



ICES
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Strojništvo

Modul: Orodjarstvo

MEDSEBOJNI ODNOSI V MIKRO TRGOVSKEM PODJETJU

Mentorica: dr. Barbara Grintal, univ. dipl. org.

Lektorica: Mija Čuk, univ. dipl. spl. jez.

Kandidat: Aljoša Vodan

Kranj, maj 2023

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Barbari Grintal za vso pomoč in nasvete. Hvala za vaš čas in potrpežljivost.

Zahvaljujem se tudi sinu Boru in moji družini. Hvala za vse spodbudne besede in pozitivno naravnost.

IZJAVA

Študent Aljoša Vodan izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Barbare Grintal.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Dobri medsebojni odnosi so pomembni tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. Znotraj organizacije vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kar pa vpliva na delovno uspešnost in uresničevanje ciljev organizacije. V diplomskem delu smo raziskovali, kakšni so po mnenju zaposlenih medsebojni odnosi in komunikacija v izbranem mikro podjetju, ali so zaposleni z njimi zadovoljni ter ali nanje vpliva delovna obremenitev. Zanimalo nas je tudi, ali je komunikacija znotraj mikro podjetja formalna ali neformalna ter kakšne komunikacije bi si zaposleni želeli v bodoče. V raziskavi smo ugotovili, da so zaposleni v izbranem mikro podjetju zadovoljni z medsebojnimi odnosi, prav tako pa so za njih kakovostni medsebojni odnosi pomembni. Zaposleni so mnenja, da delovna obremenitev vpliva na medsebojne odnose, prav tako pa vpliva tudi na njihovo komunikacijo. Zaposleni so tudi mnenja, da zavračanje komunikacije vpliva na medsebojne odnose med njimi. S trenutno komunikacijo med sodelavci so v večini zadovoljni, prav tako pa so mnenja, da je dobra komunikacija med zaposlenimi zelo pomembna. Trenutna komunikacija v podjetju je bolj neformalne narave, zaposleni pa si v prihodnje želijo, da tako tudi ostane. Pri vprašanju, ali so mnenja, da bi lahko komunikacijo izboljšali, smo dobili najbolj razpršene odgovore.

KLJUČNE BESEDE

- Medsebojni odnosi,
- medsebojni odnosi v podjetju,
- komuniciranje,
- poslovna komunikacija.

ABSTRACT

Good relationships are important in both private and business life. Within the organisation, they affect employee satisfaction, which in turn affects job performance and the achievement of the organisation's goals. In this thesis, we investigated how employees perceive interpersonal relations and communication in a selected micro-enterprise, whether employees are satisfied with them and whether they are affected by workload. We were also interested in whether communication within the micro-enterprise is formal or informal, and what kind of communication would employees like to see in the future. The survey found that employees in the selected micro-enterprise are satisfied with their interpersonal relationships and that quality interpersonal relationships are important to them. Employees believe that workload has an impact on their relationships, and that it also affects their communication. Employees also believe that refusing to communicate affects their relationships with each other. The majority of employees are satisfied with the current communication between their colleagues, and they also think that good communication between employees is very important. The current communication in the company is more informal and employees would like to see it remain so in the future. When asked whether they thought communication could be improved, the most mixed responses were.

KEYWORDS

- Interpersonal relations,
- interpersonal relations inside company,
- communication,
- business communication.

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji naloge.....	1
1.3	Predstavitev okolja.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve.....	2
1.5	Metode dela.....	2
2	TEORETIČNE OSNOVE	3
2.1	Oprelitev medsebojnih odnosov.....	3
2.1.1	Medsebojni odnosi med zaposlenimi	3
2.1.2	Značilnosti medsebojnih odnosov	5
2.1.3	Ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov	6
2.1.4	Medsebojni odnosi v podjetju.....	6
2.1.5	Tipi podjetij glede na medsebojne odnose	7
2.2	Komuniciranje.....	8
2.2.1	Vrste komuniciranja	9
2.2.2	Poslovno komuniciranje	11
2.2.3	Interno komuniciranje v podjetju	12
2.3	Vpliv komuniciranja na medsebojne odnose v podjetju	13
3	PREDSTAVITEV TRGOVSKEGA PODJETJA	14
3.1	Oprelitev mikro trgovskega podjetja.....	14
3.2	Opis mikro trgovskega podjetja.....	14
3.3	Poslovna uspešnost in vizija mikro trgovskega podjetja.....	14
3.4	Struktura mikro trgovskega podjetja.....	15
3.5	Kritična analiza	15
4	PRAKTIČNI DEL – RAZISKAVA MEDSEBOJNIH ODNOSOV V OBRAVNAVANEM PODJETJU.....	16
4.1	Analiza medsebojnih odnosov v izbranem mikro trgovskem podjetju.....	16
4.2	Predstavitev ugotovitev.....	23
4.3	Povzetek raziskave.....	23
5	ZAKLJUČKI	25
6	LITERATURA IN VIRI.....	26
	PRILOGA	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Delitev verbalnega in neverbalnega komuniciranja	10
Slika 2: Zaposleni v izbranem mikro podjetju – delitev po spolu	16
Slika 3: Zaposleni v izbranem mikro podjetju – starostna obdobja.....	17
Slika 4: Ocena zadovoljstva zaposlenih z medsebojnimi odnosi v izbranem mikro podjetju	17
Slika 5: Pomen kakovostnih medsebojnih odnosov za zaposlene	18
Slika 6: Vpliv delovne obremenitve na medsebojne odnose na delovnem mestu	18
Slika 7: Vpliv nekomuniciranja na medsebojne odnose v izbranem mikro podjetju.....	19
Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih s trenutno komunikacijo v izbranem mikro podjetju.....	20
Slika 9: Mnenje zaposlenih o pomenu dobre komunikacije med zaposlenimi	20
Slika 10: Mnenje zaposlenih o izboljšanju komunikacije	21
Slika 11: Vrsta komunikacije v izbranem mikro podjetju	21
Slika 12: Želje zaposlenih glede komunikacije v izbranem mikro podjetju	22
Slika 13: Vpliv delovne obremenitve na komunikacijo med zaposlenimi v izbranem mikro podjetju	23

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Medsebojni odnosi so vedno aktualna in pomembna tema tako v zasebnem življenju kot na delovnem mestu. Podjetja se s problemi, ki nastanejo zaradi slabih medsebojnih odnosov, začnejo ukvarjati šele, ko so motnje v delovnem procesu že tako velike, da jih preprosto ne morejo več zanemarjati (Ažman, 2015). Ker imajo dobri oziroma kakovostni medsebojni odnosi za posledico boljšo kakovost življenja in posledično z njimi neposredno vplivamo na boljšo kakovost medsebojnih odnosov na delovnem mestu, je pomembno, da se kot posamezniki zavedamo, da je za obojestransko zadovoljstvo na delovnem mestu pomemben vložek v odnose tako s strani zaposlenega kot s strani delodajalca. Za uresničevanje ciljev podjetja so zaposleni izpostavljeni pogostemu in tesnemu medsebojnemu sodelovanju, kar lahko privede do neželenih konfliktov znotraj tima in posledično slabih medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Vzroki za slabe medsebojne odnose so lahko različni in kot taki bodo podrobneje obravnavani v tem diplomskem delu.

Ker se delovne obveznosti posameznikov vedno bolj povečujejo, prav tako so pritiski na zaposlene vse večji, so na preizkušnji tudi medsebojni odnosi zaposlenih, ki morajo krmariti tako med odnosi v zasebnem kot poslovnem življenju. Odnosi na delovnem mestu imajo ključen vpliv ne le na storilnost, zavzetost in uspešnost delavcev, ampak tudi na kakovost naših življenj (Križnar, 2020). Ker je komunikacija proces, skozi katerega se učimo medsebojnih odnosov ter hkrati spoznavamo sebe in druge, bo obravnava komunikacije pomemben element tega diplomskega dela.

1.2 NAMEN IN CILJI NALOGE

Namen diplomskega dela je ugotoviti obstoječe stanje medsebojnih odnosov v obravnavanem mikro trgovskem podjetju in na podlagi rezultatov podati konkretne možnosti za izboljšave.

Cilj dela je prepoznati dejavnike, ki vplivajo na medsebojne odnose na delovnem mestu, tako negativne kot pozitivne, ter poiskati vzroke za njihov nastanek. Prav tako bodo obravnavane možnosti izboljšave medsebojnih odnosov na delovnem mestu in dobre prakse podjetij, kjer dobre medsebojne odnose že imajo, ter ugotoviti, kakšni načini temu botrujejo oziroma na kakšen način se teorija dobrih medsebojnih odnosov implementira v prakso. Raziskali bomo, na kakšen način medsebojni odnosi vplivajo na učinkovitost zaposlenih in kakšno vlogo imajo pri tem komunikacija, vodenje in organizacija podjetja.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomskem delu bomo raziskovali medsebojne odnose v mikro trgovskem podjetju. Dejavnost obravnavanega mikro trgovskega podjetja je prodaja slikarskega in hobi programa za ustvarjanje. Podjetje ima dolgoletno tradicijo, ustanovljeno je bilo leta 1994, danes pa je vodilno podjetje s področja prodaje slikarskega programa v Sloveniji.

Dejavnost obsega tako veleprodajo kot maloprodajo. Podjetje zaposluje šest ljudi za polni delovni čas z občasno dodatno pomočjo s študentskimi in pogodbenimi deli. Ustanovitelj je prisoten že od ustanovitve podjetja, je delovno aktiven v podjetju, skrbi tako za vizijo kot uresničitev ciljev podjetja. Poleg dobro utečene fizične trgovine podjetje močno prosperira tudi s spletno prodajo.

Podjetje je strukturirano na dva dela, in sicer maloprodajni in veleprodajni del. Poglavitno vlogo opravlja dobro upravljanje skladiščnega dela, od koder se vrši dobava artiklov v maloprodajno mrežo in veletrgovcem. Vizija podjetja je ostati vodilni ponudnik slikarskega in hobi programa v Sloveniji ter dodatno okrepiti veleprodajno mrežo.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Tekom delovnih razmerij na različnih delovnih mestih smo bili vpleteni v dobre in slabe medsebojne odnose, prevladovali pa so predvsem slabi, s katerimi je bila večinoma povezana slaba komunikacija med zaposlenimi in vodstvom. Predpostavljamo, da so v tem mikro trgovskem podjetju medsebojni odnosi slabi, trditev pa bomo potrdili ali ovrgli z ugotovitvami raziskave.

Omejitve pri obravnavanju problema diplomskega dela so lahko pomanjkljivi ali neresnični podatki, ki jih bodo podali anketiranci v podjetju.

1.5 METODE DELA

V diplomskem delu bomo uporabili raziskovalno in empirično metodo. V raziskovalnem delu bomo uporabili opisno metodo, v empiričnem delu diplomskega dela pa metodo anketiranja. Podatki bodo v izbranem mikro trgovskem podjetju obravnavani anonimno. Pri empirični metodi bomo uporabili metodo anketiranja s pomočjo Googlevega orodja za izvajanje anket, s pomočjo katere bomo zbrane podatke ustrezno analizirali. Uporabili bomo tudi preglednice (Excel) za grafični prikaz analiz in rezultatov ter Word. Opravljena anketa bo služila kot izhodišče za analizo medsebojnih odnosov v izbranem mikro trgovskem podjetju.

2 TEORETIČNE OSNOVE

V tem poglavju bomo predstavili teoretično opredelitev medsebojnih odnosov, osnove komuniciranja in poslovnega komuniciranja ter kako so medsebojni odnosi in komuniciranje prepleteni.

2.1 OPREDELITEV MEDSEBOJNIH ODNOSOV

Medsebojni odnosi so posledica trajnejših in ponavljajočih se interakcij med dvema ali več osebami. Dalj časa trajajoča raznolika in močna soodvisnost je značilna za medsebojne odnose. Medsebojni odnos se na ravni vedenja kaže kot zaporedje vedenjskih interakcij med dvema ali več osebami z izmenjavo besed, gest in gibov. Na drugi strani pa medsebojni odnosi obstajajo tudi brez neposrednih interakcij, v primeru, ko so osebe ločene druga od druge. Posamezne interakcije imajo določen fokus, ko ta postane nepomemben oziroma ko se izčrpa, se interakcije končajo. Za odnose je značilno, da so razmeroma trajne socialne strukture, saj imajo večinoma več interakcijskih fokusov, ki presegajo posebne fokuse posameznih interakcijskih skupin (Ule, 2009).

Medsebojni odnosi so pomembni za razvoj osebnosti tako v emocionalnem, socialnem kot tudi v intelektualnem smislu. Svojo identiteto si ustvarimo na osnovi odnosov z drugimi ljudmi, njihov odziv nam pomaga, da razvijemo predstavo o sebi (Možina, 2002).

Za odnos med dvema ali več osebami je potrebna kontinuiteta interakcij. Sedanje interakcije so posledica predhodnih, trenutne interakcije pa vplivajo na prihodnje. Ta proces ni mehanski, ampak temelji na izmenjavah izkušenj in pričakovanj vseh vpletenih. Vedenjske izmenjave v odnosu imajo značaj medsebojnosti. Medsebojnost pomeni, da vsak posameznik upošteva dejavnosti vseh drugih vpletenih v odnos in se glede na to sam vede na določen način. Medsebojnost ne pomeni nujno sodelovanja, pomeni samo izmenjavo in lahko obstaja tudi med osebami, ki so si sovražne (Ule, 2009).

Skozi celotno diplomsko delo bomo zato uporabljali izraz medsebojni odnosi.

2.1.1 Medsebojni odnosi med zaposlenimi

Možina (2002) pravi, da so za doseganje poklicnega uspeha izjemno pomembni dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi. Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi pa neposredno vplivajo tudi na zadovoljstvo zaposlenih (Ule, 2005). Vsi poklici vključujejo interakcije z ljudmi, bodisi s sodelavci bodisi z podrejenimi ali nadrejenimi. Preko teh interakcij se nato oblikujejo medsebojni odnosi. Interakcije nam lahko

olajšajo delo in nam omogočajo občutke uspešnosti, lahko pa nas frustrirajo in vzbujajo občutke neuspeha (Možina, 2002).

Odnosi, ki se oblikujejo med sodelavci na delovnem mestu, vključujejo tako formalno kot tudi osebno vlogo zaposlenega v organizaciji (Jurečič, 2012). Možina, Bernik in Svetlic (2004) pravijo, da lahko medsebojni odnosi v delovnem okolju nastanejo na dva načina, in sicer na institucionalni način in spontani način.

Glavni način oblikovanja odnosov med ljudmi v organizaciji je institucionalni način. Pri institucionalnem načinu se medsebojni odnosi oblikujejo preko interakcij, ki se nanašajo zgolj na delovne naloge in zadolžitve vsakega posameznika. K tem odnosom štejemo dolžnosti, ki morajo biti opravljene, pravice, ki jih imajo zaposleni, in odgovornosti pri delu (Možina, Bernik in Svetlic, 2004).

Pri spontanem načinu pa se odnosi med zaposlenimi oblikujejo, kadar se posamezniki družijo med odmori, malico ali pa se pogovarjajo med delom. Vsebina pogovorov pri spontanem načinu se ne navezuje samo na delovne zadolžitve in naloge, temveč vsebuje tudi osebna vprašanja in probleme posameznikov. Pri tem je zelo pomemben način komunikacije, ki je odvisen od tega, kakšno predstavo imajo ljudje drug o drugem (Možina, Bernik in Svetlic, 2004).

Ne glede na to, ali odnosi med zaposlenimi nastajajo na institucionalni ali na spontani način, se pojavljajo v dveh oblikah. Lahko se pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali pa kot konfliktni odnosi (Možina, Bernik in Svetlic, 2004).

Sodelovalni odnosi so odnosi, kjer prevladujejo spoštovanje, sodelovanje, pozitivna naravnost, zaupanje med in v sodelavce. V podjetjih, kjer prevladujejo sodelovalni odnosi, je opaziti uspešnejše izpolnjevanje nalog in povečanje uspešnosti dela. Pri odnosih sodelovanja je zanemarljivo malo konfliktov med posamezniki ali skupinami posameznikov v organizaciji (Možina, Bernik in Svetlic, 2004).

Pri konfliktnih odnosih se nemalokrat pojavljajo težave v sodelovanju, interakciji in komunikaciji med zaposlenimi znotraj organizacije. Zaradi konfliktnih odnosov prihaja do težav pri delu, medsebojnem sodelovanju in tudi na drugih področjih medsebojnih stikov (Možina, 2002).

Za ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov na delovnem mestu sta ustrezno komuniciranje in sodelovanje med zaposlenimi ključnega pomena. V podjetjih kjer prevladujejo dobri medsebojni odnosi, tako med sodelavci, kot v relaciji nadrejeni – podrejeni, so delavci bolj motivirani za delo ter bolj pripadni podjetju oziroma organizaciji (Jurečič, 2012).

2.1.2 Značilnosti medsebojnih odnosov

Možina (2002) med temeljne značilnosti medsebojnih odnosov šteje:

- Priznavanje razlik: V grobem to pomeni, da si ljudje nismo enaki. Vsakemu je treba dati pravico do lastnega mišljenja. Ljudem je treba dovoliti, da povedo svoje mnenje, da se s čim ne strinjajo in da lahko mislijo drugače. Šele ob priznavanju razlik lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju, brez katerih ne gre, kadar želimo imeti dobre medsebojne odnose.
- Vzajemnost odnosov: Obojestransko se zanimamo za podrobnosti, proučujemo in se učimo, predlagamo in sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, kontroliramo in sprejemamo kontrolo.
- Omogočanje osebnega izražanja.
- Dajati in sprejemati povratne informacije.
- Priznavanje nasprotij in njihovo realno reševanje.
- Preprečevanje dvopomenskega položaja: Pomeni, da kar govorimo, tudi mislimo, se tako vedemo itd., s tem se ustvarja iskreno, jasno in nezapleteno ozračje. To pa je pogoj za konstruktivno sodelovanje in skupni razvoj.

Možina (2002) navaja, da v dobrih medsebojnih odnosih ni vsiljevanja. Resničnost mora biti prikazana takšna, kakršna je. V medsebojnih odnosih pa se je treba tudi izogibati nehotenemu ali nevrotičnemu zlorabljanju drugega. V praksi to pomeni, da sodelavcu damo nalogo in mora namesto nas narediti nekaj, česar sami nočemo storiti. Če želimo ohranjati dobre medsebojne odnose, se moramo takemu vedenju izogniti.

Kejžar (2006) podobno opredeljuje značilnosti pozitivnih medsebojnih odnosov, in sicer:

- demokratičnost in človečnost,
- stvarno ocenjevanje problemskih razmer,
- močno sodelovanje,
- prizadevnost in vztrajnost pri delu,
- kritičnost in samokritičnost,
- uravnovešeno, umirjeno in razumsko obvladano čustvovanje,
- strpnost, iskrenost, objektivnost, dostopnost in nepristranskost,
- upoštevanje potreb in interesov drugih,
- razdajanje v korist drugih,
- zavest varnosti in zanesljivosti.

Šetina Čož (2015) pravi, da se pri oblikovanju medsebojnih odnosov na delovnem mestu srečujemo:

- s sodelovanjem, kjer zaposleni z medsebojno pomočjo skušajo doseči skupni cilj;

- s tekmovanjem, ki lahko pozitivno vpliva na večjo produktivnost, če se ne pojavi nezdrava konkurenca;
- z nadvladjem, kjer ima posameznik ali skupina večjo odgovornost in določene pristojnosti;
- s podrejenostjo, kjer mora posameznik ali skupina slediti navodilom nadrejenih.

Za ohranjanje dobrih odnosov na delovnem mestu je treba upoštevati vse navedene značilnosti ter jih z ustreznim in primernim komuniciranjem vkomponirati v delovno okolje.

2.1.3 Ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov

Dobri medsebojni odnosi temeljijo na zaupanju, lojalnosti, empatiji, naklonjenosti in odgovornosti do drugih oseb v odnosu (Ule, 2005).

»Za dobre medsebojne odnose lahko veliko naredimo sami in prevzamemo svoj delež odgovornosti tako, da:

- se naučimo odprte, iskrene in dvosmerne komunikacije;
- sodelavce pohvalimo za njihove uspehe;
- sodelavce poslušamo in upoštevamo različnost njihovih osebnih mnenj in stališč;
- svoje nestrinjanje izražamo s konstruktivno kritiko;
- morebitne konflikte rešujemo sproti na konstruktiven način – odkrito argumentiramo in enako pustimo tudi sogovorniku;
- odkrito izražamo svoje občutke in skrbi, povezane z delom oz. z odnosi v kolektivu;
- se udeležujemo neformalnih srečanj, kjer se krepijo odnosi med sodelavci.« (Jurečič, 2012)

Za dobre medsebojne odnose na delovnem mestu je treba dobro poznati sebe in druge, predvsem pa spoštovati sodelavce (Možina, 2002). Podobno navaja tudi Zalokar Divjak (2001), ki pravi, da zavedanje odgovornosti do svojega dela vedno vključuje tudi odgovorno obnašanje do sodelavcev in nadrejenih.

2.1.4 Medsebojni odnosi v podjetju

Medsebojni odnosi v podjetju se razvijajo na formalni in neformalni ravni. Neformalni medsebojni odnosi se razvijajo med izvajanjem delovnih nalog in izpolnjevanjem ciljev podjetja. Druženje, deljenje lastnih izkušenj, problemov, pogledov idr. pa vplivajo na razvoj formalnih medsebojnih odnosov v podjetju (Šetina Čož, 2015). Podobno navaja tudi Zalokar Divjak (2001), ki pravi, da se odnosi oblikujejo v povezavi med posameznikom in delovnimi zahtevami. Medsebojni odnosi pri delu veliko prispevajo k razvoju in utrjevanju lastne vrednosti posameznika in tudi h končnemu doživljanju smiselnosti njihovega dela.

Zaposleni in člani v organizaciji s svojo osebnostjo in različnimi osebnostnimi lastnostmi vplivajo na medsebojne odnose v podjetju. Šetina Čož (2015) pravi, da so za ustvarjanje uspešnih medsebojnih odnosov v podjetju in pri delu pomembni predvsem:

- ciljna usmerjenost,
- sposobnost komuniciranja,
- sposobnost integracije,
- sprejemanje odgovornosti idr.

Vsak posameznik si želi potrditve, pohvale in spodbude za svoje delo. Ker se na ta način izraža spoštovanje do posameznika, bi se morali vodstveni delavci naučiti dobrega poslušanja in komuniciranja z delavci, saj le-ti največkrat povedo, da pogrešajo občutek sprejetosti, s čimer bi se utrjevalo njihovo dostojanstvo. Kadar med zaposlenimi vlada dobro emocionalno razpoloženje in vodstvo opazi njihove potrebe ter za njih skrbi, ko ljudje čutijo, da so cenjeni, potem so lahko izpostavljeni tudi zelo velikim delovnim zahtevam, ki jih bodo izpolnjevali vestno in odgovorno (Zalokar Divjak, 2001).

Zadovoljstvo zaposlenih je v veliki meri odvisno od dobrih medsebojnih odnosov na delovnem mestu. Komuniciranje je eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na medsebojne odnose v podjetju, katerega bomo obravnavali v nadaljevanju raziskovalnega dela. Primerno in učinkovito komuniciranje bistveno pripomore k dobrim medsebojnim odnosom na delovnem mestu. Različni načini komuniciranja in zaznavanja težav vplivajo na bolj ali manj uspešne medsebojne odnose v podjetju (Šetina Čož, 2015). Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi se kažejo v uspešnem izpolnjevanju nalog, v povečanju uspešnosti dela, v pomoči med sodelavci in v razumevanju raznih problemov ter prizadevanju zaposlenih, da bi jih rešili (Možina, 2002).

2.1.5 Tipi podjetij glede na medsebojne odnose

Glede na odnose med sodelavci in medsebojno dinamiko komuniciranih vsebin Brajša (1994) navaja sedem različnih tipov podjetij, in sicer:

- Delavci se med seboj strinjajo v vsem in drug drugega popolnoma sprejemajo: Tak tip podjetja je sicer z vidika delavca lahko zanimiv, saj ustvarja pozitivno klimo in bi bilo v njem prijetno delati. V bistvu pa pomeni, da se vsi med seboj dobro razumejo, v takem podjetju ne prihaja do konfliktov, saj se vsi vedno strinjajo. Brajša (1994) pravi, da je tako podjetje iluzionistično podjetje oz. »fata morgana«. Tako podjetje ima nerealne cilje, je neustvarjalno in nima pogojev za razvoj in napredek. Običajno gre le za zunanji videz podjetja.
- Sodelavci se ne strinjajo in se medsebojno ne sprejemajo: Tak tip podjetja propade, saj se zaposleni v njem bojujejo, namesto, da bi sodelovali. Ker se ne

strinjajo in se ne sprejemajo, se o ničemer ne morejo dogovoriti. V takem podjetju ni pozitivnih rezultatov niti možnosti za razvoj podjetja.

- Delavci sprejemajo drug drugega, četudi ni nujno, da se strinjajo: Tako podjetje bi lahko imenovali demokratično in kreativno podjetje. V takem podjetju se izmenjujeta strinjanje in nestrinjanje na vsebinski ravni, kar pozitivno vpliva na razvijanje in uspešnost podjetja.
- Delavci se medsebojno strinjajo, ne pa tudi medsebojno sprejemajo: To pomeni, da sodelujejo na vsebinski ravni, ne pa tudi na odnosni. Takšno podjetje ima lahko odlične projekte in dobre načrte, nima pa dobrih sodelavcev. Njihovi konfliktni odnosi ogrožajo projekte in uničujejo uspešne vsebine in načrte.
- Sodelavci se medsebojno ne sprejemajo in zato se tudi ne strinjajo: Zaposleni se ne morejo ujeti na vsebinski ravni, ker se ne sprejemajo na odnosni in zato niso sposobni sodelovati.
- Sodelavci se ne strinjajo, zato se ne sprejemajo: Nerazumevanje na vsebinski ravni je nemogoče brez hkratnega medsebojnega nesprejemanja na odnosni ravni. Kar pomeni, če se v vsem ne strinjamo, ne moremo sodelovati.
- Sodelavci se strinjajo samo zato, ker morajo biti skupaj: To je prisilno medsebojno strinjanje, navidezno skupno mišljenje, vsiljena skupnost na vsebinski ravni. V takem podjetju prevladuje mišljenje »s sodelavci se moram razumeti, ker nimam druge izbire, potrebujem jih, zato se moram z njimi strinjati; v podjetju zaslužim, da lahko preživim, zato mu moram biti lojalen«.

Tekom naših delovnih izkušenj smo se seznanili s kar nekaj tipi podjetij, ki jih omenja Brajša (1994), vendar na demokratičnega oziroma kreativnega še nismo naleteli. V veliki večini so bila podjetja šestega in sedmega tipa.

2.2 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje, z vso svojo dolgo in bogato zgodovino, izvira iz latinske besede »communicare« in v prevodu pomeni sporočiti, deliti, narediti nekaj skupno. Beseda »communicatio« se je v latinščini nanašala na retorično spretnost govorcev, da pripravijo svoje občinstvo do sodelovanja v razpravi (Ule, 2009). Fink et al. (2009) komuniciranje definirajo kot izmenjevanje, posredovanje misli in informacij ter sporazumevanje. Mumel (2012) govori o komuniciranju kot dvosmernem procesu, ki si ga najlažje predstavljamo kot krog. Komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje teh informacij (Možina idr., 2004). Ule (2009) komuniciranje opisuje kot zelo širok pojav, ki vsebuje tako procese med ljudmi kot tudi procese v nas samih.

Temelj za naš uspeh v medsebojnem sporazumevanju je poznavanje komunikacijskega procesa (Fink idr., 2009). Komunikacijski cikel nastane, ko pošljemo sporočilo in sprejmemo odgovor (Mumel, 2012). Sporočila, ki jih prejmemo, moramo znati dekodirati, lastna pa kodirati in to tako, da jih bo prejemnik znal

dekodirati. Sporočila so lahko besedne narave, lahko pa gre za nebesedne geste in mimiko. Pomembno je, da je tok sporočil med osebami urejen s pravili, ki jih vsi udeleženi v komunikacijskem procesu prepoznajo (Ule, 2009). Dodobra usvojena pravila uspešnega komuniciranja so ključnega pomena, saj jih uporabljamo tako v poklicnem kot v zasebnem življenju (Fink idr., 2009).

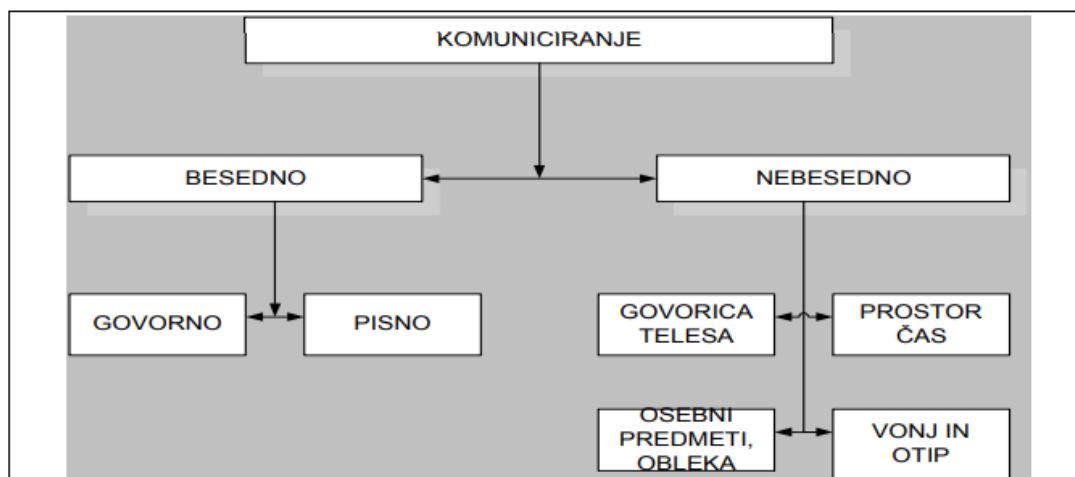
Komuniciranje v družabnem ali poslovnem okolju je tako pogosto, da nezavedno pozabimo na njegov izreden pomen, ki ga ima v tem okolju. Naše obnašanje je skoraj vedno izid določene oblike komuniciranja (Možina idr., 2004).

2.2.1 Vrste komuniciranja

Fink idr., (2009) navajajo, da lahko komuniciranje razdelimo glede na obliko, razdaljo, smer, udeležence idr. Tako govorimo o posrednem in neposrednem komuniciranju, verbalnem in neverbalnem komuniciranju, enosmernem, dvosmernem ali večsmernem komuniciranju, vertikalnem in horizontalnem komuniciranju ter formalnem in neformalnem komuniciranju.

O posredni oziroma nedirektni ali neosebni komunikaciji govorimo, kadar se sporazumevamo prek posredne komunikacijske poti, npr. prek telefona, elektronske pošte, pisem in ostalih pisnih sporočil. O neposredni, direktni oziroma osebni komunikaciji pa, kadar se sporazumevamo neposredno z eno ali več osebami, brez posredne komunikacijske poti. Neposredna komunikacija predstavlja tudi boljši komunikacijski kanal, saj poleg besednega sporazumevanja omogoča zaznavanje celotnega spektra nebesedne komunikacije (mimika, geste idr.). Posredna in neposredna komunikacija imata vsaka svoje prednosti in slabosti. Med prednosti neposredne komunikacije lahko štejemo hitrost potovanja sporočila, možnost, da takoj ugotovimo, ali je sporočilo prispelo do sprejemnika, in kako je sprejemnik to sporočilo razumel, medtem ko se pri posredni komunikaciji le-te lahko porazgubijo. Neposredna komunikacija pa ima tudi svoje slabosti. Pri neposrednem komuniciranju porabimo več časa in denarja, medtem ko je posredna komunikacija zaradi različnih komunikacijskih poti lahko bistveno hitrejša. Med slabosti neposredne komunikacije lahko štejemo tudi morebitno močno čustveno obremenjenost sporočevalca, ki lahko posledično bistveno zmanjša uspešnost komuniciranja (Fink idr., 2009).

Komunikacijo se najpogosteje deli na verbalno oziroma besedno in neverbalno oziroma nebesedno. Verbalno lahko komuniciramo govorno in pisno (Možina idr., 2004), po mnenju nekaterih avtorjev se tudi elektronska sporočila lahko štejejo kot posebna vrsta besednega komuniciranja (Fink idr., 2009). Neverbalna komunikacija pa se izraža prek govornice telesa (mimike, geste, drže in kretenj), vonja, otipa, osebnih predmetov in obleke, pomembna pa sta tudi prostor in čas (Možina idr., 2004). Verbalna komunikacija se mora usklajevati s tistim, kar sporočamo z vedenjem, saj bo le tako lahko uspešna (Fink idr., 2009).



Slika 1: Delitev verbalnega in neverbalnega komuniciranja

(Vir: Fink idr., 2009; povzeto po Možina idr., 2004)

O enosmernem komuniciranju govorimo takrat, kadar se med sporočevalcem in naslovnikom ne razvije dialog. Sporočevalec nastopa v vlogi govorca, naslovnik pa v vlogi poslušalca. Prednost enosmernega komuniciranja je njegova učinkovitost, saj lahko v kratkem času naslovniku posredujemo več informacij. Slabost enosmernega komuniciranja pa je uradna naravnost, težave se pojavljajo zaradi drugačnega zaznavanja naslovnikov, zahteva več priprav, za sporočevalca je sicer manj ogrožajoča, naslovnik pa se lahko počuti nemočnega (Fink idr., 2009). Enosmerno komuniciranje je primerno za posredovanje enostavnih, nedvoumnih sporočil (Možina idr., 2004).

O dvosmernem komuniciranju govorimo, kadar sta vključena tako sporočevalec kot naslovnik, njuni vlogi pa se menjata. Dvosmerna komunikacija je bolj zapletena, traja dlje časa in daje videz neurejenosti. Prednost dvosmernega komuniciranja je, da sporočevalec takoj dobi povratno informacijo, ta pa vpliva na nadaljnje oblikovanje sporočil, je bolj točna, saj se lahko sporočevalec sproti dopolnjuje in pojasnjuje informacije (Fink idr., 2009). Dvosmerno komuniciranje je bolj zapleteno. Naslovnik mora sporočevalca ne samo razumeti, temveč biti sposoben tudi odzivanja. Prepoznati mora njegove interese, potrebe in čustva (Možina idr., 2004).

Večsmerno komuniciranje je po strukturi podobno dvosmernemu komuniciranju, le da je več sporočevalcev in naslovnikov. Večsmerno komuniciranje zasledimo npr. na sestankih (Fink idr., 2009).

Vertikalna komunikacija je izmenjava med dvema različnima družbenima skupinama (Mihajličič, 2006). Poteka lahko po vertikali navzgor in pomeni prenos sporočil od podrejenih k nadrejenim, npr. informacije o delu in doseženih rezultatih ter morebitnih problemih pri delu. Lahko pa poteka po vertikali navzdol. Tu gre za prenos sporočil

od nadrejenih k podrejenim in vključuje navodila o delovnih nalogah, postopkih, ocene uspešnosti idr. (Fink et al. 2009).

Horizontalna komunikacija pa poteka znotraj ene družbene skupine, npr. komuniciranje med sodelavci (Mihaljčič, 2006).

Formalna komunikacija ima vnaprej določene komunikacijske kanale, obliko sporočil in ravni komuniciranja. Pri formalnem komuniciranju je profesionalni odnos med zaposlenimi brezoseben, saj izhaja iz delovnega procesa (Florjančič in Ferjan, 2000). Neformalna komunikacija se pojavlja tako v velikih korporacijah kot v mikro podjetjih. Od formalne komunikacije se razlikuje v tem, da nima predpisanih struktur (Florjančič in Ferjan, 2000). Zanja so značilne spontanost, neorganiziranost, razpršenost in anonimnost (Mihaljčič, 2006). Neformalna komunikacija je temelj medosebnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji (Florjančič in Ferjan, 2000).

2.2.2 Poslovno komuniciranje

Ustrezne komunikacijske veščine so pomemben dejavnik v družabnem okolju, še posebej pa so zaželeni v poslovnem okolju. Brez dobrih komunikacijskih veščin je težko pridobiti zaposlitev in jo težko obdržati, samo delo v poslovnem okolju pa je brez dobrih komunikacijskih veščin oteženo. Brez komuniciranja na delovnem mestu praktično ne gre, še posebej je pomembna dobra komunikacija v storitvenih dejavnostih, kot so šolstvo, zdravstvo in prodajna podjetja, katerega obravnavamo v tem diplomskem delu (Fink idr., 2009).

Komunikacijskih veščin ne obvlada vsakdo v organizaciji. Strokovnost in nadarjenost nista dovolj za uspešno poslovno komuniciranje, saj ne zagotavljata dobrega sodelovanja in posledično uspešnih poslovnih rezultatov. Poslovno komuniciranje je temeljna vez med zaposlenimi v podjetjih in organizacijah ter med njimi samimi (Možina idr., 2004).

Nemoteno, koordinirano in posledično uspešno delovanje podjetja ali organizacije je v veliki meri odvisno od dobrega izmenjevanja informacij med vodstvom, oddelki in posamezniki. Slaba komunikacija in moteno ter nekoordinirano prenašanje informacij lahko privedejo do slabših poslovnih rezultatov. Reorganizacija komunikacijskega sistema in stimuliranje komunikacijske klime sta občasno lahko rešitev, v veliki meri pa na stanje komuniciranja v podjetjih in organizacijah vplivajo medsebojni odnosi med zaposlenimi (Fink idr., 2009).

Temelj poslovnega komuniciranja je razgovor. Poslovni razgovor se od zasebnega razgovora razlikuje po ciljnosti. Poslovni razgovor je uspešen takrat, kadar dosega svoje cilje, ki so usmerjeni v cilje organizacije oziroma podjetja. Njegova temeljna značilnost je neposredno in sočasno dvo- ali večsmerno komuniciranje. Poslovni

razgovor raste iz sporočil in odgovorov nanje. Izmenjavanje sporočil spodbujajo poizvedbe in vprašanja v poslovnem razgovoru. Središče sporočil in odgovorov v poslovnem razgovoru je govorno, besedno komuniciranje. Ker pa so udeleženci v bolj ali manj neposrednem stiku, se govornemu komuniciranju pridružuje nebesedno, ki lahko postane pomembnejše od besed (Možina idr., 2004).

2.2.3 Interno komuniciranje v podjetju

Doseganje zastavljenih ciljev je tako za organizacije kot manjša podjetja ključnega pomena za njihovo uspešnost. Pomembno vlogo pri doseganju le-teh ima interna komunikacija. Z dobro premišljeno in učinkovito interno komunikacijo bodo člani organizacije bolje prepoznali in lažje izpolnjevali skupne cilje organizacije ali podjetja in se zavedali, da bodo imeli izpolnjeni cilji pozitivne učinke na njihovo prosperiteto. Učinkovito interno komuniciranje bo člane v organizaciji ali zaposlene v podjetju spodbudilo k večji kreativnosti, bolj učinkovitemu delu in jih opogumilo za deljenje idej horizontalno in vertikalno (Možina idr., 2004).

Pri internem komuniciranju se ne moremo izogniti formalnemu in neformalnemu komuniciranju, saj imata vsak svoje prednosti in slabosti, pri tem predpostavljamo, da v večjih podjetjih in organizacijah komunikacija poteka bolj formalno, in obratno, v manjših in mikro podjetjih bolj neformalno, saj so zaposleni med opravljanjem nalog v tesnejših stikih in odnosih. Interno formalno komuniciranje v podjetjih se izvaja po predpisanih pravilih znotraj organizacije in po poslovnem bontonu, kjer je razmerje komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi člani širše sprejeto. Neformalno komuniciranje v podjetju ali organizaciji poteka v bolj sproščenem okolju (Možina idr., 2004).

Neformalna komunikacija ni tako zanesljiva kot formalna komunikacija, pri kateri se pričakuje več odgovornosti. Znotraj organizacije, kot je podjetje, je komunikacija povezana s protokoli formalnih kanalov strukture, po katerih le-ta poteka. Odnosna relacija med nadrejenim in podrejenim je ustrezno postavljena in sprejeta (Hoffmann, 2010).

Kakovost komunikacije je odvisna od vedenja posameznikov znotraj organizacije. Pri uporabi neformalne komunikacije lahko bodisi zaradi zavedne bodisi zaradi nezavedne sproščenosti udeležencev v interakciji hitreje pride do napak in zavajajočih ter netočnih informacij. V formalnem okolju pa se udeleženci bolj zavedajo pomembnosti komuniciranja in posledic netočnega ali nepopolnega komuniciranja. Udeleženci si vzamejo čas za prenos informacij, tako je manj možnosti za prenos napačnih in nepopolnih informacij (Hoffmann, 2010).

Neformalno komunikacijo lahko podjetje ali organizacija učinkovito uporabi na način, da jo zazna in presodi ter uporabi, če je bila ta komunicirana prek usposobljenega

posameznika, oziroma zavrže, če je bila komunicirana prek slabo ali neusposobljenega posameznika (Hoffmann, 2010).

2.3 VPLIV KOMUNICIRANJA NA MEDSEBOJNE ODNOSE V PODJETJU

Medsebojni odnosi so strukture in dogajanja, ki izvirajo iz vsakdanjih interakcij in komuniciranja med osebami. Te interakcije medsebojne odnose vzpostavljajo in potrjujejo. Vsako komuniciranje pa je zgrajeno na ozadju socialnih odnosov, ki potekajo kot komunikacijsko dogajanje, kjer udeleženci dogajanja drug drugemu predstavijo sami sebe, svoja videnja drug drugega in odnosa drugega z drugim. Na tak način udeleženci komuniciranja vzpostavljajo in ohranjajo medsebojne povezave oziroma odnose (Ule, 2009).

Za nastanek in ohranjanje medosebnih odnosov sta nujna procesa komuniciranje in sodelovanje. Medsebojni odnosi so posledica trajnejšega in ponavljajočega se sodelovanja med dvema ali več osebami. Začenjajo se z zavedanjem odnosa, razvijajo pa se z usklajevanjem sodelovanja med osebami, ki sodelujejo v odnosu (Ule, 2005).

Nosilci dobrega imena v vsaki organizaciji so zaposleni. Da v podjetju to dosežejo, morajo najprej doseči zadovoljstvo zaposlenih. Le zadovoljni in motivirani delavci bodo o svoji organizaciji govorili pozitivno, dosegali zastavljene cilje in bili produktivni na vseh področjih. Zadovoljstvo na delovnem mestu, motiviranost in dobri medsebojni odnosi pa so povezani z dobrim internim komuniciranjem (Mumel, 2012).

Mumel (2012) navaja, da na področju zadovoljstva v organizaciji ločimo tri področja:

- zadovoljstvo pri delu, ki ga zaposleni opravljajo;
- zadovoljstvo z organizacijo; tu ločimo dva dela:
 - informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela, in
 - informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje svojega delovnega mesta in dela ter v celoti delovanja organizacije;
- informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za razumevanje dogajanja v organizaciji, ki se nanaša na izvajanje delovnih nalog na delovnem mestu.

Ustrezno komuniciranje in ustrezen prenos informacij sta torej ključnega pomena za zadovoljstvo pri delu in dobre medsebojne odnose tako po vertikali kot horizontali. Možina (2001) pravi, da boljše komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo zaposleni bolje razumeli cilje organizacije in njihov pomen za njihovo blagostanje. Bolj učinkovito komuniciranje po vertikali navzdol bo stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej in tako bodo zaposleni

podajali ideje vodstvu brez strahov ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot nepomembne.

Na drugi strani pa so posledice slabega komuniciranja lahko uničujoče tako za podjetje kot za posameznika. Neustrezno komuniciranje vodi v nezadovoljstvo zaposlenih, kar posledično vpliva tudi na medsebojne odnose. Najpogosteje pa se kaže kot povečana odsotnost z dela, nižja produktivnost zaposlenih, nezainteresiranost idr. (Mumel, 2012).

3 PREDSTAVITEV TRGOVSKEGA PODJETJA

3.1 OPREDELITEV MIKRO TRGOVSKEGA PODJETJA

Podjetja oziroma gospodarske družbe se v Sloveniji delijo na mikro, majhna, srednja in velika podjetja (Honzak, 2018). V diplomskem delu bomo raziskovali medsebojne odnose v mikro trgovskem podjetju.

Pri uvrščanju podjetja glede na velikost smo upoštevali predpisana bilančna merila: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čiste prihodke od prodaje, vrednost aktive oziroma premoženje družbe. Obravnavano podjetje izpolnjuje vse tri pogoje: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov in vrednost aktive ne presega 350.000 evrov (Honzak, 2018).

3.2 OPIS MIKRO TRGOVSKEGA PODJETJA

Dejavnost obravnavanega mikro trgovskega podjetja je prodaja slikarskega in hobi programa za ustvarjanje. Podjetje ima dolgoletno tradicijo, ustanovljeno je bilo leta 1994, danes pa je vodilno podjetje s področja prodaje slikarskega programa v Sloveniji. Dejavnost obsega tako veleprodajo kot maloprodajo, v letu 2022 je aktivno zaposlenih šest oseb. Ustanovitelj je prisoten že od ustanovitve podjetja, je delovno aktiven v podjetju, skrbi tako za vizijo kot uresničitev ciljev podjetja. Poleg dobro utečene fizične trgovine podjetje močno prosperira tudi s spletno prodajo, kjer ponuja več kot 50.000 izdelkov.

3.3 POSLOVNA USPEŠNOST IN VIZIJA MIKRO TRGOVSKEGA PODJETJA

V letu 2021 je podjetje ustvarilo 783.489,98 evra prihodkov od prodaje, kar je za 81.622,89 evra več kot v letu 2020 (AJPEŠ, 2022). Podjetje je ustvarilo 11,6-odstotno rast. Glede na trend porasta spletnih nakupov v zadnjih letih, še zlasti v času

epidemije covid-19, podjetje pričakuje dodatno povečanje prihodkov od spletne prodaje. Podjetje je v letu 2021 investiralo v dodatne poslovne prostore maloprodajne trgovine, v letu 2022 pa so razširili spletno ponudbo. Vizija je ostati vodilni ponudnik slikarskega in hobi programa v Sloveniji ter dodatno okrepiti veleprodajno mrežo.

3.4 STRUKTURA MIKRO TRGOVSKEGA PODJETJA

Podjetje je strukturirano na dva dela, in sicer maloprodajni in veleprodajni del. Poglavitno vlogo opravlja dobro upravljanje skladiščnega dela, od koder se vrši dobava artiklov v maloprodajno mrežo in veletrgovcem. Podjetje zaposluje šest ljudi za polni delovni čas z občasno dodatno pomočjo s študentskimi in pogodbenimi deli. Poleg skladiščnika so zaposleni razdeljeni na delovna mesta: upravljanje spletne trgovine (priprava paketov in odprema), izmensko delo prodajalcev v maloprodaji, administrativna dela in interno računovodstvo.

3.5 KRITIČNA ANALIZA

Za nas kot posameznike je pomembno, da se na delovnem mestu, kjer preživimo približno tretjino dneva, dobro počutimo. K dobremu počutju na delovnem mestu veliko prispevajo dobri medsebojni odnosi med sodelavci ter med sodelavci in vodstvom. Zadovoljni zaposleni bolje opravljajo svoje delo in stremijo k doseganju in preseganju ciljev organizacije. Zato je ključnega pomena, da se vodstvo vsake organizacije zaveda pomena dobrih medsebojnih odnosov in stremi k izboljšanju oziroma k ohranjanju le-teh. V podjetjih, s katerimi imamo izkušnje tekom naših delovnih razmerij, vodstvo ni posvečalo dovolj pozornosti medsebojnim odnosom. Večinoma so prevladovali slabi medsebojni odnosi, ki so se zaradi neustrezne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi ter znotraj interakcij s sodelavci le še bolj krhali. Opazili smo tudi, da kadar omenjamo dobre medsebojne odnose na delovnem mestu, večina ljudi misli, da govorimo o prijateljskih odnosih. Dobri medsebojni odnosi ne temeljijo na prijateljstvu, ampak na spoštovanju posameznika ter vljudnem in primernem komuniciranju glede na vlogo, ki jo v organizaciji opravlja.

Zaposleni v izbranem mikro podjetju pogosto tesno sodelujejo. Narava njihovega dela vsebuje veliko komuniciranja, kar pa v praksi lahko hitro privede do neželenih konfliktov znotraj tima in posledično slabih medsebojnih odnosov med zaposlenimi in vodjem.

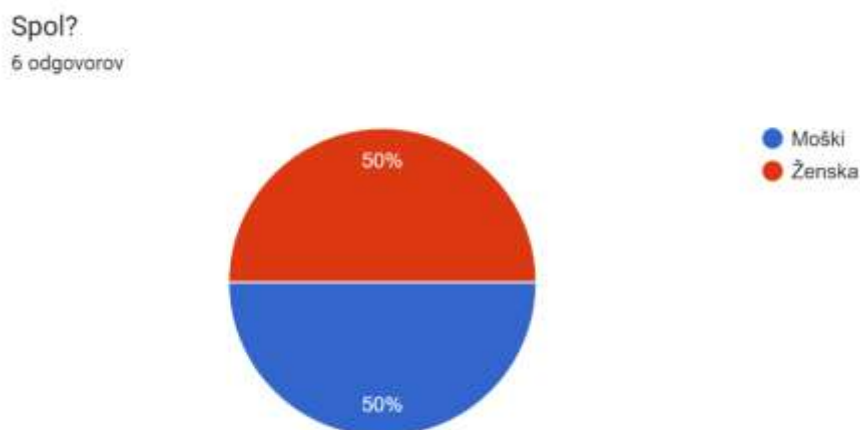
4 PRAKTIČNI DEL – RAZISKAVA MEDSEBOJNIH ODNOSOV V OBRAVNAVANEM PODJETJU

V diplomskem delu smo se poslužili deskriptivne raziskovalne metode. S pomočjo anketnega vprašalnika smo raziskovali, kako zaposleni v izbranem mikro podjetju vrednotijo medsebojne odnose in vpliv delovne obremenitve na le-te. Zanimalo nas je, kakšna je po mnenju zaposlenih komunikacija v izbranem mikro podjetju in ali delovne obremenitve vplivajo na komunikacijo. Zanimalo nas je tudi, ali je komunikacija v mikro podjetju formalna ali neformalna ter kakšne komunikacije bi si zaposleni želeli v bodoče. Zadnji del vprašalnika pa je vseboval demografska vprašanja.

Anketni vprašalnik smo v septembru posredovali direktorju podjetja in ga prosili, naj anketni vprašalnik posreduje svojim zaposlenim. Zaposleni so ga reševali v elektronski različici, in sicer z orodjem Google forms.

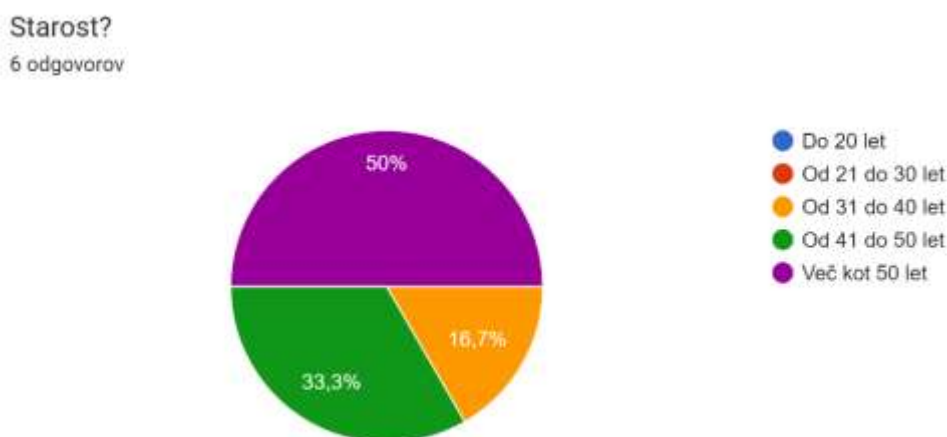
4.1 ANALIZA MEDSEBOJNIH ODNOSOV V IZBRANEM MIKRO TRGOVSKEM PODJETJU

V izbranem mikro podjetju je zaposlenih šest oseb, pri čemer so vsi sodelovali v raziskavi. Na sliki 2 prikazujemo razmerje med spoloma. Razvidno je, da je v izbranem mikro podjetju zaposlenih polovica oseb ženskega spola in polovica oseb moškega spola.



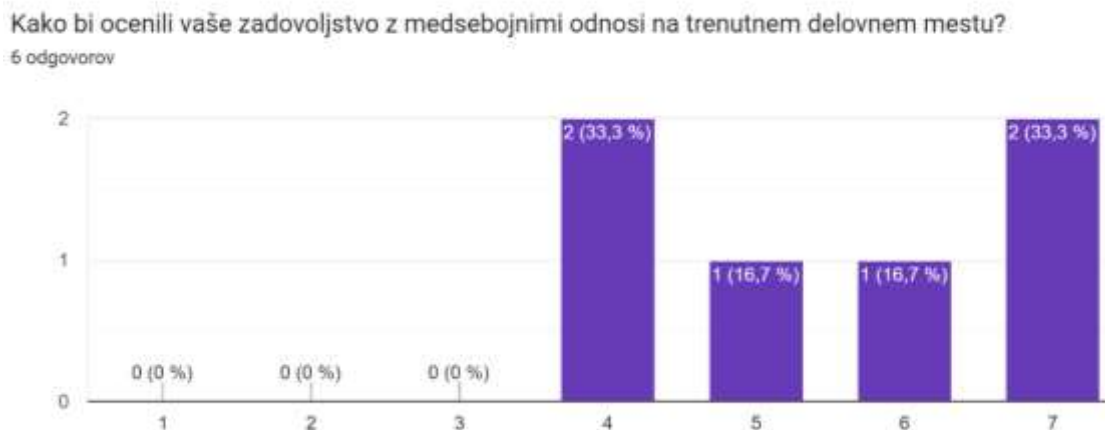
Slika 2: Zaposleni v izbranem mikro podjetju – delitev po spolu
(Lastni vir)

Med zaposlenimi v izbranem mikro podjetju so trije zaposleni starejši od 50 let, dva zaposlena spadata v starostno skupino 41–50 let, en zaposleni pa v starostno skupino 31–40 let.



Slika 3: Zaposleni v izbranem mikro podjetju – starostna obdobja
(Lastni vir)

Zanimalo nas je, kako so zaposleni zadovoljni z medsebojnimi odnosi na delovnem mestu. Uporabili smo 7-stopenjsko lestvico, kjer nam 1 pove, da so medsebojni odnosi slabi, 7 pa, da so medsebojni odnosi dobri.



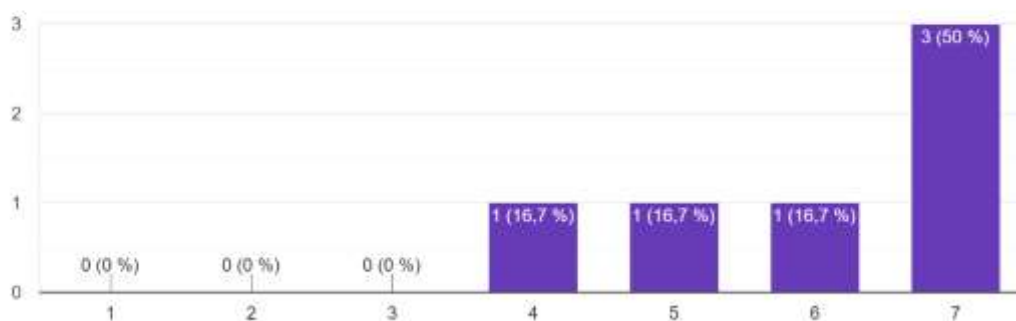
Slika 4: Ocena zadovoljstva zaposlenih z medsebojnimi odnosi v izbranem mikro podjetju
(Lastni vir)

S slike 4 je razvidno, da so zaposleni v izbranem mikro podjetju z odnosi večinoma zadovoljni. Tretjina zaposlenih se je opredelila v zgornjem delu 7-stopenjske lestvice, dva zaposlena pa menita, da odnosi niso niti dobri niti slabi.

Kakovostni medsebojni odnosi na delovnem mestu pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu in delovno uspešnost. Ugotavljali smo, koliko zaposlenim v izbranem mikro podjetju pomenijo kakovostni medsebojni odnosi. Uporabili smo 7-stopenjsko lestvico, kjer nam 1 pove, da odnosi niso pomembni, 7 pa, da so odnosi za zaposlene zelo pomembni.

Koliko vam pomenijo kakovostni medsebojni odnosi na delovnem mestu?

6 odgovorov



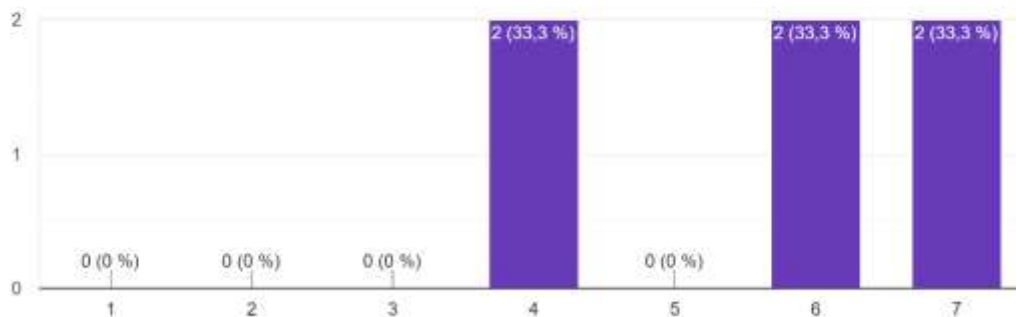
Slika 5: Pomen kakovostnih medsebojnih odnosov za zaposlene
(Lastni vir)

S slike 5 je razvidno, da so zaposlenim v izbranem mikro podjetju kakovostni medsebojni odnosi zelo pomembni, saj je kar pet od šestih zaposlenih izbralo zgornji del 7-stopenjske lestvice. Enemu od zaposlenih pa kakovostni medsebojni odnosi niso niti pomembni niti nepomembni.

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali po mnenju zaposlenih delovna obremenitev vpliva na medsebojne odnose.

Ali delovna obremenitev vpliva na medsebojne odnose na delovnem mestu?

6 odgovorov



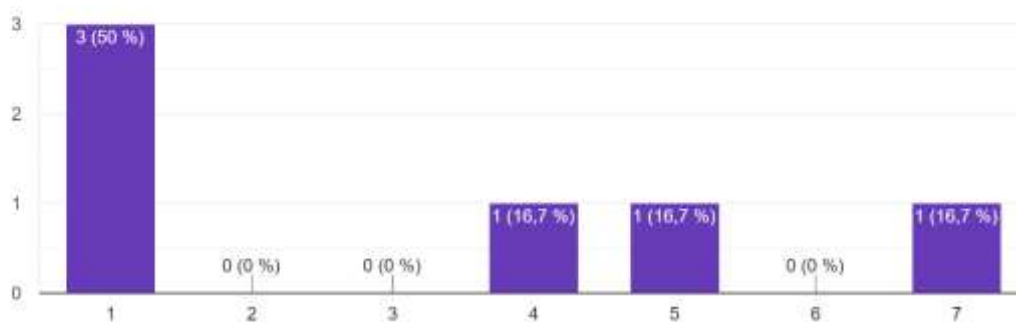
Slika 6: Vpliv delovne obremenitve na medsebojne odnose na delovnem mestu
(Lastni vir)

Po mnenju dveh tretjin zaposlenih delovna obremenitev močno vpliva na medsebojne odnose v izbranem mikro podjetju, dva izmed zaposlenih pa menita, da delovna obremenitev niti ne vpliva niti ne vpliva na medsebojne odnose.

Zanimalo nas je tudi, ali pomanjkanje komuniciranja vpliva na medsebojne odnose na delovnem mestu. Tudi tu smo uporabili 7-stopenjsko lestvico, kjer nam 1 pove, da nekomuniciranje močno vpliva na medsebojne odnose, 7 pa, da nekomuniciranje ne vpliva na medsebojne odnose.

Ali "nekomuniciranje" vpliva na medsebojne odnose na delovnem mestu? (zavračanje komunikacije med zaposlenimi)

6 odgovorov



Slika 7: Vpliv nekomuniciranja na medsebojne odnose v izbranem mikro podjetju (Lastni vir)

Po mnenju polovice zaposlenih zavračanje komunikacije med zaposlenimi močno vpliva na medsebojne odnose. Eden od zaposlenih pa je mnenja, da nekomuniciranje ne vpliva na medsebojne odnose.

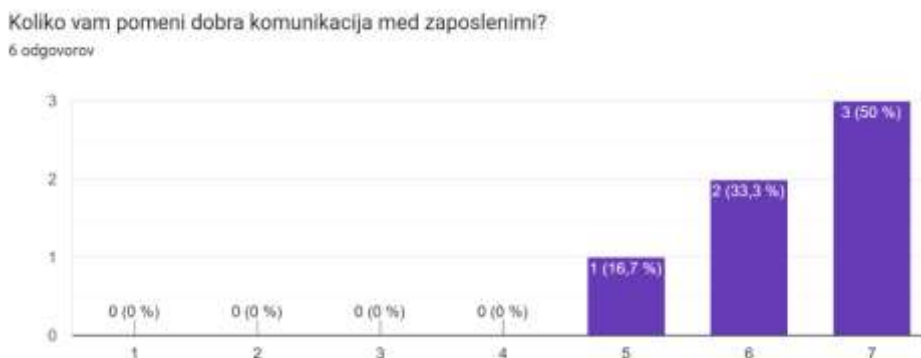
Za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem mikro podjetju s trenutno komunikacijo znotraj podjetja smo uporabili 7-stopenjsko lestvico, kjer nam 1 pove, da zaposleni s komunikacijo niso zadovoljni, 7 pa nam pove, da so zaposleni s trenutno komunikacijo zelo zadovoljni.



Slika 8: Zadovoljstvo zaposlenih s trenutno komunikacijo v izbranem mikro podjetju
(Lastni vir)

S slike 8 je razvidno, da je več kot polovica anketiranih zaposlenih s trenutno komunikacijo v podjetju zadovoljnih. Eden od zaposlenih pa ni niti zadovoljen niti zadovoljen oz. se ne more odločiti.

Z vidika medsebojnih odnosov je pomembna dobra komunikacija med zaposlenimi. Koliko dobra komunikacija pomeni zaposlenim v izbranem mikro podjetju, smo ugotavljali s 7-stopenjsko lestvico, kjer nam 1 pove, da dobra komunikacija ni pomembna, 7 pa nam pove, da je dobra komunikacija zelo pomembna.



Slika 9: Mnenje zaposlenih o pomenu dobre komunikacije med zaposlenimi
(Lastni vir)

S slike 9 je razvidno, da je polovici anketiranih zaposlenih dobra komunikacija znotraj kolektiva zelo pomembna. Tudi ostala polovica anketiranih zaposlenih je mnenja, da je dobra komunikacija med zaposlenimi pomembna.

Raziskovali smo, ali bi se po mnenju zaposlenih v izbranem mikro podjetju dalo komunikacijo med sodelavci izboljšati. Tudi pri tem vprašanju smo uporabili 7-

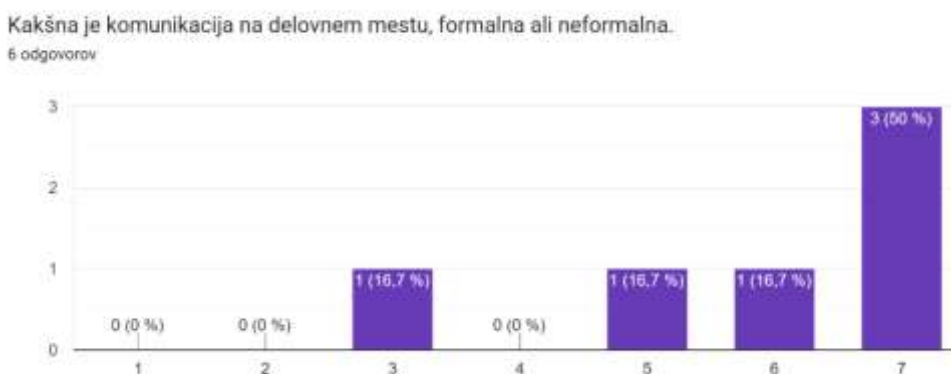
stopenjsko lestvico, kjer nam 1 pove, da bi se komunikacijo dalo izboljšati, 7 pa nam pove, da se komunikacije ne da izboljšati.



Slika 10: Mnenje zaposlenih o izboljšanju komunikacije
(Lastni vir)

Pri tem vprašanju smo dobili najbolj razpršene odgovore. Večinoma se odgovori gibljejo v sredinskem delu lestvice, kar pomeni, da so zaposleni dokaj neodločeni o izboljšanju komunikacije. Eden od zaposlenih pa je mnenja, da bi se komunikacijo dalo izboljšati. V nadaljevanju bi bilo smiselno tudi raziskati, kaj so razlogi za tako razpršene odgovore.

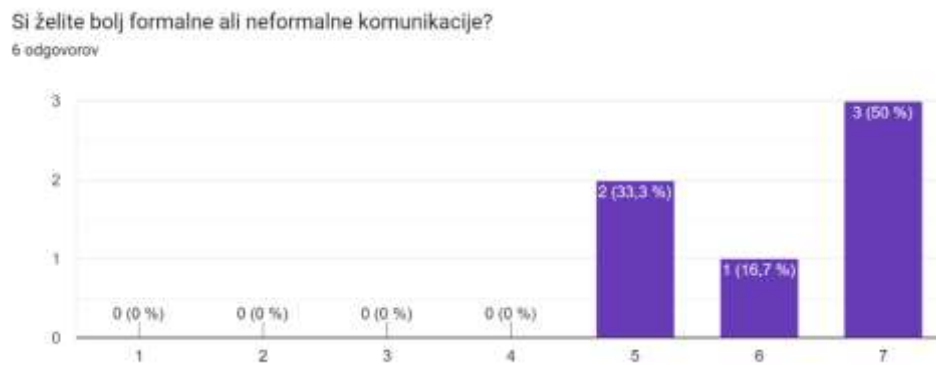
S 7-stopenjsko lestvico smo ugotavljali, kakšna komunikacija prevladuje v izbranem mikro podjetju. Na 7-stopenjski lestvici nam 1 pove, da prevladuje formalna komunikacija, 7 pa nam pove, da prevladuje neformalna komunikacija.



Slika 11: Vrsta komunikacije v izbranem mikro podjetju
(Lastni vir)

Po mnenju polovice zaposlenih v podjetju prevladuje neformalna komunikacija. Ostali zaposleni se nagibajo k trditvi, da prevladuje neformalna komunikacija. Eden od zaposlenih pa je mnenja, da uporabljajo tudi nekaj formalne komunikacije.

Za vprašanje, ali si zaposleni v bodoče želijo bolj formalne ali bolj neformalne komunikacije, smo zopet uporabili 7-stopenjsko lestvico, kjer nam 1 pove, da si zaposleni želijo bolj formalne komunikacije, 7 pa nam pove, da si želijo bolj neformalne komunikacije.



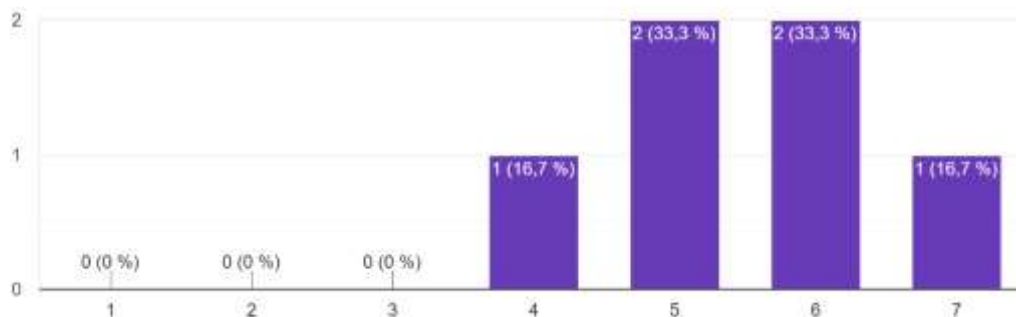
Slika 12: Želje zaposlenih glede komunikacije v izbranem mikro podjetju
(Lastni vir)

S slike 12 je razvidno, da si polovica zaposlenih želi bolj neformalne komunikacije. Tudi ostala polovica anketiranih zaposlenih se giblje v zgornjem delu 7-stopenjske lestvice. Ugotovili smo, da si v splošnem vsi zaposleni želijo bolj neformalne komunikacije.

Zanimalo nas je tudi, ali delovna obremenitev vpliva na komunikacijo na delovnem mestu. Tudi pri tem vprašanju smo uporabili 7-stopenjsko lestvico, kjer nam 1 pove, da delovna obremenitev ne vpliva na komunikacijo, 7 pa nam pove, da delovna obremenitev vpliva na komunikacijo.

Ali delovna obremenitev vpliva na komunikacijo na delovnem mestu?

6 odgovorov



Slika 13: Vpliv delovne obremenitve na komunikacijo med zaposlenimi v izbranem mikro podjetju
(Lastni vir)

S slike 13 je razvidno, da se je pet od šestih anketiranih zaposlenih opredelilo v zgornjem delu 7-stopenjske lestvice, kar nam pove, da delovne obremenitve po njihovem mnenju vplivajo na komunikacijo med zaposlenimi. Eden izmed anketirancev pa je mnenja, da delovne obremenitve na komunikacijo niti vplivajo niti ne vplivajo.

4.2 PREDSTAVITEV UGOTOVITEV

V raziskavi smo ugotovili, da so zaposleni v izbranem mikro podjetju zadovoljni z medsebojnimi odnosi na delovnem mestu, prav tako pa so za zaposlene v izbranem podjetju kakovostni medsebojni odnosi pomembni. Zaposleni so mnenja, da delovna obremenitev vpliva na medsebojne odnose, prav tako pa po njihovem mnenju delovna obremenitev vpliva tudi na komunikacijo med zaposlenimi. Zaposleni so tudi mnenja, da nekomuniciranje oziroma zavračanje komunikacije med zaposlenimi vpliva na medsebojne odnose med njimi.

Zaposleni so s trenutno komunikacijo med sodelavci v večini zadovoljni, prav tako pa so mnenja, da je dobra komunikacija med zaposlenimi zelo pomembna. Trenutna komunikacija v podjetju je bolj neformalne narave, zaposleni pa si v prihodnje želijo, da tako tudi ostane. Pri vprašanju, ali so mnenja, da bi lahko komunikacijo izboljšali, smo dobili najbolj razpršene odgovore.

4.3 POVZETEK RAZISKAVE

V obravnavanem mikro podjetju prevladujejo dobri medsebojni odnosi, s katerimi so zaposleni zadovoljni. Dobri medsebojni odnosi so za zaposlene v izbranem mikro

podjetju zelo pomembni. Verjetno je to v neki meri povezano tudi z velikostjo podjetja. V večjih korporacijah mora biti dodobra izdelana strategija komuniciranja, v večini prevladuje formalna oblika komuniciranja, manj je neformalnega druženja med zaposlenimi, med katerim se v veliki meri medsebojni odnosi oblikujejo in gradijo. V izbranem mikro podjetju pa je zaposlenih šest oseb in med njimi prevladuje neformalna komunikacija. Vseh šest zaposlenih si želi, da bi tudi v bodoče komunicirali z neformalno komunikacijo. Iz njihovih odgovorov lahko sklepamo, da v podjetju prevladuje pozitivna klima.

Več kot polovica zaposlenih je s trenutno komunikacijo med sodelavci zadovoljnih, le eden ni niti zadovoljen niti nezadovoljen. Po njihovem mnenju je dobra komunikacija med zaposlenimi zelo pomembna. Nekomuniciranje med zaposlenimi pa po njihovem mnenju vpliva na medsebojne odnose. Le eden od anketirancev je mnenja, da nekomuniciranje nima vpliva na medsebojne odnose.

Ob vprašanju, ali bi lahko izboljšali komunikacijo, smo dobili najbolj razpršene odgovore. Glede na to, da v izbranem mikro podjetju prevladuje neformalna oblika komunikacije, lahko predpostavljamo, da ima na izboljšanje komuniciranja velik vpliv vrsto različnih dejavnikov, vse od trenutnega razpoloženja posameznika do notranjih in različnih zunanjih dejavnikov. Kot navaja Hofmann (2010), je kakovost komunikacije odvisna od vedenja posameznikov znotraj organizacije. Pri uporabi neformalne komunikacije lahko bodisi zaradi zavedne bodisi zaradi nezavedne sproščenosti udeležencev v interakciji hitreje pride do napak in zavajajočih ter netočnih informacij. V formalnem okolju pa se udeleženci bolj zavedajo pomembnosti komuniciranja in posledic netočnega ali nepopolnega komuniciranja.

Anketirani zaposleni so mnenja, da delovna obremenitev vpliva tako na medsebojne odnose kot tudi na komunikacijo med zaposlenimi. Bolj zahtevna kot je delovna obremenitev, bolj lahko vpliva na način komunikacije in posledično na medsebojne odnose.

5 ZAKLJUČKI

Dobri medsebojni odnosi so pomembni tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. Medsebojni odnosi na delovnem mestu predstavljajo vsakodneвне interakcije med osebami in vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev podjetja. V diplomskem delu smo raziskovali, kakšni so po mnenju anketiranih zaposlenih medsebojni odnosi in komunikacija v izbranem mikro podjetju, ali nanje vpliva delovna obremenitev in ali so zaposleni z njimi zadovoljni. Zanimalo nas je tudi, ali je komunikacija v mikro podjetju formalna ali neformalna ter kakšne komunikacije bi si zaposleni želeli v bodoče.

Predvidevali smo, da so v izbranem mikro podjetju medsebojni odnosi slabi. Na podlagi lastnih delovnih izkušenj smo opazili, da so v večini podjetij med sodelavci ter med sodelavci in vodstvom slabi medsebojni odnosi, zanje pa je v večini krivo pomanjkanje ustrezne in primerne komunikacije.

Ugotovili smo, da so v izbranem mikro podjetju zaposleni z medsebojnimi odnosi zadovoljni, prevladuje neformalna komunikacija, zaposleni pa si v bodoče želijo, da tako tudi ostane. Zadovoljni so tudi s trenutno komunikacijo, čeprav smo ob vprašanju, ali bi jo lahko izboljšali, dobili najbolj razpršene odgovore. V bodoče bi bilo zanimivo raziskati vzroke za tako razpršene odgovore. Zaposlene bi povabili na individualne intervjuje in z vprašanji odprtega tipa raziskali, zakaj je po njihovem mnenju treba izboljšati komunikacijo oziroma zakaj je ni treba izboljšati.

V mikro podjetju prevladujejo dobri medsebojni odnosi in pozitivna klima, kar nedvomno pripomore k uspešnosti podjetja. Po našem mnenju je to povezano z velikostjo podjetja in uporabo neformalne komunikacije, ki posledično vpliva na trdnejše medsebojne odnose, jih ohranja in konstantno nadgrajuje. Zanimivo bi bilo izvesti podobno raziskavo v večjem podjetju in nato primerjati rezultate ter poiskati skupne točke in ugotoviti, kje in zakaj se podjetji razlikujeta.

Za nas kot posameznike je pomembno, da se na delovnem mestu dobro počutimo, saj tam preživimo kar tretjino svojega časa. K dobremu počutju na delovnem mestu nedvomno veliko prispevajo medsebojni odnosi med sodelavci ter odnosi med sodelavci in vodstvom. Za dobre medsebojne odnose je treba vložiti kar nekaj truda. V določeni meri morajo za dobre medsebojne odnose poskrbeti nadrejeni, veliko pa lahko naredimo sami z uporabo ustrezne in spoštljive komunikacije. Vsak posameznik mora sam presoditi, kakšno vrsto komunikacije lahko uporabi v določeni situaciji in z določeno osebo. Zaposleni, ki se bodo v podjetju dobro počutili, ki bodo vedeli, da so slišani, spoštovani in vredni, bodo lahko tudi bolje delali in dosegali boljše rezultate ter dosegali in presegali cilje organizacije. Dobri temelji so ključ do uspeha. V našem primeru so to dobri medsebojni odnosi.

6 LITERATURA IN VIRI

Ajpes. (2022). Pridobljeno 10. 11. 2021 z naslova <https://www.ajpes.si/>.

Ažman, S. (2015). *Pomen odnosov v podjetju*. Delo in varnost. (60/1).

Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Fink, I., Goltnik Urnaut, A. in Števančec, D. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 12. 4. 2022 z naslova http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje-Fink_Goltnik_Stevancec_.pdf.

Florjančič, J. in Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.

Hoffmann, D. (2010). *Informal communication – How it differs from formal communication*. Pridobljeno 14. 3. 2022 z naslova <https://ezinearticles.com/?Informal-Communication---How-It-Differs-From-Formal-Communication&id=5129153>.

Honzak, U. (2018). *Pogoji za določitev velikosti podjetja*. Pridobljeno 10. 11. 2021 z naslova <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/pogoji-za-dolocitev-velikosti-podjetja>.

Iršič, M. (2019). *Komunikacijska blaginja: novi standardi za kakovostno komunikacijo v organizacijah*. Ljubljana: Zavod Rakmo.

Jurečič, J. (2012). *Medsebojni odnosi na delovnem mestu*. Pridobljeno 13. 3. 2022 z naslova https://www.gzdbk.si/media/pdf/projekti/zdrava_poza___namig_meseca_2012_oktober.pdf.

Kejžar, I. (2006). *Sveti delavcev in medsebojni odnosi v procesu dela*. Pridobljeno 25. 8. 2022 z naslova <https://strokovniclanki.delavska-participacija.com/>.

Križnar, M. (2020). *Kakovost odnosov na delovnem mestu določa kakovost našega življenja*. Pridobljeno 11. 9. 2021 z naslova <https://svetkapitala.delo.si/mnenja/kakovost-odnosov-na-delovnem-mestu-doloca-kakovost-nasega-zivljenja/>.

Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.

Možina, S. (2001). *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. Pridobljeno 25. 8. 2022 z naslova <https://strokovniclanki.delavska-participacija.com>.

Možina, S. (2002). *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Pridobljeno 25. 8. 2022 z naslova <https://strokovniclanki.delavska-participacija.com>.

Možina, S., Bernik, J. in Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.

Možina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.

Mumel, D. (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta, v sodelovanju z založbo WS.

Šetina Čož, M. (2015). *Posel smo ljudje: dobri medosebni odnosi - osnova za zadovoljstvo in uspeh! Priročnik s praktičnimi nasveti*. Grosuplje: Izobraževalni zavod Znanje.

Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ule, M. (2009). *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Zalokar Divjak, Z. (2001). *Jaz in ti: medosebni odnosi v sodobnem času*. Krško: Gora.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Anketa - Medsebojni odnosi v mikro trgovskem podjetju

Podatki pridobljeni s spletno anketo, bodo uporabljeni izključno za potrebe diplomskega dela. Anketa je anonimna.

1.

Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi na trenutnem delovnem mestu? *

1 2 3 4 5 6 7

Medsebojni odnosi so slabi Medsebojni odnosi so dobri

2.

Koliko vam pomenijo kakovostni medsebojni odnosi na delovnem mestu? *

1 2 3 4 5 6 7

Niso pomembni Zelo so pomembni

3.

Ali delovna obremenitev vpliva na medsebojne odnose na delovnem mestu? *

1 2 3 4 5 6 7

Delovna obremenitev ne vpliva na medsebojne odnose Delovna obremenitev močno vpliva na medsebojne odnose

4.

Ali "nekomuniciranje" vpliva na medsebojne odnose na delovnem mestu? (zavračanje komunikacije med zaposlenimi) *

1 2 3 4 5 6 7

"Nekomuniciranje" močno vpliva na medsebojne odnose "Nekomuniciranje" ne vpliva na medsebojne odnose

5.

Ali ste zadovoljni s trenutno komunikacijo med zaposlenimi v podjetju? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nisem zadovoljen/zadovoljna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sem zadovoljen/zadovoljna

6.

Koliko vam pomeni dobra komunikacija med zaposlenimi? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Dobra komunikacija ni pomembna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dobra komunikacija je zelo pomembna

7.

Ste mnenja, da je vaša trenutna komunikacija s sodelavci dobra? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Komunikacija je slaba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Komunikacija je dobra

8.

Bi se po vašem mnenju dalo izboljšati komunikacijo med sodelavci? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Komunikacijo se, da izboljšati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Komunikacije se ne, da izboljšati

9.

Kakšna je komunikacija na delovnem mestu, formalna ali neformalna. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Formalna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Neformalna

10.

Si želite bolj formalne ali neformalne komunikacije? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Bolj formalne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bolj neformalne

11.

Ali delovna obremenitev vpliva na komunikacijo na delovnem mestu? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Delovna obremenitev ne vpliva na komunikacijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Delovna obremenitev vpliva na komunikacijo

12.

Spol? *

- Moški
- Ženska

13.

Starost? *

- Do 20 let
- Od 21 do 30 let
- Od 31 do 40 let
- Od 41 do 50 let
- Več kot 50 let