



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: EKONOMIST
Modul: Posrednik za nepremičnine

**UČINKOVITA KOMUNIKACIJA V
KUEHNE+NAGEL D. O. O.**

Mentorica: dr., Barbara Grintal, prof.
Lektorica: Špela Štrlekar, univ. dipl. slov.

Kandidat: Luka Košenina

Kranj, oktober 2024

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici ge. dr. Barbari Grintal za vse nasvete in potrpežljivost, ki ste mi jih namenili med diplomskim delom.

Hvala g. Klemenu Trobcu iz podjetja Kuehne+Nagel d. o. o. za pomoč in omogočanje opravljanja mojega diplomskega dela pri vas.

Zahvaljujem se tudi lektorici ge. Špeli Štrlekar, ki je diplomsko delo jezikovno in slovnično pregledala.

Prav tako gredo zahvale tudi moji družini in bližnjim, ki so mi v obdobju pisanja nudili neizmerno podporo in mi bili v veliko oporo.

IZJAVA

Študent Luka Košenina izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Barbare Grintal.

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

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

V današnjem dinamičnem poslovnem okolju je učinkovita komunikacija ključnega pomena za uspeh organizacij, kar je osnova tega diplomskega dela, ki se osredotoča na analizo komunikacijskih praks v podjetju Kuehne+Nagel d. o. o. Namen dela je raziskati, kako učinkovita je komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ter kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost komunikacijskih praks. V teoretičnem delu so predstavljene ključne komunikacijske veščine, ki so povezane z učinkovito komunikacijo v delovnem okolju. Raziskava je pokazala, da zaposleni prejemajo povratne informacije predvsem od vodij, medtem ko sta besedna in nebesedna komunikacija najpogosteje uporabljena načina komunikacije. Rezultati anketiranja so pokazali, da so zaposleni na splošno zadovoljni s komunikacijo, vendar so izrazili potrebo po izboljšavah, zlasti v medoddelčni komunikaciji. Ugotovljeno je bilo, da so letni razgovori in teambuildingi najpogostejši ukrepi za izboljšanje komunikacijskih veščin. Na podlagi analize so predlagani ukrepi za izboljšanje komunikacije, ki vključujejo izobraževanja, spodbujanje povratnih informacij in optimizacijo komunikacijskih kanalov. S tem bi podjetje lahko povečalo učinkovitost komunikacije in zadovoljstvo zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE

- Komunikacija
- Logistično podjetje
- Medosebni odnosi
- Reševanje konfliktov
- Povratna informacija

ABSTRACT

In today's dynamic business environment, effective communication is crucial for the success of organizations, which serves as the foundation of this thesis that focuses on analyzing communication practices at Kuehne+Nagel d. o. o. The aim of this work is to investigate how effective communication is between employees and management, as well as which factors influence employee satisfaction and the effectiveness of communication practices. The theoretical section presents key communication skills associated with effective communication in the workplace. The research has shown that employees primarily receive feedback from their managers, while verbal and non-verbal communication are the most commonly used forms of communication. Survey results indicate that employees are generally satisfied with communication; however, they expressed a need for improvements, particularly in interdepartmental communication. It was found that annual reviews and team-building activities are the most common measures for enhancing communication skills. Based on the analysis, proposed measures for improving communication include training, encouraging feedback, and optimizing communication channels. By implementing these measures, the company could enhance communication effectiveness and employee satisfaction.

KEYWORDS

- Communication
- Logistics company
- Interpersonal relationships
- Conflict resolution
- Feedback

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji naloge.....	1
1.3	Predstavitev okolja	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
2	KAJ JE KOMUNIKACIJA?	4
2.1	Vrste komuniciranja	5
2.1.1	Besedna komunikacija	5
2.1.2	Nebesedna komunikacija	5
2.1.3	Digitalna komunikacija	7
2.1.4	Medosebna komunikacija	7
2.1.5	Medkulturna komunikacija.....	7
2.1.6	Formalna komunikacija in neformalna komunikacija.....	8
2.2	Poslovno komuniciranje	10
2.2.1	Komunikacija vodij	11
2.2.2	Učinkovitost poslovnega komuniciranja.....	11
2.2.3	Pomembnost učinkovite komunikacije v logističnem podjetju	12
3	RAZISKAVA O UČINKOVITI KOMUNIKACIJI V LOGISTIČNEM PODJETJU...	14
3.1	Demografski podatki.....	14
3.2	Rezultati raziskave	16
3.3	Preverjanje hipotez	27
4	ZAKLJUČEK	28
5	LITERATURA IN VIRI	30
	PRILOGA/-I/-E	32

KAZALO SLIK

Slika 1: Lewisov model.....	8
Slika 2: Struktura anketirancev po spolu.....	14
Slika 3: Struktura anketirancev po starosti.....	15
Slika 4: Struktura anketirancev glede na stopnjo izobrazbe.....	15
Slika 5: Ocene zaposlenih lastne komunikacije	16
Slika 6: Ocena zadovoljstva s trenutno komunikacijo v organizaciji	17
Slika 7: Ocena pogostosti posamezne zvrsti komunikacije v podjetju.....	18
Slika 8: Ocena zadovoljstva s trenutnim potekom posamezne zvrsti komunikacije. 19	
Slika 9: Ocena pogostosti in učinkovitosti komunikacije v živo za doseganje ciljev organizacije.....	20
Slika 10: Ocena glede pogostosti šuma v komunikaciji.....	21
Slika 11: Ocena glede aktivnega dela na gradnji in vzdrževanju pozitivnega odnosa z vsemi zaposlenimi	22
Slika 12: Mnenje glede trenutnih ukrepov za izboljšanje komunikacije v podjetju ...	23
Slika 13: Ocena zaposlenih glede pogostosti povratne informacije s strani različnih posameznikov v podjetju	24
Slika 14: Zadovoljstvo s posameznimi področji trenutne povratne informacije	25
Slika 15: Spodbujanje odprte in konstruktivne komunikacije s strani vodilnih.....	26

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

V organizacijah smo pogosto priča pomanjkanju učinkovite komunikacije. Čeprav je poudarjena pomembnost učinkovite komunikacije, se kažejo številni izzivi in posledice slabše komunikacije, ki je prisotna v organizacijskih procesih.

Pomanjkanje ustrezne komunikacije med zaposlenimi, vodjami in ostalimi sodelavci negativno vpliva na njihovo delovno uspešnost, reševanje konfliktov, organizacijsko predanost in na splošno uspešnost organizacije. Poleg tega je izpostavljeno tudi pomanjkanje primerne izobrazbe vodij in posameznikov na vodilnih položajih glede komunikacijskih veščin. Ključna naloga bi bila torej izboljšati komunikacijske veščine zaposlenih in vodstva ter vzpostaviti učinkovite komunikacijske kanale znotraj organizacije, kar bi pripomoglo k izboljšanju organizacijske uspešnosti in zmanjšanju fluktuacije zaposlenih.

1.2 Namen in cilji dela

Namen diplomskega dela je raziskati, kako učinkovita je komunikacija zaposlenih in vodij v logističnem podjetju Kuehne+Nagel d. o. o.

Prvi cilj je predstaviti komunikacijske veščine zaposlenih in vodij, ki jih največkrat povezuje z učinkovito komunikacijo. Drugi cilj je preveriti, kako učinkovita je komunikacija v izbranem podjetju. Tretji cilj pa je raziskati, kakšna komunikacija je v podjetju najpogosteje uporabljena.

1.3 Predstavitev okolja

Kuehne+Nagel d. o. o. je špeditersko podjetje s sedežem v Švici, ki je bilo ustanovljeno že leta 1890. Takrat sta si August Kuehne in Friedrich Nagel sedež podjetja izbrala v Bremnu (Nemčija). V Sloveniji ima Kuehne+Nagel d. o. o. dve lokaciji, in sicer na Zgornjem Brniku in v Kopru. Po svetu pa ima kar 769 lokacij, na katerih posluje. Čez 130 let delovanja se je podjetje postopoma razvilo v globalnega logističnega partnerja, ki na prvo mesto postavlja želje svojih strank. Dandanes ima podjetje več kot 81.000 strokovnjakov za logistiko in dobavne verige ter izpolnjuje želje približno 400.000 strankam po celem svetu (109 držav). Tako jim je uspelo postati špediter številka 1 za kontejnerski ladijski in letalski prevoz. Svojim strankam ponujajo letalski, pomorski in cestni transport, poleg dodatnih specifičnih storitev. Pri letalskem transportu ponujajo še čarterske storitve, rešitve za intermodalni prevoz po zraku in morju, prevoz izdelkov z omejenim rokom trajanja, zavarovanje tovora

(NACORA) in carinjenje. Zavarovanje tovora (NACORA) in storitve carinjenja ponujajo tudi ob pomorskem transportu. Specializirane rešitve, kot je Healthcare Logistics Road (certificirane rešitve za skladiščenje in prevoz farmacevtskih izdelkov za zdravstveno nego), omogočajo tudi ob cestnem prevozu v Evropi.

Našo raziskavo smo izvedli v oddelku »customer care«, ki ga sestavlja 16 zaposlenih pod okriljem ene vodje. Njihova glavna delovna naloga je ugajanje željam strank in navezovanje stikov med strankami in operativo.

1.4 Predpostavke in omejitve

Najprej nas je zanimalo, ali zaposleni v logističnem podjetju Kuehne+Nagel d. o. o. kot najbolj učinkovito vrsto komunikacije zares ocenjujejo neposredno besedno komuniciranje. V nadaljevanju smo želeli tudi ugotoviti, ali vodilni v logističnem podjetju Kuehne+Nagel svojo komunikacijo ocenjujejo z boljšo oceno kot ostali zaposleni. Tako smo si zastavili štiri hipoteze. Med diplomskim delom bomo poskušali odgovoriti tudi na zastavljeno raziskovalno vprašanje: »Kako učinkovita je komunikacija znotraj podjetja Kuehne+Nagel in kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost komunikacijskih praks?«

Med prebiranjem literature s tega področja smo iz nje izpeljali spodnje hipoteze za raziskavo:

- Prva hipoteza: zaposleni v Kuehne+Nagel d. o. o. najpogosteje prejemajo povratne informacije o njihovi komunikaciji s strani vodje.
- Druga hipoteza: v Kuehne+Nagel d. o. o. se najpogosteje uporabljata besedna in nebesedna komunikacija.
- Tretja hipoteza: večina zaposlenih je zadovoljna s trenutnim potekom komunikacije z vodjami, sodelavci in med oddelki.
- Četrta hipoteza: najpogostejši ukrep za izboljšanje komunikacijskih veščin in praks med zaposlenimi v Kuehne+Nagel d. o. o. so letni razgovori.

Pred samo izvedbo raziskave smo se zavedali tudi omejitev, s katerimi bi se lahko med izvajanjem soočili. Zaposleni v izbranem podjetju lahko na anketnem vprašalniku podajajo neresnične podatke in odgovore.

1.5 Metode dela

V teoretičnem delu diplomskega dela smo uporabili metodo kompilacije, s katero smo povzeli ugotovitve na področju komunikacije v delovnem okolju in organizacijah. Predvsem smo to metodo uporabili, ker smo lahko le tako pogledali na različne koncepte, modele, teorije s področja komunikacije v organizaciji z različnih zornih kotov.

V empiričnem delu smo uporabili metodo anketiranja, s katero smo želeli preveriti postavljene hipoteze in poskušati odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Anketni vprašalnik je predvsem časovno ekonomičen in lahko dostopen za naše udeležence. Preko vprašanj, ki so bila sestavljena s pomočjo prebrane literature, smo izvedeli, kar nas zanima.

V empiričnem delu smo uporabljali metodo komparacije (tj. primerjanja), s katero smo lahko rezultate anket tudi primerjali med seboj pri preverjanju postavljenih hipotez.

2 KAJ JE KOMUNIKACIJA?

V najpreprostejši obliki lahko komunikacijo opredelimo kot »prenos informacij in pomena od pošiljatelja do prejemnika«. Ključni element te opredelitve je pomen. Postopek je uspešen le, če prejemnik razume idejo tako, kot jo je želel pošiljatelj sporočiti (Guffey in Loewy, 2019). Pošiljatelj je oseba, ki pošilja sporočilo, prejemnik pa ga prejme. Oblika in vsebina sporočila sta odvisni od vprašanj: kaj, zakaj, komu, kako in kdaj pošljem sporočilo (Škafar, 2021).

Komunikacija se začne s tem, da ima pošiljatelj neko idejo, ki jo želi prenesti prejemniku. Pošiljatelj mora razjasniti idejo in se odločiti glede namena njegovega sporočila. Ideja je oblikovana na podlagi pošiljateljevih izkušenj in predvidevanj. Razmisliti mora o ideji in kako je najbolje, da jo predstavi pošiljatelju. Pošiljatelj naj bi v tej fazi tudi predvidel učinek sporočila na prejemnika (Ferjan, 2017).

S tem preidemo v drugo fazo komunikacijskega procesa, kjer pošiljatelj zakodira sporočilo. Pošiljatelj pretvori svojo idejo v (sklop) besede ali geste, ki bodo izražale pomen. Ker smo si ljudje različni, tudi na različne načine zaznavamo prejeti pomen sporočila. To pa lahko privede tudi do raznih šumov v komunikaciji, ki pri učinkoviti komunikaciji niso zaželeni. Pri tem mora pošiljatelj upoštevati prejemnikovo ozadje, stališča, komunikacijske veščine, izkušnje, kulturo in kontekst. Priporočeno je, da tudi izbira konkretne besede in primerne simbole, poleg spodbujanja povratne informacije pri prejemniku. Če bo pošiljatelj upošteval vse navedeno, bo verjetnost za učinkovito komunikacijo večja (Guffey in Loewy, 2019).

V tretji fazi pošiljatelj izbere komunikacijski kanal, preko katerega tudi prenese želeno sporočilo prejemniku. Komunikacijski kanal je pravzaprav medij (npr. pismo, sms, faks, pogovor, slika ipd.), ki ga pošiljatelj izbere, da bo preko njega sporočilo potovalo do prejemnika. Glede na hiter razvoj tehnologije so kot komunikacijski kanali vedno pogostejše izbrana digitalna omrežja. S tem se poveča tudi tveganje za pojav šuma (vse, kar moti prenos sporočila do prejemnika), kot npr. preobremenjenost prejemnika s prejetimi sporočili, nejasno sporočilo, tipkarske napake ipd. (Guffey in Loewy, 2019). Ravno zato se odsvetuje uporaba enosmerne komunikacije, saj nima povratne informacije. Tako pošiljatelj ne more vedeti, ali je prejemnik prejel sporočilo in kako ga je razumel (Škafar, 2021). Že pri tvorjenju sporočila mora biti pošiljatelj pozoren, da je le-to dovolj jasno, razumljivo in primerno oblikovano. Za učinkovito komuniciranje je pomembno, da pošiljatelj upošteva pomembnost sporočila, povratne informacije in interaktivnosti. Izbrati mora tudi komunikacijski kanal, preko katerega bo poslal omenjeno sporočilo in ki bo ustrezal tudi prejemniku. Ob tem naj bi pošiljatelj razmišljal o možnostih, ki bi zmanjšale verjetnost za šum in distrakcije ter s tem omogočil učinkovito komuniciranje (Guffey in Loewy, 2019).

Sledi četrta faza, v kateri prevzame prejemnik bolj aktivno vlogo. Prejemnik dekodira sporočilo, ki mu ga je poslal pošiljatelj. Dekodiranje je pravzaprav prevod prejetega sporočila iz simbolov ali besed v pomen, ki ga mora prejemnik tudi razumeti. Komunikacija začne potekati z uspešnim dekodiranjem. Za učinkovito komuniciranje je pomembno, da prejemnik ne obsoja prejetega sporočila prehitro, stremi k razumevanju tako verbalnih kot neverbalnih vidikov, ignorira distrakcije, oblikuje sprejemljivo okolje in pričakuje učenje (Guffey in Loewy, 2019).

V zadnji fazi procesa ima glavno vlogo povratna informacija o sporočilu, ki jo prejme prejemnik nazaj od pošiljatelja. Povratna informacija je lahko verbalni ali neverbalni odziv prejemnika, ki daje pošiljatelju vedeti, ali je bilo sporočilo sprejeto in razumljeno. Pri učinkovitem komuniciranju je pomembno, da prejemnik pripravi jasen in popoln odgovor, ki razkriva razumevanje pomena sporočila, ter začne proces znova, ko prejemnik postane pošiljatelj s pošiljanjem sporočila (povratna informacija) (Guffey in Loewy, 2019).

2.1 Vrste komuniciranja

2.1.1 Besedna komunikacija

K besedni komunikaciji štejemo tako govorjenje kot pisanje, skratka sporočilo je zapakirano v obliki besed. Torej sporočilo se preda prejemniku skozi glas in oz. ali besede. Kanali ustne komunikacije so dialog, debata in diskusija, pisne komunikacije pa pisna sporočila, knjige, poročila, revije, časopisi, elektronska sporočila, pisma, pravni dokumenti, osebni dnevniki itd. Pri besedni moramo upoštevati kulturno ozadje prejemnika ali pošiljatelja. Zlasti je to razvidno pri pretiravanju, podcenjevanju, podajanju komplimentov, uporabi tišine, kjer pride do očitnih razlik med kulturami. Nekatere kulture ne sprejemajo pohval oz. komplimentov za svoje delo ali pa podcenjujejo le-te ipd. (Locker idr., 2016). Področje govornega sporazumevanja lahko razdelimo na več sestavnih področij: semantiko (besedišče), sintakso (slovnico) in pragmatiko (družbeno rabo jezika) (Volkmar, 2021).

2.1.2 Nebesedna komunikacija

Nebesedna komunikacija ustvarja pomen brez besed, kot npr. z obrazno mimiko, gestiko, uporabo časa in prostora (ton glasu, premor med govorjenjem). Tudi tako lahko prejemniku prenesemo želeno ali včasih tudi nezaželeno sporočilo. Velikokrat lahko pride do nesporazumov in šumov v komunikaciji, sploh ko prihajata pošiljatelj in prejemnik iz različnih kultur (močno kulturno pogojena). Da ne bi prišlo do tega, je treba razvijati veščini, kot sta samozavedanje in pravilna interpretacija. Veliko vlogo igra tudi opazovanje druge osebe, npr. to, kako je oblečena (vključno z barvo oblek), koliko je stara, njena višina ipd. (Locker idr., 2016). Razumevanje nebesedne

komunikacije je ključnega pomena, saj 90 % vseh komunikacijskih sporočil, ki si jih pošiljamo med seboj, ne potrebuje besed (Blahova, 2015).

Telesna govorica nam lahko veliko pove o posameznikovi samopodobi, energiji in odprtosti. Že sama drža nam posreduje veliko informacij, kot npr., v kakšnem čustvenem stanju je oseba (jeza, sreča, žalost) in ne le, ali je ta oseba bolj pozitivna ali negativna. Odprta telesna drža (nagnjenost naprej z ne prekrizanimi rokami in nogami ter rokami, odmaknjenimi od telesa) nakazuje na to, da je oseba sprejemajoča in odprta do novih idej, bolj samozavestna in prepričana v to, kar govori. Po drugi strani pa zaprta telesna drža (prekrizane roke in noge ali pa so zelo skupaj, nagnjenost nazaj, roke v žepih) izraža ravno nasprotje. Zaprta drža ponavadi odraža občutke neprijetnosti in nelagodnosti posameznika, da se brani ali pa drugim ne pusti blizu (Matsumoto idr., 2016). Poleg tega nam telesna govorica oz. neverbalni znaki (očesni stik, obrazna mimika, drža ipd.) pomagajo pri razumevanju komunikacijskega sporočila, ko je govorjena beseda nejasna. Ključno vlogo igra tudi pri reševanju konfliktov in izboljšanju medosebnih odnosov tako na področju zasebnega kot tudi poklicnega življenja (Öneri Uzun, 2020).

Pomembno vlogo igra tudi očesni stik, ki ga veliko avtorjev označuje kot znak odkritosti. Ob tem je treba upoštevati, da je odsotnost le-tega lahko tudi znak spoštovanja do nadrejenega, starejšega ipd., kot npr. na Japonskem, v Puerto Ricu, v Koreji in v muslimanskih državah (Locker idr., 2016). Po drugi strani pa avtorica Blahova (2015) omenja, da obstajajo tudi univerzalni elementi očesnega stika, ki so pogosto razumljivi v različnih kulturnih kontekstih. Ampak še vseeno se lahko razlikujejo glede na to, koga gledamo in kako dolgo.

Na gestiko se veliko ljudi zanaša v primerih, ko jim jezik zataji (npr. si v tujini in nihče ne zna angleškega jezika, ti pa ne razumeš njihovega maternega jezika) (Öneri Uzun, 2020). Tu velikokrat pride do napačnega mnenja pri laikih, češ da so gestike univerzalne vsem. Že samo dvignjen palec ima popolnoma različne pomena v različnih državah – v zahodni Evropi, Kanadi in ZDA pomeni »dobro delo« ali »okej«, v Grčiji pa je smatran kot žalitev (Locker idr., 2016). Ampak moramo pa se zavedati, da so nekatere geste skoraj univerzalne po vsem svetu, kot npr. kazalec pred ustni pomeni »tihu« (Öneri Uzun, 2020).

Dojemanje prostora, sploh osebnega, je razdalja, ki si jo ljudje želijo med seboj in drugimi ljudmi v običajnih, neintimnih stikih. Lahko je zelo raznoliko, ne samo med državami, ampak tudi med posamezniki znotraj iste kulture. Tudi druge vidike lahko izražamo z osebnim prostorom, kot npr. bližino, zaupanje, intimnost, agresijo, dominanco, naklonjenost ipd. Zakaj pa je osebni prostor tako pomemben pri učinkovitosti komunikacije? Ker lahko prevelika ali premajhna razdalja vpliva na

sprejemanje in interpretacijo sporočila, kar lahko vodi do napačnih razumevanj ali napetosti v interakcijah (Öneri Uzun, 2020).

Dotik je pomemben dejavnik pri izražanju čustev in namer (Öneri Uzun, 2020). Posamezniki imajo drugačne preference, kar se tiče dotikanja (npr. različne vrste rokovanj). Zato tudi velja nekakšno poslovno pravilo rokovanja brez dodatnih dotikanj, saj se s tem spoštuje osebni prostor in preference druge osebe (Locker idr., 2016). A ob tem se moramo zavedati raznolikih vrst dotika, od funkcionalno-profesionalnih, kot je zdravniški pregled, do seksualno-arousalnih, ki so povezani z intimnostjo in seksualno privlačnostjo. Pri uporabi dotika, še posebej v poslovanju, moramo biti zelo pazljivi, saj je zelo odvisen od konteksta in odnosa (Blahova, 2015).

2.1.3 Digitalna komunikacija

Digitalno komuniciranje je proces izmenjave informacij, sporočil in idej z uporabo digitalnih tehnologij in platform. Vključuje prenos in sprejemanje podatkov prek elektronskih naprav in omrežij. Digitalno komuniciranje omogoča interakcijo v realnem času, takojšnje sporočanje, videokonference in izmenjavo večpredstavnostnih vsebin na velikih razdaljah (Ashraf, 2023).

2.1.4 Medosebna komunikacija

Medosebna komunikacija se nanaša na izmenjavanje informacij med vsaj dvema oseba (angl. face-to-face communication). Nekateri avtorji celo poudarjajo, da je medosebna komunikacija izmenjavanje informacij tako po verbalni kot tudi po neverbalni poti. Da bo medosebna komunikacija tudi učinkovita, mora zaobjemati poslušanje, gledanje, čutiti telesno govorico, obrazno mimiko in gestiko (Terra, 2024).

Za uspešno medosebno komunikacijo igra pomembno vlogo aktivno poslušanje (Bambacas in Patrickson, 2008). Medosebna komunikacija sledi tudi nekim principom, ki nam pomagajo razumeti komuniciranje. Komunikacija je transakcijska, kar jo naredi dinamično skozi interakcije. Komunikacija ima lahko tudi namen, torej lahko je namerna ali nenamerna. Lahko tudi obžaluješ, kar si rekel, napisal, pokazal ipd., ampak tega ne moreš vzeti nazaj (ireverzibilnost komunikacije). Zadnje načelo pa se osredotoča na neponovljivost komunikacijskega procesa, saj se t. i. komunikacijsko dejanje ne more podvojiti – drugačna publika, razpoloženje posameznikov ipd. (Adler in Rodman, 2009).

2.1.5 Medkulturna komunikacija

Že v zgornjih odsekih besedila smo omenjali vpliv kulture na komunikacijo. Velikokrat v poslovanju sodelujemo s podjetji iz različnih kultur, kar lahko pripelje do raznih

sestanki, uradna obvestila ipd. Komunikacija je strukturirana, kar doprinese k bolj učinkovitemu delovanju organizacije in zagotavljanju usklajenosti med zaposlenimi. Poznamo tudi različne oblike organizacijske komunikacije znotraj formalne komunikacije, ki jih ločujemo glede na oblike sporočanja (Robbins idr., 2012).

Komunikacija navzdol, ki poteka od višjih ravni v organizaciji (npr. nadrejeni, vodje) do nižjih ravni (npr. zaposleni). Vključuje lahko posredovanje politik, pravil, navodil, predstavljanje ciljev in informacij o delovanju organizacije zaposlenim na nižjih ravneh (Robbins idr., 2012). Problem nastane, ko večina nadrejenih predpostavlja, da vse besede in mimike drugi dojamejo, kot so si oni zamislili. Torej, da razumejo pomen predanega sporočila tako, kot si ga je nadrejeni zamislil in poslal (Perovnik, 2024). Študije ta dejstva zavračajo, saj naj bi na dno (npr. zaposlen na oddelku prodaje) tovrstne hierarhične lestvice prišlo le 20 % informacij originalnega sporočila pošiljatelja, kot npr. lastnika organizacije oz. podjetja. Zato je priporočljivo, da nadrejeni izdelajo komunikacijski načrt o tem, kako komunicirati na razumljiv način, za vse zaposlene, da bodo motivirani, kar se bo kazalo v izboljšanju poslovnih rezultatov (Škafar, 2021).

Komunikacija navzgor je ravno obratna, saj poteka od nižjih ravni v organizaciji do višjih ravni. To bi bilo videti tako, da npr. zaposleni predstavi predloge za izboljšave, pritožbe, kritike in druge informacije, ki so pomembne za vodstvo organizacije pri zagotavljanju čim večje učinkovitosti (Robbins idr., 2012).

Horizontalna komunikacija poteka med enakimi ravnmi v organizaciji (npr. zaposleni istega oddelka) in omogoča učinkovito sodelovanje in delo v timu (Robbins idr., 2012). Omenjena vrst komunikacije utrjuje usklajenost med skupinami, oddelki in storitvami. Ravno omogočanje komuniciranja s svojimi sodelavci povečuje tudi zadovoljstvo zaposlenih (Stevanović in Gmitrović, 2015). Nekateri avtorji še dodatno opredelijo horizontalno komunikacijo, in sicer, da poteka med zaposlenimi na isti ravni, ki imajo prisotna različna področja odgovornosti (npr. oddelki). Prav tako pa formalno komunikacijo razdelijo še na diagonalno komunikacijo, ki poteka med zaposlenimi na različnih ravneh in oddelkih (Komuniciranje, b. d.). Zunanja komunikacija pa poteka med zaposlenimi v organizaciji in zunanjimi deležniki, kot npr. drugimi administratorji zunaj organizacije, družinskimi člani, prebivalci skupnosti, strankami ipd. (Robbins idr., 2012).

Neformalna komunikacija v organizaciji je po drugi strani izmenjavanje neuradnih sporočil in informacij v organizaciji, ki niso povezani z uradnimi dejavnostmi organizacije. Poteka zunaj uradnih komunikacijskih kanalov in jo lahko prepoznamo v obliki klepetanja, govoric, sestankov ob kavah ipd. Pogostokrat je neformalna (kot že samo ime pove), spontana in neurejena, a se lahko hitro širi po organizaciji. Še vseeno lahko močno vpliva na organizacijsko kulturo, odnose v organizaciji in

posledično tudi na učinkovitost dela. Po drugi stran pa je pomemben vir informacij, ki morda ne bi bile prenesene preko uradnih komunikacijskih kanalov. Ključnega pomena je zavedanje tako pozitivnih kot negativnih plati neformalne organizacijske komunikacije. Medtem ko lahko prispeva k ustvarjanju povezanosti med zaposlenimi in izmenjavi koristnih informacij, lahko tudi širi govorice, ustvarja konflikte ali zmanjšuje učinkovitost opravljanja dela (Robbins idr., 2012).

Ena izmed oblik neformalne komunikacije je komunikacija »vinske trte« (angl. grapevine). Gre za neformalno komunikacijsko omrežje znotraj organizacije, ki se uporablja za širjenje informacij (večinoma govorice) mimo formalnega. Zanja so značilni prilagodljivost, hitrost, da ni zapisov oz. dokazov o povedanem, izkrivljanje (kot igrice telefončki), spontanost in finančna ekonomičnost (Robbins idr., 2012). Govorice se predvsem pojavljajo v za nas pomembnih, dvoumnih ali tesnobnih situacijah. Vendar sta skrivnostnost in tekmovalnost tisti, ki vzdržujeta govorice na tej vinski trti v organizaciji (Komuniciranje, b. d.).

2.2 Poslovno komuniciranje

Primarni cilj organizacijskega komuniciranja je informirati delovno silo o delovnih nalogah (prenesti novice) in težavah v organizaciji. Drugi cilj pa je oblikovanje skupnosti znotraj organizacije. Poznamo tudi interno komunikacijo, ki poteka med zaposlenimi in drugimi člani organizacije. Avtor meni, da ima komunikacija ključni pomen za izmenjavo informacij, tvorjenje odnosov in za grajenje pomenov, vrednot in organizacijskih kultur (Husain, 2013).

Škafar (2021) v svojem članku opredeljuje poslovno komunikacijo kot orodje za posredovanje (ključnih) informacij, odločanje, reševanje problemov in vplivanje na posameznike z namenom uresničevanja organizacijskih ciljev. Poudarek je na ciljno usmerjeni dejavnosti (npr. doseganje poslovnih rezultatov), kar jo ločuje od »navadnega« oz. družabnega komuniciranja.

Predvsem je glavni cilj poslovnega komuniciranja, da lahko organizacija komunicira z okoljem (npr. stranke, partnerji). Med glavne oblike tovrstnega komuniciranja je avtor navedel slednje:

- medosebna komunikacija managementa in zaposlenih z okoljem,
- digitalna komunikacija organizacije,
- marketinško komuniciranje,
- odnosi z javnostmi,
- odnosi s partnerji,
- pogajanje,
- lobiranje,
- krizno komuniciranje (Ferjan, 2017).

Avtor Škafar (2021) našteva slednja pravila profesionalne poslovne komunikacije:

- prvo pravilo – namen: zakaj komuniciramo in namen komunikacije;
- drugo pravilo – profesionalna distanca: ohranjanje pozornosti na opravljanje dela, ne glede na ostalo;
- tretje pravilo – perspektiva: negativen ali pozitiven pogled na posameznike in situacije.

Z navedenimi pravili ohranjamo učinkovito poslovno komunikacijo.

2.2.1 Komunikacija vodij

Ena izmed ključnih nalog vodij je komuniciranje, s katerim dosegajo naslednje 4 cilje:

- prvi cilj: posredovanje informacij zaposlenim,
- drugi cilj: vplivanje na vedenje in dejavnosti sodelavcev s pomočjo sporočila,
- tretji cilj: svetovanje zaposlenim glede opravljanja dela,
- četrti cilj: prigovarjanje sogovorcev, npr. spreminjanje njihovih stališč tako, kot si vodja želi (Škafar, 2021).

Učinkovita komunikacija je osnova za uspešno vodenje. Zato je ključnega pomena, da vodja prilagaja svoj komunikacijski slog svojemu sogovorniku oz. zaposlenemu. Preko komunikacije lahko vodje tudi vplivajo na svoje zaposlene, kar tudi olajša doseganje ciljev, ki si jih je organizacija zastavila. Učinkovita komunikacija vodij naj bi vključevala naslednje elemente:

- odprta komunikacija,
- redno dajanje povratnih informacij,
- jasno in nedvoumno izražanje misli in čustev (Perovnik, 2024).

Ko pride do komuniciranja med vodjama, lahko pride do t. i. merjenja moči oz. kdo izmed vpletenih je pomembnejši, kar lahko privede do konfliktov znotraj organizacije. To je neke vrste posledica razlik med znanji in izkušnjami vodij, ki so vpleteni v tovrstni konflikt (Škafar, 2021). Vodstvo organizacije je odgovorno tudi za reševanje konfliktov in ohranjanje pozitivne organizacijske klime, ki lahko ovirata učinkovitost in uspešnost organizacije (Porenta, 2020).

2.2.2 Učinkovitost poslovnega komuniciranja

Kalogiannidis (2020) je proučeval vpliv učinkovite poslovne komunikacije na delovno učinkovitost. Poudarjanje učinkovitega komuniciranja znotraj organizacij naj bi pomagalo zaposlenim pri izmenjavanju informacij in znanj, kar pripomore pri doseganju zastavljenih organizacijskih ciljev. Če ima nadrejeni učinkovito komunikacijo s svojimi podrejenimi (komunikacija navzdol), bodo le-ti tudi bolj delovno uspešni. S tem se tudi zmanjša negotovost zaposlenih glede vodstva. S

komuniciranjem z nadrejenimi (t. i. komunikacija navzgor) lahko zaposleni izrazijo svoje pritožbe, vprašanja, dileme ipd. Po drugi strani lahko nadrejeni tako tudi motivira zaposlene k večji delovni predanosti. Na dolgi rok komunikacija izboljša poslovno dobičkonosnost in znatno vpliva na delovno učinkovitost zaposlenih.

S spremembo komunikacije se lahko spopademo s težavami zaposlenih, kreiramo vzdušje v skupnosti, gradimo zaupanje, motiviramo zaposlene, spodbujamo delovno zavzetost pri zaposlenih in njihovo sodelovanje, dodamo povratno informacijo, ohranjamo delovno varnost in zmanjšamo negotovost. Z vsemi temi koncepti omogočamo učinkovito komunikacijo, ki nas lahko privede do uspešnih organizacijskih sprememb (Husain, 2013).

Učinkovitost komunikacije se v organizaciji kaže tudi v tem, kako zaposleni rešujejo konfliktno situacije. Tako komunikacijske strategije posameznika kot tudi mediji lahko preprečijo konflikte oz. jih ublažijo s spodbujanjem dialoga in razumevanja in z obravnavanjem temeljnih vzrokov konfliktov (Gjerazi, 2023). Učinkovita komunikacija igra ključno vlogo pri doseganju ciljev, ki si jih je zastavila organizacija (Radovic Markovic in Salamzadeh, 2018). Interna komunikacija med sodelavci oz. med vsemi zaposlenimi znotraj organizacije je pomembna, saj povečuje delovno zavzetost zaposlenega (Mishra idr., 2014). Kang in Sung (2017) so v izvedeni študiji raziskovali odnos med komunikacijo zaposlenih, zavzetostjo zaposlenih in s tem povezano fluktuacijo v podjetju. Ugotovili so, da je komunikacija med zaposlenimi povezana z zavzetostjo zaposlenih, ki pa izboljša podporno vedenje zaposlenih in s tem zmanjša fluktuacijo zaposlenih v organizaciji. Izobraževanje vodij oz. posameznikov na vodilnih položajih o komunikaciji je ključnega pomena za učinkovitost komuniciranja v organizaciji (Stacho idr., 2019). Musheke in Phiri (2021) sta v svoji študiji ugotovila, da ima učinkovita komunikacija pozitiven vpliv na uspešnost organizacije. Poleg tega pa na samo učinkovitost komunikacije vpliva tudi primeren izbor komunikacijskega kanala, preko katerega želimo predati sporočilo na drugo stran.

2.2.3 Pomembnost učinkovite komunikacije v logističnem podjetju

Gligor in Autry (2012) sta preučevala vlogo odnosov glede olajševanja komunikacijskega procesa v logističnih podjetjih. Sprva sta ugotovila, da so prav osebni odnosi tisti, ki so najbolj olajšali komunikacijo. Sledili so pogostost komunikacije, točnost interpretacije, enostavnost navezave stika, izbira pravega komunikacijskega kanala in nivo komunikacije. Ugotovili so tudi, da so odnosi povečali učinkovitost in uspešnost komunikacijskega procesa. Komunikacija je v logistiki še posebej pomembna zaradi komuniciranja med zaposlenimi in strankami, s katerimi poslujejo. Tako lahko tudi povečajo uspešnost svojega podjetja.

Splošno velja, da sta uspešnost in učinkovitost logističnih podjetij oz. oddelkov precej odvisni od IKT oz. komunikacijske in informacijske tehnologije (npr. mobilna komunikacija, e-pošta) (Muhammad idr., 2014). Gammelgaard in Larson (2001) sta v svoji študiji poročala tudi o pomembnosti sposobnosti reševanja problemov, delovanja v skupini in sprejemanju odločitev, poleg pomembnosti ustne in pisne komunikacije.

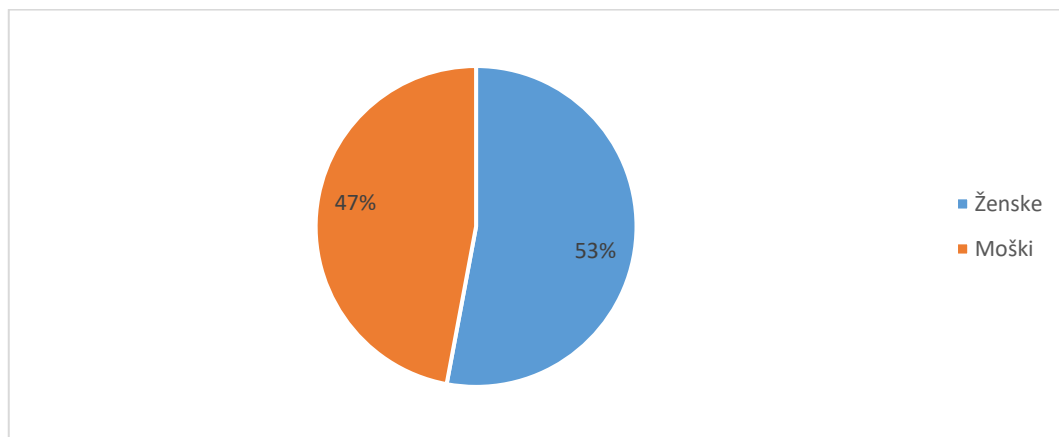
3 RAZISKAVA O UČINKOVITI KOMUNIKACIJI V LOGISTIČNEM PODJETJU

V raziskavo smo vključili 17 zaposlenih v Kuehne+Nagel d. o. o. z oddelka »customer care«. Anketiranje smo izvedli 24. 9. 2024 preko spletnega portala 1ka. Zaposleni so preko vodje oddelka prejeli povezavo do ankete in bili naprošeni, da tisti dan anketo tudi izpolnijo. Če kateri izmed zaposlenih ankete ne bi zmoget rešiti tisti dan, smo jim dali možnost, da jo rešijo med tednom. Anketiranci so bili zelo odzivni in anketni vprašalnik rešili še isti dan.

Od vseh anketirancev je bil eden na položaju vodje, ostali so bili redno zaposleni v podjetju. Povprečje časa zaposlenosti v Kuehne+Nagel d. o. o. znaša 8,5 leta. Odgovarjali so na 21 vprašanj, od teh jih je bilo šest, ki so se navezovala na demografske podatke zaposlenih. Vprašanja v anketnem vprašalniku so bila različnih tipov: podajanje kratkih odgovorov, vprašanja z več možnimi odgovori in v obliki drsnika.

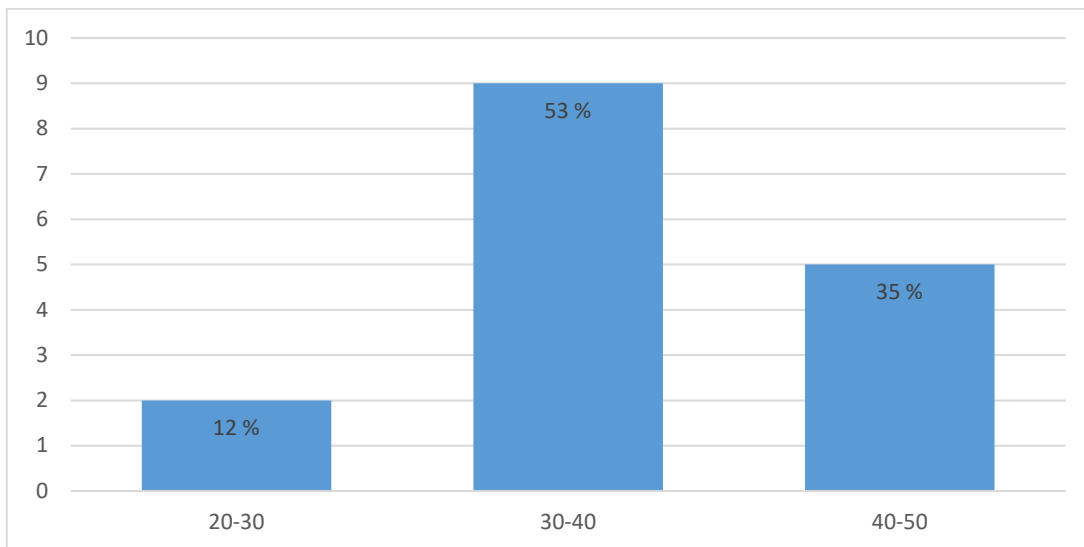
3.1 Demografski podatki

V nadaljevanju predstavljamo demografske podatke o spolu, starosti in izobrazbi anketirancev.



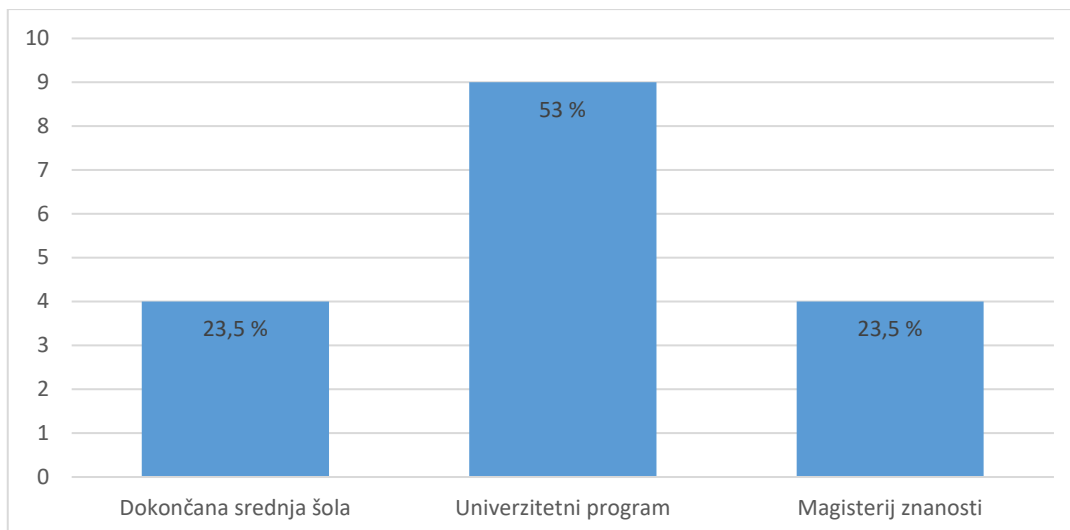
Slika 2: Struktura anketirancev po spolu
(Lastni vir)

Iz Slike 2 je razvidno, da je nekoliko večji del oddelka »customer care« sestavljen iz predstavnic ženskega spola.



Slika 3: Struktura anketirancev po starosti
(Lastni vir)

Slika 3 prikazuje, kakšna je struktura oddelka glede na starost. Razvidno je, da je največji delež anketirancev, tj. 53 %, starih med 30 in 40 let, najmanjši delež anketirancev, tj. 12 %, pa je med 20 in 30 let. Povprečna starost zaposlenih v oddelku znaša 38,3 leta.

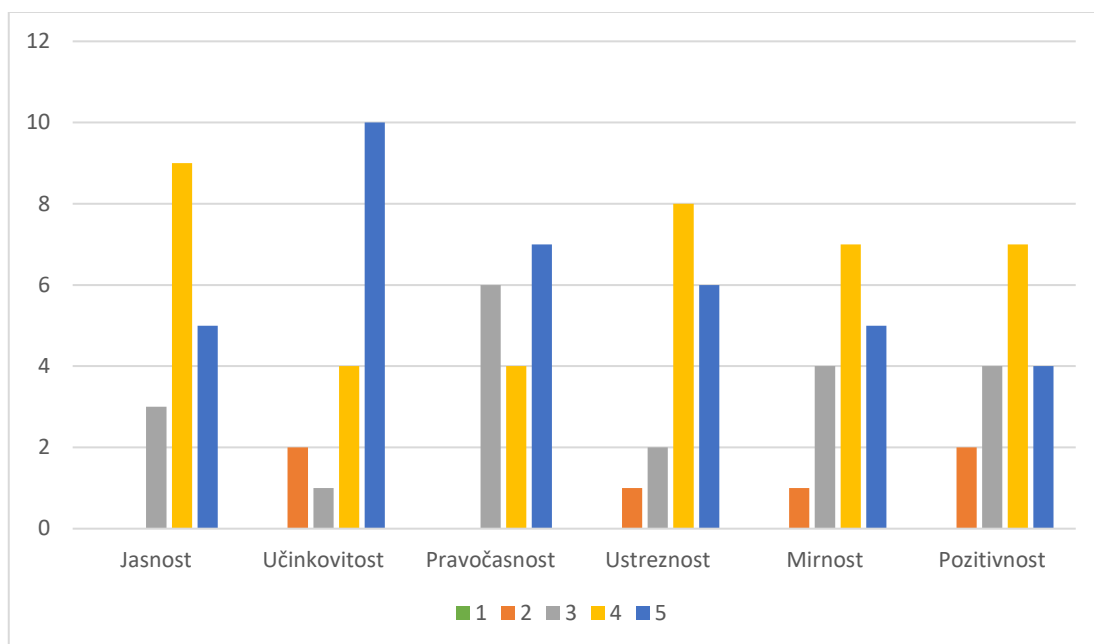


Slika 4: Struktura anketirancev glede na stopnjo izobrazbe
(Lastni vir)

Kot lahko vidimo na Sliki 4, je največji delež, tj. 53 % zaposlenih na oddelku dokončalo univerzitetni program oz. dodiplomski študij. Enak delež zaposlenih, tj. 23,5 %, je dokončalo srednjo šolo, kot jih je dokončalo magistrski študij.

3.2 Rezultati raziskave

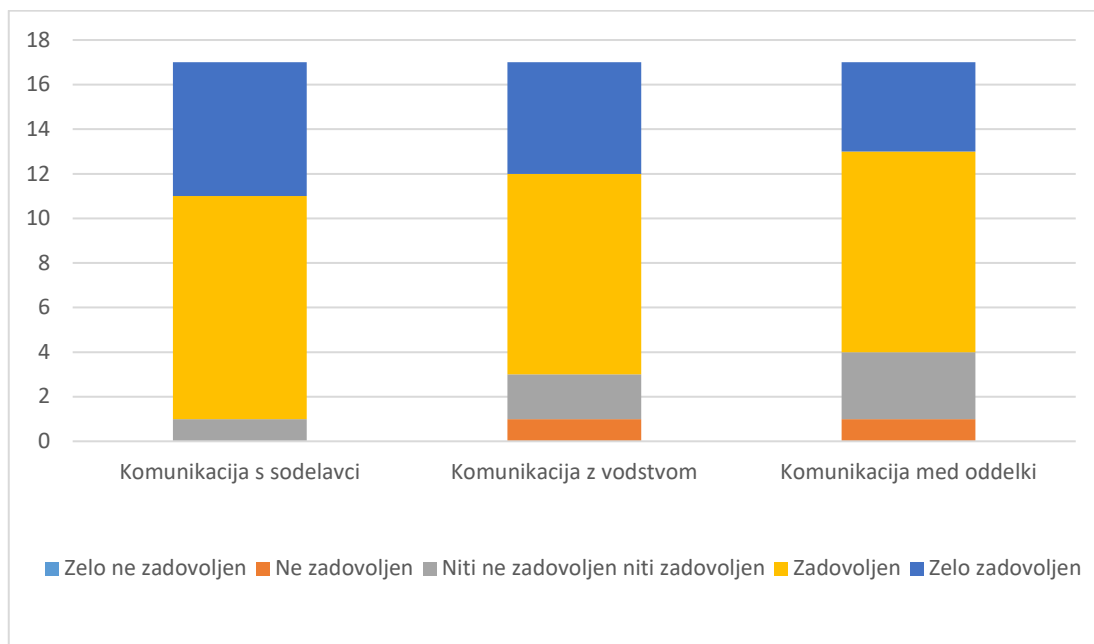
V nadaljevanju so predstavljeni rezultati izvedene ankete o učinkovitosti komunikacije v podjetju Kuehne+Nagel d. o. o.



Slika 5: Ocene zaposlenih lastne komunikacije
(Lastni vir)

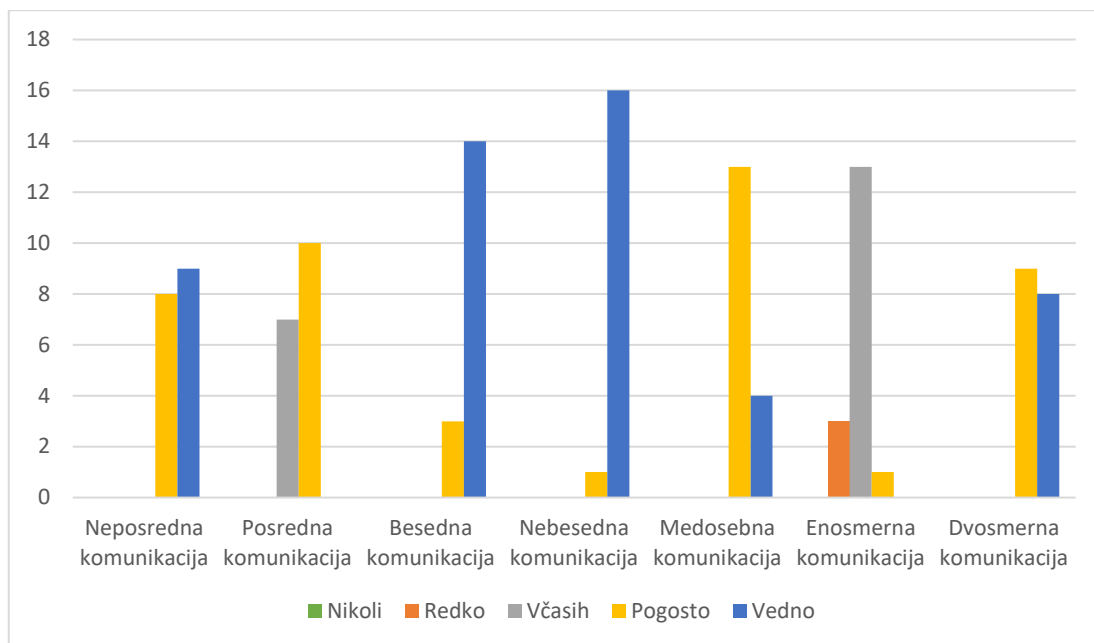
Slika 5 prikazuje, kako so zaposleni ocenili lastno komunikacijo v organizaciji glede na naslednja področja: jasnost, učinkovitost, pravočasnost, ustreznost, mirnost in pozitivnost na lestvici od 1 (najslabša ocena) do 5 (najboljša ocena). Polovica zaposlenih je jasnost svoje komunikacije ocenila s štiri, najmanjši delež zaposlenih pa s tri. Večina zaposlenih je ocenila učinkovitost komunikacije z najboljšo oceno. Najmanjši delež anketirancev pa učinkovitosti ni ocenil niti kot najboljšo niti kot najslabšo. Ocene pravočasnosti komunikacije zaposlenih so se precej enakomerno gibale med tri in pet. Največkrat je bila ocenjena z najboljšo oceno, najmanjkrat pa z oceno štiri. Ustreznost komunikacije so največkrat ocenili s štiri, malokrat pa so jo ocenili z dve. Najpogostejša ocena mirnosti komunikacije je bila ocena štiri, najmanjkrat pa je bila ocenjena z oceno dve. Pozitivnost pri komuniciranju so zaposleni ponovno ocenili največkrat s štiri, najmanj pogosta ocena pa je bila dve.

Razvidno je tudi, da zaposleni niso nikoli ocenili nobenega področja pri lastnem komuniciranju v podjetju z najslabšo oceno oz. z oceno ena. V povprečju so vsa področja lastne komunikacije ocenjevali okoli ocene štiri, kar nakazuje na precej pozitivno ocenjevanje lastne komunikacije s strani zaposlenih.



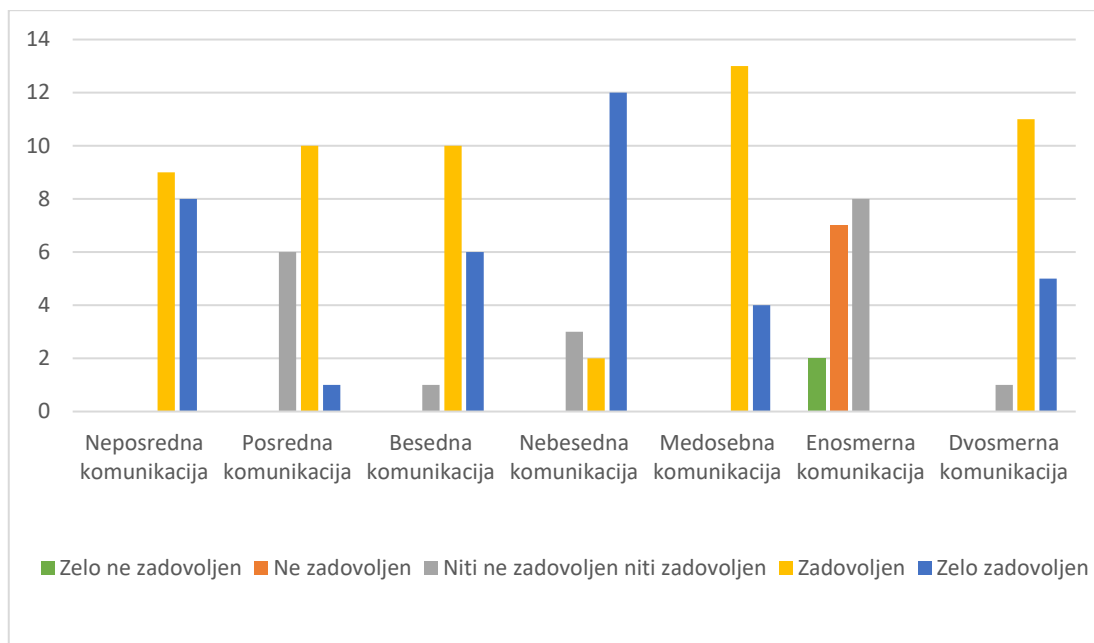
*Slika 6: Ocena zadovoljstva s trenutno komunikacijo v organizaciji
(Lastni vir)*

Kot je razvidno iz Slike 6, so zaposleni v podjetju večinoma zadovoljni ali zelo zadovoljni s trenutnim potekom komunikacije v podjetju. Namreč, povprečno so ocenjevali posamezno področje z oceno 4 (zadovoljen). Večina zaposlenih je s komunikacijo s sodelavci zadovoljna, le manjšina izmed zaposlenih se ni hotela opredeliti niti kot zadovoljen niti kot nezadovoljen s trenutnim komuniciranjem s sodelavci. Zaposleni so večinoma zadovoljni tudi s komunikacijo z vodstvom. Najmanjši delež zaposlenih (6 %) ni bil zadovoljen s trenutno komunikacijo z vodstvom. Največji delež zaposlenih, tj. 53 %, je ocenil, da so zadovoljni s komunikacijo med oddelki. Spet je bil najmanjši delež zaposlenih, tj. 6 %, tistih, ki niso zadovoljni s komunikacijo med oddelki v podjetju. Splošno smo dobili občutek, da so zaposleni v podjetju zadovoljni s trenutno komunikacijo s preostalimi zaposlenimi v podjetju, a obenem vidijo tudi področja za izboljšavo.



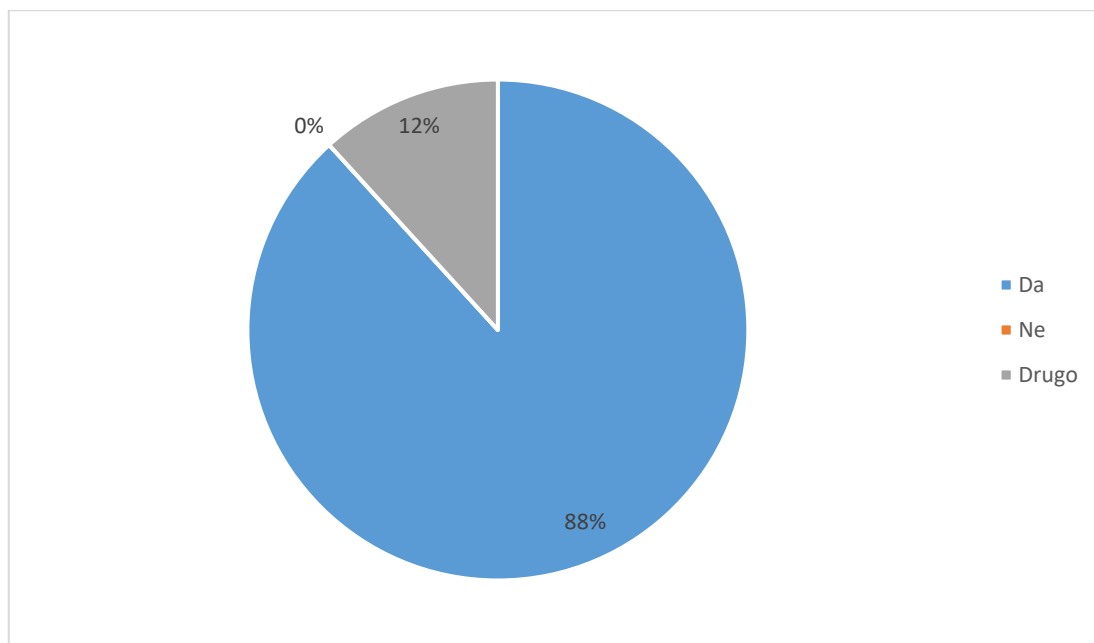
Slika 7: Ocena pogostosti posamezne zvrsti komunikacije v podjetju
(Lastni vir)

Iz Slike 7 je razvidno, da sta najpogostejši zvrsti komunikacije v podjetju besedna in nebesedna komunikacija. Po pogostosti jima sledijo neposredna, dvosmerna, medosebna in posredna komunikacija. Daleč najmanj pogosta komunikacija v podjetju je enosmerna komunikacija. Glede pogostosti neposredne komunikacije so bili zaposleni precej neopredeljeni, saj je skoraj enak delež odgovorov, da ta v podjetju poteka pogosto (47 %) in vedno (53 %). Pri ocenjevanju pogostosti posredne komunikacije so bili zaposleni že bolj opredeljeni, saj je večina ocenila, da poteka pogosto. Tako besedno kot nebesedno komunikacijo so zaposleni označili, da vedno potekata v podjetju. Medosebna komunikacija naj bi po mnenju zaposlenih v podjetju potekala pogosto. Enosmerno komunikacijo so večinoma označili, da včasih poteka v podjetju. Zelo majhen delež zaposlenih pa je menil, da poteka pogosto (6 %). Dvosmerno komunikacijo so ocenili, da poteka bodisi pogosto bodisi vedno. Pretežno se v podjetju poslužujejo besedne, nebesedne, neposredne in dvosmerne komunikacije, ki se jim velikokrat pridruži tudi medosebna komunikacija. Posredne in enosmerne komunikacije se redkeje poslužujejo, kar je precej logično glede na področje poslovanja podjetja. V logističnih podjetjih je ključnega pomena povratna informacija oz. odziv prejemnika komunikacijskega sporočila, ki ga z enosmerno komunikacijo ne bomo prejeli. Prav tako je pomembna točnost informacij, ki jo lahko posredna komunikacija ogrozi.



Slika 8: Ocena zadovoljstva s trenutnim potekom posamezne zvrsti komunikacije (Lastni vir)

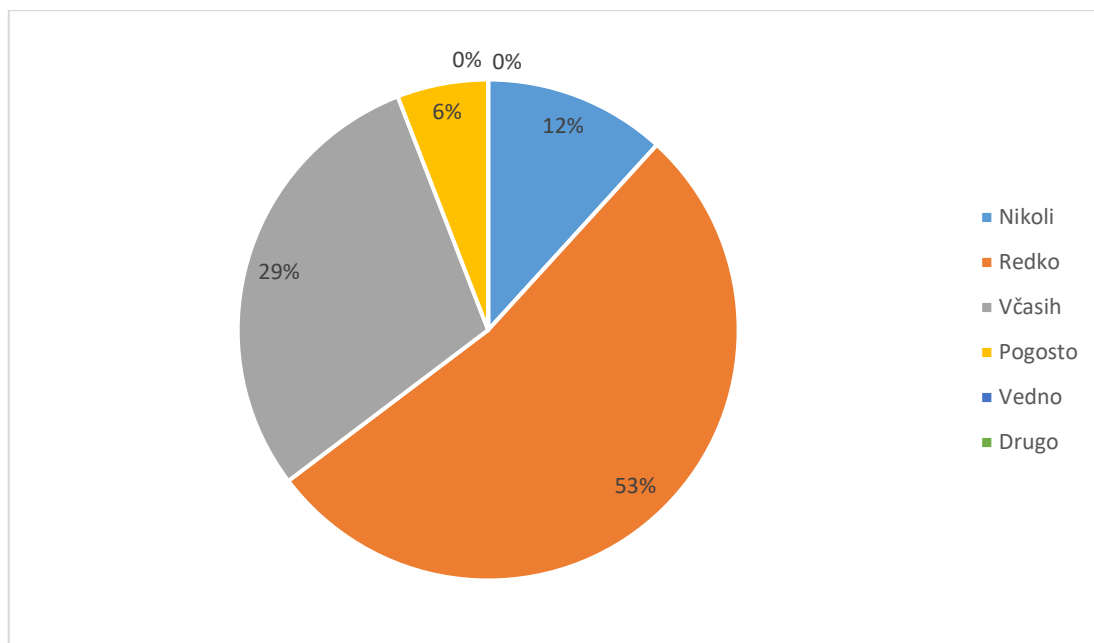
Slika 8 nam prikazuje, da so zaposleni večinoma zadovoljni s posameznimi zvrstmi komunikacije, razen posamičnih izjem. Povprečno so bili najbolj zadovoljni z neposredno in nebesedno komunikacijo, najmanj pa s trenutno enosmerno komunikacijo. Z neposredno komunikacijo so bili zaposleni v podjetju bodisi zadovoljni (53 %) bodisi zelo zadovoljni (47 %). Največji delež zaposlenih, tj. 59 %, je bil s posredno komunikacijo zadovoljen, najmanjši delež zaposlenih (6 %) je bil zelo zadovoljen. Zaposleni v podjetju so bili z besedno komunikacijo zadovoljni, najmanj zaposlenih je menilo, da z njo niso niti nezadovoljni niti zadovoljni. Po drugi strani pa je bila večina zaposlenih zelo zadovoljna z nebesedno komunikacijo, z najmanjšim deležem zaposlenih, ki so bili z njo zadovoljni (12 %). Medosebna komunikacija se je izkazala kot vrsta komunikacije, s katero so bili zaposleni bodisi zelo zadovoljni bodisi zadovoljni. Pri ocenjevanju zadovoljstva z enosmerno komunikacijo so bili zaposleni večinoma neopredeljeni (niti nezadovoljni niti zadovoljni). Najmanj zaposlenih pa je označilo, da so zelo nezadovoljni z njo. Precej nasprotno pa so zaposleni ocenili dvosmerno komunikacijo, s katero so pretežno zadovoljni. Manjšina zaposlenih se ni hotela opredeliti glede zadovoljstva/nezadovoljstva z dvosmerno komunikacijo v podjetju. Podoben trend ocenjevanja lahko opazimo tudi pri ocenjevanju zadovoljstva s temi istimi zvrstmi komunikacije. Zaposleni so najmanj zadovoljni z enosmerno in posredno komunikacijo, ki sta tudi najmanj pogosto uporabljene vrste v podjetju. Žal ne moremo vedeti, ali zaposleni želijo izboljšavo te vrste ali da te vrste komunikacije sploh ne bi več uporabljali.



*Slika 9: Ocena pogostosti in učinkovitosti komunikacije v živo za doseganje ciljev organizacije
(Lastni vir)*

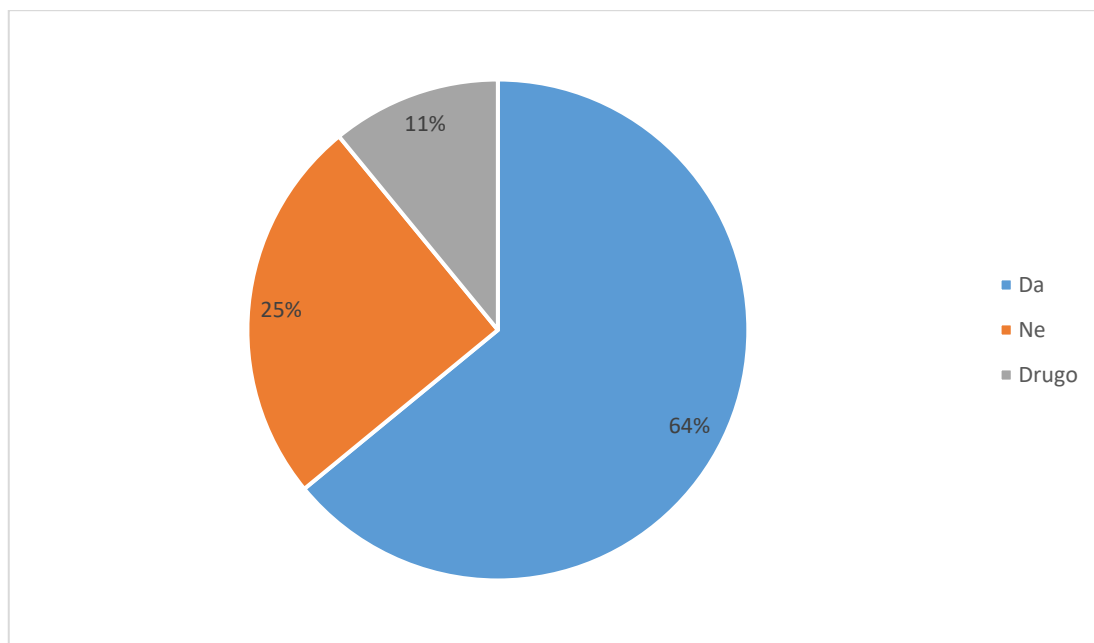
Kot prikazuje Slika 9, velika večina zaposlenih meni, da je njihova komunikacija s sodelavci v živo dovolj pogosta in učinkovita za doseganje ciljev organizacije. Nobeden izmed zaposlenih ni izrazil svojega nestrinjanja s to trditvijo. Nekateri so označili »drugo«, kjer so zraven dopisali naslednje odzive: »odvisno od dneva«; »ne, zdi se mi, da bi lahko bila še boljša«. Zadnji odziv bi lahko šteli kot nestrinjanje oz. kot da bi na vprašanje odgovorili z »ne«. S tem vprašanjem samo potrjujemo trditve prebrane literature, da je komunikacija v poslovanju ključnega pomena za doseganje ciljev organizacije, zaradi česar jo zaposleni tudi v taki meri uporabljajo.

Ko smo preverjali pogostost uporabe aktivnega poslušanja pri komuniciranju v organizaciji, smo prosili anketirance, da na drsniku od 0 (nikoli) do 100 (vedno) označijo, kolikokrat se oni poslužujejo aktivnega poslušanja med komuniciranjem z drugo osebo v podjetju. Povprečno je bila njihova ocena aktivnega poslušanja 67,7, kar pomeni, da tovrstno tehniko uporabljajo pogosto. Najnižja ocena je bila 30, kar potrjuje, da se vsi zaposleni oddelka vsaj v neki meri poslužujejo aktivnega poslušanja pri komuniciranju v podjetju. Najvišja ocena je bila 100, kar je tudi najvišja možna ocena. Ob tem moramo tudi upoštevati, da so bili zaposleni pri samoocenjevanju uporabe aktivnega poslušanja nekoliko pristranski, saj na splošno ljudje menimo, da smo dobri poslušalci.



*Slika 10: Ocena glede pogostosti šuma v komunikaciji
(Lastni vir)*

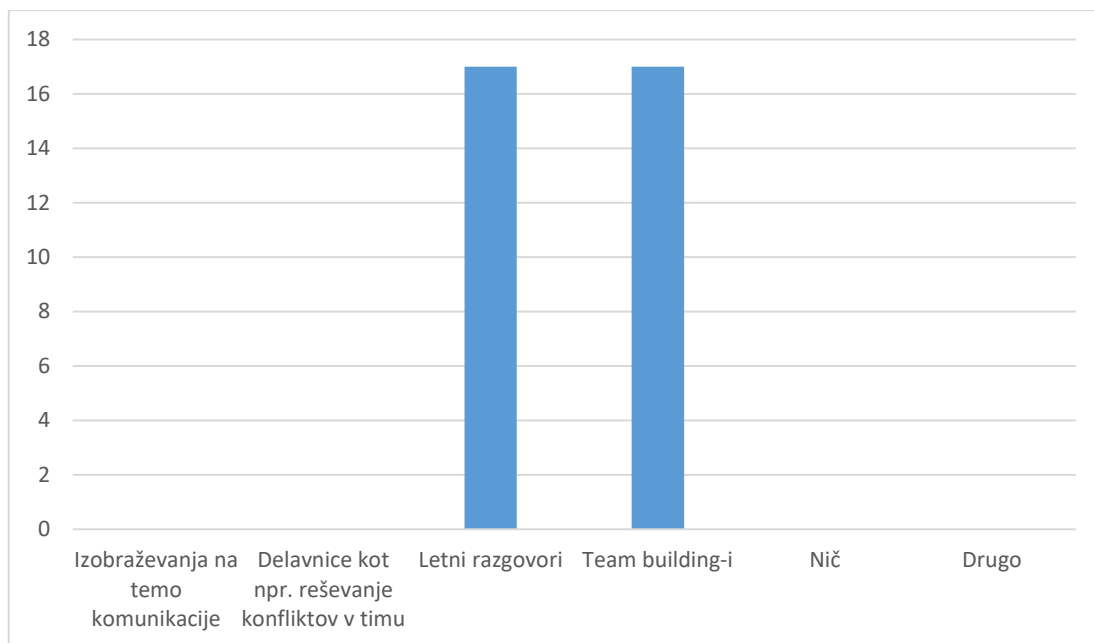
Slika 10 prikazuje, da po mnenju zaposlenih ponavadi redko prihaja do šuma v komunikaciji v podjetju kot posledice pomanjkanja neposredne komunikacije. Prav tako lahko opazimo, da nihče ni ocenil pogostosti šuma v komunikaciji z »vedno«. Obenem pa ni nobeden dodal lastnega mnenja pod drugo, v primeru, da se ni strinjal z nobenim od priloženih odgovorov. Odgovori anketirancev nas ne presenečajo, saj ima šum v komunikaciji na področju logistike hude posledice. Zaradi tega se tudi zaposleni na vseh ravneh v podjetju trudijo, da bi ga kar se da izničili oz. zmanjšali njegovo pojavnost.



*Slika 11: Ocena glede aktivnega dela na gradnji in vzdrževanju pozitivnega odnosa z vsemi zaposlenimi
(Lastni vir)*

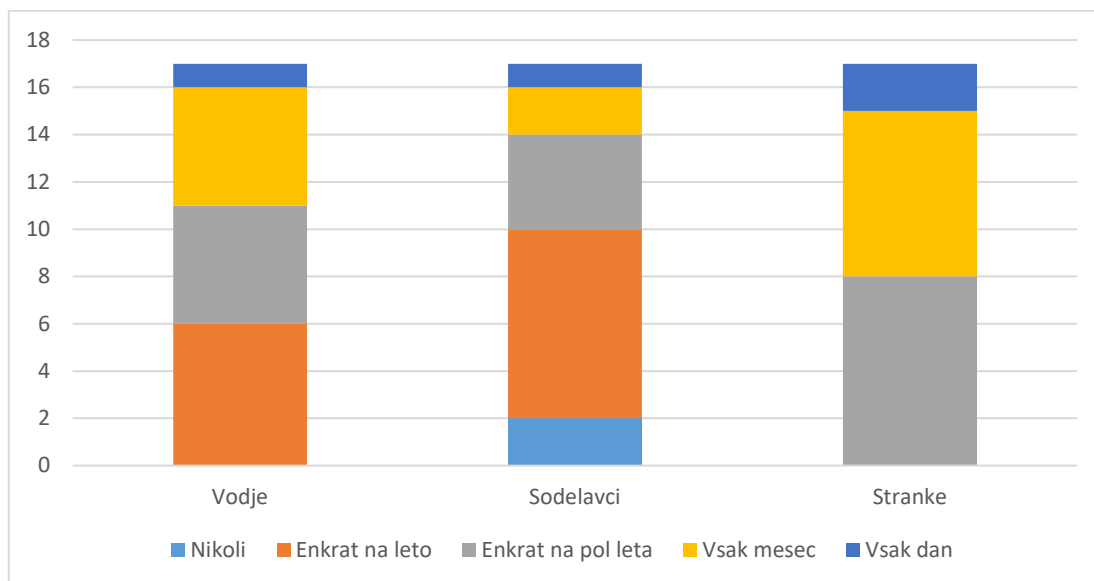
Kot prikazuje Slika 11, zaposleni pretežno menijo, da podjetje aktivno dela na gradnji in vzdrževanju pozitivnega odnosa z vsemi zaposlenimi preko komunikacije. Četrtnina zaposlenih pa je bila ravno nasprotnega mnenja. Najmanjši delež zaposlenih je bil sestavljen iz tistih, ki so dodali svoj lastni odgovor pod drugo, kot npr. »odvisno od tega, koliko časa imamo – če imamo gnečo, se je težko ukvarjati še s takšnimi stvarmi ... «; »odvisno«. Ker je njihovo delo precej stresno in emocionalno, saj temelji na delu s strankami, verjetno ni niti časa niti energije za tovrstne prakse, ki bi gradile pozitivne odnose med zaposlenimi.

Ko smo zaposlene vprašali: »Kaj bi spremenili v podjetju na področju komunikacije, če bi bilo to v vaši moči?«, jih je večina odgovorila z »nič ne bi spremenil(a)« ali »trenutno nimam idej za spremembe«. Spet drugi pa so menili, da bi lahko v podjetju spodbujali mirnost in odprtost med komuniciranjem, manj govoric, več direktne komunikacije, več komuniciranja z nadrejenimi ipd. Prav tako so nekateri tudi izrazili željo po izobraževanju s področja komunikacije za vse zaposlene.



Slika 12: Mnenje glede trenutnih ukrepov za izboljšanje komunikacije v podjetju (Lastni vir)

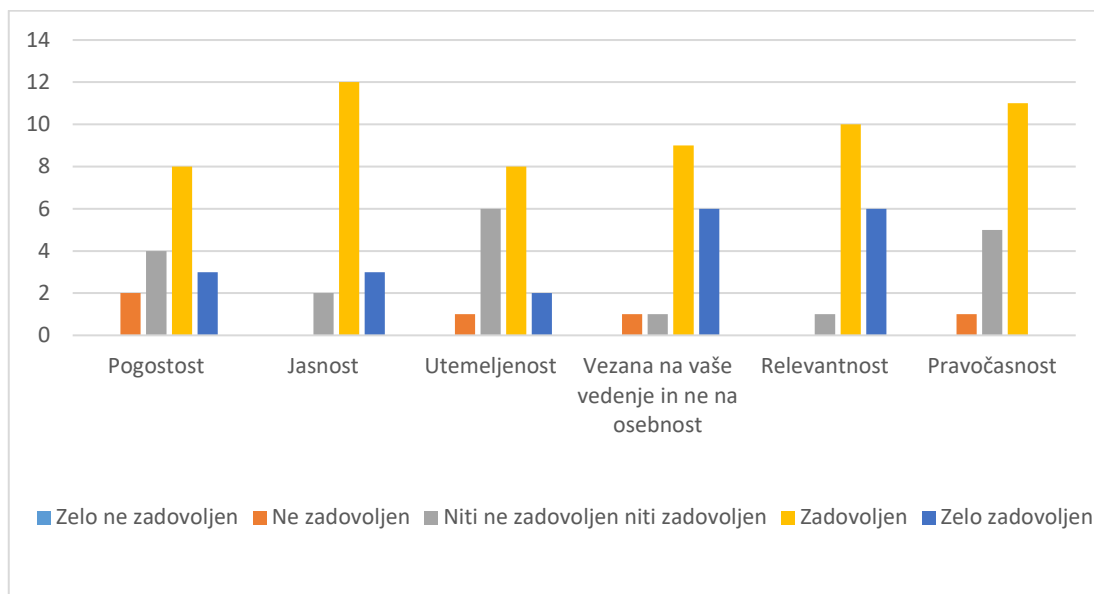
Če se navezujemo na Sliko 12, lahko sklepamo, da se v podjetju kot ukrepi za izboljšanje komunikacijskih veščin praks med zaposlenimi izvajajo letni razgovori in teambuildingi. Zaposleni niso označili niti izobraževanja niti delavnic na to tematiko kot nekaj, kar bi se izvajalo v podjetju.



Slika 13: Ocena zaposlenih glede pogostosti povratne informacije s strani različnih posameznikov v podjetju
(Lastni vir)

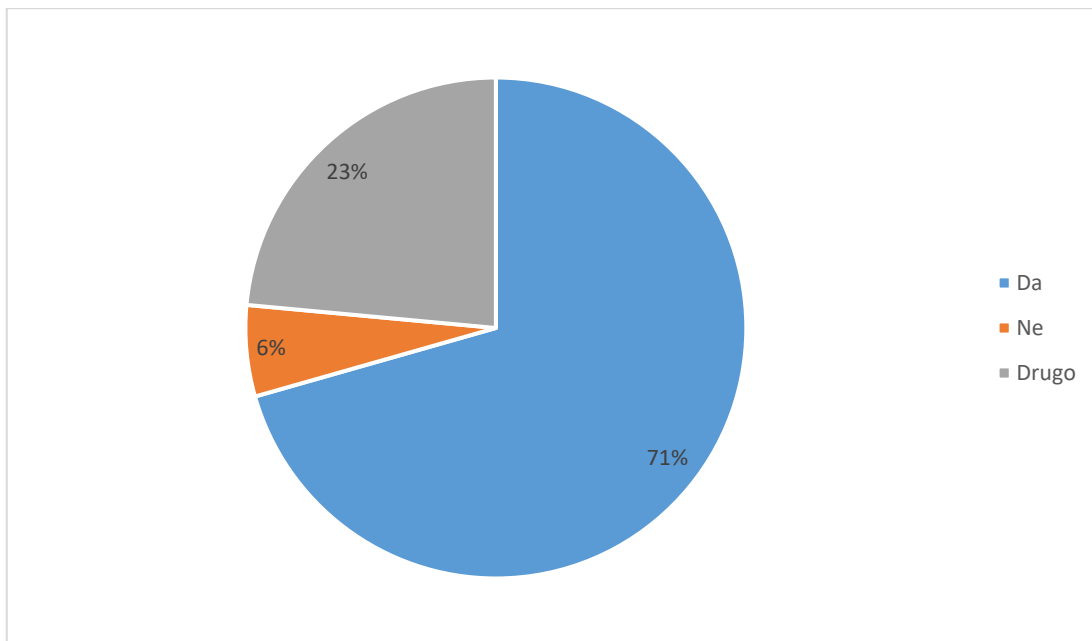
Kot lahko vidimo, Slika 13 prikazuje ocene pogostosti povratne informacije o komunikaciji s strani zaposlenih v podjetju. Največji delež zaposlenih, tj. 35 %, je ocenil, da prejemajo povratno informacijo o svoji komunikaciji vsaj enkrat letno. To je tudi skladno z navedenimi ugotovitvami na Sliki 12, kjer so vsi zaposleni prepoznali letne razgovore kot ukrep za izboljšanje njihove komunikacije. Najbolj pogoste povratne informacije o zaposlenčevi komunikaciji prihajajo s strani strank, s katerimi vsak dan poslujejo. Zaposleni vsaj v neki meri prejemajo povratno informacijo o njihovi komunikaciji s strani vodij, saj je bil odsoten odgovor »nikoli«. Povprečni odgovor je bil »enkrat na pol leta«, kar samo potrjuje, da zaposleni ocenjujejo povratno informacijo s strani vodje kot neobstoječo. Zelo majhen del zaposlenih jo je ocenil z »vsak dan« (6 %). Povprečen odgovor ocene pogostosti povratne informacije zaposlenčeve komunikacije s strani sodelavcev je bil med odgovoroma »enkrat na leto« in »enkrat na pol leta«. Sicer je bil »enkrat na leto« še enkrat pogostejši odgovor zaposlenih oz. večinski odgovor zaposlenih s 47 %. Najmanjkrat so zaposleni označili, da prejemajo vsakodnevno povratno informacijo o njihovi komunikaciji s strani sodelavcev. Vidimo lahko, da je povratna informacija zaposlenčeve komunikacije s strani strank precej pogosta, saj je 47 % zaposlenih označilo, da jo prejmejo vsaj enkrat na pol leta. Majhen delež zaposlenih (12 %) pa je menil, da se ta dogaja vsak dan. Dobro je, da zaposleni vsaj v neki meri prejemajo povratno informacijo o svoji komunikaciji, sploh s strani vodij, in da obenem niso prenasajeni z njimi. Namreč, če bi zaposleni prejeli prepogosto povratno informacijo o svoji

komunikaciji, bi jih lahko le-ta obremenjevala ter vplivala na njihovo motiviranost za delo.



Slika 14: Zadovoljstvo s posameznimi področji trenutne povratne informacije (Lastni vir)

Slika 14 prikazuje, da so zaposleni pretežno zadovoljni s posameznimi področji povratne informacije, kar je bil tudi povprečni odgovor. Prav tako pa niso bili z nobenim področjem povratne informacije zelo nezadovoljni. Če si podrobneje pogledamo zadovoljstvo s pogostostjo povratne informacije, lahko opazimo, da se večini zdi trenutna povratna informacija dovolj pogosta. Zelo malo jih je bilo s tem področjem nezadovoljnih. Pretežno so bili vsi zaposleni vsaj zadovoljni z jasnostjo povratne informacije. Ampak malo zaposlenih se ni prepoznalo niti kot zadovoljnih niti kot nezadovoljnih z jasnostjo trenutne povratne informacije v podjetju. 47 % zaposlenih je bilo zadovoljnih s trenutno utemeljenostjo povratne informacije. Zelo majhen del zaposlenih pa je bil nezadovoljen s tem področjem povratne informacije. Po mnenju zaposlenih so večinoma zadovoljni, da se povratna informacija navezuje na njihovo vedenje in ne na njihovo osebnost. Le majhen delež (6 %) s tem področjem bodisi ni bil zadovoljen bodisi se ni opredelil kot zadovoljen oz. nezadovoljen. Tudi s trenutno relevantnostjo povratne informacije so bili pretežno zadovoljni. Zelo majhen del zaposlenih se ni mogel opredeliti kot zadovoljen ali nezadovoljen s trenutno relevantnostjo povratne informacije v podjetju. Večinski delež zaposlenih, tj. 65 %, je bil zadovoljen s pravočasnostjo povratne informacije v podjetju. Majhno število zaposlenih je bilo nezadovoljnih s sedanjo pravočasnostjo. Predvsem bi po mnenju zaposlenih podjetje lahko v prihodnje gradilo na utemeljenosti in pravočasnosti povratne informacije.



Slika 15: Spodbujanje odprte in konstruktivne komunikacije s strani vodilnih
(Lastni vir)

Večina zaposlenih je menila, da vodilni spodbujajo odprto in konstruktivno komunikacijo zaposlenih ter jim omogočajo, da izrazijo svoja mnenja in pomisleke. Manjšina zaposlenih pa je menila, da ne spodbujajo oz. ne spodbujajo dovolj. Nekaj zaposlenih je menilo, da je to spodbujanje odvisno od tematike in konteksta. To so predvsem izrazili tisti posamezniki, ki so označili odgovor »drugo«. Prav tako bi tu radi priložili odgovor enega izmed anketirancev, ki nam daje še boljši vpogled v spodbujanje odprte in konstruktivne komunikacije s strani vodilnih:

»Spodbujajo, ampak mislim, da se to ne shrani v glavah zaposlenih in so rajši tiho ...«

Ravno zaradi zgornjega odziva anketiranca smo pomislili na spremembo načina spodbujanja odprte in konstruktivne komunikacije s strani nadrejenih.

Zaposlene smo med anketiranjem tudi prosili, da na drsniku od 0 (zelo slabo) do 100 (zelo dobro) ocenijo, kakšno je trenutno stanje reševanja konfliktov v podjetju. Povprečni odgovor je bila ocena 68,2, kar je precej visoko in lahko sklepamo, da je trenutno reševanje konfliktov v podjetju dobro oz. optimalno. Najnižja ocena je bila 38, kar tudi ni tako slaba ocena. Najvišja ocena pa je bila 85, kar nakazuje na to, da zaposleni menijo, da je še prostor za izboljšave pri reševanju konfliktov v podjetju.

Ko smo zaposlene prosili, naj opišejo en način, na katerega so se v preteklosti že lotili reševanja konfliktov v organizaciji, so podali zelo enoznačen odgovor, in sicer

»pogovor«. Nekateri so zraven še dopisali »sprejemanje kompromisov« ali pa se enostavno niso spomnili specifičnega primera. Veliko jih je tudi dodalo, da se po potrebi vpletejo tudi vodilni, sploh če se je konflikt zgodil s stranko. Opisani načini se zdijo precej korektni načini reševanja konfliktov in, kot se zdi, ustrezajo tudi zaposlenim, sodeč po njihovih odzivih.

3.3 Preverjanje hipotez

Prvo hipotezo, da »zaposleni v Kuehne+Nagel d. o. o. najpogosteje prejemajo povratne informacije o njihovi komunikaciji s strani vodje«, smo zavrnil (Slika 13). Izkazalo se je, da zaposleni v podjetju Kuehne+Nagel d. o. o. najpogosteje prejemajo povratno informacijo o lastni komunikaciji s strani strank. Sledijo jim vodje in najmanj pogosto jih prejemajo s strani sodelavcev.

Drugo hipotezo, da se »v Kuehne+Nagel d. o. o. najpogosteje uporabljata besedna in nebesedna komunikacija«, smo sprejeli. Ko smo primerjali povprečne ocene pogostosti posluževanja posameznih zvrsti komunikacij v podjetju, sta imeli nebesedna in besedna komunikacija najvišji povprečji (Slika 7). To tudi pomeni, da so ju zaposleni pretežno zaznali kot pogostejši zvrsti v primerjavi z ostalimi.

Tretjo hipotezo, da je »večina zaposlenih zadovoljna s trenutnim potekom komunikacije z vodjami, sodelavci in med oddelki«, smo prav tako sprejeli (Slika 6). V povprečju so zaposleni odgovarjali, da so zadovoljni s komuniciranjem z vodjami, sodelavci in med oddelki. S komunikacijo med oddelki so bili zaposleni najmanj zadovoljni in je imela zato tudi najnižjo povprečno oceno.

Četrto hipotezo, da so »najpogostejši ukrep za izboljšanje komunikacijskih veščin in praks med zaposlenimi v Kuehne+Nagel d. o. o. letni razgovori«, smo le delno sprejeli (Slika 12). Namreč, mesto najpogostejšega ukrepa za izboljšanje komunikacije so si v izbranem podjetju delili s teambuildingi. Vsi zaposleni so označili oba ukrepa kot enako pogosta in sta prejela tudi enako število glasov, torej 17.

Splošno lahko vidimo, da oddelek ocenjuje trenutno komunikacijo v podjetju kot precej dobro, s prostori za izboljšave na nekaterih področjih. Iz tega bi lahko tudi sklepali, da zaposleni zaznavajo trenutno komunikacijo kot precej učinkovito. Predvsem pa smo opazili, da igrajo pri zadovoljstvu in uspešnosti komuniciranja zaposlenih pomembno vlogo povratne informacije, ukrepi in prioritete, ki jih ima podjetje. Glede prioritet bi se predvsem navezali na pretežno strinjanje zaposlenih s trditvijo, da se v podjetju aktivno dela na gradnji in vzdrževanju pozitivnega odnosa z vsemi zaposlenimi prek komunikacije (Slika 11).

4 ZAKLJUČEK

Učinkovita komunikacija v delovnem okolju predstavlja ključno komponento za uspešno delovanje organizacij, saj neposredno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, timsko sodelovanje in njihovo učinkovitost. V okviru te raziskave smo se osredotočili na komunikacijske prakse v podjetju Kuehne+Nagel d. o. o., kjer smo preučili, kako različni načini komuniciranja med zaposlenimi in vodstvom vplivajo na njihovo zadovoljstvo ter na reševanje konfliktov. Raziskovalni problem se je osredotočil na identifikacijo ključnih dejavnikov, ki prispevajo k učinkoviti komunikaciji, in na predloge za njeno izboljšanje, kar je še posebej pomembno v dinamičnem in hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, sploh na področju logistike.

Ob podrobnejši analizi anketnih odgovorov udeležencev smo dobili občutek, da se v podjetju Kuehne+Nagel d. o. o. poslužujejo precej učinkovite komunikacije. Čeprav so bili zaposleni večinoma zadovoljni s posameznimi vidiki trenutne komunikacije, so nam tudi dali vedeti, da še obstaja prostor za izboljšave.

Zaposleni so izrazili svoje nezadovoljstvo s trenutno enosmerno komunikacijo. Žal ne vemo, ali so to mislili, kot da hočejo odsotnost enosmerne komunikacije v njihovem podjetju ali da se ta izboljša. Da bi dobili boljši vpogled v mnenje zaposlenih, bi lahko izvedli tudi intervju in tako prejeli odgovor na našo dilemo. V primeru, da bi podjetje želelo izboljšati enosmerno komunikacijo, bi lahko izvedlo krajše izobraževanje na to temo. Sploh glede tega, kdaj bo imela uporaba enosmerne komunikacije največje uspehe oz. bo najbolj učinkovita.

Glede na to, da so zaposleni kot ukrepe za izboljšavo komunikacije vseh zaposlenih označili le letne razgovore in teambuildinge, bi predlagali uvedbo tudi kakšnih drugih ukrepov. Prvi izmed predlaganih ukrepov bi bile delavnice s področja komunikacije, reševanja konfliktov ipd. Tematika bi se spreminjala glede na potrebe zaposlenih v posameznem oddelku. Med delavnicami bi zaposleni prejeli potrebna znanja in osvojili veščine, ki bi jim v preteklosti lahko prišli prav. Pri tovrstnih delavnicah bi osvojili tudi tehnike, kot so aktivno poslušanje, podajanje in sprejemanje povratne informacije ipd. Poleg delavnic bi lahko imeli zaposleni na voljo tudi izobraževanja s področja komunikacije in njej sorodnih tematik. Poleg tega so v anketnem vprašalniku nekateri izmed zaposlenih tudi izrazili željo po izobraževanjih in delavnicah na omenjene tematike. Preko izobraževanj in delavnic bi lahko zaposleni izboljšali lastno komunikacijo, sploh tista slabša področja, ki so jih ocenili na začetku anketnega vprašalnika.

Predvsem bi lahko v prihodnosti podjetje vzelo v obzir tudi predloge, ki so jih v anketnem vprašalniku podali zaposleni dotičnega podjetja. Namreč, na področju komunikacije so predlagali, da bi se bolj spodbujalo mirnost in odprtost med

komuniciranjem. Obenem so izrazili svoje neodobravanje pogostosti govoric v podjetju in željo po pogostejši uporabi direktne komunikacije. Eden izmed predlogov je bil več komuniciranja z nadrejenimi, kar bi se lahko izvedlo npr. v obliki sestankov.

Ko so zaposleni poročali o zadovoljstvu s posameznimi področji trenutne povratne informacije, se pogosto niso želeli opredeliti niti kot zadovoljni niti kot nezadovoljni z več področji. Zaradi tega bi bilo tudi smiselno, da bi se tudi zaposleni, sploh vodje, še dodatno izobrazili glede podajanja kakovostnih povratnih informacij. S tem bi se seznanili s tem, kako podati čim bolj učinkovito povratno informacijo, ki bo za seboj pustila najbolj pozitivne posledice. A obenem je treba paziti, da povratna informacija ne bo prepegosta, saj lahko to pripelje do ravno nasprotnega (negativnega) učinka na učinkovitost zaposlenih. Prav tako bi lahko podjetje vključilo anonimne ankete, ki bi omogočile zaposlenim, da izrazijo svoje mnenje o trenutni komunikaciji v podjetju.

Podjetje bi lahko upoštevalo tudi mnenje in zadovoljstvo zaposlenih s trenutno medoddelčno komunikacijo, ki je bila v primerjavi z drugimi nekoliko slabše ocenjena. Tako bi lahko podjetje spodbujalo sodelovanje med različnimi oddelki, da se izboljša komunikacija in razumevanje med njimi. Predlagamo uvedbo rednih medoddelčnih sestankov, ki zahtevajo sodelovanje več oddelkov.

Če povzamemo celotno raziskavo, lahko opazimo, da je trenutna komunikacija v podjetju Kuehne+Nagel d. o. o. glede na mnenje zaposlenih precej učinkovita, z manjšimi pomanjkljivostmi. Omenjene pomanjkljivosti bi lahko v prihodnje vsaj v neki meri izboljšali z upoštevanjem predstavljenih predlogov. Predvsem je pomembno, da v podjetju uporabljajo komunikacijo na tem nivoju, glede na to, kako pomembna je za uspešnost in učinkovitost logističnih podjetij.

5 LITERATURA IN VIRI

- Adler, R. B. in Rodman, G. R. (2009). Understanding human communication (10. izdaja). New York: Oxford University Press. *Communications*, 34(1), 103–104.
- Ashraf, S. (2. 3. 2023). *Digital Communication: What It Is and Where It's Headed*. Pridobljeno 8. 6. 2024 z naslova <https://www.airalo.com/blog/digital-communication-what-it-is-and-where-its-headed>
- Blahova, M. (2015). Specific role of nonverbal communication in business. *European Scientific Journal*, 11(10), 9–19.
- Gjerazi, B. (2023). Media and communication strategies for Conflict Prevention and Resolution. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 10(2), 52–59.
- Guffey, M. E. in Loewy, D. (2019). *Essentials of business communication*. Cengage Learning.
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
- Kang, M. in Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102.
- Kei, S. S. in Yazdanifard, R. (2015). The significance of intercultural communication for businesses and the obstacles that managers should overcome in achieving effective intercultural communication. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(4), 6–12.
- Komuniciranje*. (b. d.). Pridobljeno 8. 6. 2024 z naslova <http://sasa.musiclab.si/eri1/INFORMATIKA/KOMUNICIRANJE/komuniciranje.html>
- Locker, K. O., Braun, K. in Kaczmarek, S. K. (2016). *Business communication: building critical skills*.
- Matsumoto, D., Hwang, H. C. in Frank, M. G. (2016). The Body: Postures, Gait, Proxemics, and Haptics. V D. Matsumoto, H. C. Hwang in M. G. Frank. (ur.), *APA handbook of nonverbal communication* (str. 387–401). American Psychological Association.
- Mishra, K., Boynton, L. in Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.
- Musheke, M. M. in Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659–671.

- Radovic Markovic, M. in Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management. V *Radovic Markovic, M., in Salamzadeh, A.(2018). The Importance of Communication in Business Management, The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia.*
- Stacho, Z., Stachová, K., Papula, J., Papulová, Z. in Kohnová, L. (2019). Effective communication in organisations increases their competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 391–403.
- Škafar, B. (2021). Potrebne kompetence in uspešne organizacije. *Pomurska obzorja*, 8(14), 9-14.
- Terra, J. (13. 8. 2024). *What is Interpersonal Communication? Skills, Types and Examples.* Pridobljeno 28. 8. 2024 z naslova <https://www.simplilearn.com/what-is-interpersonal-communication-article>
- Volkmar, F. R. (Ur.). (2021). *Encyclopedia of autism spectrum disorders*. Cham: Springer International Publishing.

PRILOGA/-II/-E

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, sem Luka Košenina in trenutno zaključujem študij pri BB izobraževalnem centru, program EKONOMIST VI. Diplomsko nalogo bom izvajal v vašem podjetju, zato tudi rabim vašo pomoč pri zbiranju podatkov za diplomsko nalogo na temo »Učinkovita komunikacija v podjetju Kuehne + Nagel«. V okviru svoje diplomske naloge izvajam raziskavo, s katero bom preučeval kako učinkovita je komunikacija na vašem oddelku, kako poteka, katera zvrst komunikacije je najpogostejša, ipd. Zanimajo me tudi ocene vodje oz. vodij o poteku in učinkovitosti trenutne komunikacije. Če imate 5 minut časa, bi vas prosil, da rešite spodnji vprašalnik in mi s tem pomagate pri izdelavi diplomske naloge.

Rad bi tudi poudaril, da so vaši podatki popolnoma anonimni in bodo bili po analizi tudi izbrisani. V primeru dodatnih vprašanj se lahko obrnete name: kosenina.lk@gmail.com Že vnaprej najlepša hvala za sodelovanje.

demograf - Sledi prvi sklop vprašanj, ki se nanašajo na vaše demografske podatke. V primeru, da le-teh ne želite podati, lahko potem prostorček pustite prazen.

Q1 - Spodaj označite svoj spol

- Moški
- Ženski
- Drugo:

Q2 - Prosim vnesite svojo starost v spodnje okence _____

Q3 - Prosim označite vašo stopnjo izobrazbe

- nedokončana OŠ
- OŠ
- nižje poklicno izobraževanje (2 letno)
- srednje poklicno izobraževanje (3 letno)
- gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje
- višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program
- specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi

- specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program
- specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti

Q4 - Kaj je vaša pozicija v organizaciji?

- vodja
- redno zaposlen
- študent
- Drugo:

Q6 - Koliko časa ste že zaposleni pri podjetju Kuehne + nagel (v letih)?

diploma - Sedaj sledi še zadnji sklop, ki se navezuje na mojo diplomsko nalogo. Prosim vas, da izpolnite vseh 15 vprašanj o učinkovitosti komunikacije v Kuehne + Nagel-u; kako le-ta poteka, ipd.

Q7 - Prosim ocenite lastno komunikacijo v podjetju glede na vsako izmed spodnjih področij od 1 (najslabša ocena) do 5 (najboljša ocena).

	1	2	3	4	5
Jasnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravočasnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustreznost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mirnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitivnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q8 - Kako zadovoljni ste s trenutno komunikacijo znotraj organizacije?

	1 (Zelo nezadovoljen)	2 (Nezadovoljen)	3 (Niti zadovoljen niti nezadovoljen)	4 (Zadovoljen)	5 (Zelo zadovoljen)
Komunikacija s sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija z vodstvom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija med oddelki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 - Prosim označite, kako pogosto potekajo slednje vrsti komunikacije od 1 do 5.

	1 (Nikoli)	2 (Redko)	3 (Včasih)	4 (Pogosto)	5 (Vedno)
Neposredna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posredna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besedna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nebesedna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medosebna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enosmerna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dvosmerna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 - Označite, kako zadovoljni ste s potekom spodaj navedenih zvrsti komunikacij na lestvici od 1 do 5.

	1 (Zelo zadovoljen)	2 (Zadovoljen)	3 (Niti zadovoljen niti zadovoljen)	4 (Zadovoljen)	5 (Zelo zadovoljen)
Neposredna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posredna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besedna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nebesedna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medosebna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enosmerna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dvosmerna komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11 - Ali menite, da je vaša komunikacija s sodelavci v živo dovolj pogosta in učinkovita za doseganje ciljev organizacije?

- Da
 Ne
 Drugo:

Q12 - Kolikokrat se v organizaciji poslužujete aktivnega poslušanja, ko komunicirate z drugo osebo v organizaciji? (0 pomeni nikoli; 100 pomeni vedno)

Q13 - Kako pogosto se vam zdi, da se ključne informacije izgubijo ali zameglijo zaradi pomanjkanja neposredne komunikacije?

- 1 (Nikoli)
- 2 (Redko)
- 3 (Včasih)
- 4 (Pogosto)
- 5 (Vedno)
- Drugo:

Q14 - Ali se v podjetju aktivno dela na gradnji in vzdrževanju pozitivnega odnosa z vsemi zaposlenimi prek komunikacije?

- Da
- Ne
- Drugo:

Q15 - Kaj bi spremenili v podjetju na področju komunikacije, če bi bilo to v vaši moči?

Q16 - Kakšne ukrepe vodilni v podjetju izvajajo za izboljšanje komunikacijskih veščin in praks med zaposlenimi?

Možnih je več odgovorov

- Izobraževanja na temo komunikacije
- Delavnice kot npr. reševanje konfliktov v timu
- Letni razgovori
- Team building-i
- Podjetje ne izvaja nobenega ukrepa ali prakse za izboljševanje komunikacijskih veščin zaposlenih.
- Drugo:

Q17 - Označite, kako pogosto prejmete povratno informacijo o vaši komunikaciji s strani:

	1 (Nikoli)	2 (Enkrat na leto)	3 (Enkrat na pol leta)	4 (Vsak mesec)	5 (Vsak dan)
Vodij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelavcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q18 - Kako zadovoljni ste na lestvici od 1 do 5 s trenutno povratno informacijo glede na področja le-te?

	1 (Zelo zadovoljen)	2 (Zadovoljen)	3 (Niti zadovoljen niti nezadovoljen)	4 (Zadovoljen)	5 (Zelo zadovoljen)
Pogostost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utemeljenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vezana na vaše vedenje in ne na osebnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevantnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravočasnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q19 - Ali vodilni v podjetju aktivno spodbujajo odprto in konstruktivno komunikacijo zaposlenih ter jim omogočajo, da izrazijo svoja mnenja in pomisleke?

- Da
 Ne
 Drugo:

Q20 - Na spodnjem drsniku prosim označite trenutno stanje reševanja konfliktov od 0 (zelo slabo) do 100 (zelo dobro). _____

Q21 - Spodaj prosim opišite 1 način, kako ste se že v preteklosti lotili reševanja konfliktov v organizaciji.
