



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetništvo

VPLIV KOMUNICIRANJA VODJE NA UČINKOVITOST ZAPOSLENIH

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

Kandidatka: Saša Krajc

Kranj, december 2014

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik za strokovno pomoč, usmerjanje in spodbudo pri izdelavi moje diplomske naloge. Iskreno se ji zahvaljujem tudi za lektoriranje.

Zahvaljujem se tudi svoji družini za spodbude in podporo.

IZJAVA

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

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Za delovanje organizacije je ključnega pomena ustrezno komuniciranje med vodjo in podrejenimi sodelavci. Če je vodja usmerjen k napredku sodelavcev in si prizadeva za medsebojno sodelovanje, je njegova komunikacija bistveno drugačna, kot pa če ima ukazovalen pristop in »vedno svoj prav«. Kakšen je ta pristop in kakšna je komunikacija vodje s podrejenimi sodelavci, smo raziskali v konkretnem podjetju. Uporabili smo anonimni anketni vprašalnik. Ugotovili smo, da so zaposleni prepričani, da je kakovostna komunikacija vodje s podrejenimi sodelavci zelo potrebna in pomembna. Najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi sta pomanjkanje potrebnih informacij za delo in odsotnost reševanja problemov. Najbolj pa zaposlene pri komuniciranju z vodjo moti in negativno vpliva na njihovo delovno učinkovitost, če vodja ne posluša podrejenih sodelavcev, če ne upošteva predlogov ostalih zaposlenih, če vodi sestanke, ki nimajo učinka, če se sam odloča, če podaja slabe in nepopolne informacije, če ima neprimeren pristop idr. Ugotovili smo, da ima komuniciranje vodje dejansko vpliv na učinkovitost zaposlenih, prav tako pa smo ugotovili tudi, da so v izbranem podjetju potrebne določene izboljšave v komuniciranju med vodjo in podrejenimi sodelavci.

KLJUČNE BESEDE

- komuniciranje
- vodja
- učinkovitost
- zaposleni
- podjetje

ABSTRACT

For the activity of the organization is crucial appropriate communication between the manager and his subordinates. If the manager is focused on progress of employees and he strives to cooperate, then his communication is completely contrary to the case of imperious approach that makes his decisions always to be the right ones. What is this approach and what is the communication between manager and his subordinates were studied in concrete company. We used an anonymous questionnaire. We have found out that the employees are confident that the quality of communication between manager and subordinates is very necessary and important. The most common cause of poor communication between the manager and the employees is the lack of necessary information to work properly and the lack of problem solving. But most of employees are annoyed when the manager does not listen to subordinate employees, when he does not take into account the suggestions of other employees, when he keeps appointments with no effect, when he makes decisions by him, when he gives poor and incomplete information, when he uses inappropriate approach et al. Such things in communication between the manager and employees have a negative influence over their work performance. We have found out that the way of communication of manager has an actual impact on the efficiency of the staff, as well as we also found out that the selected company needs some improvements in communication between the manager and his subordinates.

KEYWORDS

- Communication
- Manager
- Efficiency
- Employees
- Company

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	CILJI NALOGE IN HIPOTEZE.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	2
1.4	METODE DELA	2
2	KOMUNICIRANJE	3
2.1	POJEM IN POMEN.....	3
2.2	KOMUNIKACIJSKI MODEL IN PROCES	3
2.3	VRSTE KOMUNICIRANJA	4
2.4	MOTNJE IN OVIRE V KOMUNICIRANJU	5
3	ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE	7
3.1	CILJI ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA	7
3.2	UČINKOVITA IN KAKOVOSTNA KOMUNIKACIJA.....	7
4	UČINKOVITOST ZAPOSLENIH.....	9
4.1	OPREDELITEV.....	9
4.2	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UČINKOVITOST ZAPOSLENIH.....	9
4.3	VLOGA VODJE PRI UČINKOVITOSTI ZAPOSLENIH	10
5	RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU VODJE Z ZAPOSLENIMI	16
5.1	NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	16
5.2	IZVEDBA RAZISKAVE.....	17
5.3	REZULTATI ANKETE	17
5.4	ANALIZA IN PREVERJANJE HIPOTEZ.....	29
6	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	30
7	ZAKLJUČEK	31
	LITERATURA IN VIRI	33
	PRILOGA – VPRAŠALNIK	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Pozitivne lastnosti konflikta	13
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni elementi komuniciranja	3
Tabela 2: Koraki v procesu reševanja problemov	12
Tabela 3: Spol anketirancev	17
Tabela 4: Starost anketirancev	18
Tabela 5: Delovni staž v podjetju.....	19
Tabela 6: Stopnja izobrazbe anketirancev	20
Tabela 7: Pomembnost dobrega komuniciranja v podjetju.....	21
Tabela 8: Vpliv obvladanja veščin komunikacije na učinkovitost dela	22
Tabela 9: Potreba kakovostne komunikacije vodje s podrejenimi sodelavci	23
Tabela 10: Najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi .	24
Tabela 11: Opravljanje letnega pogovora s sodelavcem	26
Tabela 12: Koliko vodja anketirance navdušuje, motivira za delo	27

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	17
Graf 2: Starost anketirancev	18
Graf 3: Delovni staž anketirancev.....	19
Graf 4: Stopnja izobrazbe anketirancev	20
Graf 5: Pomembnost dobrega komuniciranja v podjetju	21
Graf 6: Vpliv obvladanja veščin komunikacije na učinkovitost dela	22
Graf 7: Potreba po kakovostni komunikaciji vodje s podrejenimi sodelavci.....	23
Graf 8: Najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi	25
Graf 9: Opravljanje letnega pogovora s sodelavcem	26
Graf 10: Koliko vodja anketirance navdušuje, motivira za delo	27

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Odprta komunikacija med vodjo in zaposlenimi je ključna pri delovanju organizacije. Ko ljudje komuniciramo med seboj, prenašamo sporočila s pomočjo besed, kretenj, slik ali govornice telesa.

Dobro obvladovanje spretnosti komuniciranja je pomembna lastnost sposobnega vodje, posebno pri reševanju problemov pri delu, saj nepoznavanje bistva problema ne vodi k učinkovitemu in uspešnemu poslovanju. To pomeni, da je komunikacija v resnici nujna na vseh področjih in brez nje tudi ni mogoče doseči pravega učinka.

Problem pa nastane, če vodje slabo ali pa sploh ne komunicirajo s podrejenimi zaposlenimi. Izkušnje kažejo, da je komunikacija vodje z zaposlenimi pomembna v več pogledih. To se lahko opazi v vedenju zaposlenih, še bolj pa vpliva na delovno storilnost (učinkovitost), ki je zelo pomembna za organizacijo v sedanjem času, ko se bije boj za prodajo, za zaslužek, včasih celo le za obstanek na tržišču. Zato je namen diplomske naloge prikazati, kakšen vpliv ima komuniciranje vodje s podrejenimi sodelavci na učinkovitost pri delu. To pomeni, da vodja podrejenim sodelavcem pomaga k skupnemu doseganju svojih ciljev, kamor sodi tudi visoka delovna učinkovitost, hkrati pa dosežejo tudi cilje organizacije.

1.2 CILJI NALOGE IN HIPOTEZE

Cilji naloge so:

- Predstaviti pojem in vrste komuniciranja, ki je najpogostejše v podjetju med vodjo in podrejenimi sodelavci.
- Prikazati motnje in napake v komuniciranju med vodjem in podrejenimi sodelavci.
- Predstaviti predloge in ideje za boljše komuniciranje med vodilnim kadrom in zaposlenimi.
- Ugotoviti, kaj pričakujejo podrejeni sodelavci od vodje, da bodo dobro sodelovali in maksimalno prispevali k uspešnosti podjetja.

Hipoteze

Prva hipoteza: Zaposleni menijo, da je kakovostna komunikacija vodje s podrejenimi sodelavci zelo potrebna.

Druga hipoteza: Najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi je odsotnost reševanja problemov.

Tretja hipoteza: Vodja, ki s svojo komunikacijo navdušuje in motivira za delo svoje podrejene sodelavce, s tem vpliva tudi na njihovo učinkovitost pri delu.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Izhodišče raziskovanja je slabše reševanje problemov na delovnem mestu in neupoštevanje predlogov zaposlenih. Odsotnost potrebnih informacij slabo vpliva na komuniciranje med vodjo in podrejenimi sodelavci. Vodja s sodelavci ne komunicira tako, da jih navdušuje oziroma motivira za delo, njegov način vodenja je avtokratičen.

Raziskavo smo omejili na eno samo podjetje, kjer je zaposlenih 41 ljudi. Vsi zaposleni niso želeli sodelovati, nekateri so bili na bolniški ipd. Dobljeni rezultati veljajo le za preučevano podjetje.

1.4 METODE DELA

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu smo s pomočjo opisne metode in metode združevanja (preučevanja pogledov različnih avtorjev) predstavili komuniciranje: komunikacijski model, nekatere vrste komuniciranja, ki so pomembne za tematiko naloge, in motnje ter napake v komuniciranju. V drugem delu smo z obema že omenjenima metodama kratko prikazali cilje organizacijskega komuniciranja in kakšna je po mnenju nekaterih avtorjev učinkovita in kakovostna komunikacija. V zadnjem delu smo preučili učinkovitost zaposlenih, kateri dejavniki vplivajo na to in kakšna je pri tem vloga vodje.

V empiričnem delu smo opravili raziskavo o komuniciranju vodje z zaposlenimi s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, in sicer v izbranem podjetju, ki ne želi biti imenovano. Rezultate smo obdelali s pomočjo statistične metode, uporabili smo tudi analitično metodo pri analizi pridobljenih odgovorov, sintetično ter induktivno-deduktivno metodo pri preverjanju hipotez in predlogih za izboljšave.

2 KOMUNICIRANJE

2.1 POJEM IN POMEN

Živimo v času nenehnih sprememb, na katere se morajo podjetja hitro odzivati. Eden od pomembnih orodij pri tem je komuniciranje v samem podjetju in zunaj njega. Govorimo o poslovnem komuniciranju, ki je ciljno usmerjeno, namenjeno je doseganju ciljev podjetja in se nanaša na poslovanje.

Pojem »komunicirati« izhaja iz latinske besede »communicare« – pomeni »sporočati, razpravljati, vprašati za nasvet ali se posvetovati«. Poznamo različne definicije, a bistvo komuniciranja je sporazumevanje med udeleženci oziroma sogovorniki. Ti morajo biti med seboj uglašeni, da lahko dosežejo namen ali cilj komuniciranja (Petričević, 2010, str. 4).

Komunikacija ali sporazumevanje pa pomeni sporočilo, povezavo in sredstvo za sporazumevanje. Ljudje si ves čas izmenjujemo sporočila: lahko govorimo ali pa molčimo, saj so zgovorne kar naše oči in obraz v celoti, tudi drža telesa in rok. Večkrat kretnje in pogled povedo več kot besede – z govornico telesa govorec velikokrat sproži dvom o resničnosti svojih besed. Sporazumevanje je običajno dvosmerno izmenjavanje sporočil. Udeležence poimenujemo *sporočevalca* (po navadi posameznik) in *naslovnika* (lahko je tudi skupina). Sporočevalec tvori v določenem besednem in/ali nebesednem jeziku *sporočilo*. Na to se naslovnik odzove in tako se vlogi zamenjata. Pri obeh je pomembna uporaba enakega (jezikovnega) *koda*, isti *jezik* in da *okoliščine* omogočajo izmenjavo sporočil (Peklenik, 2010, str. 5).

2.2 KOMUNIKACIJSKI MODEL IN PROCES

Proces komuniciranja je sestavljen iz štirih osnovnih elementov: pošiljatelja, sporočila, prejemnika in konteksta (tabela 1).

Pošiljatelj sporočila	JAZ
Sporočilo	NEKAJ POŠILJAM
Prejemnik sporočila	NEKA OSEBA
Kontekst	V DOLOČENI SITUACIJI

Tabela 1: Osnovni elementi komuniciranja
(Fink, Goltnik Urnaut in Števančec, 2009, str. 41)

Če natančneje analiziramo komunikacijski model, lahko ugotovimo, da proces komuniciranja sestavljajo: viri podatkov oz. informacij, sporočevalec, sporočilo,

komunikacijski kanal, prejemnik sporočila, komunikacijski učinek in povratna zveza ali informacija. Komunikacija ali sporazumevanje se začne pri pošiljatelju ali oddajniku, ki želi nekaj sporočiti prejemniku. Pri tem pošiljatelj oblikuje v besede in stavke svoje ideje, misli, čustva in jim doda še stik s pogledom, kretnjo ali določen ton glasu. Ta proces spreminjanja v simbole imenujemo kodiranje in to kodirano sporočilo potuje preko komunikacijskega kanala. Prejemnik si pošiljateljeve besede, kretnje, ton in poglede razloži, jih dekodira ter nanje reagira. Rezultat njegove razlage prejetega sporočila je torej reakcija prejemnika. Ta lahko namenoma ali nenamerno pošiljatelju pošlje povratno informacijo o prejetem sporočilu. Tudi to je kodirano in ga mora sogovornik dekodirati. Kontekst, kjer se dogaja komunikacija, je lahko sestanek ali pred njim, predstavitev ipd. (Fink, Goltnik Urnaut in Števančec, 2009, str. 42–43).

2.3 VRSTE KOMUNICIRANJA

Poznamo različne vrste komuniciranja. Glede na temo diplomske naloge bomo na kratko opisali naslednje vrste:

- besedno in nebesedno,
- formalno in neformalno ter
- vertikalno in horizontalno komuniciranje.

Za besedno komuniciranje je značilno, da se deli na poslovno govorno komuniciranje in poslovno pisno komuniciranje (Krištof, Martinčič in Vrčko, 2009, str. 9). Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama in neformalne govorice. Je hitro, vsebuje tudi povratno informacijo in omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Slabosti govornega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja več ljudi zapored. Več ljudi ko sodeluje v prenašanju sporočila, večja je možnost, da se bo v komuniciranju pojavila neurejenost. Pisno komuniciranje poteka preko pisem, časopisov in revij, oglasnih desk, v elektronski in različnih optičnih oblikah. Prednost pisnega sporočila so trajnost, jasnost in nazornost sporočila. Pošiljatelj in prejemnik sporočila lahko preverjata njegov zapis, saj ga lahko hranimo neomejeno dolgo. Slabosti pisnega sporočila se kažejo v času nastanka, saj je za tovrstno sporočilo potrebno več časa. Pošiljatelj prejemniku sporoči v eni uri govorjenja mnogo več informacij kot v eni uri pisanja. Pri pisnem komuniciranju največkrat tudi ni takojšne povratne informacije (Ivanuša Bezjak, 2008, str. 24).

Nebesedno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, ki so namenjena kateremukoli človeškemu čutu. Pri tej obliki sporazumevanja so sredstva za prenašanje sporočil oblike, barve, svetloba, zvoki, vonj, otip, okus, tresljaji, govornica telesa idr. Ko komunicirajo, so sogovorniki drug drugemu v središču pozornosti. Naše nebesedno pisno sporazumevanje obsegajo risbe in slike ter živi posnetki. Vsi zvoki – od glasbe do trušča pa obsegajo nebesedno slišno sporazumevanje.

Neverbalni signali so v neposredni komunikaciji enakovredni, včasih pa celo do petkrat močnejši ali izrazitejši od besednih sporočil. To velja poudariti zlasti za dotik, ki v naših medsebojnih odnosih lahko vpliva tudi negativno, saj ga lahko dojamemo tudi kot agresivnost, poseganje v našo osebnost ipd. V proces pozdravljanja sodi tudi rokovanje. Ta prvi fizični kontakt ima v medosebni komunikaciji velik pomen, saj smo na dotik zelo občutljivi in odzivni. Stisk roke naj bi bil dejansko potrditeljski dobrih namenov, dodatek neizgovorjenim besedam, kot dobrodošlica veselja ob srečanju, izraz spoštovanja in naklonjenosti (Ivanuša Bezjak 2008, str. 25–26).

Formalno komuniciranje je značilno za podjetja, kjer je izgrajen formalni sistem odgovornosti in točno določanje nalog. Sporazumevanje je omejeno na sporočila, povezana z delom. Ker pa imamo ljudje veliko informacijskih potreb, se po navadi povezujemo s tistimi, ki nam jih lahko zadovoljijo. V vsakem podjetju se ves čas pojavljajo tudi neformalni odnosi in s tem tudi neformalne komunikacijske poti, po katerih potekajo različne informacije. Sčasoma se razvije prenos informacij o kadrovske zadevah, težavah ipd. in sporočila, ki se prenašajo po neformalni komunikacijski poti, se običajno imenujejo govorice. To so zgodbe brez pravih dokazov in meril resničnosti, saj vsebino sporočil poenostavijo, lahko popačijo, ostrijo in prilagajajo pričakovanjem sogovornikov. Njihova vloga je dvojna: razlagajo tisto, kar je bilo izpuščeno v formalni komunikaciji, ter sproščajo čustveno napetost ljudi (Vodopivec, 2011, str. 73).

Za vertikalno komuniciranje je značilno, da v podjetju poteka na več nivojih: od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor. Komuniciranje od zgoraj navzdol pomeni, da potekajo informacije od višjih proti nižjim ravnam. Te informacije pošilja vodstvo podjetja svojim podrejenim, npr.: navodila za delo in naloge, povratne informacije o učinkovitosti posameznega zaposlenega ali skupine in sporočila o politiki in praksi podjetja. Komuniciranje od spodaj navzgor pa pomeni, da potekajo informacije od nižje proti višji ravni. Takšne informacije so: sporočanje o doseganju zastavljenih ciljev, različni predlogi delavcev ter prošnje za podporo in pomoč ob različnih težavah pri delu. Horizontalno komuniciranje pa poteka med zaposlenimi v podjetju na istem nivoju (Vodopivec, 2011, str. 72).

2.4 MOTNJE IN OVIRE V KOMUNICIRANJU

Kot ugotavlja Vodopivec (2011, str. 10), se pogosto dogaja, da komuniciranje ni učinkovito in uspešno. Za to je največkrat kriv šum, ki je čustvene ali socialne narave. To pomeni, da ne poslušamo sogovornika, ker smo zatopljeni v svoje misli, oziroma le čakamo, da mi povemo svoje. Lahko smo tudi pod močnim vplivom pričakovanj, da ne interpretiramo pravilno, kar smo slišali ipd. Fink idr. (2009, str.

20–21) pa navajajo, da so ovire¹ lahko tehnološke narave ali pa pogojene s človeškim faktorjem. K tehnološki naravi lahko uvrščamo motnje in šume, ki nastanejo z uporabo komunikacijske tehnologije. Ovir, ki so pogojene s človeškim faktorjem, je veliko, npr.: sociokulturne (skupinsko enoumje, stereotipi, jezik in žargon), psihološke (izhajajo iz prepričanj, vrednot, stališč, predpostavk in vplivajo na proces kodiranja in dekodiranja sporočil), organizacijske (popačenje sporočil, konflikt sporočil, informacijska preobremenjenost, komunikacijska klima) in kulturne (razlike med jeziki in kulturami sogovornikov).

Uspešno komunikacijo ovirajo tudi:

- neuskklajena besedna in nebesedna sporočila, ko se besede in dejanja ne ujemajo,
- nedostopnost do (določenih) informacij s strani nadrejenih ali s strani podrejenih sodelavcev,
- slabše psihično ali fizično stanje sogovornikov, kot je nelagodje, utrujenost, bolezen, napetost ipd.,
- odsotnost povratnih informacij, ko ne vemo, kako nas je razumel sogovornik,
- slabo poslušanje,
- bojazen pred odkrito komunikacijo, ko se bojimo povedati svoje mnenje ali občutke,
- nezaželene teme, o katerih se ne želimo pogovarjati (Fink idr., 2009, str. 23).

¹ Ovire so vsi dejavniki, ki zmanjšajo natančnost prenosa sporočila, saj preprečujejo sprejem in povzročijo napačno razumevanje.

3 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje v podjetju oziroma v organizaciji ima poseben pomen. Učinkovito in kakovostno komuniciranje prinaša uspeh podjetju in zaposlenim. Pri tem so posebej izpostavljeni vodje, ki s svojo dobro komunikacijo lahko veliko pripomorejo k dobri organizacijski klimi. Podjetje lahko deluje usklajeno in neovirano le, če se informacije neovirano izmenjujejo med zaposlenimi v vseh oddelkih oziroma enotah podjetja. Nasprotno neuspešno komuniciranje v podjetju lahko privede do nižje produktivnosti in slabših medosebnih odnosov med zaposlenimi (Fink idr., 2009, str. 15–17).

Na spletni strani Dialogos (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>) je zapisano, da čeprav je komuniciranje znotraj podjetja vodjem zaradi svojega položaja najbližje in jim je lažje pridobivati povratne informacije, se dogaja, da ne prepoznavajo njegovega pravega pomena. Če namreč zaposleni ne zaupajo v svoje podjetje in ne verjamejo vodstvu, bodo takemu podjetju težko verjeli tudi v širšem okolju.

3.1 CILJI ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA

Organizacijsko komuniciranje je namenjeno doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Sem sodi interno in eksterno komuniciranje.

Vodje z organizacijskim komuniciranjem v podjetju uresničujejo štiri cilje (Ivanuša Bezjak 2008, str. 20):

- informiranje zaposlenih, ki predstavlja prenašanje dejstev in spoznanj, tako da jih podrejeni sodelavci sprejmejo in razumejo, osvojijo ali zavržejo, se nekaj naučijo ali ne, jih uporabijo ali pa ne;
- svetovanje delavcem, ko vodja izraža svoje mnenje o tem, kako naj bi sodelavci delali, predvsem ko se pojavijo težave, dajanju nasvetov oziroma strokovnih mnenj;
- vplivanje na obnašanje in aktivnosti sodelavcev, kar pomeni, da vodje s sporočilom vplivajo na spremenjeno ravnanje in delovanje zaposlenih;
- prepričevanje sogovornikov, kjer vodja nanje deluje tako, da spremenijo svoja stališča, prepričanja in pojmovanja, kot si je on zamislil. To je sicer najtežje doseči, vendar je to po navadi najpomembnejši namen sporazumevanja.

3.2 UČINKOVITA IN KAKOVOSTNA KOMUNIKACIJA

Učinkovita in kakovostna komunikacija ni nikomur prirojena. Potrebno se jo je učiti, hkrati pa je treba upoštevati tudi osnovne komunikacijske vrednote, kot so

spoštovanje, poslušanje, sprejemanje in zavedanje odvisnosti od drugega. Te vrednote so medsebojno povezane: če sogovornika spoštujemo, se ga trudimo tudi poslušati; če ga poslušamo, mu s tem izražamo spoštovanje; če se zavedamo odvisnosti od drugega, se trudimo poslušati in spoštovati. Vsak udeleženec komuniciranja je samostojen avtor svoje komunikacije, vsak udeleženec pogovora tudi svobodno izbira informacije, ki jih želi sprejeti (Ivanko in Stare, 2007, str. 282).

Za učinkovito komunikacijo je po mnenju Kalinove (v Ivanko in Stare 2007, str. 282–283) treba:

- razviti občutek medsebojne odprtosti in zaupanja ki ga lahko zgradimo na temelju zavedanja medsebojne odvisnosti v komunikaciji in pojasnjevanju;
- popraviti napačna razumevanja s pomočjo povratne informacije. Ta pripomore k razumevanju situacije – z upoštevanjem osnovnih principov: »govorim o lastni izkušnji, ne morem prevzeti tvojih izkušenj, le jaz sem lastnik svojih lastnih občutij«. Povratna informacija ne sme biti vsiljena, splošna, ampak mora upoštevati sogovornikove potrebe. Biti mora tudi razumljiva. Omogoča nam, da se učimo, kako nas drugi vidijo in kako mi vplivamo na druge;
- komunicirati o procesu komunikacije, saj na ta način spoznavamo različne načine govora, razjasnijo se občutja, pogledi, črpamo tudi nove informacije in se učimo novih spretnosti komuniciranja.

Fink idr. (2009, str. 20) poudarjajo, da je komuniciranje v podjetju bolj učinkovito tudi, če daje več rezultatov, kot je porabljenih sredstev podjetja. Ti rezultati komunikacije pa so: boljša informiranost, poročilo, sestavljeno v krajšem času z manj stroškov ter bolj prepričljivo, sprememba mnenj in stališč in več odzivov pri prejemnikih sporočil.

4 UČINKOVITOST ZAPOSLENIH

V podjetjih se, predvsem v času gospodarske krize, poudarja pomen učinkovitosti zaposlenih, saj ta pripomore tudi k uspešnosti podjetja, ki pa se meri z ustvarjenim dobičkom ali pa vsaj z obstojem podjetja. Predvsem vodstveni kader ima nalogo spodbuditi zaposlene, da več in bolje delajo, da se njihova učinkovitost še povečuje. Da bi to dosegli, je treba upoštevati različne dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost zaposlenih. Hkrati pa se morajo tudi vodje zavedati, kakšna je njihova vloga pri tem, npr. katere stile vodenja uporabljajo, kako komunicirajo, kako znajo motivirati zaposlene, da so pri delu čim bolj učinkoviti.

4.1 OPREDELITEV

Učinkovitost (angl. efficiency) lahko opredelimo kot delati stvari na pravi način. Je mera hitrosti in stroškov, kar pomeni, da je narediti nekaj hitro in poceni bolje kot narediti pravo stvar pozneje. Pomembno je minimizirati stroške poslovanja in optimizirati poslovanje podjetja. Uspešnost (angl. effectiveness) pa lahko opredelimo kot delati prave stvari oziroma narediti pravo stvar je pomembneje kot narediti to takoj in z minimalnimi stroški (Prevolnik Rupel, Simčič in Turk, 2014, str. 87–89; Žabkar, 2007, str. 32). Pri tem je pomembno dosegati načrtovane poslovne cilje, inovativnost podjetja, zadovoljstvo kupcev ipd.

Čeprav se v današnjem času v podjetjih vse bolj poudarjata vloga informatike in tehnološkega razvoja, so vendar ljudje in njihove sposobnosti ter znanje še vedno najpomembnejši za obstoj in uspeh podjetja. Vodstveni kader se mora zavedati, da so sedanji in prihodnji delovni rezultati, ki jih dosegajo zaposleni v podjetju, bistveni za uspeh podjetja.

4.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UČINKOVITOST ZAPOSLENIH

Po eni strani na razliko v učinkovitosti zaposlenih vplivajo različni dejavniki, kot so: talenti, sposobnosti, izvedba dela, lojalnost do podjetja idr. V literaturi lahko opazimo, da različni avtorji omenjajo različne dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost zaposlenih, naj naštujemo najzanimivejše (Svetic, 2009; Ivanko in Stare, 2007, str. 81–84):

- Komuniciranje znotraj podjetja, kamor uvrščamo pridobivanje in dajanje informacij. Lahko se pojavljajo motnje ali napake v medsebojni komunikaciji ali v komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi. Zato si morajo vsi sodelujoči v podjetju prizadevati za kakovostno in učinkovito komunikacijo med njimi.
- Nenehno in sistematično izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih na delovnih mestih kot izhodišče prizadevanj za doseganje poslovne odličnosti.

- Izboljšanje delovnih sredstev in opreme (npr. razsvetljava v delovnem okolju – zakonsko je določeno, da mora biti na delovnem mestu zagotovljena osnovna dnevna svetloba, ki pripomore k večji zbranosti in koncentraciji).
- Možnosti zaposlenih za razvoj in uporabo svojih kompetenc, kar pomeni, da posamezniki lahko uporabijo pri svojem delu svoja različna znanja, sposobnosti ter zmožnosti. Če zaposleni lahko preizkusijo svoja znanja, spretnosti in sposobnosti v konkretni delovni situaciji in če so razporejeni na ustrezno delovno mesto, jih lahko uporabijo za reševanje delovnih nalog in se s svojim delom dokažejo.
- Možnost sodelovanja zaposlenih pri odločanju o svojem delu, če je nanje prenesena odgovornost, če dobilo določena pooblastila ali če je vzpostavljeno vodenje s cilji.
- Uvedba timskega dela – kjer so prednosti številne: večja produktivnost, lažje obvladovanje zapletenih poslovnih procesov, boljša kakovost izdelkov ali storitev, izboljšanje konkurenčnih prednosti, participativni načina vodenja, večja avtonomija zaposlenih ipd.

4.3 VLOGA VODJE PRI UČINKOVITOSTI ZAPOSLENIH

Vloga vodje pri spodbujanju učinkovitosti zaposlenih ni lahka. Po eni strani je odgovoren menedžmentu ali lastniku podjetja, po drugi strani pa mora znati voditi (motivirati in spodbujati) podrejene sodelavce, da si maksimalno prizadevajo izpolniti dela in naloge, ki so jim poverjeni.

Vodenje lahko opredelimo kot usklajevanje nalog, sredstev, nadzora in organiziranja z namenom, da bi podjetje doseglo postavljene cilje. Da pa je proces vodenja učinkovit, je pomembna organizacijska enotnost in stalnost dodeljevanja nalog. Vodilno osebje je dolžno skrbeti za vzdušje in motivacijo v podjetju. Najpomembnejši sestavni del pripravljenosti za delovno storilnost je motivacija za delo ali psihološka pripravljenost za delo. Motiviranost za delo je močno pogojena s potrebami zaposlenega in vpliva na njegovo ravnanje. Vodilno osebje mora tudi poznati lastnosti, vedenje, razmišljanja in občutke zaposlenih, saj jim to poznavanje pomaga pri njihovi razvrstitvi na ustrezno delovno mesto. Omogoča jim tudi, da bolj kvalitetno spremljajo razvoj posameznega sodelavca ter uporabljajo zanj ustreznejše oblike spodbujanja (Ivanko in Stare, 2007, str. 85).

Kot navajata Križman in Angelovski (2008, str. 71), je treba razlikovati vodenje od menedžmenta ali upravljanja, ki je namenjeno izpolnjevanju ciljev in programov podjetja. Glavne značilnosti vodje so:

- Vodje ne razmišljajo le kratkoročno.
- Vodje poudarjajo vrednote, vizij, in motivacijo.
- Vodje si prizadevajo, da svoje sodelavce popeljejo »v več in bolje«.

- So predvsem ljudje, ki naj jim sodelavci zaupajo.
- Vodje lahko uporabljajo različne vrste vodenja.

Kot navajata Ivanko in Stare (2007, str. 85), poznamo več vrst vodenja: vodenje z motiviranjem, delegiranjem, izjemami, s pravili odločanja, soudeležbo in vodenje s cilji. Z načinom vodenja vodje lahko pripravijo sodelavce do boljšega dela. Tako pri vodenju z motiviranjem lahko pričakujemo, da bodo zaposleni aktivnejši, če se bodo pri delu izobraževali in razvijali, če imajo privlačno delo in veliko samostojnosti ter lahko sami preverjajo rezultate. Omenjeni način vodenja oblikuje poseben odnos med vodjem in zaposlenimi, imenujemo ga partnerstvo.

Pomemben je tudi vpliv, ki ga ima vodja na sodelavce: »Ljudje sledijo voditelju po svoji svobodni volji. Ljudje sledijo voditelju zaradi vsega, kar naredi za organizacijo, in ker ob tem začitijo uspeh. Voditeljeva glavna odgovornost je razvoj drugih, da so kos svojemu delu in da ostajajo konkurenčni na trgu delovne sile« (Križman in Angelovski, 2008, str. 72). Pomembna pa je tudi osebnost vodje, saj mu sodelavci sledijo iz spoštovanja njegove osebnosti, torej zaradi vsega, kar je in kar predstavlja.

Usmerjenost vodje je tudi pomembna pri spodbujanju učinkovitosti zaposlenih. Lahko je usmerjeno k ljudem, k položaju sodelavcev in medsebojnemu sodelovanju. Pri tem je vključena participacija pri odločanju, delovni pogoji in zadovoljstvo sodelavcev pri delu. Zato tako usmerjeni vodja išče ustrezne poti, da bi zaposleni lažje delali in bi bili s svojimi dosežki zadovoljni. Moč prisile je uporabljena malo ali sploh ni. Če je vodja usmerjen k nalogam, je poudarjeno organiziranje, načrtovanje, kontroliranje, usklajevanje nalog sodelavcev, predvsem pa doseganje ciljev. Tako usmerjen vodja informira sodelavce o zahtevah dela, jim natančno določi naloge, z njimi načrtuje delo in spodbuja sodelavce, da ravnajo po enotnih postopkih (Križman in Angelovski, 2008, str. 73).

Vodja lahko močno pripomore k učinkovitosti zaposlenih tudi pri reševanju problemov in pri odločanju. Kot navaja Petričević (2010, str. 39), lahko problem opredelimo kot odstopanje od poti do zelenega stanja, zato jih lahko vodja obravnava kot nevarnost ali kot priložnost. Vodja sprejme odločitve v procesu odločanja, ki je sestavni del širšega procesa reševanja problemov, kot prikazuje tabela 2. Pri tem moramo vedeti, da problem vnaprej nikoli ni jasen. To se posebno nanaša na najpomembnejše odločitve.

1	OPAZOVANJE OKOLIŠČIN
2	FORMALNO PRIZNANJE ODPRTEGA PROBLEMA
3	DIAGNOSTICIRANJE IN NATANČNO OPREDELJEVANJE PROBLEMA
4	DOLOČANJE (najmanjšega števila) CILJEV ODLOČITVE
5	GENERIRANJE MOŽNIH ALTERNATIV
6	VREDNOTENJE MOŽNIH ALTERNATIV
7	ODLOČITEV (iz izkušenj priporočam, da pred končno odločitvijo vso stvar »še enkrat prespimo«, ali kako drugače prisluhnemo svojemu notranjemu glasu (kako to narediti, je stvar posameznika))
8	URESNIČEVANJE ODLOČITVE z akcijskim načrtom (kaj, kdo, kdaj)
9	POVRATNE INFORMACIJE O URESNIČEVANJU ODLOČITVE

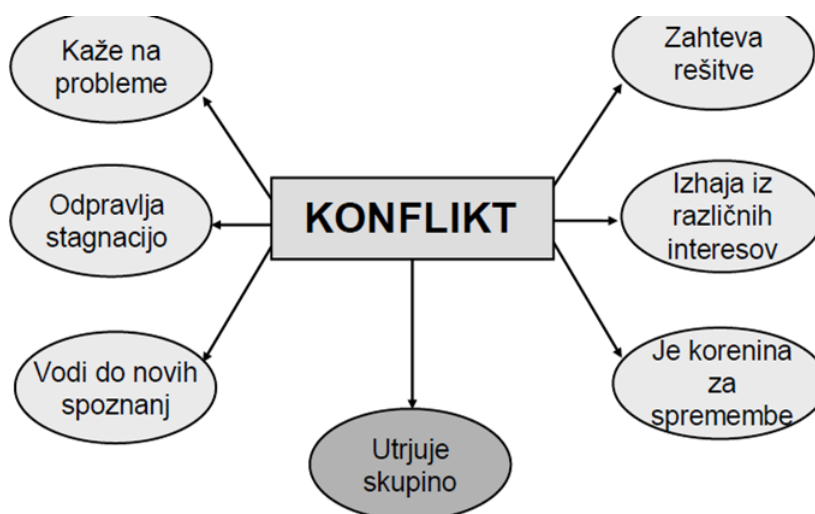
Tabela 2: Koraki v procesu reševanja problemov

(Vir: Petričević, 2010, str. 39)

Za pravo razumevanje je treba problem natančno opredeliti, zato moramo najprej odgovoriti na vprašanje, za kaj v resnici gre. Dober vodja se ne odloča »na hitro«, ampak v resnici sprejme malo odločitev, saj so povezane s tveganjem. Raje jih sprejema premišljeno, na podlagi izkušenj in znanja. Pri tem dober vodja verjame, da vedno obstaja tudi dodatna možnost, o kateri velja razmisliti (Petričević, 2010, str. 39).

Poleg reševanja problemov mora znati vodja tudi pravilno in primerno reševati nesoglasja s sodelavci. Nezaželena oblika je konflikt. Konflikt je po mnenju Iršiča (2005, str. 7) v širšem pomenu vsako srečanje neusklajenih dejavnikov ali soočenje neusklajenosti. Je stanje, ko sistem zaradi te neusklajenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno. To stanje sili vodjo in vse vpletene v odzivanje in zahteva spremembe. Čeprav lahko konflikt predstavlja nevarnost, je hkrati tudi priložnost za razvoj zaposlenih in odnosov med njimi.

Tudi Krištof idr. (2009, str. 103) navajajo, da je odsotnost konfliktov v neki skupini lahko znak odtujenosti, nezainteresiranosti in apatije, ne pa dobrih odnosov. Pozitivne lastnosti konflikta so npr. v tem, da konflikt kaže na probleme, prispeva k začetku reševanja problemov, odpravlja stagnacijo, vodi do novih spoznanj, zahteva rešitve in je temelj za spremembe. To pa lahko pripomore k utrjevanju delovne skupine (slika 1).



Slika 1: Pozitivne lastnosti konflikta
(Vir: Krištof idr. 2009, str. 103)

Vendar pa so konflikti običajno povezani s stresom in neprijetnimi občutki udeležencev. V podjetju po mnenju Krištofa idr. (2009, str. 103) nastanejo konflikti najpogosteje zaradi:

- Razlik v ciljih – npr. kadar cilj enega oddelka ovira doseganje ciljev drugih oddelkov, lahko pripelje do konflikta. Pri usklajevanju ciljev je potrebno upoštevati čustveno in razumsko komponento, ki sta v ciljih po navadi prisotni hkrati in ju je težko razdeliti.
- Različnosti vlog – konflikti v podjetju so povezani tudi z vlogami ali nalogami, ki naj bi jih posameznik opravil. Vsak od njih si oblikuje različne vloge, ki so odvisne od njegovih osebnih lastnosti.
- Značilnosti organizacijske strukture, vpliv imajo nekatere značilnosti organizacijskih struktur. Glavna je hierarhična razdelitev oblasti, saj povzroča večanje odvisnosti in prisotnosti strahu pred ocenjevanjem, prinaša tudi individualno odgovornost. Problem pa je tudi v velikosti modernih organizacijskih struktur, ki povzročajo težave v komuniciranju.

Če hoče vodja preprečiti konflikte, mora poskrbeti, da sodelavci dobro poznajo tako svojo vlogo in zadolžitve v podjetju kakor tudi vlogo drugih sodelavcev. Poznati morajo tudi pristojnosti drugih zaposlenih. Pri kompleksnejših nalogah je jasna opredelitev nalog bolj zapletena. Zelo koristno in učinkovito je skupno reševanje problemov, predvsem pa morajo osebe ali skupine, ki si nasprotujejo, pokazati pripravljenost za sodelovanje, se soočiti z nasprotnimi argumenti, o problemu razpravljati in poiskati za vse primerno rešitev. Zagotovo pa niso primerne rešitve, kot so izogibanje (se odpovemo ciljem in se izognemo konfliktu), prisila (se odpovemo medosebnim odnosom ali si celo pridobimo nasprotnike) ali prehitro sklepanje kompromisov (Krištof idr. 2009, str. 104–105).

4.1 LETNI POGOVOR S SODELAVCEM

Pri vsakodnevni pogovori v podjetju med vodjo in sodelavci se redko govori o širših ciljih in rezultatih dela, posebnih težavah, ki so povezane z delovnim področjem ter pričakovanih glede načrtovanja in nadaljnega poklicnega razvoja zaposlenih. Čeprav so te teme pomembne za zaposlene in za podjetje samo, so v praksi bolj zapostavljene. Takšna situacija se lahko preseže s posebnim instrumentom, ki se imenuje letni pogovor s sodelavcem. Ta poteka neodvisno od sicer nujnih pogovorov o dnevnih temah in sestankov o operativnih nalogah znotraj dogajanja v podjetju. Vodja ga izvaja s svojimi podrejenimi sodelavci enkrat letno, ko si oba vzameta čas za izčrpen pogovor v miru, da se lahko vsak podrejeni sodelavec odkrito pogovori z vodjo o ciljih oddelka, podjetja v celoti ter o glavnih nalogah, ki jih mora opraviti v okviru teh ciljev (Ivanko in Stare, 2007, str. 288).

Po mnenju Ivanka in Stareta (2007, str. 289) pomeni letni pogovor s sodelavcem v prvi vrsti izmenjavo mnenj in predstav v zvezi z delom. Vodji je letni pogovor s sodelavcem v pomoč pri vodenju in razvoju podrejenih sodelavcev, hkrati pa podrejenemu nudi možnost, da na aktiven način sooblikuje delovno in poklicno situacijo. Vodja naj med pogovorom nastopa kot svetovalec, spremljevalec in podpornik, saj mu bo sodelavec tako lažje predstavil svoje poglede in predstave glede vsebine in poteka dela, lažje mu bo podal predloge glede dela ter mu povedal o svojih lastnih interesih in ciljih.

Vodja naj v letnem pogovoru s sodelavcem razvije enoten koncept pogovora, ker ta omogoča vzpostavitev dobrega pretoka informacij od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol. S tem je ustvarjena možnost za določitev enotnih standardov izpolnjevanja delovnih nalog, v podjetju pa se zaposlene spodbuja k učenju in inovativnosti. Sogovornika v letnem pogovoru s sodelavcem sporazumno oblikujeta cilje prihodnjega delovanja s pomočjo posebej za konkretno podjetje oblikovanega vodila. Izkušnje so pokazale, da je s pomočjo letnega pogovora s sodelavcem pri zaposlenih možno spreminjati celo trdno zakoreninjena stališča posameznikov, ki so jih oblikovali na podlagi preteklih izkušenj. Vzpostavitev zaupanja in odprtosti odnosa med predpostavljenim in sodelavcem prinaša vlaganje v višjo kakovost delovnih odnosov, s tem pa tudi v višje zadovoljstvo pri delu. Letni pogovor s sodelavcem ima po eni strani motivacijski vidik, po drugi strani pa omogoča odpravljanje nakopičenih napetosti in problemov v posameznih enotah podjetja. Ustvarja tudi podlago za boljše sodelovanje na delovnem mestu (Ivanko in Stare, 2007, str. 289).

Ugotovimo lahko, da ima letni pogovor s sodelavcem določen pomen tako za posameznega sodelavca kot za njegovega vodjo. Podrejeni sodelavec dobi priložnost aktivnega sooblikovanja delovnega in poklicnega položaja, saj se sooči s cilji podjetja, spozna pričakovanja svojega vodje ter lastne prednosti in

pomanjkljivosti. Med pogovorom podrejeni sodelavec lahko spozna, na kakšen način vodja ocenjuje izpolnjevanje zadanih nalog, njegove ocene pa lahko primerja s svojim ocenjevanjem in vrednotenjem izvrševanja delovnih nalog. V letnem pogovoru s sodelavcem lahko podrejeni sodelavec vodjo seznaniti tudi s tem, kako on vidi in občuti njegov način vodenja (Ivanko in Stare, 2007, str. 290).

Letni pogovor s sodelavcem poteka po različnih stopnjah. Prva stopnja predstavlja analizo nalog in rezultatov preteklega obdobja. V drugi stopnji pogovora vodja in podrejeni sodelavec opredelita kriterije in težišča glede primernosti podrejenega sodelavca za opravljanje določenega dela. Tretja stopnja se nanaša na vodenje in sodelovanje predpostavljenega s sodelavcem. V četrti stopnji poteka dogovor obeh udeležencev o delovnih nalogah v naslednjem delovnem obdobju in sooblikovanje kriterijev za oceno rezultatov dela. V peti stopnji vodja in sodelavec skupaj oblikujeta predlog ukrepov nadaljnjega razvoja uslužbenca ter določita, kakšen bo prispevek vsakega izmed obeh k nadaljnjemu razvoju podrejenega sodelavca (Ivanko in Stare, 2007, str. 291–292).

5 RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU VODJE Z ZAPOSLENIMI

V empiričnem delu naloge smo izvedli raziskavo v izbranem podjetju, tako da smo razdelili 41 anketnih vprašalnikov. Podjetje deluje kot predstavništvo velike zavarovalniške družbe, vendar ne želi biti imenovano.

Za zavarovance prevzema izbrano podjetje tveganja na področju premoženjskih in osebnih zavarovanj. S kakovostnim upravljanjem tveganj zagotavljajo varnost za zavarovance in ustvarjajo dodano vrednost ter donosnost v zadovoljstvo vseh: zavarovancev, zaposlenih, delničarjev in okolja. V podjetju si prizadevajo, da na temelju etičnih in profesionalnih načel v center svojih aktivnosti postavljajo zavarovanca, se uspešno in učinkovito razvijajo in rastejo. Svojim zavarovancem nudijo takojšnjo pomoč in zavarovanja z asistenco. Temeljna načela poslovanja so (Podjetje X, 2013, str. 4–7):

- **Kakovost**, kjer gre za zavezanost k izgradnji kakovostnega dolgoročnega partnerstva z zavarovanci in s poslovnimi partnerji. Zavezani so aktivno sodelovati pri uvajanju sistema kakovosti in odličnosti, ki temelji na nenehnem izpopolnjevanju znanja in medčloveških odnosov.
- **Varnost** – zavezani so k zagotavljanju varnosti poslovanja in zavarovancev, tako da celostno obvladujejo poslovna tveganja, oblikujejo ustrezne zavarovalno-tehnične rezervacije in pozavarovanje ter vodijo učinkovito naložbeno politiko. Zavezani so tudi k varnemu in transparentnemu poslovanju in zagotavljanju dolgoročne donosnosti na vloženi kapital delničarjem.
- **Rast** – prizadevajo si za dolgoročno zdravo poslovno rast portfelja zavarovancev in premije ter zagotavljanje donosnosti.
- **Temeljni poslovni procesi**, ki prinašajo dodano vrednost in so usmerjeni v zadovoljevanje potreb zavarovancev, so: usmerjanje in pospeševanje prodaje, sklepanje zavarovalnih pogodb, reševanje zavarovalnih primerov, razvijanje in prilagajanje zavarovalnih produktov, upravljanje s finančnimi sredstvi – nalaganje sredstev, izterjava terjatev in obdelava zavarovalnih pogodb.

5.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen raziskave je ugotoviti, kako poteka komunikacija v izbranem podjetju med vodjo in podrejenimi sodelavci, kakšno je njihovo mnenje in pogled na to, kateri je najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje in kako to počne njihov vodja: ali jih s svojo komunikacijo navdušuje in motivira za delo, kakšen je njegov vpliv na njihovo učinkovitost pri delu. Cilji raziskave pa so: preveriti odgovore anketirancev, jih analizirati in podati ugotovitve raziskave.

5.2 IZVEDBA RAZISKAVE

Raziskavo smo izvedli zadnji teden v oktobru. Anketne vprašalnike smo najprej poslali po elektronski pošti, zaradi slabšega odziva pa smo jih še osebno razdelili v poslovni enoti, v treh oddelkih (en sam vodja). Vrnjenih in pravilno izpolnjenih je bilo 32 vprašalnikov. Anketa vsebuje 13 vprašanj, 10 vprašanj je zaprtega tipa, tri vprašanja pa so odprtega tipa z namenom, da so anketiranci lahko povedali kaj več po svoji lastni presoji.

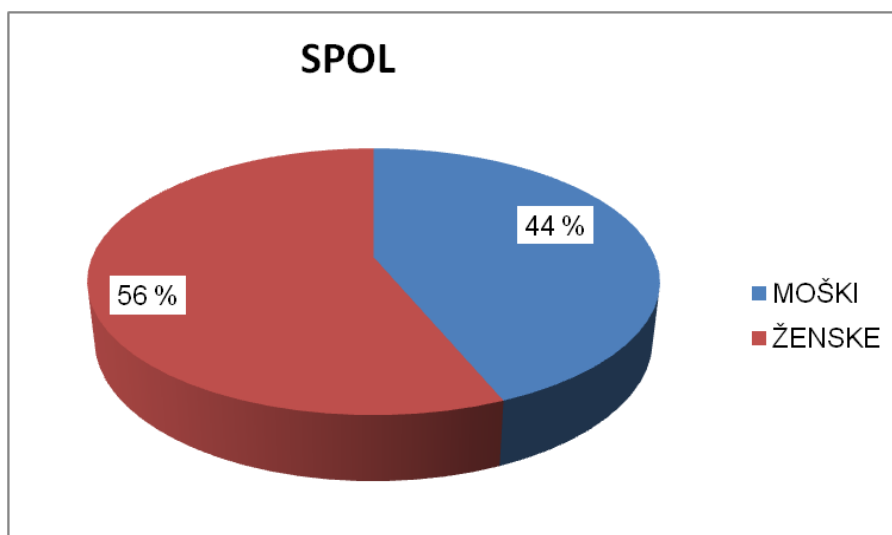
5.3 REZULTATI ANKETE

Splošna vprašanja

1. SPOL ANKETIRANCEV

Spol	Število	Odstotek
moški	14	44 %
ženski	18	56 %
skupaj	32	100 %

Tabela 3: Spol anketirancev
(Vir: lastni)



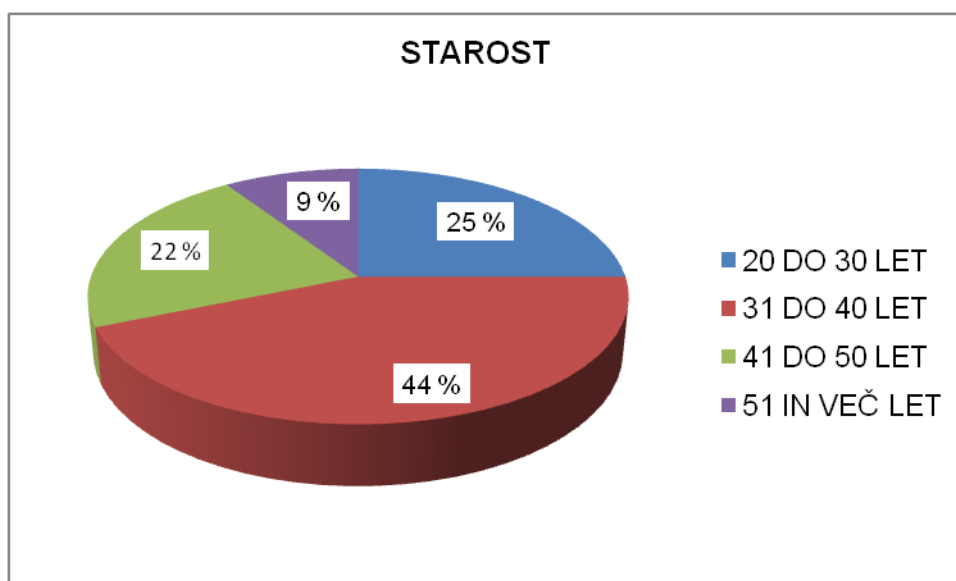
Graf 1: Spol anketirancev
(Vir: lastni)

Vseh anketiranih oseb je bilo 32, od tega jih je bilo 18 (56 %) žensk in 14 (44 %) moških.

2. STAROST ANKETIRANCEV

Starost	Število	Odstotek
20 do 30 let	8	25 %
31–40	14	44 %
41–50	7	22 %
51 in več let	3	9 %
Skupaj	32	100 %

Tabela 4: Starost anketirancev
(Vir: lastni)



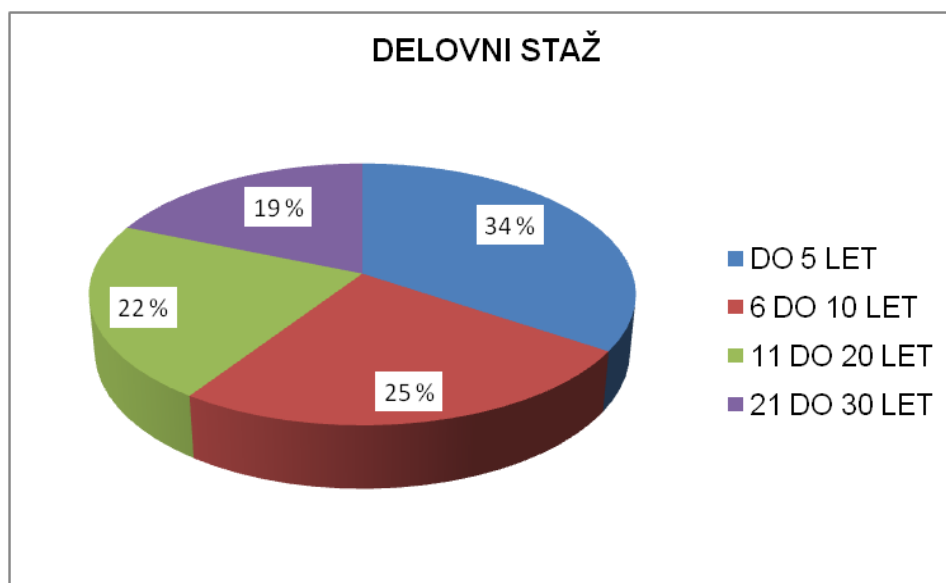
Graf 2: Starost anketirancev
(Vir: lastni)

Tabela 4 in graf 2 prikazujeta, da se največ anketirancev uvršča v starostno skupino od 31 do 40 let – 44 %, sledi skupina od 20 do 30 let – 25 % anketirancev, v starostno skupino od 41 do 50 let se uvršča 22 % anketirancev in v skupino 51 let in več 9 % anketirancev. Ugotovimo lahko, da so v podjetju prevladujejo zaposleni, ki so bolj izkušeni, saj je mlajših po letih le četrtnina anketirancev.

2. DELOVNI STAŽ V PODJETJU

Delovni staž	Število	Odstotek
do 5 let	11	34 %
6–10 let	8	25 %
11–20 let	7	22 %
21–30 let	6	19 %
Več kot 30 let	0	0 %
Skupaj	32	100 %

Tabela 5: Delovni staž v podjetju
(Vir: lastni)



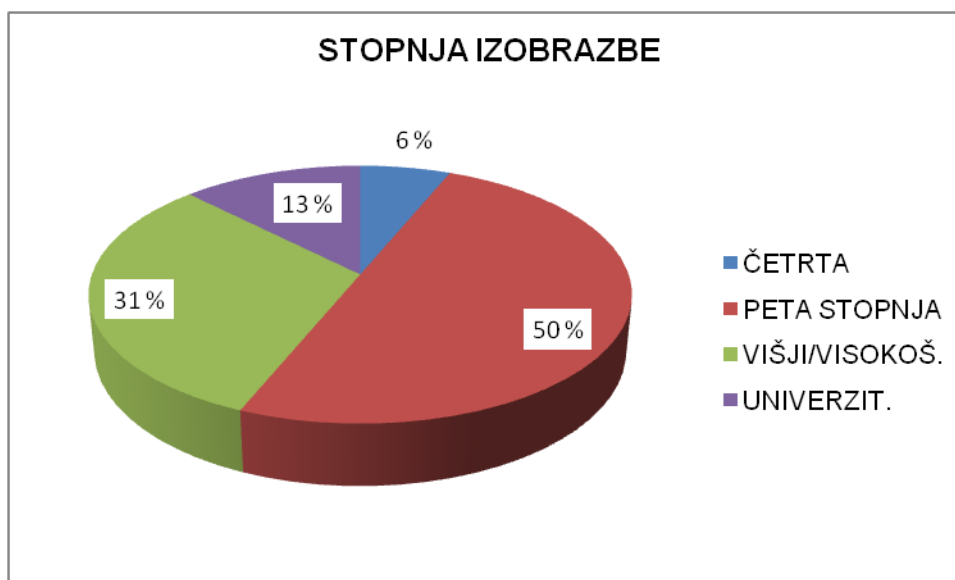
Graf 3: Delovni staž anketirancev
(Vir: lastni)

V podjetju je največ anketirancev zaposlenih do 5 let – 34 %. Četrtnina (25 %) jih je v tem podjetju zaposlenih od 6 do 10 let, 22 % ima delovni staž od 11 do 20 let in 19 % anketirancev dela v podjetju 21 do 30 let. Sklepamo lahko, da je podjetje zaposlilo kar nekaj novih kadrov, ki pa v sedanjem času ne dobijo službe takoj po šolanju (tabela 5 in graf 3).

3. STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANCEV

Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
IV. stopnja	2	6 %
V. stopnja	16	50 %
Višji/visokošolski študij	10	31 %
Univerzitetni študij	4	13 %
Magisterij/doktorat	0	0 %
Skupaj	32	100 %

Tabela 6: Stopnja izobrazbe anketirancev
(Vir: lastni)



Graf 4: Stopnja izobrazbe anketirancev
(Vir: lastni)

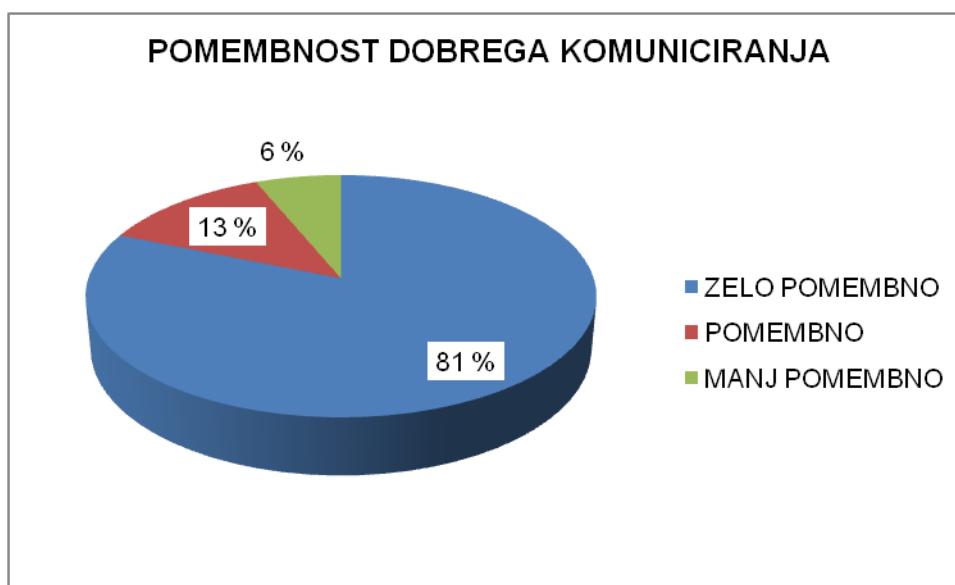
Kar polovica (50 %) anketirancev ima peto stopnjo izobrazbe, 31 % vprašanih ima dokončan višji/visokošolski študij, 6 % pa jih ima univerzitetno izobrazbo. Ugotovimo lahko, da je podjetje na novo zaposlilo predvsem višje izobraženi kader, saj je kadra s peto stopnjo izobrazbe veliko in ni potrebn po njih. Četrto stopnjo izobrazbe ima le 6 % anketirancev (čistilka in oseba, ki opravlja različna pomožna dela, kot so razna popravila in vzdrževanje) (tabela 6 in graf 4).

Vsebinska vprašanja

3. POMEMBNOST DOBREGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU

Pomembnost dobrega komuniciranja	Število	Odstotek
Zelo pomembno	26	81 %
Pomembno	4	13 %
Manj pomembno	2	6 %
Nepomembno	0	%
Skupaj	32	100 %

Tabela 7: Pomembnost dobrega komuniciranja v podjetju
(Vir: lastni)



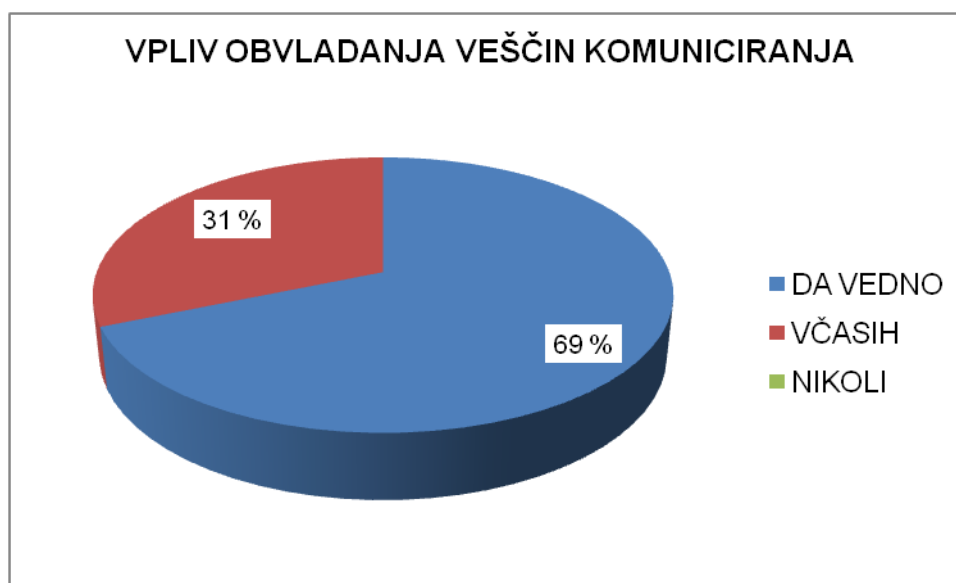
Graf 5: Pomembnost dobrega komuniciranja v podjetju
(Vir: lastni)

Iz tabele 7 in grafa 5 lahko razberemo, da se zdi veliki večini anketirancev – kar 81 % – zelo pomembno, da dobro komunicirajo v podjetju. 13 % anketirancev je odgovorilo, da je zanje dobro komuniciranje pomembno, le 6 % pa jih meni, da je manj pomembno. Nihče ni odgovoril, da je dobro komuniciranje v podjetju nepomembno. Odgovori kažejo, da se velika večina anketirancev dobro zaveda pomena kakovostne komunikacije v podjetju.

4. ALI OBVLADANJE VEŠČIN KOMUNIKACIJE VPLIVA NA UČINKOVITOST DELA?

Vpliv obvladanja veščin komunikacije na učinkovitost dela	Število	Odstotek
Da, vedno	22	69 %
Včasih	10	31 %
Nikoli	0	0 %
Drugo	0	0 %
Skupaj	32	100 %

Tabela 8: Vpliv obvladanja veščin komunikacije na učinkovitost dela
(Vir: lastni)



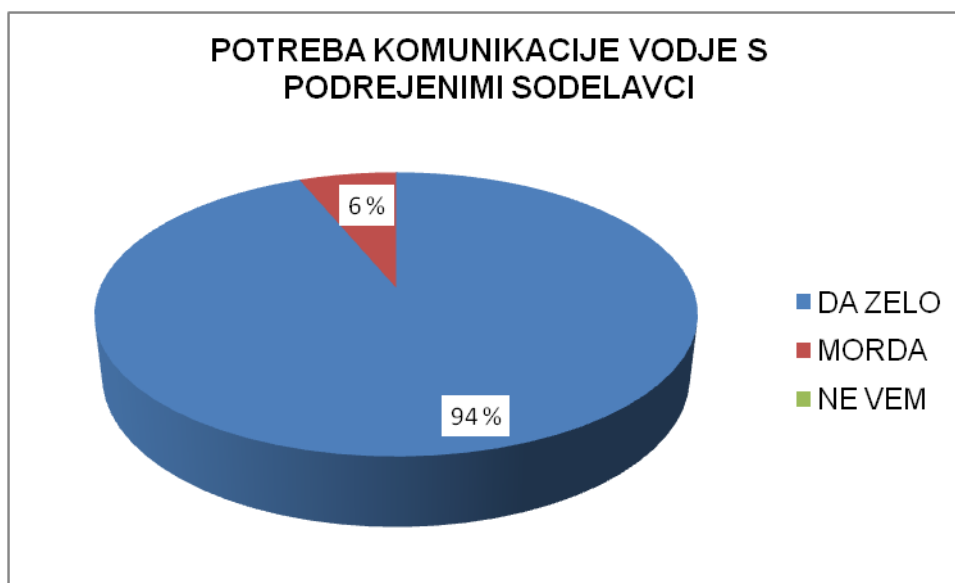
Graf 6: Vpliv obvladanja veščin komunikacije na učinkovitost dela
(Vir: lastni)

Iz tabele 8 in grafa 6, ki predstavljata odgovor na vprašanje, ali obvladanje veščin komunikacije vpliva na učinkovitost dela anketirancev, lahko razberemo, da jih kar 69 % meni, da vedno vplivajo, 31 % pa jih ocenjuje, da včasih. Nihče od anketirancev ni odgovoril, da nikoli, kar pomeni potrditev ugotovitve, da se večina zaveda pomena dobre komunikacije in da samo zavedanje ni dovolj, ampak je treba veščine komunikacije tudi dobro obvladati – vsi zaposleni, ne le vodja.

5. ALI JE KAKOVOSTNA KOMUNIKACIJA VODJE S PODREJENIMI SODELAVCI POTREBNA?

Potreba kakovostne komunikacije vodje s podrejenimi sodelavci	Število	Odstotek
Da, zelo	30	94 %
Morda	2	6 %
Ne vem	0	0 %
Ni potrebna	0	0 %
Drugo	0	0 %
Skupaj	32	100 %

Tabela 9: Potreba kakovostne komunikacije vodje s podrejenimi sodelavci
(Vir: lastni)



Graf 7: Potreba po kakovostni komunikaciji vodje s podrejenimi sodelavci
(Vir: lastni)

Iz tabele 9 in grafa 6 lahko razberemo, da kar 94 % anketirancev meni, da je kakovostna komunikacija vodje s podrejenimi sodelavci zelo potrebna in le 6 % jih

ocenjuje, da je morda potrebna, oziroma niso čisto prepričani v to. Nihče od anketirancev ni odgovoril, da ne ve ali da ni potrebna.

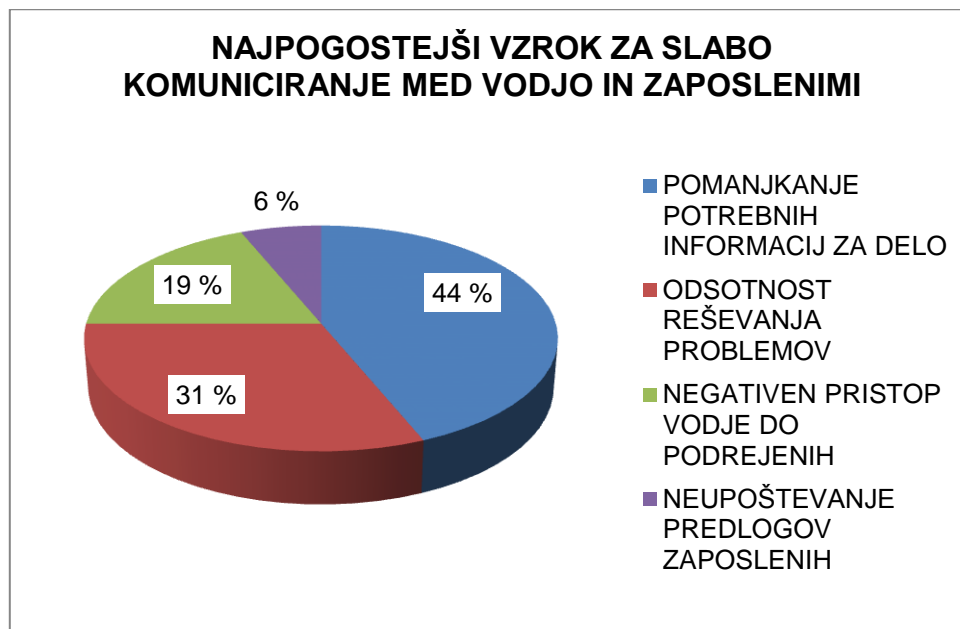
6. KAJ JE NAJPOGOSTEJŠI VZROK ZA SLABO KOMUNICIRANJE MED VODJO IN ZAPOSLENIMI?

Najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi	Število	Odstotek
Pomanjkanje potrebnih informacij za delo	14	44 %
Odsotnost reševanja problemov oz. »pometanje pod preprogo«	10	31 %
Negativen pristop vodje do podrejenih	6	19 %
Neupoštevanje predlogov zaposlenih	2	6 %
Ukazovalni pristop	0	0 %
Drugo	0	0 %
Skupaj	32	100 %

Tabela 10: Najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi
(Vir: lastni)

Iz tabele 10 in grafa 8 lahko razberemo, da je za anketirance najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi pomanjkanje potrebnih informacij za delo (44 %), sledi odsotnost reševanja problemov oz. »pometanje pod preprogo« (31 %) in negativen pristop vodje do podrejenih (19 %). Neupoštevanje predlogov zaposlenih jih ne moti toliko (6 %), ukazovalni pristop pa sploh ne. Ugotovimo lahko, da se odgovori anketirancev ujemajo s teoretičnim spoznanjem ovir v komuniciranju, saj smo omenili eno od ovir v komunikaciji – nedostopnost do (določenih) informacij s strani nadrejenih ali s strani podrejenih sodelavcev. Omenili pa smo tudi bojazen

pred odkrito komunikacijo, ko se bojimo povedati svoje mnenje ali občutke, ali pa se o nekaterih temah sploh ne želimo pogovarjati.



Graf 8: Najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi
(Vir: lastni)

7. REŠEVANJE NESOGLASIJ Z VODJEM

Na odprto vprašanje, kako se v podjetju anketirancev rešujejo nesoglasja z vodjem, so odgovarjali zelo različno. Njihovi odgovori:

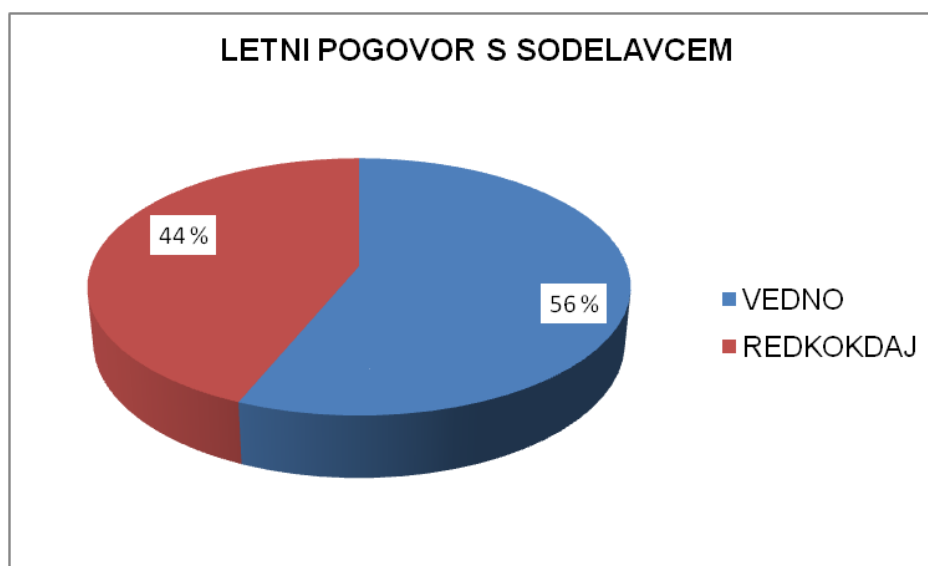
- Se skregamo.
- Se pometa pod preprogo.
- S sestanki.
- Se ne rešujejo.
- Podrejeni nimamo nobenega vpliva na reševanje nesoglasja.
- Vodja vedno naredi na koncu vse »po svoje«.
- S pogovorom o vzrokih in posledicah.
- Slabo, saj ne upošteva naših argumentov.
- Vzbuja manjvrednost pri podrejenih.
- Ne moremo doseči soglasja skoraj v ničemer.
- Slabo komunicira.
- Ne želi slišati argumentov.
- Ne zanima ga zorni kot sodelavca.

8. ALI V VAŠI ORGANIZACIJI VODSTVENI KADER OPRAVLJA LETNI POGOVOR S SODELAVCEM?

V teoretičnem delu smo spoznali pomen letnega pogovora s sodelavcem, zato smo anketirane vprašali, ali vodstveni kader podpira to dejavnost in ali ga izvaja. Odgovori so prikazani v tabeli 11 in grafu 9.

Letni pogovor s sodelavcem	Število	Odstotek
Vedno	18	56 %
Redkokdaj	14	44 %
Nikoli	0	0 %
Drugo	0	0 %
Skupaj	32	100 %

Tabela 11: Opravljanje letnega pogovora s sodelavcem
(Vir: lastni)



Graf 9: Opravljanje letnega pogovora s sodelavcem
(Vir: lastni)

Ugotovimo lahko, da je več kot polovica anketirancev odgovorila, da vodstveni kader vedno opravlja letni pogovor s sodelavcem, 44 % pa jih je odgovorilo, da le

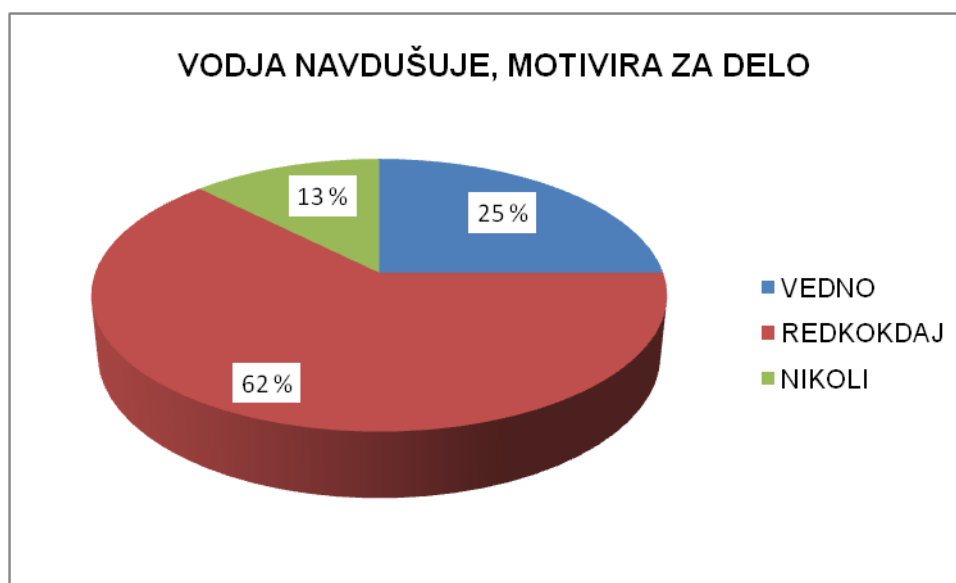
redkokdaj. Vprašamo se lahko, ali ima kateri od oddelkov takšne težave, da jih nekajkrat v letu rešujejo na letnem pogovoru s sodelavcem, oziroma so v enem oddelku potrebni posebni strateški ukrepi, v drugih dveh oddelkih pa ni takih potreb.

9. ALI VAS VODJA S SVOJO KOMUNIKACIJO NAVDUŠUJE, MOTIVIRA ZA DELO?

Tabela 12 in graf 10 prikazujeta ali in koliko vodja anketirance navdušuje, motivira za delo.

Vodja navdušuje, motivira za delo	Število	Odstotek
Vedno	8	25 %
Redkokdaj	20	62 %
Nikoli	4	13 %
Drugo	0	0 %
Skupaj	32	100 %

Tabela 12: Koliko vodja anketirance navdušuje, motivira za delo
(Vir: lastni)



Graf 10: Koliko vodja anketirance navdušuje, motivira za delo
(Vir: lastni)

Kot lahko razberemo iz tabele in grafa, le četrtnina anketirancev meni, da jih vodja vedno navdušuje, motivira za delo. Kar 62 % jih navaja, da jih navdušuje, motivira za delo le redkokdaj, 13 % pa je prepričanih, da jih vodja nikoli ne navdušuje ali motivira. V teoretičnem delu smo spoznali, da je motiviranost za delo močno pogojena s potrebami zaposlenega in vpliva na njegovo ravnanje. Če vodja pozna razmišljanja in občutke zaposlenih, jih tudi lažje razvrsti na ustrezno delovno mesto, da so bolj učinkoviti.

10. OPIS ANKETIRANCEV, KAJ JIH NAJBOLJ MOTI PRI KOMUNICIRANJU VODJE Z NJIMI, DA NEGATIVNO VPLIVA NA NJIHOVO DELOVNO UČINKOVITOST

Anketiranci so navedli:

- Vodja ne posluša podrejenih sodelavcev.
- Vodja ne upošteva predlogov ostalih zaposlenih.
- Vodja ima ukazovalen pristop in »vedno prav«.
- Vodja ne upošteva nobenih argumentov.
- Vodi sestanke, ki nimajo haska, saj se vodja sam odloča.
- Neprimeren pristop in grožnje.
- Ne zna si ustvariti avtoritete in spoštovanja.
- Vodja podaja slabe in nepopolne informacije.
- Neustrezen odziv na nesoglasja.
- Če je vodja avtokratičen in neiskren, posebno v komuniciranju.
- Če je prisotna le enostranska komunikacija – s strani vodje.
- Negativen odnos vodje in vzvišenost do podrejenih sodelavcev.

11. KAJ BI SPREMENILI, ČE BI BILI NA MESTU VODJE?

Anketiranci so podali naslednje odgovore:

- Upoštevali bi mnenje sodelavcev.
- Spodbujali bi sodelavce, da podajajo koristne in konstruktivne predloge, najkoristnejše bi nagrajevali.
- Zahtevali bi spoštljivost do sebe kot vodje in med njimi samimi.
- Sodelavcu bi dal občutek pomembnosti in sodelovanja v delovnem procesu.
- Pri vsaki reorganizaciji dela bi v komuniciranje vključili vse tiste sodelavce, ki opravljajo delo na sektorju, ki je predmet reorganizacije.
- Pozitivno bi motiviral delavce s pohvalami in občasno tudi finančnimi spodbudami.
- Pripravljenost na konstruktiven pogovor z vsakim, vzeli bi si čas za sodelavca.
- Organizirali bi več sestankov.
- Pripravili bi več letnih pogovorov s sodelavci.

- Izrekli bi zaslužene pohvale in konstruktivne kritike.
- Znali bi poslušati in slišati sodelavce.

5.4 ANALIZA IN PREVERJANJE HIPOTEZ

Po opravljeni raziskavi smo dobili zanimiv vpogled v potek komunikacije v izbranem podjetju med vodjo in podrejenimi sodelavci. V anketi je sodelovala dobra polovica žensk in malo manj moških. Malo manj kot polovica jih je v najustvarjalnejšem obdobju (31 do 40 let), sicer pa so v podjetju zastopane vse starosti. Kar polovica anketirancev ima peto stopnjo izobrazbe, slaba polovica pa jih ima višjo/visokošolsko in univerzitetno izobrazbo. Že po izobrazbi smo lahko sklepali, da znajo oceniti, kakšno je komuniciranje v podjetju med vodjo in njimi ter med sodelavci samimi.

Anketo smo sestavili tudi na podlagi postavljenih hipotez v uvodnem delu diplomske naloge, da jih lahko potrdimo ali zavrnamo.

V prvi hipotezi smo postavili trditev, da so zaposleni mnenja, da je kakovostna komunikacija vodje s podrejenimi sodelavci zelo potrebna. To smo preverili v sedmem vprašanju, ko smo anketirance spraševali, ali menijo, da je kakovostna komunikacija vodje s podrejenimi sodelavci potrebna. Velika večina, kar 94 % anketirancev, meni, da je kakovostna komunikacija vodje s podrejenimi sodelavci zelo potrebna in le 6 % jih meni, da je morda potrebna. Nihče od njih ni bil mnenja, da ni potrebna. Našo prvo hipotezo zato lahko potrdimo.

V drugi hipotezi smo trdili, da je najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi odsotnost reševanja problemov. To smo preverjali v osmem vprašanju – ko nas je zanimalo, kaj je po mnenju anketirancev najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi. Odgovori so bili različni, največ odgovorov, skoraj polovica, je kot glavni vzrok navedla pomanjkanje potrebnih informacij za delo, sledi odsotnost reševanja problemov – slaba tretjina – kot tudi negativen pristop vodje do podrejenih (slaba petina). Hipoteze tako ne moremo potrditi.

Tretjo hipotezo, ki trdi, da vodja, ki s svojo komunikacijo navdušuje in motivira za delo svoje podrejene sodelavce, s tem vpliva tudi na njihovo učinkovitost pri delu, smo preverjali z več vprašanji. Najprej je aktualno 11. vprašanje, ko smo anketirance direktno vprašali, ali jih vodja s svojo komunikacijo navdušuje, motivira za delo. Da jih vedno motivira, je bilo prepričanih le četrtnina vprašanih, da jih redkokdaj, je odgovorilo slaba polovica vprašanih. Anketirancem je komunikacija z vodjo zelo pomembna. To smo ugotovili že v sedmem vprašanju, prav tako smo iz odgovorov v osmem vprašanju izvedeli, da anketiranci želijo dobiti dovolj informacij za delo (dobijo jih predvsem od vodje), odgovori iz devetega vprašanja pa nam

dajejo vpogled, kako rešujejo nesoglasja z vodjo. Kako pomembno je komuniciranje vodje s podrejenimi sodelavci, lahko razberemo tudi iz 12. vprašanja, ko smo anketirance spodbudili, naj opišejo, kaj jih najbolj moti pri komuniciranju vodje z njimi in negativno vpliva na njihovo delovno učinkovitost. Našteli so celo vrsto razlogov, naj navedemo le najzanimivejše: če vodja ne posluša podrejenih sodelavcev, če ne upošteva predlogov ostalih zaposlenih, če vodi sestanke, ki nimajo učinka, če se vodja sam odloča ali če podaja slabe in nepopolne informacije, če je avtokratičen in neiskren, posebno v komuniciranju, če je prisotna le enostranska komunikacija – s strani vodje, če je odnos vodje negativen, vzvišenost do podrejenih sodelavcev (takrat v resnici sploh ni mogoče komunicirati z njim), če ima neprimeren pristop oziroma če komunicira z grožnjami. Hipotezo lahko na podlagi predstavljenih odgovorov zagotovo potrdimo.

6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Raziskava v empiričnem delu je pokazala, da komuniciranje vodje dejansko vpliva na učinkovitost zaposlenih, prav tako pa smo lahko ugotovili, da so potrebne izboljšave v komuniciranju med vodjo in podrejenimi sodelavci.

Naši predlogi in predlogi anketirancev za izboljšave so naslednji:

- Vodja bi moral poslušati podrejene sodelavce in biti pozoren, kaj mu želijo povedati.
- Ko pride do nesoglasja, se mora zavedati, da nima le on prav in da njegova presoja ni vedno pravilna.
- Sodelavce mora dobro in izčrpno informirati o delovnih nalogah in jim natančno določiti obseg dela. Pri tem naj sodeluje z njimi in jih vpraša za mnenje, pripombe, predloge.
- S sodelavci se mora povezovati in sodelovati, saj tako nastaja manj nesoglasij.
- V komuniciranju s sodelavci mora poslušati tudi njihove argumente, naj bo kritičen do njih in do sebe.
- Spodbuja naj povratne informacije – naj preveri, ali so ga sodelavci prav razumeli.
- Upošteva naj, da tudi primerno sočutje lahko vpliva na povečanje učinkovitosti sodelavcev.
- S svojo komunikacijo naj pokaže, da zaupa svojim podrejenim sodelavcem in da jih spoštuje.
- Vodja naj skliče tudi kratke delovne sestanke, kjer je lažje sproti usklajevati delovne naloge.
- Večkrat je koristno tudi neformalno druženje, da se spodbudi medsebojno zaupanje.

- Vodja naj izreka tako zaslužene pohvale kot tudi konstruktivne kritike.
- Koristno bi bilo pripraviti in izvesti več letnih pogovorov s sodelavci.
- V vsako spremembo ali pri reorganizaciji dela naj vodja v komuniciranje vključi vse sodelavce, ki opravljajo delo na sektorju, ki je predmet reorganizacije. Naj bodo sodelavci tudi informirani, zakaj bo sprememba ali reorganizacija in kakšne bodo posledice ali učinki na njih.
- Če že pride do nesoglasja med vodjo in sodelavci, naj vodja ne bo preveč pokroviteljski, podrejeni sodelavci pa naj se tudi ne sprenevedajo, ampak naj vsaka stran stopi korak nazaj in pretehta argumente druge strani.

7 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi smo izhajali iz predpostavke, da komuniciranje vodje vpliva na učinkovitost zaposlenih. Da bi to preverili, smo najprej preučili literaturo in vire različnih avtorjev, ki obravnavajo veščine komuniciranja, posebej nas je zanimalo komuniciranje v podjetju oziroma organizaciji ter učinkovitost zaposlenih. Ugotavljali smo, kakšna je pri tem vloga vodje in to poglobili z raziskavo v empiričnem delu.

V teoretičnem delu smo spoznali pojem komuniciranja ter komunikacijski model in proces, ki je sestavljen iz štirih osnovnih elementov: pošiljatelja, sporočila, prejemnika in konteksta. Sam proces komuniciranja pa sestavljajo: viri podatkov oz. informacij, sporočevalac, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik sporočila, komunikacijski učinek in povratna zveza ali informacija. Za potrebe naše raziskave v empiričnem delu smo predstavili nekatere vrste komuniciranja (besedno in nebesedno komuniciranje, formalno in neformalno komuniciranje ter vertikalno in horizontalno komuniciranje). Najbolj nezaželene so motnje in ovire v komuniciranju, kar smo ugotovili tudi v raziskavi, ko so anketiranci našli vzroke za slabo komuniciranje z vodjo. Najbolj jih je motilo pomanjkanje potrebnih informacij za delo, kar lahko povežemo z nedostopnostjo do (določenih) informacij s strani nadrejenih ali s strani podrejenih sodelavcev.

Ko smo obravnavali organizacijsko komuniciranje, smo v teoretičnem delu spoznali, da lahko podjetje deluje usklajeno in neovirano le pri tekoči izmenjavi informacij med zaposlenimi v vseh oddelkih podjetja. Pomemben pa je tudi vpliv, ki ga ima vodja na sodelavce, saj podrejeni sodelavci sledijo voditelju zaradi vsega, kar naredi za organizacijo, in ker ob tem začitajo uspeh. Vodji mora biti pomemben razvoj drugih, da so kos svojemu delu, da dobro komunicirajo in da podjetje ostaja konkurenčno na trgu. V nasprotnem primeru pa lahko neuspešno komuniciranje privede do nižje produktivnosti in slabših medosebnih odnosov v podjetju. Tudi anketirani zaposleni so menja, da je kakovostna komunikacija vodje s podrejenimi sodelavci zelo potrebna, vodja dobro polovico s svojo komunikacijo sicer vedno navdušuje,

motivira za delo, vendar pa je reševanje nesoglasij z vodjo nezadovoljivo. To anketirance moti, negativen vpliv na njihovo delovno učinkovitost pa ima tudi pomanjkanje poslušanja podrejenih sodelavcev, neupoštevanje predlogov ostalih zaposlenih, neprimeren pristop in grožnje, ukazovalen pristop in samoodločanje vodje brez posvetovanja, vzvišenost do podrejenih sodelavcev idr.

Kako potrebna se anketirancem zdi dobra komunikacija vodje, da jih z njo motivira in navdušuje in da so bolj učinkoviti pri delu, nam kažejo odgovori, kaj bi oni spremenili, če bi bili na mestu vodje. Najprej bi upoštevali mnenje sodelavcev, jih spodbujali k podajanju koristnih predlogov, pozitivno bi motivirali delavce s pohvalami in občasno tudi finančnimi spodbudami, vzeli bi si čas za sodelavca, pripravili pa bi tudi več letnih razgovorov. Tudi sami smo pripravili nekatere rešitve in predloge za izboljšave. Izpostavili bi predvsem poslušanje in pozornost vodje do podrejenih sodelavcev, boljše informiranje, povezovanje in sodelovanje, da ne pride do nesoglasij. Če pa že pride, naj vsaka stran stopi korak nazaj in pretehta argumente druge strani. Svojo komunikacijo lahko vodja izboljša tudi z zaupanjem in s spoštovanjem do svojih podrejenih, primerno sočutje pa lahko dodatno prispeva k učinkovitosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Dialogos. (2007). *Interno organizacijsko komuniciranje*. Pridobljeno 28. 10. 2014 z naslova <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>.
2. Fink, I., Goltnik Urnaut, A. in Števančec, D. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.
3. Iršič, M. (2005). *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
4. Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
5. Ivanuša Bezjak, M. (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
6. Krištof, Z., Martinčič, R. in Vrčko, M. (2009). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
7. Križman, A. in Angelovski, B. (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
8. Peklenik, A. (2010). *Poslovno sporazumevanje v slovenskem jeziku*. Ljubljana: Zavod IRC.
9. Petričevič, V. (2010). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
10. Podjetje X (2013). *Letno poročilo 2012*.
11. Prevolnik Rupel, V., Simčič, B. in Turk, E. (2014). *Terminološki slovar izrazov v sistemu zdravstvenega varstva*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje.
12. Svetic, A. (2009). *Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji*. Pridobljeno 28. 10. 2014 z naslova <http://www.ibsporocevalec.si/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svecic-kako-uinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji->.
13. Vodopivec, M. (2011). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
14. Žabkar, V. (2007). O uspešnosti in učinkovitosti trženjskih komunikacij za podjetja v Sloveniji. *Marketing magazin*, str. 32.

PRILOGA – VPRAŠALNIK

Spoštovani, ime mi je Saša Kralj, sem študentka Višje strokovne šole B&B. Za diplomsko nalogo sem se namenila v svoji raziskavi uporabiti metodo pisnega anketiranja z anketnim vprašalnikom. Vljudno prosim za iskrene odgovore, anketa pa je anonimna.

Iskrena hvala za sodelovanje.

Splošni podatki:

1. Spol (obkrožite): M Ž
2. Starost (obkrožite): 20–30 let; 31–40 let; 41–50 let; 51 in več let
3. Delovni staž v podjetju (obkrožite): do 5 let; 6–10 let; 11–20 let; 21–30 let; več kot 30 let
4. Stopnja izobrazbe: četrta stopnja; peta stopnja; višji/visokošolski študij; univerzitetni študij; magisterij ali doktorat

Vsebinska vprašanja:

5. Kako pomembno se vam zdi dobro komuniciranje v podjetju (obkrožite)?
 - a) Zelo pomembno.
 - b) Pomembno.
 - c) Manj pomembno.
 - d) Nepomembno.
6. Ali menite, da večšine komunikacije, ki jih obvladate, vplivajo na vašo učinkovitost dela (obkrožite)?
 - a) Da vedno.
 - b) Včasih.
 - c) Nikoli.
 - d) Drugo _____
7. Ali menite, da je kakovostna komunikacija vodje s podrejenimi sodelavci potrebna (obkrožite)?
 - a) Da, zelo.
 - b) Morda.
 - c) Ne vem.
 - d) Ni pomembna.

- e) Drugo _____
8. Kaj je po vašem mnenju najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi (obkrožite)?
- a) Pomanjkanje potrebnih informacij za delo.
 - b) Odsotnost reševanja problemov oz. »pometanje pod preprogo«.
 - c) Negativen pristop vodje do podrejenih.
 - d) Neupoštevanje predlogov zaposlenih.
 - e) Ukazovalni pristop.
 - f) Drugo _____
9. S kratkim odgovorom opišite, kako se v vašem podjetju (po vašem mnenju) rešujejo nesoglasja z vodjem.
10. Ali v vaši organizaciji vodstveni kader opravlja letni pogovor s sodelavcem (obkrožite)?
- a) Vedno.
 - b) Redkokdaj.
 - c) Nikoli.
 - d) Drugo _____
11. Ali vas vodja s svojo komunikacijo navdušuje, motivira za delo (obkrožite)?
- a) Vedno.
 - b) Redkokdaj.
 - c) Nikoli.
 - d) Drugo _____
12. S kratkim odgovorom opišite, kaj vas najbolj moti pri komuniciranju vodje z vami v vašem podjetju, da negativno vpliva na vašo delovno učinkovitost.
13. Kaj bi vi spremenili glede komuniciranja, če bi bili na mestu vodje?