetju, so odgovor, da se lahko pogovarjajo o osebnih zadevah z ostalimi sodelavci, izbrali trije anketiranci. Da se o svojih osebnih zadevah lahko pogovarjajo le z nekaterimi sodelavci so odgovorili štirje anketiranci, da pa se lahko pogovarjajo le s svojim nadrejenim, so se strinjali trije anketiranci (slika 4.5). Vsak vodja si želi, da bi bili člani učinkoviti, za to pa je potrebno zagotoviti odprtost in odkritost v medsebojnem vedenju, tako da se bodo zlahka kazale razlike v stališčih, interesih, željah in da se bodo posamezniki odkrito pogovorili. Če v »timu« prevladuje zaprtost, prikrito izražanje ipd., je izgubljene veliko energije, ki bi se lahko prelila v ustvarjalno delovanje.

Slika 4.5 Ali se o svojih osebnih zadevah lahko pogovorite tudi v podjetju?

Naslednje vprašanje se je glasilo, ali si sodelavci med seboj pomagajo? Odstotek tistih, ki si pomagajo v podjetju je velik (90%), le ena oseba je odgovorila, da so posamezniki nekorektni. Torej lahko sklepamo, da so njihovi medsebojni odnosi pri

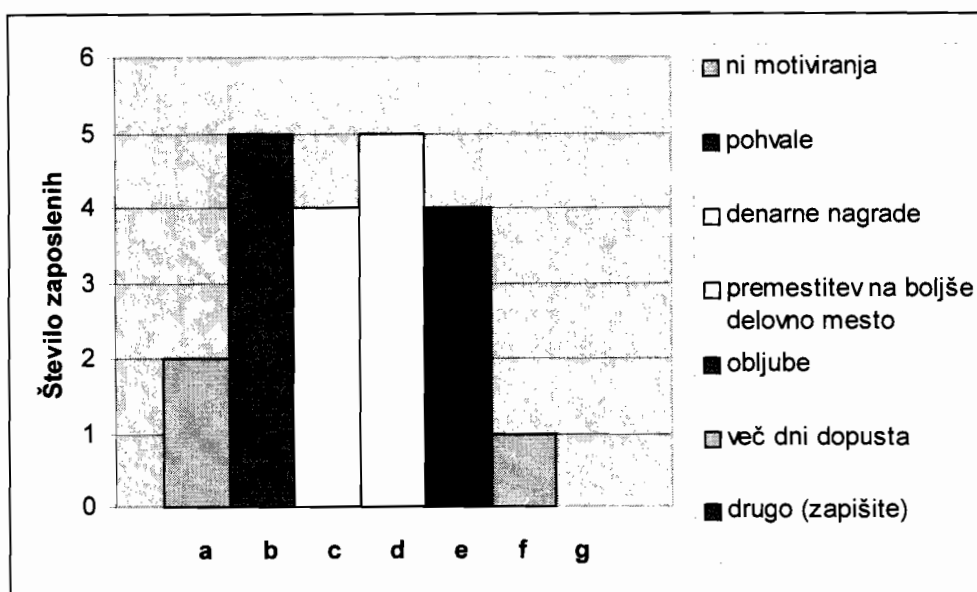
opravljanju trenutnega dela zelo dobri, saj si skoraj prav vsi med seboj pomagajo in rešujejo zastavljene naloge.

Na deveto vprašanje so anketiranci odgovarjali, ali bi lahko bili medsebojni odnosi v podjetju boljši. Kljub temu, da v podjetju vladajo dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi, se vsi strinjajo, da bi jih bilo potrebno izboljšati. To pomeni, da bi lahko zaposleni med seboj še bolj sodelovali in si pomagali ter zaupali. Dobri medsebojni odnosi med sodelavci so tudi zelo pomemben motivacijski dejavnik.

Na deseto vprašanje, ali se sodelavci med seboj razumejo in spoštujejo, se je strinjalo 5 zaposlenih. Prav tako 5 anketirancev se je s trditvijo delno strinjalo. Tudi tisti, ki so odgovorili na to možnost da se delno strinjajo, bi se lahko vsaj v delovnem času potrudili za boljšo medsebojno komunikacijo in spoštovali delo drugih. Tako bi delo v organizaciji potekalo bolj učinkovito. Nihče od anketiranih pa ni odgovoril na možnost, da se ne strinjajo, kar pa je za medsebojne odnose dobro.

Pri vprašanju, katera sredstva najpogosteje uporablja podjetje za motiviranje zaposlenih, so anketiranci lahko izbrali največ tri odgovore. Pozitiven podatek je ta, da jih je kar nekaj deležnih nagrajevanja v obliki pohval in premestitve na boljše delovno mesto. Pohvala dvigne samozavest posamezniku, da je svoje delo opravil dobro in predstavlja gonilo za nadaljnje opravljanje dela. Tudi na odgovor, da za motiviranje uporablja podjetje denarne nagrade in obljube, se je strinjalo kar nekaj anketiranih. Da v podjetju ni motiviranja, sta se strinjala le dva zaposlena, medtem ko je ena oseba odgovorila, da dobi več dni dopusta (slika 4.6).

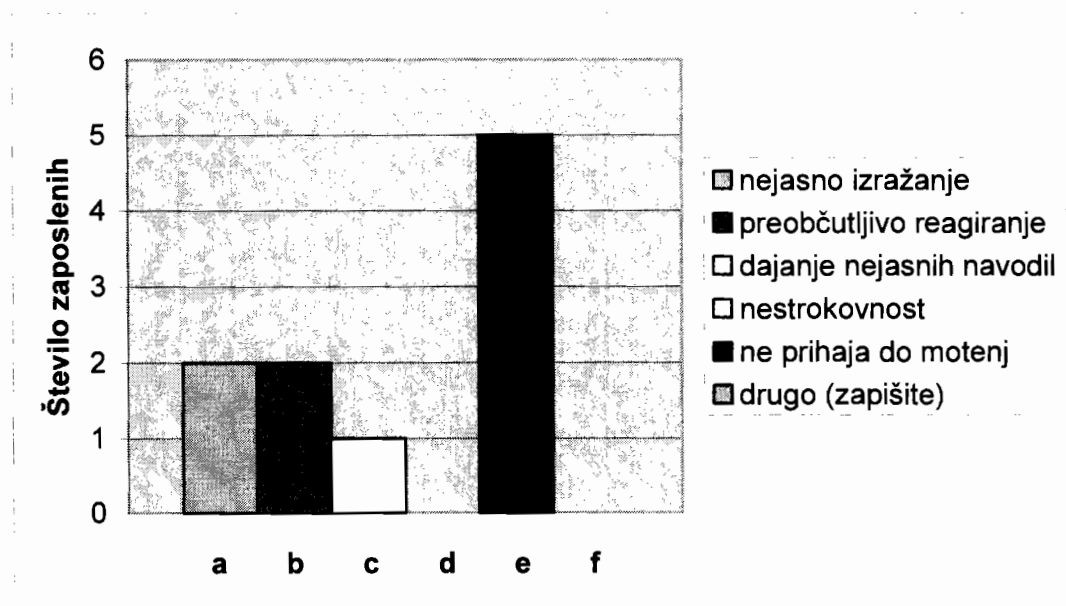
Slika 4.6 Katera sredstva uporablja podjetje za motiviranje?



Pri dvanajstem vprašanju nas je zanimalo, ali vodja oddelka upošteva predloge zaposlenih. Zaposleni so pomemben vir informacij in zamisli, zato jih je koristno in pametno vključiti v procese določenih odločitev v organizaciji. Na tak način jih spodbujamo k razmišljanju o težavah oz. k iskanju možnih rešitev. Tako se zaposleni bolj počutijo povezani s podjetjem. Poveča pa se občutek koristnosti in zadovoljstva ter odgovornosti. Zato je prav, da vodja upošteva dane predloge zaposlenega. Na vprašanje, ali vodja upošteva predloge zaposlenih, so se vsi zaposleni strinjali, da vodja predloge sprejme in jih kasneje tudi upošteva pri svojih odločitvah.

Trinajsto vprašanje se je glasilo, do kakšnih motenj pride pri komuniciranju z vodjo? Iz podatkov pridobljenih z anketo je razvidno, da se 5 zaposlenih strinja, da med vodjo in zaposlenimi ne prihaja do kakršnihkoli motenj oz. nejasnosti. 2 zaposlena sta se strinjala, da med vodjo in zaposlenimi pride večkrat do motenj zaradi nejasnega izražanja vodje, prav tako sta dva zaposlena mnenja, da pride do motenj zaradi preobčutljivega reagiranja. En anketiranec pa meni, da prihaja do motenj pri komuniciranju z vodjo, zaradi dajanja nejasnih navodil zaposlenim (slika 4.7).

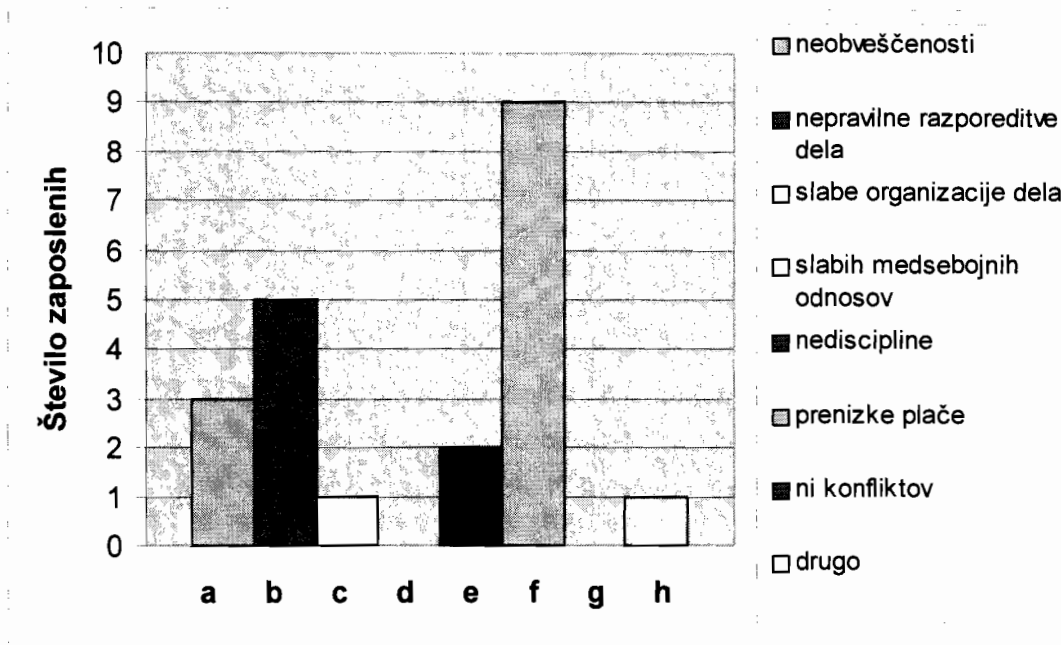
Slika 4.7 Do kakšnih motenj pride večkrat pri komuniciranju z vodjo?



V naslednjem vprašanju nas je zanimalo, kakšni so razlogi za nastajanje konfliktov v oddelku. Nekaj anketirancev je bilo mnenja, da je delo nepravilno razporejeno. Ljudje so si v sposobnostih različni, zato je pomembno, da vodja napore pravilno razporedi. Sposobnost za izvajanje določene naloge je odvisna od pripravljenosti, izobrazbe in motivacije. Najpogosteje pa so se zaposleni strinjali z odgovorom, da so v podjetju deležni prenizke plače za delo, ki ga opravljajo. Zaposleni se pritožujejo tudi zaradi

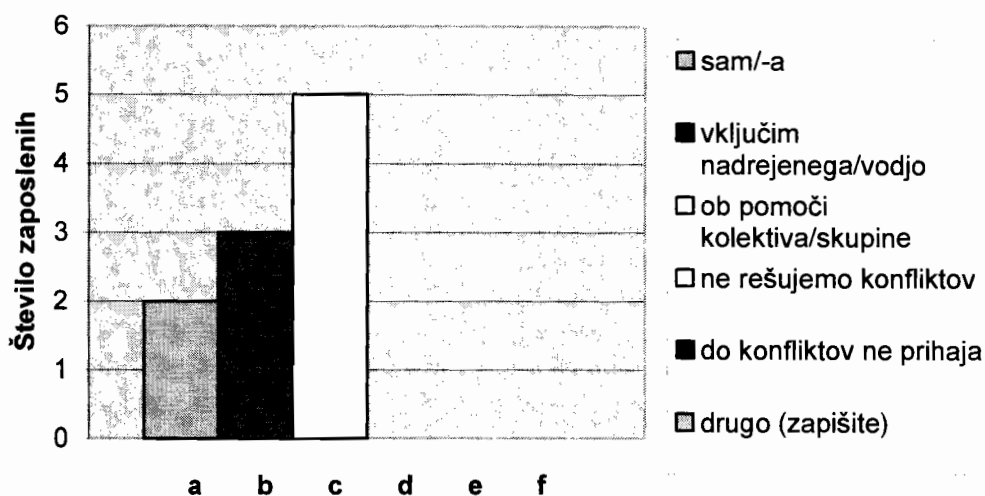
neobveščenosti in pa zaradi nediscipline. Nekaj jih je mnenja, da prihaja do konfliktov zaradi slabe organizacije dela ter zaradi specifikke dela, ker so vezani na Luko Koper. Rezultate prikazuje slika 4.8.

Slika 4.8 Zakaj prihaja do konfliktov v podjetju?



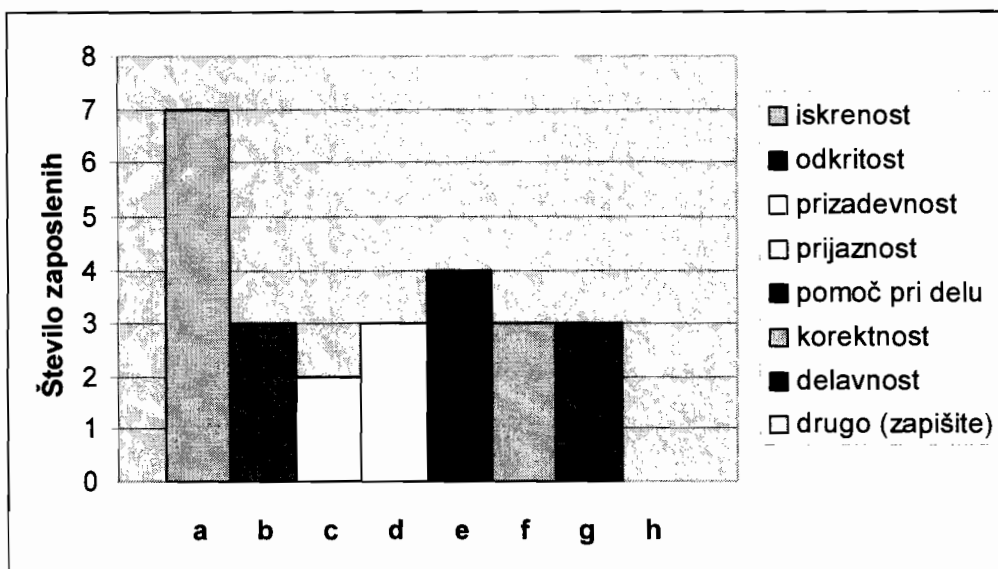
Pri petnajstem vprašanju nas je zanimalo, kako zaposleni rešujejo probleme oz. konflikte v oddelku. Dober podatek je ta, da zaposleni med seboj oz. ob pomoči kolektiva/skupine rešujejo določene probleme oz. konfliktne situacije – s tem se je strinjala polovica anketiranih. Nekaj je takih, ki rešujejo sami konflikte (2 anketiranca), trije pa so odgovorili, da rešujejo konflikte z vključevanjem vodje oz. nadrejenega (slika 4.9 na naslednji strani).

Slika 4.9 Kako rešujete konflikte v Vašem oddelku?



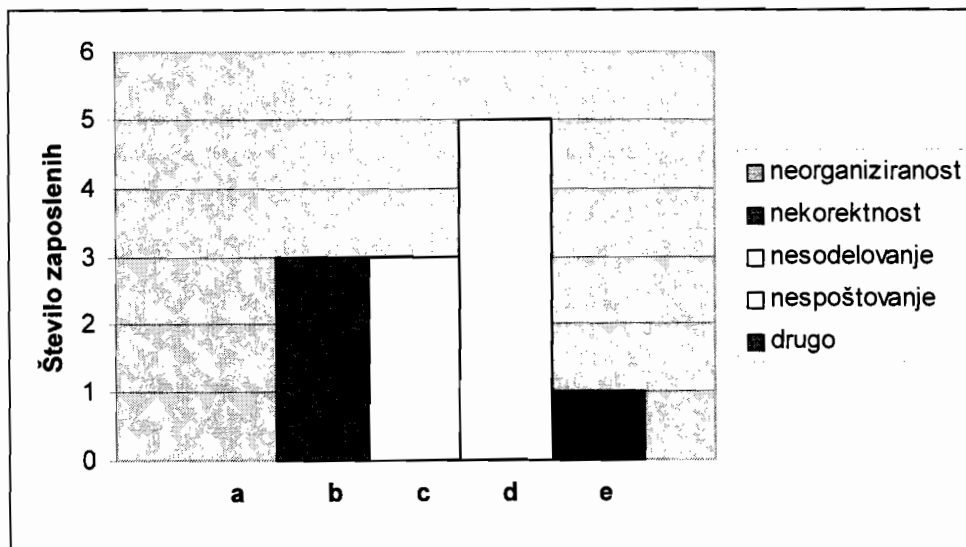
V naslednjem vprašanju nas je zanimalo, kaj pri sodelavcih najbolj cenite. Med podanimi odgovori so največkrat poudarili, da pri sodelavcih najbolj cenijo iskrenost, pomoč pri delu, odkritost, prijaznost, korektnost in delavnost ter prizadevnost. Rezultate kaže slika 4.10. Medsebojno aktivno poslušanje, dajanje in sprejemanje odkritih in iskrenih sporočil, obojestransko spoštovanje partnerjevih potreb ter medsebojno zaupanje je potrebno za uspešno reševanje konfliktov. Potrebna je tudi obojestransko pripravljeno sprejemanje novih informacij, obojestransko vztrajnost in odločnost. Oba partnerja, ki sta soočena s konfliktom, se morata pri reševanju izogibati ravnanju »zmaga-poraz«.

Slika 4.10 Kaj pri sodelavcih najbolj cenite?



Pri sedemnajstem vprašanju nas je zanimalo, kaj pri sodelavcih najmanj cenite oz. Vas moti? Nekateri moti to, da so sodelavci nekorektni, druge moti nesodelovanje, tretje spet nespoštovanje. Ker pa so imeli anketiranci na voljo tudi odgovor »drugo«, kjer so lahko napisali svoja mnenja ki niso bila navedena med podanimi odgovori, so napisali, da jih moti tudi zahrbtnost sodelavcev. Rezultate prikazuje slika 4.11.

Slika 4.11 Kaj pri sodelavcih najmanj cenite oz. Vas moti?



4.4 Predlogi in ugotovitve

Iz rezultatov raziskave lahko razberemo, kje je potrebno ukrepati, da bi se trenutno stanje medsebojnih odnosov izboljšalo. Ugotovili smo, da ima večina anketirancev daljšo delovno dobo od 15 let in več, iz česar lahko domnevamo, da je zaposlenim omogočena stalnost zaposlitve. Veljalo bi razmisliti, če bi vodstvo podjetja posvetilo pozornost tudi izobrazbeni strukturi, da bi morda zaposlilo več mladih ljudi, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe. Vodja in vodstvo, bi moralo nenehno skrbeti za dvig strokovne izobraženosti zaposlenih, ker bo samo visoka kvaliteta opravljenih del zagotavljala uspešnost poslovanja enote organizacije kot celote.

Vodja bi moral določiti kriterije za napredovanje in o tem seznaniti sodelavce. Pomembno je, da ima vsak posameznik možnost napredovanja. Obljube ne smejo biti pretirane, biti morajo skladne z realnimi možnostmi razvoja kariere in napredovanja. S takšnim vedenjem nadrejenega bo dosežen cilj, da bo podrejeni čutil potrebo po rasti in težnji, da postane še boljši na svojem delovnem področju. V delavcu pa bi vzbudil občutek pomembnosti, pripadnosti in spoštovanja. Za napredovanje je pomembno, da poteka po določeni metodi. Podani morajo biti vsi postopki in pogoji za napredovanje delavca v višji plačilni razred. Če zaposleni ve, da ima tovrstno možnost napredovanja, in da je to napredovanje odvisno od uspešnosti njegovega dela, potem bo pripravljen vložiti več truda v delo.

Pomembno je tudi, da se zaposlenim ponudi možnost, da sami prevzamejo odgovornost, saj bodo tako bolj vpleteni v svoje delo in s tem bodo bolj pripravljeni odgovarjati za svoje rezultate ter tako občutili pripadnost podjetju.

Zaposleni v podjetju menijo, da so njihovi medsebojni odnosi dobri, da si med seboj pomagajo in skupaj rešujejo probleme. Tako bi morali tudi v prihodnje ohraniti zdrave medsebojne odnose, da bi podjetje uspešno delovalo. Negativen medsebojni odnos bi moral popraviti vsak posameznik v svojem okolju, nato sledi delovanje v paru, v skupini in pa z vodjo, tako v organizaciji kot tudi izven nje. Tako bi bilo med zaposlenimi manj konfliktov, zadreg in predsodkov.

Z ustreznim nagrajevanjem je potrebno vzpodbuditi in ohraniti motivacijo zaposlenih, kar je ključ do organizacijskega uspeha. Nagrajevanje zaposlenih ima tudi ključno vlogo pri pridobivanju novih sodelavcev in je pomembno za zaposlene kot tudi za delodajalce.

Če pri delu zaposleni uživajo, jim ni v breme in bodo delali dobro in bili pri delu uspešni, potem bodo tudi managerji zadovoljni z njihovim delom. Vsakemu človeku je

Predlogi

motivacija, da opravlja delo, ki ga veseli, mu daje zadovoljstvo in zagon. Človek ki je motiviran je samozavesten, ima jasno določene cilje in vizijo ter išče nove priložnosti in izzive.

Pri motivaciji zaposlenega velja omeniti tudi pohvale. Pohvala je oblika motivacije ki je preprosta in hkrati učinkovita. Dejstvo je, da pohvala deluje pozitivno na produktivnost zaposlenega, povečuje se pripadnost zaposlenega do podjetja. Vodja s pohvalo sodelavcu dvigne samozavest, samospoštovanje in osebno dostojanstvo.

Vodja, ki sprejema in kasneje tudi upošteva predloge zaposlenih pri svojih odločitvah, bi moral še bolj prisluhniti idejam zaposlenih, preden sprejme pomembnejše odločitve, ker so zaposleni pomemben vir informacij in zamisli. Kajti odprt, ustvarjalen vodja išče ideje povsod in idej ne zavrne, preden jih ni pazljivo preveril.

Za reševanje problemov v podjetju in uspešnost medsebojnih odnosov v podjetju, je pomemben tudi vodja in njegova dostopnost. Kajti vodja je odgovoren za delo zaposlenih in reševanje konfliktov. Vedno bi moral biti na razpolago, biti mora zaupljiv ter učinkovit pri reševanju problemov.

Morda ne bi bilo slabo omeniti, da bi v podjetju lahko vzpostavili nekakšen sistem, s katerim bi zaposleni izražali svoja mnenja, predloge, želje in kritike. Tako bi nekoga zadolžili, ki bi se ukvarjal z reševanjem predlogov zaposlenih. Zbiral in analiziral bi mnenja zaposlenih o delovanju podjetja. Pri tem načinu bi zaposleni povedali kje problemi ali konflikti nastajajo in morebitne rešitve.

5 SKLEP

Prvi problem neuspešnega oziroma prva skrivnost uspešnega podjetja so odnosi med zaposlenimi. Vsak uspešen vodja se mora zavedati, da so podjetje ljudje, brez katerih ne more delovati. Zato jim je treba dati najpomembnejšo mesto v njem in zunaj njega. Večina ljudi čuti potrebo po pripadnosti, zato želi biti del celote. Zaposleni se morajo počutiti da so del organizacije, katere je potrebno spoštovati in upoštevati.

Dobre medsebojne odnose je težko graditi, zlasti zaradi različnosti ljudi in njihovih pričakovanj ter zaradi obojestranskega sodelovanja. Ena glavnih stvari, ki naj bi pomagala oblikovati dobre medsebojne odnose v podjetju, je sposobnost odkritega reševanja problemov. Tako je naloga vodstva podjetja, da oblikuje skupne interese, da z njimi seznanja zaposlene in zagotavlja možnosti za njihovo doseganje.

Ni podjetja, v katerem med sodelavci ne bi bilo konfliktov. Za dobre medsebojne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, medsebojno aktivno poslušanje, dajanje in sprejemanje odkritih in iskrenih sporočil, obojestranska vztrajnost in odločnost, obojestransko spoštovanje partnerjevih potreb ter medsebojno zaupanje.

V podjetju kjer se ljudje med seboj razumejo in so zadovoljni s svojim delom, kjer je čutiti prijateljsko vzdušje, govorimo o pozitivnih odnosih. Tako podjetje se hitro in visoko razvija. Če pa so medsebojni odnosi v podjetju negativni, potem prevladuje napeto vzdušje, delavci so nezadovoljni, pojavljajo se konflikti. Tako podjetje bo neproduktivno.

Vodja, ki je kot člen enote in ima veliko vlogo pri odnosih med zaposlenimi, jim mora biti v vsestransko pomoč in oporo. Poznati mora, kakšne so potrebe sodelavcev, da jih bo znal ustrezno motivirati. Dobri rezultati, večja produktivnost ter zadovoljstvo zaposlenih so vedno bolj odvisni od motiviranosti njih samih. Pomembno je tudi to, da vodja motivira tako, da je v spodbujanju dobrohoten, prepričan v pravilnosti odločitve in uspehu, tako lastnemu kot uspehu sodelavca na katerega želi vplivati. Če mora sodelavce kritizirati, so njegove kritike konstruktivne in usmerjene v načrt izboljšav in postavljanja ciljev v prihodnosti. Zadovoljstvo zaposlenih je v današnjem času ključni element za podjetje in njegovo dolgoročno uspešnost.

Da bi povečali stopnjo motiviranosti v podjetju, bi bilo potrebno, da vodje prisluhnejo zaposlenim in upoštevajo njihove želje, jim omogočijo možnost napredovanja in jih za dobro opravljeno delo ustrezno nagradijo. Zato lahko trdimo, da je tudi moč motivacije gonilna sila uspešnega podjetja. Zgodi se tudi, da zaposleni ki

Sklep

zmorejo več naredijo premalo, da bi dosegli svoj cilj. Temu lahko pripišemo nemotiviranost, ki je problem tudi pri drugih podjetjih.

V podjetju »Control« se veliko vlaga v prihodnost organizacije. Čeprav je podjetje uspešno že vrsto let in ima utrjeno pozicijo, je enoten deloven tim pogoj za nadaljnji razvoj in uspeh podjetja. K temu vodijo dobra komunikacija, sodelovanje vodij in zaposlenih, skupen namen doseči cilje in vizijo podjetja ter spoštljivi in na zaupanju temelječi medsebojni odnosi.

LITERATURA

- »Control«. 2004. *Predstavitev »Control«*. Interno gradivo, Koper.
- Bizjak, Franc., Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Iršič, Marko. 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Iršič, Marko. 2005. *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane., Janez Damjan. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane., Jurij Bernik., Marjana Merkač Skok., Aleša Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Musek, Janek., Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Rus, Velko. 1999. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Tavčar, Mitja. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.



PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

ANKETA

Lepo pozdravljeni!

V okviru diplomske naloge z naslovom »Odnosi med zaposlenimi kot motivacijski dejavnik«, izvajam raziskavo o odnosih med zaposlenimi v Vašem podjetju. Prosim Vas za pomoč in sodelovanje pri naslednjih vprašanjih. Podatki v vprašalniku so anonimni in bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave. Za sodelovanje se Vam v naprej zahvaljujem.

David Racman

Prosim, obkrožite ustrezen odgovor.

1. Spol

a) moški b) ženski

2. Koliko let ste že zaposleni v tem podjetju?

a) manj kot 5 let b) 5 do 10 let c) 10 do 15let d) 15 do 20 let e) več kot 20 let

3. Dosežena stopnja Vaše izobrazbe za delo, ki ga opravljate je:

- a) prenizka
- b) ustrezna
- c) previsoka
- d) neodločen/-a

4. Vaš vodja je sposoben:

(izberite največ tri odgovore)

- a) nuditi pomoč pri delu
- b) motivirati zaposlene
- c) spremljati in vzpodbujati osebno in poklicno rast
- d) dajati točna in jasna navodila za opravljanje dela
- e) komunicirati z zaposlenimi
- f) skrbeti za timsko vzdušje
- g) drugo (zapišite): _____

5. Kakšni so Vaši odnosi z ostalimi sodelavci?

(izberite samo en odgovor)

- a) zelo slabi
- b) slabi
- c) niti slabi, niti dobri
- d) dobri
- e) zelo dobri

6. Med zaposlenimi vodja dela razlike (npr. glede na spol in izgled zaposlenih)?

(izberite samo en dogovor)

- a) zelo pogosto
- b) se ne dela razlik
- c) neodločen/a

7. Ali se o svojih osebnih zadevah lahko pogovorite tudi v podjetju?

(izberite samo en odgovor)

- a) z večino sodelavcev se lahko pogovarjam o osebnih zadevah
- b) pogovarjam se lahko le z nekaterimi sodelavci
- c) pogovarjam se le s svojim nadrejenim
- d) z nobenim sodelavcem oz. nadrejenim se ne morem pogovarjati o svojih osebnih zadevah

8. Ali si s sodelavci med seboj pomagate?

(izberite samo en odgovor)

- a) si ne pomagamo
- b) pomagajo si le nekateri sodelavci
- c) pomagajo si vsi sodelavci med seboj
- d) med seboj tekmujemo
- e) posamezniki so nekorektni
- f) neodločen/-a

9. Medsebojni odnosi v podjetju bi lahko bili boljši?

(izberite samo en odgovor)

- a) da
- b) ne
- c) neodločen/-a

Priloga 1

10. Sodelavci se med seboj razumemo in spoštujemo?

(izberite samo en odgovor)

- a) se strinjam
- b) delno se strinjam
- c) se ne strinjam
- d) neodločen/a

11. Katere izmed naštetih sredstev uporablja podjetje za Vaše motiviranje?

(izberite največ tri odgovore)

- a) ni motiviranja
- b) pohvale
- c) denarne nagrade
- d) premestitev na boljše delovno mesto
- e) obljube
- f) več dni dopusta
- g) drugo (zapišite): _____

12. Ali vodja oddelka upošteva Vaše predloge oz. mnenja?

(izberite samo en odgovor)

- a) sprejme jih, vendar jih ne upošteva pri svojih odločitvah
- b) sprejme jih, in jih kasneje večkrat upošteva pri svojih odločitvah
- c) nasvete sprejema, nato pa se sam odloči
- d) predlogov ne sprejme in ne upošteva
- e) ne dajem predlogov
- f) neodločen/-a

13. Do kakšnih motenj pride večkrat pri komuniciranju z vodjo?

(izberite samo en odgovor)

- a) nejasno izražanje
- b) preobčutljivo reagiranje
- c) dajanje nejasnih navodil
- d) nestrokovnost
- e) ne prihaja do motenj
- f) drugo (zapišite): _____

14. Do konfliktov v Vašem podjetju prihaja zaradi:

(izberite največ tri odgovore)

- a) neobveščeni
- b) nepravilne razporeditve dela
- c) slabe organizacije dela
- d) slabih medsebojnih odnosov
- e) nediscipline
- f) premajhne plače
- g) ni konfliktov
- h) drugo (zapišite): _____

15. Kako rešujete konflikte v Vašem oddelku?

- a) sam/-a
- b) vključim nadrejenega/vodjo
- c) ob pomoči kolektiva/skupine
- d) ne rešujemo konfliktov
- e) do konfliktov ne prihaja
- f) drugo (zapišite): _____

16. Kaj pri sodelavcih najbolj cenite?

(izberite največ tri odgovore)

- a) iskrenost
- b) odkritost
- c) prizadevnost
- d) prijaznost
- e) pomoč pri delu
- f) korektnost
- g) delavnost
- h) drugo (zapišite): _____

17. Kaj pri sodelavcih najmanj cenite oz. Vas moti?

- a) neorganiziranost
- b) nekorektnost
- c) nesodelovanje
- d) nespoštovanje
- e) drugo (zapišite): _____