



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčialist
Modul: Podjetniški

KOMUNICIRANJE MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI V PODJETJU

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

Kandidatka: Alenka Krevs

Kranj, januar 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici gospe Ani Peklenik, prof., za vso podporo, pomoč, nasvete in spodbude, ki so mi pomagale, da je nastala diplomska naloga. Zahvaljujem se ji tudi za lektoriranje moje diplomske naloge. Njeno znanje in pozitivna energija je zelo dobro vplivala name in lahko trdim, da tudi na moje sotrpine v času našega študija.

Hvala direktorju g. Andreju Stušku, da mi je omogočil izvesti anketo med sodelavci v podjetju, in seveda sodelavcem, ki so jo izpolnjevali.

Posebna zahvala gre tudi možu Andreju, hčerkama Kaji in Luni ter moji mami in očetu, ki so mi v času študija nesebično stali ob strani in imeli z menoj veliko potrpljenja, kadar mi ni vse teklo gladko.

Navsezadnje bi se zahvalila vsem zaposlenim in predavateljem Višje strokovne šole B&B za njihov trud in korektnost, še posebej pa njihovi odlični sodelavki v referatu, gospe Nataliji Movern, ki nas je spremljala, vzpodbujala in usmerjala v času študija. Hvala tudi sotrpinom iz generacije 2008, še posebej Petri in Tanji, za pomoč in pozitivno energijo ves ta čas.

IZJAVA

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

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Dobra komunikacija med zaposlenimi je pomemben del vsakega podjetja, zato se vodstva podjetij vse bolj zavedajo, da je lahko tudi ključ za uspešno poslovanje in reševanje nastalih problemov. Želja zaposlenih v današnjem času ni samo dobra plača, ampak tudi biti viden in slišan. To pomeni, da v podjetju nadrejeni upoštevajo znanje in predloge svojih podrejenih ter jim dajo jasna navodila, kako naj delo opravijo in kaj od njih pričakujejo. Seveda mora biti način komunikacije med njimi dober, kar pomeni jasen, zmeren in razumljiv. Pohvala je dobrodošla, pa tudi graja ima lahko pozitiven učinek, če je podana na primeren način. Zato dobremu in poštenemu vodji zgledno sledijo tudi njegovi zaposleni.

Potrebno je, da nadrejeni spremljajo svoje podrejene, z njimi sodelujejo in poskušajo od njih pridobiti najboljše. Če tega ne čutijo, sposobni ljudje ob prvi priložnosti zapustijo podjetje, za podjetje pa večja fluktuacija zanesljivih sodelavcev ni dobra. Lahko celo negativno vpliva na moralo zaposlenih in ugled podjetja. Kot je večkrat zapisano: zaposleni so lahko največji kapital podjetja; z dobrim delom in seveda z dobro komunikacijo ga lahko celo povečamo. Namen diplomske naloge je raziskati, kako je to mogoče doseči.

KLJUČNE BESEDE

- komuniciranje
- nadrejeni
- podrejeni
- delo
- podjetje

ABSTRACT

Good communication among employees is an important part of every company; therefore the companies' management teams are gradually becoming aware that it may also be the key to successful business operations and the solution to the existing problems. Nowadays, good salary is not the only aspiration of employees, they also want to be seen and heard. This means that superiors need to consider knowledge and proposals submitted by their subordinate employees and provide them with clear guidelines explaining how the work should be done and what is expected of them. Of course, the communication in which they engage needs to be successful, that is: clear, moderate and understandable. A commendation is welcome, yet reprimand can also have a positive effect if given in a suitable manner. Therefore, good and honest superior will always be followed by his/her employees.

It is necessary that superiors monitor their subordinate employees, cooperate with them and try to get the best out of them. If they are deprived of that, competent people may take the first opportunity to leave the company. However, constant fluctuations of reliable employees will certainly not prove beneficial for the company. They might even have a negative effect on the morale of employees and the company's reputation. As written on several occasions, employees can be the greatest asset of the company, which may even be increased through good work performance and communication. This is the primary aim of the present thesis.

KEYWORDS

- communication
- superior
- subordinate employee
- work
- company

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV PODJETJA	1
1.3	METODE DELA	2
2	KOMUNICIRANJE	3
2.1	NAMEN KOMUNICIRANJA	3
2.2	INTERNO KOMUNICIRANJE	4
2.3	FORMALNO KOMUNICIRANJE	5
2.4	NEFORMALNO KOMUNICIRANJE	5
3	VERBALNO KOMUNICIRANJE	7
3.1	POMEN VERBALNEGA KOMUNICIRANJA.....	7
3.2	VERBALNI BONTON	7
4	NEVERBALNO KOMUNICIRANJE	9
4.1	POMEN NEVERBALNEGA KOMUNICIRANJA	9
4.2	GOVORICA TELESA	9
5	KOMUNICIRANJE MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI	11
5.1	TEMELJNA SPOZNAVANJA	11
5.2	SPREMLJANJE RAZVOJA IN NAPREDKA ZAPOSLENIH.....	11
5.3	KONFLIKTI V MEDSEBOJNIH ODNOSIH	12
5.4	VZROKI ZA KONFLIKTE IN NJIHOVO REŠEVANJE	13
5.5	UKREPI ZA IZBOLJŠANJE KOMUNICIRANJA.....	14
6	ETIKA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	15
6.1	ETIČNO KOMUNICIRANJE	15
6.2	ETIČNOST IN PROFESIONALNOST DEJANJ	15
6.3	IZBOLJŠEVANJE ETIČNOSTI KOMUNICIRANJA.....	16
7	PRAKTIČNO-RAZISKOVALNI DEL	18
7.1	CILJI IN NAMEN RAZISKAVE	18
7.2	SKLEPI.....	31
7.3	INTERVJU	32
8	ZAKLJUČEK.....	34
	LITERATURA IN VIRI	36
	PRILOGE.....	37
	KAZALO TABEL.....	37
	KAZALO GRAFOV	37

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Namen raziskave v diplomski nalogi je raziskati pomen in stanje komuniciranja v podjetju. Pri tem nam bodo delno pomagale tudi lastne delovne izkušnje. Čeprav je komuniciranje pomemben del vsakega podjetja in se o tem zdaj veliko piše, govori in izobražuje, nas vseeno zanimajo rezultati – koliko smo pri tem uspešni. Pravilna komunikacija med zaposlenimi, predvsem med nadrejenimi in podrejenimi, lahko pomembno vpliva na zaposlene in s tem tudi na rezultate podjetja. V nasprotnem primeru lahko nastane problem v razumevanju sporočila med sogovorniki. Rezultat tega je med drugim nepopolno opravljeno delo in nezadovoljstvo med komunikatorji. S tem se večina zaposlenih srečuje vsak dan in nekateri težko rešujejo nastale situacije.

Smo v času, ko se že močno čutijo posledice svetovne gospodarske krize in nas mediji iz dneva v dan soočajo s problemi in situacijami v podjetjih, zato morajo biti menedžerji pozorni tudi na pravilen pristop v smislu komunikacije z zaposlenimi. Če vodstvo zna in se trudi pravilno komunicirati, lažje najde rešitve in podporo pri zaposlenih. Zaposleni pa bodo zaradi zaupanja v vodstvo bolj motivirani za delo in pripadni organizaciji, kar bo izboljšalo njihovo delo in tudi slika podjetja, ki jo zaposleni predstavljajo v zunanjem svetu, bo pozitivna.

1.2 PREDSTAVITEV PODJETJA

V raziskavi, ki jo bomo opravili, se bomo omejili na interno komuniciranje v podjetju Eta, živilska industrija d.d., Kamnik, ki je bila ustanovljena leta 1923 kot majhno družinsko podjetje. Z leti je tovarna in s tem njena proizvodnja rastla, se razvijala in dosegla, da je podjetje zdaj eden največjih proizvajalcev in ponudnikov trajnejših izdelkov predelanega sadja in zelenjave.

Osnovna dejavnost družbe je industrijska predelava sadja in zelenjave v izdelke z daljšim trajanjem uporabe, pri čemer gre predvsem za pasterizirane in sterilizirane vrtnine, gorčico, kompote, marmelade, mezge in konzervirana gotova jedila, ter pakiranje suhih vrtnin, kar se proizvaja na sedežu družbe v Kamniku. V obratu Bohova v Hočah pri Mariboru pa proizvaja sirupe in pakira zamrznjene vrtnine ter ponuja storitve hlajenja.

Vizija družbe je postati vodilni proizvajalec in ponudnik trajnejših izdelkov predelanega sadja in zelenjave v južnem in srednjem delu Evrope (<http://www.eta-kamnik.si/podjetje2.php>; 2. 11. 2009).

1.3 METODE DELA

Na vsakem koraku, pa naj bo to na delovnem mestu ali v domačem okolju, se vsi srečujemo z različnimi oblikami komuniciranja. Pred besedno obliko komuniciranja zaznamo nebesedno, ki nam nehote odda sporočilo našega sogovornika, saj jo je težje obvladovati. Pomembno je, da sogovornika dobro razumeta namen sporočila, saj lahko v nasprotnem primeru pride do motenj v medsebojni komunikaciji, tu pa lahko nastane velik problem. Pokaže se predvsem pri nesodelovanju, nepopolno opravljenem delu in nemotiviranosti za delo.

Cilj diplomske naloge je predvsem ugotoviti, kakšna je medsebojna komunikacija znotraj in zunaj podjetja, kako rešujemo nastale motnje v komunikaciji in odpravljamo vzroke zanje.

Rezultat diplomske naloge bo raziskava o tem, kako načini komuniciranja vplivajo na zaposlene in na rezultate njihovega dela. Verjetno se bodo pokazale pomanjkljivosti tako v medsebojni komunikaciji med sodelavci kot v razmerju nadrejeni–podrejeni. Dane rezultate bomo predstavili vodstvu in poskušali v sodelovanju z njim najti najboljše možne rešitve za odpravo najdenih pomanjkljivosti.

Prvi del diplomske naloge bo temeljil na teoretičnem delu, drugi del pa bomo oblikovali na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika. S pomočjo le-tega bomo poskušali ugotoviti, kako anketiranci v podjetju komunicirajo, predvsem na nivoju nadrejeni/podrejeni.

Na podlagi pridobljenih rezultatov predvidevamo, da bomo dobili konkretne odgovore o tem, kakšne so pomanjkljivosti. Ti odgovori nam bodo pomagali, da bomo v primeru ugotovljenih motenj pri komuniciranju predlagali spremembe za odpravo le-teh. Menimo, da je še kar nekaj pomanjkljivosti predvsem v načinu komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi. Pri odkrivanju teh motenj pa nam bodo v pomoč sodelavci in direktor, s katerim bomo na koncu raziskovalnega dela opravili intervju, mu predstavili rezultate in ga prosili za njegovo mnenje.

2 KOMUNICIRANJE

2.1 NAMEN KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjeno pa je postavljanju ciljev organizacije in doseganju teh ciljev, torej politiki organizacije. Poslovno komuniciranje poteka:

- navzven, iz organizacije v zunanje okolje, kot je komuniciranje z odjemalci in dobavitelji, s konkurenco, oblastmi itd.;
- znotraj organizacije, med ravnmi organizacije, med deli organizacije in med funkcijami organizacije.

Menedžerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja.

Razne oblike komuniciranja omogočajo:

- dajanje in dobivanje informacij,
- medosebno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena in cilja, ki si ga postavimo, pa tudi od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati; števila ljudi, ki sodelujejo; njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti; časa, ki ga imamo na razpolago, in končno od našega znanja in sposobnosti, da uporabljamo razne načine komuniciranja (Možina et al., 2004, str. 16–17).

2.2 INTERNO KOMUNICIRANJE

Boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo zaposleni bolje razumeli cilje organizacije in njihov pomen za svoje blagostanje. Bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol stimulira zaposlene pri ustvarjanju idej in tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahov in skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot nepotrebne ali »nerelevantne«. Boljše komuniciranje bo okrepilo podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni bolje pripravljene na pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov.

Podjetje lahko najbolj učinkovito posluje, če je energija vseh zaposlenih usmerjena v doseganje skupnih ciljev in če imajo zaposleni jasno sliko o usmeritvi in ambicijah organizacije. Ljudje niso prazni listi papirja, na katere lahko vodstvo vpiše svoje mišljenje, niti pasivni prejemniki informacij, čeprav v mnogih podjetjih nanje še vedno gledajo tako.

Po mnenju raznih avtorjev so nameni internega komuniciranja naslednji:

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Pestrost dela je morda še najboljši kazalec individualnega zadovoljstva z delom. Sklenemo lahko, da je zadovoljstvo z delom najboljši indikator, ki pojasnjuje, v kolikšni meri organizacijsko komuniciranje prispeva k učinkovitosti organizacije.

Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z organizacijo, posredno pa tudi na organizacijsko učinkovitost vpliva več dejavnikov, in sicer:

- komunikacijska klima, ki je povezana z organizacijsko kulturo,
- komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci,
- dimenzije zadovoljstva s komunikacijo so: komunikacijska klima, komunikacija s sodelavci; organizacijska integracija oz. zadovoljstvo z informacijo, kako delo zaposlenega sovпада s cilji organizacije; kakovost medijev interne komunikacije; horizontalna komunikacija; organizacijska perspektiva oz. zadovoljstvo z informacijo o organizaciji kot celoti ter njenimi odnosi z okoljem; povratna informacija vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenega in njegovi vlogi v organizaciji (Možina et al., 2004, str. 23–24).

2.3 FORMALNO KOMUNICIRANJE

Formalno komuniciranje se nanaša na komunikacijo preko uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji. Največkrat ga delimo na komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje.

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnam organizacijske hierarhije, od menedžerjev do zaposlenih (z zaposlenimi mislimo pripadnike organizacije izven hierarhičnega vrha oz. brez vodstvenih ali nadzornih nalog). To je obenem tudi najpogostejši aspekt preučevanja formalnega komuniciranja, do nedavnega, pogosto pa še danes, pa tudi najobičajnejši tok sporočil v formalnem sistemu. Kljub pozornosti do komuniciranja navzdol je ta dimenzija formalnega komuniciranja v mnogih organizacijah neučinkovita. Problemi vključujejo neustreznost informacij, neustreznost sredstev za njihovo razširjanje, filtriranje informacij in splošno klimo dominacije na eni ter podrejenosti na drugi strani, ki je značilna za komuniciranje navzdol.

Komuniciranje navzgor vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni, drugače povedano, komuniciranje podrejenih z nadrejenimi. Komuniciranje navzgor je namreč pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike ter procedur.

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji. Pomeni tok sporočil znotraj funkcijskih področij na neki dani organizacijski ravni. Gre za pomemben, a pogosto spregledan in premalo izkoriščen formalni kanal komuniciranja. Horizontalno komuniciranje namreč v organizacijsko strukturo poleg izpolnjevanja že omenjenih nalog vnaša fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečevanje konfliktov (Berlogar, 1999, str. 115, 117–118, 120).

Odgovore na vprašanje, kako poteka formalno komuniciranje v našem podjetju, bomo dobili v raziskovalnem delu diplomske naloge, kjer bodo sodelavci med zastavljenimi vprašanji podali oceno. Zdi se, da bodo odgovori zanimivi. V ta namen je vodstvo našega podjetja uvedlo tako imenovane uradne ure, ki potekajo dvakrat mesečno in kjer se zaposleni lahko pogovorijo z direktorji sektorjev in tudi z direktorjem družbe o problemih na delovnem mestu ali pa podajo razne predloge. Zaposleni to čedalje pogosteje koristijo, predvsem kot način komuniciranja z neposrednim vodjo, to je z neposrednim direktorjem sektorja.

2.4 NEFORMALNO KOMUNICIRANJE

Največkrat je definirano kot tisto, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo in hierarhijo, ampak je vzrok zanj radovednost, medsebojna privlačnost, socialna interakcija. Pojav neformalnega komuniciranja je zagotovo povezan s potrebami zaposlenih po informacijah glede organizacije in dogajanja v njej ter posledicah le-tega zanje. Da bi ustvarili ustrezno predstavo o organizacijskem življenju, zaposleni potrebujejo ustrezno zanesljivo in poglobljeno informacijo. Če te ne dobijo prek formalnih kanalov komuniciranja, potem je najbrž res, da si jo poiščejo drugje. Res pa je tudi, da še tako popoln

formalni sistem komuniciranja neformalnega ne more izpodrinuti v celoti. Celo menedžerji imajo raje verbalne kanale neformalnega sistema kot dokumente formalnega. Prav toliko časa kot za formalno porabijo tudi za neformalno komuniciranje ter gradijo lastne mreže neformalnih stikov. Ljudje se morajo medsebojno povezovati kot ljudje in ne le kot zaposleni, povezujejo se zaradi prijateljstva ali pa da se zgolj »izkašljajo«. Tako mnogo neformalnega komuniciranja ni povezano z delom v organizaciji. Njegov pomen zato ne more biti nič manjši od tistega, ki ga ima formalno komuniciranje (Berlogar, 1999, str. 121–123).

Tako kot v vseh organizacijah tudi v naši obstajajo in krožijo neformalne informacije, ki pa se v nekaterih primerih izkažejo kot resnične, večkrat pa tudi za izmišljene in so lahko škodljive za ljudi, ki jim preprosto verjamejo. Zato je tako pomembno, da so informacije, ki prehajajo navzdol po hierarhični lestvici, to je od nadrejenega k podrejenemu, hitre, točne in predvsem razumljive. S kroženjem netočnih informacij pa lahko pride do izkrivljanja dejstev, ki negativno vpliva na klimo v podjetju in posledično vodi do nezadovoljstva med zaposlenimi.

3 VERBALNO KOMUNICIRANJE

3.1 POMEN VERBALNEGA KOMUNICIRANJA

Običajno menimo, da komuniciramo takrat, kadar govorimo ali pišemo, to je besedno komuniciranje. Torej je besedno komuniciranje lahko pisno ali govorno.

Pisno komuniciranje poteka prek pisem, časopisov, revij, oglasnih desk ter mnogih drugih priprav, zlasti elektronskih in optičnih, ki prenašajo sporočilo, zapisano z besedo, simbolom, risbami, barvami ali kako drugače. Prednosti pisnega komuniciranja so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je mogoče tudi kasneje preverjati. Pošiljatelju in prejemniku ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga lahko hranita neomejeno dolgo. Pisno sporočilo ima tudi slabosti. Za nastanek je potrebno več časa, ker pošiljatelj sporoči prejemniku v eni uri govorjenja precej več informacij kot v eni uri pisanja.

Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini oziroma z njo in neformalne govorice. Govorno komuniciranje ima vrsto prednosti: je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Govorno sporočilo ima vrsto prednosti. Lahko ga brž oddamo in če prejemnik podvomi, ali je sporočilo prav sprejel, lahko s povratnim informiranjem hitro odkrije napako in sprejeto poročilo popravi. Slabost govornega komuniciranja se pokaže takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Tako sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko močno razlikuje od poslanega sporočila (<http://www.poslovni-bazar.si/>; 10. 11. 2009).

V sodobnem poslovnem svetu je govorno sporazumevanje seveda sestavni del vsakodnevnega dogajanja. Pogovor med ljudmi omogoča vzdrževanje in razvoj njihovih medsebojnih odnosov, prilagajanje drug drugemu, medsebojno vzajemno delovanje in delitev vlog (Mihaljčič, 2002, str. 19).

3.2 VERBALNI BONTON

Človek že od samega začetka zgodovine, ko je pričel živeti kot družbeno bitje, oblikuje pravila vedenja, po katerih naj bi se ravnali ljudje. Obstajajo pravila tako imenovanega lepega obnašanja, ki jim pravimo bonton. Obstaja cela vrsta pravil, ki bi se jih morali držati:

- o vljudnosti,
- o pozdravljanju in rokovanju,
- o vikanju,
- o jakosti glasu,
- o predstavljanju ...

Sogovornika med govorjenjem nikoli ne prekinjamo, temveč mu pustimo, da pove svoje mnenje do konca. Če se sogovornik razburi ali celo postane žaljiv, mu nikar ne vračajmo milo za drago. Poskušajmo razumeti, zakaj je takšen, ohranimo vljudnost in ga poskušajmo pomiriti. Če se s sogovornikom ne strinjamo, nikar ne odgovorimo s sarkazmom ali ironijo. Nihče ne mara, če se mu drugi posmehujejo ali norčujejo iz

njega. Svoje nestrinjanje izrazimo vljudno ali z argumenti. Nikoli ne dopustimo, da bi razprava prerasla v spopad. Trudimo se, da tudi v najbolj napetih trenutkih ohranimo mirne živce in skušajmo pomiriti tudi sogovornika. Na koncu pogovora se poslovimo na primeren način (Mihaljčič, 2002, str. 21–24).

Na podlagi svojih delovnih izkušenj se z napisanim o verbalnem bontonu strinjam. Pri svojem delu sem pogosto v stikih z ljudmi, ki imajo različne značajske lastnosti. Nekateri so mirni, na trenutke celo prestrašeni in je potrebno iz njih izvleči, kaj pravzaprav želijo, kaj bi radi dosegli. Tu se mi zdi zelo pomemben pristop, ki mora biti umirjen, pomirjujoč in tako se ti ljudje počasi odprejo, povejo svoje težave ali predloge in največkrat odidejo zadovoljni. Ti ljudje seveda težko komunicirajo s svojimi nadrejenimi, ker čutijo do njih neke vrste strahospoštovanje in se počutijo ob njih nesamozavestno. Zato je tako pomemben dober in korekten odnos med nadrejenimi in podrejenimi, ker s tem podrejeni začutijo pomembnost svojega dela in lažje pristopijo k svojemu podrejenemu, ker vedo, da jih bo poslušal in jih poskušal razumeti. Seveda pa so v organizaciji še zaposleni, ki hitro vzkopijo in se razburijo, tu pa je še posebej pomembno, da nadrejeni zna umiriti situacijo in prisluhniti, pri tem pa sam ne izgubi živcev v najbolj napetih trenutkih. Zato menim, da so vljudnost, korekten odnos, spoštovanje na vseh ravneh organizacije zelo pomembni, ker »lepa beseda lepo mesto najde«.

4 NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

4.1 POMEN NEVERBALNEGA KOMUNICIRANJA

Nebesedno komuniciranje poteka tako v pisni kot v govorni obliki. Najbolj poznani obliki nebesedne komunikacije sta govorica telesa in besedna intonacija. Pisava je stara nekaj tisočletij, govorica nekaj deset tisočletij, nebesedno komuniciranje toliko kot človeški rod. V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje – pisno in govorno. Raziskave pa kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7-odstotni delež, zvok govora 38-odstotni delež, več, kar 55 odstotkov pa odpade na nebesedno komuniciranje, ki obsega govorico telesa (držo, kretnje, mimiko, pogled), prostor in čas, otip, vonj in še kaj (Možina et al., 2004, str. 55).

S kombinacijo pozitivnih negovornih signalov in uporabe ustreznih govornih modelov sporazumevanja lahko dramatično povečamo moč in učinkovitost svojih sporočil (Wetherbe, 2005, str. 100).

4.2 GOVORICA TELESA

Med poslovnim komuniciranjem so sogovorniki drug za drugega v središču pozornosti. Kar dojemajo, je mnogo pestrejše od besed. Pravijo, da obsega govorica telesa okrog 700.000 izrazov, se pravi vsaj 100-krat več, kot je obseg besednjaka zelo izobraženega človeka. Govorica telesa obsega proksemiko, držo in hojo ljudi, gestikulacijo in mimiko (Možina et al., 2004, str. 57).

Proksemika označuje položaj in gibanje ljudi v prostoru. Prvi element proksemike je razdalja med ljudmi. Človek si lasti določen prostor in mu je ob približevanju sogovornika v njegov osebni manever neprijetno. Ko sogovornik začne kazati znake neugodja (začne se odmikati, deluje zmedeno, obrazna mimika izraža neugodje), se moramo oddaljiti od njega. To bo znova izboljšalo njegovo počutje ob pogovoru z nami. Pomembni pa so tudi drugi elementi gibanja in drže telesa. Kot je govorica telesa pokazatelj počutja in razpoloženja posameznika, velja tudi obratno, z določeno govorico telesa lahko ustvarimo stanje, ki bi sicer vplivalo na nastanek tega znaka neverbalne komunikacije (http://www.njena.si/kariera/poslovni_bonton/; 10. 11. 2009).

Gestika, pri kateri gre za sporočanje s pomočjo telesnih gibov. Govorica gibov je najstarejša človekova govorica. Sodobni človek uporablja pri običajnem, vsakodnevnem sporazumevanju okrog petdeset vrst gibov. S temi kretnjami oziroma gibi podkrepimo svoje besede ali pa jih izjemoma povsem nadomestimo. Najpogostejša in najbolj izrazna oblika komuniciranja z gibi je govorica rok. Z njimi med govorjenjem neprestano gestikuliramo. Nekatere kretnje rok so univerzalne – značilne za vse ljudi, ne glede na to, v katerem družbenem okolju oziroma kulturi živijo. Velja pa tudi, da imajo nekatere kretnje v različnih okoljih povsem različen pomen.

Pri mimiki gre za igro obraza, s katero izražamo čustva, občutke in misli. S pogledom, usti, položajem obrvi in brade ter z drugimi deli obraza tudi sami

sporočamo drugim ljudem svoje dobre in slabe namere, čustva, pogosto tudi skrite misli. Na obrazu so najbolj zgovorne oči. Na splošno velja, da je treba sogovornika gledati v oči. Za sogovornika, ki umika pogled, bo večina dejala, da je neiskren in da mu ne gre najbolj zaupati. Nasprotno pa velja, da naj bi odprt in direkten pogled dokazoval iskrenost in poštenost. Pogled iz oči v oči je pri poslovnem komuniciranju izredno pomemben, vendar ne sme trajati predolgo (Mihaljčič, 2002, str. 33, 36).

V nebesednem komuniciranju je preveč oblik in odtenkov, zlasti kombinacij, da bi bilo mogoče vsako posebej ovrednotiti in oceniti vnaprej. Pomeni oblik in vsebin nebesednega komuniciranja se spreminjajo v času, v okoliščinah, v različnih kulturah – od človeka do človeka, od skupine do skupine. Poslovnež naj bi se zavedal svojih glavnih značilnosti v nebesednem komuniciranju. Nekaj mu povedo tisti, ki so mu blizu in ki jim zaupa, največ mora odkriti sam. Nadvse pomembno je iskati prave kombinacije vsebin in oblik komuniciranja, saj so med njimi lahko občutne sinergije, lahko pa tudi slabo vplivajo druga na drugo (Možina et al., 2004, str. 63–64).

Sama poskušam večkrat uporabiti znanje, ki sem ga pridobila pri prebiranju knjig o govoricu telesa in večkrat se potrdi, da lahko »prebereš« človeka, čeprav ne izreče veliko besed.

Tudi v komunikaciji med nadrejenimi in podrejenimi bi lahko nadrejeni, ki imajo na nek način moč nad svojimi podrejenimi sodelavci, pogosto lahko dobili odgovor, kaj si sodelavci mislijo in čutijo. Zanimivo bi bilo opazovanje sodelavcev med sestanki, izobraževanji, pa tudi med razgovori. Verjetno bi prišli do zaključka, da nekateri z dušo in telesom sledijo stvari in so pri tem aktivni, medtem ko nekateri komaj čakajo, da se zadeva zaključi in se pri tem tudi vedejo pasivno. Prav tako bi tudi podrejeni v odnosu do nadrejenega dobili sliko, ali je le-ta zainteresiran za poslušanje in reševanje problemov ali mu je na nek način vseeno, kaj se dogaja.

5 KOMUNICIRANJE MED NADREJENIMI IN PODREJENIMI

5.1 TEMELJNA SPOZNANJA

Posameznik je v organizaciji na splošno podrejen neposredno nadrejenemu. Čeprav odnos nadrejeni–podrejeni sicer predvideva obojestransko odvisnost, je podrejeni navadno v bolj odvisnem položaju. Drugače povedano, oseba na višjem položaju lahko kontrolira tisto na nižjem položaju.

Ponekod gre tudi za prepričanje, da si nadrejeni pridobijo naklonjenost in privrženost podrejenih s promocijo medosebnih odnosov in zadovoljevanjem družbenih potreb (Berlogar, 1999, str. 177). »Nenehno se osredotočajte na svoje ljudi,« je verjetno od vseh najpomembnejše menedžersko načelo za uspeh. Če se osredotočajo na zaposlene, se bodo zaposleni osredotočali na delo in ga uspešno opravljali. Če energijo usmerjajo v to, da bodo zaposleni zadovoljni sami s seboj, bodo iz njih izvabili najvišjo stopnjo ustvarjalnosti, pozitivne energije, sodelovanja, predanosti in posvetitve, da delo opravijo in opravljajo dobro.

Pravijo, da pod vodstvom dobrega generala nikoli ni slabih vojakov. Dejstvo je, da duh ne zraste v organizaciji, temveč zaposlene zajame od vrha. Vodja je tisti, ki oblikuje, narekuje ozračje za ljudi, ki so mu podrejeni. Je pobudnik, vodja in ključni dejavnik produktivnosti celotnega podjetja ali oddelka. Ukreniti mora vse potrebno, da zagotovi harmonijo in splošen občutek dobre volje pri delu. Posveti naj se ustvarjanju delovnega okolja, kamor bodo ljudje radi prihajali in neradi odhajali. Vsak dan naj razmisli o tem, kaj lahko stori, da izboljša delovno vzdušje (Tracy, 2006, str. 93–94).

Na podlagi zapisanih dejstev drži, da podrejeni sledijo svojemu nadrejenemu, pa naj bo to v pozitivnem ali negativnem smislu. Če bo podrejeni videl, da je njegov nadrejeni zavzet za delo in ima neko vizijo za prihodnost podjetja, bo k temu pripomogel tudi sam, če pa bo opazil obratno, bo tudi sam nezainteresiran za delo in bo na nek način životaril pri svojem delu oz. si bo poiskal delo drugje, kjer bo našel zadovoljstvo in bodo njegovo delo cenili in upoštevali. Pomembno je, da zna nadrejeni prisluhniti težavam svojih podrejenih, jim znati pri tem svetovati, jim dajati jasne informacije o delu, ki naj ga opravijo in jih za dobro opravljeno delo tudi pohvaliti in nagraditi.

Zanimivi bodo odgovori, ki jih bomo dobili v praktičnem delu diplomske naloge, na vprašanje: »Kateri dejavniki bi vplivali na vas, da bi bolje in učinkoviteje opravljali svoje delo?«

5.2 SPREMLJANJE RAZVOJA IN NAPREDKA ZAPOSLENIH

Zaposleni bodo zadovoljnejši, če bomo dobro skrbeli za njihov karierni, strokovni in osebni razvoj, če bomo izkazovali zanimanje za njihov napredek pri delu in izobraževanju, spodbujali njihovo rast v organizaciji in podobno.

Pri spremljanju, načrtovanju in usmerjanju razvoja in napredka zaposlenih si seveda lahko pomagamo z metodami, kot so kompetenčni načrti, letni razgovori, karierni načrti. K sistematičnemu spremljanju in tudi načrtnemu usmerjanju razvoja in napredka vseh zaposlenih pristopimo tako, da se najprej z vsakim posameznikom posebej o tem pogovorimo. Zaposlenega spodbudimo, da nam pove svoje načrte in pričakovanja, ki jih ima v organizaciji glede svojega razvoja v njej. Nato posamezniku podajmo svoj vidik na njegov razvoj in predvideno hitrost napredka v organizaciji. Zaposlenemu orišimo trenutne in predvidene možnosti glede izobraževanja, dela, napredovanja ter ob kakšnih pogojih in v kolikšnem času bi jih bilo mogoče uresničiti v prihodnosti. S posameznikom nato skušajmo doseči kompromis med možnostmi, željami in zahtevanimi pogoji za razporeditev, učenje, napredovanje in podobno (Mihalič, 2008, str. 46).

Pri nas vodstvo že drugo leto zapored izvaja letne razgovore z zaposlenimi. Menim, da v takem pogovoru nadrejeni dobi jasne odgovore, kaj si zaposleni želijo predvsem glede svojega kariernega napredka.

V neformalnih pogovorih, ki jih imamo podrejeni med seboj, so letni razgovori v večini primerov pozitivno sprejeti, ker potekajo v sproščenem in prijateljskem vzdušju. Zaposleni dobimo občutek, da smo cenjeni in spoštovani, še posebno če iz ust svojega nadrejenega slišimo pohvalo o svojem delu.

5.3 KONFLIKTI V MEDSEBOJNIH ODNOSIH

Prav tako kot je kriza običajna v poslovanju podjetja, je konflikt neizogiben del medsebojnih odnosov. Konflikt izhaja iz interakcije med osebami, pri katerih gre navadno za nestrinjanje, različnosti idej ali interesov. Ljudje skoraj polovico življenja preživimo na delu, kar pomeni, da se konflikti nenehno pojavljajo tudi med delom, ki ga opravljamo, in s tem tudi v organizaciji, kjer smo zaposleni.

Beseda konflikt ima pogosto negativen prizvok. Zato mnogi menijo, da se jim je potrebno v organizacijah za vsako ceno izogniti. Vendar pa bi brez konfliktov mnoge težave ostale neurejene.

Konflikti so namreč v organizacijah pogosto ventil, skozi katerega se soočajo in krešejo različna mnenja in pogledi, kar lahko pripomore k boljšemu in bolj kreativnemu delu. Poleg tega so konstruktivni konflikti za podjetje koristni, ker:

- omogočajo primerjanje različnih idej, predlogov, strategij, načrtov;
- z razpravo in pogovorom lahko pripomorejo k urejanju razmer, kar lahko pomaga za mirnejše ozračje in tako potem tudi za večjo produktivnost organizacije;
- pripomorejo, da se zavemo problemov v odnosu in tega, da jih je treba rešiti;
- spodbujajo spremembe v odnosu;
- spodbujajo radovednost;
- povečajo, dvigujejo motivacijo za soočanje s problemi;
- spodbujajo nove interese, so izzivi in vnašajo razgibanost v medsebojne odnose;
- pripomorejo k ustrežnejši odločitvi;

- poglobijo in bogatijo odnos in utrdijo prepričanje, da je le-ta dovolj trden, da lahko kljubuje problemom;
- povečata se medsebojno zaupanje in naklonjenost;
- omogočijo tudi, da udeleženci v konfliktu bolje spoznajo samega sebe.

Konflikti pa imajo tudi slabe strani. Njihova največja negativna posledica je izguba časa. Menedžerji za reševanje konfliktov med sodelavci po nekaterih raziskavah porabijo približno 20 odstotkov svojega časa, ki bi ga lahko namenili za bolj ustvarjalne zadeve. Poleg tega udeleženci v konfliktih izgubijo veliko energije in kreativnosti, lahko se poveča sovražnost, zmanjša se medsebojno zaupanje in odprtost ter sposobnost organizacije za doseganje ciljev (Novak, 2000, str. 106–107).

5.4 VZROKI ZA KONFLIKTE IN NJIHOVO REŠEVANJE

Konflikt lahko nastane že zaradi različnih osebnosti (posameznika se ne prenašata), vir konflikta pa je lahko tudi razdelitev virov (denarja) in delovnih sredstev med posameznimi oddelki, relativni položaj posameznika ali celotnega oddelka v organizaciji, sprememba v procesu dela. Konflikti pa lahko izhajajo tudi iz prevelikega števila pravil in predpisov, ki naj bi jih zaposleni upoštevali pri delu. V organizacijah se dostikrat zgodi, da prihaja do konfliktov predvsem zaradi slabih komunikacijskih poti med posameznimi oddelki, ravnmi na hierarhični lestvici, kar pelje v nesporazume.

Nekaj najobičajnejših vzrokov za konflikte:

- neučinkovito komuniciranje,
- razlike v vrednotah, stališčih in prepričanju,
- kulturne razlike,
- pravila in predpisi pri delu,
- neustrezno vodenje in uporaba avtoritete,
- »težki« ljudje,
- percepcija neenake delitve virov,
- medsebojna trenja,
- razlike v statusu, ugledu, moči,
- nasprotujoči si cilji.

Naloga vodstva podjetja je, da spretno rešuje konflikte ali da jih spelje v pozitivno smer, in to tako, da iz konflikta pride organizacija, bogatejša za izkušnjo in močnejša ter bolje organizirana.

V procesu reševanja spora morata sodelovati oba udeleženca, njuna dejanja pa morajo biti usmerjena k skupnem cilju. Sodelovanje ima pozitiven učinek, saj povečuje naklonjenost, pripravljenost poslušati drugega in sprejemati njegov vpliv. Vendar pa se v konfliktnih situacijah nemalokrat zgodi, da ena izmed nasprotnih strani ali celo nobena sploh ni za rešitev konflikta, to pa onemogoča vsakršno komunikacijo med njima. Pri reševanju konflikta je resnicoljubna komunikacija še zlasti pomembna. Žal pa je ravno v konfliktih ta pogoj težje izpolniti. Pogosto se namreč zgodi, da udeleženci v konfliktih govorijo neresnico, jo prikrivajo ali pa na

različne načine zavajajo nasprotno stran. Učinkovita komunikacija in s tem učinkovito reševanje konfliktov pa je mogoče le, če sta obe strani odkriti, pošteni in resnicoljubni (Novak, 2000, str. 108–120).

5.5 UKREPI ZA IZBOLJŠANJE KOMUNICIRANJA

Način komuniciranja izjemno pomembno, včasih celo odločilno, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Slednjega bomo tako povečali z naslednjimi ukrepi:

- naučimo se aktivno in pozorno poslušati svoje zaposlene,
- vzemimo si čas za redne razgovore z zaposlenimi,
- zaposlene sprašujemo o stališčih, težavah, idejah, mnenju, počutju itd.,
- za zaposlene imejmo vedno odprta vrata svoje pisarne,
- zaposlene sproti obveščajmo o dogajanjih, novostih in spremembah,
- z zaposlenimi govorimo enakovredno, prijateljsko, odprto in prijazno,
- vse, kar nam zaposleni zaupajo, vedno strogo zadržimo zgolj zase,
- v sporih med zaposlenimi nikoli ne zavzemajmo zgolj ene strani,
- nikoli ne komentirajmo osebnosti zaposlenega, temveč le njegovo delo,
- zaposlene javno hvalimo pred sodelavci, kritizirajmo le na štiri oči,
- sestanke z zaposlenimi izvajajmo učinkovito in po največ 45 minut,
- vedno preverimo, ali so zaposleni naše informacije pravilno razumeli,
- občasno omogočimo tudi neformalne razgovore z zaposlenimi,
- nastale konflikte rešujemo sproti in s pogovorom (Mihalič, 2008, str. 44).

Dejstvo je, kot je že večkrat povedano in zapisano, da je v organizaciji zaposlenih veliko različnih, karakterno in značajsko povsem nasprotujočih se ljudi. Zato je toliko bolj pomembno, da se zna vodja spopasti tudi s konfliktnimi situacijami, jih zna reševati, predvsem pa sam ne sme biti konfliktna oseba, ampak mora v težkih situacijah ohraniti mirno kri.

6 ETIKA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

6.1 ETIČNO KOMUNICIRANJE

Etično komuniciranje je pomemben pogoj za uspešnost posameznika in celotne organizacije. V to ni težko verjeti, saj etično komuniciranje z ustreznostjo informacij posamezniku pomaga pri sprejemanju ustreznih odločitev, neetično pa mu, z lažmi in komunikacijskimi zastoji, skrivanjem informacij ipd., to onemogoča. Tako bi lahko rekli, da je komuniciranje etično, če omogoča informacije, potrebne za presojanje in ustrezno izbiro ter odločitev.

Še bolj pa se nam zdi pomembno sicer redkeje omenjeno stališče, da mora etično komuniciranje ustvarjati razmere za posameznikovo rast in razvoj. Komuniciranje je etično, če se v njem kaže spoštovanje osnovnega dostojanstva človeka, organizacijskega pripadnika, in če se z njim spodbuja razvoj vseh njegovih potencialov. Da bi bilo tako, mora biti dana priložnost za participacijo v njem vsem, ki to želijo. Nihče od nas ne pozna absolutne resnice o ničemer in če taka resnica sploh obstaja, se do nje lahko pride le prek komuniciranja mnogih nosilcev resnice. Z etiko organizacijskega komuniciranja je še posebej povezano dejstvo, da na etičnost vplivajo individualni vrednostni sistemi, vrednostni sistemi organizacije, standardi neke dejavnosti oziroma poklica in morda še kaj. Zaposleni imajo svoje vrednote, na podlagi katerih individualno presojajo etično ustreznost komunikacijskega vedenja. Celo v zaposlenim najbolj prijaznih organizacijah, kjer se spodbuja odkrito komuniciranje, najbrž ne bo »greh«, če podrejeni svojemu nadrejenemu kaj zamolči – zlasti če morebitno napako tako ali tako namerava popraviti. Drugačno mnenje o takem dejanju bi imel seveda nadrejeni, ki bi zamolčanje napake takoj povezal z morebitnim vplivom na produktivnost širše skupine. Absolutna presoja vedenja zaposlenega v tem primeru ni lahka, je pa vsekakor moč spoznati in razumeti, da se posameznikove in organizacijske vrednote ter presoje pogosto razlikujejo, hkrati s pojmovanjem, kaj je etično in kaj ne. Konflikti, ki nastajajo pri soočanju različnih pojmovanj etičnosti komuniciranja, v organizacijah niso redki in brez posledic. Priložnosti zanje v vsakdanjem delovanju organizacije nikoli ne zmanjka (Berlogar, 1999, str. 213–214).

6.2 ETIČNOST IN PROFESIONALNOST DEJANJ

V organizaciji vzpostavimo visoka etična in profesionalna merila in pravila, ki morajo povsem enako veljati za vse zaposlene. Za učinkovito izvajanje le-teh pa je vzporedno potrebno uvesti sankcije za kršitelje pravil in meril. Uvedimo tudi mehanizme, s katerimi bo mogoče preverjati etičnost dejanj.

Priporočljivo je, da uvedemo kodeks etike in profesionalnega vedenja vseh zaposlenih. Na njegovi osnovi odkrivamo, preprečujemo in kaznujemo vse pojave neetičnega vedenja, mobinga, kakršnegakoli drugega nasilja na delovnem mestu, šikaniranja, pa tudi neprofesionalnost zaposlenih v različnih oblikah.

Etičnost in profesionalnost morata biti vzpostavljeni tako v odnosu vodje do zaposlenega kot v medsebojnih odnosih med sodelavci in v odnosu zaposlenega do

vodje. Organizacija in vodstvo morata narediti vse, da zaposleni na delovnem mestu ne bo niti žrtev niti pobudnik kakršnegakoli nasilja (Mihalič, 2008, str. 78–79).

6.3 IZBOLJŠEVANJE ETIČNOSTI KOMUNICIRANJA

Odločilno je usmerjanje sodelavcev v delovnem okolju, kjer menedžment zavestno ustvarja pogoje za razvijanje sposobnosti etičnega presojanja in odločanja.

To usmerjanje lahko zadeva:

- soočanje z zadevami, ki terjajo etično presojanje in moralno ravnanje, ne pa prikrivanje in odkrivanje teh zadev,
- spodbujanje komuniciranja o etičnih zadevah, ki temelji na dejstvih in enakopravnosti,
- vključevanje menedžerjev z nižjih ravni ter sodelavcev nasploh v procese etičnega odločanja v organizaciji,
- zavzemanje za čim trdnejše in stalnejše vrednote menedžerjev in drugih sodelavcev, ki uživajo v organizaciji posebno avtoriteto,
- sprotno seznanjanje s posledicami neetičnih odločitev in ravnanja za organizacijo ter širše okolje,
- vpletanje sodelavcev področja, ki zlasti terjajo etično presojanje,
- poverjanje odgovornosti in pristojnosti za etično presojanje in odločanje v skladu s sposobnostmi in stopnjo osebnega razvoja sodelavcev.

Etika poslovnega komuniciranja kot sestavina etike poslovanja in menedžmenta je sestavni del etike in kulture okolij, v katerih deluje podjetje ali druga organizacija, zlasti domačega družbenega in gospodarskega okolja. Zgledi iz tega okolja ter zahteve po etičnosti na vseh ravneh so najučinkovitejša spodbuda za etično odločanje in moralno delovanje.

Ti zgledi zadevajo vse ravni in vsa področja družbe, od politike in delovanja javne uprave, od šolstva do javnih občil, od sodelovanja v mednarodnih organizacijah, ki se zavzemajo za etiko menedžmenta, do varuha človekovih pravic. Najučinkovitejše pa so zahteve po etičnosti s strani lastnikov in njihovih pooblaščenec, upravnih organov podjetij in drugih organizacij.

Ne nazadnje pa naj obvelja glede etičnosti sodelavcev, poslovnežev, menedžerjev tudi razumna mera optimizma. Vsi smo dediči, ki prenašamo vrednote iz roda v rod in ki od nekdanj izločamo negativne ter podpiramo pozitivne vrednote. Zato upravičeno pričakujemo, da se bodo sodelavci večinoma obnašali odgovorno, po svoji vesti in zdravi pameti.

Odgovornost je prostovoljno ali svobodno ravnanje posameznika. Biti odgovoren pomeni biti zmožen, sposoben in pripravljen odgovarjati – človek lahko odgovarja le za tisto, kar ne presega njegovih umskih in fizičnih moči, zmožnosti. Odgovornost je predvsem individualna, osebna; odgovarjam ali ne odgovarjam jaz sam. Dolžnost je človeku naložena od zunaj; zato je zunanja, odgovornost pa je notranja.

Vest je moralno samoocenjevanje in napeljuje ljudi k poštenemu ravnanju, je občutek za pravilno in nepravilno v delovanju, je mehanizem, s katerim se človek sam spodbuja za dobra in kaznuje za slaba dejanja v življenju v skupnosti. Vest je

prirojena zmožnost osebe, da pravilno presoja moralne probleme in okoliščine, notranji glas, ki človeku veleva, kaj mora in česa ne sme.

Zdrava pamet pomeni na splošno trdno umno presojanje, neobremenjeno s preobilico teorije in filozofiranja. Lahko pa izraža nazore, ki izhajajo iz naivnega materializma ter kažejo na nekritični način mišljenja. Kadarkoli je kakšna zamisel v nasprotju z zdravo pametjo, je bolj verjetno na krivi poti ta zamisel in ne zdrava pamet.

Velike resnice življenja so vselej zelo preproste, le prisluhni jim moramo, jih vzeti za svoje in jih udejanjati po zdravi pameti in najboljših močeh (Možina et al., 2004, str. 405–407).

Ne stori drugim, kar nočeš, da bi drugi storili tebi (Konfucij – Kung Fu Tse).
Vse, kar želite, da bi ljudje storili vam, storite tudi vi njim (Sveto pismo, Matejev evangelij).

7 PRAKTIČNO-RAZISKOVALNI DEL

7.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

Raziskovalni del diplomske naloge sem opravila s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga sestavila na podlagi literature, vprašalnikov, ki so že bili uporabljeni v raziskovalnih nalogah, in iz mojih osebnih vprašanj. Prvi del je sestavljen iz splošnih podatkov o anketirancih, drugi pa je sestavljen predvsem iz vprašanj, ki se nanašajo na stanje in probleme komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi.

Z odgovori na zastavljena vprašanja sem dobila sliko komunikacije v podjetju, ki jo bom prikazala na grafih. Na podlagi ugotovitev bom oblikovala smernice za vodilne v podjetju, katerim dejavnikom naj dajo večji pomen, da bodo izboljšali stanje komunikacije med njimi in njihovimi podrejenimi.

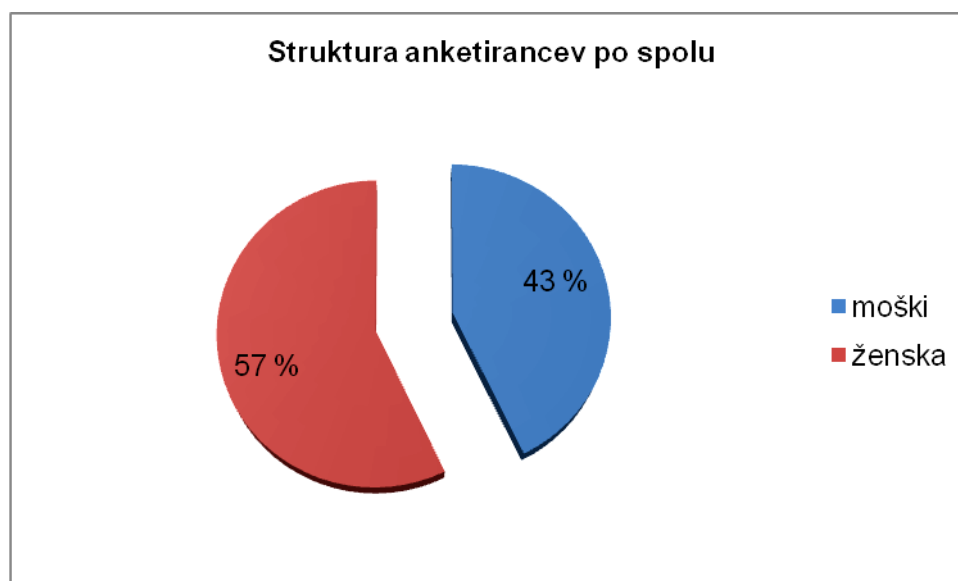
7.1.1 ANALIZA PODATKOV IN REZULTATOV RAZISKAVE

Anketirala sem 49 sodelavcev, in sicer v režijski službi ter v podpornih službah proizvodnje. Vrnjenih sem dobila 45 vprašalnikov, od tega so bili trije nepopolno izpolnjeni in jih zato nisem vključila v raziskavo.

1) Spol

Spol	Število	Odstotek
moški	18	43 %
ženska	24	57 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 1: Struktura anketirancev po spolu



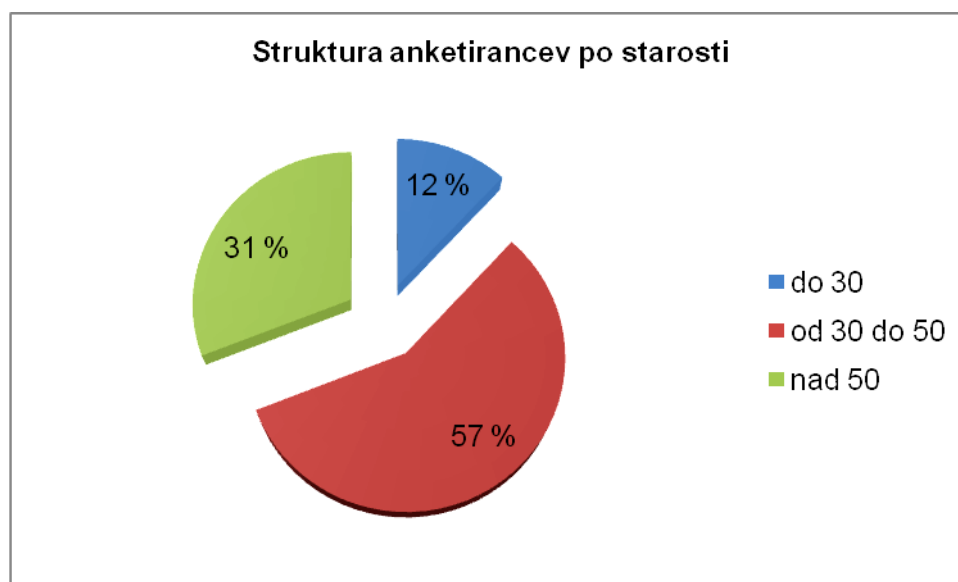
Graf 1: Prikaz strukture anketirancev po spolu

Na začetku si najprej oglejmo strukturo anketirancev po spolu. V anketi je sodelovalo 18 moških, kar predstavlja 43 odstotkov, in 24 žensk, kar predstavlja 57 odstotkov vseh anketiranih.

2) Starost

Starost	Skupaj	Odstotek
do 30	5	12 %
od 30 do 50	24	57 %
nad 50	13	31 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 2: Struktura anketirancev po spolu



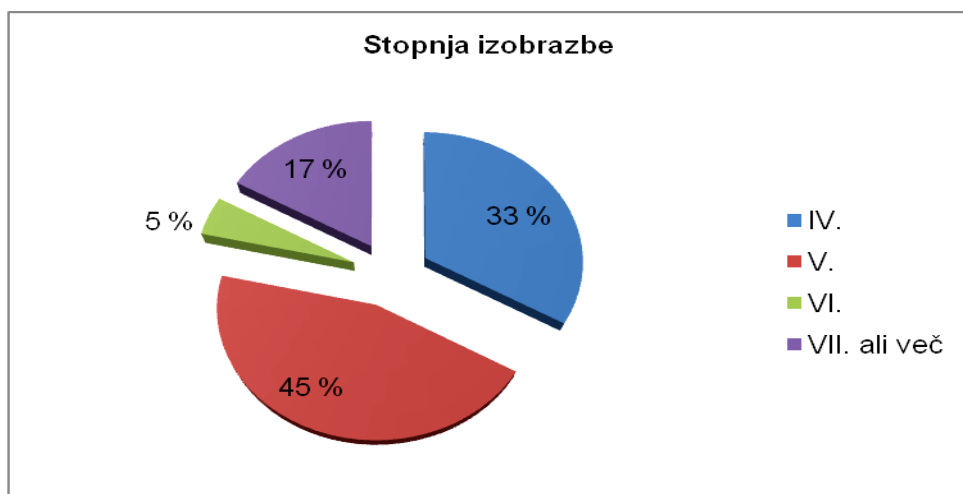
Graf 2: Prikaz strukture anketirancev po starosti

Iz grafa številka 2 je razvidno, da je 12 odstotkov anketirancev starih do 30 let, 57 odstotkov je starih od 30 do 50 let in 31 odstotkov anketirancev je starih nad 50 let.

3) Stopnja izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Skupaj	Odstotki
IV.	14	33 %
V.	19	45 %
VI.	2	5 %
VII. ali več	7	17 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 3: Struktura anketirancev po izobrazbi



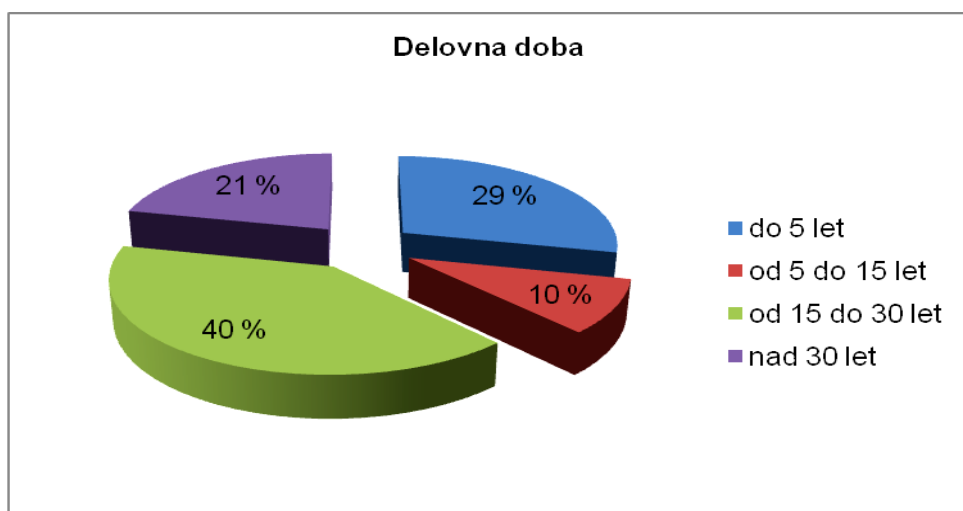
Graf 3: Prikaz strukture anketirancev po stopnji izobrazbe

Iz strukture stopnje izobrazbe je razvidno, da ima največ anketirancev V. stopnjo izobrazbe, kar 45 odstotkov, sledi IV. stopnja s 33 odstotki, VII. stopnjo ima 17 odstotkov anketirancev, VI. stopnjo izobrazbe pa je zaključilo 5 odstotkov vseh vprašanih.

4) Delovna doba

Delovna doba	Skupaj	odstotek
do 5 let	12	29 %
od 5 do 15 let	4	10 %
od 15 do 30 let	17	40 %
nad 30 let	9	21 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 4: Struktura anketirancev na podlagi delovne dobe



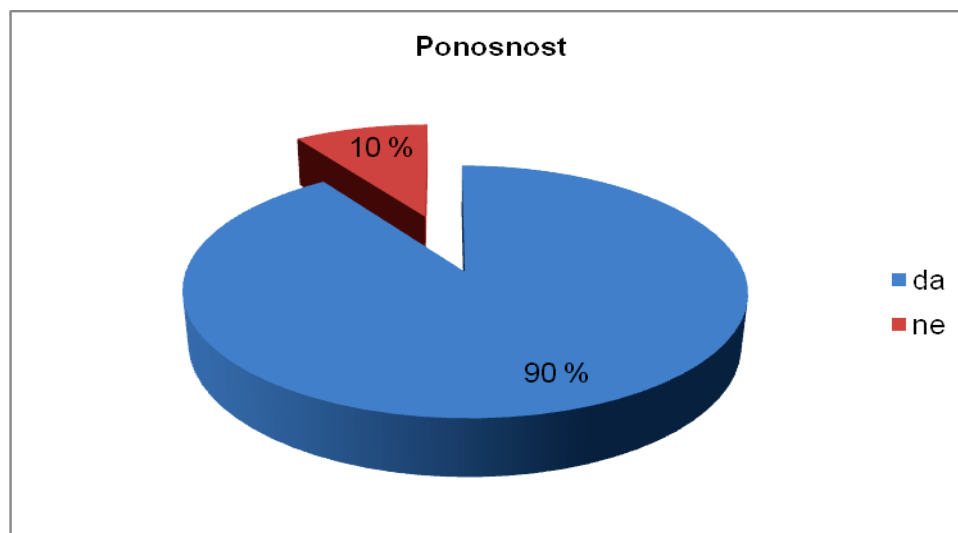
Graf 4: Prikaz strukture anketirancev na podlagi delovne dobe

Na podlagi podatkov o delovni dobi je razvidno, da je kar 21 odstotkov anketirancev v podjetju zaposlenih že več kot 30 let, 40 odstotkov od 15 do 30 let, 10 odstotkov od 5 do 15 let, 29 odstotkov pa je v podjetju zaposlenih do 5 let. Iz podatkov je razvidno, da je za več kot polovico vprašanih verjetno to prva in edina zaposlitev po končanem šolanju, kar potrjuje tezo, da so zelo vdani podjetju.

5) Ponosnost

Trditev	Skupaj	Odstotek
Da	38	90 %
Ne	4	10 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 5: Struktura anketirancev na podlagi njihovega ponosa



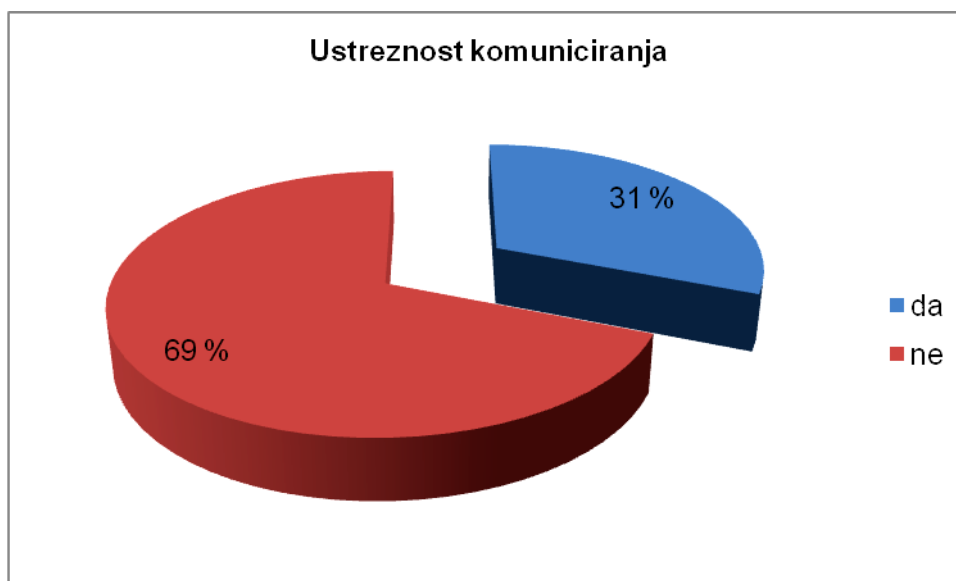
Graf 5: Mnenje anketirancev o njihovem ponosu

Iz odgovorov na to vprašanja smo želeli izvedeti, ali so anketiranci ponosni, da so zaposleni v podjetju. Kar 90 odstotkov jih je odgovorilo, da so, le 10 odstotkov anketirancev pa na to ni ponosnih. Njihovi odgovori kažejo podjetje v pozitivni luči, saj so zaposleni ponosni nanj, ponosni so na izdelke, ki jih ustvarjajo, in tudi navzven predstavljajo podjetje v najboljši luči. To je za podjetje verjetno najcenejša reklama, ker zaposleni dober glas širijo tudi v okolje, v katerem živijo. Kot pravijo, dober glas se sliši v deveto vas.

6) Ustreznost komuniciranja

Trditev	Skupaj	Odstotek
Da	13	31 %
Ne	29	69 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 6: Mnenje anketirancev o ustreznosti komuniciranja



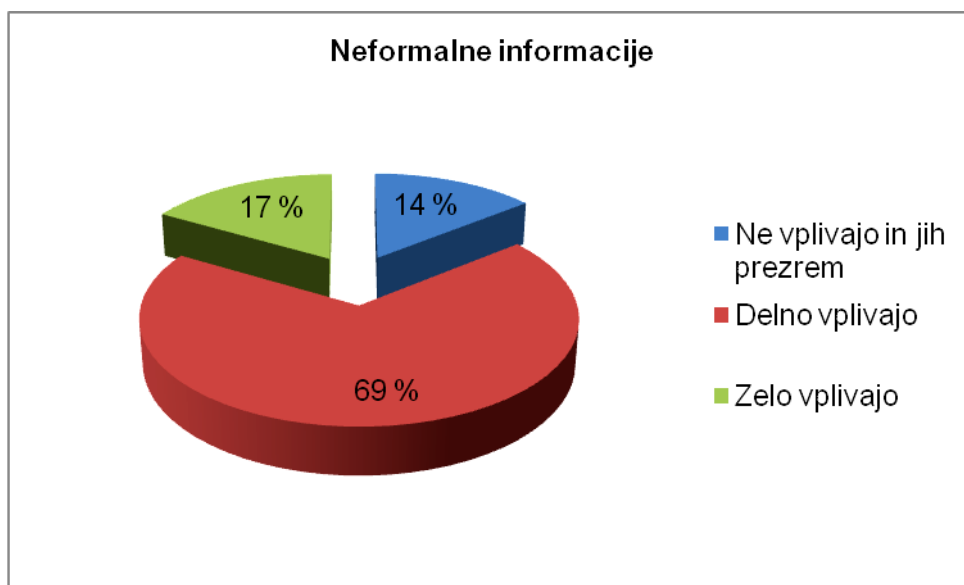
Graf 6: Mnenje anketirancev o ustreznosti komuniciranja

Pri tej analizi smo želeli dobiti odgovore na vprašanje, ali je komuniciranje v podjetju ustrezno ali ne. Graf št. 6 nam jasno kaže, da kar 69 odstotkov vprašanih ni zadovoljnih s komuniciranjem, le 31 odstotkov pa je z njim zadovoljnih. Kateri so najpogostejši razlogi za takšno odločitev anketirancev, bomo dobili v naslednjih analizah. Je pa potrebno takšno stanje komunikacije v podjetju vzeti resno in ga spremeniti. Odločitev o tem, kaj je potrebno storiti, je vsekakor v rokah vodstva in vodij posameznih sektorjev.

7) Neformalne informacije

Trditev	Število	Odstotek
Ne vplivajo in jih prezrem	6	14 %
Delno vplivajo	29	69 %
Zelo vplivajo	7	17 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 7: Mnenje anketirancev o vplivu neformalnih informacij



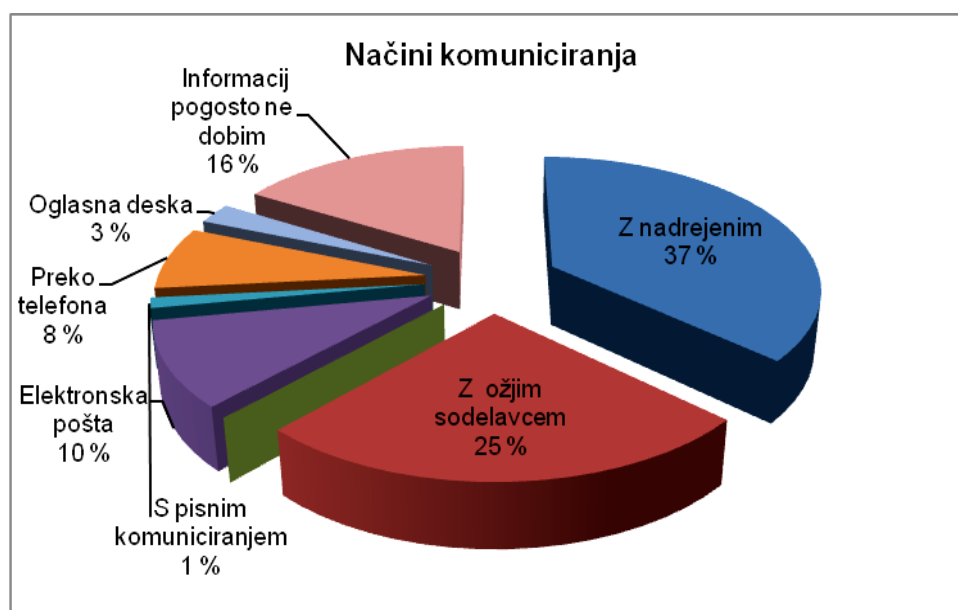
Graf 7: Mnenje anketirancev o vplivu neformalnih informacij

Rezultati te analize so pokazali, da je v podjetju prisoten vpliv neformalnih informacij. Da delno vplivajo nanje, je odgovorilo 69 odstotkov anketirancev, na 17 odstotkov zelo vplivajo, na 14 odstotkov pa sploh ne vplivajo. V literaturi lahko zasledimo, da imajo neformalne informacije velik pomen, da jim radi prisluhnejo celo nadrejeni. Dejansko pride do njih, če zaposleni ne dobijo popolnih informacij od svojih nadrejenih, zato se zaposleni združujejo v tako imenovane neformalne skupine, kjer si izmenjuje pridobljene informacije o dogajanju v podjetju, in se povezujejo tudi zaradi prijateljstva. Te informacije se največkrat izkažejo za resnične, včasih pa lahko vodijo do izkrivljenih in za zaposlene celo škodljivih informacij, največkrat jih ustvarjajo ljudje, ki želijo ustvariti negativno vzdušje in nezadovoljstvo med zaposlenimi. Pomembno je, da do informacij o dogajanju v podjetju zaposleni pridejo po formalni poti, saj si iz njih lahko ustvarijo lastno mnenje in morebitne poskuse interpretiranja slabih novic lahko preprečijo.

8) Načini komuniciranja

Načini komuniciranja	Število	Odstotek
Z neposrednim komuniciranjem z nadrejenim	29	37 %
Z neposrednim komuniciranjem z ožjim sodelavcem	20	25 %
Na oddelčnih sestankih	0	0 %
Po elektronski pošti	8	10 %
S pisnim komuniciranjem	1	1 %
S telefonskim komuniciranjem	6	8 %
Preko oglasne deske	2	3 %
Potrebni informacij pogosto ne dobim	13	16 %
Skupaj	79	100 %

Tabela 8: Mnenje anketirancev o načinih komuniciranja



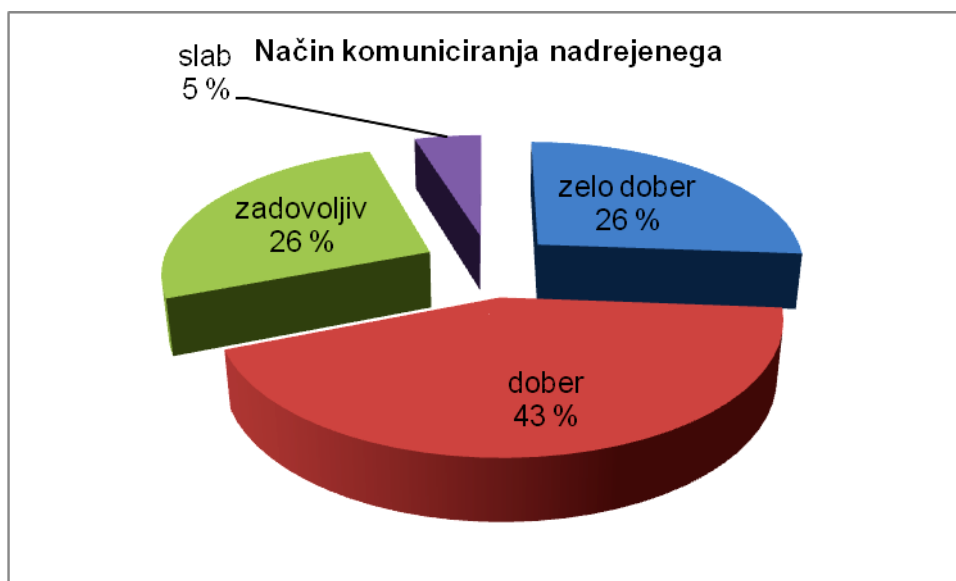
Graf 8: Mnenje anketirancev o načinih komuniciranja

Iz analize danih trditev lahko ocenimo, da le 37 odstotkov anketirancev komunicira neposredno s svojim nadrejenim, sledi komuniciranje s sodelavcem (25 odstotkov), 16 odstotkov vprašanih informacij pogosto sploh ne dobi, na koncu pa sledi še komuniciranje preko elektronske pošte, telefona, oglasne deske in pisno komuniciranje. Zanimivo pa je, da se nihče od anketirancev ni odločil za komunikacijo na oddelčnih sestankih, ki jih kot kaže ni oz. jih je premalo. Odgovor na to bomo dobili v enem od naslednjih vprašanj, ki smo jih zastavili anketirancem.

9) Način komuniciranja nadrejenega

Trditev	Število	Odstotek
Zelo dober	11	26 %
Dober	18	43 %
Zadovoljiv	11	26 %
Slab	2	5 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 9: Mnenje anketirancev o načinu komuniciranja nadrejenega



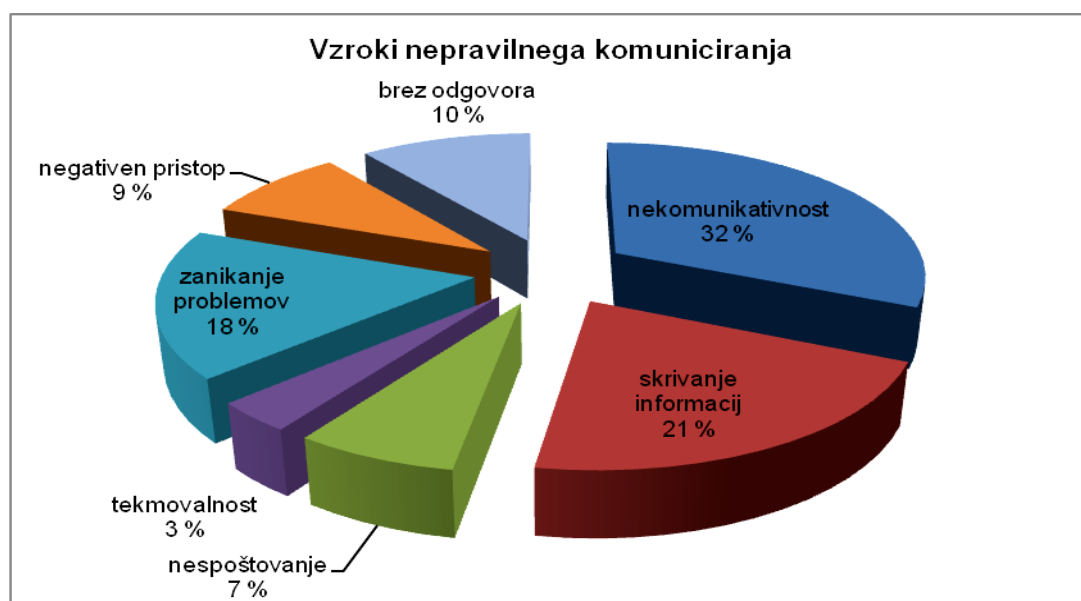
Graf 9: Mnenje anketirancev o načinih komuniciranja nadrejenega

Pri tej analizi so imeli anketiranci na voljo štiri trditve o tem, kako so zadovoljni s komuniciranjem nadrejenega. Večina, to je 43 odstotkov, meni, da je njihov način dober, s 26 odstotki so ocenili, da je njihov način zelo dober ali zadovoljiv, le pet odstotkov vprašanih pa meni, da je slab. Iz tega lahko razberemo, da stanje komuniciranja nadrejenega ni najslabše, ni pa tudi najboljše in da bi se dalo v smeri izboljšanja še kaj storiti. To bi lahko storili predvsem z zavedanjem nadrejenih, da je komunikacija v delovnem procesu nujna in s svojim zgledom spodbujati tudi sodelavce, da povedo svoje mnenje in ideje, ki jih imajo.

10) Vzroki nepravilnega komuniciranja

Vzrok nepravilnega komuniciranja	Število	Odstotek
Nekomunikativnost	18	32 %
Skrivanje informacij	12	21 %
Nespoštovanje	4	7 %
Tekmovalnost	2	4 %
Zanikanje problemov	10	18 %
Negativen pristop	5	9 %
Brez odgovora	6	11 %
Skupaj	57	100 %

Tabela 10: Mnenje anketirancev o vzrokih nepravilnega komuniciranja



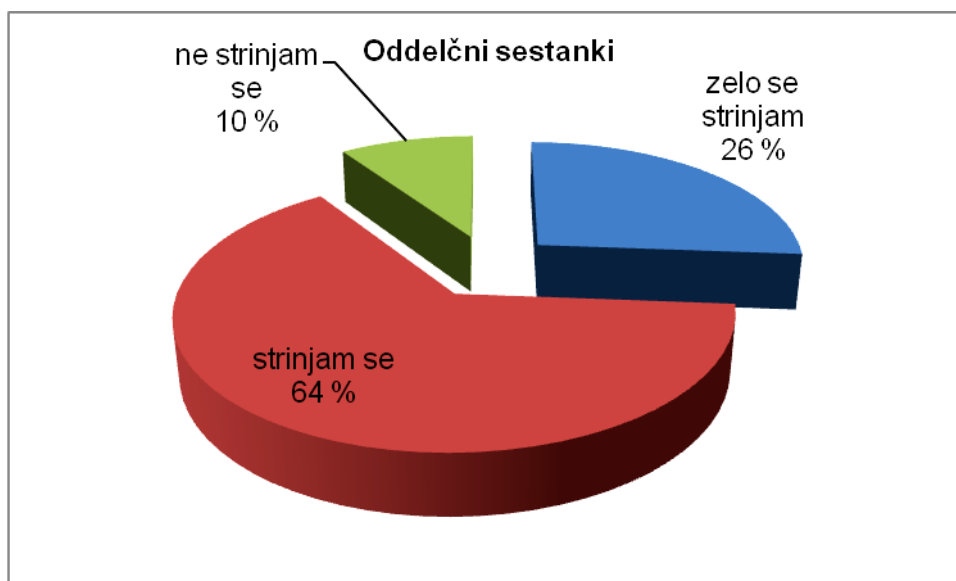
Graf 10: Mnenje anketirancev o vzrokih nepravilnega komuniciranja

Iz analize je razvidno, da so imeli zaposleni na voljo več trditev, odločili pa so se lahko za največ dve, ki sta jim bili blizu. Iskali so najpogostejše vzroke nepravilnega komuniciranja nadrejenega. Nekomunikativnost je z 32 odstotki glavni vzrok nepravilnega komuniciranja, sledi skrivanje informacij z 21 odstotki, zanikanje problemov z 18 odstotki, 11 odstotkov jih na zastavljeno vprašanje ni odgovorilo, na koncu pa sledijo vzroki, kot so negativen pristop, nespoštovanje in tekmovalnost. Nekomunikativnost je pravzaprav osebnostna lastnost ocenjevanega nadrejenega. Ljudje smo si različni in niso vsi po naravi zelo komunikativni, če pa so v tem primeru še nadrejeni, je to njihova šibka točka. Menimo, da je zadeva rešljiva, saj v obstaja cela vrsta izobraževanj, kjer lahko to popravijo in izboljšajo, če sami ne najdejo načina. Druga trditev, ki je bila zastopana s kar velikim odstotkom, »skrivanje informacij«, pa je bolj zaskrbljujoča, ker podrejeni ne dobi potrebnih informacij. Zakaj nadrejeni skrivajo informacije, ki jih njihovi sodelavci potrebujejo, ni v celoti jasno. Lahko pa predvidevamo, da jih ne znajo, kar je lahko povezano z njihovo nekomunikativnostjo, ali nočejo posredovati. Če informacij res nočejo posredovati, je to lahko škodljivo za nadaljnje delo in na koncu za celo podjetje. Se je pa potrebno zavedati, da mora nadrejeni sam oceniti, katere informacije so lahko koristne za širši krog sodelavcev in katere ne. Ostale trditve, kot so zanikanje problemov, negativen pristop, nespoštovanje in tekmovalnost, pa imajo tu izrazito negativen prizvok, ki ga je potrebno resno jemati in rešiti.

11) Oddelčni sestanki

Trditev	Število	Odstotek
Zelo se strinjam.	11	26 %
Strinjam se.	27	64 %
Ne strinjam se.	4	10 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 11: Mnenje anketirancev o koristnostih oddelčnih sestankov



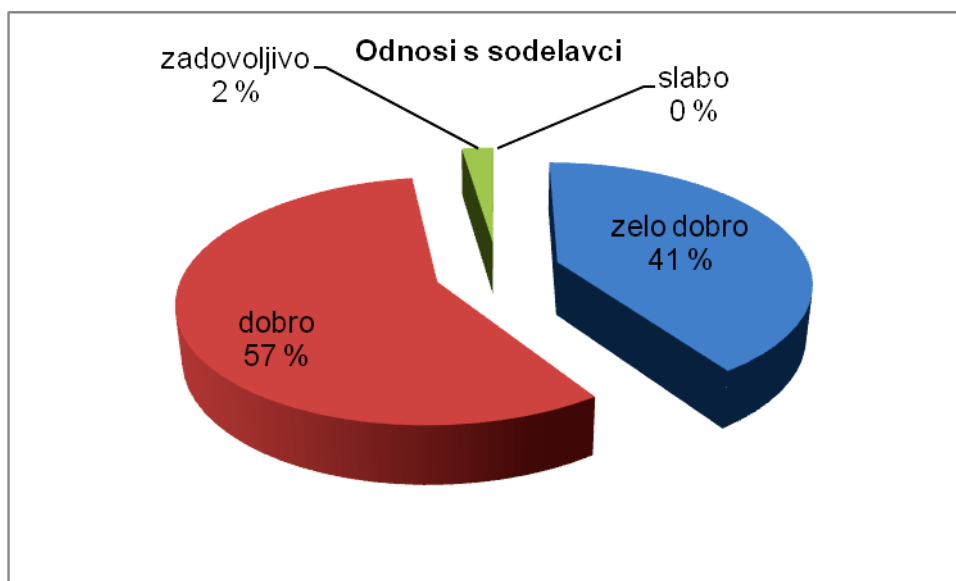
Graf 11: Mnenje anketirancev o koristnosti oddelčnih sestankov

Pri tej analizi smo želeli pokazati, ali si zaposleni želijo dobiti informacije na oddelčnih sestankih. Že pri eni od prejšnjih trditev se zaposleni niso odločili za trditev, da dobijo potrebne informacije na oddelčnih sestankih, tako da je bilo pričakovano, da bodo tu svojo željo le potrdili. Dejansko se kar 90 odstotkov zaposlenih strinja, da bi se komunikacija med njimi in njihovimi nadrejenimi izboljšala, če bi uvedli tedenske oddelčne sestanke, kjer bi se lahko pogovorili o tekočih problemih, izmenjali mnenja, ideje in postavljali skupne cilje, kako stvari še izboljšati. Zaposleni si ne želijo dolgih sestankov, ampak kratke, jasne in predvsem razumljive.

12) Odnosi med sodelavci

Trditev	Število	Odstotek
Zelo dobro	17	41 %
Dobro	24	57 %
Zadovoljivo	1	2 %
Slabo	0	0 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 12: Mnenje anketirancev o odnosih med sodelavci



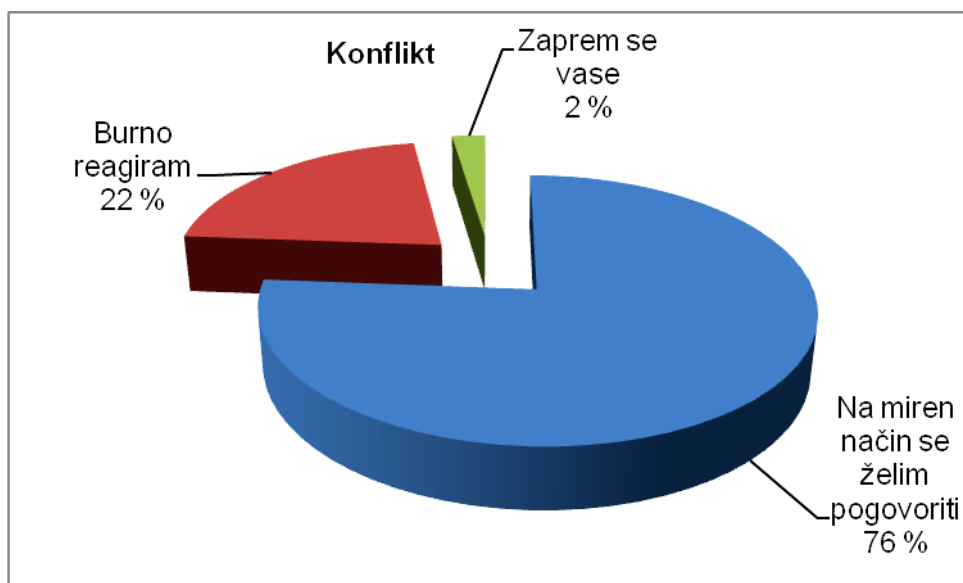
Graf 12: Mnenje anketirancev o odnosih med sodelavci

V tej analizi smo dobili stanje odnosov med sodelavci. Ta nam je pokazala eno izmed najbolj pozitivnih slik v tej diplomski nalogi. Večina se s sodelavci dobro razume. Kot kaže, se zaposleni v podjetju zavedajo, da večino časa, če ne življenja, preživimo na delovnem mestu in zato je pomemben tudi pozitiven odnos do svojih sodelavcev, ki pa ga moramo pridobiti s prijaznostjo, spoštovanjem, znanjem, predvsem pa s pripravljenostjo pomagati, če to potrebujejo. Tudi vodstvo podjetja je za eno izmed vrednot postavilo trditev »Z veseljem pomagam sodelavcu,« kar je zelo pozitivno in s tem spodbuja vse zaposlene.

13) Konflikt z nadrejenim

Trditev	Število	Odstotek
Na miren način se želim pogovoriti.	32	76 %
Burno reagiram.	9	21 %
Zaprem se vase.	1	2 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 13: Ocena reakcije po konfliktu z nadrejenim



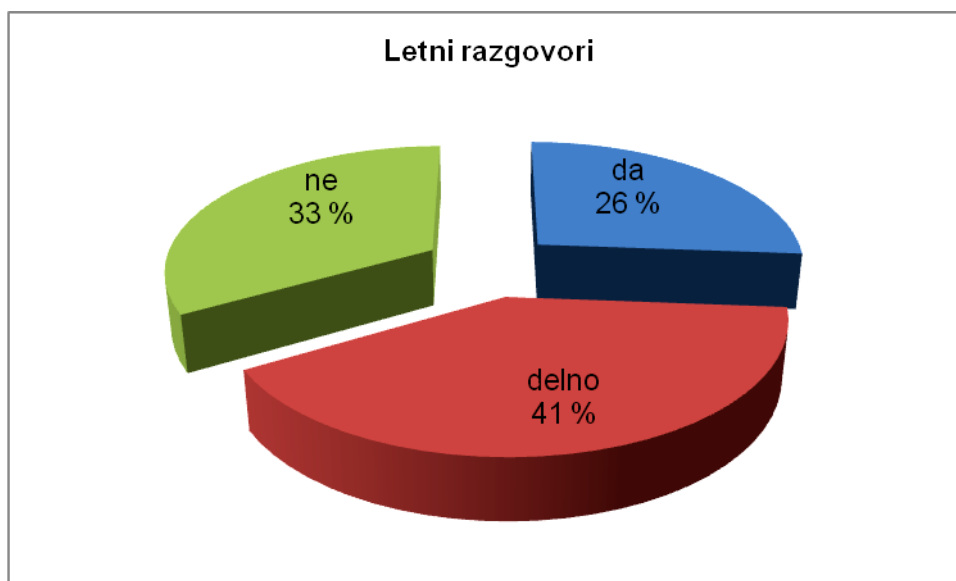
Graf 13: Ocena reakcije po konfliktu z nadrejenim

Iz te analize smo želeli ugotoviti, kako zaposleni reagirajo, če zaradi pomanjkanja informacij dela ne opravijo dobro in zaradi tega pridejo v konflikt z nadrejenim. Večina, ta predstavlja 76 odstotkov, se želi o tem na miren način pogovoriti, kar je dobro. Miren pogovor o napakah in njihova hitra rešitev brez nepotrebnih preprirov je dejansko najboljša možna pot v tem primeru. Nekaj anketirancev, kar predstavlja 22 odstotkov, burno reagira, kar ni dobro, ker je v tem primeru rešitev nastale situacije težja in ima lahko tudi negativne posledice. Tu drži trditev, da »lepa beseda lepo mesto najde« in to velja za obe strani, tako za podrejenega kot za nadrejenega. Tega bi se morali vsi zavedati. Le 2 odstotka pa jih je odgovorilo, da se po nastali situaciji zaprejo vase, kar seveda tudi ni dobro, ker v tem primeru ne koristijo nikomur, le problemi se kopičijo, rešujejo jih pa ne.

14) Letni razgovori

Trditev	Skupaj	Odstotek
Da	11	26 %
Delno	17	40 %
Ne	14	33 %
Skupaj	42	100 %

Tabela 14: Mnenje anketirancev o letnih razgovorih



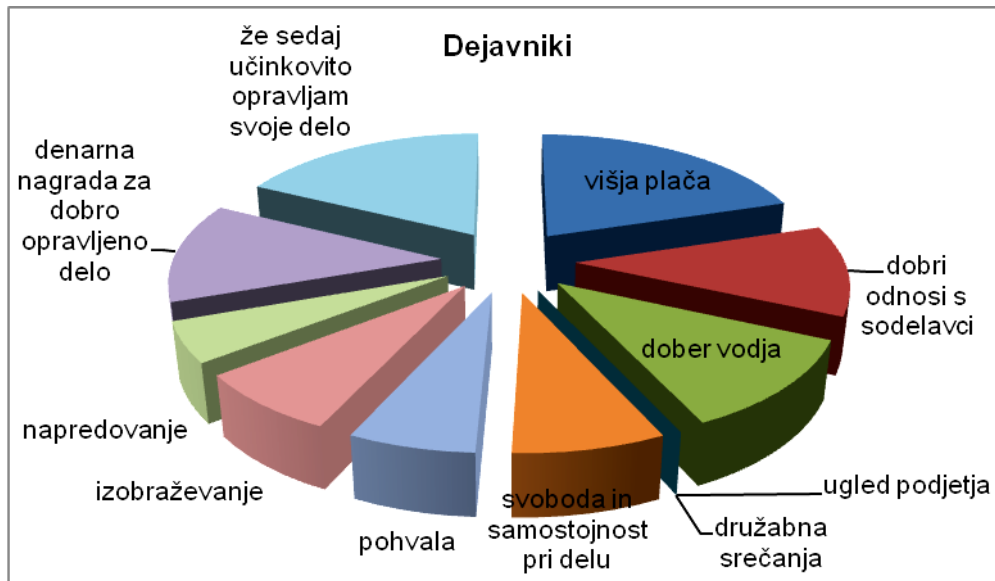
Graf 14: Mnenje anketirancev o letnih razgovorih

Z letnimi razgovori in s tem povezanim izboljšanjem odnosov in komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi je večina vprašanih, in sicer 41 odstotkov, delno zadovoljna, 33 odstotkov pa z njimi sploh ni zadovoljnih. Le za 26 odstotkov predstavljajo letni razgovori izboljšanje. Letni razgovori so v podjetju relativno nov način komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi, saj so bili letos opravljeni drugič. Vendar verjamemo, da bodo vsako leto bolje sprejeti in učinkoviti, predvsem če bo med vsemi zaposlenimi vladala sinergija, dobra komunikacija in zavest, da vsi sledimo enemu cilju: gradimo dobro in uspešno podjetje, ki omogoča svojim zaposlenim dobro življenje, tako v finančnem kot v osebnem smislu in s tem posledično omogoča njihovo zadovoljstvo v različnih pogledih.

15) Dejavniki za bolj učinkovito delo

Trditev	Število	Odstotki
Višja plača	16	20 %
Dobri odnosi s sodelavci	9	11 %
Dober vodja	9	11 %
Ugled podjetja	0	0 %
Družabna srečanja	0	0 %
Svoboda in samostojnost pri delu	6	8 %
Pohvala	5	6 %
Izobraževanje	6	8 %
Napredovanje	4	5 %
Denarna nagrada za dobro opravljeno delo	10	13 %
Že sedaj učinkovito opravljam svoje delo	14	18 %
Skupaj	79	100 %

Tabela 15: Mnenje anketirancev o dejavnikih za učinkovitejše delo



Graf 15: Mnenje anketirancev o dejavnih za učinkovitejše delo

Pri tem vprašanju so imeli anketiranci na voljo enajst trditve, odločili pa so se lahko za največ dve. Izbirali so trditve, ki bi vplivale nanje, da bi bolje opravljali svoje delo, in ni večje presenečenje, da jih 20 odstotkov želi višjo plačo, kar je ena od posledic gospodarske krize. Zanimivo pa je, da 18 odstotkov meni, da že zdaj učinkovito opravljajo svoje delo, 13 ostotkov pa bilo zadovoljnih z dodatno denarno nagrado za opravljeno delo, ki bi jih stimulirala, da bi svoje delo opravljali bolje in učinkoviteje. Pomemben del zavzemajo tudi dobri odnosi s sodelavci in dober vodja, to meni 11 odstotkov vprašanih. To zopet potrjuje dejstvo, da imajo dobri odnosi med zaposlenimi in dober vodja, ki zna sodelovati s svojimi sodelavci in jih motivirati, pomembno vlogo. To, da zaposleni z veseljem opravljajo svoje delo, da jih njihov vodja in sodelavci cenijo in upoštevajo, igra veliko vlogo v zavesti vsakega posameznika. Tem trditvam sledijo še želja po dodatnem izobraževanju ter svoboda in samostojnost pri delu. Manjši del pa se je odločil za pohvalo in napredovanje.

7.2 SKLEPI

Na podlagi analize anketnih vprašalnikov smo prišli do nekaterih pozitivnih in tudi nekaterih negativnih dejstev:

- Večina anketirancev je ponosna na svoje podjetje, kar je dobro, ker verjamejo vanj in v izdelke, ki jih proizvaja.
- Večji del anketirancev meni, da je komuniciranje v podjetju neustrezno.
- Na večji del anketirancev delno ali v celoti vplivajo neformalne informacije, ki posredno oblikujejo tudi njihovo mnenje.
- Uporabljajo pretežno neposredne načine komunikacije z nadrejenimi in ožjimi sodelavci.
- Četrtnina anketirancev meni, da je način komuniciranja nadrejenega zelo dober, ostali pa menijo, da bi bil lahko boljši.

- Vzroke nepravilnega komuniciranja pripisujejo predvsem nekomunikativnosti, skrivanju informacij in zanikanju problemov nadrejenih.
- Menijo, da bi oddelčni sestanki koristili medsebojni komunikaciji med nadrejenimi in podrejenimi.
- Večina anketirancev ima dober odnos s sodelavci.
- Konfliktne situacije rešujejo na miren način.
- Njihovo mnenje o koristnosti letnih razgovorov še ni dokončno, vendar se obrača v pozitivno smer.
- Večina anketirancev si poleg višje plače želi še naprej dobre odnose s sodelavci, sposobnega vodjo, svobodo in samostojnost, izobraževanje ...

7.3 INTERVJU

Pred zaključkom diplomske naloge sem želela direktorju družbe predstaviti rezultate, ki sem jih dobila v raziskovalnem delu naloge, in s tem pridobiti tudi njegov pogled in odgovore na težave in predloge, ki so se pojavili. Le na ta način bo moje delo doseglo svoj namen. Zastavila sem mu pet vprašanj, na katera mi je odgovoril.

1. *Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti vseh zaposlenih, tako nadrejenih kot podrejenih. Analiza, ki sem jo opravila v našem podjetju, je pokazala, da 69 odstotkov vprašanih meni, da komunikacija v podjetju ni najboljša, zato me zanima, kakšen je vaš pogled na to in na komunikacijo nasploh?*

Če ocenjujem komunikacijo v Eti v relativnem smislu in pri tem upoštevam izkušnje iz več podjetij, v katerih sem deloval, bi bila ocena povprečno. Dejstvo je, da sem, če upoštevam samo tiste informacije, ki so prišle do najnižjega nivoja, velikokrat presenečen nad njihovo izkrivljenostjo. Hkrati opažam, da je kljub relativni majhnosti podjetja in obvladljivega števila vodstvenih nivojev pretok informacij na poti do spodnjega nivoja prevečkrat prekinjen. Razloga za to ne vidim toliko v nameri skriti informacijo kot v dejstvu, da se percepcija pomembnosti posamezne informacije od nivoja do nivoja preveč spreminja. Po drugi strani anketa kaže na to, da tudi zaposleni nimajo povsem razčiščenih pojmov v zvezi s komunikacijo, saj si drugače ne znam razložiti neskladnosti med velikim nezadovoljstvom s komunikacijo in visoko stopnjo zadovoljstva z načinom komunikacije.

2. *Zanima me tudi, kateri način formalnega komuniciranja bolj podpirate? Ali je to način komuniciranja navzdol (od višjih k nižjim ravnam hierarhije), komuniciranje navzgor (nižje ravni k višjim ravnam) ali več horizontalnega komuniciranja (na isti hierarhični stopnji)?*

Vsi načini formalnega komuniciranja so za delovanje podjetja enako pomembni. V različnih situacijah pa ponavadi prevladuje eden od njih.

3. Na zastavljeno vprašanje, kateri so najpogostejši načini komuniciranja v podjetju, je le 37 odstotkov vprašanih odgovorilo, da komunicira neposredno s svojim nadrejenim, kar pomeni, da več informacij dobivajo od svojih ožjih sodelavcev, 16 odstotkov jih meni, da potrebnih informacij sploh ne dobijo, za oddelčne sestanke pa se kot vir informacij ni odločil nihče, čeprav se je izkazalo, da jih podpirajo in si jih želijo. Kaj o tem menite vi? Ali bi bilo možno uvesti redne oddelčne sestanke, kjer bi nadrejeni informirali svoje sodelavce in bi se tako lahko lažje skupaj posvetovali o morebitnih težavah, novostih in dali svoje predloge za izboljšave?

Podpiram in spodbujam kratke obdobje oddelčne sestanke, tako formalne kot neformalne narave.

4. Pri analizi o vzrokih nepravilne komunikacije neposredno nadrejenega je bil najpogostejši odgovor nekomunikativnost, skrivanje informacij in zanikanje problemov. Zanima me vaše mnenje in kaj bi bilo potrebno storiti, da do tega ne bi prihajalo?

Problemi v zvezi z nekomunikativnostjo so delno rešljivi z izobraževanjem, v celoti pa z zamenjavo vodje. Skrivanje informacij je rešljivo s poglobljenimi razgovori z osebo, ki je nagnjena k takim dejanjem, zanikanje problemov pa z ustreznim sistemom nagrajevanja, ki izrazito spodbuja reševanje problemov vseh vrst.

5. Analiza je pokazala, da si vprašani poleg višje plače, dobrih odnosov s sodelavci in vodjo želijo več svobode pri delu, pohvale, izobraževanja in napredovanja. Ali se v tej smeri lahko pričakujejo kakšne izboljšave?

Investicija v izobraževanje zaposlenih se je v zadnjih dveh letih potrojila in tudi v prihodnje bomo sledili temu trendu. Vzporedno z uvedbo letnih razgovorov je bil vzpostavljen tudi sistem napredovanj, tako znotraj istega delovnega mesta kot na višje delovno mesto. Realizirana so bila številna napredovanja, s tem da se je potrebno zavedati, da je bilo najmanj napredovanj na vodstvena delovna mesta saj je le-teh najmanj in bo tako tudi v prihodnje. Kultura pohval (in graj) je v razvoju in upam, da jo bomo uspeli dvigniti na bistveno višji nivo s pomočjo kontinuiranega izobraževanja vodij. Najbolj neopredeljiva je svoboda pri delu, saj si jo vsak predstavlja po svoje. Na splošno velja, da bolj ko je zahtevno delovno mesto in višjo stopnjo zavesti, ko ima zaposleni, lažje si bo izposloval svobodo pri delu.

8 ZAKLJUČEK

Ob zaključku raziskovalnega dela diplomske naloge so se potrdile domneve, ki sem si jih oblikovala že na začetku pisanja. Moje delovno mesto omogoča opazovanje in spremljanje različnih ljudi, ki spadajo v različne dele hierarhične lestvice. Svoje delo imam rada in ga z veseljem opravljam, trudim se biti nepristranska. Veseli me, če lahko komu pomagam rešiti težavo in odide zadovoljen. Včasih je dovolj že kratek pogovor, lepa beseda in ljudje vidijo stvari v popolnoma drugi luči. Zato se mi vedno znova potrjuje, da je komunikacija v vseh pogledih zelo pomembna.

Dejstvo je, da zaposleni čutijo pripadnost podjetju in so ponosni nanj, priznavajo pa, da komuniciranje v podjetju ni najboljše. Zato v podjetju pogosto krožijo neresnične in slabo preverjene informacije, ki imajo dokaj močan vpliv na del zaposlenih. Sodelavci so kot najpogostejše vzroke nepravilnega komuniciranja navedli za nekomunikativnost in skrivanje informacij. Odgovorov, zakaj tako, je verjetno več: osebnostne lastnosti, občutek pomembnosti ali neznanje, kako sploh komunicirati s podrejenimi. Tudi nadrejeni, ki smo jih ocenjevali, imajo nad sabo svoje nadrejene, ki bi se morali s tem problemom spopasti in se z njimi pogovoriti in poskušati izboljšati situacijo. Vodstvo je uvedlo uradne ure, na katerih imajo zaposleni dvakrat mesečno možnost povedati svoje probleme ali podati predloge neposredno svojemu direktorju sektorja oz. direktorju družbe. Nekateri to pogosto koristijo, spet drugi imajo do tega načina nezaupanje. V intervjuju se je direktor strinjal, da komunikacija ni najboljša in da res včasih prihaja do izkrivljenih informacij, predvsem na najnižjih nivojih. Meni, da so problemi z nekomunikativnostjo delno rešljivi z izobraževanjem, v skrajnem primeru celo z zamenjavo posameznega vodje. Skrivanje informacij pa bi po njegovem mnenju rešili z poglobljenim razgovorom z osebo, ki je nagnjena k tem. Rezultate bo predstavil vodjem posameznih sektorjev in verjamem, da bodo skupaj našli rešitev za izboljšave na tem področju.

Zaposleni si želijo tudi redne oddelčne sestanke, kjer bi se lahko bolje informirali o tekočih zadevah in sproti reševali nastale probleme, kar bi močno izboljšalo stanje komunikacije. Sestanki naj bodo kratki in jedrnat in nikakor ne predolgi. S tem se strinja tudi direktor, ki te sestanke podpira in mislim, da bo tudi v tej smer nekaj storjeno.

Pozitivni del analize je tudi, da zaposleni večinoma niso konfliktni in da poskušajo konflikte reševati na miren način. Tudi letni razgovori zaposlenih počasi dosegajo svoj namen, verjetno bo vsako leto več ljudi, ki bodo s tem zadovoljni. Trenutno so še nezaupljivi do tega načina komuniciranja s svojim nadrejenim in se težko odprejo. Vsekakor pa je pozitiven del letnih razgovorov tudi sistem napredovanj. S tem zaposleni dobijo potrditev, da delo opravljajo dobro, pozna pa se jim tudi v finančnem smislu.

Zaposleni si želijo tudi višje plače, kar trenutno, ko se nahajamo na višku gospodarske krize, ni presenetljivo. So pa zaposleni zadovoljni, da delajo v taki panogi, ki je kriza ni preveč prizadela, in se tega tudi zavedajo. Polega tega si želijo dobrega vodjo, dodatnega izobraževanja, svobode in samostojnosti pri delu, pohvale in napredovanja. Tudi pri tem delu je direktor potrdil, da se bo investicija zaposlenih v izobraževanje še dvignila in to pretežno na ne vodstvenih delovnih mestih. V razvoju je tudi nivo kulture pohval (in graj), ki naj bi jo dvignili tudi z

izobraževanjem vodij. Glede samostojnosti pa meni, da je stopnja svobode pri delu odvisna tudi od posameznikove stopnje samozavesti, s čimer se strinjam.

Verjamem, da bo moja diplomska naloga dosegla svoj namen, saj je vodstvo soočilo s problemi, se jih zaveda ter hkrati že predlaga njihove rešitve. Seveda se vse ne da storiti v kratkem času, ker je veliko odvisno tudi od nas zaposlenih. Zavedati se moramo, da smo zaposleni v zdravem podjetju s priznano blagovno znamko, predvsem pa imamo vodstvo, ki se tega zaveda. Če bomo skupaj stremeli k istemu cilju, verjamem, da nam bo tudi uspelo.

Zaključujem z mislijo: »Kdor hoče, najde pot, kdor noče, najde izgovor!«

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihaljčič, Z. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Novak, B. et al. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tracy, B. (2006). *Zaposlite in zadržite najboljše*. Varaždin: Katarina Zrinski.
- Wetherbe, J.C., Wetherbe, B. (2005). *Veščine sporazumevanja*. Ljubljana: Orbis.

Spletne strani:

- Dejavnost družbe, vizija. <http://www.eta-kamnik.si/podjetje2.php>; 02. 11. 2009
- Izdala vas bo govorica telesa. http://www.njena.si/kariera/poslovni_bonton; 10. 11. 2009
- Besedno komuniciranje. <http://www.poslovni-bazar.si/>; 10.11. 2009

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	38
-------------------------------------	----

KAZALO TABEL

TABELA 1: STRUKTURA ANKETIRANCEV PO SPOLU	18
TABELA 2: STRUKTURA ANKETIRANCEV PO SPOLU	19
TABELA 3: STRUKTURA ANKETIRANCEV PO IZOBRAZBI	19
TABELA 4: STRUKTURA ANKETIRANCEV NA PODLAGI DELOVNE DOBE	20
TABELA 5: STRUKTURA ANKETIRANCEV NA PODLAGI NJIHOVEGA PONOSA	21
TABELA 6: MNENJE ANKETIRANCEV O USTREZNOSTI KOMUNICIRANJA	21
TABELA 7: MNENJE ANKETIRANCEV O VPLIVU NEFORMALNIH INFORMACIJ	22
TABELA 8: MNENJE ANKETIRANCEV O NAČINIH KOMUNICIRANJA	23
TABELA 9: MNENJE ANKETIRANCEV O NAČINU KOMUNICIRANJA NADREJENEGA	24
TABELA 10: MNENJE ANKETIRANCEV O VZROKIH NEPRAVILNEGA KOMUNICIRANJA	25
TABELA 11: MNENJE ANKETIRANCEV O KORISTNOSTIH ODDELČNIH SESTANKOV	26
TABELA 12: MNENJE ANKETIRANCEV O ODNOSIH MED SODELAVCI	27
TABELA 13: OCENA REAKCIJE PO KONFLIKTU Z NADREJENIM	28
TABELA 14: MNENJE ANKETIRANCEV O LETNIH RAZGOVORIH	29
TABELA 15: MNENJE ANKETIRANCEV O DEJAVNIKI ZA UČINKOVITEJŠE DELO	30

KAZALO GRAFOV

GRAF 1: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANCEV PO SPOLU	18
GRAF 2: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANCEV PO STAROSTI	19
GRAF 3: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANCEV PO STOPNJI IZOBRAZBE	20
GRAF 4: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANCEV NA PODLAGI DELOVNE DOBE	20
GRAF 5: MNENJE ANKETIRANCEV O NJIHOVEM PONOSU	21
GRAF 6: MNENJE ANKETIRANCEV O USTREZNOSTI KOMUNICIRANJA	22
GRAF 7: MNENJE ANKETIRANCEV O VPLIVU NEFORMALNIH INFORMACIJ	23
GRAF 8: MNENJE ANKETIRANCEV O NAČINIH KOMUNICIRANJA	24
GRAF 9: MNENJE ANKETIRANCEV O NAČINIH KOMUNICIRANJA NADREJENEGA	25
GRAF 10: MNENJE ANKETIRANCEV O VZROKIH NEPRAVILNEGA KOMUNICIRANJA	26
GRAF 11: MNENJE ANKETIRANCEV O KORISTNOSTIH ODDELČNIH SESTANKOV	27
GRAF 12: MNENJE ANKETIRANCEV O ODNOSIH MED SODELAVCI	28
GRAF 13: OCENA REAKCIJE PO KONFLIKTU Z NADREJENIM	29
GRAF 14: MNENJE ANKETIRANCEV O LETNIH RAZGOVORIH	30
GRAF 15: MNENJE ANKETIRANCEV O DEJAVNIKI ZA UČINKOVITEJŠE DELO	31

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sem Alenka Krevs, študentka Višje šole B&B, smer komercialist.

Z diplomsko nalogo z naslovom Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju želim zaključiti študij in zato potrebujem tudi vašo pomoč. Anketa je anonimna, informacije, ki jih boste dali, pa bom uporabila samo za praktični del diplomske naloge. Za sodelovanje in pomoč se vam zahvaljujem.

1) Spol:

- a) moški
- b) ženski

2) Starost:

- a) do 30
- b) od 30 do 50
- c) nad 50

3) Stopnja izobrazbe:

- a) IV.
- b) V.
- c) VI.
- d) VII. ali več

4) Delovna doba v podjetju:

- a) do 5 let
- b) nad 5 do 15 let
- c) nad 15 do 30 let
- d) nad 30 let

5) Ali ste ponosni, da ste zaposleni v tem podjetju?

- a) da
- b) ne

6) Ali menite, da je komuniciranje v podjetju ustrezno?

- a) da
- b) ne

7) Kako močno na vas vplivajo neformalne informacije v podjetju?

- a) Ne vplivajo in jih prezrem.
- b) Delno vplivajo.
- c) Zelo vplivajo.

8) Skozi katere načine komuniciranja najpogosteje dobite potrebne informacije?

- a) Z neposrednim komuniciranjem z nadrejenim.
- b) Z neposrednim komuniciranjem z ožjim sodelavcem.
- c) Na oddelčnih sestankih.
- d) Po elektronski pošti.
- e) S pisnim komuniciranjem.
- f) S telefonskim komuniciranjem.
- g) Preko oglasne deske
- h) Potrebni informacij pogosto ne dobim.

9) Kakšen se vam zdi način komuniciranja vašega nadrejenega sodelavca?

- a) Zelo dober
- b) Dober
- c) Zadovoljiv
- d) Slab

10) Kateri je najpogostejši vzrok nepravilnega komuniciranja vašega nadrejenega?

- a) Nekomunikativnost
- b) Skrivanje informacij
- c) Nespoštovanje
- d) Tekmovalnost
- e) Zanikanje problemov
- f) Negativen pristop

11) Ali menite, da bi tedenski oddelčni sestanki pripomogli k izboljšanju komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi in s tem na vaše delo?

- a) Zelo se strinjam.
- b) Strinjam se.
- c) Ne strinjam se.

12) Za uspešno delovanje podjetja je pomemben tudi odnos med sodelavci. Kako dobro se razumete s sodelavci?

- a) Zelo dobro
- b) Dobro
- c) Zadovoljivo
- d) Slabo

13) Kako reagirate, če zaradi napačnih informacij delo ne opravite dobro in s tem pridete v konflikt z nadrejenim?

- a) Na miren način se želim pogovoriti.
- b) Burno reagiram.
- c) Zaprem se vase.

14) Ali letni razgovori pripomorejo k izboljšanju odnosov in komuniciranja med vami in vašim nadrejenim?

- a) Da
- b) Delno
- c) Ne

15) Kateri dejavniki bi vplivali na vas, da bi bolje in učinkoviteje opravljali svoje delo?

- a) Višja plača
- b) Dobri odnosi s sodelavci
- c) Dober vodja
- d) Ugled podjetja
- e) Družabna srečanja
- f) Svoboda in samostojnost pri delu
- g) Pohvala
- h) Izobraževanje
- i) Napredovanje
- j) Denarna nagrada za dobro opravljeno delo
- k) Že sedaj učinkovito opravljam svoje delo