



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Finančni

REŠEVANJE KONFLIKTOV PRI TIMSKEM DELU

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Nina Miklavč

Kranj, junij 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji mentorici Ani Peklenik, ki mi je pri izdelovanju diplomske naloge strokovno svetovala in me usmerjala. Prav tako se ji zahvaljujem za lektoriranje.

Zahvala gre tudi mojim domačim, ki so me v času študija podpirali in mi stali ob strani.

Zahvala gre tudi zaposlenim v mesariji Štajnbirt, ki so mi s svojimi odgovori na vprašalnik pomagali pri pisanju diplomske naloge ter tudi za njihovo strpnost v času mojega študija.

IZJAVA

»Študentka Nina Miklavč izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi bomo najprej opredelili besedi konflikt in timsko delo. Opredelili bomo konflikte in opisali, kakšne vrste konfliktov poznamo. Na kratko bomo opisali timsko delo ter predstavili prednosti in slabosti tega.

Zanimalo nas, je kako bi delali v timu, da bi konflikti služili za izboljšanje dela in medsebojnih odnosov.

Ugotovitve teoretičnega dela bomo primerjali z odgovori na vprašanja, zastavljena zaposlenim v podjetju Štajnbirt, mesarija, d.o.o.

KLJUČNE BESEDE

- konflikt
- timsko delo

SUMMARY

In our degree work we first try to define the teams conflict and team work. Then we define different types of conflict and discuss team work in more detail including its advantages.

We were interested how to organise team work so that conflicts could be used to help improve the work itself and relationship at work.

Our friend's and compared with the results of the questionnaire given to Štajnbirt, mesarija, d.o.o. employees.

KEYWORDS

- conflict
- team work

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA	1
1.3	METODE DELA.....	1
2	OPREDELITEV KONFLIKTOV IN REŠEVANJE TER OPREDELITEV TIMSKEGA DELA TER ZNAČILNOSTI TIMOV.....	3
2.1	KAJ SO KONFLIKTI?.....	3
2.2	REŠEVANJE KONFLIKTOV	4
2.3	KAJ JE TIMSKO DELO?.....	7
2.4	ZNAČILNOSTI TIMOV.....	8
3	PREDSTAVITEV PODJETJA.....	10
4	RAZISKAVA	13
4.1	INTERVJU Z DIREKTORJEM.....	20
4.2	KOMENTAR DIREKTORJA NA ODGOVORE ZAPOSLENIH	21
5	ZAKLJUČEK.....	22
5.1	PREDLOGI, IZBOLJŠAVE	22
	LITERATURA IN VIRI.....	23
	PRILOGA.....	25
	KAZALO SLIK	24
	KAZALO GRAFOV.....	24
	KAZALO TABEL.....	24

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Problem, ki ga bomo obravnavali v diplomski nalogi, je reševanje konfliktov pri timskem delu.

Danes živimo v zelo stresnem okolju in na delovna mesta včasih ne prihajamo spočiti. Razdraženi smo zaradi takšnih in drugačnih razlogov, zato večkrat pride do kakšnih trenj in nesoglasij med delavci. Zanima nas, kako bi to lahko rešili, da bi konflikti služili za izboljšanje dela in medsebojnih odnosov. V malih podjetjih je zelo pomembno, da zaposleni delujejo kot tim, saj je medsebojno sodelovanje neizogibno, ker je malo zaposlenih in potrebujemo pomoč. Ker smo si ljudje različni, prihaja tudi do nesoglasij med sodelavci ter včasih tudi do kakšnega konflikta, ki ga vsak rešuje po svoje. Mi pa želimo, da do konfliktov ne bi prihajalo, če se že dogajajo, pa želimo, da bi jih znali rešiti brez kakršnega koli hrupa in zamer.

Dobri odnosi pripomorejo k temu, da radi prihajamo v službo, zato je še kako pomembno, da bi konflikte reševali sebi v prid.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Za izvedbo raziskave smo se obrnili na podjetje Štajnbirt, mesarijo, kjer so zaposleni pisno odgovorili na zastavljena vprašanja. Potem smo opravili tudi pogovor z gospodom Matjažem Miklavčem, ki nam je pomagal pri načrtovanju rešitve.

Podjetje Štajnbirt, mesarija, d.o.o., je v zasebni lasti in je svoja vrata odprlo leta 1995. Ima majhno število zaposlenih, zato se dela v veliki večini v timih. V timih se je potrebno prilagajati, zato prihaja tudi do konfliktov. V takem podjetju se najlažje poišče neko logično rešitev za reševanje konfliktov. Ravno zato smo se odločili, da povprašamo njihove zaposlene, kakšne načine uporabljajo za reševanje konfliktov, ter da za mnenje prosimo tudi njihovega direktorja.

1.3 METODE DELA

Začeli smo s teoretičnim delom, kjer smo si pomagali s pridobljeno strokovno literaturo iz knjižnice. Vire smo črpali tudi z interneta. Predstavili smo ključne pojme o konfliktih ter na kratko predstavili timsko delo s prednostmi in slabostmi.

V praktičnem delu smo sestavili vprašalnik z esejskimi vprašanji ter ga dali izpolniti notranjim in zunanjim sodelavcem mesarije Štajnbirt. Če je bilo kakšno vprašanje nejasno, smo ga jim razložili. Iz pridobljenih odgovorov smo naredili analizo ter

poskušali najti rešitev. Na koncu smo opravili še pogovor z gospodom Matjažem Miklavčem, ki nam je predlagal tudi kakšno svojo rešitev ter nam zaupal, kako se on spopada z vsemi obveznostmi, ki jih nosi kot direktor. Iz teh informacij smo poskusili dobiti rešitev za naš problem.

2 OPREDELITEV KONFLIKTOV IN REŠEVANJE TER OPREDELITEV TIMSKEGA DELA TER ZNAČILNOSTI TIMOV

2.1 KAJ SO KONFLIKTI?

V vsakdanjem življenju se srečujemo z različnimi ljudmi. V poslovnem svetu je potrebno vsakodnevno komuniciranje s potniki, ki dobavljajo robo, z direktorji in zaposlenimi med seboj. Ker smo si ljudje različni med seboj, ker včasih vstanemo nespočiti in razdraženi ter prihitimo na delovno mesto, je včasih potrebno malo, da pride do konflikta.

Večina ljudi razume konflikt kot prepir ali celo kot pretep ter meni, da so konflikti škodljivi in da se jim je najbolje izogniti. A to prepričanje ni pravilno. Strokovnjaki s področja komuniciranja ugotavljajo, da so konflikti v medosebnih odnosih del komuniciranja. Smiselno je, da se poglobimo v konflikt in ga poskušamo rešiti.

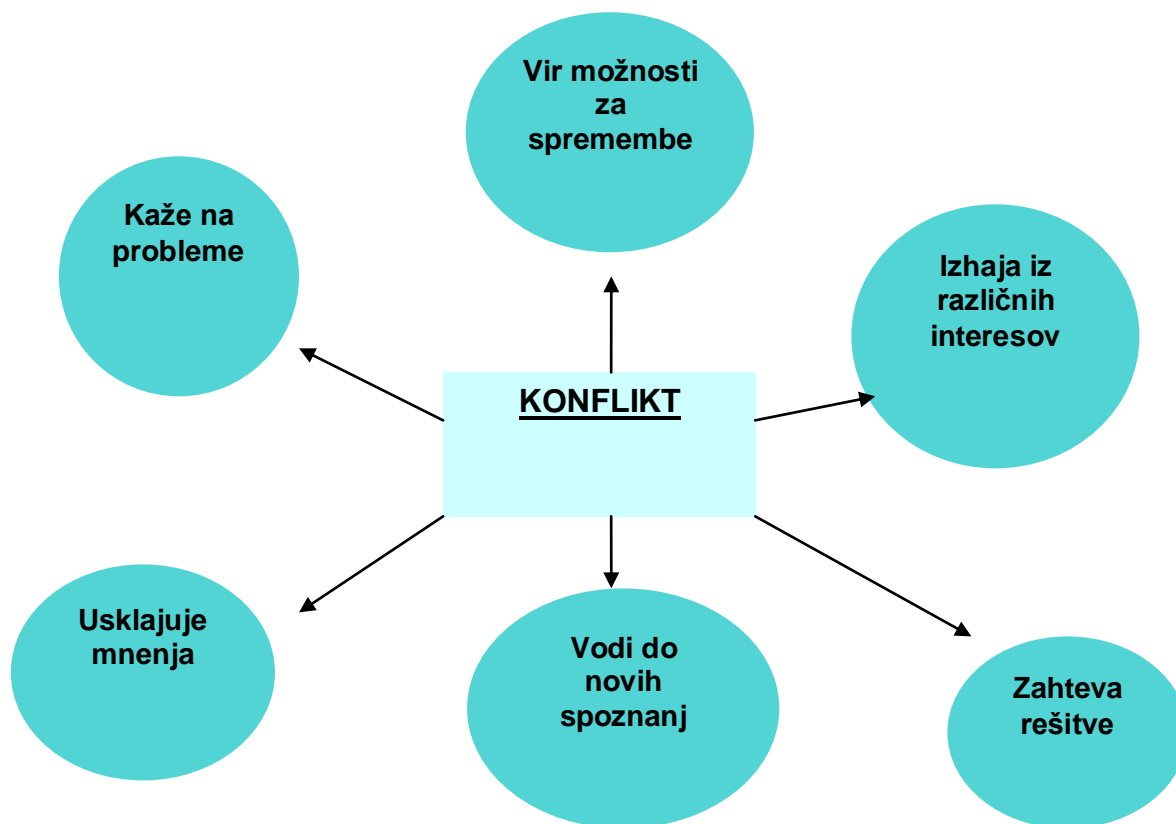
Različne definicije konfliktov

- Pojavi se, kadar imata dva ali več ljudi različna in nasprotujoča stališča, ki se izražajo v besedah ali dejanjih. V obeh primerih se konflikt sproži, kadar nekdo misli, da drugi ogroža njegove interese. Začne se pri dveh posameznikih, nato pa se razširi na skupine, katerim osebi pripadata – družine, podjetja, skupine državljanov, verske skupnosti, politične skupine, na katero koli organizacijo (Anderson, 2007).
- Konflikt razumemo kot nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji (Lipičnik, 1998).
- Konflikt se nanaša na nasprotujočo si interakcijo, v kateri ena stran poskuša blokirati namene ali cilje druge strani (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005).

Vzroki za konflikte so različni.

- Nejasnost pristojnosti: konflikti se pojavijo, ko so meje med posameznimi deli in odgovornostmi nejasne. Ko so odgovornosti za naloge jasno določene, ljudje vedo, kje so.
- Slaba komunikacija: zaposleni ne razume navodil, ki mu jih je dal delodajalec oz. se delodajalec napačno izrazi in zaposleni napačno opravi nalogo.
- Osebna neujemanja: včasih ljudje preprosto ne morejo sodelovati drug z drugim zaradi osebnih trenj, zato jih je v takih primerih najbolje ločiti.
- Razlike v statusu in moči: nastanejo med zaposlenimi, ko dobijo občutek, da ima nekdo močnejši vpliv od drugega.
- Razlike v ciljih: vsak posameznik ima svoj cilj in včasih prihaja do konfliktov ravno zaradi tega, ker se med seboj ne moremo uskladiti.

V spodnji sliki so prikazani dejavniki konfliktov.



SLIKA 1 : Dejavniki konfliktov (Možina et al., 2002, str. 582)

2.2 REŠEVANJE KONFLIKTOV

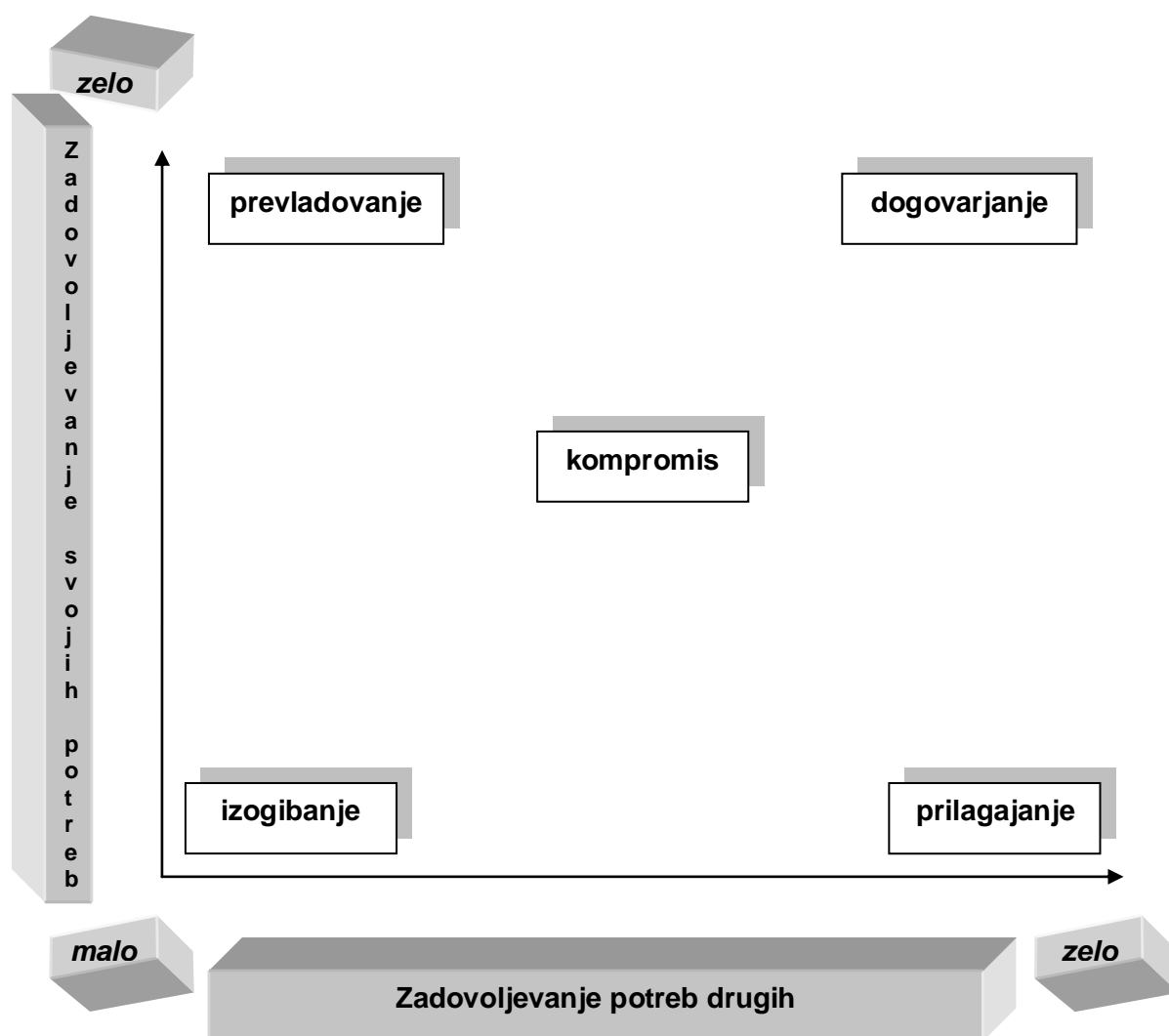
V današnjem svetu je tako, da je vse zelo natrpano. Vsi ljudje hitimo ter smo časovno zelo utesnjeni. S tem pa prihaja tudi do konfliktov, ki po našem mnenju niso nekaj groznega in so rešljivi. Vsak med nami ima svojo priljubljeno ali priljubljene strategije reševanja konfliktov. Seveda ni vedno najbolj učinkovita za reševanje različnih konfliktov, zato je najbolje, da si vsak posameznik izbere še kakšno drugo strategijo.

Našteli bomo najpogostejše.

- UMIK (želva) – želve se umaknejo v svojo lupino, da bi se izognile sporu. Odpovedo se tako svojim osebnim ciljem kot tudi odnosu. Izognejo se sporni temi in ljudem, s katerimi so v sporu. Prepričane so, da je poskus reševanja vnaprej obsojen na propad. Počutijo se nemočne, zato se fizično in psihično umaknejo pred soočanjem.
- PREVLADA (morski pes) – morski pes poskuša obvladati nasprotnika s silo ter ga prisiliti, da sprejme njegovo verzijo rešitve. Takim osebam so zelo pomembni osebni cilji, odnosi pa le malo. Odločeni so, da svoj cilj lahko dosežejo za vsako ceno. Ne zanimajo jih potrebe drugih in jim ni do tega, da bi drugim ugajali. Ljudi delijo na zmagovalce in poražence, sami seveda

želijo biti zmagovalci. Zmaga jim daje občutek ponosa in uspeha. Tipičen način reševanja spora je napad na nasprotnika, ki mu željo dokazati svojo premoč na ta način, da ga preplašijo ali pa zasujejo z argumenti.

- ZGLAJEVANJE (medvedek) – za medvedke je odnos temeljnega pomena, njihovi osebni cilji pa so manj pomembni. Želijo si predvsem tega, da bi jih drugi ljudje imeli radi. Spore poskušajo zgladiti, navadno prehitro. Skušajo doseči skladnost v strahu, da bi bili drugi prizadeti in bi se odnos pokvaril. Menijo, da spori škodujejo odnosu, zato se raje odrečejo svojim osebnim ciljem v zmotnem prepričanju, da s tem rešujejo odnos.
- KOMPROMIS (lisica) – lisice so srednje zainteresirane tako za svoj cilj kot tudi za odnos, zato iščejo kompromise. Pripravljene so se delno odpovedati svojemu cilju in poskušajo prepričati drugega, naj stori podobno. Iščejo rešitev, s katero bi obe strani nekaj pridobili, pa čeprav za nobeno stran ni ravno idealna. Za skupno dobro žrtvujejo del svojega cilja in tudi določene vidike odnosa.
- KONFRONTACIJA (sova) – sove visoko vrednotijo tako svoje cilje kot tudi odnos. Spore vidijo kot probleme, ki jih je potrebno in možno rešiti, zato iščejo rešitev, ki bo omogočila tako uresničitev lastnih ciljev kot tudi ciljev drugega. Spore doživljajo kot možnost za izboljšanje odnosa. Pripravljene so sprejeti samo tisto rešitev, ki zadovolji obe strani in razreši tudi čustvene napetosti.



SLIKA 2: Vzorec načrtov reševanja medsebojnih konfliktov (Možina et al., 2002, str. 592)

Pri reševanju konfliktov je zelo pomembno, kdo je v konfliktu: ali samo moški ali moški in ženska. Ženske se želijo sporazumeti, medtem ko moški radi zmagujejo. Moški želijo zatreti čustva, zato se jezijo dlje. Ženske pa raje izkažejo čustva, zato hitreje odpuščajo in hitreje pozabijo. Tako moški kot ženske pa želijo ugajati in biti spoštovani. Vendar je za ženske še pomembneje, da imajo občutek priljubljenosti, moški si pa želijo spoštovanja. Zato so načini reševanja konfliktov različni.

Od vsakega posameznika je odvisno, kako se bo lotil reševanja. Najboljši način se mi zdi pogovor in uskladitev mnenj. Seveda je potrebno najprej ugotoviti izvor konflikta in ga začeti reševati na začetku. Potrebno je obojestransko sodelovanje reševanja, če tega ni, je nadaljevanje nesmiselno. Poleg tega je pomembno tudi pravilno in premišljeno izražanje, da se konflikt ne poglobi.

2.3 KAJ JE TIMSKO DELO?

Timi so majhne skupine ljudi, ki med seboj sodelujejo in se dopolnjujejo. V timu sta najmanj dve osebi, lahko jih je več. V praksi se kaže, da je v timu lahko največ petnajst ljudi. Priporočila glede velikosti tima so od 3 do 7 članov. Za timsko delo velja tudi to, da je število članov liho, če želimo imeti hitre rešitve oz. če ne želimo imeti neodločenega rezultata, ko damo nalogo oz. postavimo vprašanje.

S timom večkrat povezujemo tudi skupinsko delo, vendar ne gre za isto stvar, saj si člani v timu med seboj pomagajo, se dopolnjujejo, veliko komunicirajo med seboj, nimajo določenega vodja. Pri skupinskem delu vsak posameznik opravi del svoje naloge sam in ni veliko komuniciranja, imajo zelo močnega vodjo.

V današnjem času se vse več dela v timih kot v skupinah, saj smo tempirani na določen čas, da mora biti naloga opravljena in je to v timih veliko hitreje kot v skupinah. Ker v večini ne ločujemo med timom in skupino, je spodaj tabela, ki ponazarja razlike.



SLIKA 3: Slika prikazuje složnost, ki je značilna za tim

Tabela 1: Razlika med skupino in timom

SKUPINA	TIM
Ima močnega vodjo.	Vloge vodij rotirajo.
Individualna odgovornost	Individualna in vzajemna odgovornost (odgovornost drug do drugega)
Enak namen skupine ali organizacije	Specifična vizija (oz. namen)
Individualni proizvodi dela	Kolektivni delovni produkt
Učinkoviti sestanki	Sestanki za odprto izmenjavo mnenj in reševanje problemov
Uspešnost se meri posredno z vplivom na poslovanje (npr.: finančnimi rezultati)	Uspešnost se meri neposredno z vrednotenjem kolektivnega dela
Diskusija, odločitev, delegiranje dela posameznikom	Diskusija

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 252

2.4 ZNAČILNOSTI TIMOV

Glede na to, kako velika je skupina ljudi, ki dela v timu, poznamo različne prednosti in slabosti.

Majhni timi (dva do štiri člani) so pokazali več strinjanja, postavljajo več vprašanj in si izmenjujejo mnenja. Člani se po večini strinjajo drug z drugim. V majhnih timih je tudi več zadovoljstva in osebnih pogovorov.

V velikih timih (dvanajst ali več) je več nestrinjanj in različnih mnenj. Večkrat se oblikujejo podskupine, med katerimi se pojavljajo tudi konflikti. Zahtevnost vodenja je večja. Veliki timi so tudi bolj neprijazni, zato je več izostankov z dela in menjave delovne sile. Ker je manjše zadovoljstvo povezano z bolj specializiranimi deli in slabo komunikacijo, imajo člani tima manj možnosti sodelovanja in občutenja sebe kot enakopravnega člana.

Zadovoljstvo zaposlenih v večjih timih je manjše, zato je tudi manjša zavezanost za doseganje zastavljenim ciljem. Timi od pet do dvanajst članov delujejo najbolje. Če pa število preseže dvajset zaposlenih, je potrebno člane razdeliti v podskupine ter je najbolje zaposlene razdeliti tako, da se med seboj razumejo, če se le da.

Tim bo uspešen na dolgi rok le takrat, ko bo strukturiran tako, da bo vzdrževal dobro počutje med člani ter omogočil, da člani opravijo svoje naloge v času, ki je bil določen.

Ljudje smo si različni med seboj, zato imamo tudi v timih različne vloge. Eni se ukvarjajo s tem, da bi tim dosegel svoj cilj. Predlagajo rešitve problemov, dajejo mnenja o njih, iščejo informacije, združujejo ideje v skupen pogled, ko se oblikuje interes – te imenujemo specialisti za naloge. Drugi podpirajo čustvene potrebe članov tima in pomagajo krepiti družbeno entiteto. Hrabrijo, gladijo konflikte, zmanjšujejo napetost, sledijo idejam drugih članov ter sklepajo kompromise, to vlogo članov imenujemo tudi družbeno-čustvena vloga. Poznamo pa tudi ljudi, ki

strmijo k uresničevanju ciljev ter skrbijo tudi za zadovoljstvo čustvenih potreb ostalih članov. Ti ljudje lahko postanejo vodje, saj jih zaradi združenja obeh vlog ostali člani spoštujejo in se po njih zgledujejo.

Kot pri vsaki stvari so tudi pri timskem delu dobre in slabe strani.

Glavna prednost timskega dela je v tem, da različna znanja, sposobnosti, različni načini razmišljanja in več informacij vodi do boljših rešitev. Poleg tega člani bolje sprejmejo skupne odločitve, pri katerih so sodelovali, hkrati pa jih tudi bolje razumejo in je potrebno v kasnejših fazah izpeljave nalog manj pojasnjevanja in s tem je tudi manj napak.

Prednosti timskega dela pridejo najbolj do izraza takrat, ko tim razvije naslednje lastnosti (Martin, 1994; Johnson, 1995; Lipičnik, 1998):

- dobro delovno vzdušje,
- naloge in cilji so jasni vsem udeležencem,
- člani imajo jasna navodila za delo in vedo, kaj od njih pričakujejo,
- komuniciranje je obsežno, spontano, odprto,
- kritike so konstruktivne, člani jih ne jemljejo osebno,
- tim sprejema razlike v mišljenju,
- večino sklepov sprejemajo z usklajevanjem,
- demokratično vodenje,
- pripadnost timu,
- tim sam spremlja svoje delo in išče rešitve ob zastojih.

Seveda se pri timu pojavijo tudi slabosti: večinoma člani začnejo razmišljati že povsem enako, pogosto se pojavljajo tudi pritiski med člani, da se morajo strinjati z neko stvarjo, ki jo zagovarjajo močnejši člani (večina), posamezniki zelo hitro popustijo drugim in pogosto celo spremenijo svoje mišljenje, konflikti med člani lahko povzročijo zavlačevanje in zmanjšanje učinkovitosti, posamezniki strmijo k temu, da bi si prilastili rezultate timskega dela, v timih pogosteje pride do ekstremnih odločitev, razpršena odgovornost, potrebno je veliko časa in sredstev.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje je svoja vrata odprlo septembra leta 1995 s polnim imenom Štajnbirt, mesarija, d.o.o., Škofja Loka, Kidričeva cesta 22a, 4220 Škofja Loka.



SLIKA 4: Logotip Mesarije Štajnbirt, d.o.o.

Domačijo na začetku dandanašnje škofjeloške vpadnice, ki je predstavljala osnovo za mesarijo Štajnbirt, je kupil Matjažev stari oče, ko se je vrnil iz Amerike. Prejšnji lastniki naj bi na tem prostoru izdelovali mlinske kamne in portale, zraven pa je bila tudi furmanska gostilna. Od tod tudi ime Štajnbirt.



SLIKA 5: Direktor pred podjetjem

Z vsakim letom delovanja so v podjetju zaposlili kakšnega delavca, saj je proizvodnja rasla iz leta v leto. Po desetih letih delovanja je bilo potrebno mesarijo povečati, saj so prvotni prostori postali pretesni. Prostore so povečali za več kot 100 %, tako da danes delo poteka v desetih vzorno urejenih prostorih, opremljenih s sodobno hladilno opremo. Prostori so optimalni za delo desetih zaposlenih.



SLIKA 6: Direktor v predelu novih prostorov s sodelavcem

Za uspešno mesarsko dejavnost ni pomembna zgolj najboljša oprema obratovalnice, vzdrževanje visoke stopnje higijenske neoporečnosti in zagotavljanje kakovostnega mesa za predelavo, temveč je zelo pomembna tudi vzgoja in izobraževanje, zato Matjaž Miklavč daje velik poudarek izobraževanju. Tako imajo zaposleni možnost nadaljnjega izobraževanja ter izpopolnjevanja v svoji stroki. Lahko se pohvali, da ima v svojem kolektivu tudi tri mesarske mojstre ter tudi dva zaposlena, ki ju je izučil on sam. Zelo je vesel vsakega uspeha svojih zaposlenih. Njegov trud potrjuje tudi laskavi naziv Obrtnik Leta 2009.



SLIKA 7: Direktor Matjaž Miklavč s kipcem Obrtnika leta 2009

V podjetju se ukvarjajo predvsem z razsekom, predelavo in prodajo svežega mesa. Ker pa je v današnjem času vse več uvoza prehrabnih izdelkov, se g. Miklavč drži načela, da se v prodajalni vrsti meso izključno slovenskega porekla. Meso govedine in teletine kupuje od okoliških kmetov, ki živali krmijo brez silaže. Za ostalo meso ima dobavitelje, od katerih zahteva meso slovenskega porekla. Vsak letni čas zamenja tudi hrano, tako se lahko pohvalijo z odličnimi pečenicami in krvavicami, ki so brez vsakršnega koli konzervansa. Poleti imajo zelo dobro žar ponudbo – čevapčiče, nabodala, žar zvitke (njihova specialiteta za žar).

Barjenih izdelkov ne proizvajajo sami, ker so v njih že različni konzervansi. Za te izdelke imajo tri različne dobavitelje.

Vsi izdelki, ki jih naredijo v mesariji, so brez vsakršnega konzervansa. Lahko se pohvalijo z odličnimi suhimi salamami, suhimi klobasami, polsuho šunko, budžolami, suhim karejem, polsuhimi klobasami, zaseko, suho govedino. Za vse naštetе izdelke od začimb uporabljajo samo sol, poper, sladkor, česen. Za takšne izdelke je potrebno veliko znanja ter časa. Sam direktor mesarije Štajnbirt se je tega učil od svojega očeta, ki je bil vaški klavec po okoliških kmetijah.



SLIKA 8: Suhe domače svinjske salame – proizvaja Štajnbirt, mesarija, d.o.o.

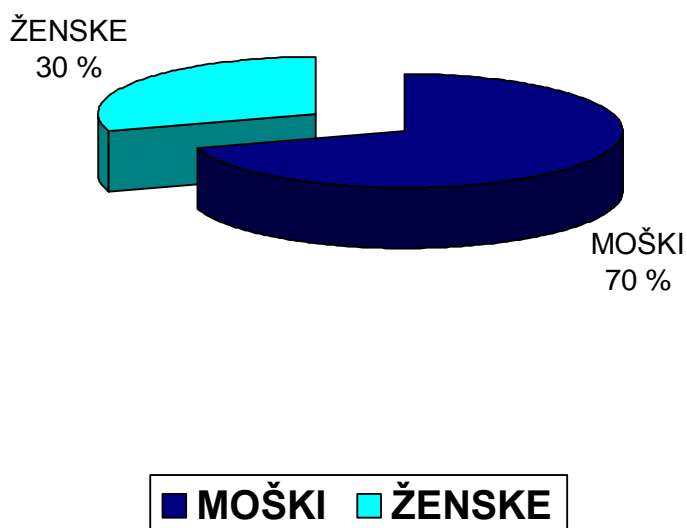
4 RAZISKAVA

Sestavili smo vprašalnik za intervju, ki nam je bil v pomoč pri intervjujih z zaposlenimi in zunanjimi sodelavci Štajnbirt, mesarije, d.o.o. V vprašalnik nismo vključili osebnih podatkov zaposlenih. Pridobili smo različne odgovore, kar smo tudi pričakovali glede na obliko vprašalnika.

Za sodelovanje smo prosili 6 zaposlenih in 4 zunanje sodelavce ter direktorja. Direktorjeve odgovore smo obravnavali posebej.

Na vprašalnik je odgovorilo več moških, kar je logično glede na obliko dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Glede na rezultate bi pa lahko trdili, da se konfliktom v veliki meri izogibajo ali jih poskušajo reševati v najkrajšem možnem času.

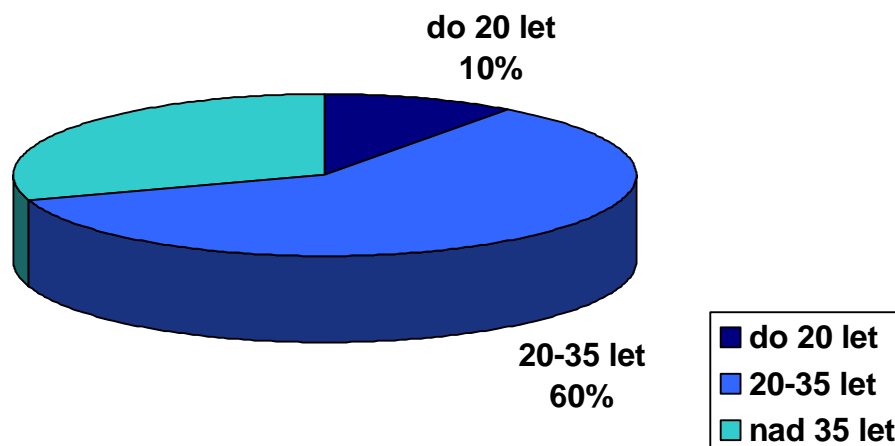
Delitev vprašanih po spolu



Graf 1: Grafični prikaz odgovorov na 1. vprašanje v odstotkih

Glede na starostno strukturo je najmanj vprašanih starih do 20 let, le 10 %, starih nad 35 let je 30 %, največ vprašanih pa je starih od 20 do 35 let, to je 60 %. Starostna struktura kaže na to, da je v podjetju zaposlen zelo mlad tim.

Starostna struktura zaposlenih



Graf 2: Grafični prikaz odgovorov na 2. vprašanje v odstotkih

Na naslednje vprašanje so odgovarjali zelo različno, saj se njihove izkušnje pri delu z ljudmi zelo razlikujejo med seboj. Največ jih dela z ljudmi od 5 do 15 let, to je 40 %, sledijo jim tisti, ki delajo nad 20 let, to je 30 %. Zelo malo jih dela do 5 let, to je 20 % ter najmanj od 15 do 20 let, to je 10 %.

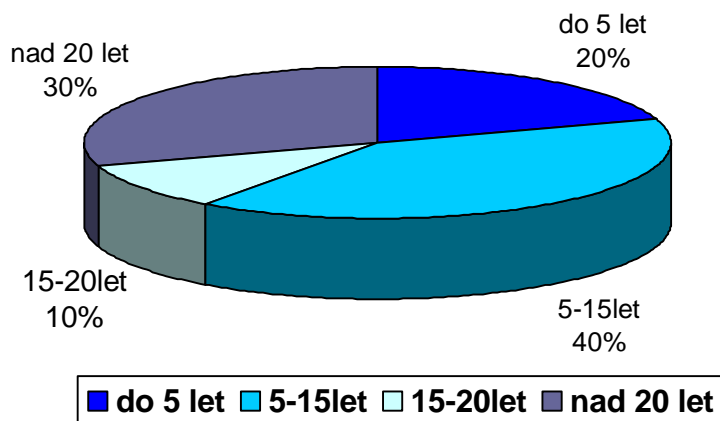
Menimo, da je za tako strukturo odločilnega pomena tudi delo preko študentskih in mladinskih servisov, kjer smo si lahko že v srednješolskih ter študentskih letih nabirali izkušnje s timskim delom. To ocenjujemo kot veliko prednost, saj se spoznaš s poklicem, za katerega si se odločil ter si nabereš še izkušnje na drugih področjih.

Podvprašanje k temu vprašanju je bilo, zakaj so se odločili za delo z ljudmi. Na to vprašanje smo dobili zelo različne odgovore.

- takšno delo ji je všeč,
- delo je zanimivo in nikoli ni dolgočasno,
- nova izkušnja, povezovanje, veliko pogovorov,
- ne moreš se izogniti, da ne bi delal z ljudmi,
- rad dela z ljudmi,
- način dela, takšno delovno mesto,
- pogoji dela,
- ker je človek družabno bitje,
- zadovoljstvo pri uspehu, ko te nekdo pohvali,
- ker je komunikativna in jo tako delo veseli.

Ugotovili smo, da večino vprašanih povezuje komunikativnost, nove izkušnje, radi delajo z ljudmi. Odgovori imajo enako sporočilo, razlikujejo se le po načinu izražanja.

Delo z ljudmi



Graf 3: Časovna razporeditev dela z ljudmi v odstotkih

Naslednje vprašanje je bilo, kako raje delajo ter zakaj. Večina vprašanih je odgovorila, da v timih. Eden od vprašanih je odgovoril, da odvisno od razpoloženja, da če ima slab dan in ni najbolje razpoložen, raje dela sam, če pa je dobro razpoložen, pa raje v timu. Razlogi, zakaj raje delajo v timih, so bili različni.

- V timih je delo bolj razporejeno, rad dela v družbi;
- je ključ do uspeha, obenem pa se pri delu z ljudmi veliko naučiš o sebi in drugih;
- greš prej domov;
- občutek varnosti, pomoč med člani;
- izpopolnjevanje;
- razporeditev dela;
- posebno zadovoljstvo;
- prednost dela v timih je, da se opravi več nalog v krajšem času.

Menimo, da imajo predstavo o timskem delu pravilno. Je pa res, da je odvisno od vsakega posameznika, kako raje dela.

V podjetju poteka v veliki večini delo v timih. Ker brez medsebojne pomoči ne gre, smo jih povprašali, kaj jim je všeč pri delu v timih ter zakaj. Odgovori so si sledili nekako tako:

- več komunikacije, če delaš sam, postane delo dolgočasno;
- pri delu v timih ji je všeč, da je navadno delo bolj razgibano, veliko se naučiš o odnosih med ljudmi, o komunikaciji in kompromisih. Potrebno je zaupanje in sodelovanje med celotnim kolektivom, saj je le tako uspeh zagotovljen;
- nikoli ni dolgčas, vedno se kaj dogaja, delo ni več enolično, pozabiš na delo;
- čas hitreje mine, družba;
- všeč mu je, da eno delo lahko skupaj opravijo, če pa nečesa ne znaš, to delo opravi nekdo drug;
- zaupanje, razporeditev dela, lahko drugemu nalagaš delo, ki tebi ni všeč;

- timsko delo je pogoj za uspeh;
- delo je prej narejeno in greš lahko prej domov;
- sodelovanje, težja oz. zahtevnejša dela se lažje opravijo timsko, ker vsak opravi določen del naloge.

Vsak izmed vprašanih ima svoje mnenje o delu v timih. V večini so odgovorili, da jim je všeč družba, da delo ne postane dolgočasno. Všeč jim je tudi medsebojno zaupanje. Zanimiv odgovor se nam zdi, da če ti eno delo ni všeč, ga preložiš na drugega. Pri tem odgovoru se nam zdi, da bi bilo možno dobiti tudi kakšen vzrok za nastanek konflikta.

Ko smo imeli neko osnovno predstavo, da o timskem delu nekaj vedo, smo navezali pogovor na temo konfliktov. Zastavili smo vprašanje: »Pri delu v timih včasih prihaja tudi do konfliktov. Kako jih rešujete? Zakaj ravno na tak način?« Odgovori so bili sledeči.

- Pogovorijo se o zadevi, tako reševanje je najbolj učinkovito.
- Konflikte poskušajo rešiti s pogovorom. Ta način se ji zdi najbolj učinkovit, saj se ji zdi, da na miren način dosežemo veliko več kot s prerekanjem ali celo nasiljem.
- Miren in premišljen pogovor, da se vse skupaj pomiri, zdi se mu, da je takšno reševanje najbolj primerno.
- S pogovorom jih rešuješ sproti, tako je najhitreje rešen konflikt.
- Pogovor.
- Pogovarjati se je potrebno tako dolgo, da problem rešiš.
- Pri delu v timih, kjer so sami moški, prihaja do bistveno manj konfliktov kot v timih, kjer so same ženske. Če pride do konflikta, se moški pogovorijo, ženske se med seboj skregajo in konflikt nastane še večji. Konflikt je potrebno takoj razčistiti, zato ker delo z ljudmi lahko edino na tak način deluje.
- Z razgovorom, soglasjem, prepričevanjem, ker je to po njenem mnenju najboljši način.
- Poskuša umiriti ljudi oz. posameznika ter se pogovoriti z njimi oz. njim, da se konflikt zgladi. To je najbolj pravičen in najbolj učinkovit način, ker ne želi v delati v konfliktnem okolju.
- Do konflikta pri delu v timih prihaja predvsem pri nepravilnem pristopu. S pravilno razdelitvijo nalog posamezniku se da konflikt rešiti. Vsak dobi svojo nalogo, ki je zanj primerna, tako da delo poteka nemoteno do končnega rezultata.

V večini so na to vprašanje odgovorili, da bi konflikt rešili s pogovorom, kar se nam zdi zelo zanimivo. To je način, ki se pogosto uporablja pri reševanju konfliktov.

Pri naslednjem vprašanju so imeli v večini vsi enake odgovore. Vsem se zdijo konflikti nekaj samoumevnega, rešljivega in nič groznega. Vsak konflikt rešljiv. Vsi jih poskušajo rešiti čim hitreje. Najbolj zanimivi so se mi zdeli naslednji odgovori:

- Pri delu v timih se mi zdijo konflikti nekaj povsem samoumevnega. Različni ljudje imajo različen pogled na svet, zato je povsem razumljivo, da pride do nesoglasij.
- Konflikti so vedno tudi vir izboljšanja. Če konfliktov ni, ni razvoja in rasti podjetja.

Med vprašanimi tudi nihče pogosto ne prihaja v konflikte, kar je bilo naslednje vprašanje.

Zanimalo nas je tudi, če poznajo kakšen način, da bi omejili število konfliktov. Dobili smo zopet različne odgovore:

- Prilagajanje drug drugemu, upoštevanje želje drugih.
- Konfliktom se v celoti težko izognemo. Vendar pa se s komuniciranjem, potrpežljivostjo, prilagajanjem, medsebojnim sodelovanjem in spoštovanjem konfliktom v veliki meri lahko izognemo.
- Strpen odnos, medsebojno poslušanje (poslušati do konca in potem povedati svoje mnenje), sodelovanje.
- Vestno delo, prijaznost, prilagodljivost.
- Veliko strpnosti, poslušnost in vestnost do dela ter prijaznost.
- Veliko pogovorov, usklajevanje, odkriti odnosi izboljšajo razmere v skupini, povedati je treba želje in zahteve.
- Medsebojno spoštovanje, pomoč drug drugemu.
- Pravilen pristop do dela prepreči nastanek konfliktov. Pravilna razdelitev določenih nalog je najbolj uspešna pot do dobro opravljenega dela.

V odgovorih prevladuje mnenje, da so poti za zmanjšanje konfliktov prilagajanje drug drugemu, medsebojno sodelovanje, pogovori. Odgovor je seveda ustrezen, saj se nam zdi, da pogovor pelje vedno v pravo smer in tako ne prihaja do konfliktov.

Postavili smo jim vprašanje v obliki primera, ki se je glasil:

V skupini, ki deluje kot tim in v kateri ste tudi vi, pride do nesoglasja med dvema članoma. Kako poskušate rešiti nastalo situacijo (zavedati se morate, da je timsko delo: delo v skupini in da si člani med seboj pomagajo)? Zakaj?

Odgovori so si sledili takole:

- Poskuša ju pomiriti, nagovoriti k temu, naj rešita konflikt čim bolj mirno, da poslušata drug drugega in se pogovorita o stvari.
- Situacijo bi poskušala rešiti mirno. Nobenemu se ne bi postavila v bran, ampak bi dala obema možnost, da razložita svojo stran zgodbe in povesta, kje je težava. Nato bi se poskusili vsi skupaj pogovoriti in doseči kompromis, ki bi bil ustrezen za oba udeleženca v konfliktu kot tudi za celoten tim. Članom bi poudarila dejstvo, da je potrebna složnost med vsemi člani tima, saj je le tako zagotovljen končni uspeh. Če bi vsak član tima delal le v svojo korist in se ne bi oziral na mnenja drugih, bi v skupini prihajalo le do konfliktov, določen cilj pa ne bi bil dosežen.
- Posegel bi vmes toliko, da umiri stvari, da stvari potekajo po ustaljenem ritmu naprej, da se toliko pogovorita, da lahko delaš naprej preostanek delovnega časa.
- Nikoli ne moreš nič narediti. Eden bo moral popustiti. Delal bi naprej, če pa bi bila med njima še trenja, bi ju pomiril toliko, da bi lahko delali normalno naprej.
- Ne vmešava se v to. Konflikti so prej rešeni, če se pogovorita sama.
- Ne želi se vmešavati, naj svoj problem rešita sama, saj misli, da se na tak način lahko veliko hitreje reši problem, kot če se še ostali vmešavajo v to.

- Poiskal bi izvor konflikta ter poskušal postaviti stvari na svoja mesta. Konflikt bi reševal naprej po načinu, ki ga ima postavljenega delodajalec sam. Najbolje je reševati probleme sproti, saj tako ne prihaja do konfliktov.
- Poskuša razumeti stališče obeh in vzroke, ki so do tega privedli. Včasih je potreben član kot razsodnik.
- Če ima možnost, bi dal ta dva člana na drugo delovno mesto, da ne bi bila odvisna drug od drugega. Oba bi poslušal in poskušal ugotoviti, zakaj je do konflikta prišlo. Obema bi pojasnil, da konflikt nikamor ne pelje ter ju poskušal pregovoriti, naj se pogovorita in rešita konflikt.
- Če pride pri dveh članih do nesoglasij, je potrebno najprej ugotoviti, zakaj je do tega prišlo. Vsakemu članu tima se dodeli naloga, ki jo je zmožen opraviti. Potem tudi lažje sodelujejo med seboj in do konfliktov ne prihaja več.

Na to vprašanje smo dobili zelo veliko različnih odgovorov. V večini bi pomagali rešiti konflikt med dvema članoma, da se nastala situacija vsaj približno zgladi. To se nam zdi dobro, saj se lahko veliko naučijo iz take situacije.

Najbolj enostavno in najbolj neprimerno se nam zdi, da bi tim razdelili in dali ta dva člana delati drugam. Tako ne bi rešili konflikta, saj se člana morata pogovoriti med seboj, da zaposleni složno delajo.

Tudi odgovor, ki so ga navedli nekateri, da se ne bi vmešavali v konflikt, je dober, saj bi člana morala sama poiskati rešitev za konflikt, ki bi bila sprejemljiva zanju.

Na naslednje vprašanje smo dobili zelo malo odgovorov. Morali so napisati en primer konflikta, v katerem so bili udeleženi.

- Prišlo je do majhnega nesoglasja s sodelavko. Znašli sta se v situaciji, ko sta želeli na različen način rešiti problem, ki se je pojavil. Ena je želela, da težavo odpravita sami, druga pa je bila mnenja, da bi bilo bolje, da bi njima pri tem pomagal še nekdo drug. Nesporazum sta rešili hitro in mirno. S pogovorom in obrazložitvijo njunih prepričanj sta prišli do kompromisa, ki je ustrezal obema in ki je najhitreje rešil njuno težavo.
- Stranka je prišla v trgovino in želela imeti očiščen kos mesa bolj kot običajno. Ni hotela vzeti ostanke oz. jih ni želela plačati. Direktor je bil poleg in ji je na korekten način razložil, da mora ostanke, ki presegajo mejo, ki je postavljena za očiščeno meso, plačati. Stranka se s tem ni strinjala, obrnila se je in odšla skozi vrata.
- S sodelavcem je v konfliktu zaradi vsakdanjih stvari, pri katerih imata vsak svoje mnenje in nikoli ne bosta prišla do zaključka.
- Njena sodelavka ni razumela načina izvršitve nalog in je imela svoje mnenje ter način reševanja. Poklicala jo je, naj ji razloži dobre in slabe stvari take odločitve. Nato ji je tudi ona povedala svoje mnenje in na koncu sta se uskladili.

Dva našeta konflikta sta bila uspešno rešena in dva se nista rešila. Za primer s stranko se nam zdi, da stranka ni želela sprejemati kompromisov ter da zaradi tega niso prišli do rešitve.

Pri primeru s sodelavcem, ki imata različni mnenji in seveda vsak po svoje prav, se nam zdi, da bi morala nekako priti do zaključka, saj smo si ljudje med seboj zelo različni.

Ostala dva primera sta po našem mnenju rešena korektno ter usklajena v pogovoru.

Zadnje vprašanje, ki smo jim ga zastavili, je bilo zopet povezano s primerom in se je glasilo tako: »Ste vodja tima na svojem delovnem mestu. Pride tretja oseba, ki ji nek vaš projekt oziroma pristop oziroma izdelek ni bil všeč in ni bila zadovoljna z uslugo. Je zelo negativna. Vi pa veste, da ste stvar opravili korektno. Kako bi rešili tak nesporazum? Zakaj ravno na tak način?«

- Obrazložil bi mu, da smo postopek opravili tako kot vedno, ker pa smo vendar le ljudje, ki delajo napake, se je mogoče zgodilo, da se je naredila napaka. Stranki bi se opravičil, ker se mu zdi, da je najbolj učinkovito ter najbolj pravično tudi do stranke.
- Nesporazum bi rešila tako, da bi osebi najprej razložila, da so stvar naredili profesionalno in so jo vzeli resno tako kot vse druge projekte. Razložila bi ji celoten postopek, nato pa bi jo prosila, naj razloži, katere stvari ji niso všeč, kaj bi spremenila, kako in zakaj. Ob spoznanju, da bi se dalo določene stvari res spremeniti oziroma da bi bila stvar res lahko bolje izpeljana, bi se ji opravičila in poskusila omejeno zadevo popraviti. V primeru neutemeljene kritike pa bi ostala pri svojem prepričanju in dokazala, da je bila stvar res dobro izpeljana. Na ta način bi se problema lotila, saj dopušča možnost, da imamo ljudje različno mnenje. Pri delu se ji zdi, da moramo znati sprejemati tako pohvale kot tudi kritiko, vendar mora biti ta utemeljena.
- Tretji osebi razložiš, zakaj se ti zdi, da je tvoja trditev prava, razložiš prednosti takega pristopa. Če sprejmeš njegovo razlago, si zadovoljen s tem, če ne, se v mirnem tonu pogovoriš z njo.
- Poizkusil bi ustreči tretji osebi. Dovolil bi ji, da bi povedala, kaj jo moti in kaj je narobe ter bi poskušal narediti tako, kot ona želi. Naredil bi tako, da ne bi oškodoval ne stranke ne podjetja.
- Poklical bi še svojega nadrejenega, da bi mu poskušal pomagati pri nastali situaciji.
- Poklical bi svojega nadrejenega, da ji še on razloži, kako je postopek potekal.
- Včasih, ko pride do tega, je modro stopiti en korak nazaj, se ponovno vrniti na začetek in ugotoviti, kako je do nesporazuma prišlo, se opravičiti, če si res storil napako. Pri taki stvari je potrebno biti poslušen in ne vzkipljiv, ker je stranka tudi zmotljiva. Tak konflikt je potrebno reševati z mirnim pogovorom in poslušnostjo, ker je to edini način za odpravo konflikta.
- Tretji osebi je potrebno povedati, da je bila naloga opravljena tako kot vedno. Če želi kaj drugačnega, če ima drugačne zahteve, se ji pove, naj to tudi izrazi. Ne drži pregovor »Stranka ima vedno prav«, temveč korekten obojestranski dogovor.
- Pojasnil bi mu postopek dela ter mu po mirni poti poskušal dokazati, da imam prav, če to ne bi bilo to dovolj, bi se mu zahvalil za sodelovanje ter odšel delat svoje delo naprej.
- Če se tretja oseba z njenim pristopom ne strinja, ji poizkuša na miren način razložiti celoten postopek dela. Opiše ji način dela in ji razloži celoten postopek do končnega izdelka. Vedno izbere miren način razlage, ker ga nasprotna oseba najlažje sprejme.

Nekateri odgovori na to vprašanje se nam bili všeč, nekateri ne najbolj. Večina jih poskuša rešiti konflikt s pogovorom, kar je zagotovo dobro.

Nekateri so poskušali tak problem rešiti z vpletanjem še nadrejenega, da jim pomaga pri nastali situaciji. Mislimo, da je vsak posameznik sposoben rešiti majhen konflikt sam in ne potrebuje ob sebi nadrejenega, da bi mu pri tem pomagal. Ampak v današnjem času se vse bolj pogosto dogaja, da so stranke zelo agresivne in ne želijo razumeti, da se vsak posameznik lahko zmoti, zato je potrebno včasih poklicati tudi nadrejenega.

Najbolj nespametno pa je, da pustiš konflikt odprt in ga ne rešiš, saj na tak način lahko izgubiš veliko strank, kar pa je v današnjem času zelo slabo.

4.1 INTERVJU Z DIREKTORJEM

Nazadnje smo enak vprašalnik kot ostalim zaposlenim dali direktorju, ki nam ga je z veseljem izpolnil.

Z ljudmi dela že 30 let. Za tak poklic se je odločil, ker mu je to delo v veselje. Raje dela v timu kot samostojno, saj se mu zdi tako delo lepše. Pri timskem delu mu je všeč družabnost.

Res je, da je delo v timih vedno nek nov izziv in se vsak dan nekaj novega naučiš, saj se moraš v veliki večini prilagajati sodelavcem in delu. Je pa odvisno od vsakega posameznika, kaj ga bolj veseli in vsak si izbere poklic, ki mu bolj ustreza.

V nadaljevanju intervjuja smo mu postavili vprašanje: »Pri delu v timih včasih prihaja tudi do konfliktov. Kako jih rešujete? Zakaj ravno na tak način?«

Pravi, da če ne gre s pogovorom, pusti času čas, saj celi vse konfliktne situacije, ki se potem same zgladijo.

Konflikti se mu zdijo nekaj vsakdanjega. Pravi, da se vsi rešijo sami, eni hitreje drugi pa potrebujejo več časa. Sam ne prihaja pogosto v konflikt.

Na naslednje vprašanje smo dobili zelo zanimiv odgovor: konflikt vzemite za hec in do njega ne bo prišlo.

Naslednje vprašanje je sledilo v obliki primera: »V skupini, ki deluje kot tim, v katerem ste tudi vi, pride do nesoglasja med dvema članoma. Kako poskušate rešiti nastalo situacijo (zavedati se morate, da je timsko delo: delo v skupinah in da si člani med seboj pomagajo)? Zakaj?«

Odgovoril nam je, naj jo rešita sama, saj je biti razsodnik med dvema zelo nevhvaležno delo – odvisno od situacije.

Strinjamo se z njim, saj je biti posrednik v večini primerov zelo tvegano, čeprav se nam zdi, da včasih konflikt rešimo hitreje, če imamo nekoga, ki nam pomaga pri reševanju, saj gleda z drugega stališča kot člana v konfliktu.

Opisal nam ni nobenega primera lastnega konflikta.

Na zadnje vprašanje, ki je temeljilo na primera, je odgovoril: »Poskušam pojasniti, zakaj je tak izdelek oz. postopek, želim biti čim bolj strokoven in podati razlago na jasn način. Ostati moraš trezen in razsoden, saj je reklamacija vedno dobrodošla, iz nje se vedno naučimo kaj novega.«

4.2 KOMENTAR DIREKTORJA NA ODGOVORE ZAPOSLENIH

Direktorja smo prosili, naj poda kakšen komentar na odgovore zaposlenih ter pove kakšno izboljšavo ali predlog.

Pravi, da zaposlene zelo dobro pozna in da za vsakega ve, kako bi določeno stvar naredil. V 15 letih delovanja podjetja je pridobil marsikatero izkušnjo in zaposlenim pomaga pri reševanju konfliktov vedno, ko ga prosijo. Pravi, da je poklic tak, da ne zahteva neke višje ali visoke izobrazbe, zato se pozna tudi to, da nekateri ne morejo sami rešiti določenega konflikta. Iz leta v leto pravi, da si zaposleni pridobivajo izkušnje in tako postajajo počasi samostojni pri reševanju konfliktnih situacij, nekateri bolj, nekateri manj.

Rdeča nit vsakega konflikta je pogovor, če pristopiš z napačnimi besedami v konfliktnem trenutku, lahko vse zelo zapleteš. Pri konfliktih moraš biti vedno zbran, miren in vedno moraš sogovornika poslušati do konca ter mu ne smeš skakati v besedo.

Reševanja konfliktov se da naučiti, ampak so za to potrebne večletne izkušnje.

5 ZAKLJUČEK

5.1 PREDLOGI, IZBOLJŠAVE

Na podlagi izpolnjenih vprašalnikov in opravljenih pogovorov smo prišli do veliko novih izkušenj ter dobrih idej.

V današnjem času, ko se vsem mudi, so konflikti neizogibni, ker so v večini posledica preobremenjenosti človeka. Ko pride človek do določene faze, mu zmanjka potrpljenja in je potrebna samo malenkost, da pride do konflikta. V konfliktnih situacijah je na prvem mestu miren pogovor. Seveda ni nujno, da se oseba želi pogovarjati. Če pride do konflikta, je potrebno ugotoviti, ali se oseba želi pogovarjati takoj in razčistiti stvar ali bi raje počakala nekaj trenutkov, da si uredi misli. V večini se konflikti rešujejo sproti.

Pri tretjih osebah je potrebno v konfliktni situaciji pristopiti zelo zbrano, mirno ter brez dvignjenega tona glasu. Takoj ko pri tretji osebi dvigneš glas, se konflikt poglobi.

Rdeča nit vsakega konflikta je pogovor. Ne glede na to, ali osebi rabita čas za razmislek ali ne, naj se vsak konflikt konča s pogovorom. En konflikt se reši hitreje, drugi počasneje.

Glede na to, da zaposleni v Štajnbirt, mesariji, d.o.o. nimajo zelo visoke izobrazbe, je potrebno veliko delati na primernih medsebojnih odnosih in jih pustiti, da konflikte rešujejo sami. Večina konfliktnih situacij, pa naj bo v timu ali med dvema članoma, izvira iz preprostega razloga, ki mu pravimo neprave besede v napačnem trenutku.

Vsak človek je unikat in pri vsakem je potreben drugačen pristop pri reševanju konfliktnih situacij. Konflikta ne moraš predvidevati naprej in vsak je drugačen, zato pri vsem drži: izkušnja te naredi močnejšega.

LITERATURA IN VIRI

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

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

Gasar, S. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: B&B.

Kaše et al. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

<http://image.24ur.com/media/images///520xX/Dec2008//60236506.jpg> (4. 6. 2010)

KAZALO SLIK

SLIKA 1 : Dejavniki konfliktov	4
SLIKA 2: Vzorec načrtov reševanja medsebojnih konfliktov	6
SLIKA 3: Slika prikazuje složnost, ki je značilna za tim	7
SLIKA 4: Logotip Mesarije Štajnbirt, d.o.o.	10
SLIKA 5: Direktor pred podjetjem	10
SLIKA 6: Direktor v predelu novih prostorov s sodelavcem	11
SLIKA 7: Direktor Matjaž Miklavč s kipcem Obrtnika leta 2009.....	11
SLIKA 8: Suhe domače svinjske salame – proizvaja Štajnbirt, mesarija, d.o.o.....	12

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Grafični prikaz odgovorov na 1. vprašanje v odstotkih	13
Graf 2: Grafični prikaz odgovorov na 2. vprašanje v odstotkih	14
Graf 3: Časovna razporeditev dela z ljudmi v odstotkih	15

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlika med skupino in timom	8
--	---

PRILOGA

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU

Moje ime je Nina Miklavč, sem študentka izrednega višješolskega strokovnega študija na B&B izobraževanje in usposabljanje d.o.o. v Kranju, smer komercialist. Raziskavo bom uporabila v diplomski nalogi z naslovom Reševanje konfliktov v timskem delu.

V nalogi ne bom uporabila osebnih podatkov.

1. Spol (obkrožite): M Ž
2. Starost: _____
3. Koliko časa že delate z ljudmi? Zakaj ste se odločili za delo z ljudmi?
4. Ali radi delate v skupini t. i. timih ali posamezno? Zakaj?
5. Kaj vam je všeč pri delu v timih? Zakaj?
6. Pri delu v timih včasih prihaja tudi do konfliktov. Kako jih rešujete? Zakaj ravno na tak način?
7. Ali se vam zdijo konflikti nekaj groznega, nerešljivega? Ali jih vzamete kot nekaj samoumevnega in jih poskušate rešiti čim hitreje?
8. Ali pogosto prihajate v konflikt?
9. Ali poznate kakšen način, da bi prihajalo do čim manj konfliktov?
10. V skupini, ki deluje kot tim, v katerem ste tudi vi, pride do nesoglasja med dvema članoma. Kako poskušate rešiti nastalo situacijo (zavedati se morate, da je timsko delo delo v skupinah in da si člani med seboj pomagajo)? Zakaj?
11. Opišite en primer konflikta ter pojasnite, kako ste ga rešili.
12. Ste član tima na svojem delovnem mestu. Pride tretja oseba, ki ji nek vaš projekt oz. pristop oz. izdelek ni bil všeč in ni bila zadovoljna z uslugo. Je zelo negativna. Vi pa veste, da ste stvar opravili korektno. Kako bi rešili tak nesporazum? Zakaj ravno na tak način?

Najlepše se vam zahvaljujem.