



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

REŠEVANJE KONFLIKTOV NA DELOVNEM MESTU

Mentor: Robert Mašera, mag.
Lektorica: Maja Horvat, univ. dipl. slov.

Kandidat: Andraž Sovič

Mengeš, marec 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Robertu Mašeri, mag., za strokovno pomoč, usmeritve in podporo pri izdelavi diplomskega dela. Njegovi dragoceni nasveti so mi omogočili, da sem diplomsko delo uspešno zaključil.

Zahvaljujem se tudi lektorici Maji Horvat, ki je moje diplomsko delo jezikovno in slovnično skrbno pregledala ter prispevala k njeni višji kakovosti.

IZJAVA

Študent Andraž Sovič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Roberta Mašere, mag.

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

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava problematiko konfliktov na delovnem mestu, njihove vzroke, dinamiko ter različne pristope k njihovem reševanju. Konflikti so naraven del vsakodnevnega življenja in so pogosto prisotni v različnih organizacijah, kjer lahko vplivajo na produktivnost in medosebne odnose. Delo se osredotoča na raziskovanje, kako zaposleni obvladujejo konflikte, katere tehnike uporabljajo za njihovo reševanje in kako konflikti vplivajo na delovno vzdušje. V raziskovalnem delu, ki temelji na anketnem vprašalniku, so proučeni pogostost konfliktov, glavni vzroki za njihov nastanek ter najučinkovitejše metode obvladovanja teh situacij. Rezultati ankete omogočajo oblikovanje priporočil za izboljšanje obvladovanja konfliktov v organizacijah, s ciljem zmanjšanja stresa, povečanja produktivnosti in izboljšanja medosebnih odnosov na delovnem mestu. Poleg tega delo obravnava tudi pomen pravočasnega prepoznavanja konfliktov in nujnost njihovega reševanja za ohranjanje pozitivne delovne klime. Na osnovi analize zbranih podatkov so podani konkretni predlogi za učinkovitejše reševanje konfliktov in izboljšanje delovne kulture.

KLJUČNE BESEDE

- konflikti na delovnem mestu
- reševanje konfliktov
- vzroki konfliktov
- posledice konfliktov
- metode reševanja konfliktov

SUMMARY

This diploma thesis addresses the issue of workplace conflicts, their causes, dynamics, and various approaches to resolving them. Conflicts are a natural part of daily life and are often present in various organisations, where they can impact productivity and interpersonal relationships. The thesis focuses on exploring how employees manage conflicts, the techniques they use to resolve them, and how conflicts affect the work environment. The research, based on a survey questionnaire, examines the frequency of conflicts, the main causes of their occurrence, and the most effective methods for handling such situations. The survey results will enable the development of recommendations for improving conflict management in organisations, with the goal of reducing stress, increasing productivity, and enhancing interpersonal relationships in the workplace. Furthermore, the thesis will address the importance of timely conflict recognition and the necessity of resolving them to maintain a positive work climate. Based on the analysis of the collected data, specific suggestions for more effective conflict resolution and improvement of the work culture will be provided.

KEYWORDS

- workplace conflicts
- conflict resolution
- causes of conflicts
- consequences of conflicts
- methods of conflict resolution

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.4	Metode dela	2
1.5	Hipoteze	3
2	KONFLIKT	4
3	OPREDELITEV KONFLIKTOV	5
4	VRSTE KONFLIKTOV	7
5	PREPREČEVANJE KONFLIKTOV.....	8
6	VZROKI KONFLIKTOV NA DELOVNEM MESTU	9
7	POSLEDICE KONFLIKTOV	10
7.1	Pozitivne posledice konfliktov	10
7.2	Negativne posledice konfliktov	10
8	REŠEVANJE KONFLIKTOV V ŠTIRIH KORAKIH	11
8.1	Prvi korak.....	12
8.2	Drugi korak	13
8.3	Tretji korak.....	13
8.4	Četrty korak	15
9	PRAKTIČNI DEL	17
9.1	Predstavitev rezultatov	17
9.2	Preverjanje hipotez	38
10	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	40
11	ZAKLJUČEK	42
12	LITERATURA IN VIRI.....	44
	PRILOGA.....	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Pristopi h konfliktom.....	5
Slika 2: Krožno potovanje.....	11
Slika 3: Spol	17
Slika 4: Starost.....	18
Slika 5: Stopnja izobrazbe	19
Slika 6: Čas zaposlenega v podjetju.....	20
Slika 7: Kako najpogosteje komunicirate na delovnem mestu	21
Slika 8: Se vam zdi, da v podjetju dovolj komunicirate.....	22
Slika 9: Ali v vašem podjetju pogosto prihaja do konfliktov	23
Slika 10: Kako se razumete s sodelavci in nadrejenimi v podjetju	24
Slika 11: Kako po vašem mnenju konflikti vplivajo na uspešnost podjetja.....	25
Slika 12: V vašem podjetju do konfliktov največkrat pride med.....	26
Slika 13: Raje se izognem konfliktom, kot da bi se soočil z njimi	27
Slika 14: Pogovorimo se in poskušamo rešiti težave	28
Slika 15: Ali ste kdaj razmišljali o zamenjavi službe zaradi konfliktov	29
Slika 16: Ali ste pod stresom zaradi konfliktov na delovnem mestu	30
Slika 17: Kako pogosto bi se nastalim konfliktom dalo izogniti.....	31
Slika 18: Najpogostejši razlogi za nastanek konfliktov na delovnem mestu	32
Slika 19: Kako običajno rešujete konflikte, ko nastanejo.....	33
Slika 20: Zaradi katerih stvari na delovnem mestu najpogosteje prihaja do konfliktov	34
Slika 21: Najpomembnejša lastnost pri reševanju konflikta.....	35
Slika 22: Kako pogosto pride do nepričakovanih konfliktov.....	36
Slika 23: Kako bi ocenili vzdušje v podjetju glede na obvladovanje konfliktov	37

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

V diplomskem delu bomo obravnavali pojem konflikta, njegov nastanek ter različne pristope k njegovemu reševanju. Konflikti so naraven del vsakodnevnega življenja in so lahko prisotni v različnih oblikah ter situacijah, še posebej na delovnem mestu. Skozi delo bomo raziskali, kako konflikti nastanejo, zakaj so prisotni ter kako jih je mogoče obvladati in rešiti na konstruktiven način. Posebno pozornost bomo namenili pozitivnim vidikom konfliktov, saj lahko ti, če se pravilno obravnavajo, pripomorejo k osebni rasti, izboljšanju komunikacije ter krepitvi medosebnih odnosov v delovnem okolju. Poleg tega bomo analizirali tudi posledice, ki nastanejo, če konflikti niso pravočasno reševani, kot so povečanje stresa, slabša produktivnost in zmanjšanje morale med zaposlenimi.

Odločitev za to temo je bila sprejeta, ker smo se vsi že večkrat znašli v konfliktnih situacijah, do katerih je prišlo zaradi različnih razlogov, bodisi osebnih bodisi profesionalnih. Zaradi tega je pomembno razumeti, kako različni posamezniki pristopajo k reševanju konfliktov, saj vsak od nas pristopa k tem situacijam na svoj način. V delu bomo raziskali, kako se anketiranci spopadajo s konflikti v praksi in kakšne tehnike reševanja konfliktov uporabljajo. Za ta namen bomo uporabili anketni vprašalnik, s katerim bomo pridobili vpogled v njihove osebne izkušnje ter načine reševanja težav, ki se pojavljajo na delovnem mestu.

Na koncu dela bomo na osnovi zbranih podatkov predstavili priporočila za učinkovitejše reševanje konfliktov na delovnem mestu in izboljšanje delovne klime v organizacijah.

1.2 Cilji naloge

Namen diplomskega dela je raziskati, kako anketiranci obvladujejo in rešujejo konflikte, ki nastanejo na delovnem mestu. Raziskali bomo, kako pogosto se konflikti pojavijo, kateri so glavni vzroki za njihov nastanek ter kako se posamezniki spopadajo z njimi. Poleg tega bomo ugotovili, kaj bi lahko organizacije in zaposleni storili za zmanjšanje števila konfliktov ter izboljšanje medosebnih odnosov v delovnem okolju.

Cilj diplomskega dela je z uporabo anketnega vprašalnika pridobiti vpogled v to, kako zaposleni obvladujejo konflikte, kako se odzivajo na konfliktne situacije in kateri so najpogostejši vzroki, ki vodijo do nesoglasij. Poudarek bo tudi na tem, kako konflikti vplivajo na posameznike in njihov delovni proces ter kako se spopadajo z morebitnimi negativnimi posledicami, ki nastanejo zaradi nerešenih konfliktov.

V diplomskem delu bomo postavili različne hipoteze glede pojavnosti, vzrokov in rešitev konfliktov na delovnem mestu. S pomočjo zbranih podatkov iz ankete bomo te hipoteze bodisi potrdili bodisi ovrgli. Na osnovi analize rezultatov bomo nato oblikovali priporočila za izboljšanje obvladovanja konfliktov v organizacijah, da bi zmanjšali njihovo pogostost in vpliv na delovno vzdušje.

1.3 Predpostavke in omejitve

Ker se anketa ne bo nanašala na eno podjetje, bodo rezultati splošne narave, kar pomeni, da bodo odražali splošne trende in vzorce, ki se pojavljajo v različnih organizacijah. Predpostavljamo, da konflikti na delovnih mestih nastanejo zaradi velikega števila različnih dejavnikov, kot so razlike v osebnih ozadjih zaposlenih, kot so okolje, izobrazba, spol, starost in različne osebne vrednote. Poleg tega na nastanek konfliktov pogosto vplivajo slaba komunikacija ali pomanjkanje odprte in učinkovite komunikacije med zaposlenimi ter med podrejenimi in nadrejenimi. Povečane zahteve in stres na delovnem mestu lahko prav tako povečajo tveganje za nastanek konfliktov, še posebej če so pogoji dela nespremenjeni kljub višjim pričakovanjem in nalogam.

Pri tem predvidevamo, da nihče ne želi konfliktov, saj so ti običajno negativne narave in imajo lahko škodljiv vpliv na vzdušje v delovnem okolju. Nezdrav konflikt lahko zmanjša produktivnost, povzroči nezadovoljstvo med zaposlenimi in celo privede do zmanjšane motivacije. Zato je pomembno, da se konflikti pravočasno prepoznajo in ustrezno rešijo, da bi ohranili zdrav delovni prostor in pozitivno dinamiko znotraj organizacije.

Pri praktičnem delu diplomskega dela se lahko pojavijo določene omejitve, ki lahko vplivajo na kakovost in zanesljivost zbranih podatkov. Ena od omejitev je lahko, da udeleženci v anketi ne zagotovijo popolnomaernih ali iskrenih odgovorov. To je lahko posledica želje po tem, da bi izpustili morebitne negativne informacije ali da bi se prilagodili pričakovanjem raziskave. Možno je tudi, da anketiranci napačno interpretirajo vprašanja, kar lahko vpliva na točnost zbranih podatkov. Za obvladovanje teh omejitev bomo zagotovili jasnost v formulaciji vprašanj in poskrbeli za anonimnost odgovorov, da bi zmanjšali morebitne pristranskosti in spodbudili iskrene odgovore.

1.4 Metode dela

Teoretični del diplomskega dela se bo osredotočil na proučevanje dosedanjih ugotovitev različnih avtorjev s področja reševanja konfliktov. Podrobno bomo opisali pojem konfliktov, analizirali, kako in zakaj nastanejo ter kako jih je mogoče učinkovito rešiti. V teoretičnem delu bomo uporabili metodo deskripcije, saj bomo opisali ključne vidike konflikta in načine njegovega obvladovanja, kot so vzroki za nastanek,

dinamika konfliktov in tehnike reševanja. S pomočjo analitične metode bomo razčlenili kompleksno problematiko na posamezne dele, da bomo lažje razumeli posamezne faze in dejavnike, ki vplivajo na nastanek in reševanje konfliktov na delovnem mestu. Za pridobitev rezultatov v praktičnem delu diplomskega dela bomo izvedli raziskavo, ki bo temeljila na anketnem vprašalniku. S pomočjo ankete bomo raziskali poglede in izkušnje zaposlenih v različnih podjetjih glede konfliktnih situacij in metod njihovega reševanja. Anketirali bomo 50 zaposlenih, pri čemer bomo zajeli širok spekter delovnih mest, od najnižjih do najvišjih. Tako bomo zagotovili, da bodo rezultati raziskave predstavljali širok spekter mnenj in izkušenj, kar bo omogočilo natančnejše ugotovitve o obvladovanju konfliktov na različnih organizacijskih ravneh. Za analizo podatkov bomo uporabili kvantitativno metodo, kar nam bo omogočilo, da bomo na osnovi statističnih metod obdelali zbrane podatke in pridobili objektivne rezultate, ki bodo podprli teoretične ugotovitve.

1.5 Hipoteze

H1: Konflikti na delovnem mestu nastanejo zaradi slabe komunikacije in pomanjkanja odprte ter učinkovite komunikacije.

H2: Konflikti na delovnem mestu so pogosto povezani z različnimi osebnostnimi lastnostmi zaposlenih, kot so razlike v starosti, izobrazbi in osebnih vrednotah.

H3: Konflikti negativno vplivajo na uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih.

H4: Konflikti na delovnem mestu so najpogosteje posledica preobremenjenosti, slabih odnosov in pomanjkanja sodelovanja med oddelki.

2 KONFLIKT

Konflikt lahko razumemo kot vsakršno situacijo, kjer se srečajo neskladni ali nasprotujoči si dejavniki, kar vodi v neusklajenost ali neharmonijo. V tem smislu je konflikt stanje, v katerem sistem ne deluje učinkovito zaradi nesoglasij. Hkrati konflikt povzroči potrebo po odzivu in spremembah, saj neurejenost ne more trajati dolgo. Konflikt torej ni nujno le nevarnost; ob pravilnem pristopu je lahko tudi priložnost za osebno rast, izboljšanje odnosov in napredek skupnosti. Ključno pa je, kako se bodo nanj odzvali udeleženci – ali bodo iz tega izziva ustvarili nekaj pozitivnega ali bo konflikt vodil v destruktivne posledice (Iršič, 2005, str. 7).

Konflikt nastane, kadar imata dva ali več oseb različne poglede oziroma stališča na neko situacijo, ki se lahko izražajo v besedah ali dejanjih. Do sprožitve konflikta pride, ko ena oseba misli, da lahko druga oseba ogrozi njene interese. Lahko se začne pri samo dveh osebah in se nato razširi na več oseb, oddelke itd. Večina vpletenih oseb misli, da se jih konflikt tiče in se morajo opredeliti, na katero stran stopiti, zato je priporočljivo, da se konflikt čim prej razreši, preden se vplete preveč oseb (Anderson, 2007, str. 17).

Konflikt je najlažje razrešiti v začetni fazi, saj se takrat bolj zavedamo morebitnih ovir in se posledično lažje reši. Zelo redko se zgodi, da obe vpleteni osebi hkrati opazita nestrinjanja v stališčih in interesih. Prva oseba, ki to opazi, ima po navadi več možnosti za razrešitev konflikta. Pravzaprav lahko konflikt ta oseba reši, še preden druga oseba spozna, da je do konflikta sploh prišlo. V nasprotnem primeru lahko oseba deluje odkrito in poišče kompromis. Po drugi strani pa se lahko zapre vase in konflikt stopnjuje z nadaljnjim nestrinjanjem (Anderson, 2007, str. 19).

Ljudje svojo jezo izražamo s telesno govorico in s takšnimi dejanji v večini primerov tudi pri drugi osebi izzovemo enak odziv. Na ta način se konflikt dvigne na višjo raven. S takšnimi dejanji svoje ravnanje opravičujemo in posledično ne iščemo opravičila druge osebe. Namesto da bi iskali rešitve in skupne točke, se osredotočamo na nasprotja. Če nam je oseba naproti bližje, so čustvene ovire višje in konflikt bomo težje rešili (Anderson, 2007, str. 21).

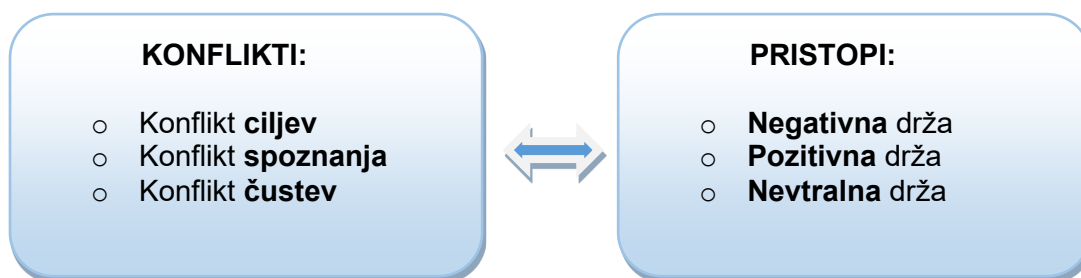
3 OPREDELITEV KONFLIKTOV

Konfliktu lahko z drugimi besedami rečemo tudi nasprotje in je zelo pogost pojav v organizacijah. Konflikt je nasprotovanje in nastane zaradi neusklajenih čustev, idej in ciljev med dvema ali več osebami v organizaciji.

Ločimo naslednje tri vrste osnovnih konfliktov:

- Konflikt **ciljev** dobimo zaradi nasprotujočih ciljev/končnih izidov med dvema ali več osebami v organizaciji.
- Konflikt **spoznanja** izvira iz nestrinjanja dveh ali več oseb glede mnenja ali idej oziroma ko pridemo do ugotovitve, da so naše misli nezdružljive.
- Konflikt **čustev** nastane, ko ugotovimo, da so naši občutki in čustva drugačna od drugih oseb. Če se razjezimo ali postanemo užaljeni, običajno želimo to vrniti drugi osebi na grd način. Pod to uvrščamo tudi pojave občutljivosti, nezadovoljstva in nestrpnosti.

Od našega znanja je odvisno, kako bomo pristopili h konfliktu. Na to vpliva tudi posameznikova pozitivna, negativna ali nevtralna drža (Možina, 2002, str. 584).



Slika 1: Pristopi h konfliktom
(Vir: Možina, 2002, str. 584)

- **Negativna drža**

Za številne zaposlene je beseda konflikt povezana z negativnimi pojmi, kot so prepiri, napadalnost in nasilje. V tradicionalnem managementu se pogosto poudarja, da je konflikt nekaj, čemur se je najbolje izogniti. Tisti, ki podpirajo to mnenje, trdijo, da se konfliktom lahko izognemo z obstoječimi pristopi, kot so skrbna izbira kadrov, ustrezno usposabljanje, jasna navodila in pravilno nagrajevanje. Ti nasveti ostajajo uporabni tudi v primerih, ko želimo zmanjšati ali preprečiti nesoglasja.

Konflikti v organizacijah so lahko zelo škodljivi, še posebej če vodstvo spodbuja tekmovalnost namesto sodelovanja. Takšno okolje lahko pripelje do tega, da uspeh enega posameznika škodi drugemu. Zaposleni, ki doživijo takšne konflikte, se jim

pogosto želijo izogniti ali se umakniti. To se kaže v njihovem vedenju, kot so utrujenost, brezbrižnost, brezvoljnost, napadalnost ali celo odsotnost z dela. Močan konflikt lahko povzroči napačno dojetje situacije in vodi v slabe odločitve. Ko so čustva močno prisotna, lahko pozabimo na potrebe drugih in postavimo zmago pred iskanjem skupne rešitve (Možina, 2002, str. 585).

- **Pozitivna drža**

Obstaja tudi mnenje, da so konflikti lahko pozitivni, saj poživijo situacijo in spodbudijo zaposlene, da se prilagajajo ter razmišljajo. Povezani so z iskanjem vzrokov, ki so privedli do konflikta, in s premislekom, kako ga odpraviti. Ta pozitiven pogled spodbuja ustvarjalnost, spremembe in boljše rešitve. Z dodatnimi informacijami se lahko člani seznani z dejstvi, kar jim pomaga prepoznati potrebne ukrepe za izboljšanje situacije. Tisti, ki imajo pozitiven odnos do konfliktov, jih vidijo kot priložnost za doseg svojih ciljev.

Raziskovalci uporabljajo različne metode in vprašanja, da bi odkrili vzroke za konflikte, včasih pa celo posredujejo, da bi konflikt prišel na površje, in jih nato podrobneje proučili. Podoben pristop in pozitiven pogled na konflikte pomagata managerjem, da se jih ne bojijo, temveč se soočijo z njimi in iščejo ustrezne načine za izboljšanje delovnega napredka (Možina, 2002, str. 585).

- **Nevtralna drža**

Nekateri imajo nevtralen pogled na konflikte, ki predstavlja uravnoteženo stališče med pozitivnim in negativnim odnosom. Po eni strani so konflikti koristni, saj omogočajo izmenjavo mnenj in nove ideje, vendar po drugi strani povzročajo zamere in neprijetnosti. Uspešni posamezniki pogosto sprejemajo ta uravnotežen pristop, saj menijo, da je s premišljenimi postopki mogoče doseči pozitivne učinke in zmanjšati negativne posledice. Konflikti so neizogiben del življenja in dela v organizaciji (Možina, 2002, str. 585).

4 VRSTE KONFLIKTOV

Za boljše razumevanje in prepoznavanje konfliktov je pomembno, da znamo razlikovati med različnimi vrstami konfliktov. Če ne prepoznamo vira konflikta, se težko odzovemo na konstruktiven način, saj ne vemo, na katerem področju bi morali ukrepati. Posledično pogosto začnemo delovati proti drugi strani, ne da bi dejansko rešili konflikt, kar lahko stanje celo poslabša.

Obstaja več načinov za klasifikacijo konfliktov, vendar bomo tukaj izpostavili le nekatere vire konfliktov oziroma možne neusklajenosti, ki lahko vodijo do neoptimalnega sodelovanja. Ti dejavniki predstavljajo različne vrste konfliktov, čeprav je v večini primerov v konfliktnih situacijah prisotnih več vrst neskladnosti (Iršič, 2004, str. 72).

Konflikte lahko razdelimo na notranje, medosebne in medskupinske, pri čemer so lahko udeleženci bodisi avtonomni bodisi povezani v iskanju skupne rešitve.

1. **Notranji konflikt** nastane znotraj posameznika. Psihologija prepoznava tri vrste:
 - **konflikt dvojnega približevanja**, kjer sta prisotni dve nasprotujoči si stvari, ki nas privlačita;
 - **konflikt dvojnega izogibanja**, ko nas odbijata dve stvari;
 - **konflikt približevanja in izogibanja**, kjer nas neka stvar hkrati privlači in odbija.
2. **Medosebni in medskupinski konflikti** nastanejo, ko dve strani, povezani z iskanjem skupne rešitve, ne moreta doseči soglasja. Konflikt se lahko pojavi zaradi neskladja v interesih, vrednotah ali načinu delovanja.
3. **Konflikt med avtonomnimi stranmi** se pojavi, ko se dve strani razvijeta iz prejšnjega konflikta. Vsaka stran ohranja avtonomnost, vendar se odziva na dejanja druge. Tovrstni konflikti vključujejo pritisk in omejevanje avtonomnosti, saj se interesi strani pogosto prepletajo (Iršič, 2004, str. 75).

5 PREPREČEVANJE KONFLIKTOV

Konflikti so del našega vsakdana, vendar se številnim lahko izognemo, če sprejmemo nekaj preprostih smernic. Te niso le usmerjene na naše sogovornike, temveč predvsem na nas same, saj moramo prevzeti odgovornost za to, kako komuniciramo. Pogosto se pritožujemo nad težavami v odnosih, ne da bi prepoznali, da tudi sami pogosto zanemarimo ključne principe učinkovite komunikacije (Cvek, 2019).

Osnovni korak k preprečevanju konfliktov je jasna, iskrena in odprta komunikacija. Pomembno je, da sporočilo podamo neposredno in brez skritih pomenov, ki bi jih sogovornik moral razvozlati. Uporaba „jaz-stavkov“ nam pomaga, da izrazimo svoja čustva in doživljanja, ne da bi obtoževali druge (Cvek, 2019).

Poleg tega je nujno, da se naučimo aktivnega poslušanja. Pogosto v pogovoru nismo dejansko pozorni na sogovornika, temveč že razmišljamo o tem, kaj bomo povedali mi. To vodi do nesporazumov, zato je pomembno, da smo pozorni in se trudimo razumeti sogovornika, kar zmanjša možnosti za napačne interpretacije (Cvek, 2019).

Tudi povratne informacije so ključnega pomena za zdrave odnose. Pomembno je, da jih podajamo na način, ki se osredotoča na specifično vedenje in ne na osebnost sogovornika, saj s tem preprečimo nastanek konfliktov. Prav tako je pomembno, da povratne informacije sprejmemo odprto, brez obrambnih reakcij, saj to spodbuja boljše razumevanje in komunikacijo (Cvek, 2019).

Zavedanje svojih dejanj je prav tako bistveno. številne naše reakcije so avtomatične, vendar jih lahko s premišljevanjem spremenimo. Tako kot se naučimo vožnje, se lahko naučimo tudi bolj konstruktivnih načinov obvladovanja konfliktov (Cvek, 2019).

Na koncu je nujno tudi učinkovito upravljanje svojih čustev. Konflikti pogosto nastanejo, ko ne prepoznamo svojih čustev ali jih pripisujemo ravnanju drugih. Pomembno je, da se zavedamo, da so naši občutki rezultat našega doživljanja, ne pa tega, kar počnejo drugi, saj bomo tako lažje obvladali situacijo (Cvek, 2019).

Če bomo upoštevali te osnovne smernice, bomo lahko zmanjšali število konfliktov in izboljšali odnose z drugimi (Cvek, 2019).

6 VZROKI KONFLIKTOV NA DELOVNEM MESTU

Glavni vzroki za konflikte na delovnem mestu med delavci so pogosto slaba komunikacija o nalogah in dogajanjih, šefi, ki nimajo dovolj strokovnega znanja, in sodelavci, ki se dela ne lotijo odgovorno. Konflikti nastanejo tudi, ko vodje ne znajo učinkovito voditi in ne upoštevajo mnenj zaposlenih. Tudi pomanjkanje pripravljenosti za pomoč, nezmožnost prevzemanja odgovornosti ter nespoštovanje in nepoštene obtožbe so pogosti razlogi za napetosti. Priznavanje sposobnosti zaposlenih je pogosto zanemarjeno, kar vodi v podcenjevanje. Poleg tega lahko nerazumna pričakovanja, nepotrebna pravila, pretiran delovni pritisk, hinavščina, seksizem in nesoglasja zaradi spolnih razlik še povečajo napetosti na delovnem mestu (Grant, 2004, str. 134).

Z vidika vodstvenih delavcev so glavni vzroki za konflikte pogosto nesodelovanje zaposlenih, prepričanje nekaterih, da so določena dela pod njihovim nivojem, ter pomanjkanje odgovornosti, ko zaposleni preprosto prenehajo delati in zapustijo delo, ne glede na nujnost dokončanja nalog. Prav tako so težave pri tistih, ki ne upoštevajo prioritetenih nalog in ne obvestijo o zamudah pri zaključku dela. Spremembe v zakonodaji, ki se morda zdijo nerazumne, lahko povzročijo dodatne napetosti. Konflikti nastanejo tudi, ko majhni prepiri vplivajo na delovno učinkovitost ali ko zaposleni dajejo prednost svojemu osebnemu življenju pred službenimi obveznostmi. Poleg tega neskladja v sodelovanju med partnerji in vodstvenimi delavci, ki ne znajo jasno razdeliti nalog ali se ne strinjajo glede prioritete, še povečujejo napetosti (Grant, 2004, str. 135).

7 POSLEDICE KONFLIKTOV

V družbi prevladuje prepričanje, da so konflikti v medosebnih odnosih nekaj negativnega, kar je treba preprečiti. Pogosto jih povezujemo z nesoglasji, preprirom, ločitvami in socialnimi nemiri. V resnici je vzrok za te težave nezmožnost konstruktivnega reševanja konfliktov. Visoka stopnja medsebojne odvisnosti, značilna za partnerske odnose, vodi do strukturnih konfliktov, ki so neizogibni. Ti konflikti so osnova za odkrite konflikte, vendar sami po sebi niso niti pozitivni niti negativni. So naravni del tesnih odnosov, pomembno pa je, kako se z njimi soočamo – lahko so koristni ali škodljivi za odnose. Tudi v drugih kontekstih, kot so šola, služba ali širša družba, so konflikti neizogibni. Ključno vprašanje je, kako jih obravnavamo, saj se je lažje spoprijeti z njimi, če prepoznamo njihove morebitne koristi za posameznika in odnose (Iršič, 2004, str. 99).

7.1 Pozitivne posledice konfliktov

Konflikti lahko pomagajo osvetliti težave v odnosih, ki jih je treba rešiti, ter spodbujajo mobilizacijo energije in povečujejo motivacijo za soočanje s problemi. Poleg tega spodbujajo spremembe in rast, razbijajo monotonost ter uvajajo nove interese, izzive in dinamiko. Konflikti pogosto pripomorejo k sprejemanju boljših odločitev ter pomagajo zmanjšati napetost v vsakdanjih odnosih. Omogočajo boljše spoznavanje samega sebe, lahko poglobijo in obogatijo odnose ter omogočajo boljše razumevanje drugih. Spodbujajo osebno rast, pri čemer razrešeni konflikti povečujejo sposobnost za obvladovanje prihodnjih težav. Razrešeni ali delno razrešeni konflikti širijo znanje in poglobljajo razumevanje sveta, prinašajo višjo raven kulture v interakciji ter omogočajo intenzivnejše sodelovanje. Vse to povečuje zaupanje, bodisi do drugih bodisi do samega sebe (Iršič, 2004, str. 99).

7.2 Negativne posledice konfliktov

Negativni učinki konfliktov vključujejo upad komunikacije in poslabšanje kakovosti odnosov, razpad sistema ali odnosa ter stagnacijo v sistemu, ki ovira njihov razvoj. Pojavijo se lahko tudi nasilje, zatiranje, izključitev ali socialno izobčenje, ki še povečajo napetosti. Daljša izpostavljenost konfliktom lahko privede do duševnih motenj ter psihosomatskih bolezni, ki imajo psihološke vzroke, a fizične posledice. Konflikti lahko povzročijo tudi motnje v optimalni interakciji ter prenos težav na druga področja ali celo dezintegracijo, kar dodatno oteži reševanje težav (Iršič, 2004, str. 103).

8 REŠEVANJE KONFLIKTOV V ŠTIRIH KORAKIH

Ko se znajdemo v konfliktu, pogosto bolj čutimo, česa nočemo, kot pa kaj si želimo. V takšnih trenutkih se pogosto odzovemo impulzivno, brez premisleka, kar nas lahko oslabi, saj prepuščamo drugim, da odločajo, kako se bomo obnašali. Namesto tega bi bilo bolje poiskati način, kako sprostiti napetost, saj lahko to koristi obema stranema. Če želimo ohraniti odnos, lahko to storimo, če ne, pa bomo vsaj ohranili spoštovanje, ko se bomo spet srečali. S tem ne ustvarimo sovražnika. Konflikte je lažje rešiti, če sledimo določenim korakom, ki nam pomagajo obvladati napetost, kar nam bo koristilo tudi v manjših vsakdanjih nesporazumih. S tem bomo ohranili dobre odnose in preprečili, da bi se manjši problemi razvili v večje. Ko bomo prevzeli pobudo, namesto da bi se le odzivali, bomo ponosni na svoje ravnanje in zadovoljni z rezultati, kar je nagrada, ki je vredna truda (Anderson, 2007, str. 26).

Za lažje razumevanje si oglejmo spodnji diagram, ki nam bo pomagal pri pomiritvi in napredovanju skozi štiri korake, dokler ne dosežemo rešitve, ne glede na okoliščine. Pomembno je, da drugi strani ne dovolimo, da nas izzove. Mi smo tisti, ki odločamo, kako se bomo odzvali in kako bomo ravnali.



Slika 2: Krožno potovanje
(Vir: Anderson, 2007, str. 30)

8.1 Prvi korak

Pri reševanju konfliktov je pomembno, da se nanj dobro pripravimo, saj to omogoči hitrejši in učinkovitejši potek. Če vemo, kaj želimo, bomo lažje obvladovali situacijo in ostali sproščeni. Ključno je, da prepoznamo, kaj je za nas pomembno, saj nas bo to naredilo bolj odprte in prilagodljive. Preden začnemo pogovor, se moramo vprašati, kaj potrebujemo in kakšen rezultat je za nas najboljši. S tem si povečamo možnosti za uspeh.

Ko se znajdemo v zahtevnih situacijah, je koristno, da avtomatsko pomislimo, kako je določena situacija povezana z našimi glavnimi vrednotami. To nam pomaga, da postanemo manj sebični in bolj pozorni na potrebe drugih ter hkrati iščemo rešitve, ki so v korist obeh strani. Biti natančen pri tem, kaj želimo, je ključno.

Naš preživetveni nagon pogosto povzroči, da se hitreje odzovemo na nevarnosti kot na priložnosti. Negativni odzivi so pogostejši in trajajo dlje, zato moramo v konfliktnih situacijah poskusiti najprej pomisliti, kaj si želimo, tudi če prevladujejo misli o tem, česar nočemo.

Pomembno je, da v vsakem trenutku razmislimo o različnih možnostih, saj to povečuje našo verjetnost za zadovoljstvo z odločitvijo. S pripravo na različne scenarije smo bolj pripravljeni na uspeh.

Pri določanju svojih želja moramo biti konkretni in natančni. Jasno si moramo predstavljati, kakšen izid želimo, kako se bomo ob njem počutili in kaj bo prispevalo k njegovi uresničitvi.

Spoznati sebe in svoje vrednote je ključnega pomena, saj bolj kot razumemo, kaj nas motivira, boljše so naše odločitve.

Če imamo jasno predstavo o tem, kdo smo in kaj želimo, bo naše obnašanje manj zmedeno in bolj usklajeno z našimi cilji. Konflikti pogosto nastanejo zaradi neskladja med tem, kako se vidimo mi in kako nas vidijo drugi. Pomembno je, da poskušamo videti sebe tudi skozi oči drugih, čeprav to ni vedno preprosto.

Razumevanje naših vedenjskih vzorcev je ključno za preprečevanje konfliktov, saj nam to omogoči, da se zavemo, kaj sproži napetosti.

Pred konfliktnimi situacijami se moramo vprašati, kdo nas lahko podpira. Pomembno je, da vemo, na koga se lahko zanesemo, in tudi, ali smo sami sposobni nuditi podporo, če želimo, da jo prejmemo od drugih. Ko nudimo pomoč drugim, se povečuje verjetnost, da bomo tudi sami deležni njihove podpore (Anderson, 2007, str. 35).

8.2 Drugi korak

Razumevanje potreb druge osebe

V drugem koraku reševanja konflikta je ključno, da se osredotočimo na potrebe druge osebe, ki je vpletena v situacijo. Pogosto si ustvarimo mnenje o nekom na osnovi njegovih dejanj, poklica ali zunanjega vedenja, kar lahko privede do napačnih predpostavk. Da bi bolje razumeli drugo osebo, moramo pogledati situacijo z njenega vidika in ji prisluhniti.

Pomen besed in dejanj drugih

Vsak ima svojo interpretacijo besed in dejanj, ki jih drugi povedo ali storijo, kar lahko vodi do napačnih zaključkov. Dve osebi lahko imata popolnoma različne namene, čeprav delata ali pravita isto stvar. Pomembno je, da ne sklepamo prehitro, ampak se osredotočimo na to, kaj nekdo dejansko pove s svojimi besedami ali dejanji. Tako bomo lažje razumeli, kaj je za to osebo pomembno in kaj jo prizadene ali razveseli. Ne smemo se odzivati, da bi opravičili svoje vedenje, ampak moramo biti odprti za razumevanje stališč drugih.

Pogled na svet skozi oči drugih

Ne smemo predvidevati, kaj si druga oseba želi. Preden se odzovemo, je najbolje, da jo vprašamo, kaj pomeni njeno dejanje ali beseda, da se prepričamo, da smo jo pravilno razumeli. Pomembno je, da se zavedamo, kako se druga oseba odloča, saj bomo le tako lahko bolje razumeli njen pogled na svet. Kljub dobrim namenom je včasih težko prisluhniti nekemu stališču, še posebej, če se ne strinjamo. Zato je pomembno, da se trudimo spoznati osebo, ji prisluhniti in se zblížati, saj to omogoča sproščen pogovor.

Zavedanje šibkih točk

Ko spoznamo šibke točke druge osebe, lahko razumemo, da jih morda ne prepoznava. Vendar tega ne smemo izrabiti, da bi jih spremenili. Namesto tega moramo te informacije uporabiti, da lažje razumemo težave in se jim izognemo (Anderson, 2007, str. 43).

8.3 Tretji korak

Lažje sprejemamo tiste, ki so nam podobni

Običajno se lažje sprostimo in povežemo z ljudmi, ki so nam podobni. Ko smo v okolju neznancev, se pogosto ne osredotočimo na druge, dokler se ne počutimo varne. Z ljudmi, ki delijo podobne vrednote ali izkušnje, smo bolj sproščeni. Razlike, kot so spol, starost, poklic, verska prepričanja ali ekonomski status, lahko povečajo tveganje za nesporazume, vendar hkrati ponujajo priložnost za širitev naših sposobnosti. Z razumevanjem teh razlik se lahko izognemo konfliktom in pridobimo nova znanja.

Pogosto priznanje skupnih točk

Ko gradimo odnose, je pomembno, da začnemo počasi in postopoma ustvarimo občutek varnosti. Ni vedno najbolje hiteti; včasih je bolje narediti manj kot več. Pozitiven pristop in energija privabita druge ljudi in spodbudita njihove pozitivne lastnosti, kar vodi k boljšemu sodelovanju.

Postavljanje vprašanj

V začetku pogovora je dobro, da postavljamo splošna vprašanja, da sprostimo sogovornika in mu pokažemo, da ga razumemo. S tem se odpremo za več informacij, ki nam pomagajo oblikovati popolnejšo sliko o situaciji.

Pomembna vprašanja

Ko začnemo postavljati bolj konkretna vprašanja, moramo začeti s petimi osnovnimi: kdo, kaj, kje, kdaj, zakaj, in dodati še kako. Ta vprašanja nam pomagajo potrditi naše domneve in pridobiti jasnejše informacije pred iskanjem rešitev.

Prošnja za nasvet in preverjanje informacij

Pomembno je, da se ne bojimo prositi za nasvet, saj to prispeva k boljšemu razumevanju in vključuje sogovornika v iskanje rešitev. Tako bomo lažje premaknili pogajanja, če se znajdejo v slepi ulici. Hkrati je pomembno, da med pogovorom sogovorniku pokažemo, da smo pozorni na njegove besede.

Poslušanje

Poslušanje je ključnega pomena za uspešno reševanje konfliktov. S tem ne rešujemo le situacije, temveč tudi izkazujemo spoštovanje in odprtost do druge osebe. Pomembno je, da si vzamemo čas, da si premislimo, preden odgovorimo, in da sogovorniku damo občutek, da ga cenimo.

Ne obnašajmo se kot vsemogočni

V konfliktnih situacijah ni koristno, da prevzamemo nadzor in sporočimo, da imamo vse odgovore. To lahko povzroči odpor druge strani. Namesto tega je bolje, da priznamo, kaj cenimo pri drugih, namesto da izpostavljammo njihove napake. Tako bomo ustvarili bolj odprto in sodelovalno vzdušje.

Obvladovanje čustev

Pomembno je, da se zavedamo svojih čustev in ne dovolimo, da nas negativna čustva vodijo v konflikt. Ko smo jezni ali ogroženi, lahko hitro reagiramo, vendar moramo biti pozorni na to, da ne prekinjamo drugih in ohranimo miren ton. Ko so razlike med stališči majhne, včasih že samo strinjanje z drugimi ali potrditev njihovega mnenja pripomore k razrešitvi situacije. Pred nadaljevanjem korakov je pomembno, da smo prepričani o svojih pričakovanjih in da drugi vedo, da smo jih poslušali (Anderson, 2007, str. 49).

8.4 Četrty korak

V četrtem koraku bomo spregovorili o potrebah, vrednotah in samopodobi drugih. Vedno najprej spregovorimo o njihovih potrebah, nato o skupnih potrebah in na koncu še o svojih potrebah.

Povejte svoje stališče

Ko predlagamo rešitev, je pomembno, da najprej izpostavimo, kaj bo koristilo drugim, nato predstavimo skupne koristi in šele na koncu poudarimo, kaj je dobro za nas. To prinaša številne koristi:

- Pokažemo, kaj bodo drugi pridobili z našim predlogom.
- Izkažemo pripravljenost na sodelovanje in ne tekmovanje.
- Zasijemo v luči častnih namenov.
- Preusmerimo pozornost drugih na možnosti, ki jih ponuja naš predlog, namesto na tveganja. Pomembno je, da priložnost predstavimo kot dinamično in pozitivno, saj se ljudje običajno bolj bojijo negativnih kot pozitivnih izzivov.

Kako ravnamo, kadar moramo sporočiti slabe vesti

Kadar sporočamo slabe novice, je koristno, da začnemo z nečim pozitivnim in šele nato omenimo negativne informacije. Pred koncem dodamo še nekaj pozitivnega, da sogovorniku omogočimo občutek večje varnosti. Tako zmanjšamo negativni učinek slabe novice in omogočimo lažje sprejemanje.

Določimo središče pozornosti

Pomembno je, da premislimo, katere točke želimo poudariti, saj to usmeri pozornost drugih na našo prošnjo. Ko vemo, da bo nekaj naletelo na nasprotovanje, je bolje, da začnemo z manj privlačnimi stvarmi, preden predstavimo svojo glavno ponudbo. Prav tako lahko začnemo z opisovanjem najdražje možnosti, da s tem pokažemo, da so druge možnosti bolj sprejemljive.

Ostanimo mirni

Ko se pogajanja bližajo koncu, moramo ostati mirni, čeprav čutimo napetost in pritisk. Pomembno je, da kljub lastnim slabostim ohranimo mirnost, saj bomo tako bolje odločali in obvladali končni izid.

Vedno imamo na razpolago tri izbire

V vsaki situaciji imamo tri možnosti:

1. Sprejmemo situacijo, kot je.
2. Spremenimo svoje vedenje.
3. Odpovemo in odnehamo.

Pred odločitvijo moramo premisliti, kaj se lahko iz situacije naučimo, tako da jo pogledamo s pozitivne in negativne strani. V težkih trenutkih lahko poiščemo pozitivne namene druge strani, da jo spodbudimo k bolj pozitivnemu delovanju.

V čem se moški in ženske razlikujejo

Razlike v pristopih do konfliktov so lahko tudi spolne narave. Ženske se pogosto bolj osredotočajo na iskanje sporazuma, medtem ko moški včasih bolj stremijo k zmagi. Moški lahko zatirajo svoja čustva in se jezijo dlje, medtem ko ženske raje izražajo svoja čustva in zato hitreje odpuščajo. Ženskam je pogosto pomemben občutek priljubljenosti, moškim pa spoštovanje. To vpliva na načine reševanja konfliktov in interakcije med spoloma.

Kaj se bo zgodilo, če bomo odnehali

Preden obupamo, moramo razmisliti, koliko truda smo že vložili in koliko bi bil ta trud zamen, če bi zdaj odnehali. Pomembno je, da se zavedamo, kaj smo že dosegli in kakšne so možnosti, če nadaljujemo. Občasno nas lahko v trenutkih dvoma vodi občutek, da je nadaljevanje pretežko ali da bo neuspeh preveč boleč, vendar je to trenutek, ko lahko pretehtamo svoj trud in morebitne dolgoročne koristi.

Kaj lahko storimo

- Jasno določimo, kaj se dogaja in kaj želimo doseči.
- Analiziramo, kaj je potrebno za uspeh, in ustrezno prilagodimo svoje vedenje.
- Ocenimo, če se naš trud že obrestuje in če napredek postaja očiten.

Kako naj se spopademo s težavami

Bolj kot bodo drugi sodelovali pri reševanju problema, bolj bodo cenili nas, sebe in predlagano rešitev. Spraševanje po njihovih mnenjih in vključevanje v razpravo omogoča večjo odprtost in zmanjšuje občutek izključenosti. Če se prepir podaljša, se moramo vprašati, ali se za tem skriva globlji, skriti pomen. Če ugotovimo, da smo v nečem zgrešili, moramo to priznati in se opravičiti. Naš pogum pri priznavanju napak bo pripomogel k večjemu spoštovanju drugih.

Porazdelimo moč

Ljudje najboljše delujejo, kadar imajo občutek, da je moč porazdeljena enakomerno. Če drugi menijo, da imamo več moči, bodo zaradi tega nasprotovali, zato moramo zagotoviti občutek enakopravnosti. Če pa imamo manj moči, se lahko pretvarjamo, da je razmerje moči uravnoteženo. Pomembno je, da imamo jasno predstavo o tem, od kod izhaja naša moč, in to uporabimo na pravem mestu in ob pravem času.

Če spremljamo te korake, dosežemo uspešno reševanje konfliktov in učinkovitejše sodelovanje ter večje spoštovanje v medosebnih odnosih (Anderson, 2007, str. 64).

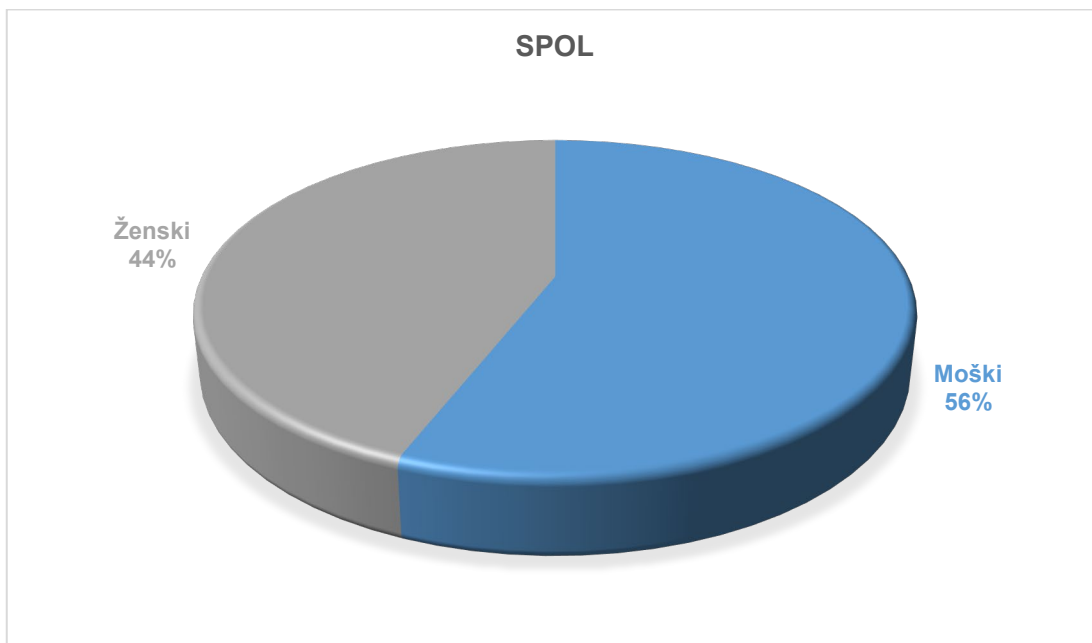
9 PRAKTIČNI DEL

V praktičnem delu smo izvedli anketo, v kateri je sodelovalo 50 anketirancev, s ciljem raziskati pristop in strategije, ki jih ljudje uporabljajo pri reševanju konfliktov na delovnem mestu. Konflikti so običajen pojav v vsakem delovnem okolju, zato je pomembno razumeti, kako posamezniki obravnavajo in rešujejo težave, ki nastanejo med sodelavci. Z anketo smo zbirali podatke o različnih vidikih, kot so starost, izobrazba, delovna doba in osebne izkušnje z reševanjem konfliktov. Na osnovi teh podatkov želimo pridobiti vpogled v to, katere metode so najpogostejše in kako različni dejavniki vplivajo na način reševanja konfliktov.

9.1 Predstavitev rezultatov

1. Spol

Na osnovi izvedene ankete, v kateri je sodelovalo 50 oseb, smo zbrali naslednje rezultate. Od skupnega števila anketirancev je bilo 28 moških in 22 žensk.



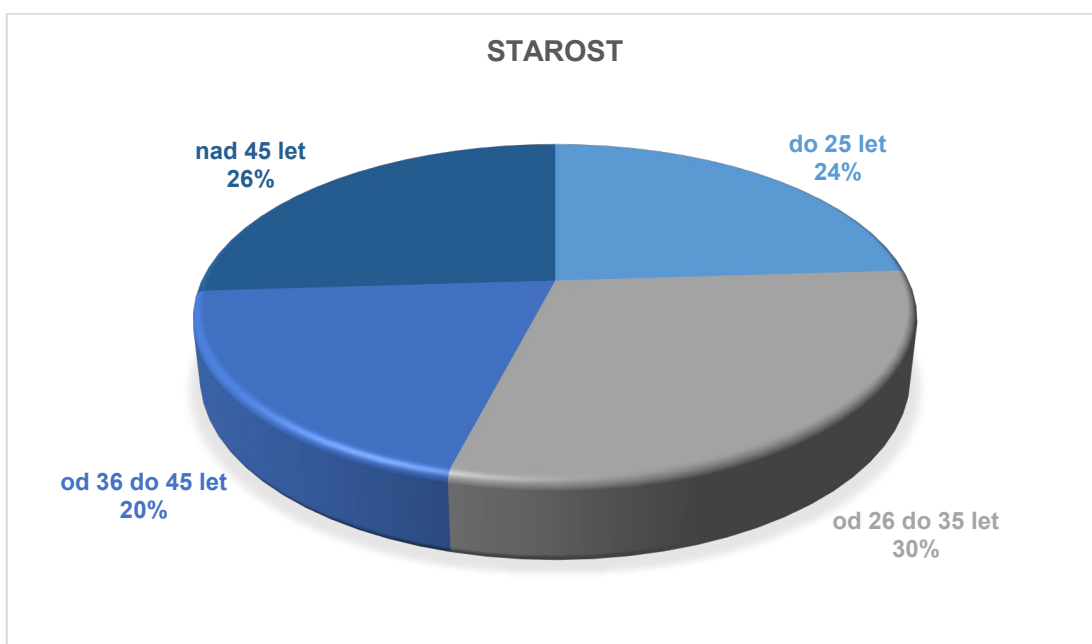
Slika 3: Spol
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

2. Starost

Na osnovi zbranih podatkov iz ankete so rezultati glede starostnih skupin naslednji:

- do 25 let: 12 anketirancev,
- od 26 do 35 let: 15 anketirancev,
- od 36 do 45 let: 10 anketirancev,
- nad 45 let: 13 anketirancev.

Iz teh podatkov je razvidno, da je največ anketirancev v starostni skupini od 26 do 35 let, sledijo osebe, stare nad 45 let. Najmanj anketirancev je v starostni skupini od 36 do 45 let.



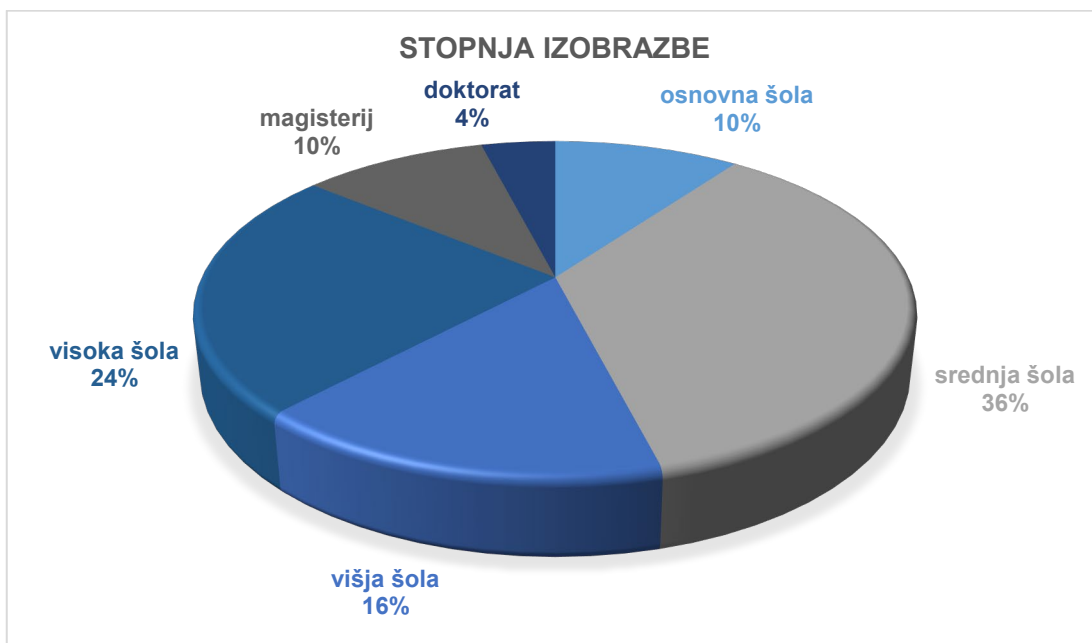
Slika 4: Starost
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

3. Stopnja izobrazbe

Na osnovi izsledkov ankete o izobrazbi so rezultati naslednji:

- osnovna šola: 5 anketirancev,
- srednja šola: 18 anketirancev,
- višja šola: 8 anketirancev,
- visoka šola: 12 anketirancev,
- magisterij: 5 anketirancev,
- doktorat: 2 anketiranca.

Iz teh podatkov je razvidno, da je največ anketirancev s srednješolsko izobrazbo, sledijo jim posamezniki z višjo, visoko šolo in nato magisterijem. Najmanj je anketirancev z doktoratom.



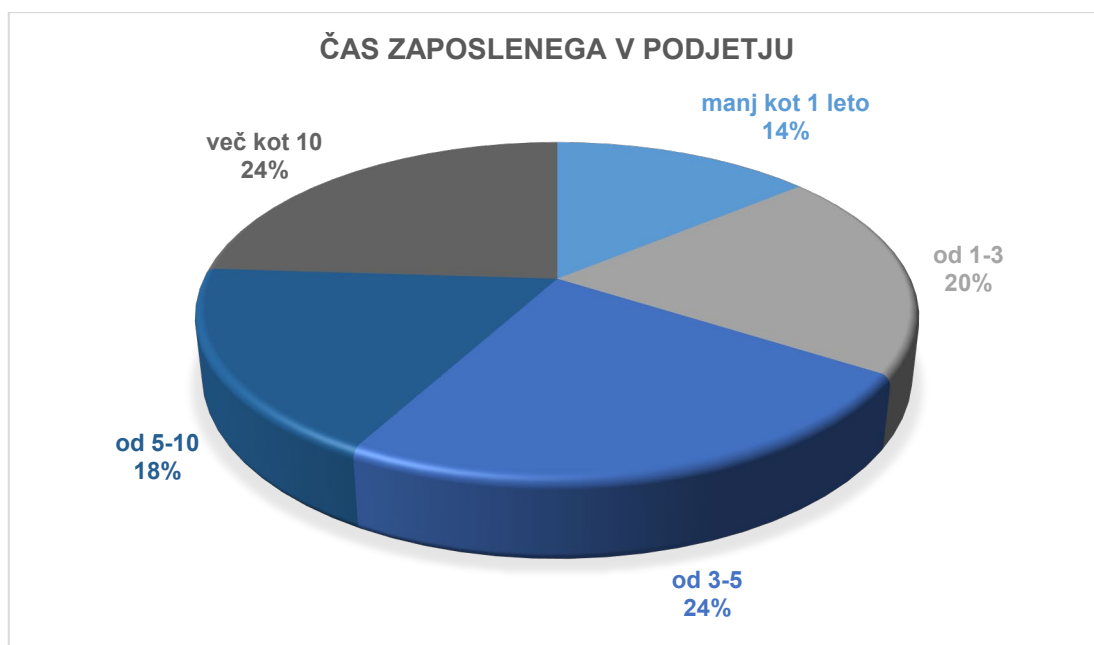
Slika 5: Stopnja izobrazbe
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

4. Čas zaposlenega v podjetju

Na osnovi podatkov o delovni dobi anketirancev so rezultati naslednji:

- manj kot 1 leto: 7 anketirancev,
- od 1 do 3 leta: 10 anketirancev,
- od 3 do 5 let: 12 anketirancev,
- od 5 do 10 let: 9 anketirancev,
- več kot 10 let: 12 anketirancev.

Iz teh rezultatov je razvidno, da največ anketirancev dela od 3 do 5 let ali več kot 10 let, medtem ko je manj ljudi z delovno dobo, krajšo od 1 leta ali v razponu od 5 do 10 let.



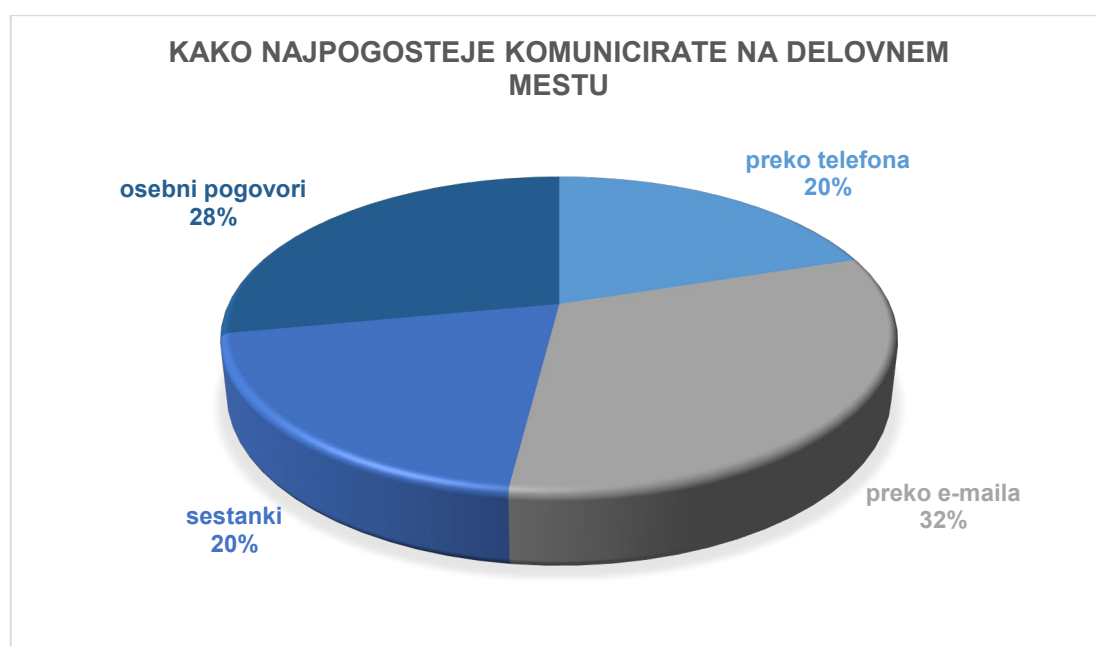
Slika 6: Čas zaposlenega v podjetju
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

5. Kako najpogosteje komunicirate na delovnem mestu?

Anketiranci so se opredelili tudi glede načina komuniciranja:

- po telefonu: 10 oseb,
- po elektronski pošti: 16 oseb,
- s sestanki: 10 oseb,
- z osebnimi pogovori: 14 oseb.

Ta razdelitev nam pomaga razumeti, kateri načini komunikacije so najbolj pogosti in priljubljeni med anketiranci.

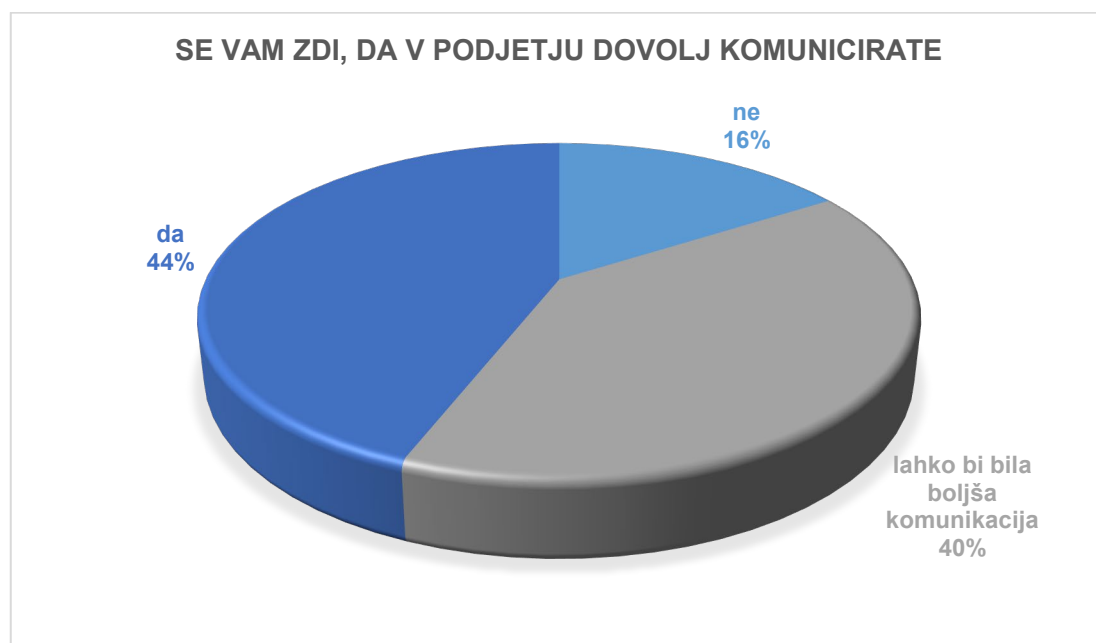


Slika 7: Kako najpogosteje komunicirate na delovnem mestu
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

6. Se vam zdi, da v podjetju dovolj komunicirate?

Pri vprašanju o zadovoljstvu s komunikacijo v podjetju smo ugotovili, da večina anketirancev meni, da komunikacija poteka dobro, vendar nekateri menijo, da bi bila lahko boljša. Kar 22 oseb je odgovorilo, da so z obstoječo komunikacijo zadovoljni, medtem ko 20 oseb meni, da bi bila komunikacija lahko bolj učinkovita in jasna. Le 8 anketirancev pa se je izreklo, da komunikacija v podjetju ni ustrezna, kar kaže na potrebo po morebitnih izboljšavah na tem področju.

Pogosto se zdi, da se bolj odprta in jasna komunikacija še vedno lahko izboljša, da bi pripomogla k večjemu zadovoljstvu in boljši timski povezanosti znotraj podjetja. To bi lahko vključevalo več sestankov, pogostejšo izmenjavo informacij ali uporabo naprednejših komunikacijskih orodij.



Slika 8: Se vam zdi, da v podjetju dovolj komunicirate
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

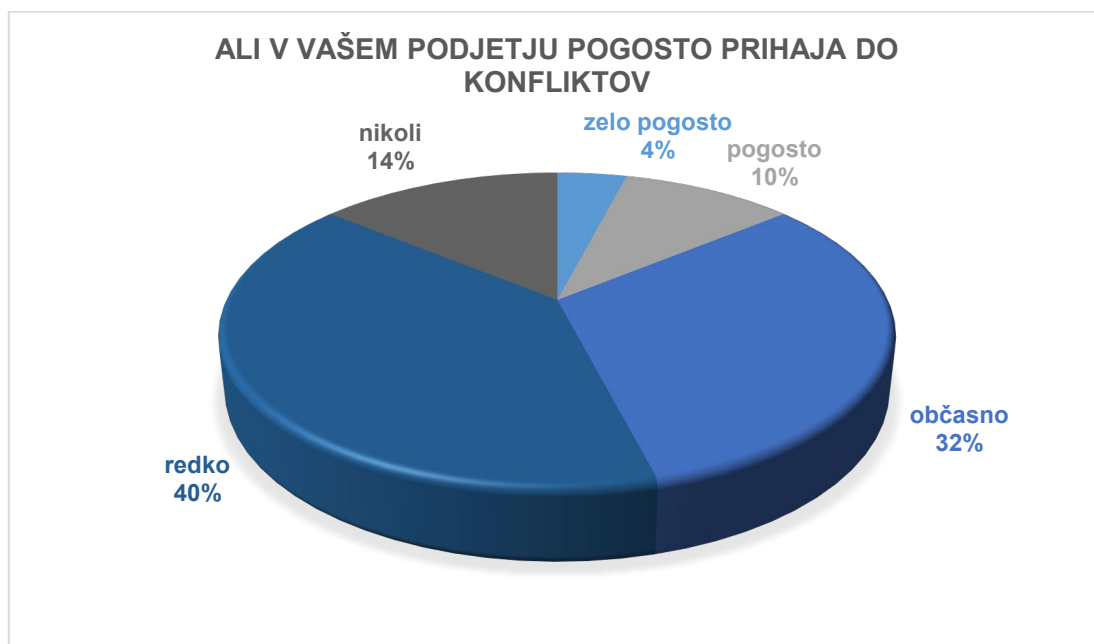
7. Ali v vašem podjetju pogosto prihaja do konfliktov?

Pri vprašanju o pogostosti konfliktov v podjetju so anketiranci odgovorili naslednje:

- zelo pogosto: 2 osebi,
- pogosto: 5 oseb,
- občasno: 16 oseb,
- redko: 20 oseb,
- nikoli: 7 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da večina anketirancev (20 oseb) meni, da konflikti v podjetju nastopijo redko, medtem ko jih 16 oseb zaznava le občasne konflikte. Kljub temu 7 anketirancev meni, da v podjetju sploh ne prihaja do konfliktov, kar kaže na zelo pozitivno delovno okolje brez večjih napetosti. Le 7 oseb meni, da konflikti v podjetju nastajajo pogosto, kar pomeni, da je v tem primeru prostor za izboljšanje komunikacije in reševanje napetosti.

Pomanjkanje konfliktov je pogosto znak uspešnega sodelovanja in dobrih odnosov med zaposlenimi, vendar občasni konflikti niso nujno negativni, saj lahko vodijo k reševanju problemov in izboljšanju delovnih procesov.



Slika 9: Ali v vašem podjetju pogosto prihaja do konfliktov
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

8. Kako se razumete s sodelavci in nadrejenimi v podjetju?

Pri vprašanju o odnosih s sodelavci in nadrejenimi v podjetju so anketiranci odgovorili naslednje:

- zelo slabo: 1 oseba,
- slabo: 3 osebe,
- dobro: 18 oseb,
- zelo dobro: 28 oseb.

Rezultati kažejo, da večina anketirancev (28 oseb) zelo dobro sodeluje s sodelavci in nadrejenimi, kar kaže na zelo pozitivno delovno okolje. Dober odnos s sodelavci in nadrejenimi je ključen za ustvarjanje produktivnega in podpornega delovnega okolja, zato so ti rezultati spodbudni. Le 4 osebe so izrazile nezadovoljstvo z odnosi v podjetju, kar nakazuje, da v večini primerov med zaposlenimi in vodstvom prevladujejo pozitivni in konstruktivni odnosi.



Slika 10: Kako se razumete s sodelavci in nadrejenimi v podjetju
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

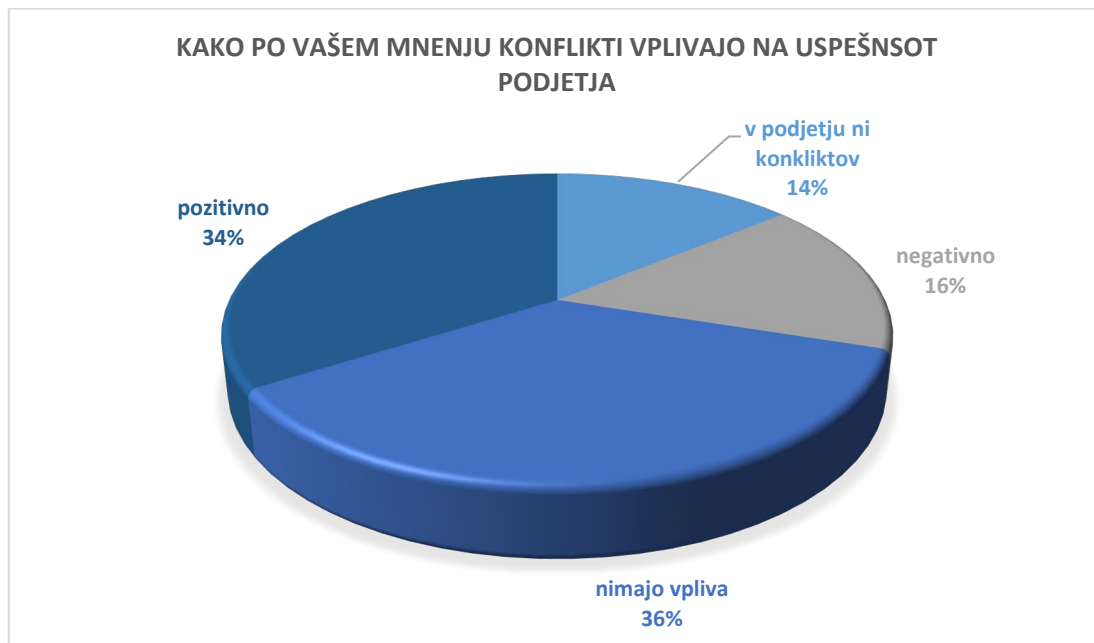
9. Kako po vašem mnenju konflikti vplivajo na uspešnost podjetja?

Pri vprašanju o vplivu konfliktov na uspešnost podjetja so anketiranci odgovorili naslednje:

- v podjetju ni konfliktov: 7 oseb,
- negativno: 8 oseb,
- nimajo vpliva: 18 oseb,
- pozitivno: 17 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da večina anketirancev (18 oseb) meni, da konflikti nimajo vpliva na uspešnost podjetja, kar nakazuje, da jih ne dojemajo kot oviro za doseg ciljev. Pomembno je tudi, da 17 oseb meni, da konflikti lahko pozitivno vplivajo na podjetje, saj lahko vodijo do boljših rešitev in izboljšav. Le 8 oseb meni, da konflikti negativno vplivajo na uspešnost podjetja, kar kaže, da obvladovanje konfliktov lahko predstavlja izziv za nekatere organizacije.

Pogosto so konflikti lahko tudi priložnost za rast, saj spodbujajo odprto komunikacijo, kreativnost in iskanje novih rešitev, zato je ključno, kako se z njimi spoprijemamo in jih obvladujemo.



Slika 11: Kako po vašem mnenju konflikti vplivajo na uspešnost podjetja
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

10. V vašem podjetju do konfliktov največkrat pride med:

Pri vprašanju o tem, kje v podjetju najpogosteje prihaja do konfliktov, so anketiranci odgovorili naslednje:

- sodelavci: 15 oseb,
- podrejeno in nadrejeno osebo: 5 oseb,
- drugimi oddelki: 30 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da največ konfliktov nastaja med različnimi oddelki (30 oseb), kar nakazuje, da so lahko nesoglasja med različnimi ekipami ali funkcijami v podjetju pogost razlog za napetosti. Konflikti med sodelavci in med podrejenimi ter nadrejenimi se pojavljajo manj pogosto, kar pomeni, da so odnosi znotraj teh dveh skupin bolj usklajeni.

Pomembno je, da se podjetje osredotoči na izboljšanje medoddelčnega sodelovanja in komunikacije, saj lahko to pripomore k večjemu razumevanju in preprečevanju napetosti v prihodnosti.



Slika 12: V vašem podjetju do konfliktov največkrat pride med
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

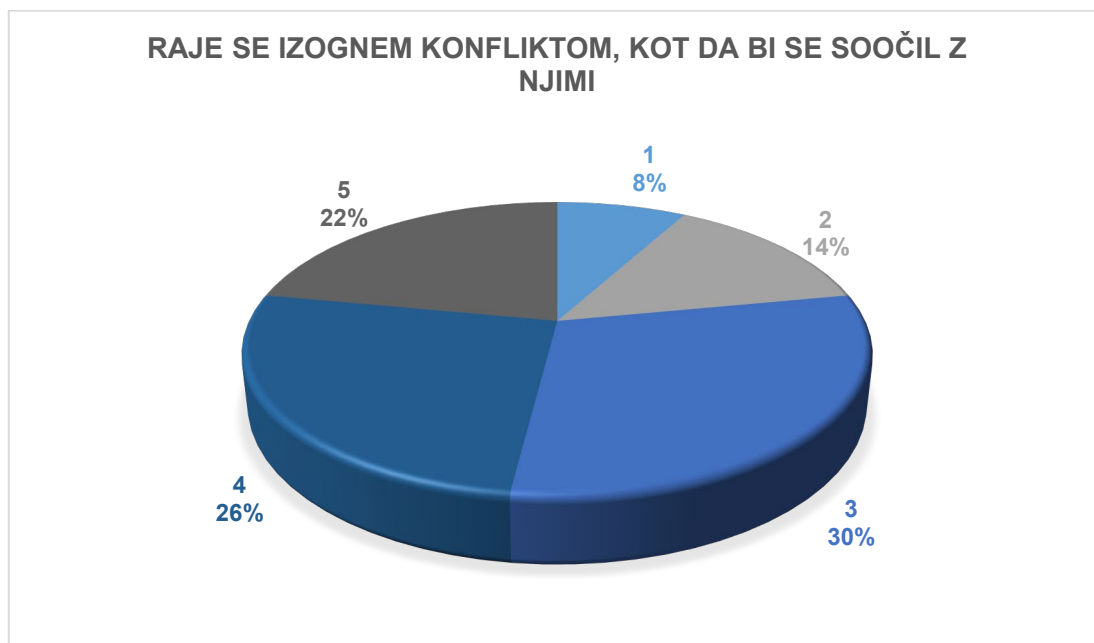
11. Kako se običajno odzivate na konflikte? (od 1 do 5, kjer 1 pomeni "nikoli" in 5 pomeni "vedno")

Pri vprašanju o tem, kako se anketiranci običajno odzivajo na konflikte, so rezultati pokazali naslednje:

- 1 (nikoli): 4 osebe,
- 2: 7 oseb,
- 3: 15 oseb,
- 4: 13 oseb,
- 5 (vedno): 11 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da se večina anketirancev (24 oseb) pri soočanju s konflikti zadržuje nekje med iskanjem rešitev in izogibanjem konfliktom. 13 oseb se pogosto izogiba konfliktom (odgovor 2), medtem ko 11 oseb meni, da se redno spopadejo z njimi (odgovor 5).

To nakazuje, da v podjetju obstaja mešanica različnih pristopov do obvladovanja konfliktov. Nekateri anketiranci raje iščejo rešitve in se aktivno soočajo z napetostmi, medtem ko drugi raje iščejo mirnejše poti, da bi se izognili konfliktom. Pomembno je, da podjetje spodbuja odprto komunikacijo in ustrezne veščine reševanja konfliktov, da bi povečalo pozitivne učinke obvladovanja napetosti.



Slika 13: Raje se izognem konfliktom, kot da bi se soočil z njimi
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

12. Kako se običajno lotite reševanja konflikta, ko nastane? (od 1 do 5, kjer 1 pomeni "nikoli" in 5 pomeni "vedno")

Pri vprašanju o tem, kako se anketiranci običajno lotijo reševanja konflikta, so rezultati pokazali naslednje:

- 1 (nikoli): 2 osebi,
- 2: 4 osebe,
- 3: 12 oseb,
- 4: 18 oseb,
- 5 (vedno): 14 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da večina anketirancev (32 oseb) pri reševanju konfliktov pogosto uporablja pristop, ki vključuje pogovor in iskanje rešitev. 14 oseb meni, da vedno pristopijo k reševanju težav skozi pogovor, kar kaže na zelo odprt in komunikativen pristop. Manjši delež (6 oseb) pa se raje izogne pogovoru ali težave reši na druge načine.

To nakazuje, da je v podjetju prisoten pozitiven trend reševanja konfliktov s pomočjo odprte komunikacije, kar je ključnega pomena za dolgoročno izboljšanje odnosov in produktivnosti v timu.



Slika 14: Pogovorimo se in poskušamo rešiti težave
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

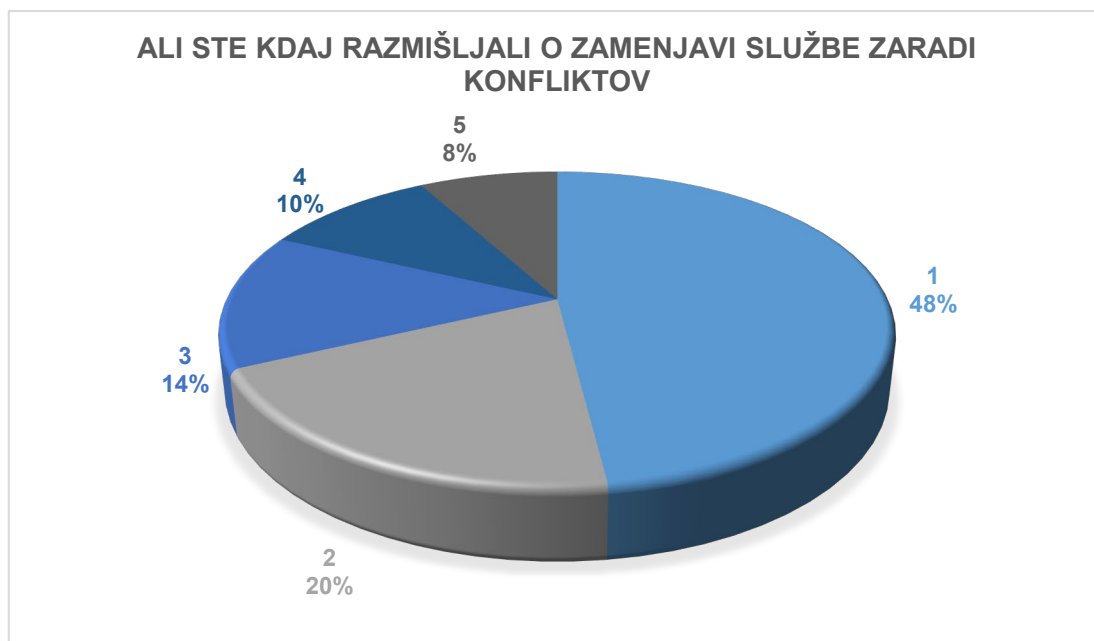
13. Ali ste kdaj razmišljali o zamenjavi službe zaradi konfliktov na delovnem mestu? (od 1 do 5, kjer 1 pomeni "nikoli" in 5 pomeni "zelo pogosto")

Pri vprašanju o tem, ali so anketiranci kdaj razmišljali o zamenjavi službe zaradi konfliktov na delovnem mestu, so rezultati pokazali naslednje:

- 1 (nikoli): 24 oseb,
- 2: 10 oseb,
- 3: 7 oseb,
- 4: 5 oseb,
- 5 (zelo pogosto): 4 osebe.

Iz rezultatov je razvidno, da večina anketirancev (24 oseb) nikoli ni razmišljala o zamenjavi službe zaradi konfliktov, kar kaže na to, da konflikti na delovnem mestu v večini primerov niso dovolj hudi, da bi vplivali na željo po menjavi službe. Vendar 10 anketirancev priznava, da so zaradi konfliktov razmišljali o tem, da bi zapustili podjetje, kar kaže, da imajo konflikti lahko negativen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Le 9 oseb je izjavilo, da so pogosto ali zelo pogosto razmišljali o tem, da bi zapustili delovno mesto zaradi konfliktov, kar kaže na prostor za izboljšanje delovnih odnosov in rešitev napetosti v podjetju.

Ti rezultati poudarjajo, da je obvladovanje konfliktov ključnega pomena za ohranjanje zadovoljstva in zvestobe zaposlenih.



Slika 15: Ali ste kdaj razmišljali o zamenjavi službe zaradi konfliktov
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

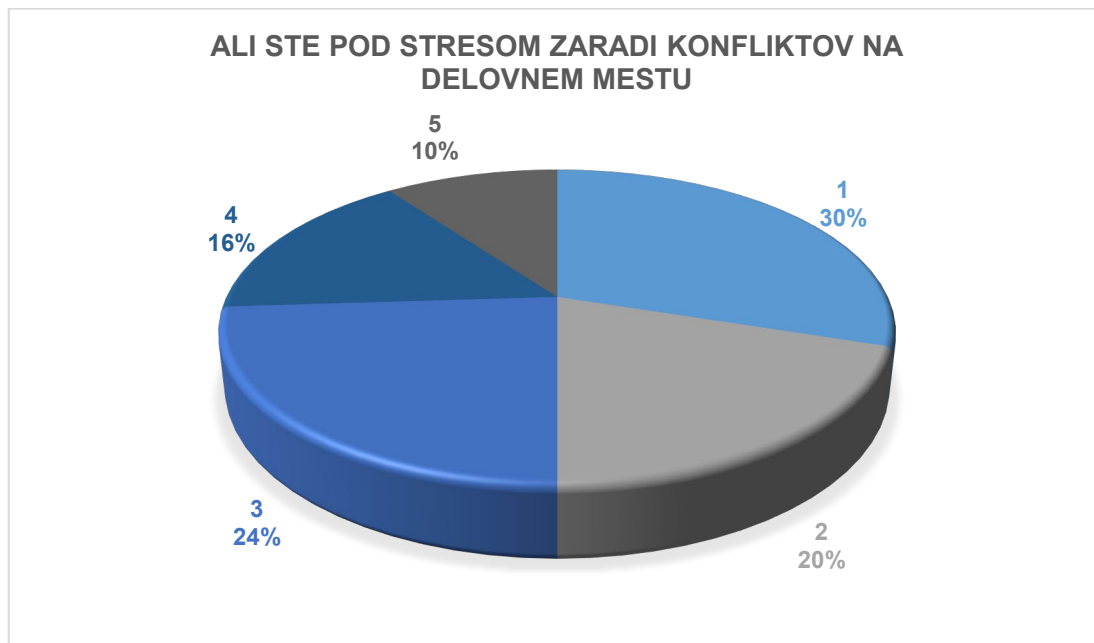
14. Ali ste pod stresom zaradi konfliktov na delovnem mestu? (od 1 do 5, kjer 1 pomeni "nikoli" in 5 pomeni "vedno")

Pri vprašanju o tem, ali anketiranci občutijo stres zaradi konfliktov na delovnem mestu, so rezultati pokazali naslednje:

- 1 (nikoli): 15 oseb,
- 2: 10 oseb,
- 3: 12 oseb,
- 4: 8 oseb,
- 5 (vedno): 5 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da večina anketirancev (15 oseb) nikoli ne občuti stresa zaradi konfliktov na delovnem mestu, kar nakazuje, da konflikti niso za vse zaposlene vir stresa. Vendar 12 oseb priznava, da včasih občutijo stres zaradi konfliktov, medtem ko 13 oseb občuti večji stres (8 oseb pogosto, 5 oseb vedno), kar pomeni, da so konflikti v določenih primerih lahko precej obremenjujoči.

Ti rezultati kažejo, da so konflikti na delovnem mestu lahko vir stresa za nekatere zaposlene, kar nakazuje potrebo po izboljšanju strategij za obvladovanje napetosti in zagotavljanje boljšega delovnega okolja. Pomembno je, da podjetje nudi podporo pri obvladovanju konfliktov in stresnih situacij.



Slika 16: Ali ste pod stresom zaradi konfliktov na delovnem mestu
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

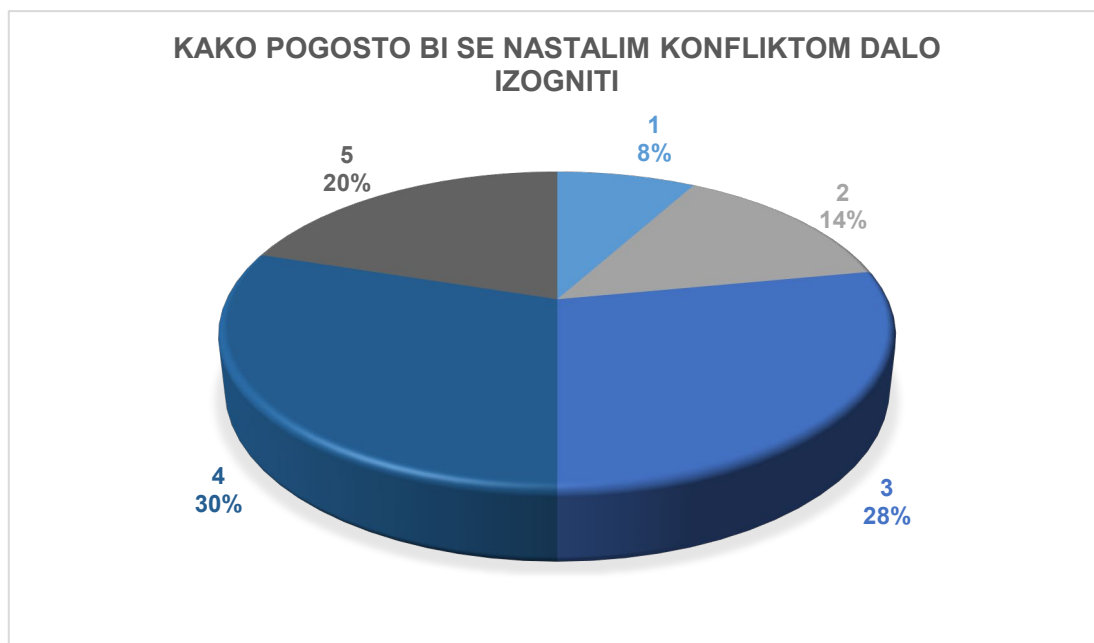
15. Kako pogosto bi se nastalim konfliktom dalo izogniti? (od 1 do 5, kjer 1 pomeni "nikoli" in 5 pomeni "vedno")

Pri vprašanju o tem, kako pogosto bi se nastalim konfliktom dalo izogniti, so anketiranci odgovorili naslednje:

- 1 (nikoli): 4 osebe,
- 2: 7 oseb,
- 3: 14 oseb,
- 4: 15 oseb,
- 5 (vedno): 10 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da večina anketirancev (25 oseb) meni, da bi se nastalim konfliktom lahko v večini primerov izognili (odgovor 4 in 5). 14 oseb meni, da včasih obstajajo možnosti za preprečevanje konfliktov, medtem ko 11 oseb meni, da se konflikti težko preprečijo (odgovor 1 in 2).

To nakazuje, da večina anketirancev meni, da bi z boljšo komunikacijo, razumevanjem in proaktivnim pristopom lahko preprečili številne konflikte, kar pomeni, da bi podjetje lahko izboljšalo obvladovanje konfliktov z večjo osredotočenostjo na preventivo in učinkovito rešitev napetosti.



Slika 17: Kako pogosto bi se nastalim konfliktom dalo izogniti
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

16. Kaj so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za nastanek konfliktov na delovnem mestu?

Pri vprašanju o najpogostejših razlogih za nastanek konfliktov na delovnem mestu so anketiranci odgovorili naslednje:

- slab odnos med zaposlenimi: 20 oseb,
- preobremenjenost na delu: 15 oseb,
- brezčuten odnos: 5 oseb,
- medsebojno nesodelovanje: 18 oseb,
- premalo spoštovanja: 16 oseb,
- tekmovalnost: 7 oseb,
- premalo informacij od nadrejenih: 9 oseb,
- razlike v značajih zaposlenih: 6 oseb,
- slaba komunikacija: 23 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da so slaba komunikacija (23 oseb), slab odnos med zaposlenimi (20 oseb) in medsebojno nesodelovanje (18 oseb) najpogostejši razlogi za nastanek konfliktov na delovnem mestu. Poleg tega se tudi preobremenjenost na delu (15 oseb) in premalo spoštovanja (16 oseb) pogosto omenjata kot pomembna dejavnika.

Te ugotovitve kažejo, da so ključni dejavniki, ki prispevajo h konfliktom, slaba komunikacija, napetosti v odnosih in pomanjkanje sodelovanja med zaposlenimi. To nakazuje, da bi podjetje moralo osredotočiti napore v izboljšanje medosebnih odnosov, komunikacije ter obvladovanje delovne obremenitve, da bi zmanjšalo nastajanje konfliktov.



Slika 18: Najpogostejši razlogi za nastanek konfliktov na delovnem mestu
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

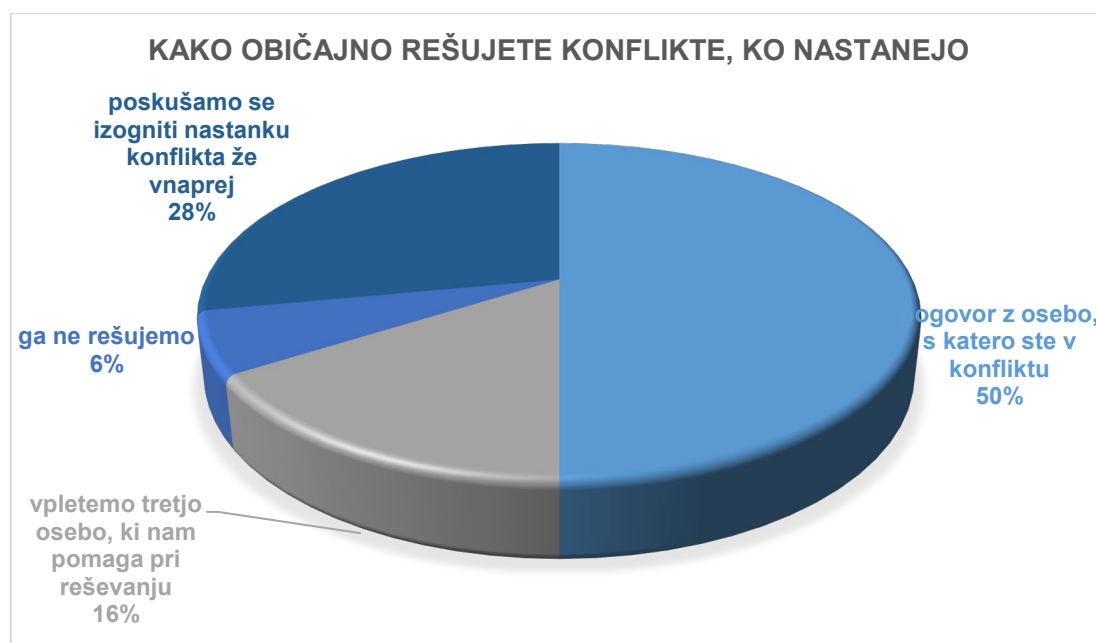
17. Kako običajno rešujete konflikte, ko nastanejo?

Pri vprašanju o tem, kako anketiranci običajno rešujejo konflikte, ko nastanejo, so rezultati pokazali naslednje:

- pogovor z osebo, s katero so v konfliktu: 25 oseb,
- vpletejo tretjo osebo, ki jim pomaga pri reševanju konflikta: 8 oseb,
- ga ne rešujejo: 3 osebe,
- poskušajo se izogniti nastanku konflikta že vnaprej: 14 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da največ anketirancev (25 oseb) pri reševanju konfliktov raje izbere neposreden pogovor z osebo, s katero so v konfliktu. 14 oseb se poskuša izogniti nastanku konflikta že vnaprej, kar nakazuje proaktiven pristop k preprečevanju napetosti. Manjši delež (8 oseb) vključi tretjo osebo za pomoč pri reševanju, medtem ko 3 osebe priznavajo, da konfliktov ne rešujejo.

To kaže, da večina anketirancev meni, da je neposreden pogovor ključni način za reševanje konfliktov, kar je lahko zelo učinkovito pri odpravljanju nesoglasij in spodbujanju odprte komunikacije.



Slika 19: Kako običajno rešujete konflikte, ko nastanejo
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

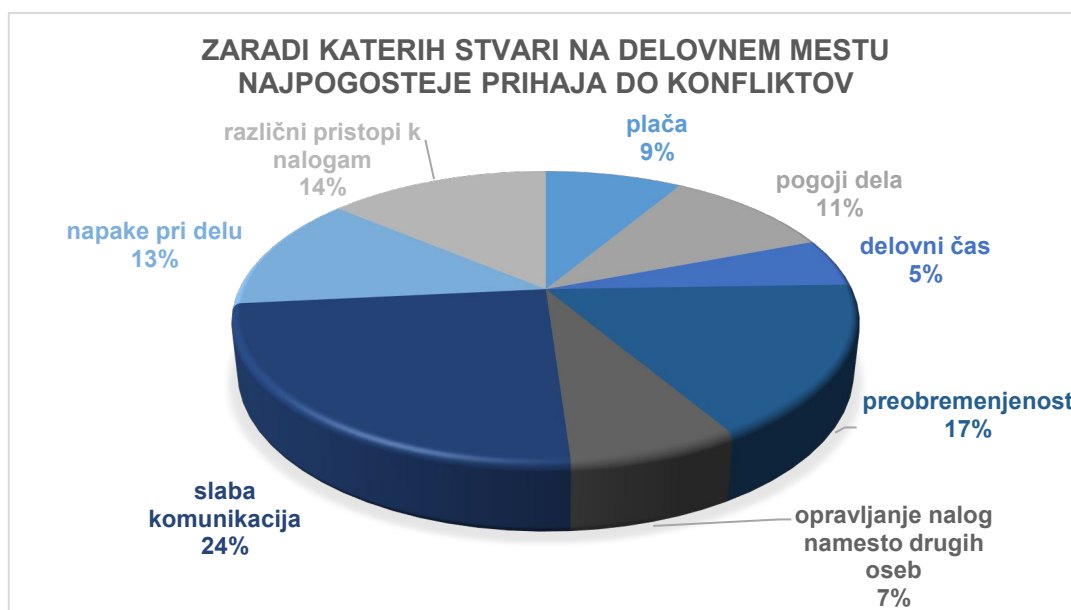
18. Zaradi katerih stvari na delovnem mestu najpogosteje prihaja do konfliktov?

Pri vprašanju o tem, zaradi katerih stvari na delovnem mestu najpogosteje prihaja do konfliktov, so anketiranci odgovorili naslednje:

- plača: 8 oseb,
- pogoji dela: 10 oseb,
- delovni čas: 5 oseb,
- preobremenjenost: 16 oseb,
- opravljanje nalog namesto drugih oseb: 7 oseb,
- slaba komunikacija: 23 oseb,
- napake pri delu: 12 oseb,
- različni pristopi k nalogam: 13 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da so slaba komunikacija (23 oseb), preobremenjenost (16 oseb) in različni pristopi k nalogam (13 oseb) najpogostejši razlogi za nastanek konfliktov na delovnem mestu. Prav tako se pojavijo tudi napake pri delu (12 oseb) in pogoji dela (10 oseb), ki prav tako prispevajo k napetostim. Plača in delovni čas sta manj pogosta razloga za konflikte, kar kaže, da se ti vidiki v podjetju obravnavajo bolj enotno in zadovoljivo.

Te ugotovitve nakazujejo, da so največji izzivi na področju komunikacije, obvladovanja delovne obremenitve ter različnih pristopov k nalogam. Poudarjena je potreba po boljši koordinaciji, jasnejši komunikaciji in realističnem razporejanju nalog, da bi zmanjšali možnost nastanka konfliktov.



Slika 20: Zaradi katerih stvari na delovnem mestu najpogosteje prihaja do konfliktov
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

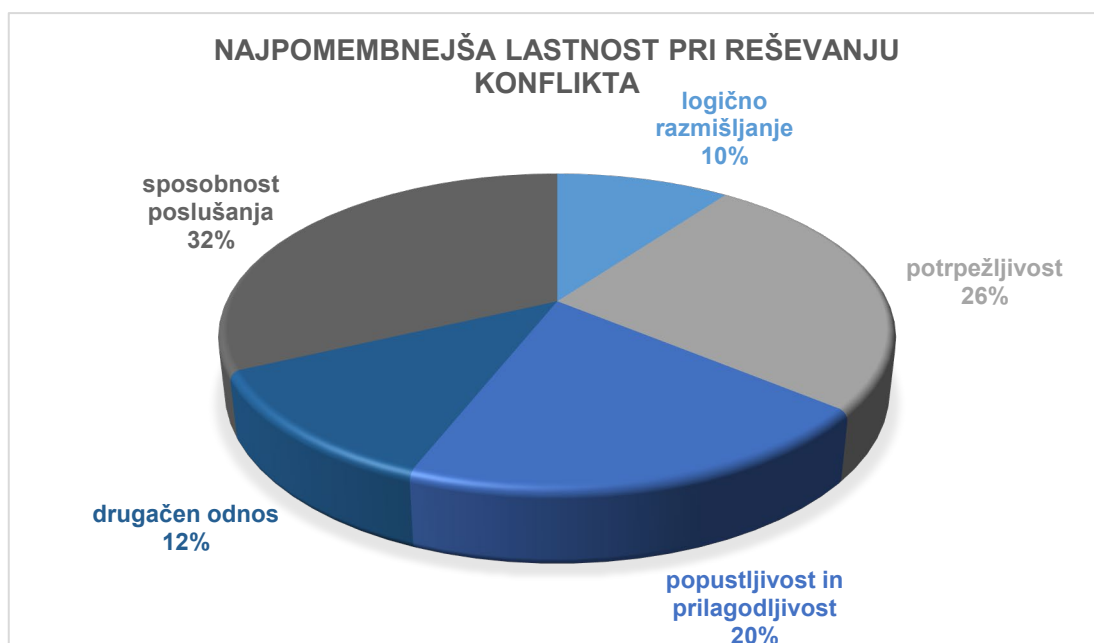
19. Katera lastnost je po vašem mnenju najpomembnejša pri reševanju konfliktov?

Pri vprašanju o tem, katera lastnost je najpomembnejša pri reševanju konflikta, so anketiranci odgovorili naslednje:

- logično razmišljanje: 5 oseb,
- potrpežljivost: 13 oseb,
- popustljivost in prilagodljivost: 10 oseb,
- drugačen odnos: 6 oseb,
- sposobnost poslušanja: 16 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da je sposobnost poslušanja (16 oseb) najpomembnejša lastnost pri reševanju konfliktov, kar kaže, da je ključnega pomena, da obe strani konfliktov slišita in razumeta njun pogled na situacijo. Potrpežljivost (13 oseb), popustljivost in prilagodljivost (10 oseb) prav tako izstopajo kot pomembne lastnosti, ki prispevajo k uspešnemu reševanju nesoglasij. Logično razmišljanje in drugačen odnos sta nekoliko manj poudarjena, vendar vseeno pomembna za obvladovanje konfliktov.

Te ugotovitve kažejo, da sta ključnega pomena odprta in potrpežljiva komunikacija ter pripravljenost poslušati vse strani, kar omogoča iskanje skupnih rešitev in konstruktivno reševanje težav.



Slika 21: Najpomembnejša lastnost pri reševanju konflikta
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

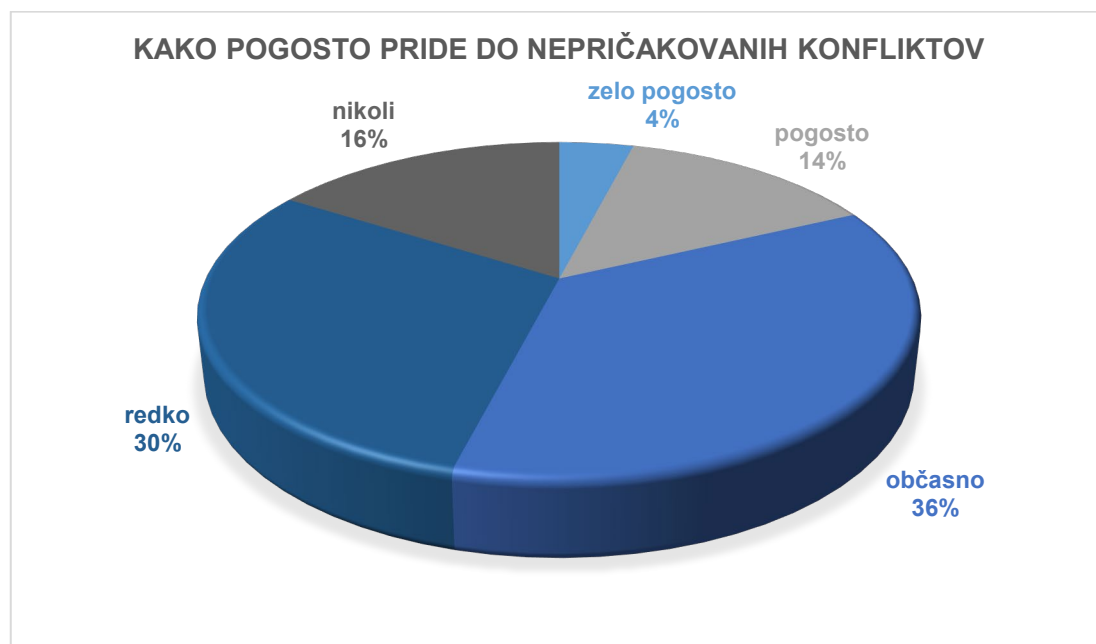
20. Kako pogosto na delovnem mestu pride do nepričakovanih konfliktov?

Pri vprašanju o tem, kako pogosto na delovnem mestu pride do nepričakovanih konfliktov, so anketiranci odgovorili naslednje:

- zelo pogosto: 2 osebi,
- pogosto: 7 oseb,
- občasno: 18 oseb,
- redko: 15 oseb,
- nikoli: 8 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da največ anketirancev (18 oseb) meni, da nepričakovani konflikti na delovnem mestu nastanejo občasno, kar nakazuje, da se konflikti pojavijo, vendar niso stalni. 15 oseb meni, da do njih pride redko, medtem ko 8 oseb trdi, da do nepričakovanih konfliktov nikoli ne pride. Le 9 oseb meni, da se nepričakovani konflikti pojavljajo pogosto ali zelo pogosto.

To pomeni, da v večini primerov nepričakovani konflikti niso preveč pogosti, vendar se podjetje kljub temu lahko osredotoči na preprečevanje takih situacij in ustrezno obvladovanje napetosti, ko do njih pride.



Slika 22: Kako pogosto pride do nepričakovanih konfliktov
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

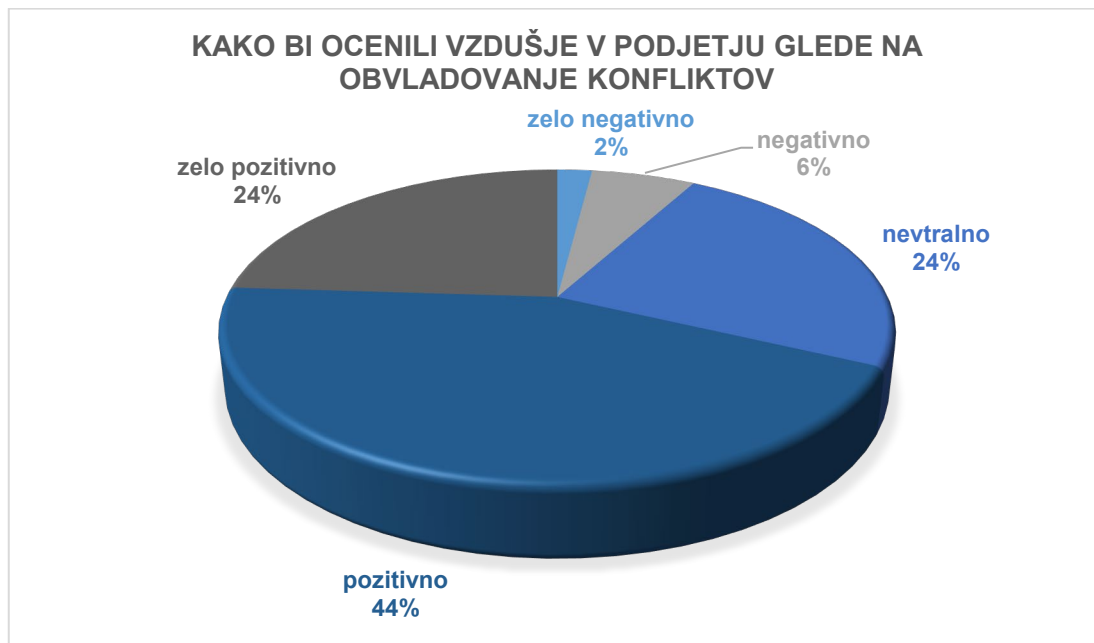
21. Kako bi ocenili splošno kulturno ozračje v vašem podjetju glede na obvladovanje konfliktov?

Pri vprašanju o tem, kako anketiranci ocenjujejo splošno kulturno ozračje v podjetju glede na obvladovanje konfliktov, so rezultati pokazali naslednje:

- zelo negativno: 1 oseba,
- negativno: 3 osebe,
- nevtrarno: 12 oseb,
- pozitivno: 22 oseb,
- zelo pozitivno: 12 oseb.

Iz rezultatov je razvidno, da večina anketirancev (22 oseb) ocenjuje kulturno ozračje v podjetju glede na obvladovanje konfliktov kot pozitivno. Dvanajst oseb meni, da je ozračje zelo pozitivno, kar kaže na visoko zadovoljstvo z načinom reševanja konfliktov. Le štiri osebe (1 zelo negativno, 3 negativno) imajo slabo mnenje o tem področju, kar kaže, da obstaja le majhen delež anketirancev, ki se soočajo s težavami pri obvladovanju konfliktov.

To kaže, da je v podjetju večinoma vzpostavljeno dobro ozračje za obvladovanje konfliktov, vendar je vedno prostor za izboljšave, da se zagotovi, da so vsi zaposleni zadovoljni s tem procesom.



Slika 23: Kako bi ocenili vzdušje v podjetju glede na obvladovanje konfliktov
(Vir: Anketni vprašalnik, 2024)

9.2 Preverjanje hipotez

Na osnovi rezultatov izvedene ankete lahko ocenimo, ali so bile postavljene hipoteze potrjene ali ovržene. Za to bomo preverili, ali so rezultati ankete podprli predpostavke, ki smo jih imeli v začetku raziskave.

1. **Hipoteza: Konflikti na delovnem mestu nastanejo zaradi slabe komunikacije in pomanjkanja odprte ter učinkovite komunikacije.**

Rezultati ankete so pokazali, da slaba komunikacija (23 anketirancev) predstavlja najpogostejši razlog za nastanek konfliktov na delovnem mestu, kar potrjuje to hipotezo. Poleg tega so anketiranci (20 oseb) v odgovoru na vprašanje o zadovoljstvu s komunikacijo v podjetju izpostavili potrebo po izboljšanju komunikacije, kar prav tako podpira to hipotezo.

Zaključek: Hipoteza je potrjena.

2. **Hipoteza: Konflikti na delovnem mestu so pogosto povezani z različnimi osebnostnimi lastnostmi zaposlenih, kot so razlike v starosti, izobrazbi in osebnih vrednotah.**

Rezultati ankete niso neposredno podprli te hipoteze. Čeprav smo zbirali podatke o starosti, izobrazbi in drugih demografskih dejavnikih, ni bilo opaziti neposredne povezave med temi dejavniki in pogostnostjo konfliktov. Anketiranci so poročali, da konflikti najpogosteje nastanejo zaradi slabe komunikacije, slabih odnosov med zaposlenimi in medsebojnega nesodelovanja, ne pa nujno zaradi osebnostnih razlik.

Zaključek: Hipoteza je ovržena.

3. **Hipoteza: Konflikti negativno vplivajo na uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih.**

Rezultati ankete kažejo, da večina anketirancev meni, da konflikti nimajo vpliva na uspešnost podjetja (18 oseb), vendar so tudi rezultati o tem, da konflikti lahko pozitivno vplivajo na podjetje (17 oseb), kar nakazuje, da konflikti niso nujno vedno negativni. Kljub temu so anketiranci poročali, da so včasih zaradi konfliktov razmišljali o zamenjavi službe, kar kaže na negativen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

Zaključek: Hipoteza je delno potrjena – konflikti lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, vendar niso vedno negativni za uspešnost podjetja.

4. **Hipoteza: Konflikti na delovnem mestu so najpogosteje posledica preobremenjenosti, slabih odnosov in pomanjkanja sodelovanja med oddelki.**

Rezultati ankete so potrdili to hipotezo, saj so anketiranci kot najpogostejše razloge za nastanek konfliktov navedli slabe odnose med zaposlenimi, preobremenjenost na delu in medsebojno nesodelovanje. Konflikti med oddelki so bili najpogostejši (30 oseb), kar tudi kaže na pomembnost medoddelčne komunikacije in sodelovanja.

Zaključek: Hipoteza je potrjena.

Na osnovi teh ugotovitev lahko zaključimo, da so bile nekatere hipoteze potrjene, medtem ko so bile druge ovržene ali delno potrjene.

10 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Iz zbranih podatkov in odgovorov iz ankete so razvidni številni vpogledi, ki pomagajo razumeti dinamiko konfliktov na delovnem mestu in načine njihovega reševanja. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj ključnih ugotovitev in predlogov za izboljšanje delovnega okolja ter obvladovanje konfliktov:

Spol in starost: Večino anketirancev sestavljajo moški, vendar je tudi pomembno, da se zavedamo, da so različne starostne skupine prisotne v skoraj enakem številu. To pomeni, da je razumevanje različnih pogledov, ki prihajajo iz različnih generacij, ključno za učinkovito obvladovanje konfliktov.

Izobrazba in delovna doba: Največ anketirancev ima srednješolsko izobrazbo in delovno dobo od 3 do 5 let ali več kot 10 let. To pomeni, da imajo ti zaposleni izkušnje z delovnim okoljem, vendar je pomembno proučiti, kako ravnajo v različnih situacijah v različnih fazah kariere.

Komunikacija: Prevladujoč način komunikacije so elektronska sporočila (e-mail) in osebni pogovori, vendar še vedno obstaja mnenje, da bi se komunikacija lahko izboljšala. To nakazuje potrebo po večji jasnosti, odprtosti in rednih sestankih.

Pogostost konfliktov: Večina anketirancev meni, da konflikti nastajajo redko ali občasno, kar nakazuje, da podjetje lahko deluje v pozitivnem okolju. Vendar to ni vedno naključje, saj nekaj anketirancev meni, da konflikti nastajajo pogosto ali zelo pogosto. To lahko pomeni, da je treba ukrepati na področju medosebnih odnosov, zlasti pri komunikaciji in obvladovanju napetosti med oddelki.

Obvladovanje konfliktov: Večina anketirancev raje rešuje konflikte preko osebnih pogovorov, kar kaže na pozitiven trend odprte komunikacije. Vendar je nekaj anketirancev, ki raje iščejo izogibanje konfliktom ali vključitev tretje osebe. To kaže na potrebo po različnih pristopih, ki bi ustrezali različnim zaposlenim.

Stres zaradi konfliktov: Nekateri anketiranci občutijo stres zaradi konfliktov, vendar večina ne. To kaže, da konflikti ne vplivajo vedno negativno na vsakogar, vendar je treba zagotoviti mehanizme za obvladovanje stresa v primeru, da to postane težava.

Razlogi za konflikte: Slaba komunikacija, preobremenjenost na delu in različni pristopi k nalogam so najpogostejši razlogi za nastanek konfliktov. To nakazuje potrebo po jasni komunikaciji in obvladovanju nalog znotraj timov.

Najpomembnejša lastnost pri reševanju konfliktov: Sposobnost poslušanja se izkaže za najpomembnejšo lastnost pri reševanju konfliktov. To poudarja, kako

pomembno je, da zaposleni razvijajo veščine aktivnega poslušanja in empatičnega pristopa k reševanju težav.

Izboljšanje komunikacije: Poudariti je treba pomen odprte in jasne komunikacije, kar vključuje bolj redne sestanke, jasna navodila in izboljšanje medosebnih veščin komunikacije znotraj podjetja.

Usposabljanje za obvladovanje konfliktov: Podjetje bi moralo organizirati delavnice ali usposabljanja za zaposlene, kjer bi se naučili veščin reševanja konfliktov, kot so aktivno poslušanje, reševanje sporov ter obvladovanje stresa.

Povečanje medosebnega sodelovanja: Zaradi pogostih konfliktov med oddelki bi morala organizacija vlagati v izboljšanje medsebojnega sodelovanja in komunikacije med različnimi oddelki, na primer z organizacijo skupnih projektov ali rednimi srečanji.

Preprečevanje preobremenjenosti: Zaposlenim bi morali zagotoviti ustrezne vire in podporo za obvladovanje nalog, da bi se zmanjšala tveganja za preobremenjenost, ki je eden izmed pomembnih razlogov za nastanek konfliktov.

Spodbujanje proaktivnega pristopa k reševanju konfliktov: Zaposleni bi morali biti spodbujeni k iskanju rešitev, ko nastanejo konflikti, in k aktivnemu pristopu k reševanju težav, namesto da se izogibajo tem vprašanjem.

Na osnovi teh ugotovitev bi bilo priporočljivo, da podjetje ustvari delovno okolje, kjer se konflikti obravnavajo konstruktivno, s poudarkom na komunikaciji, obvladovanju stresa ter večji podpori med zaposlenimi. To bi pripomoglo k večji produktivnosti, bolj zadovoljnim zaposlenim in zmanjšanju napetosti v podjetju.

11 ZAKLJUČEK

Raziskava o konfliktih na delovnem mestu in njihovem vplivu na delovno okolje ter organizacijsko uspešnost je omogočila globlji vpogled v vzroke, pogostost in posledice konfliktov v različnih delovnih okoljih. Z izvedeno anketo smo pridobili pomembne informacije, ki nam omogočajo oblikovanje konkretnih zaključkov, povezanih z obravnavano problematiko.

Ena izmed ključnih ugotovitev raziskave je, da slaba komunikacija med zaposlenimi in različni osebni odnosi pomembno vplivajo na nastanek konfliktov. Anketiranci so skoraj soglasno potrdili, da so konflikti najpogostejše posledica slabe komunikacije in nesoglasij med zaposlenimi. Tudi odgovori na vprašanje o zadovoljstvu s komunikacijo v podjetjih so nakazali, da večina zaposlenih meni, da bi lahko bolj odprta in učinkovita komunikacija pripomogla k zmanjšanju števila konfliktov. Ta ugotovitev potrjuje prvo hipotezo raziskave, da konflikti pogosto izvirajo iz pomanjkanja učinkovite komunikacije, kar je zelo pomemben dejavnik pri iskanju rešitev za zmanjšanje napetosti v delovnem okolju.

Vendar raziskava ni potrdila vseh predpostavk, saj smo ugotovili, da osebnostne lastnosti, kot so starost, izobrazba ali osebne vrednote, niso imele neposrednega vpliva na pogostost konfliktov, kot je bilo pričakovano v drugi hipotezi. Čeprav se konflikti pojavijo v raznoliki skupini ljudi, ni mogoče opaziti jasne korelacije med demografskimi dejavniki in intenzivnostjo teh sporov. V tem smislu je bila ta hipoteza ovržena, kar pomeni, da je za razumevanje konfliktov na delovnem mestu ključno bolj pogledati na komunikacijske in interakcijske dinamike med zaposlenimi kot pa na njihove osebnostne značilnosti.

Pomemben del raziskave je bil tudi vpliv konfliktov na uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati so bili mešani, saj se je izkazalo, da konflikti včasih lahko prispevajo k izboljšanju učinkovitosti in kreativnosti, še posebej v primerih, ko se rešujejo konstruktivno. Kljub temu so anketiranci v večini primerov izpostavili, da konflikti negativno vplivajo na osebno zadovoljstvo zaposlenih in ustvarjajo napetosti v timu, kar lahko povzroči povečano fluktuacijo zaposlenih. Zanimivo je bilo tudi, da so nekateri anketiranci menili, da konflikti niso nujno škodljivi za organizacijo, temveč lahko pripomorejo k njenemu napredku, če se pravilno obvladujejo. Ta delni kontrast v odgovorih nakazuje, da so konflikti lahko dvosmerni in da njihova narava ni vedno negativna, kar je bilo potrjeno v tretji hipotezi.

Poleg tega se rezultati raziskave skladajo z našo četrto hipotezo, da so konflikti pogosto povezani s preobremenjenostjo, slabimi odnosi in pomanjkanjem sodelovanja med oddelki. Več kot polovica anketirancev je poročala o konfliktih, ki so se pojavili zaradi medsebojnega nesodelovanja, preobremenjenosti z nalogami in

slabih odnosov med sodelavci. Pomanjkanje timskega duha in učinkovitega sodelovanja lahko pripelje do rasti napetosti v podjetju, kar izpostavlja potrebo po vzpostavitvi bolj usklajenih delovnih procesov in organizacijskih struktur, ki spodbujajo sodelovanje med različnimi oddelki in zaposlenimi.

Zaključimo lahko, da konflikti na delovnem mestu niso nenavadni in jih je pogosto mogoče razumeti kot naraven del delovnega okolja, kjer se srečujejo različni posamezniki z različnimi mnenji in pristopi. Vendar je pomembno, da podjetja prepoznajo vzroke za nastanek teh konfliktov in jih obravnavajo na konstruktiven način. Slaba komunikacija in pomanjkanje sodelovanja sta očitna dejavnika, ki povečujeta verjetnost konfliktov, zato je ključno, da podjetja vlagajo v razvoj komunikacijskih veščin med zaposlenimi ter spodbujajo kulturo odprtosti in sodelovanja. Prav tako je pomembno, da podjetja ustvarijo okolje, kjer se konflikti ne obravnavajo kot nekaj negativnega, temveč kot priložnost za izboljšanje delovnih procesov in iskanje novih rešitev.

V prihodnjih raziskavah bi bilo koristno razširiti vzorec anketiranih ter vključiti tudi druge vrste podjetij in organizacij, saj bi to lahko prineslo dodatne vpoglede v naravo in obvladovanje konfliktov v različnih sektorjih. Prav tako bi bilo koristno raziskati učinke različnih metod reševanja konfliktov na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih, kar bi pomagalo k oblikovanju še bolj ciljanih ukrepov za izboljšanje delovnega okolja in obvladovanje konfliktov.

12 LITERATURA IN VIRI

Anderson, K. (2007). *Učinkovito reševanje konfliktov*. Ljubljana: Tuma.

Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Chalvin, M.-J. (2004). *Kako preprečiti konflikte*. Radovljica: Didakta.

Cvek, P. (2019). *Kako preprečimo konflikt*. Pridobljeno 27. 2. 2025 z naslova <https://mestoznanja.si/kako-preprecimo-konflikt/>

Grant, W. (2004). *Vsakdanji nesporazumi: kako se jim izogniti ali jih rešiti*. Ljubljana: Mladinska knjiga

Iršič, M. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo.

Iršič, M. (2005). *Uvod v razreševanje konfliktov v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.

Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Možina, S. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik – Reševanje konfliktov na delovnem mestu

Spoštovani anketiranec,

Hvala, da ste se odločili sodelovati v tem anketnem vprašalniku, katerega cilj je raziskati prisotnost in reševanje konfliktov na delovnem mestu. Konflikti so naraven del vsakodnevnega poslovnega okolja, vendar njihov način reševanja in vpliv na delovno vzdušje ter uspešnost podjetja nista zanemarljiva. Z vašimi odgovori nam boste pomagali bolje razumeti, kako konflikti nastajajo, kako jih obvladujemo in kakšen vpliv imajo na našo produktivnost ter medsebojne odnose.

Anketni vprašalnik je anonimna raziskava, zato vas prosimo, da odgovarjate iskreno in brez zadržkov.

Hvala za vaš čas in sodelovanje!

Z lepimi pozdravi,
Andraž Sovič

50 anketirancev

1. Spol

- moški
- ženski

2. Starost

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- nad 45 let

3. Stopnja izobrazbe

- osnovna šola
- srednja šola
- višja
- visoka
- magisterij
- doktorat

4. Čas zaposlitve v podjetju

- manj kot 1 leto
- od 1 do 3 leta
- od 3 do 5 let
- od 5 do 10 let
- več kot 10 let

5. Kako najpogosteje komunicirate na delovnem mestu?

- po telefonu
- preko elektronske pošte
- na sestankih
- z osebnimi pogovori

6. Se vam zdi, da v podjetju dovolj komunicirate?

- ne
- lahko bi bila boljša komunikacija
- da

7. Ali v vašem podjetju pogosto prihaja do konfliktov?

- zelo pogosto
- pogosto
- občasno
- redko
- nikoli

8. Kako se razumete s sodelavci in nadrejenimi v podjetju?

- zelo slabo
- slabo
- dobro
- zelo dobro

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

- v podjetju ni konfliktov
- negativno
- nimajo vpliva
- pozitivno

10. V vašem podjetju do konfliktov največkrat pride med:

- sodelavci
- podrejeno in nadrejeno osebo
- drugimi oddelki

11. Kako se običajno odzivate na konflikte? (od 1 do 5, kjer 1 pomeni "nikoli" in 5 pomeni "vedno")

- Raje se izognem konfliktom, kot da bi se soočil z njimi.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Kako se običajno lotite reševanja konflikta, ko nastane? (od 1 do 5, kjer 1 pomeni "nikoli" in 5 pomeni "vedno")

- Pogovorimo se in poskušamo rešiti težave.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Ali ste kdaj razmišljali o zamenjavi službe zaradi konfliktov na delovnem mestu? (od 1 do 5, kjer 1 pomeni "nikoli" in 5 pomeni "zelo pogosto")

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Ali ste pod stresom zaradi konfliktov na delovnem mestu? (od 1 do 5, kjer 1 pomeni "nikoli" in 5 pomeni "vedno")

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Kako pogosto bi se nastalim konfliktom dalo izogniti? (od 1 do 5, kjer 1 pomeni "nikoli" in 5 pomeni "vedno")

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Kaj so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za nastanek konfliktov na delovnem mestu?

- slab odnos med zaposlenimi
- preobremenjenost na delu
- brezčuten odnos
- medsebojno nesodelovanje
- premalo spoštovanja
- tekmovalnost
- premalo informacij od nadrejenih
- razlike v značajih zaposlenih
- slaba komunikacija

17. Kako običajno rešujete konflikte, ko nastanejo?

- pogovor z osebo, s katero ste v konfliktu
- vpletemo tretjo osebo, ki nam pomaga pri reševanju konflikta
- ga ne rešujemo
- poskušamo se izogniti nastanku konflikta že vnaprej

18. Zaradi katerih stvari na delovnem mestu najpogosteje prihaja do konfliktov?

- plača
- pogoji dela

- delovni čas
- preobremenjenost
- opravljanje nalog namesto drugih oseb
- slaba komunikacija
- napake pri delu
- različni pristopi k nalogam

19. Katera lastnost je po vašem mnenju najpomembnejša pri reševanju konflikta?

- logično razmišljanje
- potrpežljivost
- popustljivost in prilagodljivost
- drugačen odnos
- sposobnost poslušanja

20. Kako pogosto na delovnem mestu pride do nepričakovanih konfliktov?

- zelo pogosto
- pogosto
- občasno
- redko
- nikoli

21. Kako bi ocenili splošno kulturno ozračje v vašem podjetju glede na obvladovanje konfliktov?

- zelo negativno
- negativno
- nevtrarno
- pozitivno
- zelo pozitivno