



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: ekonomist  
Modul: Organizator podjetništva in trženja

# **INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU POLYCOM**

Mentorica: Tatjana Čeh Naglič  
Lektorica: Barbara Oman, prof. slov.

Henrika Peternel

Kranj, marec 2021

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Tatjani Čeh Naglič za hitre informacije, razumljive napotke ter prijazno mentorstvo. Tako smo lahko v najkrajšem času skupaj dosegli cilj.

Zahvala gre tudi mentorici iz podjetja Polycom Barbki Rupar za pomoč pri anketiranju zaposlenih ter posredovanju pomembnih informacij za mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem se tudi lektorici Barbari Oman, ki je diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna zahvala gre vsem mojim prijateljicam in družini, ki so mi stali ob strani, mi pomagali ter me vzpodbujali. Predvsem se zahvaljujem partnerju Anžetu, ki me je motiviral za delo, stal ob strani, mi svetoval in me poslušal. Hvala tudi tebi, moja draga hčerkica Sofija, za vse pridne dopoldneve in dolge spance, da sem lahko v miru pisala in raziskovala.

## IZJAVA

Študentka Henrika Peternel izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Tatjane Čeh Naglič, univ. dipl.soc.

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

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Brez komunikacije sveta, kot ga poznamo, vsekakor ne bi bilo. Komuniciranje je osnova za nek odnos z osebo, saj se preko komunikacije sporazumevamo z ljudmi in to je nekaj, brez česa enostavno ne gre. Komuniciranje pomeni, da posredujemo ali prejemamo informacije, znanje, navodila drugi osebi oz. osebam. Poznamo več različnih načinov in metod, katerih se poslužujemo pri komunikaciji. V nadaljevanju diplomske naloge se bomo osredotočali predvsem na interno komunikacijo v podjetju. Tako bomo podrobneje opisali načine in metode za komunikacijo ter vire informacij v podjetju. Zanimalo nas bo predvsem, kakšna je komunikacija v izbranem podjetju ter kako napake v komuniciranju vplivajo na delo in zaposlene v podjetju. Zaključili bomo z analizo ankete, ki smo jo izvedli v podjetju. Z analizo smo ugotovili, da je splošno komuniciranje v podjetju prav dobro, vendar so še nekatere težave (preobremenjenost zaposlenih, pomanjkanje časa za komunikacijo), pri katerih še vidimo rezerve za doseg odlične ocene splošnega komuniciranja. Na podlagi ugotovitev smo podali konkretne predloge za izboljšave na področju dela z osebami, katerim materni jezik ni slovenščina, za posamezne osebe, ki izstopajo (negativno) iz povprečja, predlagali smo večje ozaveščanje v podjetju z dodatnim elektronskim sporočilom in za konec smo predlagali, da na določenih področjih dela poskusijo razbremeniti zaposlene z dodatno delavno silo.

## **KLJUČNE BESEDE**

- interno komuniciranje
- komuniciranje
- komunikacija med zaposlenimi
- podjetje Polycom
- epidemija Covid 2020/21

## **ABSTRACT**

Without communication the world as we know wouldn't exist. Communication is the basis for a relations among people because through communication we communicate with people and this is something we simply cannot live without. Communication means that we provide or receive information, knowledge, and instructions to another person or people. There are several different ways and methods that are used in communication. In this diploma thesis, there is a main focus on internal communication in the company. Thus, we will describe in more detail the ways and methods of communication and sources of information in the company. The research has shown what communication is like in the selected company and how communication errors affect work and employees in the company. We will conclude with an analysis of the survey we conducted in the company.

Through the analysis, we found out that general communication in the company is quite good, but there are still some problems (overloaded employees, lack of time for communication), in which we still see the reserves to achieve an excellent assessment of general communication. Based on the findings, we made concrete proposals for improvements in the field of working with people whose native language is not Slovene, for individual people who stand out (negatively) from the average, we proposed greater awareness in the company with an additional e-mail and finally suggested that in certain areas of work, they try to relieve employees with additional workforce.

## **KEYWORDS**

- Internal communication
- Communication
- Communication between employees
- Company Polycom
- Epidemic Covid 2020/21

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge .....	2
1.3	Predstavitev okolja .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve .....	4
1.5	Metode dela .....	4
2	KAJ JE KOMUNICIRANJE? .....	4
2.1	Interno komuniciranje .....	5
2.2	Krizno komuniciranje .....	7
2.3	Komuniciranje s sodobno tehnologijo .....	8
3	UČINKOVITO KOMUNICIRANJE.....	8
3.1	Sestavine komuniciranja .....	9
3.2	Prenos informacij .....	10
3.3	Vprašanja.....	10
3.4	Pohvala in kritika .....	11
4	TEŽAVE V KOMUNICIRANJU .....	11
4.1	Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja .....	12
4.2	Motnje komunikacije zaradi nesporazumov .....	12
4.3	Motnje na komunikacijski poti.....	13
4.4	Konflikti v komunikaciji .....	14
5	KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI (NADREJENI, PODREJENI) .....	16
5.1	Pomen dobre vodje .....	18
5.1.1	Lastnosti dobre vodje .....	18
5.1.2	Vpliv vodje na odnose med zaposlenimi.....	21
5.2	Stili vodenja.....	21
5.2.1	Klasična teorija vodenja .....	22
5.2.2	Modeli vodenja .....	23
6	KOMUNICIRANJE V ČASU EPIDEMIJE 2020 .....	26
6.1	Pandemija 2020-21 .....	27
6.2	Delo od doma.....	27
6.2.1	Virtualna srečanja .....	28
6.3	Učinkovito interno komuniciranje .....	30
6.4	Vpliv epidemije na podjetja in kmuniciranje .....	32
7	REZULTATI RAZISKAVE.....	33
7.1	Osnovna vprašanja .....	34
7.2	Vprašanja za nadrejene .....	35
7.3	Vprašanja za podrejene .....	37
7.4	Komuniciranje s sodelavci.....	39
7.5	Viri informacij v podjetju .....	41
7.6	Epidemija 2020/21 .....	44
7.7	Splošno mnenje .....	45

7.8	Povzetek raziskave .....	46
8	ZAKLJUČEK .....	47
9	LITERATURA IN VIRI .....	50

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Elementi komunikacije .....	9
Slika 2:	Reševanje konfliktov .....	16
Slika 3:	Značilnosti uspešnih vodij .....	20
Slika 4:	Stili vodenja .....	22
Slika 5:	Domneve teorije X in Y .....	25
Slika 6:	Primer pravnega in nepravilnega oblačenja .....	29
Slika 7:	Spol anketirancev .....	34
Slika 8:	Najvišja dosežena izobrazba anketirancev .....	34
Slika 9:	Opredelitev delovnih mest .....	35
Slika 10:	Komuniciranje s podrejenimi .....	36
Slika 11:	Ocena komuniciranja z nadrejenimi .....	37
Slika 12:	Tortni prikaz odnosa do podrejenih .....	37
Slika 13:	Natančnost prejetih informacij od nadrejenega .....	38
Slika 14:	Vaš odnos do sodelavcev .....	40
Slika 15:	Odnos sodelavcev do vas .....	40
Slika 16:	Najbolj zaupanja vredni viri .....	42
Slika 17:	Z informacijami najbolj bogati viri .....	42
Slika 18:	Viri z najbolj natančnimi informacijami .....	43
Slika 19:	Ocena splošnega komuniciranja v podjetju Polycom .....	45

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Preverjanje predanih informacij .....	36
Tabela 2:	Preverjanje razumljivih informacij .....	38
Tabela 3:	Pogostost komuniciranja s podrejenimi .....	39
Tabela 4:	Pogostost konfliktov med sodelavci .....	39
Tabela 5:	Vzroki za nastanek napak v komunikaciji .....	41
Tabela 6:	Izgube informacij .....	41
Tabela 7:	Pogostost uporabe virov v podjetju .....	43
Tabela 8:	Posledice zaradi slabe interne komunikacije .....	44
Tabela 9:	Pogostost napak pri komuniciranju od doma .....	44
Tabela 10:	Ozaveščenost zaposlenih v podjetju .....	45

## **KRATICE**

s.p. – samostojni podjetnik

d.o.o. – družba z omejeno odgovornostjo

EU – Evropska unija

BMW – znamka avtomobila

VW – znamka avtomobila (Volkswagen)

IKT – informacijsko komunikacijske tehnologije

WHO – svetovna zdravstvena organizacija



# 1 UVOD

V diplomski nalogi bomo analizirali interno komuniciranje v podjetju Polycom. Opredelili bomo, kakšno vrsto komunikacije uporabljajo med seboj zaposleni, kako komunicirajo z nadrejenimi in obratno. To nam bo vsekakor dalo jasen vpogled na interno komunikacijo v podjetju. Tako bomo ugotovili močne točke, predvsem pa tudi šibke točke v interni komunikaciji. Med komuniciranjem se pojavijo tudi komunikacijski šumi in druge blokade, zato informacije ne potekajo vedno tekoče in natančno, kar je vsekakor ena izmed šibkih točk v interni komunikaciji.

Komunikacija se spreminja glede na položaj zaposlenega in tistega, s komur komunicira (med delavci v proizvodnji, med delavcem in vodjo izmene, med delavcem in vodjo proizvodnje), zato se tudi napake v komuniciranju razlikujejo. Po navadi se razlikujejo glede na pomanjkanje informacij pri komunikaciji, kako natančno so bile informacije posredovane, po količini pomanjkanja napotkov in smernic ter kako hitro lahko rešimo napake, ki nastanejo zaradi šumov v komunikaciji. Nekatere imajo večje posledice (zamujeni roki, prebiranje napačnih kosov, za napačno napako ipd.) in so tudi težje rešljive, druge pa lahko prihajajo tudi v vsakodnevni komunikaciji, pa jih lahko sploh ne opazimo ali pa so hitro rešljive (pri predaji izmene se zmotimo o številki stroja).

Zavedamo se, da pri vsakem komuniciranju, pa naj bo še tako dobro načrtovano, lahko pride do komunikacijskih šumov. Ti najpogosteje nastanejo zaradi izrednih situacij (hitenje, sprememba datuma dostave), zunanjega okolja (glasen ropot strojev, alarmi). Analizirali bomo, kaj šumi v podjetju povzročajo, zato bomo iskali vzroke za nastanke komunikacijskih šumov ter poskušali ugotoviti najboljše načine za odpravo ali izognitev teh.

V letu 2020, ko je zavladala epidemija in je veliko zaposlenih svoje delo opravljalo od doma, se je spremenilo tudi komuniciranje med zaposlenim. Predstavili bomo način dela ter nevarnosti in slabosti za delo od doma. Ugotovili bomo, na kaj in kako je epidemija najbolj vplivala.

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Interna komunikacija je v podjetju najbolj pomembna, v nadaljevanju bomo raziskali in opisali več različnih načinov, kakšne so prednosti in slabosti posameznih načinov. Predvsem se bomo osredotočili na interno komunikacijo v podjetju Polycom. Danes je v komunikaciji kljub vsem različnim možnostim za komuniciranje (virtualno, preko interneta, sporočil, e-pošte, telefona) veliko nesoglasij in konfliktov. Raziskali bomo, kako različni načini in stili komuniciranja vplivajo na nastanke konfliktov ali nesoglasij. Opisali bomo razliko med konflikti in nesoglasji. Zavedamo se, da pri

vsakem komuniciranju, pa naj bo še tako dobro načrtovano, lahko pride do komunikacijskih šumov. Ti najpogosteje nastanejo zaradi izrednih situacij (hitenje, sprememba datuma dostave/dobave/roka) ali zunanjega okolja (glasen ropot strojev, alarmi ...). Analizirali bomo, kaj šumi v podjetju povzročajo, kako poteka interna komunikacija in podali splošno oceno. V delu ankete bomo raziskovali, kako je epidemija, ki je leta 2020 zavlada po vsem svetu, vplivala na interno komuniciranje, delo in delovanje podjetja Polycom in na splošno v podjetjih v Sloveniji.

## 1.2 CILJI NALOGE

Cilj diplomske naloge je analizirati interno komunikacijo, najti njene pozitivne in negativne ravni; odkrivati in hitro prepoznati komunikacijske šume, jih proučiti in se jim v prihodnosti poskušati izogibati, preden pride do nesoglasij. Velikokrat bi se težavam izognili, če bi si za razlago oz. napotke vzeli čas, ko jih predajamo. Če oseba, kateri informacijo predajamo, ni razumela točno, pomembne stvari dodatno poudarimo in želimo dobiti povratno informacijo. Na primer, ko predajamo izmeno in je na določenem stroju pomembno zlagati kose v določenem zaporedju v zaboju, to dodatno obrazložimo, pokažemo ter vprašamo, če je oseba to razumela. Če želimo biti čisto prepričani, osebi rečemo, naj nam pokaže, kako je to navodilo razumela. Vemo, da natančno predajanje informacij zahteva veliko časa, kar pa nam včasih narava dela ne dopušča. Tako so podatki predani hitro in se lahko zgodi, da tudi površno. Če prikažemo s primerom: oseba izve nekaj minut pred malico, da mora menjati sodelavko na ročnem stroju. Ker se sodelavki že mudi na malico, na hitro razloži navodila, kako je potrebno vstavljati kose v stroj. Zaradi naglice pa je pozabila povedati, da se končnih kosov ne sme dotikati brez rokavic. Oseba, ki je prejela informacije, tega prej ni nikoli delala in ni vedela, kako rokovati s kosi. Tako so se izgubile pomembne informacije in je pri predaji nastala finančna škoda kot posledica motnje v komunikaciji. Ugotovili bomo, katere so bistvene težave v internem komuniciranju, da prihaja do napak pri delu.

## 1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje Polycom Škofja Loka d. o. o. je družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1985 kot samostojni podjetnik (s. p.). Ustanovil ga je Iztok Stanonik. Kmalu za tem se mu je pridružil še njegov brat Igor Stanonik, vseskozi pa jima je pomagal, ju vzpodbujal in stal ob strani njun oče Vinko Stanonik. Vse do leta 1990 je družinsko podjetje delovalo v skladu s. p., 14. avgusta tega leta pa je bilo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo. Trenutno je družba v lasti dveh ustanoviteljev: Iztok Stanonik s 60 % deležem in Igor Stanonik s 40 % deležem osnovnega kapitala. Podjetje ima svoje prostore v Poljanski dolini (Poljane – Dobje), 2012 so odprli novo proizvodno enoto tudi v Črnomlju. Leta 2017 so v Dobju zgradili novo poslovno enoto, opremljeno s sodobno tehnologijo ter iz Poljan preselili vse stroje.

Direktorski stolček je leta 2019 takratni direktor Iztok Stanonik predal Iztoku Novaku, ki ima tudi vsa pooblastila. Danes ima podjetje okoli 300 zaposlenih.

Podjetje je ob ustanovitvi začelo izdelovati uglaševalnike cigaret, vendar pa za ta izdelek ni bilo posebnega zanimanja in ne zaslužka, zato so to idejo popolnoma opustili. Po prvem neuspelem poskusu so se na hitro preusmerili v izdelavo plastičnih ročajev za pohišstvo. Zaradi neomajne vztrajnosti danes sodelujejo z nekaterimi največjimi podjetji v avtomobilski industriji (BMW, VW), prav tako več kot 80 % izvozijo na tuje trge (EU, Amerika, Japonska, Kitajska) in v veliki meri sodelujejo tudi z domačimi podjetji. Skupno je to več kot 50 podjetji iz 11 držav.

Vrednote, ki jih v podjetju negujejo, so; timsko delo, usmerjenost h kupcu, inovativnost, pozitivna naravnost, drznost, spoštovanje in zaupanje ter družbena odgovornost. Vizija, ki jo gojijo, je postati sistemski dobavitelj v avtomobilski industriji in prepoznaven dobavitelj za ostala področja. Ključni cilji podjetja so zagotavljanje zadovoljstva na vseh področjih, uvajanje procesa nenehnih izboljšav pri zniževanju stroškov, zagotavljanje kakovosti in inovativnosti, prav tako pa nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih in varovanje okolja. Predvsem pa se držijo vizije, ki jo opredeljuje 6 zastavljenih ciljev; Polycom bo postalo podjetje, ki je:

- Podjetje z 80 mio EUR prodaje, s prodajo na zaposlenega 200.000 EUR ter dodano vrednostjo na zaposlenega 80.000 EUR.
- Razviti vitke, digitalizirane in vizualizirane operativne procese družbe, oskrbovalna veriga bo komunicirala z vsemi deležniki družbe avtomatizirano preko digitalnih orodij, proizvodnja bo AMR ter robotsko podprta in bo omogočala avtonomno 24/7 delovanje z vzpostavljenimi sistemi spremljanja in nadzora proizvodnje, ena proizvodna lokacija bo na NAFTA tržišču.
- Visoko tehnološko podjetje, ki razvija procese in prodaja znanje, ki je podprto tudi z inovacijami in patenti. Orodjarsko razvojni center bo najsodobnejši orodjarski center v Sloveniji, ki bo razvil tudi sposobnost razvoja izdelka, ne le procesa za stranke na področju ciljne tržne niše zobnikov.
- Najboljši zaposlovalec v panogi komponent na Gorenjskem in Belokranjskem bo družini in zaposlenim prijazno podjetje.
- Tržno usmerjen, zanesljiv, mednarodno priznan poslovni partner z razvejano in urejeno dobaviteljsko mrežo za granulate in sestavne dele iz različnih (tudi redkih) kovin.
- Ekološko usmerjena družba na področju brizganja plastike z visokim deležem uporabe regeneratorskega, tudi z lastnimi zmožnostmi reciklaže odpadnih materialov.

Podjetje Polycom Škofja Loka d.o.o. nudi storitve predelave plastičnih mas in izdelavo zahtevnih orodij za brizganje. Izdelujejo izdelke, ki so tehnično zahtevnejši, dele za avtomobilsko industrijo, elektroindustrijo, gospodinjske aparate in izdelke za osebno nego. Podjetje tudi na naročnikovo željo in glede na njegovo specifikacijo

opravi vse razvojne postopke; od konstruiranja izdelka, numeričnih analiz, izdelave prototipov vse do zahtevnih testiranj. Svoje naročnike vključijo v svoj proces čim prej, najraje že v začetnih fazah, saj s tem zagotovijo stroškovno in funkcionalno najboljšo ponudbo za naročnika (Stanonik et al., 2015).

## 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predvidene predpostavke, na katere se bomo nanašali:

- Nekateri komunikacijski šumi povzročijo kot posledico zamudo pri izdajanju izdelkov v proizvodnji iz ene etaže v drugo.
- Zaradi pomanjkanja komunikacije v podjetju Polycom med zaposlenimi se večkrat zgodi, da informacije ne potekajo tekoče in ne vsebujejo vseh ključnih podatkov.

Omejitve, s katerimi se bomo soočali pri izdelavi diplomske naloge, so predvsem prejetje pravih informacij pri anketiranju, pomanjkanje svežih primerov in informacij iz literature na tem področju. Dobro izdelana in obsežna anketa bo služila za večino pridobljenih informacij na praktičnem delu.

## 1.5 METODE DELA

Pri pisanju diplomske naloge bomo pri teoretičnem delu uporabili:

- *analitično metodo*, s katero bomo razčlenjevali vrste komunikacij ter jih tako podrobneje opisali,
- *primerjalno metodo*, s katero bomo primerjali med seboj napake v komunikaciji in
- *opisno metodo*, s katero bom opisala in povzela vse svoje ugotovitve.

V praktičnem delu bomo uporabili metodo anketiranja, s katero bomo pridobili večino informacij o interni komunikacij v podjetju Polycom, primerjalno metodo, s katero bomo pridobljene informacije med seboj primerjali in opisno metodo, s katero bomo vse ugotovitve in informacije podrobno opisali.

## 2 KAJ JE KOMUNICIRANJE?

»Pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da s komuniciranjem izmenjujemo informacije, znanje in izkušnje.« (Možina et al., 2011) Na to vprašanje je poskušalo na kratko odgovoriti že več avtorjev, vendar še vedno ne obstaja neka jedrnata opredelitev, ki bi kratko in natančno razložila, kaj vse komuniciranje sploh pomeni. Vse opredelitve pravijo, da je komuniciranje neke vrste proces sporazumevanja, s

katerim prenašamo informacije iz ene strani na drugo. Komuniciranje lahko razdelimo v več vrst, na različne načine in oblike, kako komuniciramo med seboj.

V nadaljevanju bomo podrobneje razložili komunikacijska sredstva in kako z njimi komuniciramo in prav tako kaj je komunikacija in kako se z njo sporazumevamo. Obrazložili bomo tudi nekatere vrste komunikacije, in sicer interno komuniciranje, krizno komuniciranje in komuniciranje s sodobno tehnologijo.

## **2.1 INTERNO KOMUNICIRANJE**

Pod pojmom interno komuniciranje razumemo komunikacijo, ki se odvija znotraj neke organizacije. Zaposleni imajo med seboj lahko posebne pristope, kar se tiče komunikacije in je to od organizacije do organizacije različno. Vsekakor pa interna komunikacija strmi k temu, da so zaposleni zadovoljni, saj je le tako interno komuniciranje zares uspešno. Kosi in Rom (2009) sta naštel tudi nekatere cilje internega komuniciranja. »Organizacija želi z internim komuniciranjem doseči različne namene. Med najpomembnejše cilje organizacije sodijo izboljšanje organizacijske klime, pretok informacij in idej znotraj organizacijske strukture. Namen internega komuniciranja je zagotoviti učinkovita razmerja med vsemi, ki izmenjujejo informacije.« Na zadovoljstvo z delom in na zadovoljstvo z organizacijo močno vpliva tudi komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci. Način, kako nadrejeni komunicirajo s podrejenimi, vsekakor vpliva na samo zadovoljstvo zaposlenih. Saj so lahko podrejeni spoštovani in cenjeni in s pozitivno klimo strmijo k doseganju skupnih ciljev. Lahko pa so podrejeni zaničevani in niso cenjeni, taki ustvarjajo negativno klimo, ki škoduje organizaciji (Možina et al., 2011).

### **SREDSTVA ZA INTERNO KOMUNICIRANJE**

Sredstva za interno komuniciranje so vse oblike prenosa informacij, ki jih lahko v organizaciji uporabljajo za komuniciranje med zaposlenimi, za ozaveščenost zaposlenih o podjetju. »Pomembno je, da sta oblika in vsebina komuniciranja prilagojena ciljem, ki naj bi jih komunikacija dosegla pa tudi potrebam in interesom zaposlenih.« (Možina et al., 2011) Sredstev za komunikacijo je ogromno, je pa odvisno od organizacije, s katerimi orodji bo komunicirala s svojimi zaposlenimi. Nekatera najpogostejše orodja so:

#### **Internet in elektronska pošta**

V mreže povezani računalniki nam omogočajo hitro komuniciranje z vsemi povezanimi računalniki znotraj omrežja ali širše, če je mreža priključena na medmrežje (internet). Elektronska pošta je hitra in cenovno učinkovita oblika komuniciranja, vendar tudi zanjo veljajo posebna pravila obnašanja, tako kot za druge oblike komuniciranja (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997). Elektronska pošta nudi

dvosmerno komunikacijo, kar pomeni, da pošiljatelj lahko prejme povratno informacijo, prav tako lahko isto informacijo hkrati posredujemo večji skupini ljudi.

### **Sestanki**

Sestanke uporabljajo v vseh organizacijah za predajo informacij večji skupini hkrati. Na sestankih je lahko en govornik ali pa je govornikov več, ti pa predajajo vse potrebne informacije večji skupini ljudi, kateri je sestanek namenjen. »Sestanke vodi vodja projekta, ki mu pomaga član ustreznega drugega oddelka v organizaciji, s čimer je možno doseči optimalno usklajenost.« (Možina et al., 2011) Na sestankih lahko poteka komunikacija dvosmerno (pomeni, da tako kot predavatelj podaja informacije, tudi poslušalci zastavljajo vprašanja in povedo svoja mnenja), lahko pa poteka enosmerno (pomeni, da samo predavatelj posreduje svoje informacije).

Na sestankih naj bi se pogovarjali, kako odstraniti ovire na poti k večji učinkovitosti, o novostih v podjetju, o problemih, ki se pojavljajo in kako jih bomo rešili ...

### **Pisma**

Pismo je za razliko od naslovljene (direktno) pošte osebno sporočilo pisca naslovniku. Pismo je ob osebnem srečanju in telefonskem pogovoru najbolj neposredna oblika komuniciranja. Pisma so tudi uradna oblika komuniciranja (kot dopisi), vendar je treba ohraniti njihovo pravo medsebojno naravo (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997). V današnjih časih so pisma vse manj uporabljena, saj jih je v veliki večini zamenjala elektronska različica, ki je hitrejša in lažja za izdelavo (nudijo že izdelane primere, v katere vstavljaš bistvene podatke).

### **Govorice**

Govorice so oblika neformalnega komuniciranja in jih lahko opredelimo kot zgodbe brez pravih dokazov in meril resničnosti. Govorice vsebino poenostavljajo, ostrijo in prilagajajo pričakovanjem. Čeprav so govornice nujno dopolnilo formalnim komunikacijam, ki jih upravlja vodstvo, lahko to samo posega po govoricah kot mediju komuniciranja z zaposlenimi ali drugimi pomembnimi skupinami (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997). Govornice so prisotne v vseh organizacijah in za organizacijo je nespametno, da jih ignorira. Veliko raziskav je potrdilo, da so govornice pomemben vir informacij za zaposlene (Možina et al., 2011).

### **Oglasna deska**

Oglasna deska je orodje organizacijskega komuniciranja, ki članom omogoča hitro medsebojno obveščanje o pomembnih zadevah. Oglasne deske morajo biti pravilno razporejene, urejene in pregledne. So zelo poceni in omogočajo rabo tudi za manjše skupine (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997). Na oglasnih deskah so večinoma kratke in jedrnat informacije. Uporabljajo in urejajo se vsakodnevno, na njih najdemo vse vrste informacij. Predvsem starejši ljudje se raje poslužujejo oglasne deske, kot

katero od novejših virov informacij, saj vedo, kje najhitreje pridobijo do točne informacije.

### **Telefon**

Telefon je sredstvo za hiter in direkten način komuniciranja, tako lahko potrebne informacije podamo želeni osebi v trenutku. Telefonsko komuniciranje je tako najboljši približek osebni in pisni komunikaciji. Ta vrsta komuniciranja ima veliko koristi, kot na primer nenehna dosegljivost (predvsem na mobilni telefon), lahko komuniciramo, čeprav je oseba v drugem prostoru ali je sploh ni v službi. Prav tako pa ima tudi pomanjkljivosti, predvsem ni osebnega stika, ne vidimo mimike obraza, zato se pri pogovoru orientiramo na intonacijo glasu. Nekateri v organizaciji telefon uporabljajo kot edino komunikacijsko sredstvo za prenos informacij iz ene etaže v drugo, za hitro menjanje zaposlenih ipd.

## **2.2 KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Krizna stanja v organizaciji so stanja, ki zahtevajo krizno komuniciranje. Krizo lahko povzroči nek neobičajen dogodek, ki ustvarja visoko raven negotovosti in predstavlja grožnjo organizacijskim ciljem. Tako sta krizno poslovanje opisali Kosi in Rom (2009). Za reševanje krize pa opozorili, da se je krizo potrebno lotiti načrtno in obvladati komuniciranje pred krizo, med in po njej. Nadaljujeta, da lahko med krizno komuniciranje spada tudi reševanje konfliktov med zaposlenimi. Krizno komuniciranje nam omogoča, da dosežemo sporazum in preprečevanje vnovičnih konfliktov med zaposlenimi (Kosi in Rom, 2009).

Krizno komuniciranje lahko razumemo tudi kot komuniciranje v nenavadni situaciji, oz. v situaciji ki se je zgodila nepričakovano. Če je na krizo organizacija dobro pripravljena, lahko sama kriza pomeni tudi priložnost in ima pozitivne posledice (izboljšave, nove strategije in ideje ...). »Krizna velikokrat povzroči spremembe, preobrat v organizaciji. Postane lahko priložnost novega načina razmišljanja, delovanja in poslovanja v podjetju.« (Možina et al., 2011) Sam namen kriznega komuniciranja je omiliti posledice samega dogodka, povečati učinkovitost kriznega upravljanja ter zaščititi ugled organizacije.

### **Komuniciranje pred, med in po krizi**

- Komuniciranje pred krizo lahko imenujemo tudi *Načrtovanje komuniciranja*. Pod to razumemo predvidevanje potencialnih kriznih razmer, predelovanje učinkovite komunikacijske poti in priprava potrebnih informacij za morebitno krizo.
- *Komuniciranje med krizo* v glavnem temelji na izbiri ustrezne strategije. Poznamo strategijo priznavanja dejstev, strategijo pravne pomoči, strategijo molka, strategijo umika ali napada in strategijo iskanja vzrokov za krizo.

Pomembno je, da beležimo celotno dogajanje in vse sprejete in oddane informacije, popravke, ukrepe in podobno.

→ *Komuniciranje po krizi* obsega analitično preverjanje tega, kar se je zgodilo in kako naprej. Ovrednotiti je potrebno učinkovitost izbranih strategij in način njene realizacije.

(Možina et al., 2011)

## 2.3 KOMUNICIRANJE S SODOBNO TEHNOLOGIJO

Informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) so prisotne že na vseh področjih vsakdanjega življenja, zaradi vedno bolj hitrega napredka pa se računalništvo in telekomunikacija vedno bolj prepletata in zlivata. Tako naprave omogočajo shranjevanje, obdelavo in posredovanje podatkov ter prenos informacij. To v organizacijah uporabljajo vedno več, saj je moderni svet s pomočjo tehnologije postal vse bolj virtualen. V današnjih časih se vsakodnevno soočamo z napravami, kot so mobilni telefon, osebni računalnik, dlančnik, digitalne kamere itd. S temi napravami komuniciramo. V nekaterih organizacijah je ta vrsta komuniciranja prav tako pomembna, kot vse ostale, saj lahko komuniciramo z zvokom (govorjenje, predvajanje sporočila ...) in hkrati tudi s sliko (video pogovor, pošiljanje video sporočil, pošiljanje slik ...). Tako je komuniciranje bolj podobno osebnemu stiku in se zaradi tega izognemo nekaterim nepotrebnim konfliktom. Omogoča nam tudi nekatere »ugodnosti«, ki jih pri osebnem pogovoru nimamo (večkrat poslušamo isto sporočilo, preberemo navodila, pogledamo sliko ..)

## 3 UČINKOVITO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je učinkovito, ko zastavljene cilje dosežemo s čim manjšimi porabami sredstev. Učinkovitost merimo z dvema načinoma, prvega imenujemo ekonomičnost komuniciranja (pove, kolikšni so stroški za opravljeno komunikacijo organizacije), drugi način pa je produktivnost komuniciranja (ta pove, kakšne izvide je dalo komuniciranje) (Možina et al., 2011).

V nadaljevanju bomo opisali, kako poteka uspešno komuniciranje med dvema ali več osebami.

Vse se začne, ko se oseba odloči oz. spozna, da mora določene informacije ali podatke posredovati drugi osebi. Tako oseba s svojimi miselnimi sposobnosti oblikuje sporočilo, ki ga mora predati. Pri tem lahko uporabi več različnih načinov, kako bo sporočilo dostavila tej osebi. Lahko se odloči za osebni kontakt in ji preda informacije »iz oči v oči«, lahko se odloči za uporabo telefona, interneta ali druge sodobne tehnologije, lahko pa ji informacije posreduje v obliki pisma. Vse te oblike

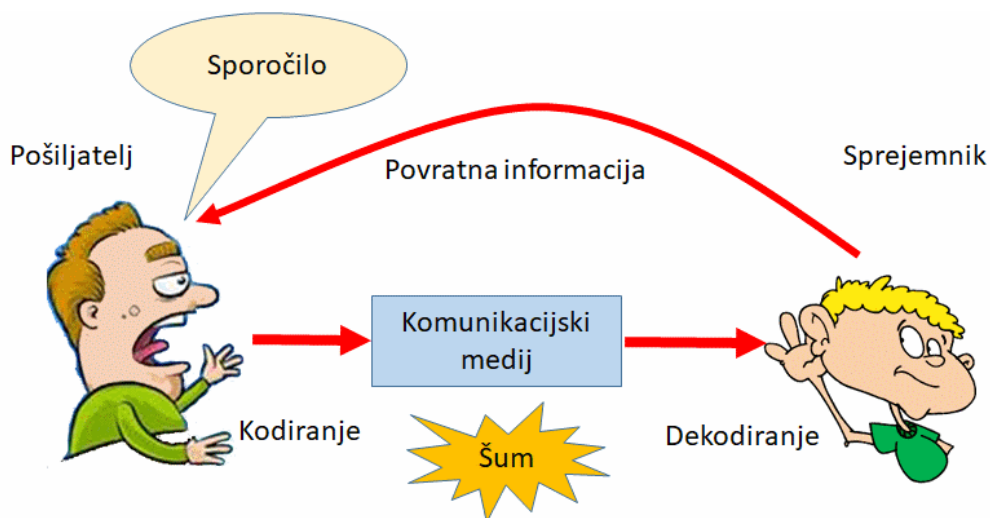


smo že opisali in razložili. Krog predaje informacije se zaključi, ko od osebe, kateri smo predajali sporočilo, prejmemo povratne informacije.

### 3.1 SESTAVINE KOMUNICIRANJA

- **Pošiljatelj** je oseba, ki sporočilo sestavi in ga pošlje.
- **Kodiranje** je izbira ustrezne besede ali neverbalne tehnike za pretvorbo ideje v sporočilo.
- **Sporočilo** vsebuje informacije, ki jih pošiljatelj posreduje prejemniku.
- **Medij ali komunikacijski kanal** je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja do prejemnika.
- **Prejemnik** je oseba, kateri je sporočilo namenjeno in sporočilo prejme.
- **Dekodiranje** je sposobnost, kjer oseba iz sporočila dojame bistvo in sporočilo pravilno razume.
- **Šum** je vsaka motnja na komunikacijski poti.
- **Povratna informacija** (feedback) je informacija, ki jo prejemnik pošlje nazaj pošiljatelju, da je sporočilo prejel in da ga razume.

Vsi elementi so v procesu komuniciranja med seboj povezani. Če sporočevalec prejme povratno informacijo, da prejemnik ni pravilno razumel sporočila, ga morda ni prejel v celoti ali ga sploh ni prejel, se krog znova začne s sporočevalcem.



Slika 1: Elementi komunikacije

Vir: Divjak (2019)

## 3.2 PRENOS INFORMACIJ

Pri prenosu informacij oz. sporočil lahko pride tudi do veliko motenj, kar oteži oz. onemogoči prenos pravih informacij. Vsekakor se lahko zgodi, da smo prepričani, ali smo posredovali pravilne napotke. Ko prejemnik napotkov te začne opravljati po podanih informacijah, se pokaže, ali je prišlo do nesporazuma. Do tega lahko pride, če uporabljamo tujke, če uporabljamo sopomenke, ki so prejemniku neznane, ob uporabi krajšav in kratic. Vse to pa lahko preprečimo, če od prejemnika zahtevamo povratno informacijo, da je napotke pravilno razumel in da ni prišlo do motenj v komunikaciji.

### Preoblikovanje informacij

Med pogovorom v vsakdanjem življenju si izmenjamo ogromno informacij, vendar pa si moramo sami ustvariti nek filter za filtriranje pomembnejših informacij v poplavi teh. Tako si vsak človek sam ustvari filter, s katerim izbere, kaj se mu iz pogovora zdi pomembno in kaj ne. Tako se lahko zaplete pri predaji informacij, če smo te informacije prejeli od osebe, ki ji je informacije predala že druga oseba. Tako se lahko tudi zgodi, da bomo mi prejeli informacije, ki ne vsebujejo tistih informacij, ki bi se nam zdele bolj pomembne. Prav tako pa lahko zaradi tega prihaja do »izkrivljenih« informacij, saj jih lahko oseba, ki jih prejme in nato posreduje, preoblikuje in spremeni, da jih lažje posreduje, kar pa pomeni, da se lahko določene informacije zelo spremenijo ali izgubijo.

### Vpliv značajev

Komuniciranje z ljudmi, ki si jih ne izberemo sami (poslovni partnerji, sodelavci, prodajalci v trgovinah, tašča, tast itd.), je lahko pogostokrat zahtevno. Saj so to ljudje z različnimi osebnostmi in razmišljanji, kar pa velikokrat privede do konfliktov pri komuniciranju, sploh če nam je značaj nekoga preveč podoben. » Ljudje z enakimi značaji izredno težko uspešno komunicirajo. Dominanten človek bo težko komuniciral s sebi enakim, uspešno bo komuniciral s podredljivim partnerjem. Značilno je, da se nasprotni značaji dopolnjujejo, enaki pa hitro pridejo v konflikt.« (Kosi in Rom, 2009). Ker pa seveda moramo komunicirati tudi z ljudmi, ki imajo lahko podoben značaj kot mi, je pomembno, da se znamo sogovorniku prilagajati in ga spoštovati. »Pomembno je, da smo disciplinirani in predvidljivi, ker s tem omogočamo drugim, da se nam prilagajajo, da nam zaupajo in se na nas lahko zanesejo. Pri sodelovanju sprejmemo ljudi takšne, kot so in upoštevamo njihovo individualnost« (Kosi in Rom, 2009).

## 3.3 VPRAŠANJA

Vsekakor so vprašanja na mestu, ko želimo od sogovornika izvedeti več, prav tako pa pokažemo zanimanje za pogovor. Velikokrat slišimo, da ni napačnih vprašanj. So vprašanja, na katera lahko odgovorimo obširno (odprt tip vprašanja), in so

vprašanja, na katera lahko odgovorimo le z da in ne (zaprt tip vprašanja). Odrpta vprašanja so vprašanja, na katera lahko sporočevalec odgovori z ogromno besedami, se odpre nova tema, razlaga (primer: kakšno je vaše mnenje o današnji situaciji na trgu). Zaprta vprašanja so tista, ki nam dajo da/ne odgovor, in se iz tega težko razvije nova tema ali daljši pogovor (primer: ali se vam zdi današnja situacija na trgu obetavna) (Kosi in Rom, 2009).

### 3.4 POHVALA IN KRITIKA

Vsak od nas je že kdaj prejel pohvalo ali kritiko. Pohvala nam vedno vlije samozavest in nam pokaže, da delamo prav, kritika pa nas lahko tudi potolče in nam vzame voljo, posebno če ni pravilno izražena. »Dobra kritika nikakor ni žalitev, temveč je edino komunikacijsko orodje za korekcijo nezaželenega vedenja druge osebe v želeno. Brez kritike lahko samo upamo, da bo oseba sama od sebe spremenila svoje vedenje.« (Kavčič, 2002) Kritiko vedno povemo na samem in ko jo izrekamo, jo moramo tudi natančno obrazložiti. Kritiko je najbolje predajati s »sendvič« tehniko, kar pomeni, da najprej podamo pozitivno informacijo (delo si opravil do časa), sledi negativna kritika (ko si vnašal v računalnik podatke o zalogi, si določene vnesel napačno, zato smo naročili premalo materiala) in končamo zopet s pozitivno informacijo (zalogo pa si popisal pravilno in točno). Nikoli ne kritiziramo osebe, vedno kritiziramo dejanje.

Pohvala je vedno dobrodošla, zato ne smemo pozabiti, da je pohvala enako pomembna kot kritika. Pohvalo izrečemo po dobro opravljenem delu, tako lahko služi kot motivacija za dobro opravljeno delo še naprej. Kavčič (2002) opozarja, da moramo paziti, kako damo pohvalo, saj trepljanje po rami in beseda »priden« ni pohvala, je zgolj pozornost. Prav tako meni, da se je besedi »priden« v pohvali bolje izogniti, saj je lahko to za nekoga podcenjujoče.

## 4 TEŽAVE V KOMUNICIRANJU

Motnje v komuniciranju prihajajo in na njih nimamo popolnega vpliva. V določeni meri se motnje da nadzorovati, nekatere pa so popolnoma nepredvidljive. O motnjah govorimo, kadar komuniciranje ne poteka tako učinkovito, kot bi pošiljatelj in prejemnik želela. Do komunikacijskih motenj prihaja v vseh delih procesa komuniciranja.

Možina et al. (2011) so opisali tri vrste motenj, ki se pojavljajo v komunikaciji.

- 1) Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, med njima ni empatije

- 2) Motnja zaradi nesporazumov
- 3) Motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti (šumi v komunikacijskem kanalu)

Dodamo pa lahko še 4. vrsto, in to so konflikti.

#### **4.1 MOTNJE ZARADI MEDSEBOJNEGA NERAZUMEVANJA**

Motnje pri pošiljatelju

- Nejasno oblikovano sporočilo, dvoumno, v besedilu je veliko nesmiselnih informacij pomešano s smiselnimi informacijami.
- Neurejeno sporočilo, dolgovezenje, površno sporočilo ...
- Pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, vrednost in interese.

Motnje pri prejemniku

- Prejemnik nima interesa do sporočila.
- Prejemnik sporočilo razume tako, kot to njemu ustreza (glede na njegove interese in način razmišljanja).
- Preveč sporočil na enkrat
- Preobsežno sporočilo, dolgovezenje
- Sprejemnik se ne koncentrira na sprejem sporočila in zaznava druga sporočila iz okolja, sprejme sporočilo le delno ali pa ga sploh ne sprejme.
- Prejemnika prevzamejo čustva do pošiljatelja (strah, spoštovanje ...) in sporočila sploh ne zazna.
- Prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in da sporočilu drugačen pomen.  
(Možina et al., 2011)

Obstajajo tudi mehanične ovire, npr. sporočevalec govori pretiho, šušlja ali jeclja in je to moteče za prejemnika. Prav tako je eden od vzrokov tudi strah. Strah nas je postaviti vprašanja ob nerazumevanju, ker se bojimo, da bomo izgubili ugled, delovno mesto ali pa bomo izpadli neumno (Florjančič, 1994).

#### **4.2 MOTNJE KOMUNIKACIJE ZARADI NESPORAZUMOV**

Nesporazumi so v vsakdanjem življenju nekaj običajnega, saj se lahko zgodijo vsakemu, ki z nekom komunicira. Nesporazum lahko označimo kot napako v komunikaciji. Verdonik (2005) je nesporazum opisala, da na splošno velja, da pride do nesporazuma takrat, kadar naslovnik iz sporočila nehote razbere delno ali bistveno drugačen pomen sporočila, kot je bilo od sporočevalca mišljeno. Poudari, da je nesporazum nenameravan dogodek, ki se zgodi s strani naslovnika, pri tem pa

sporočevalec ne zavaja naslovnika z napačno interpretacijo. Nesorazuma ne smemo enačiti ali zamenjati s konfliktom. Konflikt lahko pripomore k nastanku nesporazuma (če sta osebi v sovražnem odnosu), prav tako lahko nesporazum privede do konflikta, če osebi nesporazuma ne prepoznata in ne rešita posledic tega (Verdonik, 2005).

### **Delitev nesporazumov**

Natančna delitev nesporazumov je vprašljiva, včasih skoraj nemogoča. Saj med nastanki nesporazuma opazimo ogromno podobnosti, prav tako je tudi ogromno razlik med posameznimi nesporazumi. Verdonik (2005) je nesporazume grobo razdelila na 2 skupini;

- Nesporazumi, ki nastajajo zaradi napačnega razumevanja dobesednega pomena; postane kot posledica napačnega odgovora na vprašanje 'kaj je povedal' (Primer: oseba naroči stranki, naj na telefonski zvezi počaka minuto. Stranka zdaj lahko razume minuto kot 60 s časa ali pa nek krajši čas, ki ni nujno, da je ravno minuta, pač pa lahko tudi 2,3 minute).
- Nesporazumi, ki nastanejo zaradi napačnega razumevanja namenov tvorca; postane kot posledica napačnega odgovora na vprašanje 'kaj je hotel s tem doseči' in 'zakaj je to rekel' (Primer: stranka ironično sporočilo naslovnika vzame dobesedno).  
(Verdonik, 2005)

Vsekakor ne gre zanemariti, da nesporazumi nastanejo tudi zaradi jezikovnih preprek. S tem mislimo predvsem na ljudi, ki jim slovenščina ni materni jezik, ampak so se ga priučili. To sicer ni pravilo. Upoštevati pa moramo, da pri pogovoru velikokrat uporabljamo sleng oz. narečje, ki ga taka oseba mogoče ne bo razumela ali pa bo pomen besede razumela drugače. Zato moramo biti pri pogovoru s tako osebo še posebej pozorni.

Da so stres, raztresenost, utrujenost in posledično nezbranost vsakodnevni sopotniki sodobnega človeka, se verjetno strinjamo. Zato nikakor ne smemo pozabiti tudi na te dejavnike, ki so vsekakor krivci za nekatere nastale nesporazume.

## **4.3 MOTNJE NA KOMUNIKACIJSKI POTI**

Motnje na komunikacijski poti so vse motnje, ki vplivajo na kvaliteto in količino prejetih informacij s strani sporočevalca do prejemnika. Pojavijo se v momentu, ko sporočevalec predaja sporočilo. Možina et al., (2011) so opisali naslednje motnje na tem področju:

- motnje v okolju (motnje na televiziji, pri telefonskih pogovorih, hrup v delavnici in podobno, to so motnje, ki jih komunikacijska pot lahko potegne iz okolja),

- prekinjeni komunikacijski kanal (izgubljeno pismo, prekinjena povezava z računalniki, nedosegljivost na telefon), ki se ga pošiljatelj dostikrat ne zaveda,
- število posrednikov stopnjuje motnje v komunikacijskem kanalu.

#### 4.4 KONFLIKTI V KOMUNIKACIJI

Konflikt nastane, kadar je neuskklajenost med vsaj dvema osebama. Ti osebi ne delujeta usklajeno. Tako se s konflikti srečujemo povsod v življenju; v zakonu, na delovnem mestu, v šoli, v trgovinah ipd. povsod lahko pride do konflikta. Vseh konfliktov ne smemo opredeliti kot potencialno slabe, saj so lahko nekateri koristni (lahko se iz njih nekaj naučimo, se zaradi tega stvari spremenijo, se ljudje pogovorijo).

##### Vrste konfliktov

Konflikte lahko delimo v več skupin. Selič (2012) jih je ločila na naslednje:

- konflikti glede na število vključenih oseb (konflikti v skupini, medsebojni konflikti, notranji konflikti posameznika),
- konstruktivni in destruktivni konflikti (konstruktivni konflikti – usmerjeni v interese in želje vključenih, nekonstruktivni konflikti – usmerjeni za zanikanje ali zatiranje psiholoških potreb drugih),
- notranji konflikti (nastanejo zaradi dveh vsebin, ki sta si lahko različni ali privlačni),
- zunanji konflikti (dve ali več oseb z različnimi željami in aktivnosti),
- latentni konflikti (kombinacija zunanjih in notranjih konfliktov).

##### Vzroki za nastanek konfliktov

Flajs (2005) je vzroke za nastanke razdelila na dva dela. Prve je poimenovala realni konflikti, ki nastajajo zaradi opozicije potreb, ciljev in vrednot. Druge je poimenovala nerealni konflikti, kateri so posledica ignorance, napak pri delu, tradicije, predsodkov, slabe organizacije ...

Selič (2012) razlaga, da imajo konflikti lahko tudi komunikacijske vzroke. Naštela je razne nesporazume, zamenjavo komunikacijskih ravni, neprimerne čustvene odzive, napačno nebesedno spremljavo, nepopolna sporočila, medsebojno tekmovanje, nejasno komunikacijo, izražanje čustev.

Kosi in Rom (2009) sta razložili, da konflikti nastanejo predvsem, kadar se želje in interesi posameznikov med seboj razlikujejo oz. niso združljivi. Nadaljujeta, da se konfliktom vedno ne moremo izogniti, zato je pametno, da se naučimo tehnik reševanja konfliktov. Pri nastopu konflikta velikokrat vmešamo še čustva, kar situacijo še dodatno poslabša.

## Reševanje konfliktov

Za uspešno reševanje konfliktov je pomembna predvsem odkritost, medsebojno zaupanje, obojestransko pripravljenost za sprejemanje novih informacij in spoštovanje sogovornika (Selič, 2012).

Konflikte rešujemo z uporabo različnih strategij, ki jih razvijamo z vzgojo, bivanjem in učenjem skozi življenje. Vse se začne že v otroštvu, ko začnemo razvijati in uporabljati določene strategije za reševanje konfliktov. Kasneje jih uporabljamo že bolj ali manj avtomatično. Pri neki osebi lahko prevladuje ena vrsta strategije, pri drugi lahko istočasno uporablja več strategij, odvisno od človeka in njegove osebnosti. Zavestno se naučimo tudi drugih strategij, ki nam niso ravno prirojene ter se tudi teh naučimo uporabljati za uspešno reševanje konfliktov (Flajs, 2005).

Kosi in Rom (2009) sta razdelili reševanje konfliktov na 5 načinov:

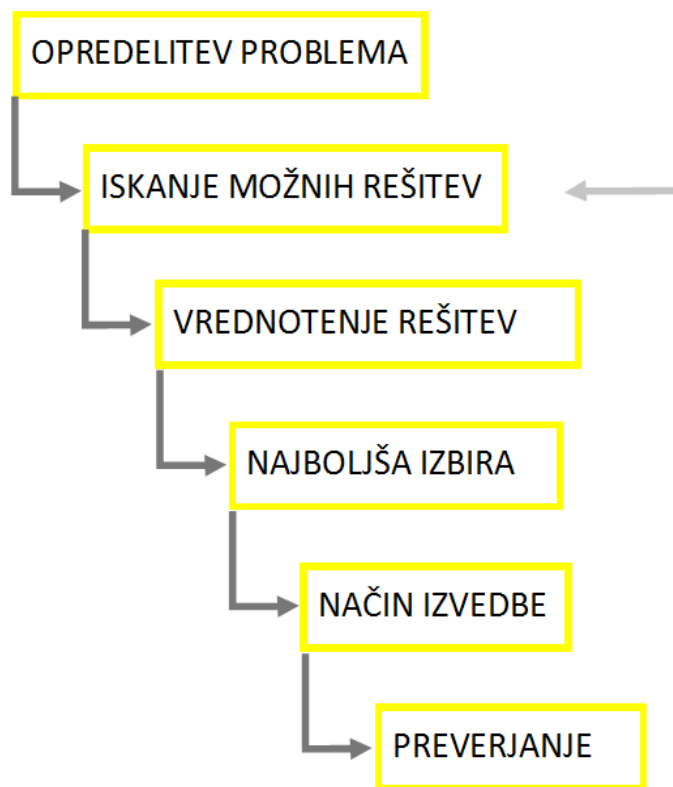
- tekmovanje (morski pes) – posameznik skuša doseči svoje cilje, če tudi na račun drugih, uveljavlja svojo premoč,
- sodelovanje (sova) – skupno reševanje, zadovoljstvo vseh,
- kompromis (lisica) – iskanje sprejemljive rešitve, ki delno zadovoljuje oba vpletena,
- izogibanje (želva) – odlaganje problema, izogibanje konfliktu, odpovemo se lastnim ciljem,
- prilagajanje (medvedek) – zadovoljevanje želja drugih, če tudi na svoj račun.

## Šest korakov za uspešno reševanje konfliktov

Za uspešno reševanje konfliktov je potrebno slediti naslednjim šestim korakom.

1. Opredelitev problema, kjer problem opredelimo in se z njim strinjamo vsi udeleženci v konfliktu. Odgovarjamo si na vprašanja kdaj, kje, kako, zakaj se je konflikt pojavil.
2. Iskanje možnih rešitev, kjer zbiramo največ možnih rešitev, izčrpamo vse možnosti, kako problem rešiti (tudi če rešitev ni uresničljiva). Pomagamo si z vprašanji kot so: smo analizirali vse rešitve in ali so vsi udeleženci podali svoje ideje za reševanje.
3. Vrednotenje rešitev, kjer ovrednotimo vse rešitve, ki smo jih zgoraj našli. Vse rešitve, ki niso izvedljive, zavržemo, pri ostalih pa poskušamo poiskati negativne strani ter ocenimo njihovo ustreznost. Odgovarjamo si na vprašanja: smo vsi utemeljili svoje rešitve, smo vse nerešljive rešitve zavrgli.
4. Odločitev o najboljši izbiri, kjer določimo rešitev, ki ustreza vsem udeležencem. To dosežemo z argumentirano razpravo. Prepričati pa se moramo, da smo jo vsi razumeli in se z njo strinjamo.
5. Odločitev o načinu izvedbe, kjer odgovarjamo na vprašanja kdo, kdaj, s kom, kako. Tukaj se konkretno dogovorimo o korakih uresničitve izbrane rešitve. Korake tudi zapišemo.

6. Preverjanje uspešnosti rešitve; tukaj sproti preverjamo, ali nam izbrana rešitev še ustreza ali ne. Če rešitev ne ustreza, moramo začeti z iskanjem nove, bolj ustrezne (se vrnemo nazaj na 2. korak) (Selič, 2012).



Slika 2: Reševanje konfliktov  
(Vir: Lasten)

## 5 KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI (NADREJENI, PODREJENI)

V vsaki organizaciji imamo komunikacijo med zaposlenimi. In vsaka organizacija si izbere, kakšna oblika komunikacije jim glede njihovo strukturo organizacije najbolj ustreza. Komunikacijo v podjetju delimo na formalno in neformalno komunikacijo.

**Formalna komunikacija** je znana kot uradna komunikacija, ki poteka skozi vnaprej določene kanale in jih upoštevajo vsi člani organizacije.

Po navadi formalna komunikacija poteka navzdol (od nadrejenega k podrejenemu), navzgor (od podrejenega k nadrejenemu), horizontalno (med zaposlenimi na isti



ravni, vendar različna področja odgovornosti – oddelki), diagonalna (med zaposlenimi na različnih ravneh in oddelkih) (Divjak, 2019).

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od nadrejenega (višjih) k podrejenim (nižjim) po ravneh organizacijske monarhije. V veliko organizacijah se je ta vrsta komunikacije izkazala za neučinkovito. Problemi so predvsem; neustreznost informacij, neustreznost sredstev za njihovo razširjanje, filtriranje informacij in splošna klima dominacije na eni in podrejenosti na drugi strani, ki je značilna za komuniciranje navzdol (Krevs, 2010). Vsekakor ne smemo pozabiti, da je to tudi ena najbolj pomembnih komunikacij v podjetju. Saj največ pomembnih informacij prehaja navzdol. Nadrejeni poučuje, opozarja, predaja novosti, izboljšave v podjetju ... Zato vsekakor ne smemo pozabiti, da je to vrsta komunikacije z največ pomembnimi podatki, ki morajo biti natančno predani, predvsem pa pravilno razumeti.

Komuniciranje navzgor vključuje prenos sporočil po organizacijski ravni navzgor (od podrejenega do nadrejenega). Komuniciranje navzgor je pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike in procedur (Krevs, 2010). To vrsto komuniciranje lahko tudi razložimo kot povratno informacijo podrejenih do nadrejenih, vsekakor pa to ni splošen pomen. Veliko podrejenih namreč komunicira z nadrejenimi o opravljenih nalogah, problemih in težavah, s katerimi se soočajo ob opravljanju, o možnih priložnostih in možnostih za izboljšave.

Pri horizontalnem komuniciranju razumemo vso komunikacijo, ki poteka med zaposlenimi na isti ravni organizacijske hierarhične lestvice. To so lahko sodelavci na istem delovnem mestu ali sodelavci v drugem oddelku v organizaciji. Pri tej vrsti komunikacije se izmenja precej informacij, zato je treba biti pozoren na pomembnosti in kvaliteto predane in sprejete informacije. Je pomemben, a velikokrat spregledan in premalo izkoriščen kanal za prenos informacij.

Diagonalno komuniciranje omogoča izmenjavo informacij med zaposlenimi na različni ravni organizacije, ki drug drugemu niso neposredno podrejeni ali nadrejeni. Pomembno je predvsem za koordinacijo delovnih nalog, reševanje problemov in konfliktnih situacij med enotami in posamezniki, medsebojnem informiranju, dajanju opore (Fink et al., 2009).

Divjak (2019) opisuje, da je **neformalna komunikacije** oblika komunikacije, ki spontano raste iz osebnih ali družbenih potreb med člani organizacije in se imenuje vinska ali neformalna komunikacija. Je najhitrejša oblika komunikacije, ki hitro posreduje informacije različnim članom organizacije in dobi hitre odgovore. Gre za sekundarno omrežje informacij v organizaciji, ki je lahko:

- enojna veriga,
- komunikacija 'vinske trte' (ljudi v skupini družijo nekaj skupnega, ena oseba lahko pripada več skupinam, zato informacije potujejo hitro),

- verjetnostna veriga,
- veriga grozdov.

## 5.1 POMEN DOBRE VODJE

Obstaja veliko različnih pogledov, kakšen je dober vodja oz. kaj mora dober vodja narediti oz. početi. Vsak vodja ima svoj pogled na to, kakšno vodenje je pravilno in najboljše. Večina je prepričanih, da dober vodja pomeni zagotovitev uspešno izvajanje nalog, drugi, če so vzpostavljeni dobri odnosi v kolektivu in tretji mislijo, da morajo vodje prevzeti vso odgovornost za sprejete cilje in naloge. Kratke definicije, kakšen je dober vodja, ni. Sigurno pa je, da dober vodja ne moreš biti, če ne znaš pomagati drugim, da se odlikujejo.

»Nihče ni rojen vodja. Voditeljstvo je kot drugi poklic – treba se priučiti. Zahteva določene osebnostne značilnosti in spretnosti, ki jih je treba razviti. Tako se torej razvijemo v dobrega vodjo.« (Kač, 2016)

### 5.1.1 Lastnosti dobre vodje

Kač (2016) in Dobravec (2008) sta razložila ključne prvine dobrega vodje.

**Vodja mora imeti znanje o vodenju;** znanje je predpogoj za opravljanje te funkcije. Vodja mora najprej poskrbeti za svoje znanje in ga nadgrajevati.

Pridobivanja zaupanja zaposlenih; med vodjo in zaposlenimi se mora razviti zaupanje, saj je to ključnega pomena za učinkovito vodenje in delovanje.

**Učenje, izobraževanje in razvoj zaposlenih;** vodja ni uspešen, če niso uspešni njegovi zaposleni. Vidik uspešnega vodenja temelji tudi na tem, da vodja zna usposabljanje svoje podrejene za vodenje in druge stvari (če vodje ni v službo, da ga zna kdo zamenjati). Vodja ne sme imeti preveč stvari v svojih rokah.

**Oblikovanje vizije in usmerjanje proti ciljem;** vodja si zgradi vabljivo vizijo in strategijo, ki ji bodo v timu sledili. Sproti si postavlja tudi jasne cilje in delo v organizaciji usmerja proti njihovi uresničitvi.

**Vodja mora biti zgled zaposlenim;** vodja in njegovi zaposleni se držijo vizije organizacije, pri tem jim je vodja za zgled. Vodja je dober mislec, spodbujevalec (zaposlenih) in preprečevalec (napak v procesu). Ker je vodji zaupano vzorništvu, mora premisliti kakšne oblike vedenja, vrednot in odnosov predstavlja. Človek, ki dvomi vase, ne more spodbujati in razmišljati o kakovostih pri drugih.

**Koordinacija aktivnosti in delegiranje**, še prej pa razporeditev pravih ljudi na delovna mesta. Ta funkcija pretvarja ideje v dejanja. Zato mora vodja dobro poznati osebnosti in sposobnosti svojih zaposlenih.

**Ohranitev prijateljskega odnosa**; povezovanje ljudi (pikniki in druženja izven podjetja) je bistvenega pomena za odprto komunikacijo in izboljšanje odnosov, ki pozitivno vplivajo na delovni proces.

**Pomembnost timskega dela**; timski duh je pomemben tudi pri vodji, če pride do problemov v procesu, da se lahko pridruži skupini in z ekipo rešuje probleme.

**Pohvale in zahvale**; zahvalite se iskreno, jasno in razločno. Zahvalite se in pohvalite, kadar to resnično čutite, tako bodo zaposleni vedeli, kako čutite in bodo vedeli, da mislite resno.

**Pooblaščenje zaposlenih**; v timu je pomembno, da je zadostna mera samostojnosti in samozavestnosti, da lahko v določeni meri deluje brez vodje oz. da vodja ne opravlja njihovega dela. Da vodje ne pooblaščajo dovolj, je problem v tem, da ni časa za učenje drugih; ta čas pa bi pridobili, če bi pooblaščali druge. Ne učenje zaposlenih in njihovo nepooblaščenje je kratkoročno, saj se vložen čas v to hitro povrne. Zaposleni morajo imeti pri delu svojo svobodo in samostojnost (da ni nenehnega obračanja na vodjo).

**Motiviranje in navduševanje**; vodja mora usposobiti svoje zaposlene, da dosežejo cilje, predvsem pa, da si jih zaposleni želijo doseči. Zato je pomembno dobro poznavanje zaposlenih ter jim tako pomagati najti povezavo med njihovimi notranjimi motivi in zahtevami dela.

**Interno komuniciranje in prenašanje informacij**; vodja mora poskrbeti za stalen pretok informacij od zgoraj navzdol in obratno.

**Napredovanje**; včasih napredovanje odličnih delavcev ni dobra naložba, saj lahko, kot vodje popolnoma odpovejo in ne znajo funkcionirati na tem položaju, kot delavec »tehnik« pa je svoje delo obvladal.

**Ocenjevanje in nadzor**; če vodja ne izvaja nadzora, pomeni, da je spustil vajeti iz rok. Nadzor je ključen za uspešno delovanje, vendar vodja z direktnim nadzorom ne sme pretiravati in raje gradi odnose na zaupanju.

**Reševanje konfliktov**; občasnim konfliktom se ne da izogniti, pomembno je, da se jih rešuje pravično in konstruktivno.

**Usmerjenost k spremembam;** vodja mora biti prilagodljiv in mora spremljati spremembe, ki se dogajajo v ožjem in širšem okolju organizacije ter se nanje odzivati. Uspešen vodja je odprt za nove ideje in izboljšave ter spodbuja k inovativnosti.

Sodec (2008) je opisala, da uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Uspešni vodja si pri delu s svojimi izkušnjami pridobi nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporablja. Prav tako je dober vodja sposoben razdeliti moči, uskladiti vrednote, ima intuicijo in vizijo ter dobro pozna samega sebe in tudi svoje zaposlene. Poznavanje samega sebe je sposobnost poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko presegli slabosti.

Biti vodja oz. nadrejeni zahteva stalno prožnost in miselne premike, kar je utrujajoče in stresno početje. Predvsem zahteva veliko topline, človečnosti, potrpljenja, vztrajnosti, strpnosti, prepričljivosti, odpovedovanja in popuščanja ter še mnogo človeških lastnosti, ki nam niso podane v zibko. Učenje tega je seveda dolgotrajen in tudi naporen proces, ki pa ga lahko opravi samo zrel človek. Ampak rezultati so poplačani (Flajs, 2005).

Že po vseh naštetih in obrazloženih lastnostih dobrih vodji je spodaj (na Sliki 3) opisanih še nekaj lastnosti, ki jih je Možina et al. (2002) opredel v svoji knjigi.

Lastnost	Opis
Prizadevnost, želja po dosežkih	Uspešni vodje so vsi po vrsti ambiciozni in imajo željo po velikih dosežkih. So pozitivno misleči ljudje in imajo precejšnje zaupanje vase.
Zmožnost učenja iz težav pri delu	Večina vprašanih vodij je odgovorila, da so imeli težave in neprijetnosti v svoji karieri, toda jemali so jih kot priložnost za drugačno ukrepanje in kot vir, iz katerega so se kaj naučili.
Posvečanje delu	Vsi vprašani so odgovorili, da posvečajo več kot 60 ur na teden opravljanju dela, in menijo, da je delo vodje najpomembnejši element njihovega življenja.
Analiza in reševanje problemov	Uspešni vodje so poudarjali in tudi s primeri dokazali, da znajo analizirati in reševati probleme. Pri tem jih odlikujejo sposobnost, da jasno opredeljujejo cilje, velika energija in pripravljenost za sprejemanje tveganja.
Delo z ljudmi	Vsi vprašani so dejali, da dosegajo organizacijske cilje s pomočjo sodelavcev. Večinoma vzdržujejo z njimi odkrite odnose in participativen način dela.
Ustvarjalnost	Če pride do sprememb, uspešni vodje s svojimi zamisljivimi raje napravijo drugačno strategijo, kot da bi spreminjali obstoječe cilje. Skratka ne dajo se omejevati z ovirami in procedurami, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti k ciljem.

*Slika 3: Značilnosti uspešnih vodij*

*Vir: Možina et al., 2002*

### 5.1.2 Vpliv vodja na odnose med zaposlenimi

Ugotovili smo, kakšne lastnosti mora imeti dober vodja. Zdaj pa se bomo osredotočili, kako in na kakšen način je potrebno, da vodja pristopa do svojih podrejenih in komunicira z njimi. Tako bomo tudi izvedeli, kaj in kako lahko vplivajo različni načini komuniciranja na posamezne podrejene. Zavedati se moramo, da ima vsak posameznik svoj prav, svoja prepričanja in svoje mnenje, ki ga je včasih težko spremeniti. Pomembno je, kako se vedemo in govorimo, saj nas okolica opazuje in si o nas ustvarja svoje mnenje in zaključke. Od tega, kaj vidijo, slišijo in občutijo, je odvisno, kako bodo z nami komunicirali. Če je naše obnašanje moteče, nas bo sogovornik zavračal.

Vodje si morajo prizadevati, da spoznajo stališča delavcev, s katerimi sodelujejo. Na ta način bodo uspeli na dveh področjih. Bolje bodo doumeli mnoge postopke delavcev in jih tudi lažje usmerjali k doseganju boljših rezultatov. Po drugi strani pa jih bodo podrejeni sprejeli in pridobili zaupanje v svojo vodjo. Kar pomeni, da si bodo podrejeni prizadevali izvršiti dane naloge in zagotavljanje opravljanja tudi prihodnjih nalog in delovnih procesov (Florjančič, 1994).

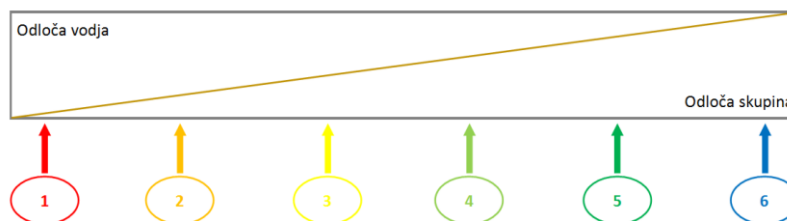
Različne vodje se odločajo za različne načine vodenja v svojem timu. Poznamo nekaj osnovnih načinov. To so avtoritativen način, demokratičen način in situacijski model vodenja.

## 5.2 STILI VODENJA

Stile vodenja skoraj vsak avtor poimenuje po svoje in jih razporeja drugače. Na podlagi teorij Kovača et al. (2004) in Možina et al. (2002) smo opisali stile vodenja oz. načine vodenja, kot jih imenuje Možina et al. (2002). Bistvo stilov je sicer pri vseh avtorjev enako in razporejeno zelo podobno, vendar smo jih v nadaljevanju še natančno opredelili in opisali.

»Na splošno lahko stile vodenja opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja ciljev.« Kovač et al. (2004) in nadaljuje, da vsak vodja uporablja svoje načine in metode vodenja, tako se ustvari zanj značilna oblika stila vodenja. Sodelavci zaznavajo vrsto vodenja, ki jo ima vodja do njih in oblikujejo svoj način sprejemanja vodje in reagiranja na tako vodenje.

### 5.2.1 Klasična teorija vodenja



Slika 4: Stili vodenja

Vir: lasten, prirejeno po Kovač et al., 2004

Na Sliki 4 imamo vizualno zelo nazorno prikazano 6 tipov klasičnega vodenja, ki ga opisuje Kovač et al. (2004).

#### 1) Avtokratičen stil vodenja

Nadrejeni sprejema odločitve in posreduje usmeritve svojim zaposlenim (Kovač et al. 2004). Vse odločitve so v rokah vodje, ideje kreativcev niso zaželeni, zato tak način vodenja slabo vpliva na samo ozračje v skupini (Možina et al. 2002).

V današnjih časih se takega stila polaščamo večinoma samo v kriznih situacijah, kjer je potrebno hitro sprejeti najbolj primerno odločitev.

#### 2) Patriarhalen stil vodenja

Nadrejeni sprejema odločitve, pri tem poskuša podrejenega prepričati o pravilnosti sprejete odločitve (Kovač et al. 2004). V tem stilu so vodje obsedene z mislijo, da znajo bolje in hitreje kot podrejeni narediti določeno stvar. Tako lahko vodja znižuje delovno moralo, predvsem pa tak stil vodenja poudarja zelo visoke standarde. Tak način vodenja je primeren samo, kadar imamo visoko motiviran in strokovno močno podkovan tim (Kovač et al. 2004).

#### 3) Posvetovalen stil vodenja

Nadrejeni sprejema odločitve, pri tem pa dovoljuje vprašanja in odgovore ter argumente od svojih podrejenih (Kovač et al. 2004). Vodja vodi ljudi v smeri zastavljene vizije, motivira skupino in z jasno predstavo svoje vizije tako postane vizija skupna. Vodja ima sicer zadnjo besedo, vendar pušča zaposlenim vseeno veliko svobode za delo (Možina et al. 2002).

Takega načina vodenja se po navadi polaščamo, kadar je potrebno spremeniti vizijo. Tako imamo s tem stilom skoraj vedno pozitivno ozračje in se stvari lažje lotimo in končamo.

#### 4) Konzultativen stil vodenja

Nadrejeni obvešča svoje podrejene o nameravanih odločitvah in podrejeni imajo možnost doseči upoštevanje njihovih stališč, če izrazijo svoje mnenje (Kovač et al. 2004). Vodja v tem stilu skrbi predvsem za čustva in počutje svojih podrejenih, to mu je pomembnejše kot naloge in cilji. Vodja zgradi močne čustvene vezi s podrejenimi ter tako pomembno vpliva na kakovost komunikacije med zaposlenimi (Možina et al. 2002).

Tak stil vodenja po navadi zavzamemo, kadar je potrebno reševati spore med zaposlenimi ali pa jih dodatno motivirati za delo. Saj nam zaposleni zaupajo in vedo, da so na prvem mestu in se tako zadevo lažje uredi.

#### 5) Participativen stil vodenja

Skupina podrejenih oblikuje svoje predloge in nadrejeni se na osnovi skupno oblikovanih predlogov skupine odloči za izbor predloga (Kovač et al. 2004). Ta vrsta vodenja spodbuja sodelovanje in skupne odločitve med podrejenim in vodjo. Tak stil je najbolj učinkovit, ko vodja dvomi v svoje odločitve in ni prepričan o prihodnosti organizacije. Tako prosi za pomoč svoje podrejene, ki mu s svojimi nasveti in idejami pomagajo do končnih odločitev. Tak stil vodenja je za delavce zelo pozitiven (Možina et al. 2002).

#### 6) Delegativen ali demokratičen stil vodenja

Skupina sprejme odločitev s pomočjo nadrejenega, ki ima vlogo moderatorja in povezovalca znotraj skupine ter predstavlja vez skupine z okoljem (Kovač et al. 2004). Vodja predvsem podpira ljudi in jih osebno in strokovno razvija za prihodnost. Vodje poskušajo pomagati zaposlenim pri prepoznavanju njihovih prednostih in razvoju kariere. Tak način vodenja je priporočljiv predvsem takrat, ko je potrebno povečati učinkovitost in doseči dolgoročen napredek pri zaposlenih. Je zelo pozitiven stil za dobro počutje zaposlenih v organizaciji (Kovač et al. 2004).

Ta stil je popolno nasprotje avtoritativnemu stilu vodenja. Zaposleni imajo možnost soustvarjanja pri nalogah in njihovo mnenje in predlogi so zelo zaželeni. Vodja jih obravnava kot sebi enake. Poudarek je na komunikaciji med zaposlenim in vodjo. Tak model vodenja vpliva tudi na kvaliteto dela in produktivnost, kateri sta zaradi motiviranosti zaposlenih zelo visoki.

### 5.2.2 Modeli vodenja

#### SITUACIJSKI MODEL

Situacijske teorije gradijo na predpostavki, da vodja svoje vodenje prilagaja vsakokratni situaciji, ki jo sestavljajo zahtevnost naloge ter značilnosti podrejenih oz. zaposlenih (Martinčič in Bioloslavo, 2017).

Kadar govorimo o situacijskem modelu vodenja, pomeni, da lahko vodja izbira stil vodenja med vsemi zgoraj opisani (6 stilov vodenja), kadar je to potrebno glede na situacijo, ki se dogaja oz. se je zgodila v organizaciji. Opisali smo tudi, kako oz. v kakšnem primeru je določen stil vodenja najbolj učinkovit, tukaj pa se vse to upošteva in je potrebno izbrati pravi stil glede na situacijo.

Proučevanje v okviru situacijske teorije poteka na temelju predpostavke, da je stil vodenja odvisen od vzpostavljene povezave med vodjo in zaposlenimi ter vodstveno situacijo. S tem pridemo do zaključka, da različne skupine in vodstvene situacije potrebujejo različen stil vodenja. Ne obstaja nek stil vodenja, ki je najboljši na vseh področjih, in tudi ni nobenega velikega vodje, ki bi bil uspešen in učinkovit v vseh situacijah (Kovač et al. 2004).

Možina et al. (2002) so opisali pod situacijske modele tudi pet podskupin o situacijskih modelih. Opisali so **Fiedlerjev model**, ki poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, ali se dejavniki ujemajo z načinom dela vodje. Vodja je lahko usmerjen k odnosom ali pa k delu. Situacijske spremenljivke, ki so značilne za ta model, so predvsem odnos skupine do vodje, zapletenost dela in moč položaja. Naslednji način, ki so ga opisali, je **Herseyov in Blanchardov model** vodenja, ki poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine. Ta model poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vodenja in se spreminja glede na zrelost članov skupine. V nadaljevanju so opisali še **model vodenja 4D, Housejev model in participativni model vodenja**.

#### TEORIJA X, Y

Teorijo x opredelimo kot stil vodenja, kjer vodje, katere mislijo, da njihovi podrejeni delajo in so motivirani samo zaradi denarja. Drugače pa so ti isti zaposleni leni in imajo neprimerne delovne navade. Tako bodo vodje ravnale temu primerno. Uporabili bodo avtoritativen način vodenja, ki smo ga zgoraj opisali. Predvsem bodo ostajali pri standardnih merilih in natančnosti izvedbe ter točnosti. Natančno se bo vedelo, kdo je glavni, kdo podrejeni, se pravi, kdo odloča in kdo izvaja po odločitvah.

Teorijo y pa lahko opredelimo kot nasprotje teorije x. Se pravi, da vodje verjamejo, da so ljudje pripravljeni trdo delati in imajo pozitivne navade. Prav tako bodo vodje ravnale v skladu s temi prepričanji. Take vodje bodo uporabile participativen način vodenja, ki smo ga prav tako opisali zgoraj. To pomeni, da bodo vodje svetovali svojim podrejenim, kako naj delajo, jih spraševali za mnenje in jih vzpodbujali naj sodelujejo pri načrtovanju dela in pri odločitvah.



DOMNEVE TEORIJE X		DOMNEVE TEORIJE Y
Zaposleni nimajo radi dela in če je le mogoče, se mu izogibajo.	<b>NASPROTI</b>	Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.		Zaposleni se strinjajo s cilji organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo.		Zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi sprejmejo odgovornost za delo

Slika 5: Domneve teorije X in Y  
Vir: Možina et al. (2002)

## TRANSFORMACIJSKO IN TRANSAKCIJSKO VODENJE

**Transformacijsko vodenje** je vodenje, ki temelji na spodbujanju zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navduševale za reševanje problemov pri delu. Se najpogosteje uporablja v povezavi z organizacijo prihodnosti. Vodje se poslužujejo predvsem vodenja z motiviranjem. Vodja deluje na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne spodbude in upoštevanja posameznika. (Možina et al. 2011).

**Transakcijsko vodenje** je sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih, ki jih delavec prejema, če dobro dela oziroma če opravlja delo v skladu s pogodbo ali dogovorom. Ta vrsta vodenja je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane. Tak vodja ne navdušuje nadrejenih in jih ne motivira, ravna se predvsem po predpisih in pravilih, deluje na podlagi: nagrajevanja, vodenja z izjemami (pasivno in aktivno) in vodenje brez vaje (Možina et al. 2011).

Možina et al. (2011) razloži, da je na podlagi raziskav mogoče sklepati, da je **transformacijski vodja uspešnejši od transakcijskega**. Razloži, da so ljudje, ki delajo s transformacijskim vodjem, bolj zadovoljni in dosegajo tudi boljše delovne rezultate. Zato je ta način vodenja primeren predvsem za podjetja, ki delujejo v razgibanem in dinamičnem poslovnem okolju. Prav tako je transakcijski način vodenja uspešnejši v stabilnem delovnem okolju, kjer tehnologija in življenjski cikli proizvodov ali storitev ne zahtevajo nenehnega prilagajanja.

## 6 KOMUNICIRANJE V ČASU EPIDEMIJE 2020

Komuniciranje se je v svetu leta 2020 praktično čez noč močno spremenilo, ko je bila razglašena epidemija. Epidemija je izraz za nenaden izbruh ter hitro širjenje nalezljive bolezni, ki presega normalno obolevnost v človeški populaciji. Ker je epidemija zavzela celoten svet, vse celine, govorimo o pandemiji. Tako komuniciranje v času pandemije kot smo ga poznali prej (normalno), ne obstaja več. Večino komuniciranja je se preselilo na splet, preko različnih aplikacij na elektronskih napravah. Vsekakor lahko govorimo o tem, da se je začelo obdobje novega komuniciranja. Komuniciranje se je v določenih organizacijah spremenilo tudi do 100 %. To pomeni, da je popolnoma drugačno, kot so ga poznali pred pandemijo. Vse to pa je tudi močno vplivalo na delo v organizacijah. Določene organizacije so zaradi pandemije morale svoje delovanje popolnoma ustaviti in zaposlene poslati na čakanje, drugi so delo v času pandemije izgubili, nekatere organizacije pa so lahko zaposlenim nudile delo od doma. Vsekakor pa pogoji pri delu od doma niso enaki kot na delovnem mestu v podjetju, zato je bilo potrebno veliko prilagajanja in sprememb na področju komuniciranja in samega delovanja v organizacijah. Vsaka organizacija je ravnala po svojih zmožnostih; z upoštevanjem vladnih ukrepov na področju zaježitve novega virusa, so pripravljale načrte in začele z organiziranjem dela in načinov komuniciranja med zaposlenimi in zunanjimi izvajalci. Tako so se razvili nekateri novi načini komuniciranja, ki jih pred tem v določenih organizacijah sploh niso poznali, uporabljali ali si sploh predstavljali, da bo to nekoč nujno »zlo« za delovanje organizacije. Med to spadajo nekatere aplikacije (Skype, Zoom, Googleve aplikacije (Hangouts, Meet), Cisco Webex, Jitsi, Microsoft Teams), ki so v času pandemije širom sveta v organizacijah in v družinskih domovih pomagale pri uspešnem komuniciranju med posamezniki in večjimi skupinami. Prav tako kot je vsakemu zaposlenemu način komuniciranja predstavljal dodaten izziv, so se z največ prilagoditvami in spremembami soočali vodje. Vodje so morali čez noč spremeniti način vodenja. Pred vsem bomo na tem mestu podarili, da je zelo težko od doma oz. na daljavo spremljati zavzetost in zbranost zaposlenih. Prav tako imajo lahko nekatere vodje velike težave z zaupanjem svojim podrejenim, kar so gojili že prej, ko so lahko svoje zaposlene nadzorovali v kritičnih trenutkih. V primeru dela na daljavo pa take vodje zelo težko funkcioniralo, saj zaposlenih ne morejo spremljati in nadzorovati vsak trenutek. Prav tako je bistveno težje odpravljati napake, ki se pojavljajo pri delu, saj je lahko komunikacija bistveno počasnejša, kot je bila.

Omeniti pa je potrebno tudi, da nekaterim organizacijam načina komuniciranja ni bilo potrebno spreminjati. Take organizacije imajo že v strukturi podjetja način komuniciranja tak, da so v času pandemije lahko komunicirali brez večjih prilagajanj ali sprememb. Posledično se takih podjetjem samo delovanje zaradi pandemije ni bistveno spremenilo. Mogoče se je le povečal ali zmanjšal obseg dela.

## 6.1 PANDEMIJA 2020-21

Na Kitajskem so 9. januarja 2020 potrdili izbruh skrivnostne pljučnice, ki izhaja iz iste skupine kot virus Sars. Tako je 30. januarja 2020 svetovna zdravstvena organizacije (WHO) zaradi hitrega širjenja novega virusa razglasila izredne zdravstvene razmere po vsem svetu,. Prvo pozitivno osebo smo dobili 4. marca 2020, 11. marca 2020 je virus dosegel razsežnost pandemije v svetu. 12. marca pa je bila tudi v Sloveniji razglašena epidemija in 16. marca se je ustavilo javno življenje (zaprte šole in ne nujne trgovine, saloni ... )Vse do konca leta 2020 pa so veljali strogi ukrepi, ki so močno vplivali na komunikacijo med zaposlenimi, z zunanjimi izvajalci, med učenci, s prijatelji itd., prav tako je močno vplivalo na samo delovanje organizacij. 27. decembra 2020 se je v Sloveniji začelo cepljenje populacije, najprej so cepili starostnike, ki so najbolj ogroženi, sledi medicinsko osebje, rizične skupine ...

## 6.2 DELO OD DOMA

Vodje prihodnosti morajo ustvariti nove načine in stile vodenja. Uspešnost dela od doma je v veliki meri odvisna od organizacije vodje in podpore zaposlenim. Nekateri vodje mislijo, da bodo s svojo prisotnostjo boljši vodje, kot če fizično niso prisotni, drugi pa zaupajo svojim zaposlenim, ki jih ne morejo videti. Vsekakor pa je to prihodnost vodenja, kateremu se ne moremo izogniti, zato se je potrebno prilagoditi, da bodo razmere delovale za vse vpletene. Pravila sodelovanja bi vodje morale vzpostaviti takoj in že na prvi videokonferenci točno in natančno postaviti pravila. Najbolje je, da sodelujejo vsi zaposleni, tako se bodo počutili pomembne in bodo tudi bolj točno izvajali pravila, katere bodo lahko soustvarjali (Veingerl, 2020a).

Veingerl (2020a) v svojem članku našteje nekaj navodil, s katerimi bodo vodje bolje vodili svoje zaposlene, ki delajo od doma.

- **Komunicirajte odprto in pogosto** – količino komuniciranja je potrebno prilagoditi tako zahtevnosti naloge v danih razmerah kot količini izmenjanih informacij. Odkrito in pogosto komunicirajte s svojimi podrejenimi, da bodo vedno dobro ozaveščeni in informacij ne bodo iskali na drugih virih informacij.
- **Zaupajte zaposlenim** – velik del uspeha je odvisen od tega ali svojim zaposlenim zaupate, da opravljajo svoje delo, tudi če jih ne vidite. Ko so vodje prisotni, je lažje oceniti, koliko truda vložijo zaposleni za dani rezultat. Vsekakor pa je potrebno dati priložnost vsakemu zaposlenemu, da se izkaže in je ustvarjalen pri svojem delu.
- **Vzpostavite pravila za sodelovanje za delo od doma** – s strani vodje je potrebno dobiti točna pričakovanja o načinu in času komuniciranja. Prav tako

- pa je potrebno doreči pričakovanja glede delovnih ur zaposlenih, njihove razpoložljivosti in predvidenih srečanj.
- **Določite smernice za delo od doma** – odgovarjane na e-pošto, uporaba besede za nujne zadeve, postavitve ključnih projektov in rokov ...
  - **Uporaba videokonference** – zagotavljajo vizualen stik, ki je tudi zelo pomemben pri predaji nalog in razlagi zahtevnejših projektov, saj omogoča bolj osebni pristop.
  - **Zagotovite možnost hitrega in enostavnega komuniciranja** – uporaba aplikacij za komuniciranje na mobilnih napravah (zoom, skype itd.).
  - **Zagotovite priložnost za socialno interakcijo na daljavo** – na primer pustiti nekaj začetnih minut videokonference za pogovore med zaposlenimi o neformalnih temah.
  - **Ponudite spodbudo in čustveno podporo** – vodje naj svojim zaposlenim prisluhnejo, predvsem njihovi zaskrbljenosti in pomislekom ter sočustvujejo z njihovimi težavami.

### 6.2.1 Virtualna srečanja

Virtualna srečanja (sestanki, webinarji, team follow up, online konference, izobraževanja ...) so postala del vsakodnevnega dela na daljavo. So nekaj, kar uporablja na milijone ljudi po vsem svetu, ki delajo od doma. Omogočajo, da se ljudje lahko v udobju svojega doma povežejo z drugimi sogovorniki (strankami, sodelavci, nadrejenimi, zunanji izvajalci ...), in je najboljši približek osebnemu stiku z drugimi udeleženci. Videokonferenca omogoča avdio ter video povezavo, pri čem lahko opazujemo mimiko obraza ali druge načine govornice telesa, ki nam veliko pove, ko se z osebo pogovarjamo, ji predajamo informacije ali pa jih mi sprejemamo...

#### a) Pravila virtualnega srečanja

Veselič (2020) je opisala nekaj (ne)napisanih pravil za virtualna srečanja. Opisala je predvsem splošne načine in priporočila za izboljšanje oz. dobro videokonferenco.

**Pred začetkom virtualnega srečanja** se je potrebno dobro pripraviti. Če ste gostitelj, morate pripraviti program, ki ga boste vodili na konferenci, prav tako pa se je potrebno pripraviti, če ste udeleženec (vprašanja, pripombe, zanimivosti ...). Za videokonferenco velja enak »dress code« kot v službi, vsaj za tiste dele, ki so vidni preko kamere (zgornji del). Pred začetkom je potrebno preveriti tudi opremo, ki jo boste uporabljali med konferenco (kamera, zvočniki, mikrofoni ...), poskrbeti je potrebno za delujočo opremo, primerno ozadje ter mirno okolje.



Slika 6: Primer pravnega in nepravilnega oblačenja  
Vir: Veselič (2020)

**Oprema, prezentacija in trajanje.** Priporočena je kvalitetna oprema, ki jo uporabljate, saj s tem sebi in drugim pomagata izboljšati kakovost same konference. Če imate na prenosniku slabo kamero, je priporočljiva uporaba dodatne kamere, saj s tem bistveno izboljšamo **sliko** in vidno polje ostalim udeležencem. Potrebno je poskrbeti tudi za primerno **osvetlitev** prostora, še posebej osebe pred ekranom, saj bo tako slika precej boljša. Da nas bodo ostali udeleženci dobro slišali, brez nepotrebnih šumov, moramo poskrbeti tudi za **dober zvok**. To lahko naredimo z dodatnim mikrofonom ali uporabo slušalk, saj imajo nekatere že vgrajene mikrofone. Če vodite srečanje in imate prezentacijo, naj bo aktivna (čim več drsnic z nazornimi vsebinami in malo besedila). Sodelujočenci so pomemben del konference in jih je potrebno vključevati, da ne izgubijo fokusa in se ne začnejo dolgočasiti. Celotna dolžina videokonference naj ne bi bila daljša od 2 ur, vmes je potrebno narediti tudi premor.

#### b) Sodelovanje pri virtualnih srečanjih

Ker se udeleženci srečanja ne nahajajo v istem prostoru, je težko zagotoviti popolno skoncentriranost in zanimanje za srečanja. Za ekrani pa lahko počnejo druge stvari (odgovarjanje na sporočila, telefoniranje, pogovarjanje z otroki, surfanje po internetu ipd.), namesto da bi bili povsem skoncentrirani na srečanje. Virtualna srečanja lahko opredelimo s pozitivnimi in negativnimi lastnosti. Vsekakor predstavljajo prednost, saj omogoča možnost komuniciranja z zaposlenimi, če tudi so doma. Po drugi strani lahko povzročajo veliko težav. Pri fizični prisotnosti imajo udeleženci občutek »obveznosti« sodelovanja in pozornega poslušanja, ob virtualni prisotnosti pa lahko pokažejo bolj malo zanimanja. K negativni lastnosti virtualnih srečanj zato lahko prištejemo tudi željo po sodelovanju, saj nekateri bi sodelovali, pa ne vedo, kako

pritegniti govornikovo pozornost, da jih bo spustil do besede (po navadi so to dosegli z dvigom rok ali pa so svoje mnenje pokazali z mimiko ali drugo kretnjo). Vse to pri določenih zaposlenih lahko vzbudi občutek nemoči in se vse manj vključujejo v sama srečanja, posledično jih lahko začnejo tudi izpuščati. Nekateri udeleženci imajo lahko težave z zagotavljanjem mirnega prostora v času virtualnega srečanja (ropot otrok, kričanje sosedov, glasen promet itd.), kar zelo moteče vpliva tudi na ostale udeležence. Pri fizičnem srečanju tega ni, saj so vsi zbrani v enem prostoru in je to po navadi miren prostor.

Veingerl (2020b) si je zastavila vprašanje, kako poskrbeti, da na virtualnem srečanju sodelujoči dejansko sodelujejo in se vključujejo. Opisala je nekaj preprostih pravil, katere bi morali upoštevati vsi, da bi dosegli res kvalitetna virtualna srečanja. To so:

→ Icebreaker ali prebijanje ledu

To so hitra in zabavna vprašanja, namenjena dvigovanju razpoloženja in zagonu pogovora.

→ povabilo k besedi

Ta tehnika je ključna za zagotavljanje potreb po vključevanju in nadzoru udeležencev. Sodelujejo naj vsi, na vsake toliko časa koga pokličemo in mu damo besedo, ga vprašamo za predloge, mnenja ...

→ zastavljanje direktnih vprašanj

Če menite, da nekdo ni pozoren na potek pogovora med srečanjem, ga direktno vprašajte, kaj on misli o tej temi oz. kaj predlaga.

→ pravilna seznanitve s temo

Na začetku vse prisotne seznanite s temo, katero boste obravnavali (največ 5 minut), šele nato lahko vključujete ostale v debato.

→ pravilo »vključimo vse«

Povečanje vključevanja posameznikov na sestanku lahko dosežemo tako, da damo vsem udeležencem naloge, v katere se aktivno vključujejo.

→ ustvarite interaktivno predstavitev

Poskrbite, da bodo predstavitve zanimive, zato se izognite monotonosti PowerPointa. Poskrbite, da so v predstavitvi samo osnovni podatki in je predstavitev kratka, da udeleženci ne izgubijo fokusa.

→ pravilo 5 minut

Zaradi motenj iz okolja lahko udeleženec hitro izgubi pozornost na srečanje. Zato velja pravilo 5 minut, kar pomeni, da naj ne preteče več kot 5 minut, ko sodelujočega ne povabite k besedi, debati ali reševanju izzivov.

### **6.3 UČINKOVITO INTERNO KOMUNICIRANJE**

Zaradi korona krize je zelo oteženo predvsem interno komuniciranje. Saj je komuniciranje, kot smo ga izvajali pred epidemijo, zdaj praktično nemogoče. Kot že vemo, v nekaterih organizacijah zaposleni delo opravljajo od doma in interna

komunikacija lahko poteka samo preko virtualnih srečanj oz. drugih elektronskih naprav. Zato je pomembno, ko komuniciramo z zaposlenimi, da jim posredujemo prave in resnične podatke, tudi o stanju organizacije.

Maja 2020 je potekala vseslovenska raziskava, katere namen je bil preveriti kakovost komuniciranja med zaposlenimi in vodjo v času razglašene epidemije (spomladi) COVID-19 v Sloveniji. Raziskava je pokazala pomembnost internega komuniciranja v času krize. Interno komuniciranje je namenjeno predvsem krepitvi kakovosti odnosov med organizacijo in zaposlenimi. Izkušnje iz prejšnjih kriz (1. in 2. val okužbe) kažejo, da so krizo lažje in uspešnejše prebrodile organizacije z visoko kakovostjo odnosov in ki imajo organizacijsko kulturo zgrajeno na spoštovanju in zaupanju. Pri kriznem komuniciranju ne gre le za to, kaj in kako povemo, temveč kdaj. Prav tako je zelo pomembno, da prisluhnemo in skušamo razumeti okoliščine ljudi. Zato je pomembno, da v iskanje rešitev vključujemo vse zaposlene. Več kot tri četrtine zaposlenih je spomladansko komuniciranje v času krize 2020 pohvalilo. Najvišjo oceno so sodelujoči v raziskavi pripisali posluhu vodje (posebnost obdobja je, da je istočasno, kot je potekalo delo od doma, prav tako tudi izobraževanje otrok potekalo od doma). Raziskave so izpostavile visoko odgovornost managementa za komuniciranje. Med najbolj zaupanja vredne vire informacij se je tako uvrstil vir delodajalca oz. vodje. Od vodje so zaposleni pravočasno pridobili vse potrebne informacije za delo in o organizaciji. Prav tako so bile vodje zadovoljni s pogostostjo komuniciranja s podrejenimi in njihovimi prejeti informacijami. Zato lahko rečemo, da je raziskava pokazala, da je interno komuniciranje pomembno pri ustvarjanju zaupanja, to pa je učinkovita pot iz krize. Pokazale so se tudi številne možnosti za izboljševanje komunikacije, predvsem glede miritve situacije, razjasnjevanja negotovosti ter pomirjajoče komunikacije, s katero vodje izraža skrb za dobro počutje svojih zaposlenih (te so v raziskavi dobile najslabše ocene) (Boštjančič, Vižintin in Krajnović, 2020).

Podjetje Mediade (2020) je na svoji spletni strani opisalo nekaj ključnih nasvetov za krizno interno komuniciranje.

- 1) Vključite komunikacijski načrt v krizno strategijo  
Naredite krizni načrt ter jasno opredelite, kdo, s kom, kaj in kolikokrat komunicira. Tako bo komunikacija potekala nemoteno.
- 2) Določite komunikatorja  
Komunikator je nekdo, ki mu zaposleni zaupajo, hkrati pa mora biti večč javnega nastopanja, ostati miren v stresnih situacijah ter je zgled s svojim ravnanjem.

- 3) Bodite zgled zaposlenim  
Sledite sprejetim ukrepom in bodite zgled s pravim ravnanjem ter posredovanjem pravih informacij.
- 4) Bodite zaupanja vreden vir informacij  
Obrazložite, kaj dana situacija predstavlja za vas, za vaše podjetje ter za zaposlene. Če nečesa ne veste, se pozanimajte, preden posredujete naprej.
- 5) Vaša komunikacija naj bo empatična in iskrena  
Sporočila predajajte jasno, odločno, korektno, brez okrevanja, če nekaj ne veste, priznajte.
- 6) Redno obveščanje zaposlenih o situaciji v podjetju  
Stalno obveščanje zaposlenih o stanju podjetja, kako poteka delo v podjetju, novosti, finančno stanje podjetja, stanje naročil, proizvodnje ... Bodite realni pri predajanju informacij.
- 7) Komuniciranje pogosto (enkrat na dva tedna ni dovolj)  
Več kot boste komunicirali, bolj boste ustvarjali občutek povezanosti, krepili odnose, dvigovali zavzetost.
- 8) Komunikacija ne bo vezana samo na službo  
Komunicirajte s svojimi zaposlenimi tudi o njihovih težavah, organizaciji dela od doma, kako se znajdejo, kje so njihove stiske. Ponudite pomoč in skušajte najti rešitev.
- 9) Vključevanje zaposlenih v odločanje oz. pustite, da zaposleni spregovorijo  
Vključevanje zaposlenih v pogovore, odločanje je ključnega pomena za dvig in vzdrževanje zavzetosti.
- 10) Informacije od zaposlenih pridobite iz prve roke  
Za analizo ne najemajte zunanjih ljudi, sami se pogovorite z zaposlenimi, kako se počutijo, kaj jih bremeni, kakšni so strahovi, kaj potrebujejo.

## 6.4 VPLIV EPIDEMIJE NA PODJETJA IN KOMUNICIRANJE

Kakšen bo vpliv Koronavirusa v slovenskih podjetjih še ne moremo oceniti, čeprav se nekatera spremembam lahko hitro prilagodijo. Nekatera podjetja tudi v času epidemije, ko je bila ta v največji razsežnosti, niso zapirala proizvodnje, saj bi to pomenilo konec njihovega poslovanja. Podjetja imajo obveznosti do kupcev (zunanja podjetja), ki jih ne morejo prekiniti brez pogodbenih kazni, te pa bi lahko ogrožale obstoj podjetja. Vse to pa bi lahko kritično vplivalo tudi na izgubo kupcev, mesto na trgu ter zaupanje v podjetje, kar bi prav tako privedlo do problema. Taka



podjetja bi se lahko zaprla le, če bi se globalno zapirala tudi ostala podjetja v tem času. Taka podjetja se sklicujejo na to, da je problem (COVID-19) globalen in zahteva globalne ukrepe in rešitve (Kocbek, 2020).

Vsekakor se moramo zavedati, da COVID-19 ni enkraten izziv in da nas bodo take preizkušnje v prihodnosti še doletele. Preživela bodo le tista podjetja, ki se znajo hitro in dobro prilagoditi novim spremembam ter bodo njihove informacije potekale tekoče, hitro in natančno. Zato je pametno, če se podjetja na krizo pripravijo vnaprej. Če imamo že izdelan nek sistem za reševanje različnih kriz v gospodarstvu in v organizaciji, prihranimo veliko časa in nesoglasij, ko pride do točke, ko je potrebo spremeniti komuniciranje ali poslovanje. Tako nam ostane več časa, da sistem prilagodimo dani situaciji ter dodelamo manjše detajle, kateri ključno vplivajo na situacijo v trenutnih razmerah. Res pa je tudi, da si nista dve situaciji enaki, zato je potrebno v podjetju imeti ljudi, ki se znajo hitro prilagoditi manjšim in večjim spremembam tako v poslovanju kot v samem komuniciranju. Na koncu vsake krize strnite, kaj ste se v času krize naučili, kje ste ravnali narobe, kaj bi lahko popravili, kako bi se lahko krizi v podjetju bolje ali čisto izognili ...

Letonja (2020) je v svojem članku podala misli, da morajo organizacije optimirati svoje poslovanje, da dosežejo dobiček. »Čas se spreminja, novi ukrepi in nove situacije pomenijo novo realnost. Doživljamo razmah spletnega trgovanja, kjer to ni bilo običajno ali prisotno v takem obsegu, razvija se spletno izobraževanje, odvijajo se investicije v javno zdravstvo, spremenil se bo način vzpostavljanja dobavnih kanalov, ne bo več toliko odvisnosti od le nekaj velikih dobaviteljev ipd. Ko se bo kriza umirila, morate v podjetjih razmisliti o tem, kaj je kriza spremenila, kaj ste se naučili in to morate upoštevati v svojih planih za prihodnost.«

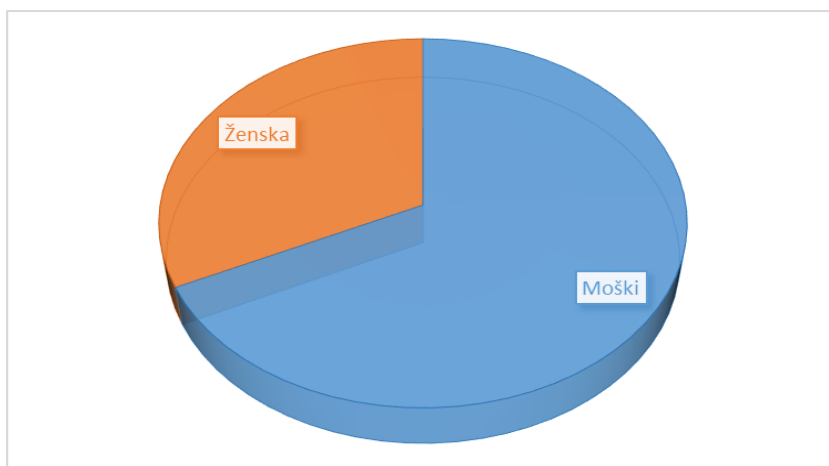
## 7 REZULTATI RAZISKAVE

V sklopu raziskave smo izdelali spletno anketo, katera je potekala od 21. 1. 2021 do 7. 2. 2021, skupaj torej 18 dni. Anketo smo prvič dostavili 21. 1. 2021 preko e-maila, vendar smo jo morali zaradi majhnega odziva ponovno poslati do vseh zaposlenih v podjetju Polycom. Sporočili smo jim, da je anketa pomembna, tako za izdelavo naše diplomske naloge kot tudi za podjetje. Na anketo je lahko odgovoril vsak zaposleni v podjetju, ki se je za to vzel 5 minut časa. Tako smo lahko na podlagi dobljenih rezultatov analizirali interno komuniciranje v podjetju. Anketa je sestavljena iz sedmih delov; osnovna vprašanja, vprašanja za nadrejene, za podrejene, za način komuniciranja s sodelavci, o virih informacij, o delu od doma ter mnenju anketirancev.

## 7.1 OSNOVNA VPRAŠANJA

### a) Spol

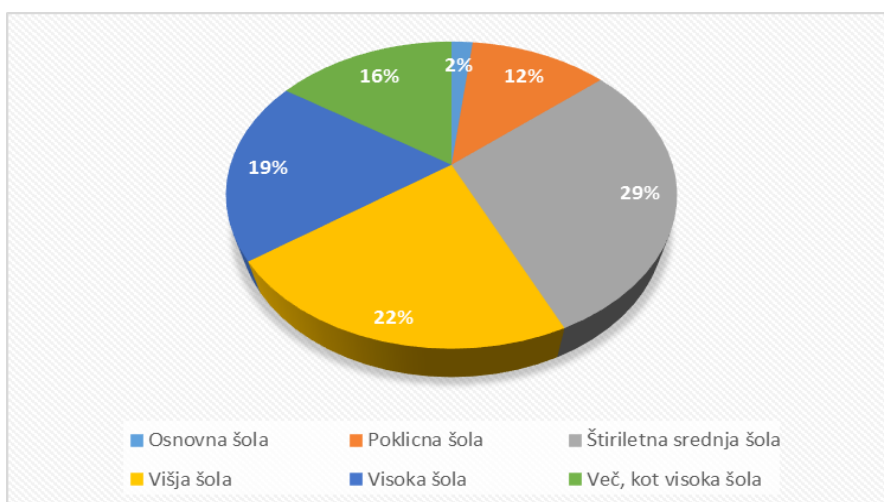
Na anketo je odgovorilo 109 od 277 zaposlenih, od tega je bilo 74 moških in 35 žensk.



Slika 7: Spol anketirancev  
(lastni vir)

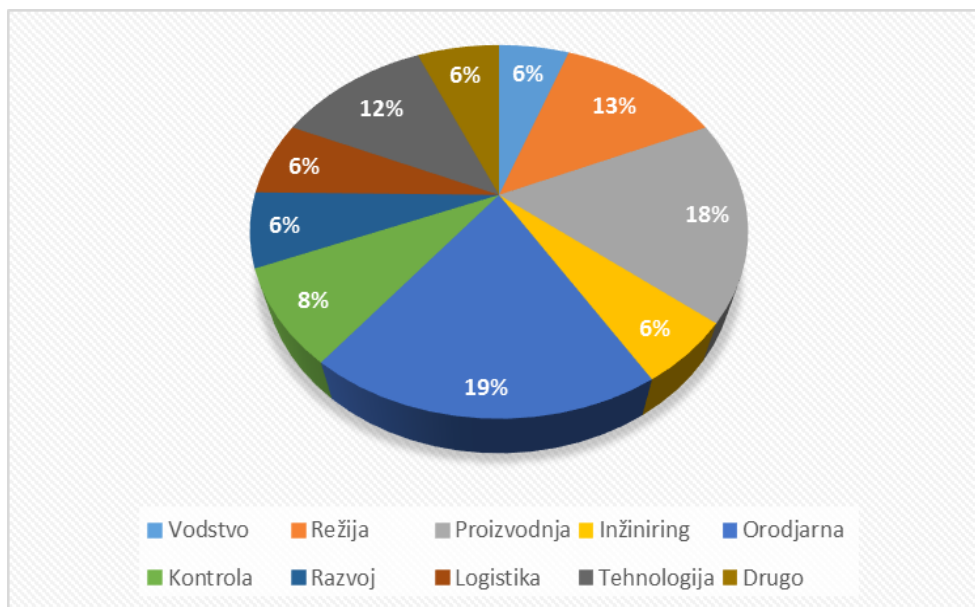
### b) Kakšna je vaša najvišja izobrazba?

Na sliki vidimo, da je več kot 56 % anketiranih, ki imajo doseženo višjo izobrazbo ali več.



Slika 8: Najvišja dosežena izobrazba anketirancev  
(lastni vir)

### c) Opredelite vaše delovno mesto



Slika 9: Opredelitev delovnih mest  
(lastni vir)

## 7.2 VPRAŠANJA ZA NADREJENE

Vprašanja se nanašajo na delo s podrejenimi. Od anketiranih ima pri delu 37 oseb (34 %) tudi delavce v podrejenem položaju.

### a) Kako prejeta navodila ali informacije vaših nadrejenih posredujete svojim podrejenim?

V 78 % so odgovorili, da prejete informacije posredujejo svojim podrejenim takoj, ko lahko. 16 % je takih, ki informacije predajo, ko srečajo zaposlenega in to opravijo takrat. 6 % anketirancev nikoli ne posreduje informacij svojim zaposlenim, predvidevamo, da lahko zaradi tega prihaja do kasnejših napak pri delu.

### b) Kako natančno predajate navodila?

V večini (59 %) so osebe odgovorile, da navodila predajajo zelo natančno, saj se jim zdi, da je vsaka informacija pomembna. Nekateri (38 %) pa svojim podrejenim pri predaji informacij podajo le bistvene podatke. Ko predajate napotke, ali se prepričate, da so jih pravilno razumeli?

Nadrejeni se v 65 % prepričajo, če so podrejeni njihove napotke in informacije pravilno razumeli. V 30 % se prepričajo le pri bolj zahtevnih napotkih, 5 % pa je takih, ki se nikoli ne prepriča, če so podrejeni napotke pravilno razumeli.

**c) Kako se prepričate, da so vaše napotke pravilno razumeli?**

Vprašam, če so razumeli.	25	68 %
Prosim jih, da mi razložijo, kako so razumeli moje napotke.	5	14 %
Vidim po mimiki, ali so stvar razumeli.	6	16 %
Se ne prepričam.	1	3 %

*Tabela 1: Preverjanje predanih informacij  
(lastni vir)*

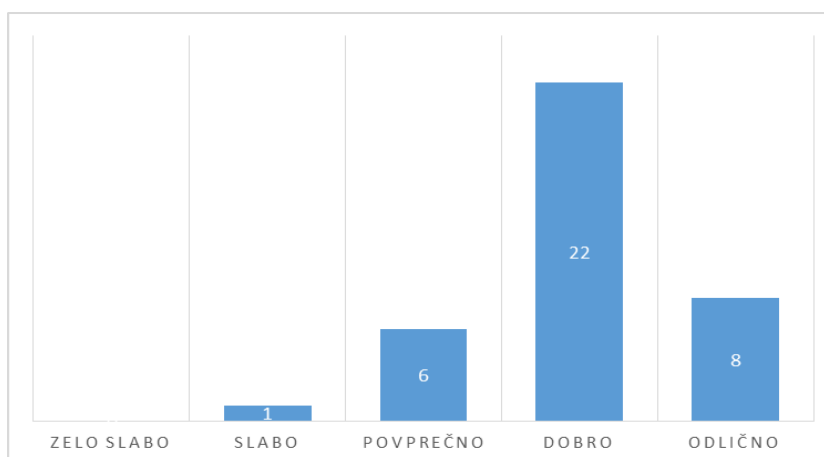
Kar 97 % anketiranih se tako ali drugače prepriča, da so podrejeni napotke pravilno razumeli. Presenetljivo pa je, da se le ena oseba od anketiranih nikoli ne prepriča, če so podrejeni napotke pravilno razumeli.

**d) Ali prejimate povratne informacije od svojih podrejenih o opravljenem delu?**

Nadrejeni od svojih podrejenih dobivajo povratne informacije, saj ni nihče odgovoril z »ne«. Z odgovorom »včasih« je odgovorilo največ oseb (64 %), »vedno« pa je odgovorilo 36 % anketiranih.

**e) Kako bi opredelili vaše komuniciranje z vašimi podrejenimi?**

Kot vidimo na sliki 10 so anketiranci ocenili, da je splošno komuniciranje s podrejenimi dobro.



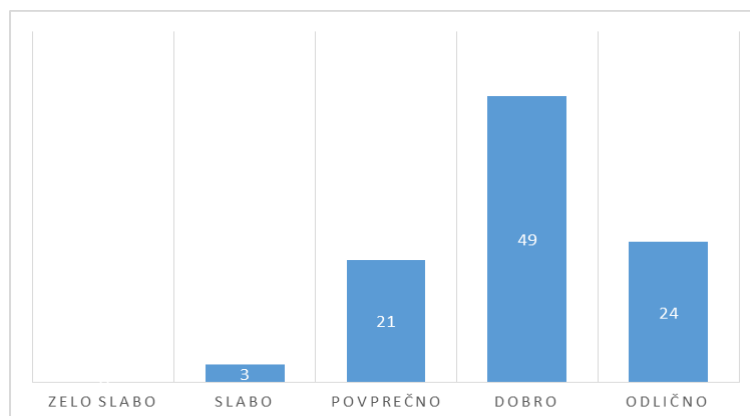
*Slika 10: Komuniciranje s podrejenimi  
(lastni vir)*

### 7.3 VPRAŠANJA ZA PODREJENE

Naslednja vprašanja se nanašajo na to, kako podrejeni ocenjujejo svoje nadrejene v podjetju.

#### a) Kako bi opredelili vaše komuniciranje z nadrejenimi?

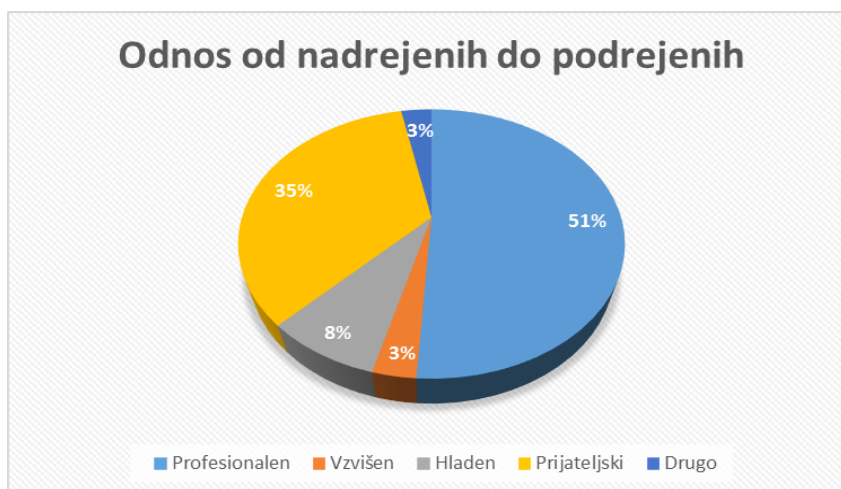
Podrejeni ocenjujejo, da je njihovo komuniciranje z nadrejenimi v večini primerov dobro.



Slika 11: Ocena komuniciranja z nadrejenimi  
(lastni vir)

#### b) Kakšen odnos imajo do vas vaši nadrejeni?

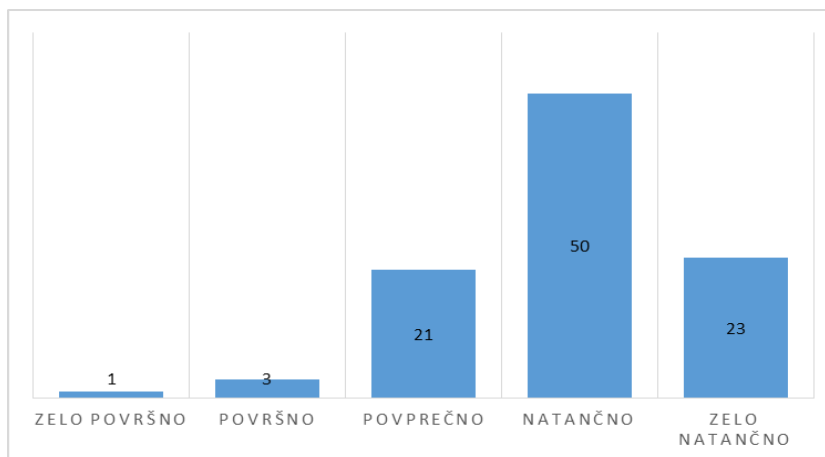
Kot lahko vidimo na Sliki 12 je odnos do podrejenih v podjetju v večini profesionalen in prijateljski. Žal pa nekateri ta odnos opišejo kot hladen in vzvišen.



Slika 12: Tortni prikaz odnosa do podrejenih  
(lastni vir)

**c) Ocenite, kako natančno vam nadrejeni posreduje oz. poda navodila za delo ali druge informacije.**

Podrejeni so ocenili, da v 74 % nadrejeni podajo informacije dovolj natančno (zelo natančno in natančno).



*Slika 13: Natančnost prejetih informacij od nadrejenega (lastni vir)*

**d) Ali se prepričate, da ste informacije ali napotke nadrejenega pravilno razumeli?**

Večina anketiranih se ob prejetih informacijah vedno ali občasno prepriča, če so podatke in navodila nadrejenih prejeli pravilno. Razen posameznih izjem, ki nikoli ne preverjajo, če so informacije razumeli pravilno.

vedno	50	51 %
občasno	46	47 %
nikoli	2	2 %

*Tabela 2: Preverjanje prejetih informacij (lastni vir)*

### e) Kako pogosto komunicira vaš nadrejeni z vami?

Podrejeni so ocenili, da njihovi nadrejeni v 70 % komunicirajo z njimi najmanj vsakodnevno.

večkrat na dan	38	39 %
vsakodnevno	34	31 %
nekajkrat tedensko	19	17 %
nekajkrat mesečno	7	6 %
nikoli	0	0 %

*Tabela 3: Pogostost komuniciranja s podrejenimi  
(lastni vir)*

## 7.4 KOMUNICIRANJE S SODELAVCI

Naslednja vprašanja so bila namenjena za analizo komuniciranja med sodelavci (zaposleni na istem delavnem mestu).

### a) Ali imate stik s sodelavcem, čigar materni jezik ni slovenščina; če ja, ali vas to ovira pri komuniciranju?

Pri delu ima 61 % anketiranih stik z osebo, čigar materni jezik ni slovenščina. Od tega jih 24 % to moti pri komuniciranju, 72 % anketirancev ne moti, 4% pa pri komuniciranju ne opazijo razlike.

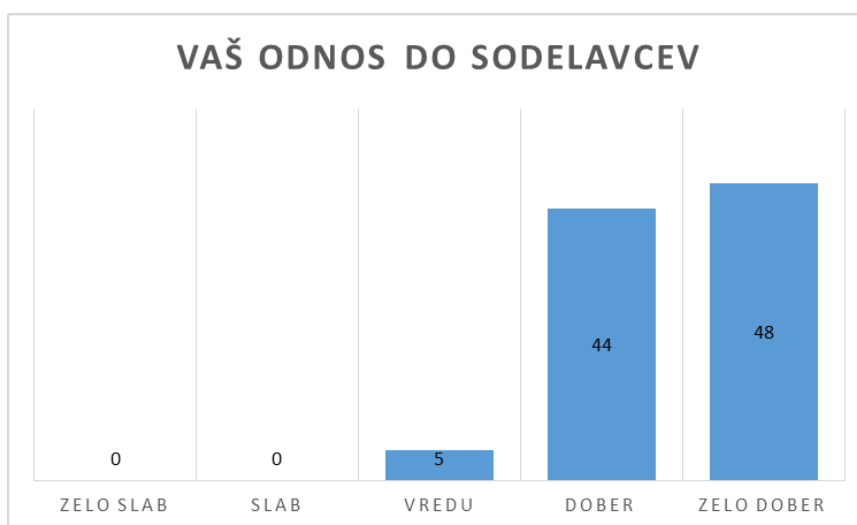
### b) Ali prihaja med sodelavci do konfliktov?

Nikoli, s sodelavci se dobro razumemo.	26	27 %
Včasih pride do manjših konfliktov.	64	65 %
Večkrat pride do konfliktov.	7	7 %
Med sodelavci vsakodnevno prihaja do konfliktov.	0	0 %
S sodelavci se ne pogovarjam, ker se ne razumemo.	1	1 %

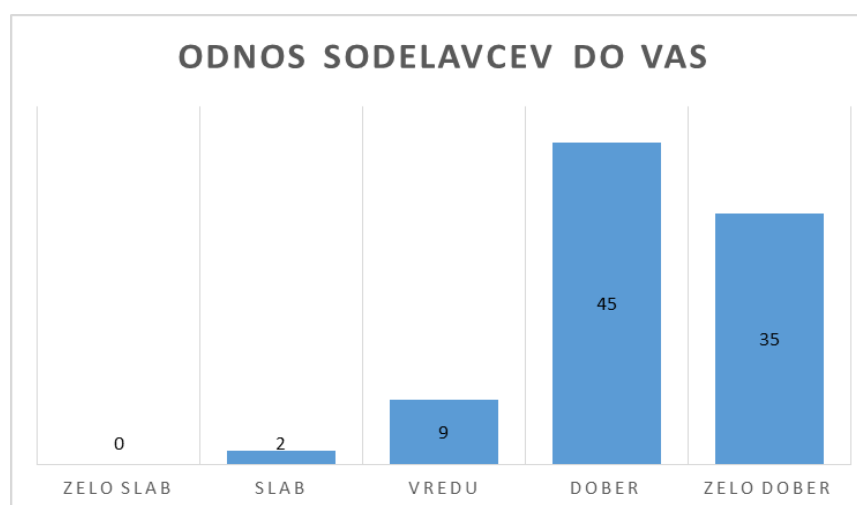
*Tabela 4: Pogostost konfliktov med sodelavci  
(lastni vir)*

### c) Ocenite vaš odnos med vami in sodelavci

Prejšnji sliki sta globok vpogled na to, kako ljudi drugače gledamo na odnos sodelavcev, kot ga sami dajemo. Na Sliki 14 se jasno vidi mnenje anketiranih, da po večini svoj odnos do sodelavcev ocenjujejo za dobrega ali zelo dobrega. Zato bi pričakovali, da je Sliki 15 identična Slika 14. Saj če imamo dober in zelo dober odnos do sodelavcev, bi se tako najverjetneje počutili tudi oni. Vendar je zanimivo to, da se je stolpec z »zelo dobro« komunikacijo pošteno znižal, narastli pa so »dobro« in »v redu«. Prav tako pa je presenetljivo, da se je pojavil tudi stolpec za »slabo« komunikacijo, za katerega se je odločilo 2 % anketirancev.



*Slika 14: Vaš odnos do sodelavcev  
(lastni vir)*



*Slika 15: Odnos sodelavcev do vas  
(lastni vir)*



## 7.5 VIRI INFORMACIJ V PODJETJU

V podjetju uporabljajo več različnih virov za pridobivanje in posredovanje informacij. Vprašanja se nanašajo na uporabo teh.

### a) Zakaj po vašem mnenju pri predaji informacij prihaja do napak v razumevanju napotkov in kasneje do napak pri delu?

Anketiranci so tukaj pod drugo napisali tudi, da po njihovem mnenju prihaja do napak predvsem, ker ob predaji podamo preveč informacij na enkrat v kratkem času. Zato imajo prejemniki zelo malo časa za procesiranje informacij. Na drugi strani pa v tabeli prevladujejo mnenja, da je podano premalo informacij in še te površno. Tako so informacije, katere predajamo, podane »prazne«, saj ne vsebujejo dovolj in pravih podatkov, ki jih potrebujemo.

Ker so navodila podana preveč površno – premalo informacij.	54	58 %
Ker prejemnik navodil ni popolnoma zbran, ko prejema napotke.	29	31 %
Ker so navodila podana preveč obsežno – preveč informacij	26	28 %
Motnje iz okolja (hrup, glasni pogovori, alarmi, piskanje ...)	18	19 %
Ker so navodila podana napačno (pri določenih stvareh (številke, datumi, stopinje ...) se dajalec navodil zmoti).	10	11 %
Ker so navodila podana preveč strokovno – jih ne razumem.	9	10 %
Prejemnika prevzamejo čustva do pošiljatelja (strah, spoštovanje, brezčutnost ...) in sporočila sploh ne zazna.	5	5 %
Drugo	7	8 %

*Tabela 5: Vzroki za nastanek napak v komunikaciji  
(lastni vir)*

### b) Kdaj se po vašem mnenju izgubi največ informacij?

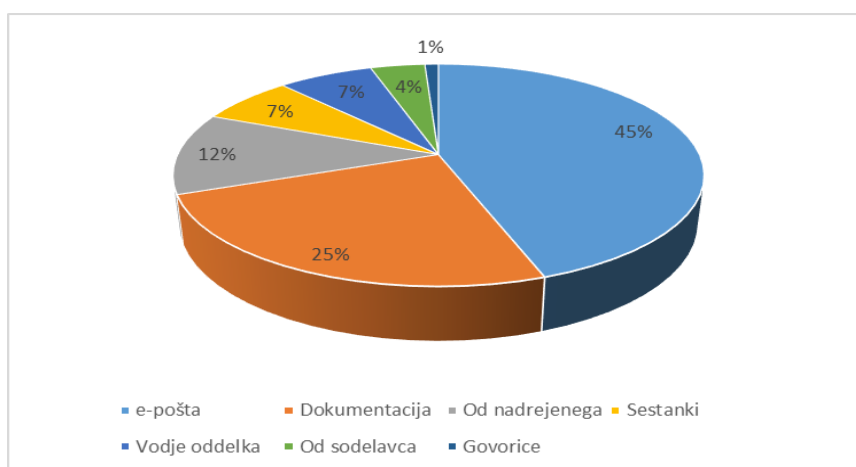
Ko informacije pošljamo preko maila.	5	5 %
Med telefonskim pogovorom	34	37 %
Kadar informacije predajamo osebno.	30	32 %
Če podatkov ne natisnemo.	8	9 %
Nečitljiv zapis informacij	5	5 %
Drugo	11	12 %

*Tabela 6: Izgube informacij  
(lastni vir)*

Iz tabele lahko razberemo, da se največ informacij po mnenju anketirancev izgubi, kadar se z osebo pogovarjamo, pa naj bo to osebni stik ali preko telefona. Anketiranci so pod drugo največkrat napisali, da se informacije izgubljajo, kadar je pri predaji preveč vmesnih oseb, se hiti in predvsem, če podatki niso zapisani.

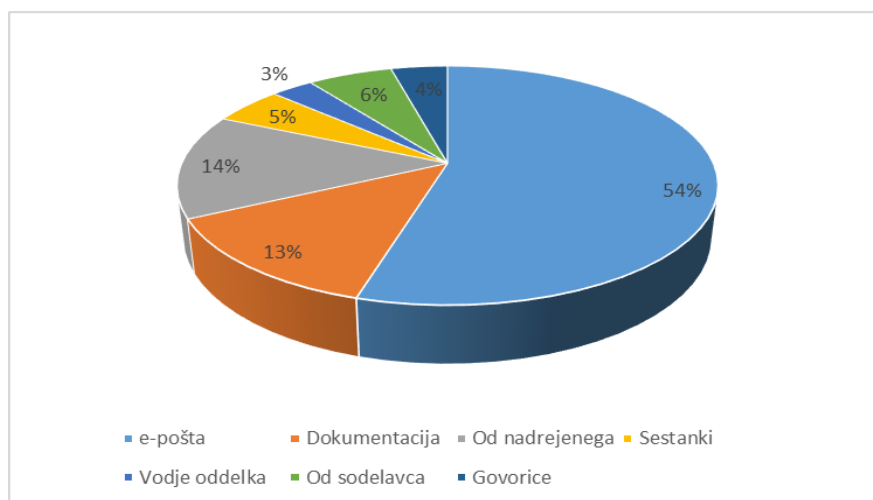
### c) Kateremu viru informacij najbolj zaupate?

Oglasni deski ter telefonu anketirani v podjetju ne zaupajo, saj se nihče ni odločil za ta dva vira informacij. Med manj zaupanja vrednimi viri pa so še govorice (1 %), informacije od sodelavca (4 %), sestanki (6 %) in vodje oddelka (6 %). Najbolj pa prevladuje zaupanje elektronski pošti (45 %).



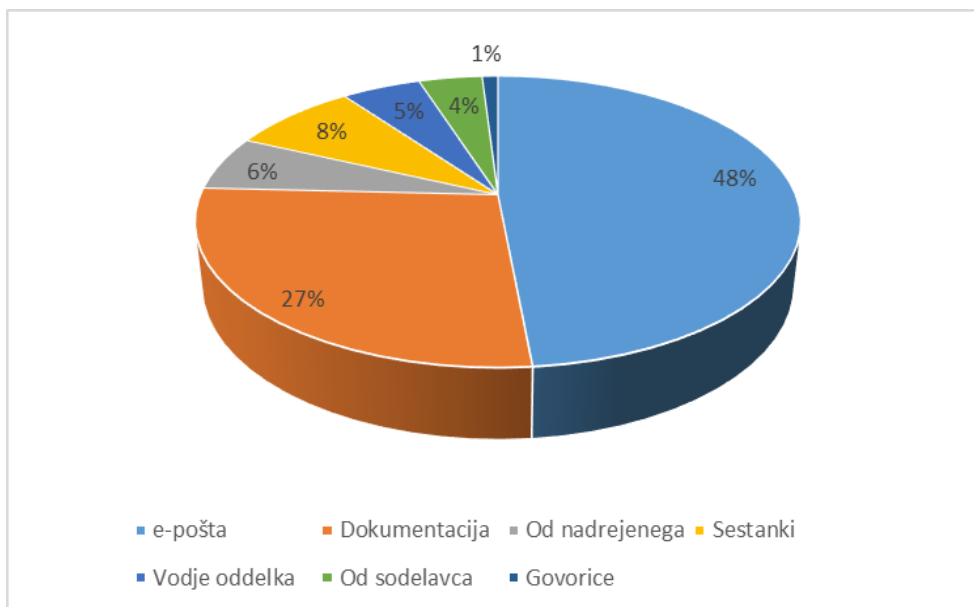
Slika 16: Najbolj zaupanja vredni viri  
(lastni vir)

### d) Kje prejmete največ informacij?



Slika 17: Z informacijam najbolj bogati viri  
(lastni vir)

e) Iz katerega vira so po vašem mnenju informacije najbolj natančne?



Slika 18: Viri z najbolj natančnimi informacijami  
(lastni vir)

f) Kako pogosto uporabljate naslednje vire informacij (od 1 – nikoli do 5 – redno)

	nikoli	redko	občasno	večkrat	redno	povprečje
e-pošta	1 %	3 %	5 %	9 %	82 %	4,7
od nadrejenega	0 %	1 %	15 %	30 %	53 %	4,4
dokumentacija	1 %	4 %	11 %	35 %	49 %	4,3
od sodelavca	0 %	2 %	23 %	46 %	29 %	4,0
vodje oddelka	4 %	9 %	17 %	29 %	40 %	3,9
telefon	1 %	12 %	22 %	26 %	39 %	3,9
sestanki	11 %	13 %	19 %	23 %	34 %	3,6
govorice	27 %	21 %	24 %	10 %	18 %	2,7
o glasna deska	30 %	37 %	21 %	10 %	2 %	2,2

Tabela 7: Pogostost uporabe virov v podjetju  
(lastni vir)

**g) Izberite, po vašem mnenju, najpogostejšo posledico, ki nastane zaradi slabe interne (medsebojne) komunikacije.**

Prevladujejo tri najbolj očitne posledice, ki nastanejo zaradi slabe komunikacije: slabša kvaliteta izdelka, napačno delo zaposlenih ter zamude rokov kupcev. Dodali so še, da je posledica slabega komuniciranja tudi preobremenjenost in preobsežno delo zaposlenih v podjetju.

slabša kvaliteta izdelka	30	32 %
zamude pri izdajanju izdelkov iz ene etaže v drugo	7	8 %
povečano število nesreč pri delu	0	0 %
zamude rokov kupcem	18	19 %
zamude dobave	7	8 %
napačno delo zaposlenih	26	28 %
drugo	5	5 %

*Tabela 8: Posledice zaradi slabe interne komunikacije  
(lastni vir)*

## 7.6 EPIDEMIJA 2020/21

Zaradi epidemije je podjetje nekaterim zaposlenim omogočalo tudi delo na daljavo, naslednja vprašanja se nanašajo na delo od doma.

**a) Kako bi opredelili komuniciranje s sodelavci in z nadrejenimi od doma?**

Anketirani, ki so imeli možnosti dela od doma, so odgovorili, da se v večini primerov (54 %) komuniciranje ni spremenilo. Ostali (46 %) pa menijo, da je bilo komuniciranje od doma težje, kot je v podjetju.

**b) Kako pogosto je prihajalo do napak (napačnih, prepoznih informacij) pri komuniciranju od doma?**

nikoli	34	57 %
samo enkrat	4	7 %
nekajkrat na mesec	17	28 %
občasno	5	8 %

*Tabela 9: Pogostost napak pri komuniciranju od doma  
(lastni vir)*

Iz tabele je razvidno, da do komunikacijskih šumov pri delu na daljavo ni prihajalo oz. so bili zelo zelo redki, kar lahko povežemo s prejšnjo tabelo, kjer izvemo, da se komuniciranje od doma v večini primerov ni spremenilo in je tako, kot da je delo opravljeno v podjetju.

## 7.7 SPLOŠNO MNENJE

Zaposlene smo v tem delu povprašali, kakšno imajo splošno mnenje o komuniciranju in ozaveščenosti v podjetju.

### a) Kako bi ocenili, da vas ozaveščajo o dogajanju v podjetju?

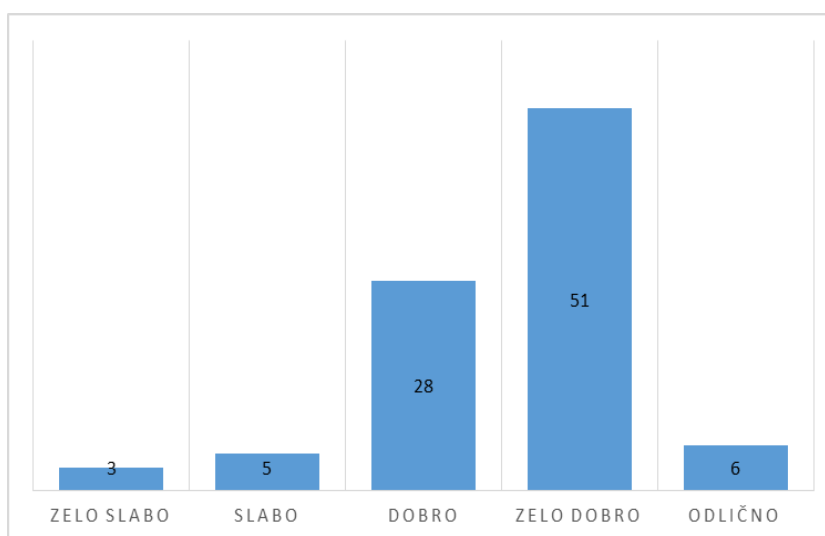
Anketirani v podjetju so ozaveščeni o dogajanju, vendar bi prav tako imeli radi tudi več ozaveščanja.

Smo zelo ozaveščeni o vsem pomembnem dogajanju v podjetju.	9	10 %
Smo ozaveščeni o dogajanju v podjetju.	45	48 %
Pogrešam več ozaveščanja o dogajanju v podjetju.	34	37 %
Nismo veliko ozaveščeni o dogajanju v podjetju.	3	3 %
Nismo nič ozaveščeni o dogajanju v podjetju.	2	2 %

Tabela 10: Ozaveščenost anketiranih v podjetju  
(lastni vir)

### b) Kako bi ocenili splošno komuniciranje v podjetju Polycom?

Splošna ocena v podjetju je 3.6, kar pomeni zelo dobra.



Slika 19: Ocena splošnega komuniciranja v podjetju Polycom  
(lastni vir)

### c) Tukaj lahko podate svoja mnenja

Nekateri anketirani so se v tem delu razpisali ter podali mnenja, predloge, stanje v podjetju ... Opisala bom nekatere bolj zanimive in pomembne misli anketiranih v podjetju.

- Anketirani so podali predlog, da bi tudi podrejeni svojemu nadrejenemu podali oceno o komunikaciji in delu s podrejenimi.
- Včasih se v določen problem vplete preveč ljudi, ki s tem nimajo nič in vsak samo "pametuje". Na koncu te ironije pride šef, pove kaj in kako bo in obvelja njegov zaključek.
- Izboljšala bi se lahko tudi komunikacija med pisarnami, kot so računovodstvo in nabava, s proizvodnjo, saj trenutno ni nekega odnosa in komunikacije med pisarnami in proizvodnjo. Zaradi tega prihaja do težav, ki jih drugače mogoče ne bi bilo.
- Komuniciranje samo po sebi ni slabo organizirano, večji problem je časovna stiska (večkrat nimam časa za komunikacijo, ker je preobsežno delo). Napake delavcev pa so tudi največkrat povezane ravno s časovno stisko.

## 7.8 POVZETEK RAZISKAVE

Anketa je pokazala, da nadrejeni svojim podrejenim podajajo zelo natančne informacije takoj, ko lahko. Prav tako preverjajo, če so podrejeni njihove napotke in informacije pravilno razumeli, tako da jih povprašajo. Povratnih informacij od zaposlenih sicer ne dobivajo vedno, vendar dovolj, da komunikacija in delo lahko potekata tekoče. Tako podrejeni kot nadrejeni so njihovo komunikacijo ocenili z dobro ter njihov odnos opisali profesionalno-prijateljski. Podrejeni so ocenili, da so informacije, ki jih prejmejo od svojega nadrejenega, dovolj natančne, da lahko delo opravljajo brez problema. Med seboj komunicirajo zelo pogosto, to pomeni najmanj vsakodnevno, prav tako pa se podrejeni prepričajo, da so prejete informacije pravilno razumeli.

Nekateri zaposleni imajo na svojem delovnem mestu tudi sodelavce, čigar materni jezik ni slovenščina. Večino to pri komunikaciji in delu sploh ne moti. Zaposleni na istih delovnih mestih se dobro razumejo, vendar pa vseeno prihaja do manjših, a rešljivih konfliktov. Zanimivo je spoznanje, da so v anketi ocenili, da imajo osebe do svojih sodelavcev dobre do odlične odnose, ko pa so ocenjevali odnos sodelavcev do njih, so ocenili, da imajo večinoma dobre odnose. Nekatere izjeme so označile tudi slabše odnose med sodelavci.

Po mnenju anketiranih pride do komunikacijskih šumov in izgubljenih informacij, ker so navodila podana preveč površno (premalo informacij) in na drugi strani preveč obsežno (preveč informacij). Poleg tega pa je pomembno, da je prejemnik sporočila zbran in osredotočen na pogovor, da ne prihaja do nepotrebnih izgubljenih

informacij, saj se največ informacij izgubi ravno pri pogovoru z osebo (osebno ali po telefonu). Kot posledica slabe interne komunikacije v podjetju prihaja do slabše kvalitete izdelkov, napačnega dela zaposlenih ter zamude rokov, ki jih imajo s kupci.

Zaposleni v podjetju uporabljajo večinoma vse možne vire za pridobivanje informacij. V največji meri se poslužujejo e-pošte in podane dokumentacije, z njima prejmejo tudi največ in najnatančnejše informacije, po mnenju anketiranih pa sta tudi najbolj zaupanja vredna vira informacij.

Anketiranim, katerim je podjetje v času epidemije 2020/21 omogočilo delo od doma, se večini način komuniciranja ni spremenil, vendar so bili mnenja, da je bilo samo komuniciranje težje kot v podjetju. Do komunikacijskih šumov in konfliktov ni prihajalo bistveno več, kot kadar delo opravljajo v podjetju.

Ozaveščenost o dogajanju v podjetju je prisotna, vendar jih kar nekaj pogrša, da bi bilo tega več. Splošno komuniciranje so anketirani ocenili s 3.6, kar pomeni, da je prav dobro. Anketirani so izrazili tudi nekatere stvari, ki jih v podjetju motijo, katere bi spremenili, dodali ... Predvsem so poudarjali, da je problem čas; da časa tista v podjetju vedno primanjkuje in da bi se z manjšim tempom marsikatero stvari rešile same od sebe.

## 8 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Naše mnenje je, da do odlične interne komunikacije manjkajo izboljšave še tistih malenkosti, ki so se pokazale v anketi.

- Vsekakor lahko najprej predlagamo, da za zaposlene, ki ne razumejo oz. imajo težave pri razumevanju sodelavcev s tujim maternim jezikom, uredijo učenje slovenščine, ali pa je znanje slovenskega jezika prednost pri zaposlitvi. Prav tako bi lahko ta problem rešili tako, da osebe, katere imajo težave z razumevanjem, to sporočijo nadrejenemu. Delo se potem prilagodi tako, da bosta osebi med seboj imeli čim manj pomembnih pogovorov. Tako pomembne informacije ne bodo nerazumljene.
- Že zgoraj smo opisali, kako posamezne osebe kvarijo zelo dobro sliko interne komunikacije v podjetju. Za take posamezne osebe se nam zdi zelo pomembno, da se jih odkrije ter se jih v skrajnem primeru (če oseba ne bi želela sodelovati pri izboljšanju njenega komuniciranja) odmakne iz delovnega mesta. Predvsem bi bilo potrebno te osebe povprašati, kaj je težava, da imajo tak odnos in mnenje pri komuniciranju z drugimi. Zdi se nam, da če take osebe ne bodo sankcionirane, bodo za sabo potegnile še več ljudi, ki bodo delali enako.

- Na koncu ankete so določene osebe zapisale, da so zaposleni, predvsem v proizvodnji, premalo ozaveščeni o dogajanju v podjetju. Taka situacija je hitro rešljiva s kakšnim dodatnim elektronskim sporočilom o dogajanju v podjetju.
- Da bi podjetje zaposlilo še kakšnega delavca, se je strinjalo kar nekaj posameznikov z več različnih področij. S tem pa bi razbremenili trenutne zaposlene, kar bi jim omogočalo tudi boljše komuniciranje, saj bi si lahko vzeli več časa za predajanje ali prejemanje informacij.

## 9 ZAKLJUČEK

Interno komunikacijo v podjetju Polycom smo analizirali z metodo anketiranja. Našli smo njene pozitivne in negativne lastnosti, ki smo si jih zadali med cilji. Ugotovili smo, da nadrejeni komunicirajo v večini primerov vsaj vsakodnevno, večina natančno predaja navodila in jih preverijo, če so bili razumljivi. Podrejeni so ocenili odnos nadrejenega za profesionalni in prijateljski, od narejenih dobivajo natančna navodila za delo ter se ob prejetih informacijah prepričajo, da so napotke razumeli. Sama komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi je bila ocenjena z obeh strani z dobro, kar nam da vedeti, da je proces komuniciranja res dobro organiziran. Med zaposlenimi tudi ne prihaja do večjih konfliktov, na splošno se dobro razumejo, včasih pride do manjših in enostavno rešljivih situacij. To so zelo pozitivne lastnosti interne komunikacije v podjetju. Ugotovili pa smo, da je še nekaj prostora za izboljšave. Večina zaposlenih sicer nima skupnega delovnega mesta s tuje govorečim zaposlenim, pa vendar ima kar slabih 40 % anketiranih sodelavca, čigar materni jezik ni slovenščina. Od tega pa dobro četrtno to moti pri komuniciranju s tako osebo. To bi lahko razumeli tudi kot motnjo ali težavo pri komuniciranju, saj se mora taka oseba dodatno zbrati pri prejemanju ali dajanju napotkov. Iz zaključka ankete pa smo razbrali, da je čas tisti, ki osebam ne prizanaša. Anketiranci so ocenili, da do napak v komuniciranju prihaja zaradi preveč ali premalo posredovanih informacij na enkrat. Posledice tega pa so napačno delo zaposlenih, slabša kvaliteta izdelka ter preobremenjenost. Težave, ki jih še vidimo, so, da posamezne osebe na določenih elementih anketiranja zelo izstopajo. Na določena vprašanja je odgovorila le ena ali največ 3 osebe; odgovori pa so taki, da lahko posledično slabšajo interno komuniciranje (ne predajajo informacij, se ne prepričajo o prejetih ali danih napotkih, imajo slabo komunikacijo tako z nadrejenimi kot podrejenimi, prejemajo zelo nenatančna navodila od nadrejenih, z nadrejenimi malokrat komunicirajo, se s sodelavci ne pogovarjajo, ker se ne razumejo, posamezna oseba tudi bolj kot strokovnim virom informacij zaupa govoricam). Če na hitro povzamem, smo naše zadane cilje uspešno dosegli.

Prav tako kot cilje smo si na začetku diplomske naloge zadali dve predpostavki, na kateri smo se nanašali tudi v raziskavi. Kot prvo smo predpostavljali, da nekateri



komunikacijski šumi povzročijo zamudo pri izdajanju izdelkov v proizvodnji iz ene etažo v drugo. Za to posledico se je v anketi odločilo 8 % anketirancev, kar pomeni, da komunikacijski šumi povzročajo to posledico, vendar ni med najpogostejšimi po mnenju anketirancev. Torej lahko to predpostavko potrdimo. Drugo smo predpostavljali, da se zaradi pomanjkanja komunikacije v podjetju Polycom med zaposlenimi večkrat zgodi, da informacije ne potekajo tekoče in ne vsebujejo vseh ključnih podatkov. Komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi ter splošno komunikacijo so anketiranci ocenili od 1 do 5 s povprečno oceno 3.6. Tako lahko ovržemo prvi del predpostavke, saj očitno v podjetju ne primanjkuje komunikacije. Da informacije ne potekajo tekoče, lahko prav tako ovržemo, saj smo z raziskavo pridobili podatek, da nadrejeni v 94 % zaposlenim posredujejo prejete informacije. Nekateri predajo informacije takoj, ko jih pridobijo, drugi pa, ko prvič srečajo zaposlenega, katerega se informacije tičejo. Prav tako lahko ovržemo tudi zadnji del predpostavke, saj so anketirani odgovorili, da navodila predajajo zelo natančno ali pa predajo bistveno pomembne podatke.

Za konec smo predlagali še izboljšave za področja, ki so kazala slabše rezultate. Izboljšave smo predlagali na področju zaposlitve ljudi, kateri imajo drug materni jezik. Predlagali smo učenje slovenščine ali pa da je slovenščina prednost pri zaposlovanju. V anketi so se pojavljale tudi izjeme, ki so močno »štrlele« iz ostalih rezultatov in so z vidno slabo energijo delovale v podjetju. Za take osebe pa smo predlagali, da se jih izsledi in z njimi poskuša najti najboljšo skupno rešitev. Predlagali smo še dodatno zaposlovanje ter večjo ozaveščenost o delovanju podjetja.

## 10 LITERATURA IN VIRI

Boštjančič, E., Vižintin, A., Krajnovič, E. (2020). *Kakovost komuniciranja v slovenskih delovnih organizacijah v času epidemije*. Pridobljeno 16.1.2021 z naslova <https://e-knjige.ff.uni-lj.si/znanstvena-zalozba/catalog/download/243/347/5748-1?inline=1>

Divjak, S. (2019). *Komuniciranje*. Pridobljeno 9.12.2020 z naslova <http://sasa.musiclab.si/eri1/INFORMATIKA/KOMUNICIRANJE/komuniciranje.html>

Dobravec, V, T. (2008). *Vpliv vodje pri ustvarjanju organizacijske energije v mahnem podjetju*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, fakulteta za družbene vede

Fink, I., Goltnik, U, A., Števančec, D. (2009) *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založba Zavod IRC

Flajs, N. (2005). *Učinkovito komuniciranje in reševanje konfliktov*. Maribor: Založba Kapital d.o.o.

Gruban, B., Verčič, B., Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostjo*. Ljubljana: Pristop.

Kač, A., (2016). *Kaj mora imeti dober vodja*. Pridobljeno 11.12.2020 z naslova <https://topjob.finance.si/8843036/Kaj-mora-imeti-dober-vodja>

Kaučič, P. (2002). *Kritika in pohvala*. Pridobljeno 3.12.2020 z naslova <http://www.podjetnik.si/clanek/kritika-in-pohvala-20021004>

Kocbek, D. (2020). *Vpliv epidemije je še nemogoče oceniti*. Pridobljeno 16.1.2020 z naslova [https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2020/april-maj-2020/gg\\_2020\\_04-05\\_52-PLUS-Vpliv%20epidemije%20je%20%C5%A1e%20nemogo%C4%8De%20oceniti.pdf](https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2020/april-maj-2020/gg_2020_04-05_52-PLUS-Vpliv%20epidemije%20je%20%C5%A1e%20nemogo%C4%8De%20oceniti.pdf)

Kosi, T., Rom, A. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC

Krevs, A. (2010) *Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju*. Diplomsko delo. Kranj: B&B višja strokovna šola

Letonja, M. (2020). *Kako krmariti manjše podjetje skozi epidemijo (COVID-19)*. pridobljeno 17.1.2021 z naslova <https://www.fakulteta.doba.si/doba-znanja/kako-krmariti-manjse-podjetje-skozi-epidemijo-covid-19>

Martinčič, R. in Bioloslavo, R. (2017). *Vodenje sprememb v zdravstvenih organizacijah: Primer slovenskih bolnišnic*. Koper: Založba Univerze na Primorskem

Mediade (2020). *Nasveti za komuniciranje v drugem valu epidemije*. Pridobljeno 16.1.2020 z naslova <http://www.mediade.si/aktualno/blogiade/nasveti-za-komuniciranje-v-drugem-valu-epidemije/>

Možina et al. (2011). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Pivec.

Selič, P. (2012). *Reševanje konfliktov – veščine v medsebojnih odnosih za dobro (so)delovanje*. Ljubljana: Medicinska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Sodec, N., (2008). *Kakšno organizacijsko klimo ustvari dober vodja?*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Stanonik, I., et al (2015). *Blizu ljudem in usmerjeni v prihodnost*. Poljane nad Škofjo Loko: Podjetje Polycor Škofja Loka d.o.o.

Veingerl, Č, Ž. (2020a). *Vodenje zaposlenih, ki delajo od doma*. Pridobljeno 12.1.2021 z naslova <https://www.fakulteta.doba.si/doba-znanja/vodenje-zaposlenih-ki-delajo-od-doma>

Veingerl, Č, Ž. (2020b). *Kako spodbuditi ljudi, da dejansko sodelujejo v virtualnih srečanjih*. Pridobljeno 15.1.2020 z naslova <https://www.fakulteta.doba.si/doba-znanja/kako-spodbuditi-ljudi-da-dejansko-sodelujejo-v-virtualnih-srecanjih>

Verdonik, D. (2005). *Nesporazumi v komunikaciji*. Jezik in slovstvo, 50 (1), 51-63.

Veselič, K. (2020). *(Ne)napisana pravila virtualnih srečanj*. Pridobljeno 13.1.2020 z naslova

[https://slovenia.iiba.org/sites/slovenia/files/IIBA\\_mesecniki/iiba\\_mesecnik\\_marec\\_2020\\_katarina-veselic.pdf](https://slovenia.iiba.org/sites/slovenia/files/IIBA_mesecniki/iiba_mesecnik_marec_2020_katarina-veselic.pdf)

PRILOGA/

Priloga 1: Anketa

## Priloga 1: ANKETA

***Pozdravljeni, sem Henrika Peternel in letos sem si zadala izziv – diplomska naloga. Namen te je, da preučim interno (medsebojno) komuniciranje med vsemi zaposlenimi v podjetju Polycom. Prosila bi vas, da si vzamete nekaj minut in rešite to anketo. S podatki, ki jih bom pridobila iz ankete, bom analizirala interno komuniciranje v podjetju z željo, da jo vsi skupaj izboljšamo. Anketa je anonimna, zato vas prosim za odkrite odgovore.***

**Spol:**

moški

ženska

**Stopnja izobrazbe:**

nedokončana osnovna šola

osnovna šola

poklicna šola

štiriletna srednja šola

višja šola

visoka šola

več kot visoka šola

**Delovno mesto:**

vodstvo

režija

proizvodnja

inženiring

orodjarna

kontrola

razvoj

tehnologija

logistika

drugo

**Ali imate v slopu vašega dela podrejene?**

da

ne

***Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z DA, izpolnite še ostala vprašanja na tej strani. Če pa ste na zgornje vprašanje odgovorili z NE, na ta vprašanja ni potrebno odgovarjati, saj se nanašajo na delo s PODREJENIMI.***

**Kako prejeta navodila ali informacije od vaših nadrejenih posredujete vašim podrejenim?**

Takoj ko lahko, posredujem informacije naprej.

Ko srečam zaposlenega, kateremu moram predati informacijo, mu jo predam na tistem mestu.

Včasih ne posredujem informacij naprej (svojim podrejenim).

Nikoli ne posredujem informacij svojim podrejenim.

Drugo (napišite)

**Ali navodila predajate natančno?**

Zelo natančno, saj je vsaka informacija pomembna.

Predam samo bistvene podatke.

Pri predaji napotkov na hitro razložim vse, kar sem si zapolnil.

Drugo (napišite)

**Ko predajate napotke, ali se prepričate, da so jih pravilno razumeli?**

da

ne

Včasih pri bolj zahtevnih napotkih

**Kako se prepričate, da so vaše napotke pravilno razumeli?**

Vprašam, če so razumeli moje napotke.

Prosim jih, da mi razložijo, kako so razumeli moje napotke.

Vidim po mimiki, ali so stvar razumeli.

Se ne prepričam.

Drugo (napišite)

**Ali prejemate povratne informacije od svojih zaposlenih o opravljenem delu?**

vedno, včasih, nikoli

**Kako bi opredelili vaše komuniciranje z vašimi podrejenimi?**

odlično, dobro, povprečno, slabo, zelo slabo

***Naslednja vprašanja se nanašajo na komunikacijo z vašim NADREJENIM.*****Kako bi opredelili vaše komuniciranje z vašimi nadrejenimi?**

odlično, dobro, povprečno, slabo, zelo slabo

**Kakšen odnos imajo do vas?**

profesionalen

vzvišen

hladen

prijateljski

drugo (napišite)

**Ocenite natančnost prejetih navodil od nadrejenega od 1–5**

1 – zelo nejasno prejeta navodila, 5 – zelo jasno prejeta navodila

**Ali se prepričate, da ste prejete informacije ali napotke pravilno razumeli?**

vedno

občasno

nikoli

**Kako pogosto vaš nadrejeni komunicira z vami?**

večkrat na dan

vsakodnevno

1x tedensko

1x mesečno

nikoli

***Komunikacija na istem delovnem mestu (med sodelavci) je zelo pomembna. Zanima me, kako vi komunicirate z vašimi sodelavci.***

**Ali imate stik s sodelavcem, čigar materni jezik ni slovenščina?**

da, ne

Če ja, ali vas to ovira pri komuniciranju?

da, ne, ne opazim razlike.

***Konflikti in nesoglasja med sodelavci so pogosti, tudi pri vas?***

**Ali prihaja med sodelavci do konfliktov?**

Nikoli, s sodelavci se dobro razumemo.

Včasih pride do manjših nesoglasij.

Večkrat pride do nesoglasji.

Med sodelavci vsakodnevno prihaja do konfliktov.

S sodelavci se ne pogovarjam, ker se ne razumemo.

**Ocenite vaš odnos do sodelavcev z 1– 5**

1 – zelo slab, 5 – zelo dober

**Ocenite odnos sodelavcev do vas z 1– 5**

1 – zelo slab, 5 – zelo dober

***V podjetju uporabljamo več različnih virov za pridobivanje informacij. V nadaljevanju boste odgovarjali na vprašanja o uporabi teh virov, pridobivanju informacij ter o izgubi teh.***

**Zakaj po vašem mnenju pri predaji informacij prihaja do napak v razumevanju napotkov in kasneje do napak pri delu? (možnih več odgovorov)**

Ker so navodila podana preveč strokovno in jih ne razumem.

Ker so navodila podana preveč obsežno (preveč informacij).

Ker so navodila podana preveč površno (premalo informacij).

Ker so navodila podana napačno (pri določenih stvareh (številke, datumi, temperature, stopinje ...) se dajalec navodil zmoti).

Ker prejemnik navodil ni popolnoma zbran, ko prejema napotke.

Motnje okolja (hrup, glasni pogovori, alarmi, piskanje ...).

Premalo strpnosti na obeh straneh.

Drugo (napišite)

**Kdaj se po vašem mnenju izgubi največ informacij?**

Ko informacije pošiljamo preko maila.

Med telefonskim pogovorom

Kadar informacije predajamo osebno.

Če informacij ne natisnemo.

Nečitljiv zapis informacij

Drugo (napišite)

**Kateremu viru informacij najbolj zaupate?**

e-pošta

govorice

oglasna deska

telefon

sestanki

od sodelavca

od nadrejenega

iz podane dokumentacije

od vodje oddelka

**Kje prejmete največ informacij?**

e-pošta

govorice

oglasna deska

telefon

sestanki

od sodelavca

od nadrejenega

iz podane dokumentacije

od vodje oddelka



**Iz katerega vira so po vašem mnenju informacije najbolj natančne?**

e-pošta  
govorice  
oglasna deska  
telefon  
sestanki  
od sodelavca  
od nadrejenega  
iz podane dokumentacije  
od vodje oddelka

**Kako pogosto uporabljate naslednje vire informacij? Od 1 – nikoli do 5 – redno**

e-pošta  
govorice  
oglasna deska  
telefon  
sestanki  
od sodelavca  
od nadrejenega  
iz podane dokumentacije  
od vodje oddelka

**Izberite – po vašem mnenju – najpogostejšo posledico, ki nastane zaradi slabe interne komunikacije v podjetju.**

slabša kvaliteta izdelka  
zamude pri izdajanju izdelkov iz ene etaže v drugo  
povečano število nesreč pri delu  
zamude rokov kupcem  
zamude dobave  
napačno delo zaposlenih  
Drugo (napišite)

***Naslednja vprašanja se nanašajo na delovanje podjetja v času epidemije 2020/21. Če ste delo lahko opravljali od doma, izpolnite naslednja vprašanja, drugače vam ni potrebno odgovoriti.***

**Kako bi opredelil komuniciranje s sodelavci in nadrejenimi od doma?**

Bilo je lažje od doma kot v podjetju.  
Bilo je težje od doma kot v podjetju.  
Komuniciranje se ni spremenilo.

**Kako pogosto je prihajalo do napak pri komuniciranju na daljavo?**

nikoli

samo enkrat  
nekajkrat na mesec  
večkrat na teden  
vsakodnevno  
Drugo (napišite)

***In še za konec – vaše mnenje največ šteje.***

**Kako bi ocenili ozaveščajo o dogajanju v podjetju?**

Smo zelo ozaveščeni o vsem pomembnem dogajanju v podjetju.

Smo ozaveščeni o dogajanju v podjetju.

Pogrešam več ozaveščanja o dogajanju v podjetju.

Nismo veliko ozaveščeni o dogajanju v podjetju.

Nismo nič ozaveščeni o dogajanju v podjetju.

**Kako bi ocenili splošno komuniciranje v podjetju Polycom?**

1 – zelo slabo, 5 – odlično

Tukaj lahko napišete vaše mišljenja, predloge za izboljšavo, kje se vam zdi, da bi se lahko komuniciranje izboljšalo, kje je komuniciranje dobro, kaj vas zelo moti, kje so še rezerve itd.