

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JOŽICA ZAPUŠEK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VPLIV MEDOSEBNIH ODNOSOV NA
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V TRGOVSKEM
PODJETJU

Jožica Zapušek

Koper, 2011

Mentor: doc. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi smo skušali ugotoviti vpliv medosebnih odnosov na zadovoljstvo zaposlenih. Medosebni odnosi so zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in mu v podjetju iz dneva v dan pripisujejo večji pomen. V teoretičnem delu sem se osredotočila na medosebne odnose, prijateljske odnose in konfliktno odnose na delovnem mestu. Predstavila sem trgovsko podjetje Jagros, d. o. o., ter del značilnosti le-tega. V empiričnem delu sem izvedla tržno raziskavo, kjer me je zanimalo, kakšen vpliv imajo medosebni odnosi na zadovoljstvo zaposlenih po posameznih poslovnih enotah v trgovskem podjetju. Po opravljeni tržni raziskavi sem pridobljene podatke ustrezno interpretirala v sliki in besedi. Raziskava je prikazala, da se zaposlenim za njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu zdijo pomembni odnosi s sodelavci in da so zaposleni v obravnavanem podjetju zadovoljni na svojem delovnem mestu.

Ključne besede: medosebni odnosi, zadovoljstvo, zaposleni, konflikti, trgovina

SUMMARY

In the final project work I tried to determine influence of intra-personal relationships on employees satisfaction. Intrapersonal relationships are an important issue in every company because it influences employees satisfaction. Satisfied workers are of great importance nowadays. Theoretical part analyzes intrapersonal relationships, friendship and conflicts in a company. The company that is described in this part is Jagros. Market research was done, considering influence of intrapersonal relationships on satisfaction of the employees from different units of the company. The results are properly presented in empirical part. The research shows that employees find it important to be in friendly relationships with co-workers and satisfied in their working post.

Key words: intrapersonal relationship, satisfaction, employees, conflict, shop

UDK: 658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.1	Namen in cilji diplomske naloge.....	1
1.2	Uporaba metode za doseganje ciljev diplomske naloge	2
1.3	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	2
2	Medosebni odnosi v organizaciji	3
2.1	Dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose.....	3
2.2	Značilnosti medosebnih odnosov	3
2.3	Nastajanje medosebnih odnosov	4
3	Odnosi med zaposlenimi	6
3.1	Osebnost.....	6
3.1.1	Temperament.....	6
3.1.2	Značaj.....	7
3.1.3	Sposobnost	7
3.2	Prijateljski odnosi na delovnem mestu	7
3.3	Konfliktni odnos.....	9
3.3.1	Vzroki za konflikte	9
3.3.2	Pozitivne stani konflikta v podjetju	10
3.3.3	Negativne strani konflikta v podjetju.....	10
3.3.4	Reševanje konfliktov	11
4	Zadovoljstvo pri delu	12
4.1	Definicija zadovoljstva pri delu	12
4.2	Motiviranje zaposlenih	13
4.2.1	Higieniki.....	13
4.2.2	Motivatorji.....	13
5	Trgovsko podjetje Jagros, d. o. o.....	15
5.1	Zgodovina	15
5.2	Poslovanje danes	15
5.3	Vizija.....	16
5.4	Poslanstvo	16
6	Raziskava	17
6.1	Opis vzorca.....	17
6.2	Potek anketiranja	17
6.3	Anketni vprašalnik.....	17

6.4 Hipoteze	18
6.5 Predstavitev rezultatov.....	18
6.5.1 Analiza demografskih podatkov	18
6.5.2 Analiza odgovorov na raziskovalna vprašanja	20
6.6 Ugotovitve in predlogi.....	32
7 Sklep	33
Literatura.....	35
Viri	36
Priloge	37

SLIKE

Slika 1:	Medosebni odnosi v organizaciji	4
Slika 2:	Odnosi sodelovanja	9
Slika 3:	Konfliktni odnosi	10
Slika 4:	Trgovine Jager Šentjur	16
Slika 5:	Spol anketirancev	19
Slika 6:	Starostni razredi anketirancev	19
Slika 7:	Izobrazba anketirancev	20
Slika 8:	Zadovoljstvo anketirancev na delovnem mestu	21
Slika 9:	Vpliv medosebnih odnosov na zadovoljstvo zaposlenih	21
Slika 10:	Kakšni so odnosi v podjetju	21
Slika 11:	Medosebni odnosi	22
Slika 12:	Slabi odnosi v organizaciji	23
Slika 13:	Konfliktno stanje v organizaciji	23
Slika 14:	Dobri odnosi v podjetju	24
Slika 15:	Vpliv medosebnih odnosov na delovno vnemo	25
Slika 16:	Vpliv konflikta na delovno vnemo	25
Slika 17:	Menjava službe z enakim plačilom	26
Slika 18:	Menjava službe z slabšim plačilom	26
Slika 19:	Pogostost konfliktov	27
Slika 20:	Vpliv konflikta na delovno uspešnost	28
Slika 21:	Reševanje konfliktov	29
Slika 22:	Značilnosti medosebnih odnosov v organizaciji	30
Slika 23:	Značilnosti medosebnih odnosov v izbrani organizaciji	31

1 UVOD

Vsak dan smo del ekipe in vprašanje, ki se ob tem zastavlja, je: Ali bo naše sodelovanje z drugimi uspešno?

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Ključni dejavnik za uspešno delovanje podjetja so medosebni odnosi na delovnem mestu. Podjetje so ljudje, način, kako ti ljudje ravnaajo drug z drugim, določa uspešnost poslovnega izida. Tako motiviranost, ustvarjalnost, počutje posameznika in sodelovanje na delovnem mestu zelo vplivajo na delovno vnemo.

S popolno skladnostjo med ljudmi se ne smemo slepiti. Nesporazumi in konflikti predstavljajo odnose na delovnem mestu na preizkušnjo. Tudi kadar je mogoče navzven videti, da je vse popolno, je velika verjetnost, da gre za izogibanje ali izrivanje problemov. Takšen pristop problemov ne reši ampak ti s časom postanejo vse težje rešljivi. Boljše je, da konflikte pogledamo kor naraven pojav, do katerega prihaja povsod, kjer je več ljudi na istem okolju. Ne smemo se ukvarjati s vprašanjem, kako bi jih preprečili, ampak kako bi jih najučinkovitejše rešili. Z uspešnim obvladanjem komunikacije v organizaciji dosegamo zastavljene cilje, razvijamo boljše medosebne odnose in s tem rešujemo konflikte (Brajša 1994, 118).

Zadovoljstvo zaposlenih z delovno situacijo, ki je predvsem odvisno od zadovoljenih potreb, je eden ključnih elementov poslovne odločnosti, zato je razumljivo, da ga vključuje v svoj sistem tudi evropski model poslovne odličnosti. Podjetje, ki torej želi veljati za odlično, se mora poleg tega, da se ponaša s poslovnimi rezultati, z zadovoljstvom kupcev in s pozitivnim vplivom na širše okolje ponašati tudi z zadovoljnimi zaposlenimi (Pogačnik 1997, 106).

Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. To je dejstvo, ki pa se ga v praksi še vedno premalo zavedamo. Vse preveč je namreč primerov, ko organizacije z dobrim namenom uvajajo številne in kompleksne tehnike za večjo uspešnost, ob tem pa žal pozabljajo na ukrepe za povečevanje zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljstvo pri delu je treba proučevati in, kot navaja Gorišek (2001, 17), je »bistvo proučevanja zadovoljstva pri delu stvar odnosov med ljudmi«.

1.1 Namen in cilji diplomske naloge

Namen moje diplomske naloge je poudariti pomen medosebnih odnosov v podjetju Jagros, d. o. o., in na podlagi raziskave proučiti medosebne odnose in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v samem podjetju.

Cilj moje diplomske naloge je ugotoviti:

- kakšni so medosebni odnosi med zaposlenimi v trgovskem podjetju Jagros, d. o. o.,
- ali le-ti vplivajo na delovno vneto v podjetju,
- proučiti, kateri so vzroki konfliktov, kako jih rešujemo in kako vplivajo na storilnost zaposlenih,
- prikazati, da je konflikt normalen pojav, ki se mora pojavljati v medosebnih odnosih, in da z reševanjem pridemo do pozitivnih rezultatov in napredka v podjetju,
- prikazati, da se na delovnih mestih sklepajo tudi prijateljstva, ki so posledica dobrih odnosov.

1.2 Uporaba metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Metoda, ki sem jo uporabila v teoretičnem delu raziskovanja, je opisna metoda. Sledi metoda kombinacije, kjer sem na podlagi pridobljenih stališč različnih avtorjev iz strokovne literature predstavila pojme: medosebni odnosi v organizaciji, odnosi med zaposlenimi in zadovoljstvo pri delu. Z metodo komparacije sem zbrana stališča in preučeno literaturo združila v smiselno celoto.

V empiričnem delu sem na podlagi podatkov, pridobljenih s pomočjo anket zaposlenih v trgovskem podjetju Jagros, d. o. o., preverila, kakšni so medosebni odnosi med zaposlenimi in kako ti vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Vzorec anketnega vprašalnika je priložen v prilogi 1. Anketiranje smo izvedli v času od 15. 6. do 30. 6. 2011.

1.3 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Najprej bom predstavila anketni vprašalnik in potek anketiranja. Anketiranje sem izvajala samo med zaposlenimi v trgovskem podjetju Jagros, d. o. o. Predpostavljam, da nekateri anketiranci ne bodo želeli sodelovati v anketi, nekateri pa ne bodo podali popolnih odgovorov, ker se v anketo ne bodo dovolj poglobili, zato predpostavljam to kot omejitev v diplomskem delu.

Postavljene hipoteze bom z rezultati ankete poskušala potrditi. Odgovore anketirancev bom analizirala, statistično obdelala, grafično prikazala in jih razložila. Na koncu bom dobljene rezultate predstavila in navedla nekaj svojih predlogov za dodatno izboljšanje odnosov v podjetju.

Predpostavljam, da bodo informacije za podjetje koristne, saj je vsaka informacija dobrodošla, le koristno jo moramo uporabiti.

2 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI

2.1 Dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose

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

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

V procesih dela se lahko tako v organizaciji vzpostavijo odnosi – med ljudmi, upraviteljem, menedžmentom in vodenjem, vodoravno in navpično, ki jih določajo cilji, strukture organiziranosti, velikost in druge organizacijske značilnosti (Ivanko in Stare 2007, 1). Zato so medosebni odnosi stalno prisotni in prežemajo naše delo in življenje. So pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, izvajanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije. Izhajajo iz nas, iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Ko ocenjujemo sebe, hote ali nehote primerjamo tudi druge, ki jih sodimo, in mnenja tudi izražamo. Ali so pozitivna ali negativna, dobra ali slaba, prijetna ali neprijetna, je stvar našega presojanja. Nimamo vsi enakih meril, zato se naša mnenja o odnosih z drugimi razlikujejo (Dimovski, Tavčar in Kovač 2002, 596).

2.2 Značilnosti medosebnih odnosov

V odnosih med ljudmi pride večkrat do tega, da se interesi enega človeka ali skupine ljudi križajo z interesi drugih ljudi ali kakšne druge skupine ljudi. Popolne skladnosti med ljudmi ni. Tudi kadar je videti, da so odnosi popolnoma skladni, gre za izogibanje, izrivanje iz zavisti ali zanikane problemov slabih odnosov, kar pa ni dobro za organizacijo, ker skupina, kjer ni nasprotij, postane statična, pasivna in neprilagodljiva na spremembe (Dimovski, Tavčar in Kovač 2002, 581). Osebne značilnosti posameznika, stopnja razvitosti demokracije in delovna ter kulturna raven vplivajo na medosebne odnose, ki jih lahko obravnavamo kot odnose posameznika do posameznika, posameznika do skupine, skupine do skupine, skupine do skupine in posameznika do samega sebe (samokritičnost) (Možina, Bernik in Svetič 2004, 312).

Medosebni odnosi v delovnem okolju so pomembni (Možina, Bernik in Svetic 2004, 312):

- 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.



Slika 1: Medosebni odnosi v organizaciji

Vir: Selectiva pro 2010.

2.3 Nastajanje medosebnih odnosov

Medosebni odnosi lahko nastanejo na dva načina (Možina, Bernik in Svetic 2004, 312):

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

Medosebni odnosi se ne glede na način nastajanja kažejo kot:

- Odnosi sodelovanja nastanejo, ko so sodelavci usklajeni, delovne naloge se opravljajo uspešno, tudi uspešnost dela se povečuje, sodelavci se med seboj spoštujejo in si zaupajo,

si pomagajo, skupaj rešujejo probleme, ki nastajajo. Organizacije bi morale težiti k tej vrsti medosebnih odnosov.

- Konfliktni odnosi so odvisni, pojavljajo se težave v interakciji in komunikaciji med sodelavci. Te težave so lahko pri samem delu, medosebnem delovanju ali na kakšnem drugem področju delovanja.

Nobeno naštevanje razlogov in vzrokov druženja pa ne more pojasniti en od osnovnih človekovih potreb, zaradi katere vstopajo ljudje v odnose, ki je prav gotovo potreba po druženju. Ta potreba je lahko pri ljudeh različno izrazita, vendar brez nje gotovo ni nihče. Dokaz so negativne posledice, ki jih prinesejo nezaželena izoliranost in osamljenost človeka. To so: dolgočasje, dvom vase, depresija, izguba samospoštovanja, frustracije (Ule Nastran 2000, 227–228).

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

3 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

3.1 Osebnost

Osebnost je celota naših značilnosti, vzorec našega mišljenja, čustvovanja in obnašanja, s katerim se razlikujemo do drugih in po katerem nas drugi prepoznajo. Osebnost je preplet duševnih procesov in telesnih posebnosti posameznika. Osebnost je dosledna in trajna – se ne spreminja. Tudi če nekoga vidimo po dolgem času in ga ne prepoznamo po zunanjem videzu, prepoznamo nekatere druge značilnosti (obnašanje, način govorjenja, reakcije).

Vsak človek je v osebnostnem pogledu enkrat in nezamenljiv, individualen. Enake probleme doživljamo in rešujemo različno in velikokrat ne moremo razumeti ravnanja drugega.

Rečemo lahko, da smo ljudje med seboj zelo različni. Razlikujemo se po konstrukciji, temperamentu, značaju ter po sposobnostih. To so štiri osebnostne strukture, le tri pa so tiste, ki bolj ali manj vplivajo na odnose med zaposlenimi. Tukaj imamo v mislih predvsem temperament, značaj in sposobnosti (Musek in Pečjak 1997, 198).

3.1.1 Temperament

Temperament je značilna oblika obnašanja in čustvovanja. Značilnosti temperamenta se v glavnem dedujejo. Poznamo pa štiri tipe temperamenta. To so: kolerik, sangvinik, melanholik, flegmatik (Musek in Pečjak 1997, 198):

- Kolerik rad zmaguje, sprejema različne izzive, pred katerimi drugi oklevajo, večkrat je pobudnik neke dejavnosti, rad se izpostavlja in čuti neko odgovornost, da se delo konča. Je poln energije, svoja čustva odkrito izraža, redko je zamerljiv in zmožen je dobre koncentracije.
- Sangvinik je ognjevit, ritmičen in brezskrben. Podobno kot kolerik ima odprt temperament, vendar mu primanjkuje odločnosti. Je zelo družaben in je rad v središču pozornosti, zna držati družbo pokonci in drugi so radi z njim. Potrebuje mnogo spodbude, da vztraja pri začetni aktivnosti do konca. Je lahkomišeln in brezskrben, njegova mimika in gestikulacija sta živahni. Težko sprejema sovražnost drugih.
- Flegmatik ljubi udobje in se rad prehranjuje. Stvari in dogodki težka vzbudijo njegovo zaupanje. Je introverten (zaprt) temperament, nima potrebe po pozornosti. Rad ima red in rutino, spremembe sprejema z nezaupanjem ali trmo. Večinoma se ne razjezi in tudi sicer pretirano ne izraža čustev. Potrebuje mnogo spodbude, da se vključi v družbo in da ga začne neka dejavnost zanimati. Ne zmore veliko zbranosti. Ima manjši krog prijateljev, ki pa jim ostaja zvest.
- Melanholik do neke mere živi v svojem svetu, ki ga je sam ustvaril. Ima prav tako kot flegmatik introverten temperament. Svoje delo doživlja kot breme in se premika z

lahkotnimi koraki, rad ima in tudi potrebuje toplino. Polno se preda svojim fantazijam in se zapira v svoj lastni svet. Stežka naveže stik s svojimi vrstniki, potrebuje veliko ljubezni in nežnosti. Ima nizek prag bolečine, vendar se ne pusti tolažiti. Je zelo čustven, pripombe ga prizadenejo in ga še dolgo spremljajo. Uživa v svojem svetu in ima rad toplo družbeno ozračje.

3.1.2 Značaj

Naslednja osebnostna struktura, ki je v našem primeru tudi pomembna, je značaj. Značaj pomeni vsebino vedenja posameznika. Značajske lastnosti so tiste osebnostne značilnosti, ki jih ocenjujemo z moralnega in etičnega vidika. Pogosto se povezujejo z našimi vrednotami, posameznikovo motivacijo in voljo. To so: poštenost, nesebičnost, vestnost, skromnost, redoljubnost ... Ugotavljanje značajskih lastnosti je težavno in nezanesljivo. Značajske lastnosti so bolj odvisne od vplivov okolja. Na oblikovanje značaja močno vpliva vzgoja, preko nje pa tudi družbene norme in vrednote.

3.1.3 Sposobnost

Sposobnosti so tiste lastnosti, ki vplivajo na naše dosežke in na uspešnost pri reševanju različnih nalog in problemov. Sem spadajo telesne in duševne sposobnosti. Med duševne sposobnosti uvrščamo zaznavanje sposobnosti, umske sposobnosti, med njimi sta še posebej pomembni inteligentnost in ustvarjalnost (Musek in Pečjak 1997, 198).

Kot vidimo, so tipi temperamentov med seboj različni in posledično lahko rečemo, da smo si tudi ljudje med sabo različni. Vsak izmed nas nosi v sebi neki določeni tip temperamenta in na podlagi tega tipa smo taki, kot smo. Zato se obnašamo tako, kot se, in ne nazadnje tudi tako, kot čutimo.

Ljudje pa se razlikujemo tudi po značaju in sposobnostih. Zato ni čudno, da dva nista enaka oz. se v vsaki stvari ne strinjata povsem. Zavedati se moramo, da smo ljudje različni, da ima vsak pravico biti tak, kot je, pravico pa ima tudi misliti po svoje. In kako to drugačnost sprejemati na delovnem mestu? Najbolje je, da sodelavce sprejmemo takšne, kot so, sicer pridemo kmalu z njimi v konflikt.

3.2 Prijateljski odnosi na delovnem mestu

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

V podjetju je zelo pomembno, v kakšnih medosebnih delovnih odnosih so zaposleni, saj ti vplivajo tudi na zadovoljstvo pri delu. Za dobre medosebne delovne odnose so odgovorni tako zaposleni sami kot tudi vodstvo podjetja, tukaj v prvi vrsti mislimo vodjo, ki je nadrejeni tem zaposlenim. Priporočljivi ukrepi, s katerimi lahko vodja vzpostavi in vzdržuje prijateljske medosebne odnose, pa so, da (Mihalič 2008, 70):

- skrbi za sproščeno, vendar pa še vedno profesionalno vzdušje pri delu,
- vse nastale težav in konflikte rešuje mirno in sproti,
- nikoli ne deluje proti svojim zaposlenim,
- zaposlenim omogoči, da se bodo lahko medosebno spoznali,
- zaposlenih nikoli ne ogovarja ob njihovi odsotnosti,
- spodbuja odkrit pogovor, ne glede na dogodke, težave in podobno,
- v sporih med zaposlenimi nikoli ne zavzema le ene strani,
- nad zaposlenimi nikoli ne dviguje glasu,
- prepričuje izražanje zavistnosti med zaposlenim,
- zaposlenim vedno nudi pomoč in oporo,
- zahteva etične in moralne odnose med zaposlenimi,
- ne razkriva informacij, ki so jih zaupali zaposleni,
- občasno priredi družabna srečanja zaposlenih,
- goji humor na delovnem mestu,
- sam nikoli ne sproži konflikta,
- zaupa svojim zaposlenim,
- vse zaposlene obravnava enako,
- je na prvem mestu vedno prijatelj zaposlenim in šele nato vodja.

Prijateljstvo na delovnem mestu lahko predstavlja donosnost v organizaciji, vendar v praksi zasledimo dve popolnoma nasprotni stališči glede prijateljstva na delovnem mestu. Mnogi so prepričani, da prijateljski odnosi olajšajo in naredijo življenje delavcev lepše ter pripomorejo k doseganju boljših rezultatov organizacije. Prijateljstva na enakem hierarhičnem nivoju so po raziskavah zaželena, vendar pa niso zaželena prijateljstva med menedžerjem in njegovim neposredno podrejenim (Pagon, Lobnikar in Baurinar 2004, 256–227).

Z vsakodnevnem srečevanjem na delovnem mestu se pogovori, ki so na začetku slabi, s časom poglobijo in postanejo obsežnejši, kar pa je predpogoj, da sodelavca postaneta prijatelja. Sprva se pogovarjajo predvsem o problemih, ki so povezani z delom, kasneje pa se pogovarjajo tudi o osebnih zadevah in stvareh, ki niso povezane z delom. Ljudje si običajno izbiramo prijatelje, ki imajo ista stališča in se obnašajo podobno kot mi (Pagon, Lobnikar in Baurinar 2004, 256–277).



Slika 2: Odnosi sodelovanja

Vir: Društvo študentov Brežice 2011.

3.3 Konfliktni odnos

Povsod v družbi, kjer se pojavita vsaj dve osebi, so konflikti neizbežni. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker se ta lahko pojavi že v eni sami osebi (Lipičnik 1998, 37). Medosebne interakcije med posamezniki v skupini v organizaciji povzročajo vrsto konfliktnih situacij, ki jih morajo menedžerji preprečevati ali reševati na sprejemljiv način. Da pa bi se lahko uspešno odzivali, morajo dobro poznati mehanizme nastajanja konfliktov.

Konflikt, lahko rečemo tudi nasprotje, navzkrižje, je pogost pojav v organizacijah. Nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posameznikih ali med člani v skupini oziroma v organizaciji, v kateri je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti uresničitev ciljev, potreb, želja ipd. druge strani.

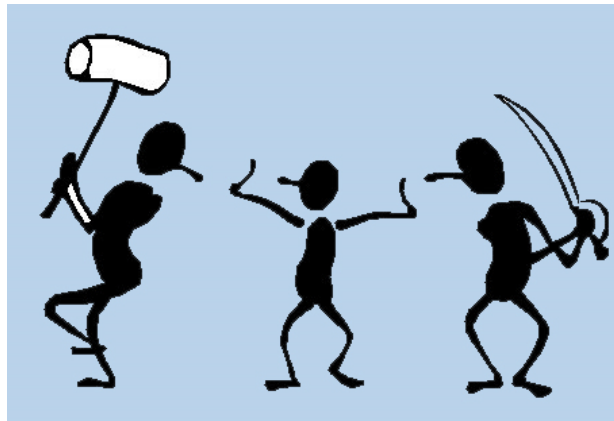
3.3.1 Vzroki za konflikte

Položajni vzroki nasprotij pomenijo, da se ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni, ker začnemo z različnih pozicij, ker imamo različna stališča, različne zorne kote, različna prepričanja in vrednotenja. Različno razumevanje in stališče do vsebine onemogoča rešitev same konfliktne vsebine.

- Komunikacijski vzroki so na področju komunikacije o konfliktnih vsebinah. Sodelavec nas kratko malo ne razume, ker govorimo nerazumljivo in nejasno. To nezaupanje sodi v to skupino.
- Osebni vzroki so vzroki osebnih sodelavcev, Sodelavci so različne osebnosti z različnimi osebnimi lastnostmi.

Posledica doživljanja konfliktov je občutek neuskklajenosti, ki si ga ljudje ne želijo in je neprijeten. Prav neprijetnost povzroča, da se poskušajo ljudje konfliktom izogibati, jih preprečevati, po drugi strani pa jih silijo v racionalno reševanje konfliktov. Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki se konfliktom ne izogibajo, ampak se pripravijo na reševanje konfliktov, torej se jih poskušajo naučiti reševati. Za ta korak pa je treba izpolniti dva pogoja: razumeti moramo, kako nastane konflikt v odnosih, ter ustaviti ustrezno ozračje, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov.

Pomemben pogoj za reševanje konflikta je ustvarjanje ustreznega ozračja. Konflikt nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne, in zavedati bi se morali predvsem teh.



Slika 3: Konfliktni odnosi

Vir: Brosch 2009.

3.3.2 Pozitivne strani konflikta v podjetju

Konflikt ima tudi pozitivne lastnosti, ki bi jih bilo dobro izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju naše prihodnosti. Ti pa:

- kažejo na probleme,
- zahtevajo rešitve,
- izhajajo iz različnih interesov,
- so vir možnosti za spremembe,
- vodijo do novih spoznanj.

3.3.3 Negativne strani konflikta v podjetju

Konflikt ima tudi slabe strani, ki pa so:

- delovne naloge se izvajajo oteženo,
- uspešnost pri delu se zmanjša,
- kakovost medosebnih odnosov se zniža,

- vedno več izostankov z dela: bolj ko neko delo zadovoljuje človekove potrebe, manj je možnosti za fluktuacijo, bolniške izostanke; bolezen je poleg motnje v zdravju lahko tudi izhod iz nezdravih odnosov med zaposlenimi v kolektivu,
- sodelavci si med sabo manj pomagajo, pravzaprav se solidarnost izgublja.

3.3.4 Reševanje konfliktov

Vsi, ki se srečujejo z medosebnimi nasprotji, uporabljajo eno ali več načinov reševanja (Dimovski, Tavčar in Kovač 2002, 581–596):

- Način izogibanja je način, kjer se umaknemo iz konfliktne situacije ali želimo ostati nevtralni.
- Način prilagajanja je način, kjer težimo k zmanjšanju osnovnih potreb in je poudarek na skupnih interesih.
- Način prevladovanja je način, kjer se kaže težnja k uporabi moči, da bi drugi privolili v ponujeno rešitev.
- Pristajanje na kompromise je način, kjer se kaže težnja posameznikov k žrtvovanju nekaterih interesov, da bi dosegli dogovor.
- Način dogovarjanja je način, kjer se kaže težnja k ugibanju vzrokov za nasprotja in skupno iskanje ustreznih rešitev.

4 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Zagotovo lahko trdimo, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko posameznik želi pri delu in na delovnem mestu, ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Identično lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nazadnje vsaka organizacija. Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le tako, kakor je močan človeški kapital v njej. Močnejši kot je človeški kapital, večja je krepitev celotnega intelektualnega kapitala organizacije, večja produktivnost, nadalje pa močnejša krepitev finančnega kapitala organizacije (Mihalič 2008, 4).

4.1 Definicija zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega okolja. Enostavneje pa lahko zadovoljstvo pri delu na delovnem mestu opredelimo kot občutek posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu, in na osnovi obstoječega stanja pri delu tudi optimističen pogled na lastno karierno pridnost (Mihalič 2008, 3–9).

Možina (1994, 4) zadovoljstvo pri delu opredeli kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo prinese zadovoljitev potreb, doseganje ciljev, lahko pa tudi delo samo. Za opredelitev zadovoljstva z delom bi dejali, da je to »zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj«.

Visoko zadovoljstvo se odraža v koordinaciji med pričakovanji zaposlenega po ustreznem plačilu in nagrajevanju, ki izhaja iz rezultatov njegovega dela, ter tistim, kar to delo resnično preskrbuje. Delavci, ki so zadovoljni s svojim delom, bodo kooperativni in dobro motivirani. Tisti, ki bodo nezadovoljni, se bodo bolj nagibali k temu, da bodo ustvarili nižje out put, izvajali proteste, pogosteje bodo odsotni z dela, uporabljali bodo obstoječe pritožbene procedure ter zapuščali delovna mesta v organizaciji (Dimovski, Tavčar in Kovač 1998, 146 ter Lipičnik in Možina 1993, 4).

4.2 Motiviranje zaposlenih

Motiviranje zaposlenih je ena izmed najtežjih nalog vodstva podjetja. Vodstvo mora najprej poskrbeti za delovne pogoje, v katerem lahko zaposleni z delom zadovoljijo najbolj pomembne potrebe v svojem delovnem okolju, da se sploh lahko prične lotevati vprašanja prave motivacije zaposlenih (Palčič 2011).

V menedžerski motivacijski praksi se z vidika uporabniku prijazne uporabe v zadnjih letih najbolj uveljavlja dvo faktorska motivacijska teorija ali teorija ali motivatorji – higieniki. Pri zadovoljstvu na delovnem mestu obstaja predvsem razlika med tem, kar zaposlene naredi zadovoljne, in med tem, kar jih naredi nezadovoljne. Dejavniki motivacije ali zadovoljstva so (Uhan 1998, 591–602):

- dejavniki, ki vplivajo na to, da so zaposleni zadovoljni, so motivatorji in vplivajo na motivacijski učinek dolgoročno,
- dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih, so higieniki. Za te je značilno, da njihovo pomanjkanje sicer vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih, in čeprav jih dodajamo, to ne dvigne zadovoljstva zaposlenih.

4.2.1 Higieniki

Higienski delavci vključujejo delovne pogoje in organizacijsko okolje. Higieniki so povezani z neprijetnostmi na delovnem mestu in povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Vanj vključujemo naslednje dejavnike (Palčič 2011):

- kontrolo dela,
- odnos z nadrejenimi in sodelavci,
- plače in nagrade,
- delovni pogoji,
- status, varnost pri delu.

Higieniki ne motivirajo, temveč preprečujejo nezadovoljstvo. Izstopajoča gonilna sila higienikov je namreč izogibanje bolečinam delovnega okolja. Ko so ti dejavniki zadovoljeni ali priskrbljeni do stopnje, ki jih delavec označuje kot spremenljivke, ne bo nič nezadovoljstva, vendar tudi ne bo tako izrazitih pozitivnih občutij.

4.2.2 Motivatorji

Druga vrsta faktorjev motivacijske teorije obsega tisto, kar ljudje dejansko počnejo pri delu, in to resnično vpliva na motiviranost zaposlenih pri delu. Ti motivatorji so (Palčič 2011):

- delo samo,
- priznanje,
- odgovornost,

- dosežek,
- rast,
- napredovanje.

Ti dejavniki izvirajo iz notranjih vzgibov zaposlenih, sprožajo dejansko motivacijo za delo, ne pa zgolj golo prizadevanje, da bi sploh delali.

5 TRGOVSKO PODJETJE JAGROS, D. O. O.

5.1 Zgodovina

Zgradili so podjetje, ki je iz majhnega zraslo v srednje veliko trgovski podjetje, ki je prepoznavno pod imenom Trgovine Jager. Njihova glavna dejavnost je maloprodaja trgovskega živilskega in neživilskega blaga. Podjetje posluje že od leta 1989, Franc Jager ga vodi od ustanovitve kot direktor in solastnik. Leta 1989 so poslovanje začeli s samo štirimi zaposlenimi, leta 2011 pa podjetje zaposluje že 327 delavcev (Trgovine Jager 2010c).

5.2 Poslovanje danes

Poslujejo vseskozi uspešno, že deset let se uvrščajo med hitro rastoča podjetja – gazele. Prepoznavni so po nizkih cenah, kakovostnih izdelkih in storitvah ter usposobljenih in prijaznih zaposlenih. Zavedajo se, da so njihovi zaposleni ključ do uspeha, zato jim želijo ponuditi prijazno, varno delovno okolje, kjer se bodo dobro počutili ter imeli možnost osebnega in strokovnega razvoja.

Z uspešnim poslovanjem so si utrdili dobre poslovne odnose z njihovimi dobavitelji, kar se odraža z ugodnimi nabavnimi pogoji. Dobavni pogoji pa se odražajo po nizkih prodajnih cenah v trgovinah – le na tak način, in seveda tudi s kakovostjo opravljenih storitev ter s prijaznim in usposobljenim kadrom si je možno pridobiti tako veliko zaupanje pri kupcih, da jih kljub večji konkurenci na trgu še vedno zvesto obiskujejo.

Živimo v času sprememb na globalnem področju in tu je tudi širitev nove konkurence. Vsako konkurenco sprejmejo kot izziv, potrudijo pa se še za bolj kvalitetno storitev po ugodnih cenah. Z raznovrstno akcijsko ponudbo izdelkov skrbijo za vsakodnevne potrebe kupcev.

Zavedajo se, da tisto, kar je za današnji čas dobro, verjetno ne bo dobro tudi v prihodnje, zato je potrebno nenehno izboljševanje, nadgrajevanje dela, spreminjanje in prilagajanje na trgu. Imajo prednost manjšega podjetja, ki ima vse možnosti hitrejšega prilagajanja spremembam na trgu, zato se lahko hitreje prilagodijo vedno bolj zahtevnim potrebam kupcev.

Direktor Franc Jager pravi: »Nismo največji, želimo pa biti najboljši.«

Njihova ponudba se kaže v prodaji živilskih izdelkov, tehničnega blaga, tekstilnega blaga. Do danes imajo 22 poslovnih enot. Nahajajo se na področju celotne Štajerske, od Maribora pa vse do Krškega. V želji ponuditi potrošniku kvalitetno blago po ugodni ceni se je podjetje odločilo za asortiment artiklov, ki so jih uvrstili pod blagovno znamko Frutto in Trgovine Jager. V to blagovno znamo štejejo že preko 100 artiklov, večina proizvajalcev so slovenska podjetja. Asortiment izdelkov se še vedno širi, večja in izboljšuje (Trgovine Jager 2010d).

5.3 Vizija

Želijo biti najboljša trgovska veriga na območju celotne Štajerske in tudi Slovenije. Želijo biti prepoznavni po nizkih cenah, odlično opravljenih trgovskih storitvah, kakovostnih izdelkih, prijaznih zaposlenih in zadovoljnih kupcih (Trgovine Jager 2010b).

5.4 Poslanstvo

Menijo, da mora poslanstvo vedno temeljiti na napredku. Njihovo poslanstvo je zadovoljiti potrebe kupcev, predvsem z odlično opravljenimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo trgovskega blaga in tudi s konkurenčnimi cenami. Zaposlenim zagotavljajo prijetno delovno okolje z možnostjo osebnega in strokovnega razvoja. Želijo ostati hitro rastoče, zelo dobro organizirano podjetje, ki temelji na odgovornosti do zaposlenih ter na odgovornem odnosu do naravnega in družbenega okolja, v katerem živimo (Trgovine Jager 2010b).



Slika 4: Trgovine Jager Šentjur

Vir: Trgovine Jager 2010a.

6 RAZISKAVA

6.1 Opis vzorca

Največja vrednost informacije je, da je le-ta zanesljiva. Najzanesljivejše informacije dobimo s kakovostno raziskavo (Habjanič in Ušaj 1998, 49).

Poznamo tržne raziskave za mizo, na terenu ter kombinacijo obojih – tako na terenu kot za mizo.

Pri raziskavi trga Habjanič in Ušaj (1998, 49) navajata pet korakov, in sicer:

- opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave,
- priprava načrta raziskave,
- zbiranje podatkov,
- obdelava in analiza podatkov,
- priprava poročila o raziskavi ter razlaganje rezultatov.

6.2 Potek anketiranja

Izvajalec trženjske raziskave najprej natančno opredeli problem, ki ga raziskuje, in ugotovi, do katerih podatkov in informacij želi priti, oz. kateri so cilji raziskave (Habjanič in Ušaj, 1998, 49).

Raziskovalni problem, ki smo si ga zadali v nalogi, je ugotoviti vpliv medosebnih odnosov na zadovoljstvo zaposlenih v trgovskem podjetju. Zanimalo me je tudi, kakšni so odnosi v podjetju, ali ti vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kakovost dela in delovno vneto.

Raziskavo smo izvedli v času od 15. 6. 2011 do 30. 6. 2011 v Štajerski regiji, in sicer v poslovalnici Šentjur, Rogaška Slatina ter Melje. Pri tem sem uporabila statistično metodo, tj. metodo osebnega anketiranja. Anketirali smo 50 zaposlenih. Raziskavo smo opravljali v izbranem trgovskem podjetju, v izbranih poslovalnicah (Šentjur, Rogaška Slatina in Melje), kjer sem izbrala zaposlene, ki so odgovarjali na dvajset zastavljenih vprašanj. Nanašajo se na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in na konfliktno situacijo ter njihovo reševanje. V veliko pomoč so mi bile izkušnje v času prakse in v nadaljnjem opravljanju študentskega dela. Anketiranje sem izvedla med zaposlenimi.

6.3 Anketni vprašalnik

Pri zbiranju primarnih podatkov najpogosteje uporabljamo vprašalnik. Sestavljen je iz sklopa vprašanj, ki ne smejo biti presplošna. Namen vprašalnika je pridobiti neposredne informacije in podatke na najhitrejši in najenostavnejši način. Poznamo vprašanja odprtega in zaprtega

tipa. Pri vprašanju zaprtega tipa je možnih več odgovorov, ki so že v naprej podani, na vprašanja odprtega tipa pa odgovarjamo z lastnimi besedami.

Vprašalnik, ki smo ga sestavili, zajema dvajset vprašanj. Večinoma so zaprtega tipa in se nanašajo na konfliktne situacije v podjetju. Zasnovan je tako, da je pri nekaterih vprašanjih možen le en odgovor, pri drugih pa več. Pri zaprtem tipu vprašanj pridemo do enostavnega in hitrega odgovora, pa tudi analiza vprašanj je tako lažja. Seveda pa je vprašalnik vseboval še demografske podatke, kot so spol, starost in izobrazba. Namen ankete, ki sem jo izvedla, je bil pridobiti informacije o odnosih v podjetju.

Podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo raziskave na štajerskem področju, v poslovalnicah Šentjur, Rogaška Slatina in Melje, sem obdelala s pomočjo Microsoft Excela 2007. Najprej bom opredelila demografske podatke, kot so spol, starost ter izobrazba. Nato bom analizirala raziskovalna vprašanja ter rezultate podrobneje interpretirala. Pri analizi gre za skupne podatke, t. i. izračunano povprečje danih rezultatov. Rezultate bom tudi primerjala med seboj glede na odgovore.

6.4 Hipoteze

Na podlagi opazovanj sem ocenila, da so odnosi v podjetju Jagros, d. o. o., zelo dobri. Zato sem se odločila, da z raziskavo ugotovim, ali so odnosi v podjetju res pristni, ali pa gre za potlačene oz. izogibanje konfliktnim situacijam in ali rezultati pripomorejo k uspešnemu poslovanju podjetja. Postavila sem nekaj hipotez, ki jih bom skušala z anketo potrditi ali ovreči in poiskati razloge za dobljene rezultate.

H1: V podjetju so dobri medosebni odnosi.

H2: Medosebni odnosi so pomembni za uspešno in kvalitetno izvedbo dela.

H3: V podjetju se občasno pojavljajo konflikti.

H4: S konfliktom se v podjetju soočajo in jih rešujejo.

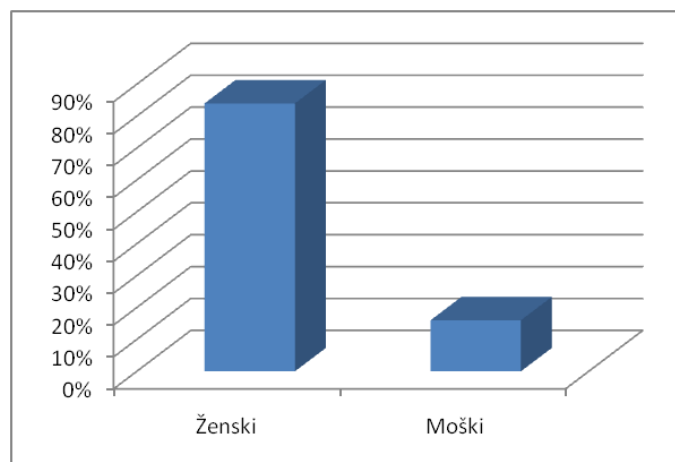
6.5 Predstavitev rezultatov

6.5.1 Analiza demografskih podatkov

Prikazani so podatki, ki se nanašajo na vprašanja do 1 do 3, kjer me zanimajo spol, starost in izobrazba.

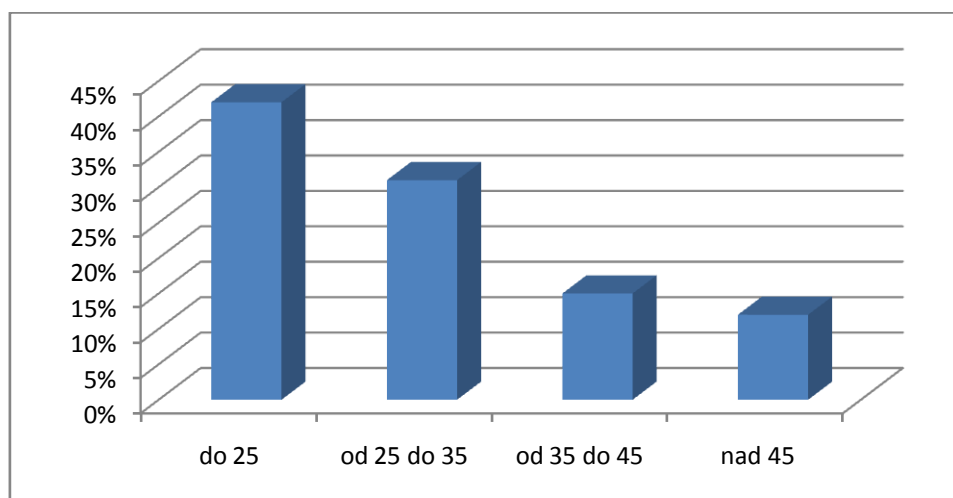
Slika 5 prikazuje rezultate spola anketirancev, in sicer 84 % žensk ter 16 % moških. Tako je bilo v poslovalnici Šentjur anketiranih 80 % žensk in 30 % moških, v poslovalnici Rogaška

Slatina 90 % žensk in 10 % moških ter v poslovalnici Melje 77,5 % žensk in 22,5 % moških. Iz slike je razvidno, da je v podjetju zaposlenih več žensk kot moških.



Slika 5: Spol anketirancev

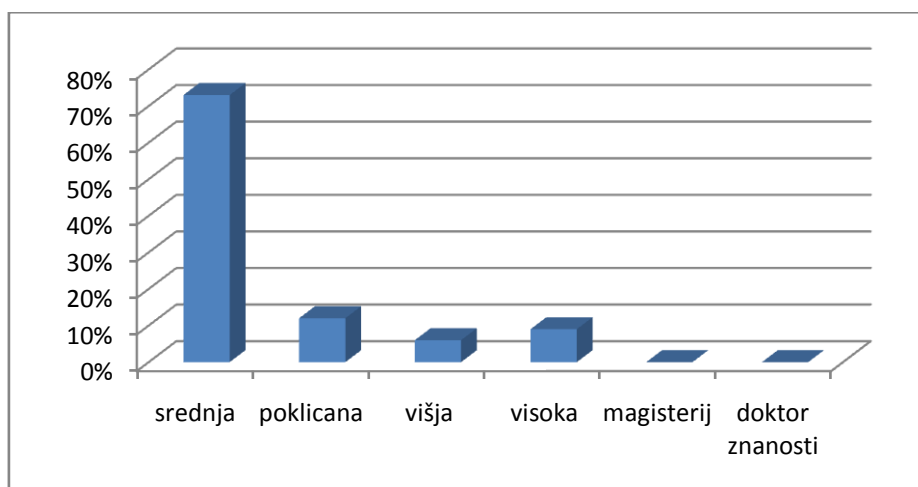
Slika 6 prikazuje rezultate, ki so razporejeni v posamezne starostne skupine oz. razrede. Uporabila sem štiri starostne razrede, in sicer do 25 let, od 25 do 35 let, od 35 do 45 let in nad 45 let. Največ, in sicer 42 %, je starih do 25 let ter najmanj, 12 % je starih nad 45 let.



Slika 6: Starostni razredi anketirancev

V poslovalnici Šentjur je bilo največ anketiranih starih med 25 in 35 let (55 %), najmanj pa nad 45 let (8 %), med ostalimi jih je bilo 27 % do 25 let in 10 % med 35 in 45 let. V poslovalnici Rogaška Slatina je bilo največ anketirancev starih do 25 let (62 %), najmanj pa v starostnem razredu nad 45 let (6 %), med ostalimi je bilo 14 % med 25 do 35 let in 18 % med 35 in 45 let. V poslovni enoti Melje je bilo največ anketiranih starih do 25 let (37 %), najmanj pa med 35 in 45 let (17 %), med ostalimi je bilo 25 % v starostnem razredu med 25 in 35 let, ter 21 % nad 45 let.

Slika 7 prikazuje izobrazbo anketiranih oz. zaposlenih v trgovskem podjetju. Največ anketirancev, in sicer 73 %, ima srednjo izobrazbo, najmanj pa magisterij in doktorat znanosti 0 %.



Slika 7: Izobrazba anketirancev

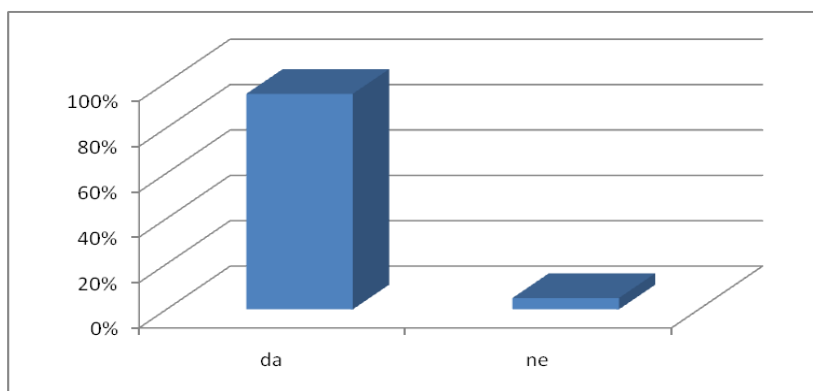
V poslovalnici Šentjur ima 81 % anketiranih dokončano srednjo šolo, 8 % poklicno, 7 % višjo, 4 % visoko, prav tako ima v poslovalnici Rogaška Slatina največ dokončanih srednjo šolo (82 %), 12 % poklicno in 6 % višjo. V poslovalnici Melje ima 56 % dokončano srednjo šolo, 16 % poklicno, 5 % višjo in 23 % visoko.

6.5.2 Analiza odgovorov na raziskovalna vprašanja

V drugem delu bom podrobneje analizirala in interpretirala rezultate, ki se nanašajo na vprašanja od 4 do 20.

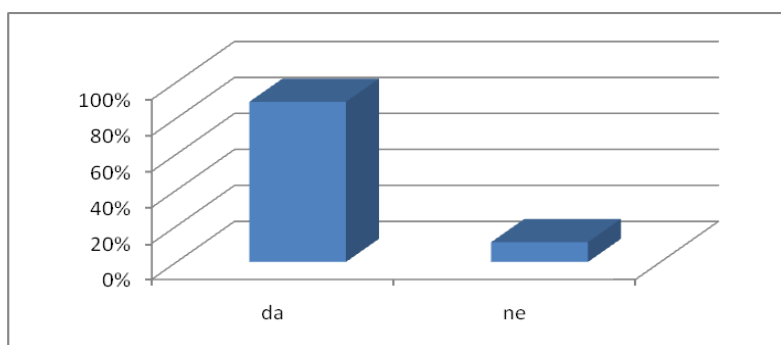
Raziskave strokovnjakov so pokazale, da je zadovoljstvo zaposlenih ključni dejavnik uspešnosti podjetja. Nezadovoljni delavci namreč širijo slab glas o delu in vodilnih, kar pa negativno vpliva na splošni vtis o podjetju, prav tako pa vsak trenutek izkoristijo za delo zase in ne za podjetje.

Slika 8 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Iz slike je razvidno, da so zaposleni v podjetju zadovoljni (95 %), 5 % delež zaposlenih je v izbranem podjetju nezadovoljnih. Rezultat je razveseljiv, saj sem prepričana, da zadovoljstvo zaposlenih prispeva k uspehu podjetja. Prav tako kot kaže povprečje, je tudi po posameznih poslovalnicah, saj je v poslovalnici Šentjur odgovorilo 100 % anketiranih pritrdilno, v poslovalnici Rogaška Slatina 90 %, v poslovalnici Melje pa 95 %.



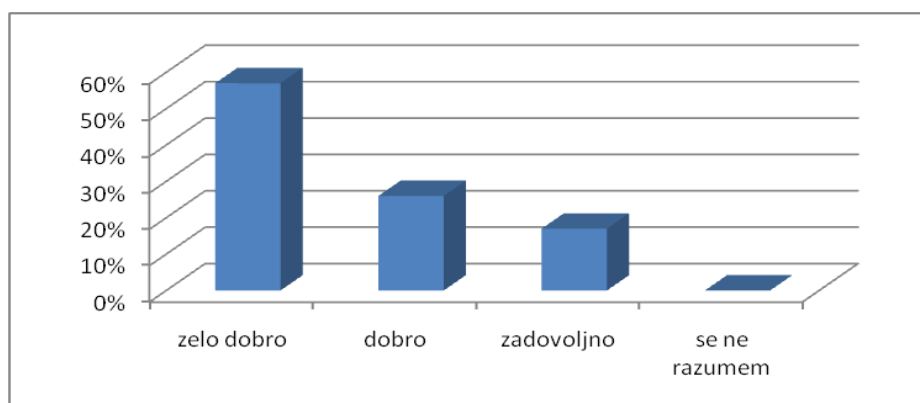
Slika 8: Zadovoljstvo anketirancev na delovnem mestu

Slika 9 prikazuje vpliv medosebnih odnosov na zadovoljstvo zaposlenih. 11 % anketiranih ne opredeljuje medosebnih odnosov kot dejavnik zadovoljstva, 89 % pa je na vprašanje, ali medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, odgovorilo pritrdilno. Če še pogledamo po poslovnih enotah, jih je v Šentjurju kar 94 % odgovorilo, da medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, v Rogaški Slatini 88 % in v Melju 85 %.



Slika 9: Vpliv medosebnih odnosov na zadovoljstvo zaposlenih

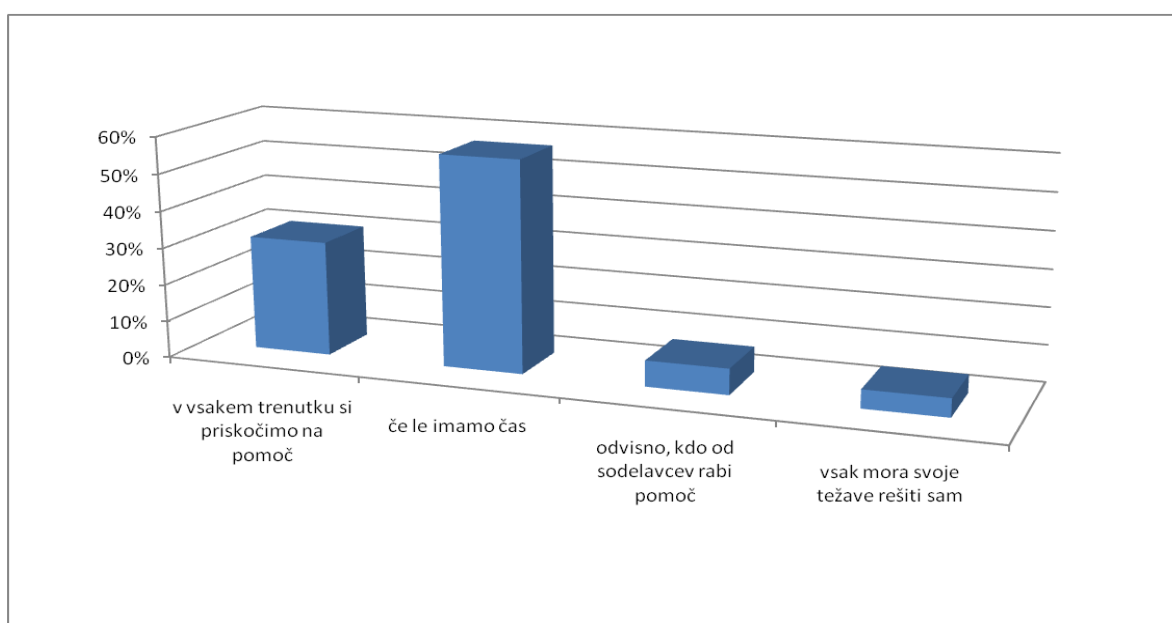
Glede na to, da sem v podjetju opravljala strokovno prakso in sedaj opravljam študentsko delo, preživim tam kar nekaj časa. Zanimalo me je, ali so v podjetju res tako dobri odnosi, kot sem dobila vtis na podlagi opazovanj. Moja predvidevanja so potrdili rezultati vprašanja, ki se je glasilo, kako bi ocenili razumevanje s sodelavci, in so prikazani na sliki 10.



Slika 10: Kakšni so odnosi v podjetju

Kar 57 % anketiranih ocenjuje razumevanje med sodelavci za zelo dobro, 26 % za dobro in 17 % za zadovoljivo. Prav tako kot kaže povprečje, kažejo tudi rezultati po poslovalnicah. V poslovni enoti Šentjur je 83 % anketiranih ocenilo razumevanje za zelo dobro, 12 % za dobro in 5 % za zadovoljivo. V Rogaški Slatini ocenjujejo razumevanje z 62 % kot zelo dobro, 33 % kot dobro in 5 % kot zadovoljivo. V poslovalnici Melje pa razumevanje ocenjujejo malo drugače, saj 41 % menijo, da je razumevanje zadovoljivo, 33 % za dobro in 26 % za zelo dobro.

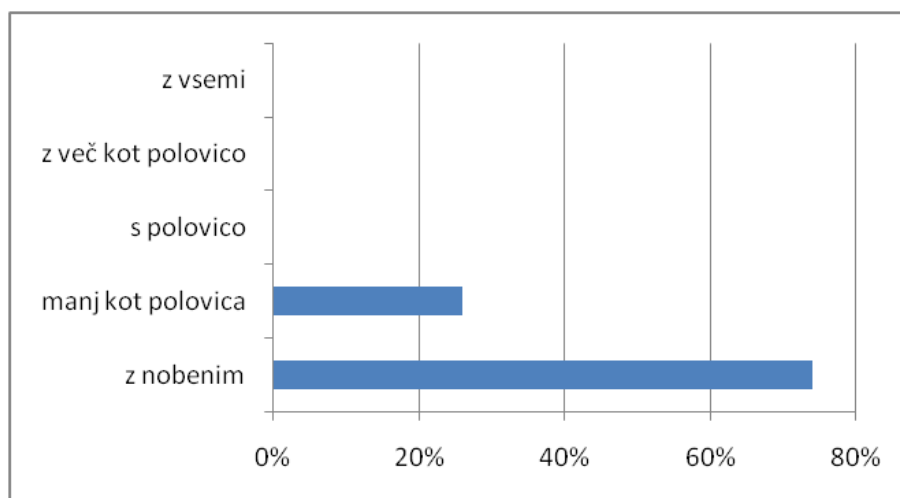
Tudi odgovori, ki so prikazani na sliki 11, prikazujejo odgovore na vprašanje o medosebnih odnosih in dokazujejo, da so dobri, saj si je 31 % anketiranih pripravljeno priskočiti na pomoč v vsakem trenutku, 57 % anketiranih si pomaga, če le ima čas, 7 % meni, da je odvisno, kdo od sodelavcev potrebuje pomoč, 5 % anketiranih pa meni, da mora vsak svoje težave rešiti sam.



Slika 11: Medosebni odnosi

Iz odgovorov je razvidno, da si večina zaposlenih priskoči na pomoč, če le imajo čas. Vendar se kljub temu izkaže, da le ni vse tako harmonično, saj so v podjetju posamezniki, ki niso priljubljeni oziroma jim ostali niso pripravljeni pomagati. Podobni rezultati so tudi po posameznih poslovalnicah. V poslovalnici Šentjur jih 18 % pravi, da si priskočijo na pomoč v vsakem trenutku, 80 % si pomaga in se podpira, če le imajo čas, 1 % jih nudi pomoč, odvisno kdo od sodelavcev pomoč potrebuje, in 1 % jih pravi, da mora vsak rešiti svoje težave sam. V Rogaški Slatini si jih 32 % priskoči v vsakem trenutku na pomoč, 42 % si pomaga, če le imajo čas, 16 % jih nudi pomoč le določenim osebam in 10 % jih meni, da mora vsak rešiti težave sam. V poslovalnici Melje si jih 43 % priskoči vedno na pomoč, 49 %, če le imajo čas, 4 % odvisno od tega, za katerega sodelavca, gre, in 4 % jih pravi, da mora vsak svoje težave rešiti sam.

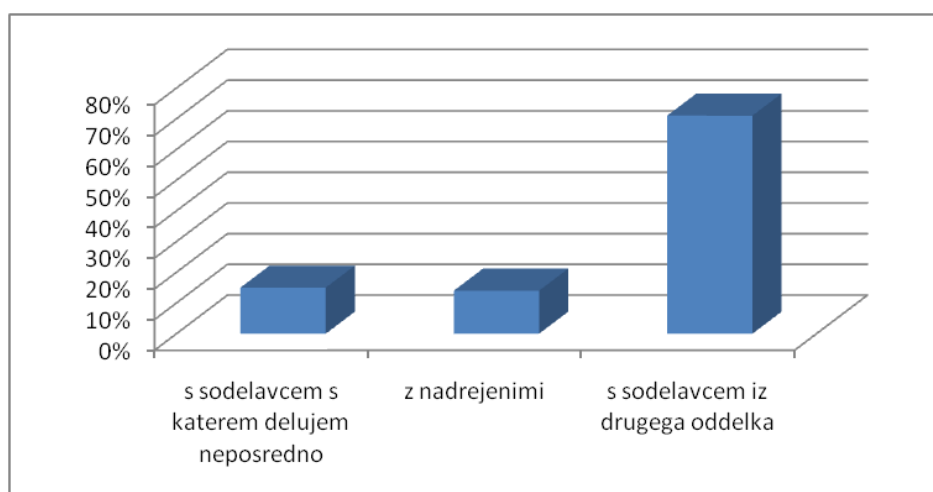
Slika 12 prikazuje slabe odnose v organizaciji. Lepo je razvidno, da večina, 74 % anketirancev nima slabih odnosov v podjetju, 26 % pa ima slabe odnose z manj kot polovico. Iz tega lahko sklepam, da prevladujejo dobri odnosi v podjetju.



Slika 12: Slabi odnosi v organizaciji

Nihče pa na to vprašanje ni odgovoril, da ima slabe odnose s polovico, z več kot polovico ali z vsemi zaposlenimi. V poslovni enoti Šentjur pravijo, da nimajo z nobenim sodelavcem slabih odnosov kar v 74 %, v Rogaški Slatini 68 % v Melju pa kar 81 %. Iz rezultatov je razvidno, da so odnosi najboljši v Šentjurju.

Slika 13 prikazuje konfliktno stanje v podjetju, čeprav ti odgovori niso najbolj zanesljivi, saj je kar 45 % anketirancev pustilo to vprašanje prazno. Iz ostalih odgovorov je razvidno, da 71 % zaposlenih pride največkrat v konflikt s sodelavcem iz drugega oddelka, 14 % z nadrejenimi in 15 % s sodelavcem, s katerim delajo neposredno.

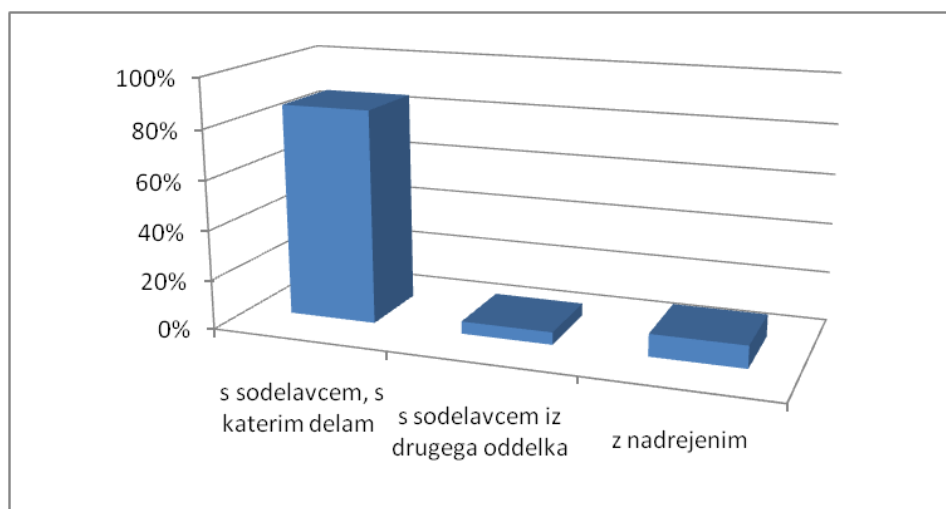


Slika 13: Konfliktno stanje v organizaciji

V poslovalnici Šentjur svojih odgovorov ni dalo kar 65 % anketiranih, ostali pa so odgovarjali tako: 12 % ima največ konfliktov s sodelavcem, s katerim neposredno deluje, 15 % z

nadrejenim in 73 % s sodelavcem iz drugega oddelka. V Rogaški Slatini jih na to vprašanje ni odgovorilo 50 %, 15 % jih meni, da največkrat pride do konflikta s sodelavcem, s katerim deluje neposredno, prav tako z nadrejenim (15 %), in 70 % s sodelavcem z drugega oddelka. V Melju jih na to vprašanje ni odgovorilo 50 %, ostali pa so v večini, kar 70 %, menili, da konflikti najprej nastanejo s sodelavcem iz drugega oddelka, 12 % z nadrejenim in 18 % s sodelavcem, s katerim delajo neposredno.

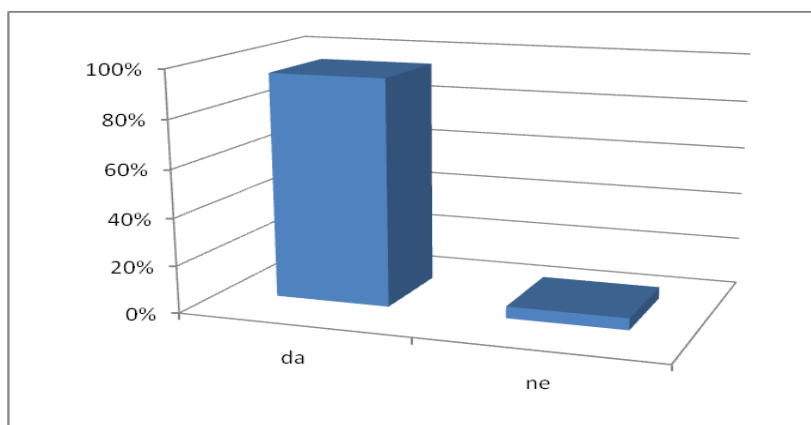
Slika 14 prikazuje dobre odnose v podjetju. Kot je iz slike razvidno, imajo anketiranci v 86 % najboljše odnose s sodelavcem, s katerim delajo, 9 % jih meni, da so odnosi najboljši z nadrejenimi, in 5 % jih meni, da imajo dobre odnose s sodelavcem iz drugega oddelka.



Slika 14: Dobri odnosi v podjetju

V poslovni enoti Šentjur kar 93 % anketiranih meni, da imajo najboljše odnose s sodelavcem, s katerim delajo, 1 % s sodelavcem iz drugega oddelka in 6 % z nadrejenim. Podobno pravijo tudi v poslovalnici Rogaška Slatina, kjer jih 82 % meni, da so najboljši odnosi s sodelavcem, s katerim delajo, 7 % s sodelavcem iz drugega oddelka in 11 % jih meni, da so odnosi najboljši z nadrejenim. 83 % anketiranih v poslovalnici Melje ima prav tako najboljše odnose s sodelavcem, s katerim dela neposredno, 7 % jih ima najboljše odnose s sodelavcem iz drugega oddelka in 10 % z nadrejenim.

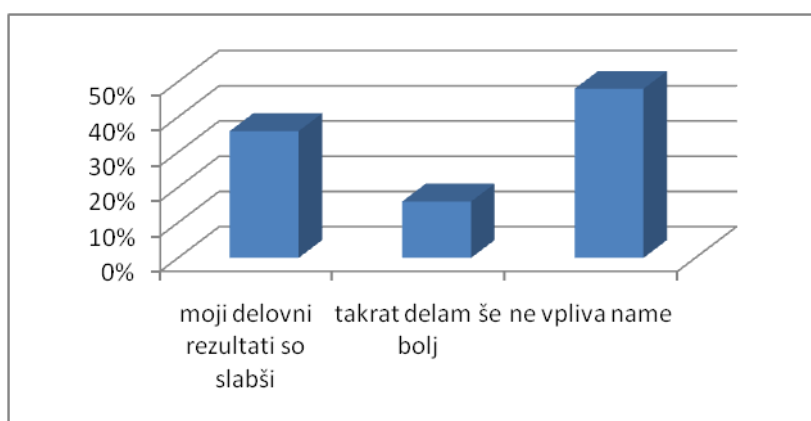
Odgovori na naslednje vprašanje, ki se nanaša na delovno vnemo, oziroma natančneje, ali medosebni odnosi vplivajo na kakovost dela in rezultate, so naslednji: 95 % anketirancev meni, da medosebni odnosi vplivajo na delovno vnemo, 5 % pa jih meni, da ne.



Slika 15: Vpliv medosebnih odnosov na delovno vnemo

Zanimivi so rezultati posameznih poslovnih enot (Šentjur, Rogaška Slatina in Melje), saj v vsaki poslovalnici anketirani v 95 % menijo, da medosebni odnosi vplivajo na kakovost dela, rezultate dela in delovno vnemo, 5 % jih pravi, da ne.

V naslednjem vprašanju sem želela ugotoviti, kako konfliktna situacija vpliva na delo. Slika 16 prikazuje dobljene rezultate. 48 % zaposlenih ali anketiranih je odgovorilo, da konflikt ne vpliva na delo, kar se mi je zdelo zelo zanimivo, saj lahko iz tega sklepam, da konfliktni odnosi ne vplivajo na rezultate dela, dobri medosebni odnosi pa vplivajo. Se pravi, da je pomembno, da so medosebni odnosi v podjetju dobri.

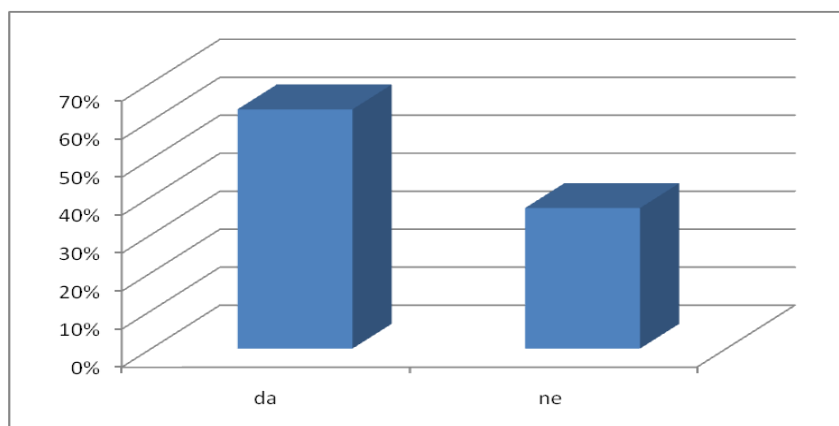


Slika 16: Vpliv konflikta na delovno vnemo

Kljub temu pa 36 % zaposlenih meni, da je njihova delovna učinkovitost manjša, če so v konfliktu z nekom. Glede na teorijo v prvem delu diplomske naloge sem zaključila, da je konfliktna situacija za podjetje lahko dobra, seveda, če jo uspešno rešimo, in menim, da je odgovor, da takrat zaposleni dela še bolj, lahko potrjujev tega, saj velja za kar 16 % zaposlenih. V poslovnici Šentjur je 30 % zaposlenih odgovorilo, da so rezultati po konfliktni situaciji slabši, 26 % jih pravi, da takrat delajo še bolj, 44 % pa meni, da konfliktna situacija ne vpliva na njih. V Rogaški Slatini jih 46 % pravi, da so njihovi delovni rezultati slabši, 15 % jih meni, da takrat delajo še bolj, 39 % pa jih meni, da to ne vpliva na njih. V

poslovalnici Melje jih 7 % meni, da takrat delajo še bolj, 7 % jih pravi, da so rezultati slabši, in 48 % jih pravi, da konflikta situacija ne vpliva na njih.

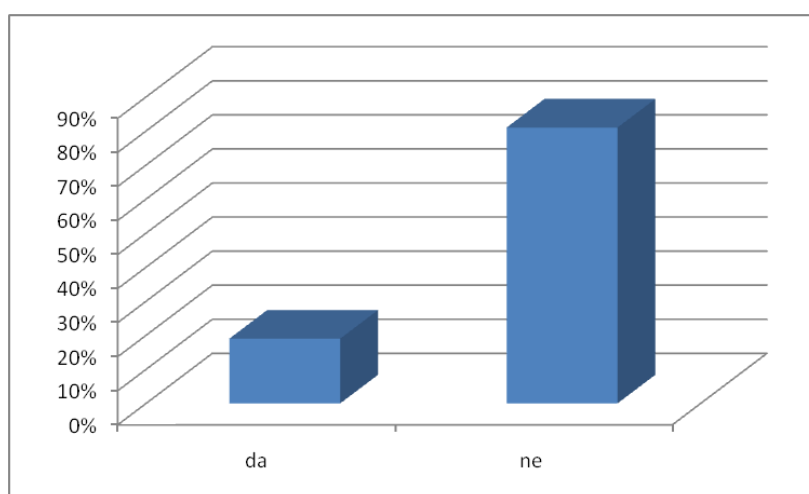
Tudi z naslednjim vprašanjem sem želela ugotoviti, ali medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo in dobro počutje oziroma kako močen dejavnik so odnosi. Izzvala sem jih z vprašanjem, ali bi zamenjali službo zaradi medosebnih odnosov.



Slika 17: Menjava službe z enakim plačilom

Kar 63 % bi jih vztrajalo na delovnem mestu kljub slabim odnosom, čeprav bi imeli možnost zamenjave službe z enako plačo. Iz tega sklepam, da jim medosebni odnosi ne pomenijo veliko, ampak so v podjetju tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Ostalih 37 % pa bi službo menjali. Rezultati po poslovalnicah so naslednji: v Šentjurju bi službo menjalo 34 %, v Rogaški Slatini 33 %, v Melju pa 44 %. Ostalih 66 % zaposlenih v Šentjurju, 67 % zaposlenih v Rogaški Slatini in 56 % zaposlenih v Melju službe ne bi menjali zaradi nerazumevanja s sodelavci, pa čeprav gre za isto plačilo.

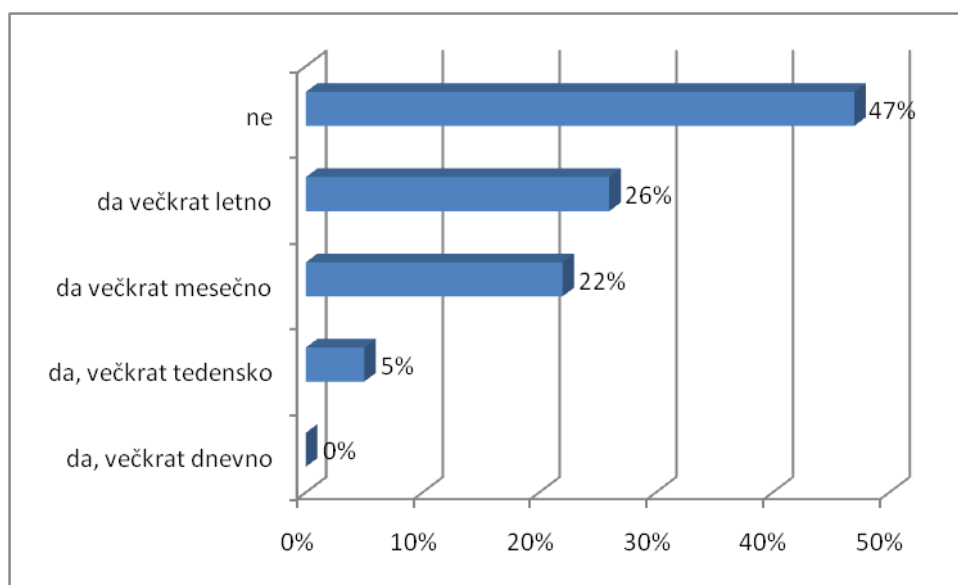
Zanimivi so tudi naslednji rezultati analize, saj sem jih izzvala z vprašanjem, ali bi zamenjali službo s slabše plačano.



Slika 18: Menjava službe z slabšim plačilom

Kar 19 % zaposlenih je takšen korak pripravljeno narediti. Menim, da bi ti medosebni odnosi res morali biti nevzdržni, da bi se nekdo odločil za tak korak. Ostalih 81 % zaposlenih pa službe ne bi menjalo, saj so še drugi pomembnejši dejavniki za zadovoljstvo in dobro počutje v podjetju. Popolnoma enaki rezultati so bili v poslovalnicah Šentjur, Rogaška Slatina in Melje. Službo bi kljub manjšemu plačilu menjalo 19 % zaposlenih, 81 % zaposlenih pa službe ne bi menjalo.

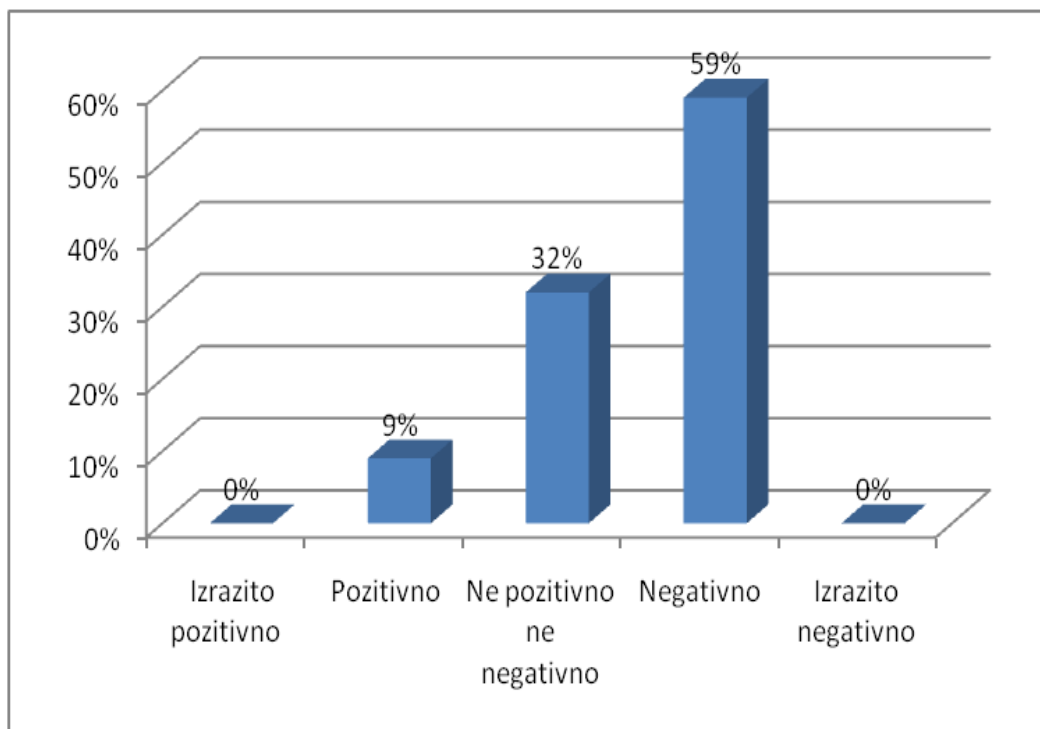
Na vprašanje, kako pogosto se pojavljajo konflikti v podjetju, so zaposleni izbranega podjetja odgovorili: 5 % anketirancev meni, da se konflikti v podjetju pojavljajo večkrat tedensko, 22 % anketirancev meni, da se pojavljajo večkrat mesečno, 26 % jih meni, da večkrat letno, in kar 47 % jih meni, da se konflikti v podjetju ne pojavljajo.



Slika 19: Pogostost konfliktov

V poslovalnici Šentjur 5 % anketirancev meni, da se konflikti pojavljajo tedensko, 22 % mesečno, 11 % letno in 62 % jih meni, da se konflikti ne pojavljajo. V poslovni enoti Rogaška Slatina jih 3 % meni, da se konflikti pojavljajo tedensko, 21 % mesečno, 33 % letno in 43 % jih meni, da se konflikti ne pojavljajo. V Melju pa zaposleni pravijo, da se konflikti ne pojavljajo v 36 %, 34 % jih meni, da se pojavljajo večkrat letno, 25 % jih meni, da se pojavljajo tedensko, in 7 % dnevno. Iz tega lahko sklepam, da se v samem podjetju konflikti ne pojavljajo preveč pogosto. Med izbranimi poslovalnicami pa se pojavljajo najmanjkrat v Šentjurju, največkrat pa v Melju. Razlog za to je število zaposlenih, saj je število zaposlenih v Šentjurju veliko manjše kot v Melju.

Pri naslednjem vprašanju me je predvsem zanimalo mnenje zaposlenih. Želela sem ugotoviti, kaj menijo o vplivu konflikta na uspešnost poslovanja. Ljudje smo različni in vsak ima svoje mnenje o konfliktu.



Slika 20: Vpliv konflikta na delovno uspešnost

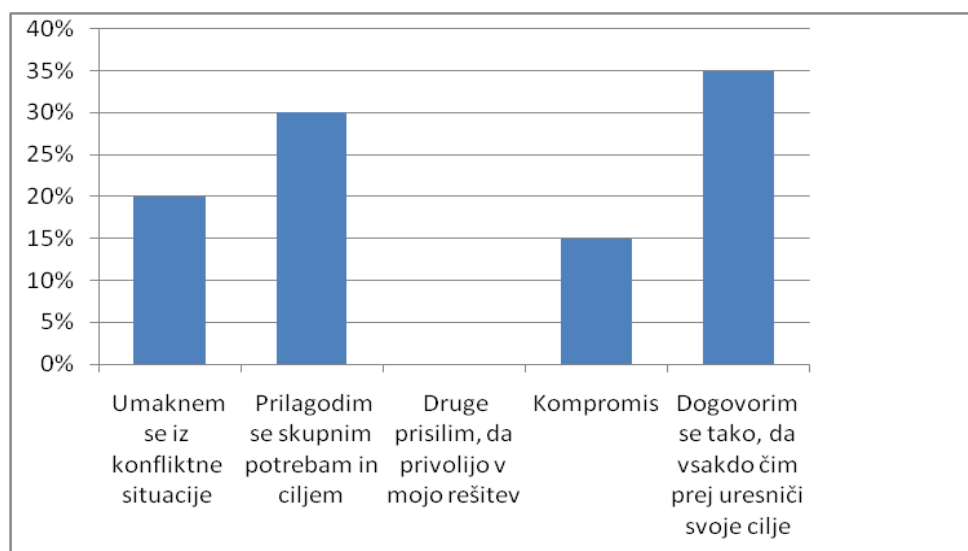
Za večino ljudi je konflikt nekaj negativnega in se nanj napačno odzivajo. Zato me ne preseneča rezultat, da ni nihče označil konfliktne situacije kot izrazito pozitivne in nihče za izrazito negativno. 9 % jih meni, da je konflikt pozitiven za organizacijo. 32 % anketirancev konfliktno situacijo označujejo kot ne pozitivno in ne negativno. Kar 59 % jih meni, da je izrazito negativna.

Želela sem ugotoviti, zakaj tako menijo. Vendar mnogi niso podkrepili svoje odločitve z razlago. Nekateri pa so vendarle argumentirali svojo odločitev tako:

- Pozitivno: »Ker se večina konfliktnih situacij razreši v pozitivno smer in iz tega se vsakdo nekaj nauči.«
- Ne pozitivno ne negativno: »Vedno treba gledati na izvedeno delo, če je dobro narejeno.«
- Ne pozitivno ne negativno: »V določeni situaciji je konflikt ključ do rešitve problema. V določeni situaciji pa konflikt pa samo poslabša situacijo.«
- Ne pozitivno ne negativno: »Večkrat ne vplivajo na uspešnost podjetja, ker so osebe konfliktne in iščejo konflikt.«
- Ne pozitivno ne negativno: »Vsak ima pravico do svojega mišljenja, in če pri tem pride do konflikta, ga moraš čim bolj pozitivno rešiti.«
- Ne vplivajo: »Če že pride do konflikta, je to med dvema osebama, ki si lahko izrečeta tudi nekaj besed in te besede sploh ne vplivajo na uspešnost, saj potem delajo naprej normalno ter je njihovo delo še naprej kakovostno, kot je bilo prej.«
- Negativno: »Zato, ker vpliva tudi na druge.«
- Negativno: »V primeru konflikta naše delo ni več 100 % natančno, ker se ne posvečamo več delu, ampak konfliktu.«

- Negativno: »Če v službo ne prihajamo srečni, so tudi rezultati slabši.«
- Negativno: »Manjša storilnost, negativna koncentracija ...«
- Izrazito negativno: »Zaradi konflikta pride do nezaupanja med sodelavci. Če pa ni zaupanja, si sodelavci ne morejo pomagati med sabo.«

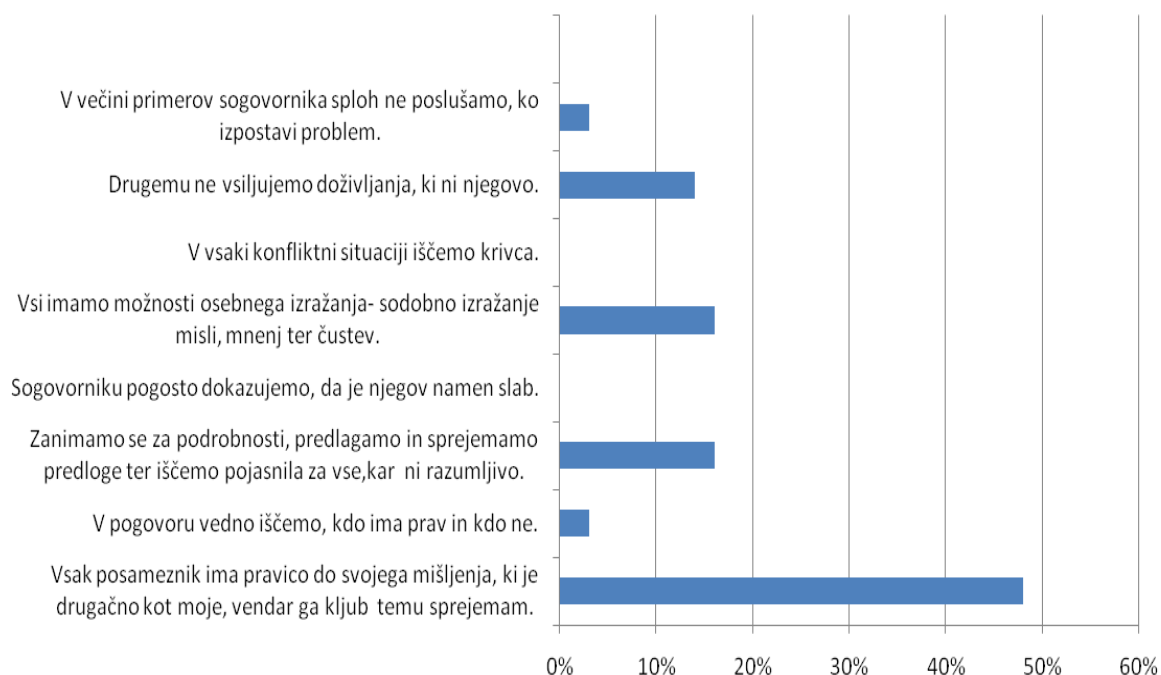
Odzivi med zaposlenimi v podjetju so zelo različne. Glede na dobljene rezultate so zaposleni po mojem mnenju zelo uspešni pri reševanju konfliktov, saj jih, kot vidimo na sliki 21.



Slika 21: Reševanje konfliktov

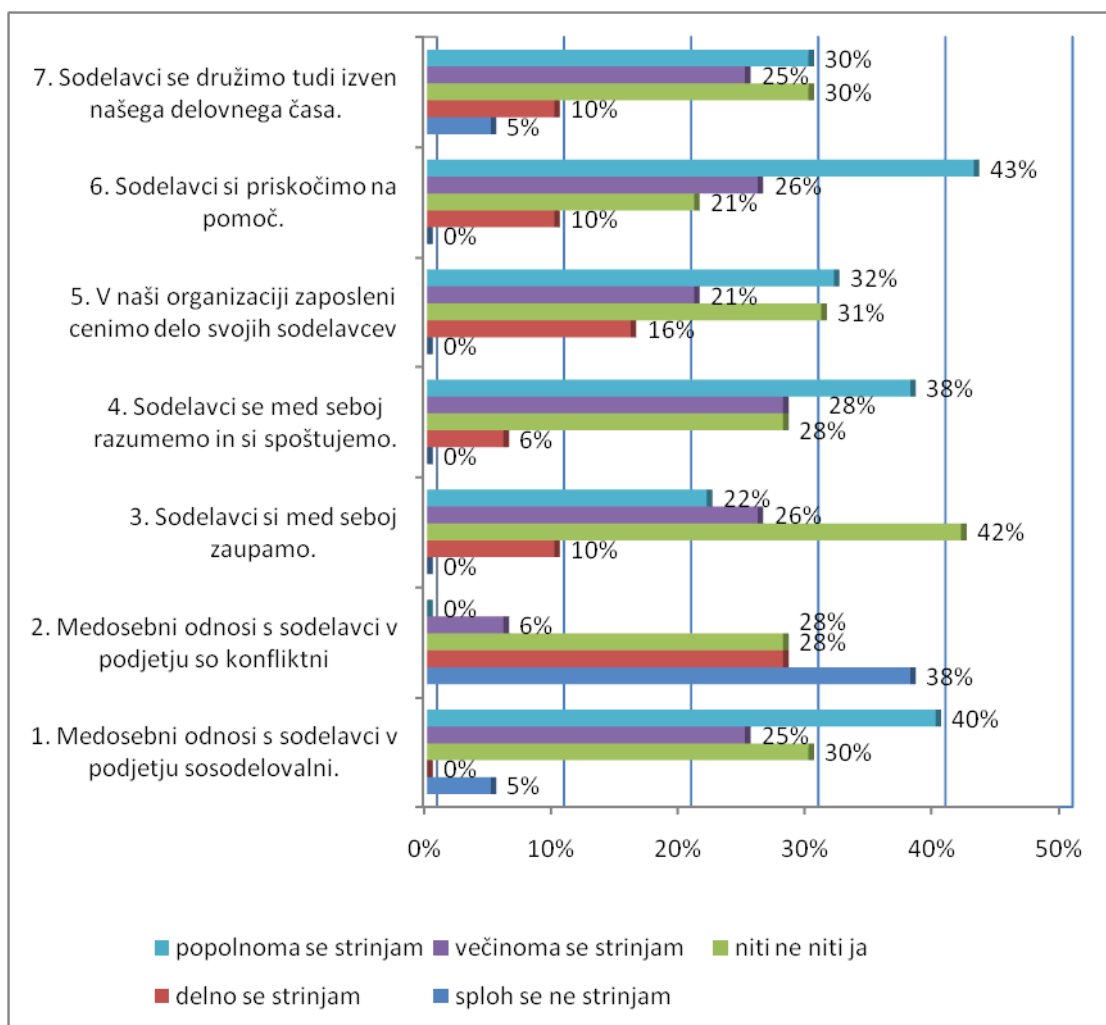
15 % sklone kompromisu, nadaljnjih 30 % se prilagodi skupnim potrebam in ciljem. 20 % se jih umakne iz konfliktne situacije, 35 % pa se jih dogovori tako, da vsakdo čim prej uresniči svoje cilje. Nihče izmed zaposlenih ne prisili ostalih, da privolijo v njegovo rešitev. V poslovalnici Šentjur se 32 % prilagodi skupnim potrebam in ciljem, 25 % pristaja na kompromis, 22 % se umakne iz konfliktne situacije in 21 % se jih dogovori tako, da vsakdo čim prej uresniči svoje cilje. V Rogaški Slatini se ravno tako najprej prilagodijo skupnim potrebam (41 %), 35 % se dogovarja za uresničenje ciljev, 20 % se umakne iz konfliktne situacije in 4 % zaposlenih so pristaši kompromisa. V Melju jim je na prvem mestu uresničevanje ciljev (49 %), h kompromisu pristaja 4 % zaposlenih, skupnim potrebam se prilagodi 17 % zaposlenih, 12 % pa se jih rajši umakne iz konfliktne situacije.

Slika 22 prikazuje odgovor na vprašanje, katere navedene značilnosti veljajo za medosebne odnose s sodelavci. Pri analizi tega vprašanja sem prišla do majhnega problema, saj so določeni anketiranci obkroževali več odgovorov.



Slika 22: Značilnosti medosebnih odnosov v organizaciji

Po mnenju zaposlenih v obravnavanem podjetju se je 48 % anketirancev strinjalo z odgovorom, vsak posameznik ima pravico do svojega mišljenja, ki je drugačno kot moje, vendar ga kljub temu sprejemem. Za tem sta s 16 % sledila odgovora, da se zanimajo za podrobnosti, predlagajo in sprejmejo predloge ter iščejo pojasnila za vse, kar ni razumljivo, in odgovor, da imamo vsi možnost osebnega izražanja, svobodnega izražanja misli, mnenj ter čustev. Nihče od anketiranih se ni strinjal s trditvama, da sogovorniku pogosto dokazujemo, da je njegov namen slab in v vsaki konfliktni situaciji iščemo krivca. Ti odgovori so dokaz več, da so v obravnavani organizaciji medosebni odnosi dobri, saj znajo reševati konflikte. V poslovni enoti Šentjur se je z odgovorom, da ima vsak pravico do svojega mišljenja, strinjalo kar 42 % anketiranih, v Rogaški Slatini 61 %, v poslovalnici Melje pa 41 % anketiranih.



Slika 23: Značilnosti medosebnih odnosov v izbrani organizaciji

Slika 23 prikazuje trditve, ki sem jih navedla v anketnem vprašalniku in anketiranci so s petstopenjsko lestvico označili strinjanje oziroma nestrinjanje s postavljenimi trditvami. Iz odgovorov, ki so jih podali, sem še enkrat potrdila domneve o dobrih in sodelovalnih odnosih v obravnavanem podjetju. Da so v podjetju odnosi sodelovalni, trdi kar 40 % anketirancev, 30 % anketirancev je nevtralnih, zanika jih pa samo 5 %. Prav tako 38 % anketirancev trdi, da odnosi v podjetju niso konfliktni. In nihče izmed njih se ne strinja, da so odnosi konfliktni. Da si sodelavci med seboj zaupajo, jih trdi 22 % zaposlenih, 26 % se večinoma strinja, 42 % anketirancev pa ni preveč odločenih. S trditvijo, da se sodelavci med sabo razumejo in spoštujejo, se strinja 38 % anketiranih. Da si sodelavci priskočijo na pomoč, jih je potrdilo kar 43 % zaposlenih, 26 % pa se jih je delno strinjalo. Poleg tega je še dokaz za dobre odnose potrdila tudi trditev, da se sodelavci družijo tudi izven službenega časa, kar je potrdilo 30 % zaposlenih.

6.6 Ugotovitve in predlogi

Z izvedeno anketo smo zelo zadovoljni, ker so dobljeni rezultati potrdili naše domneve. Medosebni odnosi v podjetju Jagros, d. o. o., so tudi po ocenah zaposlenih dobri: tako meni 95 % zaposlenih v podjetju, kar je ključnega pomena za uspešno delo.

V podjetju se prav tako po mnenju anketirancev pojavljajo konflikti, in sicer večkrat letno (26 %), kar je predvsem pričakovano za podjetje, saj ga sestavljajo različni posamezniki, ki imajo svoja mnenja, stališče in ideje. Najpomembneje je, da se s konfliktom soočijo na pravilen način in jih znajo ustrezno rešiti. Vendar sem kljub temu rezultatu dobila občutek, da so zaposleni morda želeli pokazati podjetje v najlepši luči, kar seveda ni nič narobe. Iz lastnih izkušenj vem, da so v podjetju konflikti, vendar kot sem v anketi ugotovila, bolj na individualni ravni med posamezniki. Pomembno je, da tovrstne konflikte rešujejo sami med sabo in da v prepričanje ne vključujejo preveč ljudi, saj bi s tem poslabšali situacijo.

Zastavljene hipoteze bi potrdila, saj smo z raziskavo ugotovili, da so v podjetju dobri medosebni odnosi. Mnenja anketirancev so dokazala, da so medosebni odnosi pomembni za uspešno in kvalitetno izvedbo dela. Kot v vsaki organizaciji, se tudi v naši analizirani občasno pojavljajo konflikti, s katerem se soočajo in jih rešujejo.

Podjetju bi predlagali, da deluje naprej tako kot do sedaj in da še nadalje daje velik poudarek na medosebne odnose med zaposlenimi, saj so to ključni dejavniki za uspešno poslovanje podjetja.

7 SKLEP

V diplomski nalogi smo ugotovili, da medosebni odnosi odločilno vplivajo na uspešnost delovne organizacije. Obravnavali smo odnose v organizaciji, ki se kažejo kot odnosi sodelovanja in konfliktni odnosi.

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

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

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

Z anketnim vprašalnikom smo iskali probleme, ki se pojavljajo na delovnem mestu, obenem pa smo zaposlene tudi povprašali, ali po njihovem mnenju odnosi res vplivajo na zadovoljstvo in dobili smo pritrdilne odgovore.

Dobri delovni odnosi so eden izmed pogojev, da je organizacija uspešna. Tega se danes premalo zavedamo, zato je prav, da se vedno znova poudarja, pomembnost dobrih medosebnih odnosov. To lahko dosežemo, če so zaposleni zadovoljni. Z veseljem se odpravijo na delo, se veselijo novih izzivov, radi se vračajo med sodelavce, in ne nazadnje, dobro se morajo počutiti pri opravljanju svojega dela. Vse to pripelje do uspešnega in učinkovitega poslovanja organizacije.

LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Paovo. 1994. *Managerska komunikacija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brosch, Manuel. 2009. *Konfliktbehandling/Konfliktbewältigung als soziale Betrachtungsweise in Unternehmen*. [Http://students.idv.edu/-045542/](http://students.idv.edu/-045542/) (25. 9. 2011).
- Dimovski, Vlado, Mitja Tavčar in Bogomir Kovač. 2002. Podjetništvo: o odnosih, nasprotij v organizaciji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 581–596. Radovljica: Didakta.
- Društvo študentov Brežice. 2011. *Medgeneracijsko sodelovanje*. [Http://www.drustvo-dsb.si/medgeneracijsko-sodelovanje](http://www.drustvo-dsb.si/medgeneracijsko-sodelovanje) (23. 4. 2011).
- Gorišek, Karmen. 2001. *Sprejemanje zadovoljstva zaposlenih*. Celje: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Habjanič, Darja in Tanja Uršaj. 1998. *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
- Ivanko, Štefan in Janko Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečamo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vedenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetič. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Gea College-visoka šola za podjetništvo.
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 1997. *Psihologija*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Numanović, Sanela. 2005. *Industrijski odnosi in upravljanje s človeškimi viri*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Pagon, Milan, Branko Lobnikar in Jure Butinar. 2004. *Dve skrajnosti organizacijskega življenja: prijateljstvo in nasilno vedenje na delovnem mestu*. Kranj: Moderna organizacija.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, center za psihodiagnostična sredstva.
- Palčič, Damjan. 2011. *Kaj motivira delavca in kaj mu zgolj prepreči nezadovoljstvo pri delu?* [Http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter_pregled.aspx?showID=1957&Pid](http://delo.mojedelo.com/delo/zaposlovalci_hrcenter_pregled.aspx?showID=1957&Pid) (27. 9. 2011).
- Selectiva pro. 2010. *Medosebni odnosi in sodelovanje v podjetju*. [Http://selectiva-pro.si/medosebni-odnosi-sodelovanje.html](http://selectiva-pro.si/medosebni-odnosi-sodelovanje.html) (10. 2. 2010).
- Uhan, Stane. 1998. *Raziskave o motivaciji*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ule Nastran, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

VIRI

Trgovine Jager. 2010a. *O podjetju*. [Http://trgovinejager.com/o_podjetju.php](http://trgovinejager.com/o_podjetju.php) (23. 9. 2011).

Trgovine Jager. 2010b. *Vizija in poslanstvo*. [Http://trgovinegaer.com/poslanstvo.php](http://trgovinegaer.com/poslanstvo.php) (23. 9. 2011).

Trgovine Jager. 2010c. *Zgodovina*. [Http://trgovinejager.com/zgodovina.php](http://trgovinejager.com/zgodovina.php) (23. 9. 2011).

Trgovine Jager. 2010d. *Blagovna znamka*. [Http://trgovinejager.com/blagovna_znamka.php](http://trgovinejager.com/blagovna_znamka.php) (23. 9. 2011).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

**Vprašalnik o vplivu medosebnih odnosov na zadovoljstvo zaposlenih v
trgovskem podjetju Jagros, d. o. o.**

Spoštovani!

Sem Jožica Zapušek in zaključujem študij na Fakulteti za management v Celju. V okviru diplomskega dela Vpliv medosebnih odnosov na zadovoljstvo zaposlenih v trgovskem podjetju Jagros, d. o. o., potrebujem Vaše mnenje.

Na to temo delam tudi raziskavo, zato bi Vam bila zelo hvaležna če bi mi namenili malo svojega dragocenega časa in odgovorili na vprašanja čim bolj iskreno.

Odgovori so popolnoma anonimni in bodo uporabljeni izključno pri izdelavi diplomske naloge.

Za Vašo pomoč se vam že v naprej prisrčno zahvaljujem!

NAVODILA:

Pri naslednjih vprašanjih obkrožite črko pred odgovorom!

1. Spol

Ženski

Moški

2. Starost

a) do 25

b) od 25 do 35

c) od 35 do 45

d) nad 45

3. Izobrazba

a) srednja

b) poklicana

c) višja

Priloga 1

- č) visoka
- d) magisterij
- e) doktorat znanosti

4. Ali ste v podjetju zadovoljni?

- a) da
- b) ne

5. Ali medosebni odnosi vplivajo na vaše zadovoljstvo?

- a) da
- b) ne

6. Kako bi ocenili razumevanje med sodelavci?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) zadovoljno
- č) se ne razumem

7. Se s sodelavci podpirate in si pomagate?

- a) v vsakem trenutku si priskočimo na pomoč
- b) če le imamo čas
- c) odvisno, kdo od sodelavcev rabi pomoč
- č) vsak mora svoje težave rešiti sam
- d) drugo_____

8. S koliko sodelavci v podjetju imate slabe odnose?

- a) z nobenim
- b) manj kot polovica
- c) s polovico
- č) z več kot polovico
- d) z vsemi

9. S kom v podjetju največkrat pridete v konflikt?

- a) s sodelavcem s katerem delujem neposredno
- b) z nadrejenimi
- c) s sodelavcem iz drugega oddelka

10. S kom v podjetju imate najboljše odnose

- a) s sodelavcem, s katerim delam

- b) s sodelavcem iz drugega oddelka
- c) z nadrejenim
- d) drugo: _____

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

- a) da
- b) ne

12. Kako konfliktna situacija s sodelavcem vpliva na vaše delo?

- a) moji delovni rezultati so slabši
- b) takrat delam še bolj
- c) ne vpliva name

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

- a) da
- b) ne

14. Ali bi zaradi nerazumevanja s sodelavci zamenjali službo z manj plačano službo?

- a) da
- b) ne

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

1. – Sploh se ne strinjam, 5.- popolnoma se strinjam

	1	2	3	4	5
Medosebni odnosi s sodelavci v podjetju so sodelovalni.					
Medosebni odnosi s sodelavci v podjetju so konfliktni.					
Sodelavci si med seboj zaupamo.					
Sodelavci se med seboj razumemo in si spoštujemo.					
V naši organizaciji zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev					
Sodelavci si priskočimo na pomoč.					
Sodelavci se družimo tudi izven našega delovnega časa.					

Priloga 1

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

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

- a) Vsak posameznik ima pravico do svojega mišljenja, ki je drugačno kot moje, vendar ga kljub temu sprejemam.
- b) V pogovoru vedno iščemo, kdo ima prav in kdo ne.
- c) Zanimamo se za podrobnosti, predlagamo in sprejemamo predloge ter iščemo pojasnila za vse, kar ni razumljivo.
- č) Sogovorniku pogosto dokazujemo, da je njegov namen slab.
- d) Vsi imamo možnosti osebnega izražanja – sodobno izražanje misli, mnenj ter čustev.
- e) V vsaki konfliktni situaciji iščemo krivca.
- f) Drugemu ne vsiljujemo doživljanja, ki ni njegovo.
- g) V večini primerov sogovornika sploh ne poslušamo, ko izpostavi problem.

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

- a) da, večkrat dnevno
- b) da, večkrat tedensko
- c) da večkrat mesečno
- č) da večkrat letno
- d) ne

18. Kako po vašem mnenju konflikti vplivajo na uspešnost podjetja?

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

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

20. Kako reagirate, ko nastane konflikt?

- a) Umaknem se iz konfliktno situacije

- b) Prilagodim se skupnim potrebam in ciljem
- c) Druge prisilim, da privolijo v mojo rešitev
- č) Kompromis
- d) Dogovorim se tako, da vsakdo čim prej uresniči svoje cilje
- e) Drugo: _____