



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

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

KOMUNIKACIJA MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI V PROIZVODNEM PODJETJU

Mentorica: dr. Barbara Grintal, dipl. org. dela
Lektorica: Mija Čuk, univ. dipl. spl. jez.

Kandidat: Suad Turkušić

Kranj, junij 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Barbari Grintal, dipl. org. dela, za vodenje pri nastajanju diplomskega dela. Prav tako se zahvaljujem vsem sodelavcem, ki so sodelovali pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika.

Hvala tudi družini, staršem in sestri, za vso podporo.

Zahvaljujem se tudi lektorici Miji Čuk, ki je moje diplomsko delo jezikovno in slovnično pregledala.

IZJAVA

»Študent Suad Turkušić izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Barbare Grintal.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu obravnavamo težave v komunikaciji med nadrejenimi in podrejenimi v proizvodnem podjetju, ki že več desetletij uspešno posluje in izvaža izdelke na tuje trge. Slaba komunikacija vpliva na nezadovoljstvo zaposlenih, slabše doseganje ciljev in zmanjšano delovno zavzetost. Cilj raziskave je bil analizirati obstoječe načine komuniciranja, ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih ter predlagati rešitve za izboljšanje odnosov in večjo učinkovitost dela. Raziskava, izvedena med zaposlenimi v proizvodnem obratu, je pokazala, da so odnosi z nadrejenimi pogosto napeti, informacije pa ne pridejo vedno pravočasno ali v celoti. Pomanjkanje jasne in odprte komunikacije vodi v nesporazume in konflikte, kar negativno vpliva na delovno okolje. Glavni vzroki so premalo razvite komunikacijske veščine nadrejenih in pomanjkanje sistematičnega obveščanja. Na podlagi rezultatov raziskave predlagamo, da proizvodno podjetje izboljša usposabljanja za nadrejene, z namenom boljše komunikacije in reševanja konfliktov. Tako bi lahko povečali motivacijo zaposlenih, izboljšali odnose in posledično dosegli boljše poslovne rezultate. Rezultati raziskave lahko vodstvu podjetja služijo pri prepoznavanju težav in prispevajo k boljšemu delovnemu vzdušju ter večji uspešnosti proizvodnega podjetja.

KLJUČNE BESEDE

- Komuniciranje
- Vodenje
- Odnosi med nadrejenimi in podrejenimi
- Konflikti
- Proizvodno podjetje

SUMMARY

The thesis addresses communication issues between superiors and subordinates in a manufacturing company that has been successfully operating for several decades and exports its products worldwide. Poor communication leads to employee dissatisfaction, reduced goal achievement, and lower work engagement. The aim of the research was to analyze existing communication practices, assess employee satisfaction, and propose solutions to improve relationships and increase work efficiency. The study, conducted among employees in the production department, showed that relations with superiors are often strained, and information is not always delivered on time or in full. A lack of clear and open communication results in misunderstandings and conflicts, negatively affecting the work environment. The main causes identified were insufficient communication skills among superiors and a lack of systematic information sharing. The thesis suggests that the company should enhance training for managers to improve communication and conflict resolution. This would help increase employee motivation, strengthen relationships, and ultimately lead to better business results. The purpose of the research was to help company management recognize these issues and contribute to a better work atmosphere and greater overall success.

KEYWORDS

- Communication
- Guiding
- Relationships between superiors and subordinates
- Conflicts
- Manufacturing company

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev podjetja.....	1
1.4	Predpostavke in omejitve.....	2
1.5	Metode dela.....	2
2	KOMUNIKACIJA	3
2.1	Vrste komuniciranja	3
2.1.1	Interno komuniciranje.....	3
2.1.2	Eksterno komuniciranje.....	4
2.1.3	Krizno komuniciranje.....	4
2.1.4	Tržno komuniciranje.....	4
2.2	Potek komuniciranja.....	5
2.3	Komuniciranje nadrejeni – podrejeni	5
2.4	Razlogi za napake v komuniciranju.....	6
2.5	Napadi zoper izražanje in komuniciranje	6
2.5.1	Omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani nadrejenega.....	7
2.5.2	Omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani sodelavcev	7
2.5.3	Prekinjanje govora, jemanje besed	7
2.5.4	Kričanje in zmerjanje.....	8
2.5.5	Nenehno kritiziranje dela	8
2.5.6	Kritiziranje osebnega življenja	8
2.5.7	Dajanje nejasnih pripomb	8
2.5.8	Zastraševanje po telefonu.....	8
2.5.9	Pisne grožnje	9
2.5.10	Ustne grožnje	9
2.5.11	Izmikanje neposrednim stikom, onemogočanje stika s pogledom, odklonilne geste in zbadanje.....	9
3	ODNOSI MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI	10
3.1	Ukazovanje.....	10
3.2	Reševanje konfliktov	11
3.3	Delegiranje	11
4	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	12
4.1	Zadovoljni zaposleni so bolj produktivni.....	12
4.2	Zadovoljni zaposleni so manj bolniško odsotni.....	12
4.3	Zadovoljni zaposleni so bolj zvesti podjetju.....	13
4.4	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.....	14
4.5	Dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih.....	15
4.6	Zadovoljstvo zaposlenih in povezava z višjimi dobički podjetja.....	16

5	RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI.	17
5.1	Namen raziskave	17
5.2	Potek raziskave.....	17
5.3	Demografski podatki anketirancev.....	17
5.4	Rezultati glede načina komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi.....	19
5.5	Preverjanje hipotez in predlogi izboljšanja načinov komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi.....	25
6	ZAKLJUČKI	27
7	LITERATURA IN VIRI	29
	PRILOGA	32

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število udeležencev v anketi glede na spol.....	17
Tabela 2: Starost anketiranih.....	18
Tabela 3: Delovna doba zaposlenih	18
Tabela 4: Vloga na delovnem mestu	19
Tabela 5: Vpliv načina komunikacije na doseganje ciljev	19
Tabela 6: Vpliv na zavzetost zaposlenih.....	20
Tabela 7: Ustrezno obveščanje o informacijah	20
Tabela 8: Zadovoljnost z možnostjo napredovanja	21
Tabela 9: Konflikti v podjetju z nadrejenimi.....	22
Tabela 10: Konflikti v podjetju.....	22
Tabela 11: Konflikti in stres	23
Tabela 12: Učinkovitost sankcij za slabo opravljeno delo	23
Tabela 13: Vpliv nadrejenega.....	24
Tabela 14: Zadovoljstvo z načinom komunikacije.....	24

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

V proizvodnem podjetju pri komunikaciji med nadrejenimi in podrejenimi ugotavljamo problem, ki vodi do nezadovoljstva zaposlenih in do slabših poslovnih rezultatov. Prihaja do neprimernih in napačnih načinov komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi. Problem je večplasten, nanj pa vplivajo različni dejavniki, kot so neusposobljenost nadrejenih kadrov, slabo delovno vzdušje in slabi pogoji za delo.

Dolgoročna uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna tudi od zaposlenih ter njihove produktivnosti in motivacije, zato je pomembno, da se morebitni problemi, spori in nesporazumi rešijo pravočasno.

1.2 Cilji naloge

Temeljni cilj diplomskega dela je analizirati načine komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi v proizvodnem podjetju. Ugotavljali smo stopnjo zadovoljstva zaposlenih s komunikacijo in odnosi ter predstavili predloge za izboljšanje le-teh. Rezultati omenjene analize predstavljajo izhodišče predlogov izboljšanja komuniciranja in odnosov med zaposlenimi, nadalje pa tudi k izboljšanju celotnega produkcijskega procesa in splošne blaginje zaposlenih v podjetju.

Z rezultati raziskave sta seznanjena vodstvo in ožja strokovna skupina proizvodnega podjetja.

1.3 Predstavitev podjetja

Obravnavano proizvodno podjetje je v slovenskem prostoru prisotno že dobrih 30 let, v mestu z dolgo industrijsko tradicijo. Skozi desetletja so postali vodilni v svojem področju in so znani po visokih standardih kakovosti, inovacijah in tehnološkem napredku. Poudarjajo pomembnost napredne proizvodnje in natančne obdelave svojih izdelkov, kar jim omogoča uspešno delovanje na mednarodnem trgu. V sklopu širše mednarodne skupine imajo dostop do globalnih priložnosti in se osredotočajo na razvoj novih rešitev, ki zadostijo potrebam zahtevnih industrijskih strank.

Podjetje si prizadeva za nenehno izboljšanje, kar vključuje optimizacijo procesov, uvajanje novih tehnologij in vlaganje v usposabljanje zaposlenih. Ponosni so na svojo tradicijo, hkrati pa iščejo nove poti za rast in razvoj v prihodnosti.

Osredotočajo se na proizvodnjo visokokakovostnih izdelkov, ki jih razvijajo v sodelovanju s svojimi naročniki, da najbolje ustrezajo njihovim potrebam. Kupci

podjetja prihajajo iz različnih industrij, saj njihovi izdelki pokrivajo širok spekter potrebščin. Uporabljajo se v avtomobilski industriji, gradbeništvu, energetiki, industriji transporta in logistike, proizvodnji orodij in strojne opreme. Izdelki se izvažajo v številne evropske države ter v Severno Ameriko, Južno Ameriko, Azijo in Avstralijo. V zadnjih letih so njihove dejavnosti razširjene tudi na trg Bližnjega vzhoda, kjer podjetja iščejo visokokakovostne materiale za energetske projekte, gradbeništvo in industrijsko proizvodnjo.

1.4 Predpostavke in omejitve

Postavili smo tri hipoteze, ki smo jih preverili skozi postopek raziskovanja.

- H1: Načini komuniciranja v proizvodnem podjetju med nadrejenimi in podrejenimi niso ustrezni.
- H2: Načini komuniciranja v proizvodnem podjetju med nadrejenimi in podrejenimi vplivajo na doseganje letnih produkcijskih ciljev.
- H3: Načini komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi imajo negativen vpliv na delovno zavzetost zaposlenih.

Objektivne ovire in omejitve pri raziskovanju nam predstavljata omejeno področje raziskovanja, ki bo koncentrirano predvsem na končni obrat v proizvodnem podjetju, in omejen dostop do vseh potrebnih internih dokumentov podjetja.

1.5 Metode dela

Pri izdelavi diplomskega dela smo uporabili različne znanstveno-raziskovalne metode:

- Metodo deskripcije smo uporabili za razlago različnih teoretičnih pojmov in opis obstoječe komunikacije v proizvodnem podjetju.
- Metodo kompilacije smo uporabili pri navajanju citatov drugih avtorjev.
- Z metodo anketiranja smo raziskali načine komuniciranja med zaposlenimi, predvsem na relaciji nadrejeni – podrejeni.
- Z metodo analize smo interpretirali rezultate raziskave in predlagali izboljšave.

V pomoč pri izdelavi diplomskega dela so bile tudi predhodno opravljene raziskave, ki jih je že izvedlo proizvodno podjetje, in ostali interni viri, ki so nam bili na voljo.

2 KOMUNIKACIJA

Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare*, ki pomeni posvetovati se, razpravljati oziroma vprašati za nasvet. Udeleženci pogovora si tako medsebojno izmenjujejo informacije, izkušnje, morebitno znanje, tako da komuniciranje lahko označimo kot pretok informacij z medsebojnim razumevanjem (Lipičnik, 1997).

Gominšek (2008) piše, da je komunikacija večpomenska beseda, ki označuje skoraj vsako medsebojno sodelovanje, naj gre za priložnostni pogovor, prepričevanje, pogajanje ali pa celo oglaševanje. Vsakič, ko komuniciramo z nekom, zaznavamo odziv sogovornika, na te odzive pa sami odgovarjamo s svojimi mislimi in čustvi. Uspešno komunikacijo bi lahko označili kot pomembno veščino ne samo tistih, ki želijo biti vodje, ampak vseh ljudi.

Sedem temeljnih korakov, ki obsegajo proces komuniciranja (Možina idr., 1995):

- Namere, čustva, misli, ki osebo privedejo do tega, da pošlje sporočilo.
- Kodiranje sporočila, torej pošiljatelj svoje sporočilo prenese oziroma prevede v obliko, ki je primerna za prenos.
- Pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo.
- Prenos sporočila poteka po komunikacijskem kanalu oziroma poti.
- Prejemnik sprejme sporočilo, ga interpretira.
- Prejemnik se na sporočilo odzove, proces se na enak način odvije v nasprotni smeri.
- Motnja, šum, ki se lahko pojavi v vsakem od naštetih korakov.

Uspešnost organizacije je v veliki meri odvisna od zadovoljstva zaposlenih in medsebojnih odnosov, prav pomanjkanje komunikacije ali pa celo napake oziroma napadi v komunikaciji pa vodijo v slabo voljo, pomanjkanje spoštovanja, slabo delovno klimo in posledično slabe delovne rezultate.

2.1 Vrste komuniciranja

2.1.1 Interno komuniciranje

Definicij internega komuniciranja je veliko, a Miller (2017) piše, da gre poenostavljeno za način, kako neko podjetje komunicira s svojimi zaposlenimi. Namen internega komuniciranja ni samo dodeljevanje nalog in doseganje poslovnih ciljev, temveč ustvarjanje skupnega delovnega okolja za vse zaposlene.

Možina idr. (2004) trdijo, da boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije, in sicer zato, ker zaposleni tako bolje

razumejo same cilje organizacije. Bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol stimulira zaposlene pri ustvarjanju idej in tako so zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahov ali skrbi, da bodo njihove ideje nadrejeni obravnavali kot nepotrebne.

Namen internega komuniciranja je predvsem identifikacija zaposlenih z organizacijo, socializiranje, informiranje ter izobraževanje zaposlenih, prepričevanje in animiranje zaposlenih, doseganje lojalnosti in motivacije ter razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov (Možina, 1991).

2.1.2 Eksterno komuniciranje

Organizacija z namenom doseganja dobrega ugleda v družbi komunicira tudi s širšo javnostjo – to komuniciranje imenujemo eksterno komuniciranje ali pa odnosi z javnostmi. V večjih organizacijah z javnostjo komunicirajo PR službe oziroma specializirani oddelki. Ti javnost obveščajo o poslovnih dogodkih, spremembah in novicah (Kosi in Rom, 2009).

2.1.3 Krizno komuniciranje

Krizno komuniciranje opisuje kot posredovanje informacij pred, med ali pa po času kriznih dogodkov v neki organizaciji. V primeru nastanka krize je pomembno, da se najprej vzpostavi krizni tim, ki je odgovoren za komuniciranje. Nato je treba določiti govorca, ki se mora na podajanje izjav in odgovarjanje na morebitna vprašanja tudi pripraviti. Govorec mora znati pravilno odreagirati in podati izjave tako, da se zmanjša verjetnost, da bodo v javnost prišle napačne ali pa narobe razumljene informacije (Pazlar, 2012).

2.1.4 Tržno komuniciranje

Namen tržnega komuniciranja je predvsem povečati učinkovitost in uspešnost podjetja v trženju. Pri tržnem komuniciranju je pomembno upoštevati interese organizacije in tistih, ki s podjetjem v trženju tudi komunicira. Prizadevanja tržnega komuniciranja so informirati udeležence o trženjski ponudbi in trženjski strategiji podjetja ter tudi vplivati na udeležence tako, da bodo le-ti ravnali v prid trženjskim ciljem podjetja. Tržno komuniciranje obsega oglaševanje, pospeševanje prodaje ter publiciteto in osebno prodajo (Weis, 2011).

Burnett in Moriarty (1998) pišeta, da je tržno komuniciranje usmerjeno v naslednje cilje: ustvarjanje zavedanja o znamki, prenos informacij, izobraževanje trga in razvijanje pozitivnega imidža znamke ali pa organizacije podjetja.

2.2 Potek komuniciranja

Poznamo enosmerne in dvosmerne komunikacijske sisteme. Dvosmerno komuniciranje ima naslednje značilnosti (Možina idr., 1998):

- Poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj; gre za izmenjavanje sporočil.
- Največkrat je bolj sestavljeno in bolj zahtevno, saj marsikatera informacija ni preprosto razumljiva, zato je nujno, da se pošiljatelj prepriča, ali je prejemnik informacijo (sporočilo) pravilno sprejel, hkrati pa mora biti sposoben in pripravljen na povratno reagiranje.
- Gre za enakovreden, obojestranski informacijski tok, ki temelji na sproščeni izmenjavi informacij (sporočil), kjer si udeleženca v komunikaciji izmenjujeta stališča, mnenja in predloge. Izoblikuje se skupen jezik izražanja, kjer se sporočilo prevaja v kode, ki jih oba – tako sprejemnik kot pošiljatelj – razumeta. Sicer zahteva ta komunikacija več časa, vendar je bolj plodna, posebno takrat, kadar se pojavljajo nevarnosti nesoglasja in nerazumevanja med pošiljateljem in prejemnikom.

Enosmerno komuniciranje ima svoje značilnosti (Možina idr., 1998):

- poteka hitro in daje videz večje urejenosti;
- informacija je izražena na formalen način;
- prihrani čas, še posebej če je namenjena večjemu številu sodelavcev;
- je birokratsko, hierarhično;
- sporočilo je ozko, selekcionirano.

2.3 Komuniciranje nadrejeni – podrejeni

Pojem organizacije ne zajema zgolj koordiniranja dejavnosti, vključujoč delitev dela in specializacijo vlog, ampak tudi hierarhičnost avtoritete, tako da tistim, ki zavzemajo višje pozicije, pripada drugačen status, privilegiji in več moči kot tistim na nižjih položajih. Posameznik je v organizaciji na splošno podrejen neposredno nadrejenemu (osebi, ki ji poroča, od nje dobiva navodila, skratka – šefu). Čeprav odnos nadrejeni – podrejeni sicer predvideva obojestransko odvisnost, je podrejeni ponavadi v bolj odvisnem položaju. Oseba na višjem položaju tako lahko kontrolira tisto na nižjem položaju. Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi je le en tip oziroma oblika tako imenovanega diadnega, medosebnega komuniciranja. Če je le-to temeljna človeška interakcija v organizaciji, potem je komuniciranje nad- in podrejenih, vsaj sodeč po številu raziskav oziroma interesu zanj, temeljni tip medosebnega komuniciranja (Berlogar, 1999).

Možina (1994) piše, da so komunikacijske spretnosti menedžerjev in vodij bistvenega pomena. Te spretnosti so lahko pisne, verbalne ali pa neverbalne.

2.4 Razlogi za napake v komuniciranju

Tako kot v vsakem procesu tudi v procesu komunikacije lahko pride do motenj oziroma napak, ovir. Možina in Lipičnik (1993) sta motnje, ki povzročajo entropijo komuniciranja, označila kot izgubo, ki nastane med prenosom sporočila med pošiljateljem in prejemnikom. To sporočilo je lahko popačeno ali pa pomensko izkrivljeno, kar lahko pomeni, da sporočilo za prejemnika nima istega pomena kot za pošiljatelja. Eden od razlogov za napake v komuniciranju so zagotovo nezadostne informacije, ko se zaposleni v organizaciji velikokrat pritožujejo, da prejemajo nezadostne informacije za učinkovito opravljanje dela. Včasih vodilni dajejo nepopolna navodila, mnogokrat pa so informacije neprimerne. Vodstvo mnogokrat domneva, da imajo zaposleni enako predznanje in kulturno ozadje kot vodstvo, a to ne more držati. Zato se lahko zgodi, da vodilni od zaposlenih zahtevajo izpopolnjevanje ciljev, ki jih ti popolnoma niti ne razumejo. Kadar zaposleni prejemajo informacije in ko vodstvo neke organizacije ne zna ločiti bistvenih informacij od manj bistvenih, se lahko zgodi, da so zaposleni z informacijami preobremenjeni, nekatere od njih pa so lahko tudi nerelevantne (Mumel, 2008). Tudi sama kakovost informacij je pomembna, do napak lahko pride zaradi starih oziroma zastarelih podatkov, prevar, razpršenih informacij ...

Možina idr. (2004) so v komuniciranju ločili tri vrste motenj:

- Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, med njima pa ni nekega razumevanja, empatije, občutki in misli niso uglašeni.
- Motnje zaradi nesporazumov, ki so lahko posledica jezikovnih in kulturnih razlik udeležencev pogovora.
- Motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti, npr. zamuda informacij, izguba informacij, kriva je slaba komunikacijska zveza.

Da bi do motenj oziroma napak prihajalo čim manj, pa je pomembno, da sploh razlikujemo, ali je do napake prišlo pri pošiljatelju, prejemniku ali pa na sami komunikacijski poti.

2.5 Napadi zoper izražanje in komuniciranje

Napade lahko razdelimo glede na njihov namen in učinek. Nekateri napadi so usmerjeni proti izražanju in komuniciranju, drugi posegajo v socialne stike žrtve, tretji škodujejo njenemu osebnemu ugledu. Poznamo tudi napade, ki slabšajo kakovost delovnega mesta, ter takšne, ki celo ogrožajo zdravje posameznika.

Napadi na izražanje in komuniciranje vključujejo neprimerno vedenje in dejanja, ki človeku otežujejo ali onemogočajo, da bi svobodno govoril in izražal svoje misli. To

obliko pogosto imenujemo verbalno nasilje. Gre za poskuse ustrahovanja, utišanja ali podrejanja posameznika prek besed. Takšna oblika nasilja je lahko zelo boleča – včasih še bolj kot fizični udarci. Že sam občutek, da ti nekdo vzame glas ali te utiša, je lahko izjemno ponižujoč in škodljiv. Posledice verbalnega nasilja so lahko tako resne, da ga lahko brez zadržkov primerjamo s fizičnim nasiljem. (Brečko, 2010).

Brečko (2010) napade zoper izražanje in komuniciranje deli na omejevanja možnosti izražanja in komuniciranja s strani nadrejenega ali pa s strani sodelavca, na prekinjanje govora oziroma jemanja besed, na kričanje in zmerjanje, na nenehno kritiziranje dela in kritiziranja osebnega življenja, dajanja nejasnih pripomb, zastraševanja po telefonu, podajanja pisnih ali ustnih groženj ter na izmikanje neposrednim stikom, onemogočanja stika s pogledom, odklonilne geste in zbadanje.

2.5.1 Omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani nadrejenega

Ko nadrejeni omejuje možnosti izražanja in komuniciranja, gre za resno obliko neprimernega odnosa do zaposlenega. Žrtvi ne dovoli, da bi izrazila svoja mnenja ali poglede, kar se pogosto dogaja prav na skupnih sestankih, kjer naj bi imeli vsi enake možnosti sodelovanja. Poleg tega lahko pride do namernega preprečevanja osnovne izmenjave informacij. Vodja se na primer nikoli ne odzove na prošnje za pogovor ali si ne vzame časa, da bi prisluhnil. V hujših primerih lahko nadrejeni celo popolnoma prezre zaposlenega, na primer tako, da kot edinemu v kolektivu ne opravi letnega razgovora. Takšno ravnanje ni le neprofesionalno, ampak zaposlenemu jemlje glas in občutek pripadnosti delovnemu okolju (Brečko, 2010).

2.5.2 Omejevanje možnosti izražanja in komuniciranja s strani sodelavcev

Izražanje mnenj in pogledov žrtvi lahko omejujejo tudi sodelavci. To se lahko kaže tako, da ji nikoli ne prisluhnejo, jo že ob začetku govora prekinjajo ali se celo posmehujejo njenim idejam. Včasih jo preprosto izključijo iz pogovorov, jo nikoli ne vprašajo za mnenje, čeprav je medsebojna izmenjava idej sicer običajen del kulture v podjetju. Takšno vedenje žrtev postopoma potisne na obrobje in ji odvzame občutek, da je enakovreden del ekipe (Brečko, 2010).

2.5.3 Prekinjanje govora, jemanje besed

Žrtev je pogosto deležna prekinjanja med govorom – besedo ji vzamejo sredi stavka, četudi je očitno, da je prav ona na vrsti, da pove svoje mnenje ali poda odgovor. Do tega neprimernega vedenja ne prihaja le s strani nadrejenih, temveč tudi s strani sodelavcev ali celo podrejenih. Takšno ravnanje žrtvi sporoča, da njeno mnenje ni pomembno, kar lahko močno vpliva na njeno samozavest in občutek vrednosti v delovnem okolju (Brečko, 2010).

2.5.4 Kričanje in zmerjanje

Napadalec pogosto kriči na žrtev in jo žali – včasih na štiri oči, še pogosteje pa v prisotnosti drugih. S tem ji ne odvzame le dostojanstva, temveč tudi ugled in zaupanje sodelavcev. Žalitve in kričanje človeka globoko prizadenejo ga ponižajo, vzbujajo občutek krivde ter ga čustveno zlomijo. Takšna ravnanja pustijo dolgotrajne posledice, saj ranijo dostojanstvo in kredibilnost posameznika (Brečko, 2010).

2.5.5 Nenehno kritiziranje dela

Delo žrtve je pogosto tarča nenehnih kritik, ne glede na to, kako kakovostno ali uspešno je opravljeno. Kritika ni usmerjena v izboljšave, temveč postane stalna oblika pritiska, ne glede na končni rezultat, ki bi moral biti edino merilo za ocenjevanje. Takšno negativno obnašanje najpogosteje prihaja s strani sodelavcev na isti ravni, kar še dodatno poslabša delovno vzdušje in odnose v ekipi (Brečko, 2010).

2.5.6 Kritiziranje osebnega življenja

Ena izmed hujših oblik neprimernega vedenja do podrejenega je kritiziranje njegovega zasebnega življenja. Osebno življenje je intimno področje, v katerega nihče nima pravice posegati, še posebej ne v delovnem okolju. Kadar napadalec kritizira žrtvino zasebnost – bodisi v zasebnem pogovoru ali javno pred drugimi – to pogosto počne z namenom, da jo poniža, razvrednoti ali diskreditira v očeh sodelavcev (Brečko, 2010).

2.5.7 Dajanje nejasnih pripomb

Napadalec pogosto uporablja nejasne in dvoumne pripombe, s katerimi želi pri žrtvi vzbuditi negotovost in občutek pritiska. Takšne izjave so namenjene ustvarjanju napetosti. Ko žrtev poskuša dobiti dodatna pojasnila ali razlago, jih običajno ne dobi. S tem ostane v nejasnosti, kar povečuje njeno stisko in občutek nemoči (Brečko, 2010).

2.5.8 Zastrăševanje po telefonu

Źrtev je pogosto izpostavljena zastraševanju in grožnjam po telefonu, ki so lahko povezane z njenim delom ali s potekom komunikacije v organizaciji. Takšna dejanja ustvarjajo občutek ogroženosti in dodatno povečujejo psihološki pritisk, saj so pogosto nepričakovana. Grožnje po telefonu Źrtvi jemljejo občutek varnosti ter krepijo strah pred nadaljnjimi napadi (Brečko, 2010).

2.5.9 Pisne grožnje

Pogosto se zgodi, da žrtev prejme tudi pisno grožnjo. Ta je lahko anonimna, brez podpisa, ali pa prihaja iz neznanega oziroma posebej ustvarjenega elektronskega naslova, namenjenega prav za takšne namene (Brečko, 2010).

2.5.10 Ustne grožnje

Ustne grožnje so, po raziskavah sodeč, pogostejše od telefonskih ali pisnih. Običajno so izrečene za zaprtimi vrati, z jasnim namenom, da posameznika prestrašijo in zastrašijo (Brečko, 2010).

2.5.11 Izmikanje neposrednim stikom, onemogočanje stika s pogledom, odklonilne geste in zbadanje

Neverbalna komunikacija, predvsem izmikanje neposrednemu stiku in odklonilne geste, spada med neprimerne oblike vedenja, ki lahko kažejo na mobing. Žrtev na primer pogosto ne dobi neposrednega pogleda v oči med pogovorom, temveč je deležna odklonilnih ali celo zastrašujočih gest, kot je žuganje. (Brečko, 2010).

3 ODNOSI MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI

Možina idr. (2002, str. 596–597) so medsebojne oziroma medosebne odnose opredelili kot »enega najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije. Izvirajo iz ljudi, iz njihovih osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Pomembni so za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale, za humanizacijo ljudi in njihovega dela.« V nadaljevanju Možina idr. (2002) ugotavljajo tudi, da medosebni odnosi predstavljajo nekakšno psihološko ozračje, ki ga tvorijo zaposleni, zato je zelo pomembno vedeti, kakšno je to ozračje in kaj bi bilo morda treba popraviti. Prav zaradi tega moramo poznati temeljne značilnosti medosebnih odnosov, predvsem z vidika dosedanjih izkušenj in raziskav.

V delovnem okolju so dobri medsebojni odnosi pomembni predvsem zaradi doseganja zastavljenih ciljev organizacije, izpolnjevanja delovnih nalog, ustvarjanja in razvoja morale ter za humanizacijo človeka in vse družbe (Možina idr., 1984). Tudi na spletni strani Bodhih (2017) piše, da ljudje preživimo več svojega časa med tednom s sodelavci kot pa s partnerji in družinami. Delovno okolje lahko postane bolj prijetno mesto, ko postanejo odnosi med ljudmi pozitivni in prilagodljivi, opravljanje delovnih nalog pa postane bolj prijetno, ko zaposleni delijo dobre delovne odnose. Delovne odnose med zaposlenimi lahko izboljšamo z zabavnimi aktivnostmi, timskim druženjem, kosili itd.

3.1 Ukazovanje

Račnik (2008) je na svoji spletni strani Vodja.si zapisal, da je ukazovanje še vedno izjemno razširjena oblika predajanja opravil in nalog podrejenim. Značilnost ukazovanja pa je ta, da se nadrejeni nekaj odloči in potem to odločitev preda v izvršitev podrejenemu. Pri tem pa sam večinoma govori, podrejeni pa ta govor posluša. Ravno zaradi tega razmerja se podrejeni mnogokrat počutijo manj vredne ali pa celo izkoriščane. Ta občutek pa lahko privede do tega, da zaposleni svojega dela ne opravljajo z maksimalno zavzetostjo, v najslabšem primeru pa do svojega nadrejenega dobijo odpor. Vodja mora znati razlikovati delegiranje in ukazovanje, hkrati pa mora znati ločiti, kdaj je sam zadolžen za reševanje problemov. Podrejeni, ki ima problem in ga deli z nadrejenim, ki ta problem reši, se nauči oziroma navadi, da je nadrejeni tisti, ki bo vedno reševal probleme. V nekem obdobju je to za zaposlene zagotovo lagodna rešitev, a na ta način sam ne raste in ne razvija, kar na dolgi rok prinese nezadovoljstvo. Poleg nezadovoljstva zaposlenega pa se lahko zgodi, da je nezadovoljen tudi nadrejeni oziroma vodja, saj se mora ukvarjati tudi z nerelevantnimi problemi in se tako posledično utaplja v delu. Pomembno je, da vodje vejo, da niso le oni tisti, ki znajo nekaj narediti oziroma rešiti problem. Baš (2004) piše, da je pri ukazovanju zelo pomembno tudi to, da se upošteva sistem enotnosti

ukazovanja. To pomeni, da ima podrejeni enega vodjo, podrejeni pa mora vedeti, kdo mu ukazuje in pa tudi komu o izvršeni nalogi poroča.

3.2 Reševanje konfliktov

Reševanje konfliktov je zelo pomembna veščina vodij. Konflikti so običajen in normalen pojav v medosebnih odnosih in pri komunikaciji. Res je, da so nekateri konflikti destruktivni in uničujejo odnose, drugi pa so konstruktivni in povzročajo koristne spremembe. Kadar nadrejeni na osnovi vprašanj in opisov problemov, ki jih imajo podrejeni, najdejo neko rešitev, ki ji podrejeni sledijo, se podrejeni pri tem naučijo, da bodo za konflikte, ki jih predstavijo vodji, dobili rešitve za ta problem, pri tem pa njim ne bo treba razmišljati oziroma se naprezati. Naloga vodij je tudi ta, da na svoje zaposlene prenašajo svoje kompetence in znanja, kar na dolgi rok tudi njim olajša delo, saj so zaposleni del problemov zagotovo sposobni reševati sami (Račnik, 2008). Llopis (2013) piše o tem, da je bistvena kompetenca vodij in nadrejenih zmožnost reševanja problemov. Cilj vodje je čim bolj zmanjšati pojavljanje problemov, kar pomeni, da moramo biti dovolj pogumni, da se z njimi spoprimemo, preden nas v to prisilijo okoliščine. Učinkovita komunikacija v smeri reševanja problemov se zgodi zaradi sposobnosti vodje, saj le-ta olajša odprt dialog med ljudmi. Učinkovito reševanje konfliktov med nadrejenimi in podrejenimi zahteva potrpljenje, empatijo in pripravljenost na sodelovanje. Z ustreznim pristopom lahko konflikte spremenimo v priložnosti za izboljšanje odnosov in delovnih procesov.

3.3 Delegiranje

Delegiranje je proces, v katerem nadrejeni prenese del svojih nalog, odgovornosti ali odločitev na podrejene. Gre za ključno veščino, ki omogoča optimizacijo časa, povečanje produktivnosti in razvoj podrejenih. S tem, ko nadrejeni delegirajo naloge, omogočijo podrejenim prevzemanje večje odgovornosti, kar pripomore k njihovem poklicnemu razvoju in motivaciji. Odnos med osebo, ki predaja naloge, in osebo, ki to nalogo prevzema, pa je spoštljiv in enakovreden. Na spletni strani Inc. (2015) je navedeno, da je delegiranje delovnih nalog zelo pomemben dejavnik za povečanje produktivnosti tudi ob stresnih situacijah in velikih delovnih obremenitvah. Težave, ki se pojavijo, so predvsem, da mnogi podjetniki in voditelji ne vedo, kako bi lahko učinkovito delegirali, ali pa tega niso nujno pripravljeni storiti, če tega ne potrebujejo. Prenos nalog je spretnost, ki se lahko, tako kot vsaka veščina, skozi čas izboljša.

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Podjetja sestavljajo ljudje, zato je njihov uspeh neposredno odvisen od učinkovitosti in pripadnosti zaposlenih. Večje kot je zadovoljstvo pri delu, bolj so zaposleni motivirani in učinkoviti. Zaposlenih ne bi smeli obravnavati kot strošek, temveč kot dragoceno premoženje. Zadovoljstvo zaposlenih ima ključno vlogo, zadovoljni posamezniki delo opravljajo z veseljem, sprejemajo izzive in se radi vračajo v kolektiv. Delo zanje ni breme, temveč vir dobrega počutja in optimizma glede prihodnosti. Prav zato so zadovoljni zaposleni tisto, kar si vodstvo lahko najbolj želi, saj so lahko le zadovoljni ljudje resnično učinkoviti. Moč podjetja je tako velika, kot je močan njegov človeški kapital in ta je toliko močnejši, kolikor bolj zadovoljni so zaposleni (Statistik.si, 2018).

Zadovoljstvo zaposlenih je izjemno pomembno za podjetje oziroma organizacijo. Kaplan in Norton (2000) pravita, da je zadovoljstvo strank višje, kadar so le-ti postreženi s strani zadovoljnih zaposlenih.

Mihalič (2006) navaja, da orodja za merjenje zadovoljstva uporabljamo predvsem za povečevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih, in sicer tako, da spremljamo in merimo zadovoljstvo le-teh.

4.1 Zadovoljni zaposleni so bolj produktivni

Zadovoljstvo zaposlenih se jasno kaže v njihovem odnosu do dela. Ko so zaposleni zadovoljni, so pri delu bolj zavzeti, produktivni in učinkoviti, kar za podjetje pomeni tudi nižje stroške. Dobri rezultati so mogoči le ob prisotnosti usposobljenega kadra in pozitivnega delovnega vzdušja. Ko se zaposleni počutijo cenjene, so bolj motivirani in pripravljeni prispevati svoj maksimum. Vlaganje v zadovoljstvo zaposlenih se zato dolgoročno obrestuje celotni organizaciji (Statistik.si, 2018).

4.2 Zadovoljni zaposleni so manj bolniško odsotni

Iz vseh raziskav pa je možno postaviti naslednjo trditev: Ljudje, ki so na delovnem mestu zadovoljni, so na delovnem mestu prisotni več, saj zadovoljstvo prinaša boljše fizično in psihično počutje, kar blagodejno vpliva na zdravje zaposlenih. Statistika kaže, da delodajalci porabijo približno eno celo plačo vsako leto za bolniške odsotnosti vsakega zaposlenega.

To ugotovitev potrjujejo tudi dognanja drugi avtorjev (Statistik.si, 2018):

- Ybema idr. (2010, str. 103) ugotavljajo, da nezadovoljstvo pri delu pogosto vodi do večje odsotnosti z dela. Hkrati pa lahko ravno pogosta odsotnost še

dodatno zmanjša zadovoljstvo zaposlenih, kar ustvari začarani krog nezadovoljstva in absentizma.

- Steers in Rhodes (v: Ybema idr., 2010, str. 104) menita, da nezadovoljstvo pri delu zmanjšuje motivacijo zaposlenih, ta pa močno vpliva na njihovo prisotnost na delovnem mestu. Ugotavljata, da so tisti zaposleni, ki pogosto manjkajo, običajno manj motivirani, ker opravljajo manj zanimiva opravila, imajo slabše odnose z nadrejenimi ali sodelavci, prejemajo nižje plačilo in se ne počutijo spoštovane. Vse to prispeva k večji odsotnosti in še dodatno zmanjšuje zadovoljstvo pri delu.
- Abu Sheikha in Younis (2006, str. 66) izpostavljata, da visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih pomeni manj stresa in manj odsotnosti z dela. Ko so zaposleni zadovoljni, so bolj motivirani in produktivni. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu, imajo zato neposreden vpliv tudi na prisotnost zaposlenih na delovnem mestu. Zaradi tega jih lahko razumemo kot pomemben del delovnega okolja.
- Zabin (1999) pojasnjuje, da so glavni razlogi za odsotnost z dela pogosto povezani z delovnim okoljem. Iz izkušenj vemo, da so ti dejavniki sicer pogosto uradno zabeleženi kot zdravstveni razlogi, vendar so lahko dejansko posledica razmer na delovnem mestu. Nekateri dejavniki iz okolja na zaposlenega vplivajo posredno, a vseeno pomembno prispevajo k njegovi odločitvi, da ostane doma.

4.3 Zadovoljni zaposleni so bolj zvesti podjetju

Na spletni strani Statistik.si (2018) je zapisano, da številne raziskave kažejo, kako pomemben razlog za menjavo službe predstavlja nezadovoljstvo pri delu. Ko zaposleni pogosto odhajajo, mora podjetje nenehno uvajati nove ljudi, kar prinaša dodatne stroške in zmanjšuje učinkovitost. Pripadnost in lojalnost do podjetja pa lahko razvijejo le tisti, ki so pri svojem delu resnično zadovoljni. Mnoga vodilna uspešna podjetja v svetu se že dolgo časa zavedajo, da so za njihov uspeh zaslužni njihovi zaposleni in da so njihovi rezultati vedno posledica učinkovitega ekipnega dela, ne akcij posameznikov. Zaposlenim namenjajo vse več pozornosti, tako njihovemu zdravju, rekreaciji, premagovanju stresa in dobrim odnosom. Zavedajo se, da nepričakovane poškodbe, dalj časa trajajoče odsotnosti, odhod ključnih kadrov, konflikti med zaposlenimi, izguba ključne stranke, fokus podjetja preusmerijo stran od glavne dejavnosti ali pa za dlje časa ohromijo poslovanje. V današnjem času hitrih sprememb lahko le en tak nepričakovan dogodek ali napaka povzroči izgubo posla, izpad dela ali proizvodnje in v nekaterih primerih privedeta tudi do propada podjetja. Vseh težav ni mogoče predvideti niti se jim izogniti, lahko pa se nanje bolje pripravimo in prav to ponujajo podjetjem v okviru programa Vitalno podjetje, pojasnjuje Denis Bornšek (Fajnik Milakovič, 2024).

4.4 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Poznamo veliko dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Ti dejavniki naj bi zaposlene spodbujali in motivirali. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2006):

- možnost izobraževanja, usposabljanja, izpopolnjevanja,
- stalnost zaposlitve,
- možnost napredovanja,
- delovni čas,
- oblike nagrajevanja in motiviranja,
- dobri pogoji dela,
- odnosi s sodelavci,
- sprejemljivo delovno okolje,
- pošteni nadrejeni,
- dobra plača,
- dobro komuniciranje v podjetju,
- delo ni stresno,
- uresničitev ciljev (posameznika in organizacije),
- motivacija zaposlenih.

Ali so zaposleni zadovoljni pri svojem delu, je odvisno od naštetih dejavnikov. Ko so posamezniki zadovoljni, svoje naloge opravljajo z večjim veseljem, so bolj motivirani in uspešnejši, kar koristi tako njim kot celotni organizaciji. Vsak zaposleni pa zadovoljstvo doživlja nekoliko drugače, saj se razlikujemo po osebnosti, delovnih izkušnjah, vrsti nalog, ki jih opravljamo, ter vlogi, ki jo imamo v podjetju – bodisi kot nadrejeni ali podrejeni. Tako kot smo ljudje različni, so tudi dejavniki, ki vplivajo na naše zadovoljstvo, raznoliki (Mihalič, 2008).

Svetlik in Zupan (2009) pa dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, opredeljujeta v šest skupin:

- Vsebina dela: možnost uporabe znanja, delavec ima možnost učenja, rasti, delo je karseda zanimivo.
- Samostojnost pri delu: delavec je vključen v odločanje o organizacije, samostojen pri svojem delu.
- Plača, dodatki in ugodnosti: pravočasno in pošteno plačilo za opravljeno delo, regres, dodatki.
- Vodenje in organizacija dela: vodja pohvali podrejene za opravljeno delo, vodja je usmerjen k ljudem, se zanima za interese podrejenih.
- Odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, dobra komunikacija, pravočasno razreševanje sporov.

- Delovne razmere: pomembno je, da je za varnost pri delu poskrbljeno, odpravljati se morajo moteči dejavniki, npr. hrup, vlaga, smrad, neugodne temperature.

4.5 Dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih

Maslach in Leiter (2002) sta razloge oziroma vzroke za nezadovoljstvo opredelila na:

- Preobremenjenost z delom: povečan obseg dela, večja obremenjenost zaposlenih, posledično lahko pride do postopne izgorelosti.
- Pomanjkanje nadzora: delavec nima vpliva na dogodke oziroma njihov potek na delovnem mestu.
- Nezadostno nagrajevanje: nižanje plač, bonusov, dodatkov, prekomerno delo brez nagrajevanja.
- Razpad skupnosti: do razpada skupnosti pride, ko je delo razporejeno v skupine, za učinkovito reševanje nesporazumov pa v podjetju ni poskrbljeno.
- Odsotnost poštenosti: sodelavci si do nagrajevanja oziroma bonitet pomagajo z goljufijami.
- Nasprotujoče si vrednote: podjetje nima jasno opredeljenega poslanstva, ciljev, strateških načrtov.

Černetič (2004) izpostavlja, da je treba vzdrževati zadovoljstvo zaposlenih v podjetju oziroma organizaciji, saj drugače lahko zaradi nezadovoljstva pride do nezaželenih posledic, odpovedi, odsotnosti z dela, zamud pri prihodu na delovno mesto in podobno.

Zupan (2009) pa je kot problematične oblike izražanja nezadovoljstva opredelila:

- Absentizem: ki pomeni izostajanje z dela. Problematična je predvsem bolniška odsotnost, ki je posledica neugodnih delovnih razmer, delovnih nesreč ali pa slabih odnosov na delovnem mestu, bodisi med sodelavci ali z vodjo. Zaradi izostajanja pri delu se večajo stroški dela, nastajajo pa tudi težave pri organizaciji dela.
- Fluktuacija: pomeni zapuščanje podjetja oziroma organizacije. Razlogi za fluktuacijo so različni, lahko gre za osebne ali pa organizacijske dejavnike. Florjančič idr. (1999) kot vzroke za fluktuacijo navajajo slabe medsebojne odnose, fluktuacija lahko nastopi, ko delavec meni, da sam nima možnosti za napredovanje, nizke plače, slaba organizacija dela, neustrezno delo.
- Nezaželeno oziroma deviantno vedenje posameznikov: gre za individualno nezadovoljstvo zaposlenega, ki se lahko kaže pri manjši delovni vnemi, širjenju nezadovoljstva med preostalimi sodelavci. Pri tem se zmanjšuje delovna uspešnost.

- Kolektivne zahteve, protesti, stavke: kadar nezadovoljstvo preseže individualno raven in se razširi na večje delovne skupine, pride do protestov, stavk.

4.6 Zadovoljstvo zaposlenih in povezava z višjimi dobički podjetja

Če upoštevamo vse prej navedene dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, in jih izboljšamo, obstaja velika verjetnost, da se poveča tudi dobiček. Obstaja veliko raziskav, ki dokazujejo močno povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in dobičkom podjetja (Statistik.si, 2018). Možina in sodelavci (2002, str. 4) poudarjajo, da si številne organizacije prizadevajo za uspešno poslovanje, pri čemer ima pomembno vlogo tudi način ravnanja s kadrovskimi viri. »Težnja ravnanja s kadrovskimi viri gre v dve osnovni smeri. Organizacije morajo usmerjati kadre in njihove zmožnosti k čim večji učinkovitosti, obenem pa v največji meri zadovoljevati potrebe zaposlenih«. Zadovoljni zaposleni so ena največjih vrednosti za vsako podjetje, saj lahko le tisti, ki se pri delu počutijo dobro, svoje naloge opravljajo res učinkovito. Višje kot je zadovoljstvo zaposlenih, večja je njihova produktivnost, kar dolgoročno prinaša tudi nižje stroške za podjetje. Profesor Andrew Oswald, dr. Eugenio. Proto in dr. Daniel Srgoi so v projektu o zadovoljstvu zaposlenih na delovnih mestih, na podlagi 700 anketiranih ugotovili, da so ljudje, ki na delovnem mestu čutijo zadovoljstvo in srečo za 12 odstotkov bolj produktivni (Statistik.si, 2018). Možina idr. (2002) navajajo, da je uspeh vsake organizacije odvisen od tega, kako dobro zna usklajevati in razvijati svoje vire – tako kadrovske kot druge – glede na zastavljene cilje. Zaposleni predstavljajo posebno in zelo pomembno področje, saj si podjetja prizadevajo kar najbolje izkoristiti človeške potenciale za doseganje tako osebnih kot tudi skupnih ciljev. Pri tem se poraja pomembno vprašanje: kako počutje zaposlenih na delovnem mestu vpliva na celotno uspešnost organizacije. Mihalič (2008) je zapisala, da so zaposleni lahko veliko bolj učinkoviti in uspešni, če se pri delu tudi dobro počutijo. Organizacije lahko povečajo poslovno uspešnost tako, da ustvarijo delovno okolje, kjer so zaposleni zadovoljni. Pri tem je pomembno, da so vsi ukrepi, s katerimi podjetje spodbuja uspešnost, zasnovani tako, da prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih ali pa vsaj ne povzročajo dodatnega nezadovoljstva. Enme (2018) navaja, da zaposleni, ki so srečni in zadovoljni pri svojem delu, svoje naloge opravljajo z večjim navdušenjem in predanostjo. Visoka stopnja zadovoljstva na delovnem mestu je zato tesno povezana z večjo uspešnostjo, ta pa posledično prispeva tudi k višjim dobičkom podjetja.

5 RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI

5.1 Namen raziskave

Z raziskavo smo želeli preveriti in pridobiti demografske podatke anketirancev, vpliv komuniciranja na doseganje ciljev in na zavzetnost anketiranih pri opravljanju delovnih nalog. Želeli smo izvedeti tudi, kakšna je po mnenju anketirancev ustrezna obveščenost o informacijah, ki so ključne za organizacijo, kakšna je zadovoljnost napredovanja, kako pogosto prihaja do konfliktov, s kom so največ v konfliktu in kakšen stres zaradi konfliktov doživljajo. Preverili smo tudi, kako kritika nadrejenega vpliva na anketiranca in kakšno je (ne)zadovoljstvo z načinom komunikacije v podjetju.

5.2 Potek raziskave

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 14 vprašanj. Anketiranje smo v proizvodnem podjetju izvedli februarja 2025, in sicer v končnem obratu. Med zaposlene v končnem obratu smo razdelili 70 anketnih vprašalnikov, pri čemer smo anketirancem zagotovili anonimnost. Vrnjenih in izpolnjenih anketnih vprašalnikov je bilo 63, katere smo tudi vključili v nadaljnjo analizo. Anketni vprašalnik je izpolnilo 49 delavcev v proizvodnji, osem iz vodstvenega kadra in šest iz drugih služb.

Anketirancem smo razdelili pisno obliko anketnega vprašalnika, katere so kasneje oddali na dogovorjeno mesto, s čimer smo izpolnili pogoj anonimnosti. Rezultate smo po koncu raziskave vpisali v program Excel, s katerim smo ugotovili frekvenco in delež posameznih odgovorov.

5.3 Demografski podatki anketirancev

V podjetju smo anketne vprašalnike razdelili med zaposlene v končnem obratu podjetja. V Tabeli 1 predstavljamo število udeležencev glede na spol.

Spol	Št. udeležencev	Odstotek
Ženski	0	0
Moški	63	100 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 1: Število udeležencev v anketi glede na spol
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Anketni vprašalnik je izpolnilo 63 anketirancev. Ker so v končnem obratu zaposleni samo moški, le-ti predstavljajo 100-odstotni delež.

V Tabeli 2 je razvidna starost udeležencev ankete. Razporejeni so v sedem starostnih razredov.

Starost	Št. udeležencev	Odstotek
20–25 let	8	12,70 %
26–30 let	11	17,46 %
31–35 let	16	25,40 %
36–40 let	7	11,11 %
41–45 let	5	7,94 %
46–50 let	6	9,52 %
50 let ali več	10	15,87 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 2: Starost anketiranih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Če si podrobneje ogledamo tabelo, ki prikazuje strukturo anketiranih – zaposlenih glede na starost, je moč zaznati, da je v končnem obratu največji odstotek zaposlenih v starosti 31–35 let, in sicer 25,4 %. Najmanj pa jih je v starostni skupini 41–45 let, natančno 7,9 %. Izračunana povprečna starost anketirancev znaša 40,2 leta.

Tabela 3 prikazuje časovno razmejitev delovne dobe zaposlenih v končnem obratu.

Doba zaposlenih	Št. udeležencev	Odstotek
Manj kot eno leto	5	7,94 %
1–5 let	17	26,98 %
5–10 let	8	12,70 %
10–15 let	14	22,22 %
15–20 let	6	9,52 %
20–25 let	4	6,35 %
Več kot 25 let	9	14,29 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 3: Delovna doba zaposlenih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Rezultati kažejo, da največji odstotek zastopajo zaposleni, ki so v končnem obratu zaposleni od enega do pet let, saj znaša odstotek le-teh nekoliko več kot eno četrtno. Zanimiv podatek je tudi ta, da je velik delež tudi takih, ki so v končnem obratu zaposleni 10–15 let (22,2 %). Najmanj anketiranih v podjetju je takih, ki so zaposleni 20–25 let (6,4 %). Izračunana povprečna delovna doba anketirancev zaposlenih je 13,0 leta, kar pomeni, da je pred večino anketirancev še dolga delovna doba.

V Tabeli 4 je prikazana vloga anketiranih v podjetju oziroma delovno mesto, ki ga imajo v končnem obratu.

Vloga na delovnem mestu	Št. udeležencev	Odstotek
Proizvodnja – delavec	49	77,78 %
Vodstveni kader	8	12,70 %
Drugo	6	9,52 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 4: Vloga na delovnem mestu
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Tabela 4 prikazuje, da je bilo največ anketiranih proizvodnih delavcev, in sicer 77,8 %, kar predstavlja tri četrtine vseh anketiranih. Zanimivo je tudi, da se je odzval ne tako zanemarjajoč odstotek vodstvenega kadra, in sicer 12,7 %. 9,5 % je ostalih anketiranih, ki predstavljajo odstotek zaposlenih v kontroli. Trenutno število zaposlenih na dan anketiranja je bilo 293.

5.4 Rezultati glede načina komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi

Tabela 5 prikazuje vpliv načina komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi na doseganje ciljev.

Vpliv na doseganje ciljev	Št. udeležencev	Odstotek
Da	54	85,71 %
Ne	9	14,29 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 5: Vpliv načina komunikacije na doseganje ciljev
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Odstotek anketiranih, ki menijo, da so načini komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi zelo vplivni na doseganje letnih produkcijskih ciljev, je velik. Jasno je pokazano, da se veliko anketirancev strinja s trditvijo, da ima način komuniciranja

velik vpliv na doseganje ciljev (85,7 %). Manj kot ena petina anketiranih pa meni, da način komuniciranja nima vpliva na doseganje ciljev (14,3 %).

V Tabeli 6 predstavljamo rezultate, ki kažejo, kako slaba komunikacija v podjetju vpliva na zavzetost zaposlenih.

Vpliv na zavzetost zaposlenih	Št. udeležencev	Odstotek
Nikoli	0	0 %
Občasno	7	11,11 %
Pogosto	15	23,81 %
Zelo pogosto	22	34,92 %
Vedno	19	30,16 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 6: Vpliv na zavzetost zaposlenih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Iz Tabele 6 je razvidno mnenje anketirancev o vplivu slabe komunikacije na zavzetost zaposlenih. 34,9 % anketiranih, ki predstavljajo večino, meni, da slaba komunikacija v podjetju zelo pogosto vpliva na zavzetost. 30,1 % jih meni, da vedno, 23,9 % meni, da pogosto, in 11,1 % občasno. Zanimivo pa je, da nihče od anketiranih ni označil odgovora nikoli. Sklepamo torej, da ima slaba komunikacija negativen vpliv na delovni proces v smislu slabe delovne klime in eventualno tudi na slabše poslovne rezultate (saj slaba komunikacija neposredno vpliva na zavzetost zaposlenih).

Tabela 7 prikazuje mnenje anketiranih o ustreznem obveščanju nadrejenega o informacijah.

Ustrezno obveščanje o informacijah	Št. udeležencev	Odstotek
Nikoli	4	6,35 %
Občasno	32	50,79 %
Pogosto	15	23,81 %
Zelo pogosto	5	7,94 %
Vedno	7	11,11 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 7: Ustrezno obveščanje o informacijah
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Odstotek anketiranih, ki so odgovarjali, ali jih nadrejeni ustrezno obvešča o informacijah, ki so ključne za organizacijo delovnega procesa, je razviden iz Tabele 7. Da je obveščanje o informacijah občasno ustrezno, je odgovorilo največ anketiranih,

in sicer 50,8 %, sledijo tisti z odgovorom pogosto s 23,8 %, nadalje tisti z odgovorom vedno z 11,1 %, zelo pogosto s 7,9 % in najmanj anketiranih z odgovorom nikoli, 6,4 %. Zaključek na podlagi podatkov je, da bi v končnem obratu moral pretok informacij potekati bolj intenzivno in da je prostora za napredek še veliko.

V Tabeli 8 smo prikazali zadovoljnost anketiranih z možnostmi napredovanja v podjetju.

Zadovoljnost napredovanja	Št. udeležencev	Odstotek
Zelo nezadovoljen	21	33,33 %
Nezadovoljen	27	42,86 %
Zadovoljen	14	22,22 %
Zelo zadovoljen	1	1,59 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 8: Zadovoljnost z možnostjo napredovanja
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Z možnostmi napredovanja v končnem obratu je bilo največ anketirancev nezadovoljnih (42,9 %) in 33,3 % zelo nezadovoljnih. Ugotavljamo, da je bila nezadovoljnih večina anketiranih (76,2 %). Skupaj to predstavlja 76,1 %, kar je velika večina anketiranih. Zelo malo je takih, ki so zelo zadovoljni, in sicer 1,6 % oziroma le eden od anketiranih. Ugotavljamo, da je sistem napredovanja v podjetju dokaj na nizki ravni oziroma bi temu segmentu morali vodilni posvečati več pozornosti. Možnost za napredovanje v podjetju je tudi eden izmed motivacijskih dejavnikov pri delu, zato je tudi tukaj veliko prostora za izboljšanje in napredek.

Tabela 9 prikazuje pogostost konfliktov znotraj podjetja z nadrejenimi.

Konflikti v podjetju z nadrejenimi	Št. udeležencev	Odstotek
Večkrat dnevno	6	9,52 %
Tedensko	25	39,68 %
Mesečno	20	31,75 %
Letno	5	7,94 %
Nikoli	7	11,11 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 9: Konflikti v podjetju z nadrejenimi
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Ugotavljamo, da je pogostost konfliktov znotraj podjetja z nadrejenimi dokaj pogost pojav. Največ je takih, ki so odgovorili, da se to dogaja tedensko, kar 39,7 % je bilo takih odgovorov. Na mesečni ravni prihaja do takih konfliktov med 31,8 % anketiranih. Najmanj anketiranih pa je tistih, ki menijo, da do takih konfliktov prihaja na letni ravni, teh je 7,9 %. 11,1 % oziroma sedem anketiranih pa meni, da ne prihaja do konfliktov znotraj podjetja z nadrejenimi, kar je tudi zanimiv in razveseljujoč podatek.

Tabela 10 obravnava vprašanje, s kom anketirani največkrat prihajajo v konflikt v podjetju.

Konflikti v podjetju	Št. udeležencev	Odstotek
S sodelavci na istem oddelku	9	14,29 %
S sodelavci z drugih oddelkov	6	9,52 %
Z nadrejenimi	36	57,14 %
Z nikomer ne prihajam v konflikt	12	19,05 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 10: Konflikti v podjetju
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Podatki kažejo, da je največ takih, ki pridejo v konflikt z neposredno nadrejenim, in sicer kar 57,14 %. Najmanj pa je takih, ki prihajajo v konflikt s sodelavci iz drugih oddelkov, odstotek teh je 9,52. Zanimivo je, da je kar nekaj anketiranih odgovorilo, da z nikomur ne prihajajo v konflikt, teh je 19,05 %.

V Tabeli 11 so odgovori anketirancev na vprašanje, ali nerešeni konflikti povzročajo stres.

Konflikti in stres	Št. udeležencev	Odstotek
Vedno	11	17,46 %
Pogosto	11	17,46 %
Včasih	23	36,51 %
Malokrat	9	14,29 %
Nikoli	9	14,29 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 11: Konflikti in stres
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Podatki nakazujejo, ali zaposlenim konflikti predstavljajo stres, pri čemer je največ anketirancev odgovorilo z odgovorom včasih (36,5 %). Tistih z odgovori vedno, pogosto, malokrat ali nikoli pa je okoli 14 in 17 %. Torej je iz vsega moč zaključiti, da se je treba izogibati konfliktom in posledično visokemu odstotku stresa po konfliktu. Povzročanje stresa pri zaposlenih pa je mogoče opredeliti kot negativen element za proizvodni proces, saj je več kot verjetno, da bo povprečen delavec, ki je pod stresom, manj učinkovit kot delavec, ki stresne izkušnje ni doživel.

Tabela 12 prikazuje rezultate mnenj anketiranih, ali so sankcije njihovega nadrejenega za slabo opravljeno delo učinkovite.

Učinkovitost sankcij za slabo opravljeno delo	Št. udeležencev	Odstotek
Da	13	20,63 %
Ne	50	79,37 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 12: Učinkovitost sankcij za slabo opravljeno delo
(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Velika večina (79,4 %) meni, da sankcije za slabo opravljeno delo njihovega nadrejenega niso učinkovite. Le 20,6 % jih meni, da so sankcije učinkovite. Torej je sankcije treba zaostriti oziroma jih je treba spremeniti.

V Tabeli 13 predstavljamo odgovore, kako kritika nadrejenega vpliva na anketirane.

Vpliv nadrejenega	Št. udeležencev	Odstotek
Motivacija za delo mi upade	31	49,21 %
Kritika me še dodatno motivira	19	30,16 %
Kritika se me ne dotakne	10	15,87 %
Drugo	3	4,76 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 13: Vpliv nadrejenega

(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Kako kritika nadrejenega vpliva na zaposlene, je bilo eno izmed zadnjih vprašanj, na katerega pa je skoraj polovica (49,2 %) odgovorila, da jim motivacija za delo upade. Tistih, ki jih kritika dodatno motivira, je bilo kar 30,2 %. Nezanemarljiv je odstotek takih, ki se jih kritika ne dotakne, in sicer 15,9 %. Le trije so odgovorili z odgovorom drugo, kar predstavlja 4,8 %. Zaključimo lahko, da so potrebna usposabljanja na področju komunikacije nadrejenih, ki naj osvojijo veščine in znanja s področja komuniciranja. Pri tem pa je nujno treba upoštevati razlike v osebnostih zaposlenih, saj ni nujno, da kritika vpliva negativno na povprečnega zaposlenega glede na to, da 46 % anketiranih meni, da so do kritik indiferentni oziroma da jih kritike celo dodatno motivirajo.

Tabela 14 prikazuje odgovore anketiranih na vprašanje, ki se navezuje na zadovoljnost z načinom komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju.

Zadovoljstvo komunikacije	Št. udeležencev	Odstotek
Da	12	19,05 %
Ne	51	80,95 %
Skupaj	63	100 %

Tabela 14: Zadovoljstvo z načinom komunikacije

(Vir: Anketni vprašalnik, 2025)

Velika večina je na zadnje anketno vprašanje odgovorila, da ni zadovoljna z načinom komunikacije z nadrejenimi. Teh je več kot štiri petine. To je jasen znak vodstvu proizvodnega podjetja, da bo treba na tem področju izvajati več usposabljanj na temo komunikacije na relaciji nadrejeni – podrejeni.

5.5 Preverjanje hipotez in predlogi izboljšanja načinov komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi

Na začetku raziskave smo postavili tri hipoteze, pri čemer po navedenih in obrazloženih izvedenih metodah raziskovanja zaključujemo, da smo vse tri hipoteze potrdili, kot je to obrazloženo v nadaljevanju.

Hipoteza 1: Načini komuniciranja v proizvodnem podjetju med nadrejenimi in podrejenimi niso ustrezni.

Na podlagi podatkov iz Tabel 7 (Ustrezno obveščanje o informacijah), 9 (Konflikti v podjetju z nadrejenimi), 10 (Konflikti v podjetju) in 14 (Zadovoljstvo komunikacije) lahko v splošnem zaključimo, da načini komuniciranja v proizvodnem podjetju med nadrejenimi in podrejenimi niso ustrezni. Uvodoma ugotavljamo, da več kot polovica anketiranih meni, da je obveščanje nadrejenih zgolj občasno ustrezno oziroma da to nikoli ni ustrezno (Tabela 7). Pri tem pa so načini komuniciranja že po sami naravi stvari inherentno povezani z nastanki konfliktov v podjetju. Namreč na podlagi analiziranih odgovorov dodatno ugotavljamo, da je pogostost konfliktov v podjetju zelo visoka, saj je skoraj polovica anketiranih (49,2 %) navedla, da tedenski nastanek konfliktov gotovo korelira z ustreznostjo načinov komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi (Tabela 9), pri tem pa ugotavljamo, da do največ konfliktov prihaja ravno med nadrejenimi in podrejenimi (Tabela 10). Torej največjo vlogo pri načinih komuniciranja imajo kadri, ki prevzemajo vloge nadrejenih delavcev, pri čemer pa njihovo delo lahko ocenimo kot neuspešno, saj 81 % anketirancev meni, da z načini komuniciranja nadrejenih niso zadovoljni (Tabela 14).

Glede na navedeno je hipoteza 1 potrjena. Pri tem pa analizirani podatki dokazujejo, da zlasti nadrejeni delavci v podjetju potrebujejo več usposabljanj na temo komunikacije na relaciji med nadrejenimi in podrejenimi. S tem pa bi lahko preprečili potencialne konflikte, ki so velikokrat posledica slabih načinov komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi.

Hipoteza 2: Načini komuniciranja v proizvodnem podjetju med nadrejenimi in podrejenimi vplivajo na doseganje letnih produkcijskih ciljev, zastavljenih v podjetju.

Glede na podatke, predstavljene v Tabeli 5, ugotavljamo, da več kot dve tretjini anketiranih ocenjuje, da načini komuniciranja v proizvodnem podjetju med nadrejenimi in podrejenimi vplivajo na doseganje poslovnih ciljev. Prav tako je iz Tabele 6 razvidno, da slaba komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi lahko bistveno vpliva na zavzetost zaposlenih in posledično na proizvodne in druge delovne procese (ter posledično na zastavljene poslovne cilje) – namreč 85,7 % anketiranih

meni, da obstaja neposredna korelacija med doseganju produkcijskih ciljev in načini komuniciranja med nadrejenim in podrejenim kadrom.

Torej ob upoštevanju navedenega zaključujemo, da je tudi hipoteza 2 potrjena. Pri čemer v zvezi s to potrjeno tezo lahko uporabimo enak predlog izboljšave kot v primeru hipoteze 1, tj. potrebna so dodatna izobraževanja in usposabljanja na temo načinov komuniciranja tako pri nadrejenih kot podrejenih delavcih. Z dodatno usposobljenostjo in znanjem o komuniciranju pa bi tako posredno vplivali tudi na izpolnjevanje zastavljenih poslovnih ciljev.

Hipoteza 3: Načini komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi imajo negativen vpliv na delovno zavzetost v podjetju.

Iz obdelanih podatkov v Tabeli 6 jasno izhaja, da ima slaba komunikacija negativen vpliv na zavzetost zaposlenih. Namreč več kot 88,9 % anketiranih meni, da slaba komunikacija vpliva vsaj pogosto na zavzetost zaposlenih. Pri tem pa nihče od anketiranih ni odgovoril, da slaba komunikacija v podjetju nikoli ne vpliva na zavzetost zaposlenih. Slednje je mogoče sklepati tudi na podlagi izkustvenih pravil in življenjske logike. Ugotavljamo, da ima slaba komunikacija neposreden vpliv na razpoloženje zaposlenih, posledično pa tudi na njihovo delovno vnemo in rezultate pri delu. Saj ni življenjsko verjetno, da bo delavec, katerega zavzetost bo na nižji ravni, bolje opravljal svoje delo. Pri čemer pa menimo, da je tudi v tem primeru odgovor na problem dodatno usposabljanje o načinih ustreznega komuniciranja v delovnih procesih, ki je nujno potrebno in ob odsotnosti katerega je mogoče pričakovati, da se bodo odnosi med zaposlenimi slabšali. To pa pomeni nižji potencial pri doseganju poslovnih ciljev, kot bi bil sicer možen, če bi v podjetju ustrezno naslovili prej izpostavljeno problematiko komuniciranja.

Ob upoštevanju vsega navedenega je torej s tem raziskovalnim delom potrjena tudi hipoteza 3. Hkrati pa to pomeni tudi uspešno izvedeno raziskovanje in rešitev raziskovalnega problema.

6 ZAKLJUČKI

V uvodu diplomskega dela smo si zastavili temeljni cilj, in sicer analizirati načine komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi v proizvodnem podjetju ter ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih s komunikacijo in odnosi, na podlagi česar smo želeli podati predloge za izboljšanje. Rezultati raziskave, izvedene v končnem obratu proizvodnega podjetja, kažejo, da je bil cilj analize komunikacije dosežen, saj smo z anketiranjem 63 zaposlenih pridobili konkretne podatke o obstoječih komunikacijskih praksah. Ugotovili smo, da kar 81 % anketiranih ni zadovoljnih z načinom komunikacije z nadrejenimi, kar potrjuje predpostavko iz uvoda o neprimernih in napačnih načinih komuniciranja. Prav tako smo identificirali stopnjo zadovoljstva, ki je izrazito nizka, saj večina zaposlenih občuti negativne vplive slabe komunikacije na zavzetost in produktivnost. Predlogi za izboljšanje, ki temeljijo na teh ugotovitvah, so bili jasno predstavljeni, zlasti poudarek na usposabljanjih nadrejenih za izboljšanje komunikacijskih veščin.

Pred izvedbo raziskave smo postavili tri hipoteze, ki smo jih tekom raziskovanja preverili. Prva hipoteza, da načini komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi niso ustrezni, se je izkazala za pravilno, saj podatki kažejo visoko stopnjo nezadovoljstva in pogostost konfliktov, povezanih z nadrejenimi. Druga hipoteza, da komunikacija vpliva na doseganje letnih produkcijskih ciljev, je prav tako potrjena, saj 85,7 % anketiranih meni, da obstaja neposredna povezava med komunikacijo in uspešnostjo. Tretja hipoteza, ki predvideva negativen vpliv komunikacije na delovno zavzetost, je podprta z dejstvom, da 88,9 % anketiranih zaznava vsaj pogosten negativen vpliv slabe komunikacije na njihovo zavzetost. Te ugotovitve potrjujejo osnovne trditve iz uvoda o večplastnosti problema in njegovem vplivu na produktivnost ter motivacijo zaposlenih.

Glavne točke raziskave kažejo, da je komunikacija ključni dejavnik, ki vpliva na odnose, zavzetost in poslovne rezultate v proizvodnem podjetju. Ključna rešitev, ki jo predlagamo, je uvedba rednih usposabljanj za nadrejene, ki bi zajemala verbalne in neverbalne komunikacijske veščine ter tehnike reševanja konfliktov. Ta rešitev je kratkoročno izvedljiva, saj zahteva organizacijo delavnic in seminarjev, a za dolgoročni uspeh bi bilo treba vzpostaviti sistem stalnega spremljanja in evalvacije komunikacijskih praks ter vključiti povratne informacije zaposlenih. Možnost nadaljnjega razvoja predlagane rešitve vključuje razširitev usposabljanj na vse zaposlene, ne le na nadrejene, kar bi okrepilo medsebojno razumevanje in sodelovanje.

Omejitve pri uvajanju novosti izhajajo iz raziskave same, ki je bila omejena na končni obrat in ni zajela celotnega proizvodnega podjetja, kar pomeni, da so ugotovitve specifične za to enoto in morda ne povsem prenosljive na druge oddelke. Prav tako

omejen dostop do internih dokumentov proizvodnega podjetja ni omogočil poglobljene analize obstoječih komunikacijskih politik. Kljub temu predlagana rešitev prinaša dodano vrednost v obliki izboljšanega delovnega vzdušja, večje zavzetosti zaposlenih in posledično višje produktivnosti, kar lahko vodi do boljših poslovnih rezultatov.

Dolgoročno lahko pričakujemo, da bi izboljšanje komunikacije zmanjšalo število konfliktov, povečalo zadovoljstvo zaposlenih in okrepilo njihovo zvestobo podjetju, kar bi zmanjšalo fluktuacijo in stroške, povezane z uvajanjem novih delavcev. Vendar pa se lahko pojavijo slabosti, kot je odpor nadrejenih do sprememb ali pomanjkanje sredstev za izvedbo usposabljanj, kar bi zahtevalo dodatno angažiranje vodstva. Če povzamemo, raziskava je potrdila problematičnost komunikacije v proizvodnem podjetju in ponudila praktično rešitev, ki lahko, ob ustrezni implementaciji, v prihodnosti vodi do trajnostnih izboljšav v delovnih procesih in blaginji zaposlenih.

7 LITERATURA IN VIRI

- Baš, B. (2004). *Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bodhih. (2017). *Importance of relationships in the workplace*. Pridobljeno 19. 2. 2025 z naslova <https://www.bodhih.com/importance-relationships-workplace/>
- Brečko, D. (2010). *Recite mobingu ne: obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja*. Ljubljana: Planet GV.
- Burnett, J. in Moriarty, S. E. (1998). *Introduction to marketing communication: an integrated approach*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Černetič, M. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Enme (2018). *The link between job satisfaction and employee performance*. Pridobljeno 6. 5. 2025 z naslova <https://www.enmehr.com/en/blog/the-link-between-job-satisfaction-and-employee-performance/>
- Fajnik Milakovič, T. (2024). *Uspeh vsakega podjetja se začne in konča pri zdravju in zadovoljstvu zaposlenih*. Pridobljeno 22. 4. 2025 z naslova <https://vecer.com/moj-uspeh/uspeh-vsakega-podjetja-se-zacne-in-konca-pri-zdravju-in-zadovoljstvu-zaposlenih-10349756>
- Florjančič, J., Ferjan, M. in Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna Organizacija.
- Gominšek, P. (2008). *Komuniciranje s strankami*. Šentjur/Slovenske Konjice: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Inc. (2015). *7 strategies for delegating better and getting more done*. Pridobljeno 19. 2. 2025 z naslova <https://www.inc.com/jayson-demers/7-strategies-to-delegate-better-and-get-more-done.html>
- Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja = The balanced scorecard*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Kosi, T. in Rom, A. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Llopis, G. (2013). *The 4 most effective ways leaders solve problems*. Pridobljeno 19. 2. 2025 z naslova <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/11/04/the-4-most-effective-ways-leaders-solve-problems/#2c8b9c5a4f97>
- Maslach, C. in Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educy.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Miller, R. (2017). *What is internal communication?* Pridobljeno 19. 2. 2025 z naslova <https://www.allthingsic.com/what-is-internal-communication/>
- Možina, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. in Lipičnik, B. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. idr. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. idr. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S., Florjančič, J. in Gabrijelčič, J. (1984). *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, S., Tavčar, M. in Kneževič, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S., Tavčar, M. in Kneževič, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

- Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Pazlar, A. (2012). *Krizni menedžment*. Diplomsko delo, Kranj: B & B višja strokovna šola.
- Račnik, M. (2008). *Reševanje konfliktov je veščina, ki se je lahko naučite*. Pridobljeno 7. 3. 2025 z naslova <https://www.vodja.net/resevanje-konfliktov/>
- Statistik.si. (2018). *Zadovoljstvo zaposlenih povečuje produktivnost*. Pridobljeno 11. 3. 2025 z naslova <https://www.statistik.si/zadovoljstvo-zaposlenih/>
- Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Weis, L. (2011). *Tržno komuniciranje*. Ljubljana: GZS, Center za poslovno usposabljanje.
- Zupan, N. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 341–348). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

Priloga 1: Anketa o ugotavljanju načinov komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi v proizvodnem podjetju (končni obrat)

Vsi podatki, pridobljeni na podlagi ankete, bodo uporabljeni zgolj v namen raziskave, ki bo opravljena v okviru diplomskega dela. Pri objavi analiziranih rezultatov bo absolutno upoštevano varstvo podatkov udeležencev v procesu anketiranja. V anketi uporabljeni izrazi, ki se nanašajo na osebe in so zapisani v moški slovnični obliki, se smiselno uporabljajo tako za ženski kot moški spol.

1. Spol

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost

- a) 20–25
- b) 26–30
- c) 31–35
- d) 36–40
- e) 41–45
- f) 45 ali več

3. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju?

- a) 1–5 let
- b) 5–10 let
- c) 10–15 let
- d) 15–20 let
- e) 20–25 let
- f) več kot 25 let

4. Vloga, ki jo opravljate na delovnem mestu?

- a) Proizvodnja-delavec
- b) Uprava-vodstveni kader
- c) Drugo:

5. Menite, da načini komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi vplivajo na doseganje letnih produkcijskih ciljev?

- a) Da
- b) Ne

6. Menite, da slaba komunikacija v podjetju vpliva na zavzetnost zaposlenih?

- a) Nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Zelo pogosto
- e) Vedno

7. Ali menite, da vas nadrejeni ustrezno obvešča o informacijah, ki so ključne za organizacijo delovnega procesa?

- a) Nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Zelo pogosto
- e) Vedno

8. Kako ste zadovoljni z možnostmi napredovanja v podjetju?

- a) Zelo nezadovoljni
- b) Nezadovoljen
- c) Zadovoljen
- d) Zelo zadovoljni

9. Kako pogosto prihaja do konfliktov znotraj vašega podjetja z nadrejenimi?

- a) Večkrat dnevno
- b) Tedensko
- c) Mesečno
- d) Letno
- e) Nikoli

10. S kom največkrat prihajate v konflikt v podjetju?

- a) S sodelavci na istem oddelku
- b) S sodelavci z drugih oddelkov
- c) Z nadrejenimi
- d) Z nikomer ne prihajam v konflikt

11. Vam nerešeni konflikti povzročajo stres?

- a) Vedno
- b) Pogosto
- c) Včasih
- d) Malokrat
- e) Nikoli

12. Ali menite, da so sankcije za slabo opravljeno delo vašega nadrejenega, učinkovite?

- a) DA
- b) NE

13. Kako kritika nadrejenega vpliva na vas?

- a) Motivacija za delo mi upade
- b) Kritika me še dodatno motivira
- c) Kritika se me ne dotakne
- d) Drugo:

14. Ali ste zadovoljni z načinom komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju?

- a) Da
- b) Ne