



**B&B**  
**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA**

**Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija**  
**Program: Poslovni sekretar**

**ODNOSI MED LJUDMI V PODJETJU**

Mentor:

univ. dipl. psih. Marina Vodopivec

Kandidat:

Marija Mali

Lektor:

Terezija Berce

Cerklje, februar 2007

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se vsem, ki so mi na kakršenkoli način pomagali pri izdelavi mojega diplomskega dela. Posebna zahvala gre moji mentorici, univ. dipl. psih. Marini Vodopivec, moji sodelavki, vodji oddelka za posredovane podatke o podjetju samem, in lektorici, knjižničarki, Tereziji Berce. Iskrena zahvala vsem sodelujočim pri reševanju vprašalnika. Brez njih ne bi prišla do rezultatov. In nazadnje iskrena zahvala moji družini, ki so me v času šolanja in pri pisanju diplomskega dela potrpežljivo podpirali.

## POVZETEK

V diplomskem delu sem raziskovala komunikacijo in medsebojne odnose med ljudmi, kar je tudi glavni cilj mojega diplomskega dela. Komunikacija je izredno pomembna v vsakdanjem življenju in tudi med delavci. V službi med sodelavci preživimo skoraj tretjino svojega življenja, prav zato se mi zdi zelo pomembna, saj s tem negujemo medsebojne odnose. Moramo pa k vsakemu človeku pristopiti na malo drugačen način. Ljudje se razlikujemo med seboj. Za dobre medsebojne odnose prispeva vsak posameznik. Pomemben je pozitiven odnos do sebe in do drugih. Obravnavala sem temo, kako izboljšati komunikacijo. Pomembno je poslušanje ljudi, a biti dober slušatelj pa ni tako lahko.

Diplomsko delo sem razdelila na dva dela. V poglavju psihologija komunikacije, sem razložila in metode komunikacije ter kakšna je učinkovita komunikacija. Morala sem se dotakniti tudi osebnosti, ker je temelj za medsebojno razumevanje. Osebnost namreč delimo na temperament, značaj in sposobnosti.

V praktičnem delu sledita kratka predstavitev in zgodovina podjetja Iskraemeco, za tem pa po splošnem vprašalniku pridobljene ugotovitve. Na podlagi osebnega opazovanja sem na grafični način prikazala rezultate vprašalnika s sprotnimi razlagami.

Dobri medsebojni odnosi pomenijo učinkovito komunikacijo in obratno.

## ABSTRAKT

In my diploma I research communication and relation between people, what is also the main goal of the assignment. Communication is very important every day, or between workers. In our job we survival almost third part of our life, so it is so important, with communication we have to take care relation between people. To every people we have to stand on defferent way. People changes between each other. For the good relationship, is very dependence of ourselves.. Very important is being positive to our self and to the other people. We were treating the subject how to improwe communication. Very important in every communication is listening people. Being the good listener is not easy.

I devided my diploma in two parts. In chapter of psihology communication I explain the model of communication and what is effects for good communication. I have to touch the personality, too. That is basis for good relationship. Personality we deal to: temperament, character, ability.

In a practical part is following the short inroducing of firma, Iskraemeca, the history of firma and then I have doing anketa and writing diagram in the end of the diploma.

Good relationships means effective communication and inversely.

**KAZALO VSEBINE**

<b>POVZETEK .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>3</b>
<b>1 UVOD .....</b>	<b>5</b>
1.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA .....	5
1.2 METODE DELA .....	5
<b>2 PSIHOLOGIJA KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>6</b>
2.1 MODEL KOMUNICIRANJA .....	7
2.2 UČINKOVITA KOMUNIKACIJA .....	8
2.2.1 ELEMENTI KOMUNIKACIJE .....	9
2.2.2 OBLIKE KOMUNIKACIJE .....	10
2.2.3 SAMORAZKRIVANJE IN ZAUPANJE .....	11
2.3 METODE KOMUNICIRANJA .....	12
2.3.1 UČINKOVITO POŠILJANJE SPOROČIL .....	13
AKTIVNO POSLUŠANJE .....	14
2.3.2 KAKO NA SODELAVCE VPLIVATI .....	16
2.3.2 MEDSEBOJNA DINAMIKA VSEBIN IN ODNOSOV MED KOMUNICIRANJEM .....	17
<b>3 OSEBNOST .....</b>	<b>19</b>
3.1 TEMPERAMENT .....	19
SANGVINIK .....	20
MELANHOLIK .....	20
KOLERIK .....	21
FLEGMATIK .....	21
<b>4 PRAKTIČNI PRIMER .....</b>	<b>22</b>
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA .....	22
4.2 ZGODOVINA PODJETJA .....	23
4.3 NAČELA ZA MEDSEBOJNO DOBRO KOMUNICIRANJE .....	24
4.3.1 VSAKDANJI NESPORAZUMI .....	24
4.4 RAZISKAVA KOMUNIKACIJE MED SODELAVCI .....	25
4.4.1 PREDMET RAZISKAVE .....	25
4.4.2 ANALIZA REZULTATOV .....	25
<b>5 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>40</b>
<b>6 LITERATURA IN VIRI: .....</b>	<b>41</b>
<b>7 PRILOGA .....</b>	<b>42</b>

# 1 UVOD

V podjetju ljudje na komunikacijo in psihološko vedenje različno vplivajo. Na medsebojne odnose vplivajo različni dejavniki in različni ljudje. Za dobre medsebojne odnose v veliki meri vplivamo prav mi sami. Odnosi so pomembni, zlasti, ker vplivajo na naše duševno zdravje. Naučiti se moramo odpreti komunikacijske poti, eden od načinov je, da cenimo drug drugega.

## 1.1 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKEGA DELA

V diplomskem delu sem proučevala odnose med ljudmi v podjetju, kjer vlada predvsem monotono in normirano delo. Vsako delo zahteva svoje, a če so dobri medsebojni odnosi, je večja sproščenost in s tem boljše zaupanje in lažje opravljeno delo. Namen mojega diplomskega dela je bilo raziskati komunikacijske odnose med sodelavci. Zanimalo me je, kakšna je njihova vrednost poslušanja in na kakšen način preženejo monotono delo.

## 1.2 METODE DELA

Za lažje opravljanje diplomskega delu sem si pomagala z vprašalnikom. Upoštevala sem tudi rezultate, ki sem jih pridobila na podlagi opazovanja ljudi. Razdelila sem 100 vprašalnikov, vendar sem dobila 88 rešenih. Vrnjene odgovore sem grafično obdelala in strnila v sklep oziroma zaključek.

Diplomsko nalogo sem razdelila na dva dela. Prvi, teoretični, del govori o komunikaciji in predstavitvi osebnosti, oziroma temperamentov. Drugi, praktični, del pa predstavlja analizo vprašalnika (21 vprašanj). Predhodno sem na kratko predstavila podjetje in kratko zgodovino podjetja. Iz tega je razvidno, kaj podjetje izdeluje in na kakšen način se je razvijalo.

## 2 PSIHOLOGIJA KOMUNIKACIJE

Beseda komuniciranje izhaja iz latinščine *communicare*, ki pomeni sporočiti, deliti, narediti nekaj skupno. Ima pa zelo dolgo in bogato vsebino, čeprav je prišla v Evropo šele v času renesanse.

Ljudje komuniciramo na vsakem koraku. Komunikacija poteka med ljudmi, živalmi, rastlinami in konec koncev tudi notranja komunikacija s samim seboj. Čeprav ni zanemarljiv podatek, da z nekom lažje in boljše komuniciramo kot z drugimi. Če ne bi komunicirali z drugimi, potem bi v sebi obravnavali različne teme. To je pa nevarnost za duševne bolezni. Že sama prisotnost nekoga, ki nam ni naklonjen, je lahko vzrok za nesporazum. Ali bolje rečeno za slabo komunikacijo in medsebojne odnose.

Komuniciranje je torej dejavnost osrednjega pomena, vsesplošen pojav, ki tvori pomemben in neizogiben del našega vsakdanjika. Namenov komuniciranja je toliko kot oblik sodelovanja med ljudmi.

Najpomembnejši argument za študij komuniciranja je, da ima komuniciranje osrednjo vlogo v naših življenjih. Kako vodimo svoje življenje, kako doživljamo in osmišljamo svoje bivanje, kako razvijamo odnose na intimnost, kako ustvarjalni in produktivni smo, je v mnogo čem odvisno od naših komunikacijskih sposobnosti in znanj. Nenehno smo obkroženi z drugimi ljudmi, s katerimi smo v različnih socialnih, delovnih, čustvenih stikih in odnosih. Brez komuniciranja ne bi bilo odnosov, intimnosti, sodelovanja, (so)čustvovanja, socialnega življenja, javnega življenja, da ne govorimo o medijski dejavnosti. Vsega tega ni treba niti dokazovati, tako samoumevno se nam zdi. (Ule 2005)

Komuniciranje je osrednja socialna dejavnost ljudi, in sicer zaradi tega, (Ule 2005)

- ker večino svojega zavestnega življenja posvetimo komuniciranju z drugimi ljudmi ali s samim seboj,
- ker je izjemno univerzalna dejavnost, ki prežema vse druge človekove dejavnosti,
- ker nam izjemno veliko pomeni, kako komuniciramo in kako uspešni smo v tem,
- ker je komuniciranje edini način, da spoznamo, kdo smo, in da to povemo drugim.

Komunikacija je izraz, ki označuje sporazumevanje med ljudmi, pa tudi z računalniki in napravami ali pa računalniki med sabo. Beseda komunikacija vključuje tudi tehnična sredstva, ki omogočajo sporazumevanje. Ljudje komuniciramo z govorom, kretnjami tudi s tipom. Z računalniki komuniciramo z vhodno-izhodnimi napravami, računalniki med seboj pa ne potrebujejo posebnih pripomočkov, samo povezavo. ( 1)

»Človek je toliko živ, kolikor lahko komunicira,« je zapisal L. Ron Hubbard. In komunikacija je vidik življenja. Sposobnost komuniciranja je na vsakem področju medčloveških dejavnosti velikega pomena. Dejansko je komunikacija – če življenje osvetlimo z vseh strani – edina aktivnost, ki je vsem skupna. Prednost učinkovite komunikacije so preštevilne, da bi jih lahko našteali, ker izboljšajo vsa življenjska področja – od osebnih do poklicnih. Sposobnost komuniciranja je nepogrešljiva za vsak uspeh. (2)

## 2.1 MODEL KOMUNICIRANJA

Komuniciranje nastane takrat, ko neka informacija doseže tistega, ki mu je namenjena, in ko sproži neko reakcijo pri tej osebi. V kolikor ni reakcije prejemnika informacije, ne vemo, ali je le ta dosegla naslovnika. Reakcija pa je lahko različna: v skladu ali pa v nasprotju s pričakovanji. Komunikacijo sprožimo z namenom, da dobimo odziv, povratno informacijo. Tako ne moremo govoriti o komuniciranju, če ne sodelujeta vsaj dve osebi. Komuniciranje je dogajanje socialne narave z namenom interakcije. (Kosi 2002)

Potrebni so torej trije pogoji:

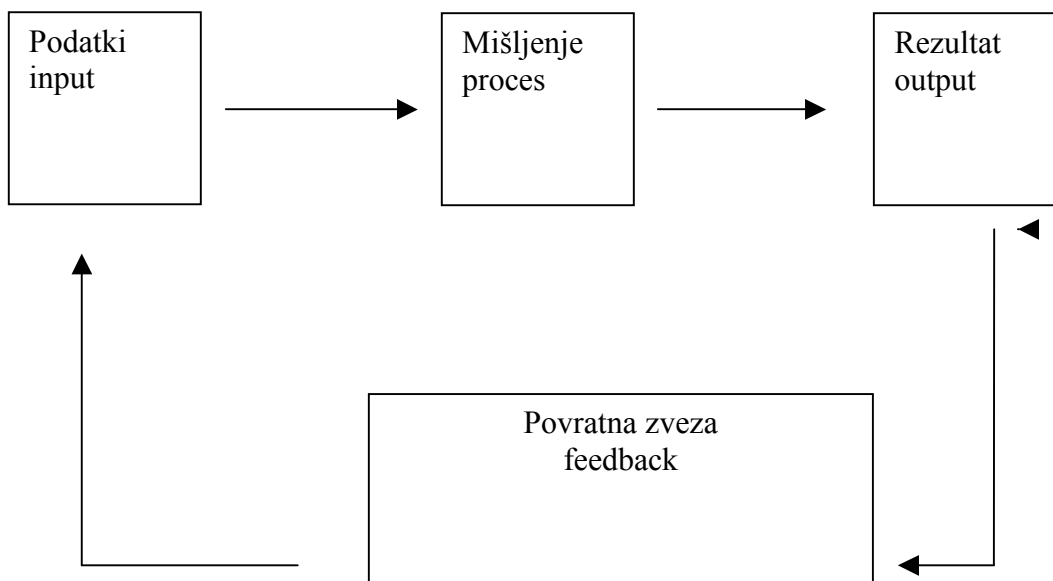
- pošiljatelj z informacijo,
- prenos informacije,
- prejemnik informacije.

Elementi komunikacije, kot jih razporeja Tatjana Kosi:

- Ključni element uspešne komunikacije je človek s svojimi miselnimi sposobnostmi. Pri tem si pomaga z aparaturami, ki informacijo prenašajo ali pa predelajo po programu, ki ga pripravi človek.
- Drugi element je spreminjanje informacij v obliko, ki jo je mogoče prenašati oz. posredovati ( besede).
- Tretji element je medij prenosa informacije. Najpogostejša oblika je zvočni ali svetlobni prenos.
- Četrty element je sprejemanje informacij s strani prejemnika oz. naslovnika informacije. Pri sprejemanju igra veliko vlogo duševni proces, saj na sprejem vplivajo razpoloženje, razumevanje, čustveni odnos itd.

Krog komunikacije pa ni zaključen, če posredovalec ne dobi povratne informacije. To je dopolnjen element modela komunikacije – povratna zveza, recipročni učinek, feedback.

Model dvosmerne komunikacije:



## 2.2 UČINKOVITA KOMUNIKACIJA

»Učinkovita komunikacija med dvema oseba je tista, pri kateri si prejemnik razlaga sporočilo pošiljatelja enako, kot je le-ta želel, da bi si.« (Johnson in Johnson, 1997). Učinkovita komunikacija je odvisna od učinkovitega pošiljanja in od učinkovitega prejemanja sporočil. Na poti k učinkoviti komunikaciji pa se lahko pojavljajo tudi različne **ovire**, ki jih povzemamo po Dimblebyju in Burtonu (1995):

- **Ovire pri procesu zaznavanja in filtriranja** so povezane s psihološkimi ovirami, saj se filtriranje dogaja v mišljenju.
- **Mehanične ovire** oz. fizični dejavniki otežujejo ali onemogočajo komunikacijo. Sem sodijo npr. ropot, ki prihaja z ulice v učilnico, vaš sedežni red, zračnost učilnice, temperatura, osvetljenost, dnevni čas itd.
- **Pomenske (sistematične) ovire** se nanašajo na nepremišljeno uporabo besed. Če ne uporabljate besed na ustrezen način in z ustreznim pomenom, je velika verjetnost, da ne boste pravilno razumljeni. Pri tem je pomembno zavedanje, da »pomen besed obstaja v mislih, ne v besedah samih«. Pomen besed znotraj posameznih skupin je namreč dogovorjen (vsaj do neke mere, saj v popolnosti ne more biti). Takrat ko npr. uporabljate besede pomensko drugače od ustaljene rabe, povečate verjetnost, da bo prejemnik pripisal vašim besedam svoj pomen (verjetno bližje ustaljenemu).
- **Psihološke ovire** so povezane predvsem s stališči, prepričanji in vrednotami. Te so najbolj običajen izvor težav v medosebni komunikaciji. V tem okviru so zlasti močni predsodki in stereotipi o ljudeh, ki vplivajo na proces kodiranja in dekodiranja.

Učinkovitost komunikacije lahko izboljšamo z učinkovitejšim prejemanjem sporočil, pri čemer bi morali biti pozorni predvsem na psihološki in semantični vidik obeh procesov. (Kompore in drugi 2001)

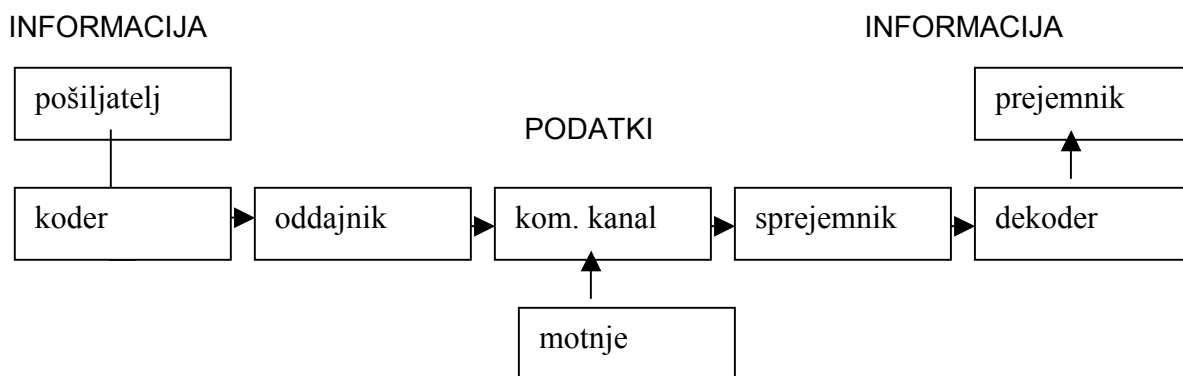


**Komunikacija je torej dvosmeren proces, saj je povezana s sočasno medsebojno zaznavo in hkratno medsebojno izmenjavo sporočil.** (Kompore in drugi 2001)

### 2.2.1 ELEMENTI KOMUNIKACIJE

Komunikacija med dvema oseba po Johnsonih (1997) vključuje sedem temeljnih elementov:

1. Namene, misli in čustva pošiljanja sporočila, za katerega se je odločil.
2. Pošiljatelj kodira sporočilo s pretvorbo svojih misli, čustev in namenov v sporočilo, primerno za pošiljanje.
3. Pošiljatelj pošlje sporočilo prejemniku.
4. Sporočilo je poslano po kanalu; kanal pomeni sredstvo, način prenašanja sporočila ( valovanje glasu, pisano besedilo...)
5. Prejemnik dekodira sporočilo z interpretiranjem njegovega pomena. Prejemnikova interpretacija je odvisna od tega, kako dobro je razumel vsebino sporočila in namen pošiljatelja.
6. Prejemnik se notranje odzove na to interpretacijo sporočila.
7. Šum je vsak element, ki ovira proces komunikacije. Znotraj pošiljatelja so šumi npr. stališča, referenčni okvir in ustreznost njegovega jezika ali drugih načinov izražanja. V prejemniku so šumi lahko stališča, izvor, izkušnje, ki vplivajo na proces dekodiranja. V kanalu pa so šumi lahko povezani z zvoki iz okolja (npr. promet), jezikovni problemi (npr. jecljanje, momljanje) ipd.(Kompore 2001)



Shema: Elementi komunikacije. Povzeto po internetu na <http://www.s-gess.tb.edus.si/dijaki/data/informatika/ucbenik1/elementi.htm>.

## 2.2.2 OBLIKE KOMUNIKACIJE

Richard Dimbleby in Graeme Burton (1995), znana komunikologa, predlagata ločevanje štirih kategorij komunikacije, in sicer glede na to, kdo je v njej udeležen.

1. **Notranja komunikacija** (intrapersonalna) poteka, kadar razmišljamo, pravzaprav komuniciramo sami s seboj, včasih se v mislih pogovarjamo, kot bi se s kako drugo osebo, včasih si dajemo navodila ipd.
2. **Medosebna komunikacija** (interpersonalna) ali komunikacija znotraj manjše skupine se običajno nanaša na neposredno komuniciranje (iz oči v oči) dveh ali več ljudi. Johnson in Johnson (1997) medosebno komunikacijo opredeljujeta v širšem in ožjem pomenu besede in pravita:
  - **Medosebna komunikacija v širšem pomenu besede pomeni vsako besedno ali nebesedno vedenje, ki ga zazna druga oseba;**
  - **V ožjem, običajno bolj uporabljenem pomenu, pa je medosebna komunikacija definirana kot sporočilo, ki je poslano od ene osebe k drugi(m) z zavestnim namenom, vplivati na vedenje »prejemnika«.**
3. **Skupinska komunikacija** oz. medskupinska poteka med različnimi skupinami. Majhne skupine se vedejo drugače kot pari, vendar še vedno obstaja neposredna (iz oči v oči) komunikacija (skupinice prijateljev, družina,...). Velike skupine ( v podjetjih, na koncertih itd.) pa se vedejo drugače od majhnih skupin, ne le zato, ker so večje, ampak tudi zaradi tega, ker običajno pride do njihovega združevanja iz drugačnih razlogov, kot to velja za majhne skupine.
4. **Množična komunikacija** se nanaša na zelo veliko število prejemnikov ali uporabnikov ( množični koncerti).
5. Tem bi po našem mnenju lahko dodali tudi komunikacijo **med živalmi in med človekom in živalmi.** ( Kompare 2001)

Lahko rečemo, da komuniciranje v organizaciji obsega vse pojave, v katerih se razpošiljajo ali izmenjujejo informacije. Komunikacijski proces, zelo enostavno povedano, sestoji iz odpošiljatelja, sporočila in prejemnika. Kolikor pa bi želeli proces komuniciranja bolj natančno opisati, potem bi morali reči, da pošiljatelj izbira in kodira sporočila, da jih določeni posredniki prenašajo in oblikujejo, da jih prejemnik dešifrira in na sporočilo reagira z ustreznim dogovorom. ( Možina 1991)

**Problemi komuniciranja** so pogosto simptomi in odraz težav, ki obstajajo med posamezniki in skupinami v organizaciji in so rezultat tudi drugih dejavnikov. Zato nekateri avtorji v skladu s tem opozarjajo na določene probleme, ki bi jih bilo treba rešiti, če bi želeli preiti ovire komuniciranja. Ti problemi bi po njihovem mnenju bili: (Možina 1991):

- a) problem zaupanja  
Verbalne komunikacije potekajo s pomočjo ljudi in tu ne gre brez zaupanja.
- b) problem ustvarjanja medsebojne odvisnosti, skupnih ciljev in vrednot  
Delavec raje in lažje sprejme nalogo in nasvet od sodelavcev v skupini kot pa od nadrejenega.

- c) problem dajanja in sprejemanja  
Nobena stvar ni tako restriktivna v komuniciranju kot občutek, da oseba ne dobi ustreznega priznanja za dani prispevek.
- d) problem struktur v organizaciji  
Sproščen in točen potek komunikacij je možen in se intenzivira, če obstoji osnovno soglasje glede delovnih nalog, avtoritete, statusa in ostalih odnosov v organizaciji.

### 2.2.3 SAMORAZKRIVANJE IN ZAUPANJE

Medosebni odnos se začne z obojestranskim spoznavanjem. Brez samorazkrivanja ni mogoče ustvariti odnosa. Samorazkrivanje pomeni, da z drugim delimo svoja čustva in reakcije na trenutno situacijo, pa tudi tiste podatke iz preteklosti, ki so nujni za razumevanje naših sedanjih reakcij. Samorazkrivanje ne pomeni pripovedovanja intimnih podrobnosti iz našega življenja. Pomembni so predvsem tisti vidiki, ki se nanašajo na našega partnerja – kako ga doživljamo in zaznavamo. Če skrivamo svoje reakcije na drugega, se odnos ne bo razvijal, temveč bomo občutili napetost in nelagodje. Čim več bomo razkrili drugemu, toliko večja je verjetnost, da se nam bo tudi partner pripravljen razkriti. Osebam, ki so nam všeč, razkrivamo več, hkrati pa velja tudi obratno. Čim bolj se razkrijemo drugemu, toliko večja je verjetnost, da mu bomo všeč. ( Lamovec 1993)

Ženske so na splošno bolj pripravljene razkriti svoje doživljanje, kar je verjetno kulturno pogojeno. Medtem ko je pri ženskah naklonjenost bistvena determinanta samorazkrivanja, je pri moških pomembnejše medsebojno poznavanje in obojestranskost razkrivanja. Stopnja naklonjenosti, ki jo čutijo do določene osebe, pri moških le malo vpliva na pripravljenost samorazkrivanja. (Lamovec 1993)

Zaupanje med udeleženci je eden izmed pogojev za uspešno poslovno sodelovanje med njimi – zaupanje pa je v veliki meri odvisno od učinkovitega in uspešnega komuniciranja med udeleženci. Poglavitni del poslovanja se dogaja na meji področja, ki ga pokriva organizacija s svojimi funkcijami. Ljudje, ki delajo v tej dejavnosti, so tipala organizacije v širšem okolju, od koder prinašajo pomembne informacije, hkrati pa posredujejo – komunicirajo – vplive organizacije navzven. Zato naj zlasti sodelavci organizacije, ki delujejo z okoljem, razumejo in uporabljajo vsebine in načine komuniciranja, ki so sprejemljivi za organizacije, ki so v stikih. To pa je komuniciranje, ki ima v formalnih in neformalnih strukturah teh organizacij primeren, zanje specifičen smisel. To pa terja zavestno in sistematično razglabljanje ( metakomuniciranje) o načinih komuniciranja, pogovarjanja in dogovarjanja. Bistvena značilnost poslovnih procesov pa je pretakanje informacij, ustvarjanje mnenj, ki jih zajemajo določene strukture, in odpiranje mnenj v krogih ljudi, ki jih zajemajo določene strukture, in odpiranje novih perspektiv v pogledih enega poslovnega partnerja na drugega. Komuniciranje med ljudmi ima pri tem prav posebno težo, saj poteka prav na prvi črti prodiranja v tržišča in pridobivanja poslov.

Zaupanje raste iz medsebojnega komuniciranja:

- medsebojno zaupanje kvarijo zlasti neizpolnjene obljube;
- med sogovorniki naj velja, da dogovore korektno izpolnjujejo in da se eden ne skuša okoristiti na račun drugega;
- če udeleženec opazi pri sogovorniku neskladno vedenje in negotovost, brž posumi, da gre za dvoličnost, mu ne zaupa več – in komuniciranje ni več učinkovito.

Medsebojno zaupanje, ki temelji tudi na učinkovitem komuniciranju, je nadvse pomembno za dobre poslovne in interesne odnose med poslovnimi partnerji. Če je medsebojno zaupanje trdno, postanejo odtenki v komuniciranju manj usodni; pomembni so predvsem točno, izčrpno in pravočasno obveščanje, osebna iskrenost ter korektnost v vsakdanjem poslovanju. ( Možina in drugi 1998)

Komuniciranje bolje razumemo, če ga ne odobravamo le kot sporočanje informacij, temveč kot dogajanje med ljudmi, ki se v komuniciranju obnašajo obrambno ali spodbujevalno. Pomembno je, ali se udeleženci v komuniciranju odločajo za ocenjevanje ali za opisovanje, za obvladovanje ali za urejanje zadev, za taktiziranje ali za spontanost, za neprizadetost ali za vživljanje ( empatijo), za prevladovanje ali za enakopravnost, za dogmatičnost ali za prilagodljivost.

Ljudje se obnašamo obrambno ali zadržano takrat, kadar zaznamo ali zaslutimo, da smo v skupini ogroženi. Tedaj porabljamo znaten del svojih moči za obrambo, čeprav se sicer posvečamo skupnim nalogam z drugimi udeleženci. Ob tem, ko obravnavamo nalogo, mislimo na to, da nas drugi opazujejo, se skušamo pokazati v kar najboljši luči, premišljamo, kako bi zmagali, prevladovali, zbudili pozornost, se izognili kazni ali se obranili morebitnih napadov.

Udeleženci seveda postanejo zadržani, če opazijo, da sogovornik taktizira z dvomljivimi in številnimi sporočili. Nihče ne želi biti poskusni zajček ali najeti komedijant, pa tudi ne žrtev skritih namer. Kar je prikrito, se lahko zdi pomembnejše, kot v resnici je. Čim več je skrivalnic, tem bolj so zadržani udeleženci v komuniciranju. ( Možina in drugi 1998)

## **2.3 METODE KOMUNICIRANJA**

Metode komuniciranja so predvsem odvisne od značaja ljudi. Za dobro komunikacijo moramo poznati značaje sogovornika, kajti le tako lahko teče komunikacija brez ovir. V veliki meri lahko spremenimo potek dogajanj s pravilno izbranimi besedami v določenem trenutku. Za udeležence komuniciranja pomeni upoštevanje značajev velik napor, ker je potrebno upoštevati tudi čustva.

Pomemben je odnos med sogovornikoma. Velikokrat se moramo postaviti v vlogo druge osebe. Če sta obe strani pozitivno naravnani, potem nam bo oseba, s katero komuniciramo, dovolila, da vodimo komunikacijo. Bodimo usmerjeni v sogovornika ne v objekt. Sogovornika v komunikaciji lahko uspešno vodimo, ko smo v nekaj prepričani, ko imamo skupne interese in ko zaupamo ideji.

Med komuniciranjem moramo sogovornika gledati v oči; oči so vedno ogledalo duše. Biti moramo pozitivni in hkrati dober poslušalec.

Da bi z okolico čim bolje komunicirali (se sporazumevali), se moramo seznaniti z metodami spoznavanja drugih, kajti ljudje se zelo hitro povežemo s tistimi, ki so nam podobni. Če smo vesele narave, bomo dobro sodelovali z enako naravnanimi osebami, nečimrne osebe nas bodo odbijale. Vendar moramo v poslovnem svetu sodelovati z ljudmi različnih tipov in čimbolj poznamo lastnosti in reakcijo drugih tipov, bolje bomo sodelovali, in tako dosegli večji uspeh pri komunikaciji z njimi. (Kosi 2002)

### 2.3.1 UČINKOVITO POŠILJANJE SPOROČIL

Kaj lahko pošiljatelj stori, da poveča učinkovitost komuniciranja? Izpolnjeni morajo biti trije osnovni pogoji: razumljivost sporočila, zaupanje v pošiljatelja ter povratna informacija o tem, kako se prejemnik odziva na sporočilo.

**Spretnost** pošiljanja sporočil vključuje naslednje elemente:

1. Sporočilo naj izraža, da pošiljatelj prevzema osebno odgovornost zanj, da govori v svojem imenu (uporaba prve osebe namesto: večina ljudi misli..., ljudje pravijo...itd)
2. Sporočilo naj bo popolno in specifično. Vključevati mora vse nujne informacije, ki jih prejemnik potrebuje za razumevanje. To se morda zdi samo po sebi umevno, vendar so ravno v tem pogledu pogoste napake, npr. da ne izrazimo svoje namere, zakaj nekaj sporočamo, ali pa delamo miselne preskoke, ki jim sogovornik ne more slediti.
3. Verbalna in neverbalna sporočila naj bodo skladna. Medosebna komunikacija vedno vsebuje obe vrsti sporočil; če je med njima neskladje, pride do nesporazuma. Če npr. nekemu rečemo, da mu prinašamo dobro novico, hkrati pa naš obraz ali glas izraža posmeh, bomo prejemnika zmedli.
4. Sporočila naj bodo redundantna. Sporočilo ponovimo na več načinov, ob uporabi čim večjega števila kanalov ( skice, geste, ton glasu, itd.).
5. Bodimo pozorni na to, kako je prejemnik sporočilo razumel. Če smo v dvomu, ga vprašajmo. Iskanje povratnih informacij naj bo kontinuiran proces.
6. Sporočilo prilagodimo prejemnikovemu referenčnemu okvirju. Iste podatke bomo drugače predstavili strokovnjaku kot osebi, ki področja ne pozna, drugače otroku kot odraslemu.
7. Opišite svoja čustva tako, da jih poimenujete ali pa s pomočjo prispodobe. Npr. » Počutim se kot polit cucek, ko ti to pripovedujem.«
8. Če nas vedenje sogovornika ovira pri komuniciranju, ga opišemo, nikakor pa ni priporočljivo, da ga ocenjujemo ali celo interpretiramo. Npr.« Nепrestano me prekinjaš, tako da ne morem povedati, kaj mislim.« Ne pa npr.« Ti si tako zaverovan vase, da sploh nikogar ne poslušáš.« ( Lamovec 1993)

Zelo pomemben element medosebnega komuniciranja je **verodostojnost**, ki jo prejemnik pripisuje pošiljatelju. Nanjo vplivajo naslednji dejavniki (Lamovec 1993)

1. Verodostojnost pošiljatelja kot vira informacij; njegova zanesljivost, predvidljivost in konsistentnost povečujejo zaupanje.
2. Namen pošiljatelja oziroma njegovi motivi; pošiljatelj na svoje motive za prenašanje sporočila jasno izrazi, sicer mu jih bo prejemnik sam pripisal, pravilno ali napačno.

3. Pošiljatelj, ki izraža prijateljstvo in toplino, zbuja več zaupanja.
4. Pošiljatelju, ki ga tudi drugi ljudje cenijo, navadno več verjamemo.
5. Podobno vpliva tudi znanje in poučenost pošiljatelja o temi razgovora.
6. Dinamičnost podajanja; oseba, ki je prodorna, empatična in polna energije, se zdi bolj verodostojna kot pasivna oseba, ki kaže le malo zanimanja.

## AKTIVNO POSLUŠANJE

Poslušamo, ker:

- drugače ne dobimo povratne informacije,
- ljudje nimajo možnosti sporočiti, kaj je za njih pomembno,
- se moramo prepričati, če nas je sogovornik pravilno razumel,
- moramo ugotoviti, kaj sogovornik resnično hoče. Ni dovolj, da slišimo, kar je povedal.
- lahko razrešimo spore, kritične situacije,
- bomo lažje sodelovali, če bomo sogovorniku dali občutek, da ga poslušamo, upoštevamo.

Poslušamo

- besede, ki jih slišimo in misli, ki so za besedami,
- čustva, na kakšen način nam je nekaj sporočeno,
- tudi nebesedno komuniciranje, kakšna je usklajenost besed, mimike, gest,
- tudi namen, ki ga želi sogovornik doseči z besedami.
- Ne poslušamo samo z ušesi, temveč tudi z očmi

Umetnost poslušanja vključuje vse naše bitje. Poslušamo z glavo in s srcem. Ko dve osebi poslušata, si pravzaprav govorita: »Zaslužiš si mojo nedeljeno pozornost.« Komunikacijske poti so odprte in vsaka izmed njiju ceni drugo. Njuna komunikacija temelji na zaupanju in je tako odprta in odkrita. Ko cenimo drug drugega na ta način, izrečemo spoštovanje sebi in drug drugemu. Naše zgodnje komunikacijske izkušnje imajo neposreden učinek na našo sposobnost poslušanja.

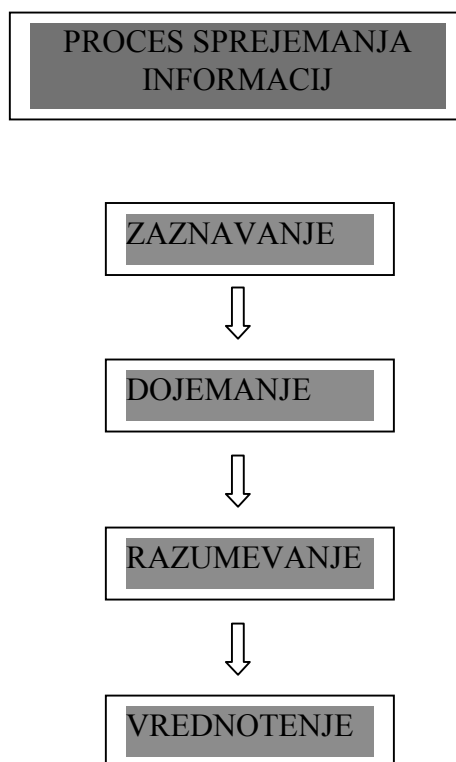
Kako znamo poslušati drugega in kako se mu odzivamo, je bistvenega pomena za medosebni odnos. Od tega je veliko odvisno, če se bomo zblížali ali pa se bo razdalja med obema še povečala. Ti spretnosti sta še posebej pomembni v intimnih odnosih. Partnerju moramo dati vedeti, da smo ga slišali in prav razumeli. Če česa ne razumemo, je to potrebno izraziti in prositi za pojasnilo, sicer bo partner opazil neskladje v našem neverbalnem vedenju, kar ga bo sprva zmedlo, kasneje pa odtujilo in skrhalo zaupanje. Če partner večkrat dobi vtis, da ga ne razumemo, npr. če mu pripisujemo stvari, ki jih ni rekel, se bo začel ohlajati in bo postal vedno bolj neoseben.

Če sogovornika pozorno poslušamo in se ustrezno odzivamo, mu dajemo občutek, da se zanj zanimamo, da nam je pomemben in da ga skušamo razumeti. Če ga ne poslušamo pozorno in se neustrezno odzivamo, mu dajemo občutek, da nam ni dosti mar zanj in da se nam ne zdi vredno potruditi se, da bi ga razumeli. Vse to se morda zdi samoposebiumevno, vendar prav pri tem delajo ljudje napake. Večina ljudi se ne zaveda, kako pomembna je komunikacija za ohranitev zadovoljivih medosebnih odnosov, in se ne potruzi, da bi partnerju posvetila vso pozornost. (Lamovec 1993)

## SPREJEMANJE INFORMACIJ

Pri komunikaciji ne gre samo za poslušanje, ampak tudi za **sprejemanje informacij**. To pa je proces, ki ga lahko razdelimo v štiri faze:

1. **zaznavanje** – pomeni sprejemanje informacij s čutili – slišimo, vidimo, tipamo, okušamo, vonjamo.
2. **dojemanje** – pozornost je selektivna in zato dojamemo le tiste dražljaje, ki presežejo prag naše zavesti.
3. **razumevanje** – nadaljnja usoda informacij, ki smo jih dojeli, je odvisna od tega, kako smo jih razumeli – to pomeni, kako smo jih interpretirali. To pa je subjektiven proces, vezan na naše spomine, stališča, predsodke, pričakovanja, čustva...
4. **vrednotenje** – je zaključni del procesa sprejemanja informacij, ko sporočilo dobi predznak (koliko je sporočilo vredno za nas). Od tega je odvisna tudi reakcija, ali se bo sprejemnik na sporočilo odzval in kako se bo odzval...  
( Vodopivec 2004)



Sporočilo moramo najprej dojeti, si ga potem raztolmačiti (interpretirati), ga ovrednotiti ter se slednjič odzvati nanj.

Dojemanje sporočila ima dva dela. Prvi je sprejemanje sporočila s čutili: sprejemamo vsa sporočila, ki nas dosegajo, in si jih zapomnimo za malo časa, največ za pol minute. Drugi del dojemanja je odbijanje sporočil, saj si ne moremo zapomniti vsega, kar dojemamo – bilo bi nesmiselno.

Odbiranje sporočil je seveda selektivno: trajno si zapomnimo pomembna sporočila, sporočila, ki nas zanimajo, sporočila, ki jih poslušamo, in sporočila, ki dopolnjujejo, kar že vemo o neki zadevi ali področju. Dogaja se seveda tudi nasprotno: čeprav se odločimo za poslušanje, nas sporočila slabo dosegajo čez pregrade jeze, razočaranja, stisk, sovražnosti in še česa.

Interpretiranje informacij, ki smo jih zares dojeli, je prav tako zahtevno – in le poredkoma dovolj natančno sledi vsebini, ki jo je poslal pošiljatelj, sogovornik.

Ovrednotenje je osnova za oblikovanje prejemnikovega ali poslušalčevega stališča o dojeti in interpretirani informaciji. Zavzeto poslušanje še ne pomeni, da se poslušalec z informacijo strinja. Dober poslušalec skuša kajpak zbrati in pretehtati kar največ informacij, preden se odloči. ( Možina 1998)

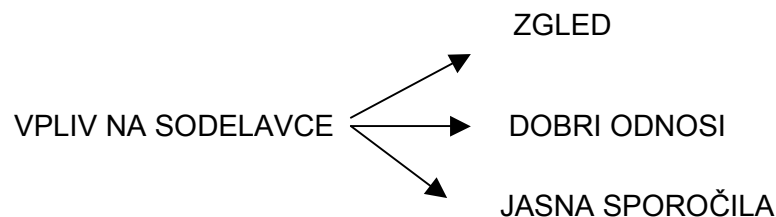
### 2.3.2 KAKO NA SODELAVCE VPLIVATI

Covey ( 1992) opisuje piramido vplivanja na sobesednika. Kot temelj vplivanja na druge postavi na dno piramide dober zgled, ki ga drugi vidijo in jim je za vzor. Naši sobesedniki se vedno sprašujejo, kdo smo in kako se vedemo. Se lahko pripravimo do tega, da ostanemo tiho, ko smo izzvani ali utrujeni? Smo s sobesednikom potrpežljivi? Ali delamo dobro, ne da bi to posebej poudarjali? Ali zbrano poslušamo sobesednika?

Na drugem mestu, v sredini piramide, so dobri odnosi z drugimi, ki jih lahko občutijo vsi. Ali želimo sobesedniku najboljše? Vedno moramo domnevati, da nam sogovornik želi dobro. Vedno moramo najprej poslušati in razumeti. Kadar smo prizadeti, moramo narediti prvi korak. Za iskrene misli in vprašanja moramo sobesednika nagrajevati.

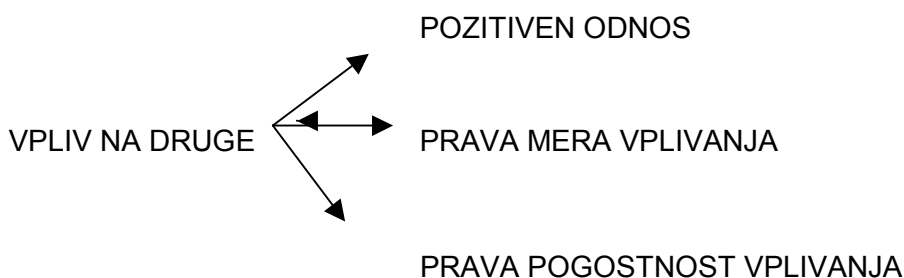
Na tretjem mestu, na vrhu piramide, so jasna sporočila, ki jih drugi lahko slišijo in razumejo. Izražene vsebine moramo pospremiti z ustreznimi čustvi. Izogibati se moramo besednemu boju in sprejeti pogovor tudi o razlikah. Za pogovor si moramo vzeti vedno dovolj časa. Vnaprej se moramo dogovoriti o mejah, pravilih, pričakovanih in možnih posledicah. Ni dovolj, da odnehamo ali da ne popuščamo. Za sobesednika moramo biti vedno dosegljivi.

( Brajša;Ljubljana, 1996, str. 70)



Ammelburg (1992) navaja tri dejavnike uspešnega vplivanja na sobesednika. Prvi je pozitiven odnos, zaupanje in zanimanje za vsebino, ki jo sobesednik podaja. Drugi je prava mera vplivanja. Lastno vedenje moramo spreminjati in prilagajati nenehno na odziv. Tako se s pomočjo povratnih informacij izognemo oviram na poti do cilja. Tretji dejavnik je prava pogostnost vplivanja. Premajhna ali prevelika pogostnost sporočanja onemogoča sporočilu, da bi na človeka dolgotrajno vplivalo.





### 2.3.2 MEDSEBOJNA DINAMIKA VSEBIN IN ODNOSOV MED KOMUNICIRANJEM

Središče komuniciranja je človek, vendar ni pomembna sabo vsebina sporočila, ampak tudi odnos med pošiljateljem in prejemnikom.

Interpersonalna komunikacija ima svoj vsebinski in odnosni del . Človek ne more biti brez odnosov in tudi ne more biti brez komunikacij. Seveda je to zelo povezano med seboj. Odnosi so lahko zelo različni, prav tako komunikacije, saj se vedno ne strinjajo med seboj.

1. S sogovornikom se lahko strinjamo po vsebinski plati in smo z njim v dobrih odnosih. Komunikacija poteka brez težav.
2. Z nekom se strinjamo na vsebinski ravni, toda z njim smo lahko obenem v slabih odnosih. Takšna komunikacija se običajno pretrga.
3. Z nekom se ne strinjamo na vsebinski ravni, smo pa še naprej v dobrih odnosih. Sprejemamo različnost mnenj in ne pretrgamo odnosov. Ta oblika je primer demokratične in zrele komunikacije.
4. Strinjamo se na vsebinski ravni, smo pa še naprej v slabih odnosih. Smo istega mnenja, toda zaradi različnih vzrokov se ne maramo, ne prenašamo in se celo ogibamo drug drugega. Takšno strinjanje glede vsebine pri uresničevanju takih vsebin je slabo. Takšni dogovori in sporazumi so redko kdaj uresničeni zaradi enostranske ali obojestranske sabotáže, oteževanja, onemogočanja in zlorabljanja uspešnega dogovora.
5. Z nekom se ne strinjamo na vsebinski ravni, ker smo v slabih medsebojnih odnosih. Moteni odnosi onemogočajo medsebojno dogovarjanje. Ne strinjamo se zato, ker se moramo strinjati, ampak zato, ker se nočemo dogovoriti. To je zgled negativnega vpliva odnosov na problematiko vsebine.
6. Ker se z nekom ne strinjamo na vsebinski ravni, z njim ne moremo biti niti v dobrih odnosih. Se ne strinjamo in se ne maramo. Vsebina vpliva na odnose.
7. Ker nam odnos veliko pomeni in ga nočemo ogroziti, se na vsebinski ravni na videz strinjamo s sogovornikom. Vpliv odnosa na vsebino je v tem primeru samo navidezen. Ker nočemo pretrgati odnosa, sprejemamo tudi vsebino, ki jo sicer ne bi.

MEDSEBOJNA DINAMIKA VSEBIN IN ODNOSOV V KOMUNIKACIJI
1. STRINJAMO SE (+ vsebina) IN SE MARAMO (+ odnos)
2. NE STRINJAMO SE (- vsebina) IN SE NE MARAMO (- odnos)
3. NE STRINJAMO SE (- vsebina), VENDAR SE ŠE NAPREJ MARAMO (+ odnos)
4. STRINJAMO SE (+ vsebina), ČEPRAV SE ŠE VEDNO NE MARAMO (- odnos)
5. KAKO NAJ SE STRINJAMO(- vsebina), ČE SE PA NE MARAMO(- odnos)
6. KER SE NE STRINJAMO ( - vsebina), SE NE MOREMO NITI MARATI (- odnos)
7. MORAMO SE STRINJATI (+ vsebina), KER SE MORAMO MARATI (- odnos)

Legenda:

+ pozitivno

- negativno

## 3 OSEBNOST

Človek brez slabosti, telo brez kosti. (slovenski pregovor)

Človek ni angel in ne žival. Nesreča pa hoče, ko hoče postati angel, postane žival. (Pascal)

Človek je osebnost kot svobodno bitje in nosilec vrednot. Kot osebnost je človek sploh najvišja vrednota. Osebnost s tem, da ima svobodo odločanja in da je nosilec vrednot, še zdaleč ni tudi svobodno bitje. V sebi nosi samo potencial svobode, na katerega religije kažejo kot na možnost odrešitve. Osnovni vzrok nesvobode pa je prav osebnost, ta splet želja, potreb, privrženosti in omejitvenih prepričanj. Velike vzhodne religije prav tako poudarjajo vrednost posameznika, vendar pa ne njegove osebnosti, pač pa njegove zavestnosti. Osebnost je samo nosilka potencialne svobode, popolno ozaveščene pa pomeni uresničenje te svobode. Osebnost - to smo mi, ljudje, taki ali drugačni, z vsemi svojimi lastnostmi. Na svetu ne bi bilo toliko trpljenja, če bi le drugi ne bili tako sebični.

Osebnost sestavljajo fizično telo, vitalne energije, duševnost (čustva, občutki, želje) in razum.

Označujejo jo telesna zgradba, temperament, značajske poteze, intelektualne sposobnosti, družbene vloge, predstave o sebi ... Njeno središče je osebni jaz ali ego. Značilno za osebnost je, da misli najprej nase in zase (kar lahko vključuje tudi svoje bližnje), šele potem za druge. Temu pravimo egoizem, kar ni nujno nekaj slabega, če ga ni preveč in če je izražen na primeren način.

Razumevanje samega sebe, drugih ljudi in medsebojnih odnosov je v človekovem življenju izjemnega pomena.

Osebnost je razmeroma trajna in enkratna celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih ljudi. (Kompore 2001)

### 3.1 TEMPERAMENT

Temperament je način našega odzivanja in delovanja, h kateremu se nagibamo v različnih situacijah. Naš temperament v veliki meri pogojuje naše čustvene odzive, vpliva na naše komunikacije in na medsebojne odnose in tudi na delovne zmožnosti. Obarva naš odnos do soljudi in življenja nasploh. Vrsto temperamenta lahko pri sebi in drugem izbiramo skozi obnašanje, način in glasnost govora, mimiko, geste in tudi preko aurične komunikacije, torej skozi subtilno energijo, ki jo človek oddaja. Razumevanje in razlago temperamentov je podal že Grk Hipokrat približno 400 let pred našim štetjem. Definiral je štiri osnovne tipe temperamentov, ki so: kolerik, flegmatik, melanholik in sangvinik. Hipokrat je nauk o štirih tipih temperamentov oblikoval na podlagi učenja grškega filozofa Empedoklesa o štirih osnovnih prvinah oz. elementih, ki naj bi v različnih mešanicah sestavljale vesolje. To so: zrak, ogenj, voda in zemlja. Hipokrat pa je sedež teh štirih osnovnih elementov prepoznal v štirih telesnih sokovih v človeku, ki naj bi bili odgovorni za človekovo zdravje in vedenje. Zrak je povezal s krvjo in sangvinikom, ogenj z žolčem in kolerikom, vodo s sluzjo in flegmatikom ter zemljo s črno sluzjo in melanholikom. ( 4)

## SANGVINIK

<b>Močne strani:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rad ima ljudi</li> <li>• hitro se spoprijatelji</li> <li>• razburljiv</li> <li>• hitro si najde službo</li> <li>• smisel za humor</li> <li>• očara ljudi</li> <li>• ustvarjalen</li> <li>• uspeva v aktivnostih</li> <li>• dober prodajalec</li> <li>• privlačen pripovedovalec zgodb</li> </ul>	<b>Slabosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• motiviran s čustvi</li> <li>• ne mara urnikov</li> <li>• ne zna reči »ne«</li> <li>• išče opravičila</li> <li>• hitro se zdolgočasi</li> <li>• je brez občutka za čas</li> <li>• preveč se razburja</li> <li>• lahko ga je zmotiti</li> <li>• pomanjkanje ciljne točke</li> <li>• preveč govori</li> </ul>
--	--

Tabela 1: Florence Littauer & Marita Littauer 1999

## MELANHOLIK

<b>Močne strani:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobro dela sam</li> <li>• načrtovalec</li> <li>• dober s številkami</li> <li>• rad ima lestvice in grafe</li> <li>• organiziran</li> <li>• ceni tišino</li> <li>• natančen</li> <li>• analitičen</li> <li>• pošten</li> <li>• rad ima lepoto</li> </ul>	<b>Slabosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lahko pade v depresijo</li> <li>• pomanjkanje spontanosti</li> <li>• naivno idealističen</li> <li>• ekstremno varčen</li> <li>• ne dela dobro pod pritiskom</li> <li>• pretirano perfekcionističen</li> <li>• potrebuje veliko časa</li> <li>• težko ga je zadovoljiti</li> </ul>
---	---

Tabela 2: Florence Littauer & Marita Littauer Ljubljana, 1999

## KOLERIK

<p><b>Močne strani:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neustrašen aktivist</li> <li>• rešuje probleme</li> <li>• odločen</li> <li>• rad ima izzive</li> <li>• rojeni vodja</li> <li>• hiter organizator</li> <li>• orientiran na proizvodnjo</li> <li>• odlikuje se v krizi</li> <li>• samoobvladan</li> <li>• običajno ima prav</li> </ul>	<p><b>Slabosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• majhna potreba po prijateljih</li> <li>• vztraja pri svojem prepričanju</li> <li>• preveč samozavesten</li> <li>• ne zna se sprostiti</li> <li>• deloholik</li> <li>• pričakuje popolno vdanost</li> <li>• živčen</li> <li>• nosilno se polašča avtoritete</li> <li>• neemocionalen</li> <li>• aroganten</li> <li>• manipulira z drugimi</li> <li>• ne zna reči »žal mi je«</li> <li>• boji se, da bi izgubil nadzor</li> </ul>
---	--

Tabela 3: Florence Littauer & Marita Littauer 1999

## FLEGMATIK

<p><b>Močne strani:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• miren</li> <li>• dodaja ravnotežje</li> <li>• duhovit</li> <li>• obvladan</li> <li>• obziren</li> <li>• zanesljiv</li> <li>• pomirja</li> <li>• zna predati naloge drugim</li> <li>• vztrajen</li> <li>• dober poslušalec</li> <li>• učinkovit motivator</li> <li>• dosleden</li> <li>• ima zelo malo sovražnikov</li> <li>• dober administrator</li> <li>• prijeten</li> </ul>	<p><b>Slabosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trmast</li> <li>• se v nič ne zapleta</li> <li>• odlašča</li> <li>• ni navdušen</li> <li>• težko ga je premakniti</li> <li>• preveč miren</li> <li>• brezskrben</li> <li>• manjka mu pobude</li> <li>• ne mara sprememb</li> <li>• sovraži konflikte</li> </ul>
--	--

Tabela 4: Florence Littauer & Marita Littauer 1999

## 4 PRAKTIČNI PRIMER

### 4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Zaposlena sem v podjetju, kjer je zaposlenih 1468 ljudi. To podjetje se imenuje Iskraemeco + -, v njem smo ljudje razporejeni v različne delavnice.

Delavnice se delijo na podsestave.

Tu ima vsaka delavnica posebno nalogo, izdelati dele, ki potem zakrivajo praznino števca in ima svoj namen, npr. številčnik, pokrov, rotor, magnet, tablice, napetostni elektromagnet, tokovni elektromagnet, produkcija in še bi jih lahko naštevala. V montaži se števec potem sestavi v celoto.

Proizvajamo sestavne dele za elektromehanske in električne števce, ki jih izdeluje Iskraemeco. Z znanjem, opremo in izkušnjami obvladujemo naslednje dejavnosti in tehnologije izdelave sestavnih delov, kot so: konstruiranje izdelkov, konstruiranje in izdelava orodij, štančanje, brizganje duroplastov in termoplastov, izdelava priključnih sponk, kataforetsko lakiranje in termična obdelava.

Iskraemeco je med vodilnimi svetovnimi ponudniki naprav in sistemov za merjenje, registracijo in obračun električne energije. Že šesto leto uspešno združujemo izkušnje z inovacijami in novimi tehnologijami pri zadovoljevanju različnih potreb na področju merjenja in obračuna porabe električne energije. Omogočamo učinkovito rabo energije.

Osnova razvojne politike Iskraemeca je lasten koncept števcov, naprav in sistemov za merjenje in obračun porabe električne energije. Naši izdelki zadovoljujejo potrebe kupcev in rešujejo njihove probleme na odprtih trgih z električno energijo.

V Iskraemecuz razvijamo, proizvajamo in tržimo naprave ter sisteme za merjenje in obračun porabe električne energije tako v gospodinjstvih, industriji kakor tudi v elektroenergetskih prenosnih sistemih. Poleg izdelkov ponujamo tudi svetovanje, izdelavo projektov in inženiring.

#### **PRODUKTI:**

##### **Gospodinjski odjem:**

elektronski števci  
elektromehanski števci  
zvočnofrekvenčni sprejemniki  
stikalna ura

##### **Distribucija, prenos, proizvodnja, veleodjem:**

precizijski števci  
podatkovni registrirniki in komunikatorji  
merilne omare

##### **AMR sistemi:**

AMR sistemi za gospodinjstvo in industrijo  
AMR programska oprema in orodja

##### **Industrijski odjem:**

elektronski števci  
elektromehanski števci  
merilne omare

## 4.2 ZGODOVINA PODJETJA

### Najpomembnejši mejniki v razvoju Iskraemeca:

V letih 1920 – 1945 so bili na mestu, kjer danes stoji podjetje Iskraemeco proizvodni obrati tekstilne in strojne industrije.

Leta 1945 so obrate preimenovali v Strojne tovarne in v proizvodni program tega podjetja uvrstili tudi razvoj in proizvodnjo števecv električne energije. Leta 1946 so se Strojne tovarne preimenovali v Iskra. Leta 1948 je stekla redna proizvodnja enofaznega števca.

Zaradi potreb trga se je proizvodnja povečala in leta 1954 so v Iskri pognali prvi proizvodni tekoči trak. Leta 1958 se je začela proizvodnja trifaznih števecv.

V sedemdesetih letih so Iskrini strokovnjaki razvili prve elektronske precizijske števecv in zvočnofrekvenčne sprejemnike.

Leta 1986 smo postavili prvi sistem za merjenje in obračun električne energije.

Devetdeseta leta so podjetju Iskra Števci prinesla samostojnost in s tem večji prodor v svet. Stekla je proizvodnja monolitnega števca, v katerem je bilo vgrajenih nekaj patentov. Kakovost poslovanja je bila prilagojena mednarodnim standardom ISO 9001. tekoče trakove smo začeli opuščati, uvajali smo integrirana delovna mesta.

Spreminjanje družbenega sistema je vodilo k lastninjenju in ob koncu procesa lastninskega preoblikovanja leta 1994, ko so delavci izbrali model notranjega lastništva, so le-ti postali 60-odstotni lastniki nove delniške družbe Iskraemeco.

Za leta 1995 – 2000 je značilna obnova tehnoloških in poslovnih procesov ter proizvodnih prostorov.

Sisteme kakovosti in varovanja okolja smo v letu 2001 preoblikovali v intergriran sistem vodenja poslovanja po standardu ISO 9001:2000.

Strategija podjetja je usmerjena v internacionalizacijo proizvodnje in globalizacijo trženja. Leta 2002 je podjetje imelo v tujini že štirinajst podjetij, v katerih ima različni lastniški delež. Poleg sistema za merjenje in obračun energije v industriji smo razvili tudi sistem, ki pokriva gospodinjske odjemalce.

## 4.3 NAČELA ZA MEDSEBOJNO DOBRO KOMUNICIRANJE

Načela izvirajo iz posameznikove dobre komunikacije s samim seboj.

1. Svet okoli sebe vsak vidi s svojimi očmi.
2. Preusmerimo se od problemov k ciljem.
3. Če nekaj v komuniciranju ne deluje, poiščimo alternativo. Vztrajanje povečuje konflikt.
4. Odpor poslabšuje komunikacijo. Izboljšajmo komuniciranje.
5. Ne iščimo vzrokov (ZAKAJ) temveč raje poiščimo odgovor na KAKO. Odgovor na zakaj nam pove odgovor na preteklo dejanje, mi pa potrebujemo odgovor na sedanje dogajanje, na prihodnji cilj.
6. Težave so priložnost za učenje, rast in zorenje.
7. Neuspeh ni razočaranje, je priložnost, da drugič stvar izboljšamo, izpeljemo drugače. Ni neuspehov, so le izkušnje. Ni napak ali porazov, so le izzivi za spremembe.
8. Ne izbirajmo besed, da izrazimo nujnost, raje razmislimo, da je nekaj možno. Prisila ne rodi dobrih rezultatov.
9. Ne ukvarjajmo se z omejitvami, prepovedmi. Vedeti moramo, kaj je pomembno, kaj lahko storimo in kaj lahko izberemo.

### **VEDNO IMAMO TRI MOŽNOSTI: SPREJMI, SPREMENI ALI ZAPUSTI.**

(Kosi 2002)

#### 4.3.1 VSAKDANJI NESPORAZUMI

Na naše vedenje vplivajo izkušnje, prepričanja in vrednote drugih ljudi ter naši lastni miselni vzorci in procesi. Naš način mišljenja določajo geni, naša osebnost in izkušnje, ki smo jih začeli kopičiti že v otroštvu.

Da lahko uspešno rešujemo nesporazume in napetost v odnosih z drugimi, moramo najprej razrešiti svoj notranji konflikt, ki vpliva in bo še naprej vplival na naše vedenje in na vse naše miselne procese.

#### NOTRANJI KONFLIKT – NOTRANJI DIALOG = SAMOGOVOR

Če z ljudmi ravnate tako, kot da so razumni in kot da vam vračajo prijaznost, ki jim jo naklonite, je veliko manj možnosti, da boste prišli z njimi v konflikt. (Grant 2004)



## 4.4 RAZISKAVA KOMUNIKACIJE MED SODELAVCI

### 4.4.1 PREDMET RAZISKAVE

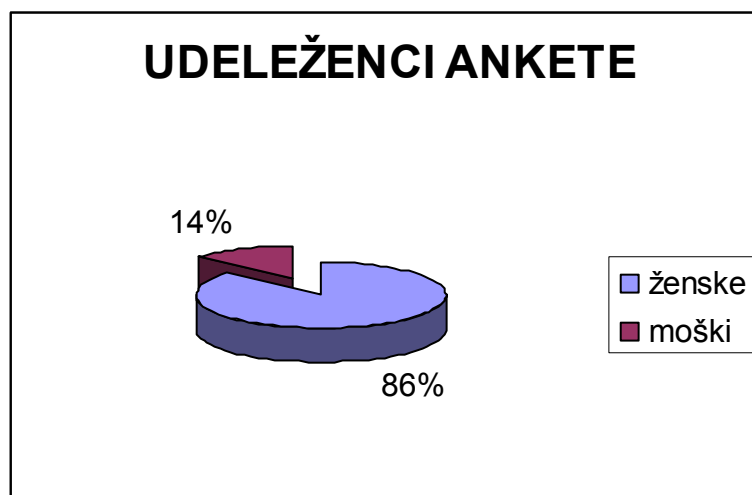
Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšni so medsebojni odnosi med sodelavci v podjetju. Koliko so delavci sproščeni na delavnem mestu, kar je zelo pomembno za dobro komunikacijo in medsebojne odnose in koliko so pri tem pripravljeni sami.

### 4.4.2 ANALIZA REZULTATOV

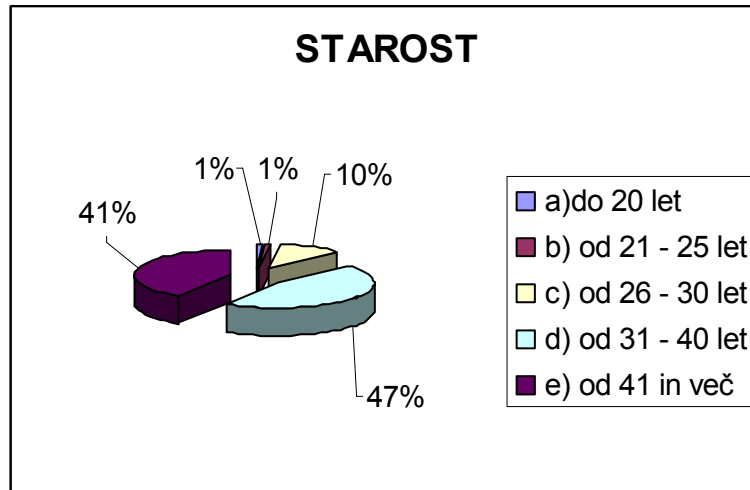
V raziskavi je sodelovalo 88 sodelavcev. Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh sklopov vprašanj. V prvem delu so bila splošna vprašanja, s katerimi se ugotavlja starost, izobrazba, kdo rešuje vprašalnik in koliko delovnih izkušenj ima v podjetju.

V drugem sklopu so napisane trditve, ki jih je bilo potrebno oceniti s petstopenjsko ocenjevalno lestvico, glede na to, koliko trditev drži ali ne drži. Možno je bilo izbirati med petimi možnimi trditvami ( 1 - 5), ki jih bom razložila kasneje.

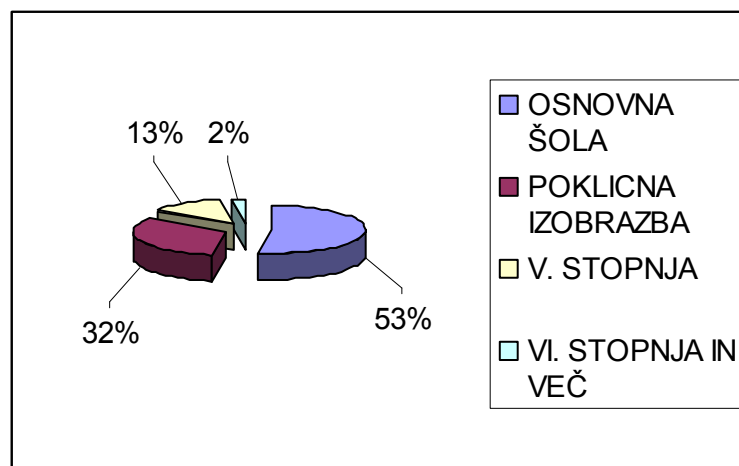
- a) V podjetju je zaposlenih več žensk kot moških, zato je razumljivo, da je bilo v anketo vključenih več žensk. Manj kot četrtina anketirancev je moških.

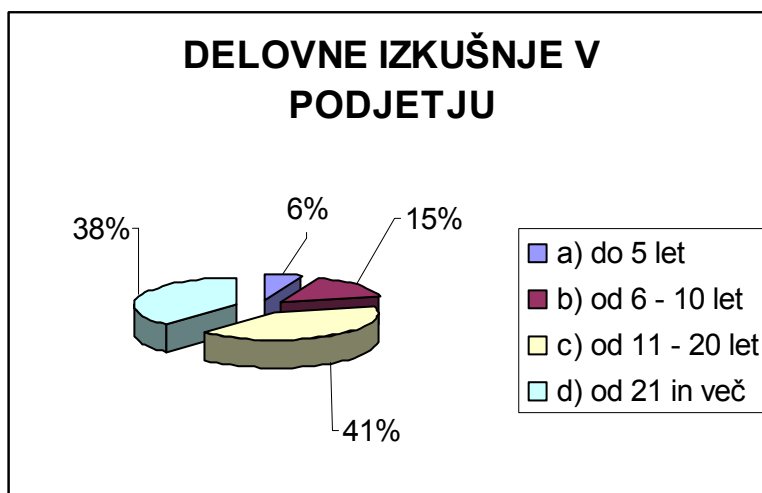


Največ anketiranih je starih nad 30 let. To nam kaže na to, da je v anketo zajetih več kot v treh četrтинah primerov starejših delavcev. Tudi to se sklada s starostjo zaposlenih v podjetju, saj lahko govorimo o starejšem kolektivu.



Največ zaposlenih v podjetju ima dokončano le osnovno šolo. Približno tretjina pa ima dokončano poklicno izobrazbo. Ker gre za proizvodno podjetje, je taka struktura izobrazbe normalna.

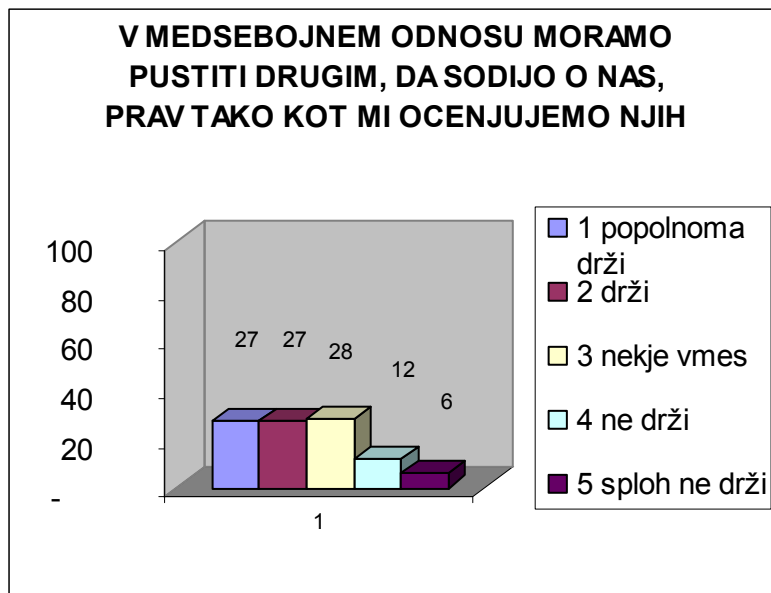




- b) Drugi sklop vprašalnika zajema 21 trditev, ki jih je bilo potrebno oceniti s pet-stopenjsko lestvico. Pri vrednotenju ankete sem ugotovila, da so bili nekateri vprašalniki nepopolno izpolnjeni. Te sem iz nadaljnje obravnave izločila in zajela v obdelavo samo pravilno izpolnjene vprašalnike. Anketo je v celoti izpolnilo 88 sodelavcev in ti so bili zajeti v obdelavi podatkov.

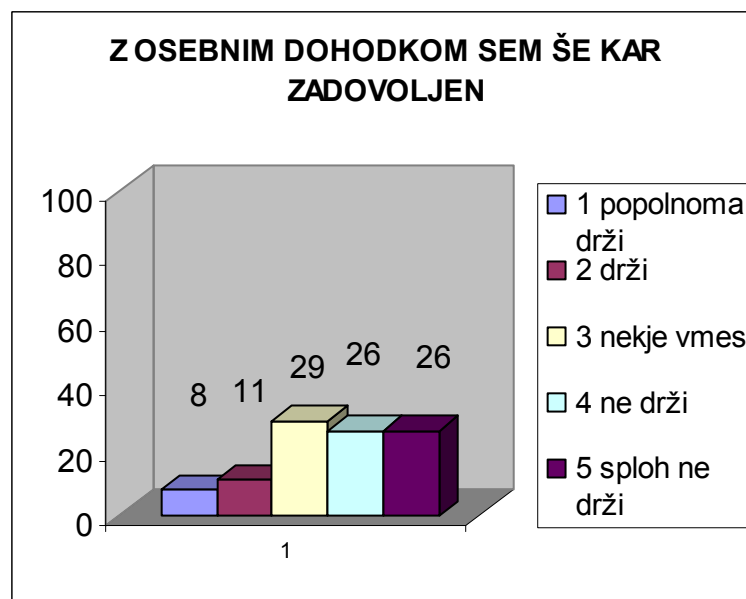
LEGENDA:	
1	popolnoma drži
2	drži
3	nekje vmes
4	ne drži
5	sploh ne drži

1. Prva trditev se nanaša na medsebojne odnose in govori konkretno o sodbah. Zanimalo me je, koliko in kako poštene odnose imajo sodelavci med seboj. Zdi se mi pomembno, da pustiš, da drugi razmišljajo o tebi, prav tako kot ti razmišljaš o njih. Samo v tem primeru imaš lahko pošten odnos do drugih in iskreno zaupanje v sočloveka. Večina anketirancev je menila, da ta trditev za njih drži.



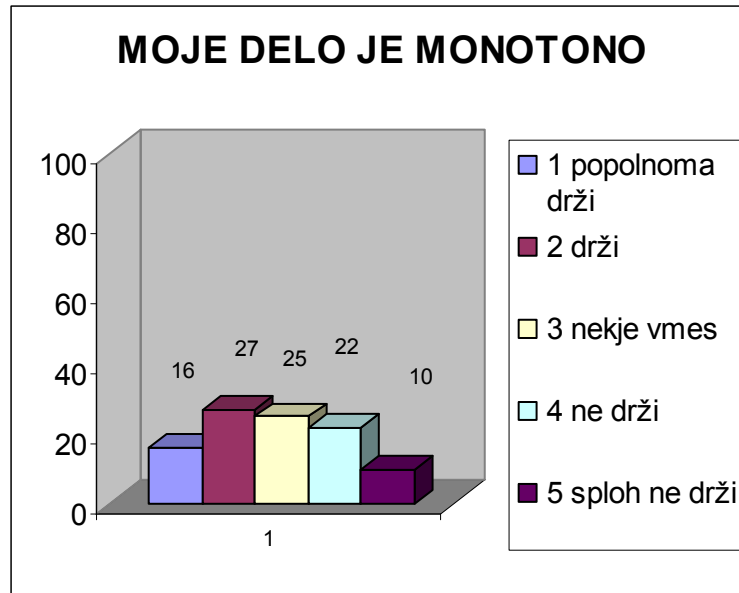
Graf 1: Zaupanje med ljudmi

2. Druga trditev se je nanašala na zadovoljstvo z osebnim dohodkom. Pričakovala sem, kar so pokazali rezultati, da večina ljudi ni zadovoljna z osebnim dohodkom



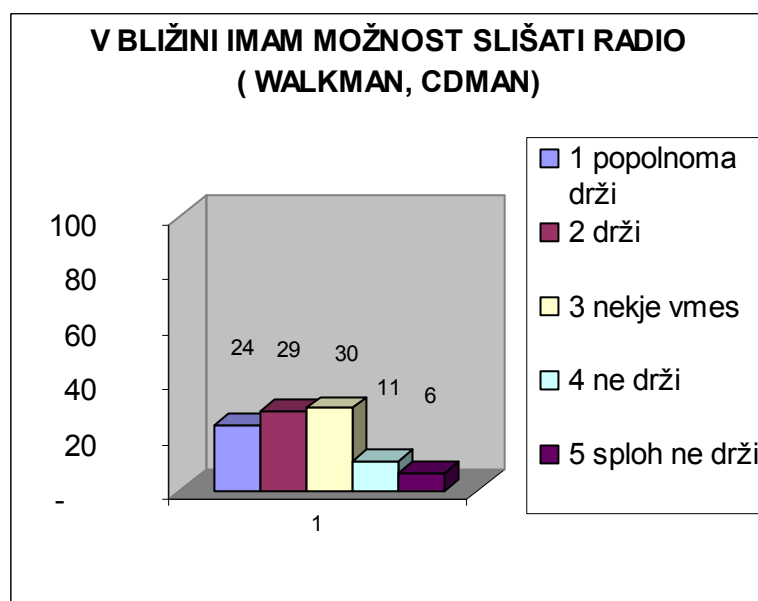
Graf 2: Zadovoljstvo z osebnim dohodkom

3. V tretji trditvi so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri je njihovo delo monotono. Največ odgovorov, posebej tistih, ki delajo v delavnicah, je mnenja, da je njihovo delo res enolično in monotono.



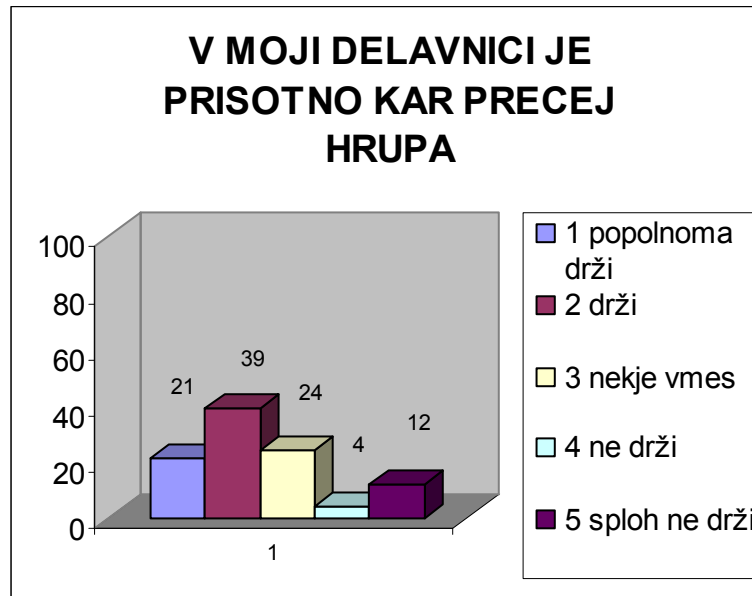
Graf 3: Monotono delo

4. Četrta trditev se nanaša na odpravljanje monotonije, saj so anketiranci ocenjevali možnost poslušanja radia (s tem je mišljena največkrat glasba). Večina trdi, da imajo možnost poslušati radio ali vsaj kak drug pripomoček, da preženejo monotono delo. Ker je po teoriji poslušanje glasbe eden od uspešnih načinov odpravljanja monotonije, se mi zdi to zelo pomembno in dobro za zaposlene.



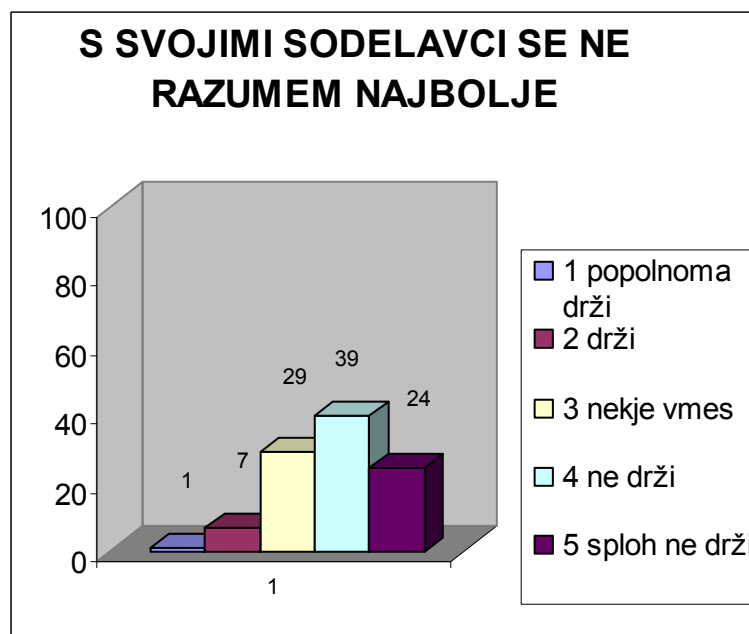
Graf 4: Popestritev dneva

5. Peta trditev se nanaša na hrup na delovnem mestu. Anketiranci trdijo, da je v delavnicah je prisotno precej hrupa, saj so več ali manj prisotni izvijači, tekoči trakovi ali stroji, ki vsak zase proizvajajo ropot in hrup.



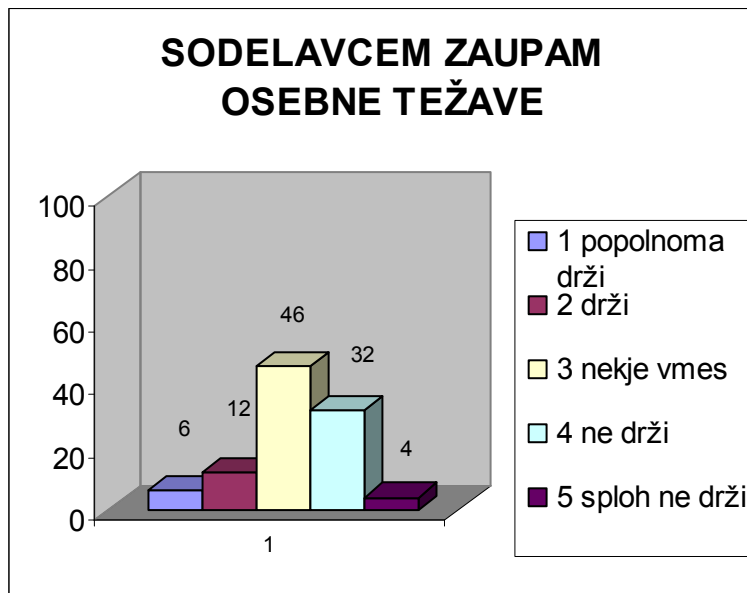
Graf 5: Hrupno okolje

6. Šesta trditev se nanaša na razumevanje s sodelavci. Večina zaposlenih ocenjuje, da se s sodelavci dobro razumejo. Tistih, ki trdijo obratno, je samo okrog 8 odstotkov.



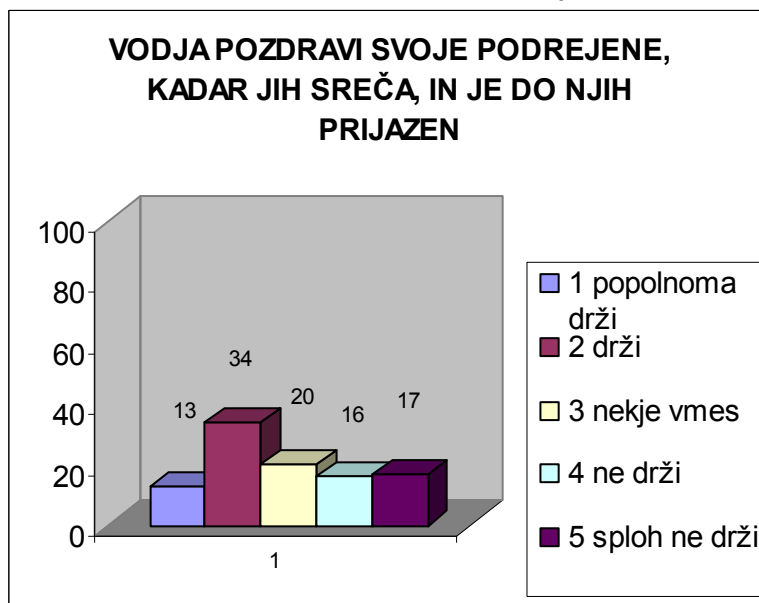
Graf 6: Razumevanje s sodelavci

7. Sedma trditev se nanaša na to, ali zaupamo svoje težave, ki so osebne narave, sodelavcem. Večina anketirancev zaupa osebne težave svojim sodelavcem samo izjemoma, v glavnem pa rajši ne. Ta odgovor sem pričakovala, saj osebne težave zaupamo samo bližnjim, najboljšim prijateljem, kar pa ni nujno, da so sodelavci. Tudi sodelavci s katerimi se dobro razumemo, so lahko samo sodelavci, ne pa tudi prijatelji. Prav je, da osebnih težav ne zaupamo komurkoli.



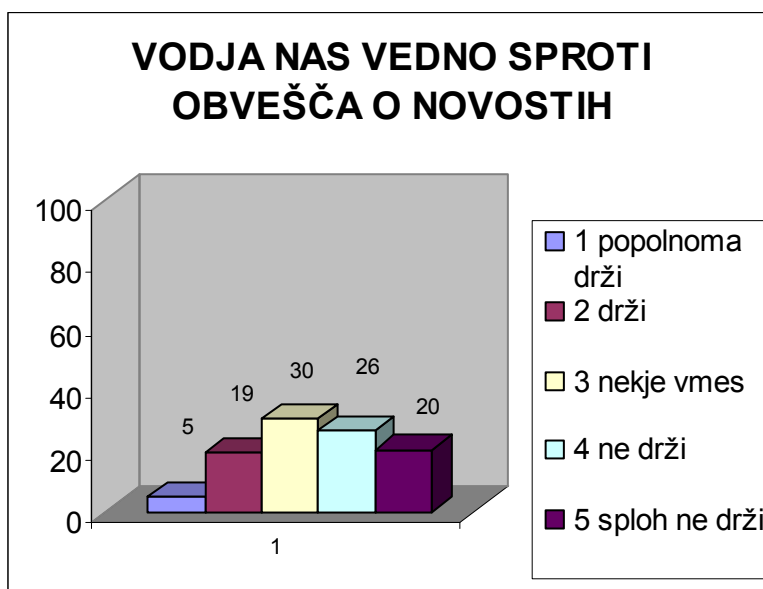
Graf 7: Pogovori med sodelavci

8. Pri naslednji trditvi me je zanimalo, kakšen odnos imajo nadrejeni do delavcev. Skoraj polovica anketirancev je mnenja, da vodja ne pozdravlja mimoidočih. Druga polovica pa je drugačnega mnenja. Zelo se mi zdi pomemben odnos nadrejeni – podrejeni, kajti s tem je pogojena komunikacija tudi med samimi delavci. Če je nadrejeni prijazen do svojih podrejenih, so tudi odnosi v delavnici lahko na boljši ravni.



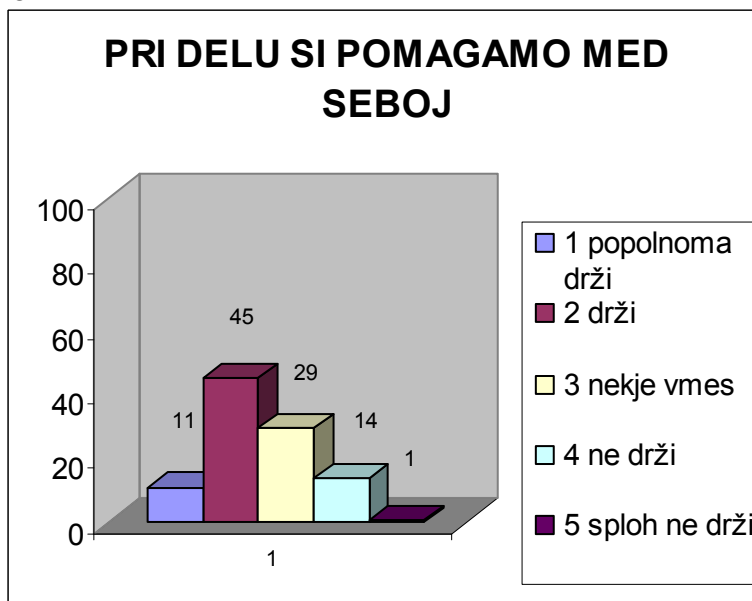
Graf 8: Nadrejeni - podrejeni

9. Deveta trditev se nanaša na obveščanje delavcev. Petina anketirancev je mnenja, da nas nadrejeni sproti obveščajo o dogodkih, ki jih glede na trenutno situacijo v firmi ni tako malo. 30 % se jih ni moglo opredeliti, ker so vendarle mnenja, da nas o določenih zadevah obvestijo, čeprav po elektronski pošti. Prevlada skupina anketirancev, ki so mnenja, da bi moral nadrejeni priti med ljudi in vzdrževati medčloveški odnos.



Graf 9: Obvestila

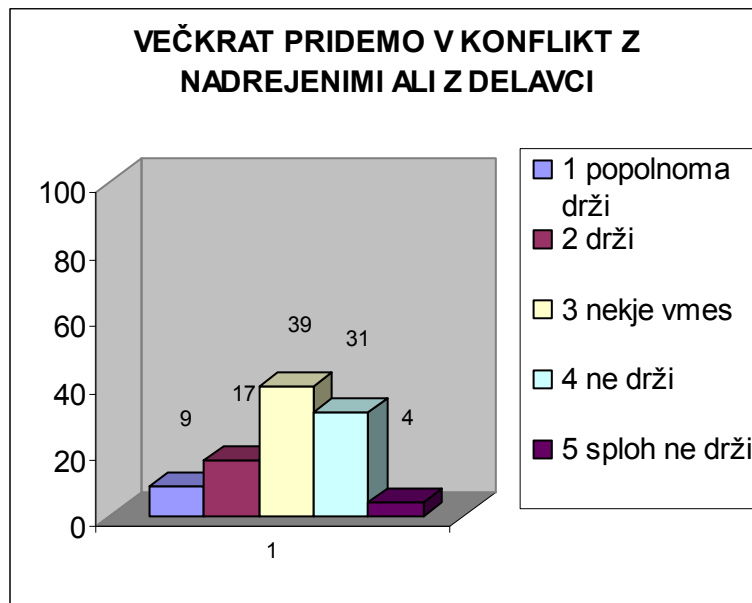
10. Deseta trditev se nanaša na to, koliko so si pripravljene ljudje med delovnim časom pomagati med seboj. Več kot 50 % ljudi si pomaga med seboj. Pripravljene so nesebično priskočiti na pomoč drugemu delavcu. Vendar si skoraj šestina vseeno nerada pomaga, ali pa si sploh ne.



Graf 10: Pomoč pri delu

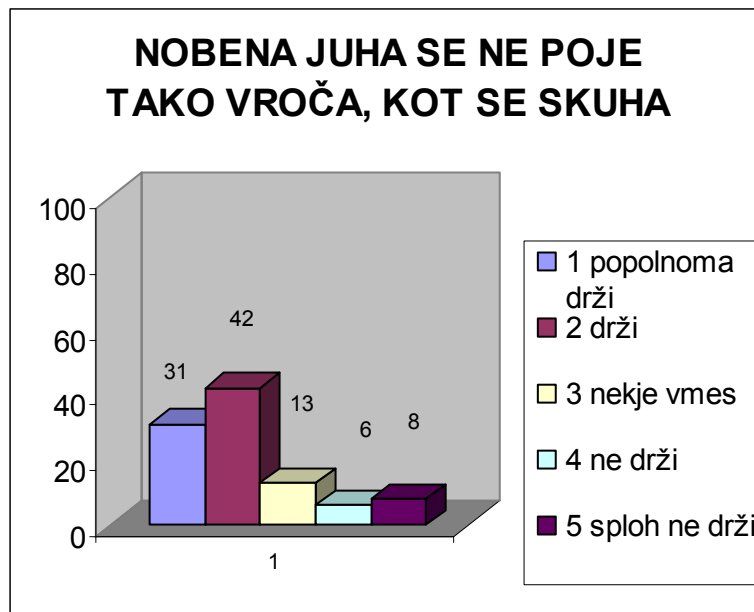


11. Enajsta trditev se nanaša na konflikte med zaposlenimi. Kar 26 % zaposlenih je mnenja, da večkrat pride do konfliktov med zaposlenimi. 35 % pa je mnenja, da to sploh ne drži. V vsakem medosebnem odnosu se pojavljajo konflikti, nasprotujoča si mnenja in interesi. Konflikti v medosebnih odnosih so praktično neizogibni. Število konfliktov se pa od odnosa do odnosa lahko razlikuje. Tudi prijateljski odnos ne more potekati brez konfliktov.



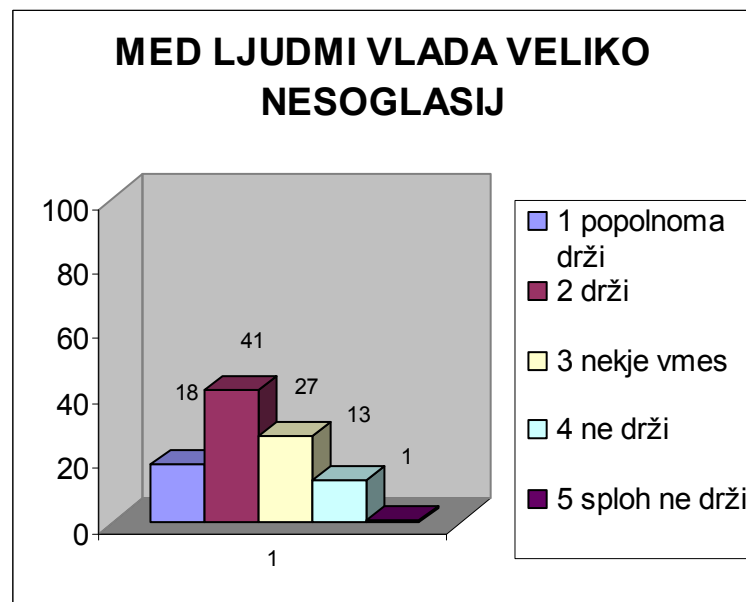
Graf 11: Konflikti med seboj

12. Dvanajsta trditev se nanaša na slovenski pregovor »Nobena juha se ne poje tako vroča, kot se skuha.« Čas lahko pozdravi večino naših težav. To je stavek, ki se ga hitro izgovori, a je praktično zelo težko izvedljiv. V trenutku, ko se pojavi težava, jo prevečkrat nehote naslikamo večjo, kot je v resnici. Takrat imamo občutek, da je vse črno, da nimamo izhoda, da slabše ne more biti. Ko mine nekaj časa, teža dogodka postaja vedno manjša in občutek imamo, da je spet vse v redu. Sprejeti tisto, kar se je zgodilo, je prvi korak v premagovanju težav. Tako se z menoj strinja 73 % anketirancev.



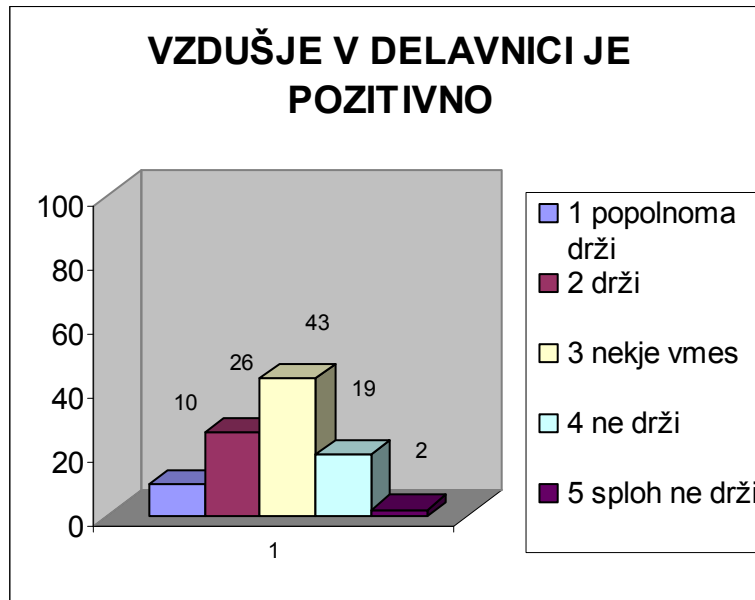
Graf 12: Nobena juha se ne poje tako vroča, kot se skuha

13. Trinajsta trditev se nanaša na nesoglasja med ljudmi. 59 % ljudi je mnenja, da med njimi vlada veliko nesoglasij.



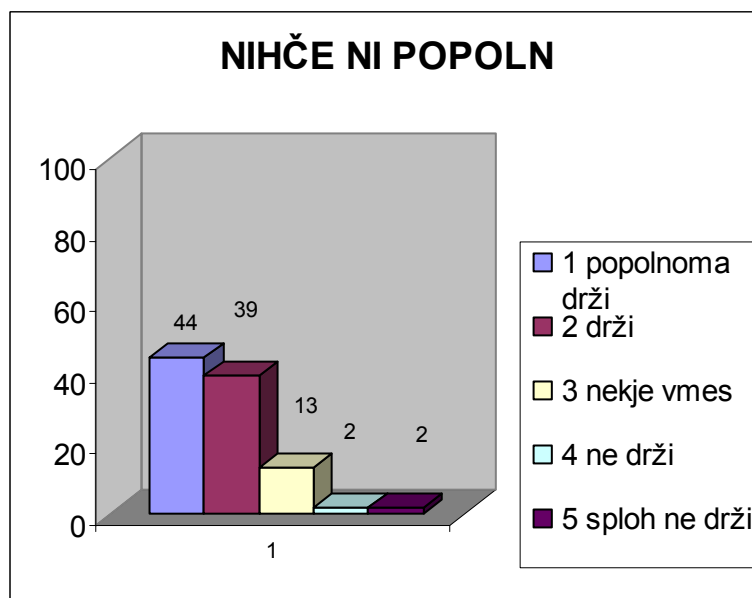
Graf 13: Nesoglasja med ljudmi

14. Štirinajsta trditev se nanaša na pozitivno vzdušje v delavnici. Tu se mnenja zelo razlikujejo med seboj. 36 % anketirancev je mnenja, da je vzdušje v delavnici pozitivno, 21 % se s tem ne strinja, 43 % pa se jih ni opredelilo ne v eno ne v drugo skrajnost. Za uspešno delo je potrebno pozitivno vzdušje, se pravi dobro poznavanje sebe in sočloveka ter dobra komunikacija.



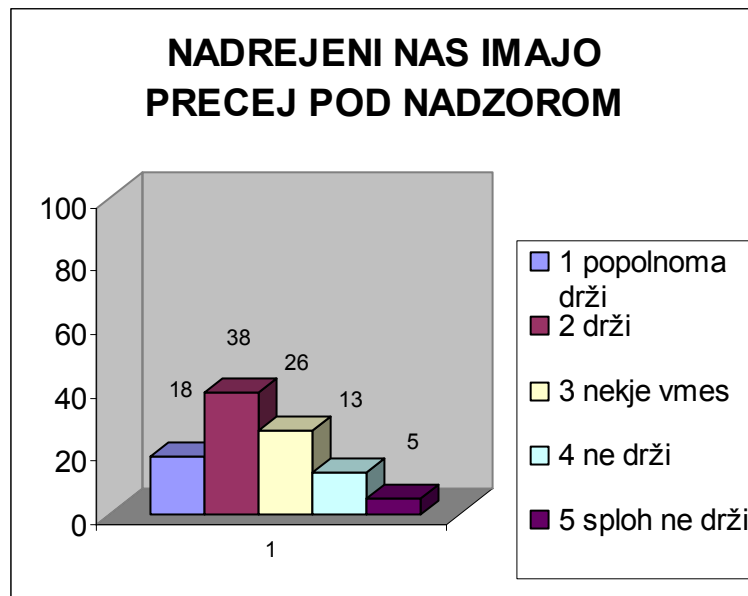
Graf 14: Vzdušje v delavnici

15. Petnajsta trditev se nanaša na popolnost ljudi. Raziskava ankete kaže na to, da le 4 % anketirancev menijo, da so popolni. Kar je praktično nemogoče. Vsi imamo napake, naj se tega zavedamo ali ne.



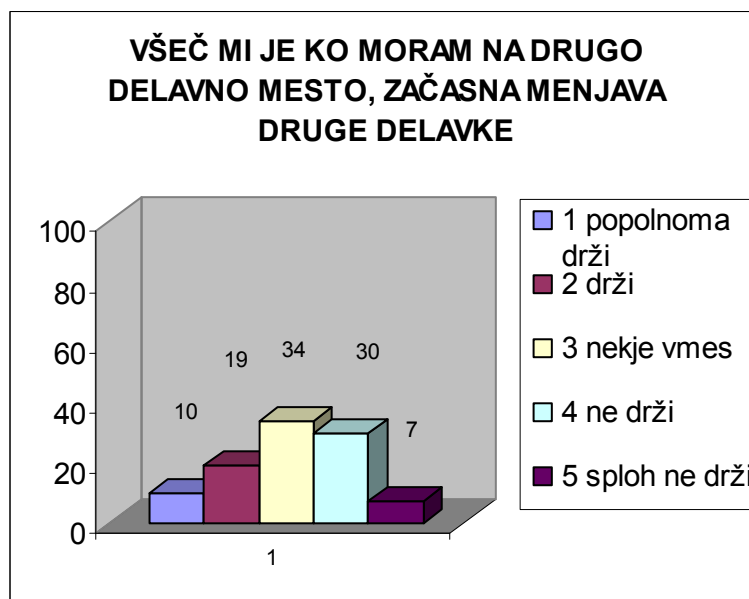
Graf 15: Nihče ni popoln

16. Šestnajsta trditev se nanaša na nadzor delavcev. Več kot polovica ljudi je mnenja, da nas imajo nadrejeni precej pod nadzorom. S tem, da nas bodo imeli toliko pod nadzorom, da ne bomo smeli iti na stranišče ali vsaj do oglasne deske, ne bodo ničesar rešili. Ker normirano delo in delo za tekočim trakom ni razgibano, je vsako gibanje mišic dobrodošlo. Nadrejeni nas hočejo zadržati na delovnih mestih s povišanjem norme.



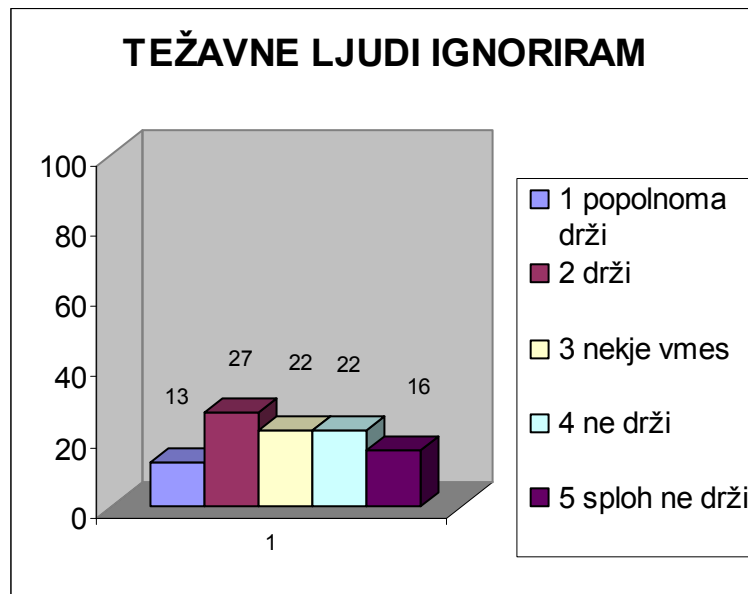
Graf 16: Nadzor delavcev

17. Sedemnajsta trditev se nanaša na menjavo delovnega mesta. 37 % anketirancev se s tem ne strinja, ostali kar sprejemajo tako odločitev.



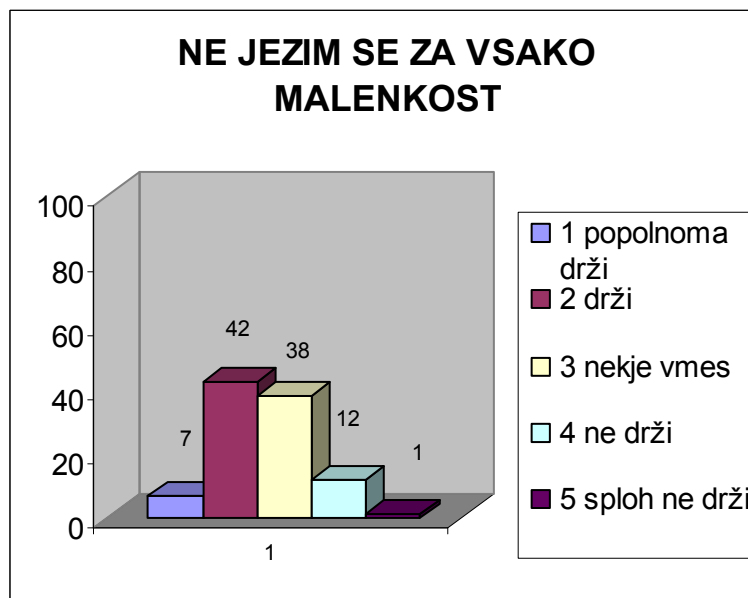
Graf 17: Zamenjava delavke

18. Ta trditev se nanaša na ignoriranje težavnih ljudi. 40 % ljudi težavne ljudi ignorira, ostali imajo z njimi stike.



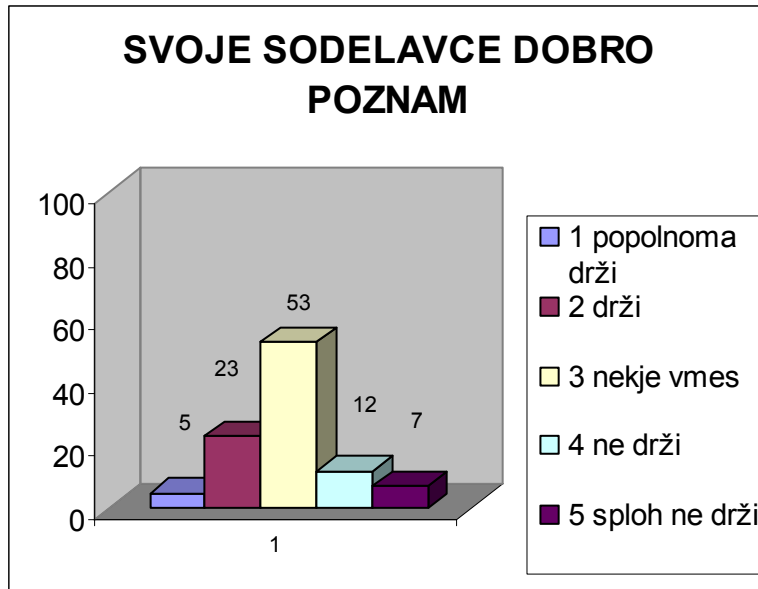
Graf 18: Težavne ljudi ignoriram

19. V trditev, da se ne jezim za vsako malenkost, lahko vključimo pregovor »Nobena juha ni tako vroča, kot se skuha.« Iz raziskave je razvidno, da več kot 60 % potrpežljivo pretehta odgovore, vendar je še vedno med njimi precej vzkipljivih ljudi, ki so lahko glavni vzrok za nesoglasja med ljudmi.



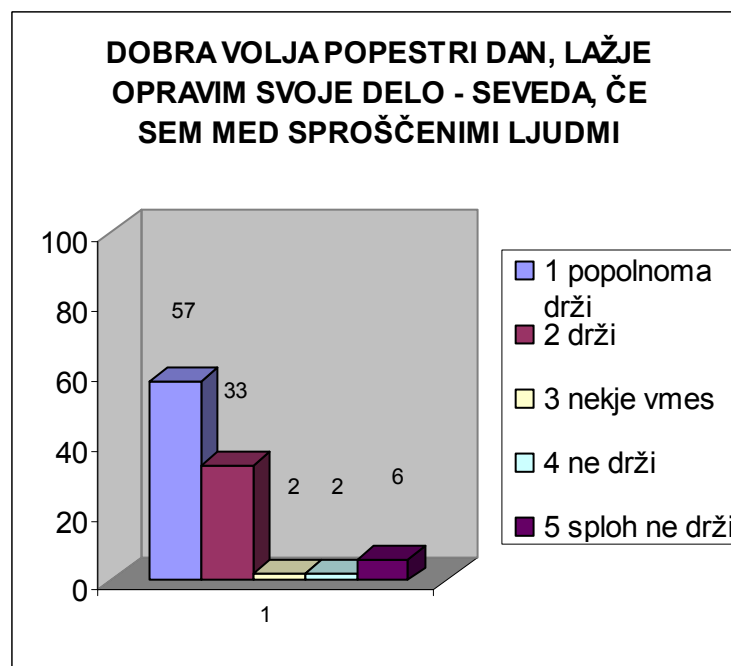
Graf 19: Ne jezim se za vsako malenkost

20. Pri dvajseti trditvi me je zanimalo predvsem razmišljanje sodelavcev o tem, kako dobro se poznajo med seboj. Nikoli ne poznaš dobro svojih sodelavcev. Kar je večina odgovorov to potrdila. Nikoli ne moreš biti 100 % prepričan v druge ljudi. Velikokrat presenetimo tudi sami sebe v nekaterih dejanjih.



Graf 20: Sodelavci

21. Zadnja trditev se nanaša na to, kako se lažje opravi delo, če so ljudje sproščeni, brez predsodkov in zamer. S tem se strinja 90 % sodelavcev.



Graf 21: Sproščenost med ljudmi

## 4.5 SKLEP

Z raziskavo sem ugotovila, da so odnosi med ljudmi v podjetju še kar dobri. Pripravljene so si pomagati med seboj in navezovati stike. Z vsemi ne steče komunikacija vedno v pozitivni smeri, vendar se vsak posameznik v večji meri trudi.

Pomembno je, da se premaga monotono delo. Tako si vsak pomaga na drugačen način; v skrajnem primeru je to glasba, če je le dovoljeno. Vendar pa so v večini primerov pravila za to, da se lahko kršijo in veliko sodelavcev si je omislilo walkman, kar je tudi za sprostitev ljudi.

Pridobiti si moramo samospoštovanje, ki pa sloni na naši spretnosti komuniciranja. Dober odnos je odvisen od razumevanja sogovornika. To pomeni, da resnično poslušamo in da moramo vprašati, če ne razumemo, kaj nekdo govori. Tu pa moramo poznati pravila poslušanja, ki sem jih nekaj že navedla v diplomskem delu.

Večini nesporazumov se lahko izognemo, če dobro poznamo značaj drugega, če razumemo njegov način mišljenja in če ga sprejemamo, ne da bi ga skušali preveč spremeniti.

Odločilno je komuniciranje ne soočanje.

Zelo je pomembno ohraniti pozitiven odnos do sebe do soljudi in do dela, ki ga opravljamo. Tako pozitivno voljo izurimo in iz dneva v dan se nam to že pozna navzven, saj jo že od daleč izžarevamo. Tisti, ki v vsaki težavi vidi izziv, ki vedno, v vsaki stvari ali dogodku, poišče tisto zrno dobrega in ga goji, dokler ne zraste, ta verjetno gleda na dogajanje okoli sebe bolj optimistično in predvsem razmišlja pozitivno. Čeprav to velikokrat ni enostavno, se moramo potruditi.

Človeški um ima vse, kar potrebujemo. Vse njegovo bogastvo je zbrano v zavesti in čaka v pripravljenosti, da se okoristimo z njim. Namesto, da se primerjamo s svojimi prijatelji, z njimi raje delimo svoja občutja. Ko bomo tako bližnjim priznali, da nas je strah, da imamo tremo in se bojimo neuspeha, nam bodo bržkone tudi oni sami zaupali podobne izkušnje. Te pa zbujajo občutek povezanosti in gradijo medsebojno zaupanje.

## 5 ZAKLJUČEK

Komunikacija je izredno pomembna za ljudi v podjetju. Saj so z dobro komunikacijo tudi boljši medsebojni odnosi in s tem boljše počutje na delovnem mestu. Tretjino svojega življenja preživimo na delovnem mestu, zato je komunikacija pomembno orodje in način sporazumevanja. Če simboli, besede ali znanja eni strani v procesu niso razumljivi ali pa si jih ena stran napačno razlaga, pride do prekinitve komunikacijskega toka in do nerazumevanja. Nerazumevanje pa povzroči spore in duševne motnje.

Pozitivna misel polepša dan in tudi privabi nasmeh na ustnice. To pa je lahko nalezljivo in lahko s tem okužimo tudi druge, saj se ve, da je nasmeh brez prave vrednosti in pomena samo v svetu hladnih ljudi, kjer nikomur ni mar za nikogar, življenje pa usmerjajo zgolj zasebni interesi. Tam nasmeha ne poznajo ali pa ga zavračajo. Temelj dobrih medsebojnih odnosov je naša pripravljenost, da pokažemo svoja čustva in da poskrbimo za izražanje čustev drugih ljudi. Čustva drugih ljudi naj bi vedno upoštevali in priznavali. In to je največja vrednota komunikacije, ki je temelj obnašanja. Obnašanje je del vsakogar izmed nas in vsak od nas naj bi se zavedal, da sam odgovarja za svoje vedenje.

Skoraj v vsaki delavnici se najde nekdo, ki je čemer in gleda na življenje ali pa na sprotne informacije, ki jih dobivamo, izredno negativno. In s tako voljo včasih potegne za sabo tudi druge ljudi. Zanimivo, da ena sama oseba včasih naredi toliko hrupa in nezadovoljstva za malenkosti. Tudi ko pristopiš s pozitivnim mišljenjem, te lahko dokoplje do svojega mnenja. Takrat se je treba umakniti od takih ljudi.

Enako se dogaja pri informacijah med ljudmi, velikokrat se iz muhe dela slona. Nezadovoljstvo izrazi tudi ropot v delavnicah. Najbolj so se znašli delavci, ki so si umislili radio ( čeprav je to proti volji nadrejenih), s tem se izognejo dezinformacijam in notranjemu dialogu. Tako se tudi ne zanimajo za druge, ampak se zavedajo, da pač niso brez napak. Veliko ljudi se zanima za druge boljše kakor za sebe, kar pa ni prav.

Pozitiven odnos do drugih in zaupanje bi nam pomagala za boljše komunikacijske odnose. Vendar smo si ljudje različni in je to težko doseči.



## 6 LITERATURA IN VIRI:

Brajša, P.: Sedem skrivnosti uspešnega managementa, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996

Cava, R.: Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi; založba GANEŠ Maribor, 1990

Field, L.: Kako si pridobimo samospoštovanje; založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 1999

Forward, S.: Čustveno izsiljevanje, založba: Tangram, 1999

Kosi, T.: Interno gradivo za višješolski program komercialist, Celje, 2002

Lamovec, T.: Spretnosti v medosebnih odnosih, Produktivnost-Management consulting, center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana, 1993

Mandić, T.: Psihologija komunikacije; Glotta nova, Ljubljana, 1998.

Musek, J.: Osebnost; dopisna delavska univerza UNIVERZUM, Ljubljana, 1982

Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. N.: Poslovno komuniciranje, Založba obzorja, Maribor, 1998

Ule, M.: Psihologija komuniciranja, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, 2005, (3)

Vodopivec, M: Gradivo za slušatelje, Ljubljana, 2004

Wetherbe, J. C.: Veščine sporazumevanja, Ljubljana, Orbis, 2005.

<http://sl.wikipedia.org/wiki/komunikacije> (1)

[http://www.dianetika\\_društvo.si/komunikacija.htm](http://www.dianetika_društvo.si/komunikacija.htm) (2)

<http://www.cdk.si/soutripanje/st32/temperament.htm> (4)

## 7 PRILOGA

### ODNOSI MED LJUDMI V PODJETJU

POZDRAVLJENI !

Sem Marija Mali, vaša sodelavka in delam raziskovalno nalogo na osnovi medsebojnega razumevanja in komunikacije v našem podjetju. Zelo bi vam bila hvaležna, če si boste odtrgali minutko ali dve in rešili vprašalnik, ki je pred vami. Vprašalnik je anonimen in bodo rezultati obdelani skupinsko samo za namen diplomske naloge.

Vnaprej se vam zahvaljujem.

#### SPLOŠNA VPRAŠANJA

##### Spol

ženska

moški

##### 2. Starost

a) do 20 let

b) od 21 – 25 let

c) od 26 – 30 let

d) od 31 – 40 let

e) 41 let in več

##### 3. Izobrazba

osnovna šola

poklicna izobrazba

V. stopnja

VI. stopnja in več

##### 4. koliko let delovnih izkušenj imate že v podjetju ?

a) do 5 let

b) od 6 – 10 let

c) od 11- 20 let

d) 21 let in več

#### Kako posamezne trditve držijo pri vas?

Na trditve odgovarjate enostavno tako, da v določeni vrstici obkrožite številko, za katero menite, da drži.

#### LEGENDA:

1 popolnoma drži

2 drži

3 nekje vmes

4 ne drži

5 sploh ne drži

1. V medsebojnem odnosu moramo pustiti drugim, da sodijo o nas, prav tako kot mi ocenjujemo njih.	1	2	3	4	5
2. Z osebnim dohodkom sem še kar zadovoljen.	1	2	3	4	5

3. Moje delo je monotono.	1	2	3	4	5
4. V bližini imam možnost slišati radio( walkman, cdman).	1	2	3	4	5
5. V moji delavnici je prisotno precej hrupa.	1	2	3	4	5
6. S svojimi sodelavci se ne razumem najbolje.	1	2	3	4	5
7. Sodelavcem zaupam osebne težave.	1	2	3	4	5
8. Vodja pozdravi svoje podrejene kadar jih sreča, in je do njih prijazen.	1	2	3	4	5
9. Vodja nas vedno sproti obvešča o novostih.	1	2	3	4	5
10. Pri delu si pomagamo med seboj.	1	2	3	4	5
11. Večkrat pridemo v konflikt z nadrejenimi ali pa z delavci.	1	2	3	4	5
12. Nobena juha se ne poje tako vroča, kot se skuha.	1	2	3	4	5
13. Med ljudmi vlada veliko nesoglasij.	1	2	3	4	5
14. Vzdušje v delavnici je pozitivno.	1	2	3	4	5
15. Nihče ni popoln.	1	2	3	4	5
16. Nadrejeni nas imajo precej pod nadzorom.	1	2	3	4	5
17. Všeč mi je ko moram na drugo delovno mesto, začasna zamenjava druge delavke.	1	2	3	4	5
18. Težavne ljudi ignoriram.	1	2	3	4	5
19. Ne jezim se za vsako malenkost.	1	2	3	4	5
20. Svoje sodelavce dobro poznam.	1	2	3	4	5
21. Dobra volja popestri dan, lažje opravi svoje delo – seveda, če sem med sproščenimi ljudmi.	1	2	3	4	5

### **IZJAVA**

»Študent/ka Mali Marija izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom univ. dipl. psih. Marine Vodopivec.«

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

Dne : 20. 2. 2007

Podpis: