



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

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

VPLIV KOMUNIKACIJE MED ZAPOSLENIMI NA POSLOVANJE PODJETJA

Mentorica: dr. Barbara Grintal, univ. dipl. org.
Lektor: Kaja Otovič, univ. dipl. spl. jez.

Kandidatka: Ivana Šanca

Kranj, oktober, 2020

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Barbari Grintal, univ. dipl. org., za hitro odzivnost, pomoč, spodbudo in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi Kaji Otovič, univ. dipl. spl. jez., za lektoriranje diplomskega dela ter vsem zaposlenim podjetja Etrad3 d.o.o., ki so sodelovali v raziskavi.

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____.

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Ljudje komunikacijo uporabljajo kot kanal za medsebojno interakcijo v vsakdanjem življenju. Dobra komunikacija je potrebno orodje za doseganje visoke kakovosti dela in ohranjanje stabilnih in zaupanja vrednih delovnih odnosov v podjetju. Zaupanje med zaposlenimi je mogoče utrditi z jasno komunikacijo. Učinkovita komunikacija povečuje produktivnost zaposlenih in jih povezuje kot tim, s čimer se poveča uspešnost zaposlenih, hkrati pa se zmanjša fluktuacija zaposlenih v podjetju. Šibka komunikacija v podjetju povzroči izgubo zaupanja in neučinkovito delovanje zaposlenih. Podjetja, v katerih primanjkuje komunikacije med zaposlenimi, ne dosegajo enake uspešnosti kot tista, v katerih zaposleni dobro komunicirajo. V diplomskem delu smo ugotavljali, na kakšnem nivoju poteka komunikacija med zaposlenimi v podjetju Etrad3 d.o.o, zato smo med zaposlenimi izvedli neeksperimentalno kvantitativno raziskavo z metodo anketiranja. Rezultati raziskave so pokazali, da je komunikacija v podjetju med zaposlenimi ter zaposlenimi in nadrejenimi sicer zadovoljiva, vendar bi se le-to lahko na nekaterih področjih izboljšalo. Rezultati raziskave so pokazali, da mlajši anketirani pogosteje komunicirajo preko e-pošte in spletnih aplikacij kot starejši anketirani, da mlajši anketirani menijo, da bi bili lahko odnosi med sodelavci boljši in da se pri komuniciranju z zaposlenimi delajo razlike in da odnosi zaposlenih z nadrejenimi vplivajo na komunikacijo med zaposlenimi. Na podlagi pridobljenih rezultatov predlagamo uvedbo ukrepov za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi, in sicer izobraževanje za zaposlene o poslovnem komuniciranju in uvedbo strateškega načrta komuniciranja v podjetje.

KLJUČNE BESEDE

Komunikacija, poslovanje podjetja, odnosi med zaposlenimi, stres, delovna produktivnost

ABSTRACT

People use communication as a channel for interacting with each other in everyday life. Good communication is a necessary tool for achieving high-quality work and maintaining stable and trustworthy working relationships in the company. Trust among employees can be strengthened through clear communication. Effective communication increases the productivity of employees, also as a team, thereby increasing employee performance while reducing employee turnover in the company. Companies that lack communication between employees do not achieve the same performance as those in which employees communicate well. In the diploma work, we determined the level of communication between the employees of the company Etrad3 d.o.o., so we conducted a non-experimental quantitative research among employees using the survey method. The results of the research showed that the communication in the company between employees and superiors is satisfactory, but it can be found in some areas. The results of the research showed that younger respondents are more likely to communicate via e-mail and internet applications than older respondents, that younger respondents believe that they could be better connected with co-workers and that the municipality makes differences in employee relations with superiors. Based on the obtained results, we propose the introduction of measures to improve communication between employees, otherwise training for employees in business communication and the introduction of a strategic communication plan in the company.

KEYWORDS

Motivation, motivational factors, conflict resolution, stress, leader

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	NAMEN IN CILJI DELA	2
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA	2
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.5	METODE DELA	3
2	KOMUNIKACIJA V PODJETJU	4
2.1	POSLOVNA KOMUNIKACIJA	4
2.2	KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI	8
2.3	PREDNOSTI DOBRE KOMUNIKACIJE	9
2.4	KONFLIKTI MED ZAPOSLENIMI	10
2.5	OVIRE PRI USPEŠNEM KOMUNICIRANJU	12
5	RAZISKAVA O VPLIVU KOMUNIKACIJE MED ZAPOSLENIMI NA POSLOVANJE PODJETJA	13
5.1	NAMEN RAZISKAVE	13
5.2	POTEK RAZISKAVE	14
5.3	DEMOGRAFSKI PODATKI	14
5.1	OPISNA STATISTIKA	16
5.2	PREVERJANJE HIPOTEZ	19
5.6	POVZETEK UGOTOVITEV RAZISKAVE IN KRITIČNA ANALIZA	23
6	RAZPRAVA	24
7	ZAKLJUČKI	26
7.1	OCENA UČINKOV	27
7.2	POGOJI ZA UVEDBO	27
7.3	MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA	27
	LITERATURA IN VIRI	27
	PRILOGA	32
	ANKETNI VPRAŠALNIK	32

KAZALO SLIK

Slika 1: Besedno in nebesedno komuniciranje	6
Slika 2: Motnje v komunikacijskem kanalu	13
Slika 3: Starost zaposlenih	15
Slika 4: Delovna doba anketiranih	15
Slika 5: Druženje s sodelavci v prostem času	19
Slika 6: Dobri odnosi med vodjo in zaposlenimi	19

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zanesljivost anketnega vprašalnika	3
Tabela 2: Demografski podatki anketiranih.....	14
Tabela 3: Komunikacijski kanal anketiranih	16
Tabela 4: Komunikacija v podjetju, po mnenju anketiranih	16
Tabela 5: Vzroki za slabo komunikacijo, po mnenju anketiranih	17
Tabela 6: Načini za izboljšanje komunikacije, po mnenju anketiranih	18
Tabela 7: Lastnosti sodelavcev, ki jih anketirani najbolj cenijo.....	18
Tabela 8: Korelacijski koeficient med komunikacijo in starostjo zaposlenih	20
Tabela 9: Komunikacija med zaposlenimi glede na izobrazbo	21
Tabela 10: Faktorska analiza	22
Tabela 11: Korelacija med dobrimi odnosi med vodjo in zaposlenimi ter komunikacijo med zaposlenimi.....	22
Tabela 13: Statistika za oceno celotnega modela.....	23
Tabela 15: Regresijski koeficient.....	23

1 UVOD

Na delovnem mestu bi morala biti komunikacija takšna, da se z njo lahko dosežejo vnaprej zastavljeni cilji organizacije. Na delovnem mestu se poleg formalnih odnosov vzpostavijo tudi neformalni odnosi. Namen komuniciranja na delovnem mestu je izmenjava informacij, vplivanje na okolje znotraj podjetja ter vplivanje na širše okolje zunaj podjetja. V delovnem okolju je treba stremeti k temu, da je komuniciranje konkretno na vseh ravneh – konkretna vprašanja, konkreten cilj, konkretne okoliščine. Vodilni v podjetjih preko komunikacije izvajajo vodenje, organiziranje in načrtovanje. Rezultat komunikacije mora biti doseganje cilja in tudi oblikovanje dobrega vzdušja. Uspeh organizacije je namreč v veliki meri odvisen od komuniciranja med zaposlenimi (Pesjak, 2019). Komunikacija med zaposlenimi mora biti načrtovana, velika podjetja imajo oblikovane strategije in načrte komunikacije, ki zaposlene usmerjajo pri komuniciranju (Dermol in Punnamee, 2016). Posebno pozornost je pri oblikovanju tehnike komuniciranja treba nameniti medosebnim odnosom med zaposlenimi, ki delajo na istem hierarhičnem nivoju in morda celo v isti pisarni. Pri omenjeni skupini sodelavcev nadrejeni najpogosteje rešujejo konflikte oziroma iščejo možnosti za izboljšanje komunikacije med sodelavci (Eisneberg et al., 2011). Notranjo oz. interno komunikacijo preučujejo raziskovalci in jo umeščajo med sodobno vedo. Veliko podjetij na podlagi rezultatov raziskav opredeli način komunikacije med sodelavci v pogodbi o zaposlitvi (Hans in Hans, 2014).

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Podjetja se na trgu soočajo s konkurenco in z nestabilnimi gospodarskimi razmerami, kar pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Poleg skrbno izbranega kakovostnega izdelka ali storitve, dobre organiziranosti in ustreznih poslovnih strategij morajo imeti podjetja za uspešno poslovanje dobro komunikacijo med zaposlenimi. S tem poskrbijo za nemoten pretok informacij, ki so pomembne za nemoteno opravljanje dela. S kakovostnim in z uspešnim komuniciranjem med zaposlenimi podjetje lažje dosega zastavljene cilje, kar vodi do dobrih poslovnih rezultatov. Uspešno komuniciranje med zaposlenimi je ključnega pomena za rast in uspeh podjetja. Slabi odnosi med zaposlenimi lahko zaposlene demotivirajo za delo, kar lahko vodi v razna bolezenska stanja, ki za podjetje predstavljajo le strošek. Med dejavnike, ki vplivajo na neustrezno komunikacijo med zaposlenimi, uvrščamo neustrezno poslovno okolje, neprilagojeno delovno mesto, nevednost vodje, neustrezno motivacijo zaposlenih idr.

1.2 NAMEN IN CILJI DELA

Namen diplomske naloge je opredeliti pravilni potek komunikacije med zaposlenimi in na podlagi raziskave ugotoviti, na kakšnem nivoju poteka komunikacija med zaposlenimi v podjetju Etrad3 d.o.o. Obravnavani problem v diplomskem delu bo neustrezna komunikacija med zaposlenimi in kako le-ta vpliva na odnose med zaposlenimi, na odnose med zaposlenimi in nadrejenimi, na motivacijo zaposlenih za delo in na poslovanje podjetja.

Cilji naloge so preučiti literaturo in predstaviti, kako v izbranem podjetju poteka komunikacija med zaposlenimi, kakšne so prednosti dobre komunikacije in kako komunikacija med zaposlenimi vpliva na poslovanje podjetja.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Raziskava je bila izvedena v podjetju Etrad3 d.o.o., ki je zunanja prodajna mreža podjetja E3 d.o.o. Podjetje je bilo ustanovljeno junija, in sicer leta 2014. Glavna in edina dejavnost podjetja je prodaja električne energije za naročnika E3 d.o.o., ki je v lasti družbe Elektro Primorska d.d. Zaposleni v podjetju Etrad3 d.o.o. opravljajo terensko delo ali delo v pisarni. Zaposleni na terenu v Sloveniji obišejo vse odjemalce električne energije, predvsem gospodinjstva in male poslovne odjemalce, in jim prikažejo potencialni prihranek pri zamenjavi dobavitelja. Ob obisku se strankam predstavi cena, pripravi se izračun prihranka, predstavijo se splošni prodajni pogoji ter pogodba. Zaposleni v pisarni opravljajo delovne naloge po navodilu vodstva. V raziskavo smo zajeli tako zaposlene, ki opravljajo terensko delo, kot tudi zaposlene, ki delo opravljajo v pisarni.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Obravnavani problem v diplomski nalogi je komunikacija med zaposlenimi v podjetju Etrad3 d.o.o.

Hipoteze, ki smo jih postavili v diplomskem delu, so:

Hipoteza 1: Komunikacijski kanali med zaposlenimi se razlikujejo glede na starost zaposlenih.

Hipoteza 2: Zaposleni ocenjujejo, da bi lahko bili njihovi medsebojni odnosi boljši.

Hipoteza 3: Odnosi zaposlenih z nadrejenimi vplivajo na komunikacijo med zaposlenimi.

Omejitve, ki jih lahko navedemo, so nizka odzivnost zaposlenih na raziskavo (velikost populacije) in malo znanstveno-strokovnih člankov v slovenskem jeziku na obravnavano temo.

1.5 METODE DELA

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno metodo, pri čemer smo povzemali dosedanje ugotovitve avtorjev o komunikaciji med zaposlenimi v podjetju. Ugotovitve avtorjev smo med seboj primerjali, zato smo uporabili tudi metodo komparacije. Literatura, ki je bila uporabljena v teoretičnem delu, ni starejša od 10 let, z izjemo dveh relevantnih virov. V empiričnem delu smo izvedli kvantitativno analizo med zaposlenimi v podjetju Etrad3 d.o.o. Za namen kvantitativne raziskave smo oblikovali vprašalnik, ki smo ga razdelili med zaposlene v omenjenem podjetju. V vprašalniku so zajeta vprašanja, ki se nanašajo na komunikacijo med zaposlenimi v podjetju in na dejavnike, ki vplivajo na komunikacijo.

V empiričnem delu so tako prikazani rezultati deskriptivne kvantitativne neeksperimentalne raziskave, ki smo jih pridobili s statistično obdelavo izpolnjenih anket od zaposlenih v podjetju Etrad3 d.o.o. Anketa je bila sestavljena strukturirano, za namen diplomskega dela in na podlagi pregledane tuje in slovenske literature (Ožbolt, 2011; Hola, 2012; Hee, et al., 2019; Duta, 2020). Anketa je bila anonimna, soglasje za reševanje ankete pa so zaposleni podali s tem, ko so rešeno anketo oddali v za to vnaprej namenjeno kuverto. V uvodnem delu ankete je bil opisan namen ankete, navodila za reševanje pa so bila podana pri posameznem vprašanju. Anketo smo v fizični obliki razdelili med zaposlene podjetja Etrad3 d.o.o. Vsebinsko je bila razdeljena na dva sklopa. V prvem sklopu poizvedujemo o komunikaciji v podjetju med zaposlenimi ter o komunikaciji med zaposlenimi in nadrejenimi. V tem sklopu so Likertove lestvice, kjer so anektirani podali strinjanje na posamezno trditev. V drugem sklopu so zajeta demografska vprašanja (spol, starost, izobrazba, delovno mesto in delovna doba).

Zanesljivost ankete smo preverjali s koeficientom Cronbach alfa. Tavakol in Dennick (2011) navajata, da je zanesljivost ankete slaba, če je vrednost koeficienta nižja od 0,60, zmerna, če je vrednost med 0,60 in 0,80, in zelo dobra, če je vrednost koeficienta 0,80 ali več. V tabeli 1 so prikazane vrednosti koeficienta Cronbach alfa za vsako posamezno Likertovo lestvico. Rezultati kažejo, da je zanesljivost našega anketnega vprašalnika dobra.

Sklop	Število odgovorov	Število trditev	Koeficient Cronbach alfa
Komuniciranje s sodelavci	39	4	0,807
Komunikacija v podjetju	39	10	0,811
Vzroki za slabo komunikacijo	39	12	0,806
Izboljšanje komunikacije	39	6	0,814
Lastnosti sodelavcev	39	8	0,807

*Tabela 1: Zanesljivost anketnega vprašalnika
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)*

Podatki, pridobljeni z anketiranjem, so bili statistično obdelani s programom SPSS, verzije 22.0. Za prikaz rezultatov je uporabljena opisna statistika (frekvence, odstotki, povprečne vrednosti, standardni odkloni) in statistični testi (t-test, Pearsonova korelacija, linearna regresija). Statistična značilnost obstaja, kadar je $p \leq 0,05$. Rezultati so v diplomskem delu prikazani grafično in tabelarično.

2 KOMUNIKACIJA V PODJETJU

Komunikacija je bistvo človeka in ima v poslovnem okolju veliko vlogo. Poslovna komunikacija je srce in duša rastočega podjetja. V odsotnosti komunikacije ne more priti do izmenjave idej, pristnih medsebojnih odnosov in notranje delovne motivacije. Komunikacija je temelj angažirane delovne sile. Učinkovita komunikacija lahko poveča zavzetost zaposlenih, poveča produktivnost na delovnem mestu in spodbudi rast poslovanja podjetja (Dutta, 2020).

2.1 POSLOVNA KOMUNIKACIJA

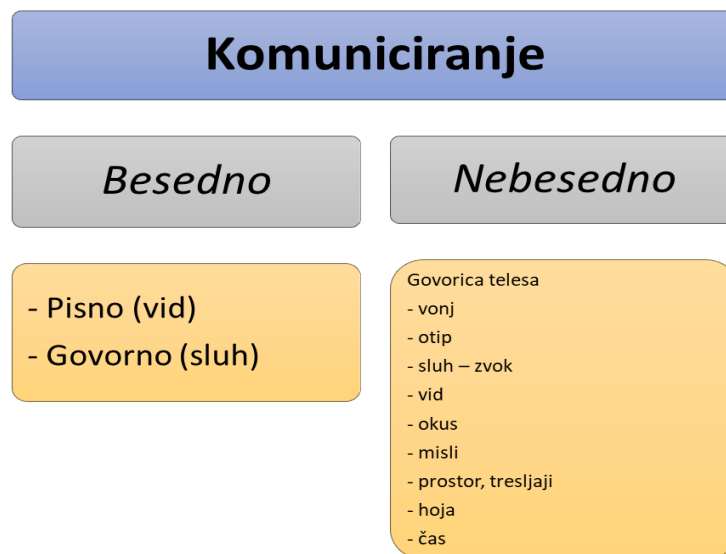
Poslovno komuniciranje lahko opredelimo kot izmenjavo informacij med ljudmi znotraj in zunaj organizacije ali podjetja. Te izmenjave se izvajajo v komercialne koristi podjetja. Lahko ga opredelimo tudi kot posredovanje informacij znotraj podjetja od zaposlenih. Poslovno komuniciranje je torej posredovanje informacij, znanja, idej, občutkov znotraj in zunaj organizacije. Vključuje spodbujanje delovnega okolja, ki omogoča prost in enostaven pretok idej, misli in povratnih informacij. Posledično združuje celotno delovno silo in jih usmerja k skupnemu cilju, to je izboljšanju in uspehu podjetja (Dutta, 2020).

Vidiki poslovnega komuniciranja so (Hee et al., 2019; Dutta, 2020):

- Dobro definirano občinstvo: Tok komunikacije mora biti osredotočen na občinstvo. Poslovna komunikacija je lahko komunikacija med zaposlenimi, zaposlenimi in delodajalci, odnosi s strankami, upravljanje blagovnih znamk, odnosi z javnostjo itd. Zato je najprej treba opredeliti vrsto občinstva in temu primerno dostaviti sporočilo. Motiv je, da je izmenjava informacij jasna in ustrezna.
- Slog in ton: Slog in ton sporočila igrata ogromno vlogo. Pri komunikaciji se je treba povezati s sogovornikom in pri tem ohraniti poslovni bonton in formalni ton.
- Dvosmerna komunikacija: Komunikacija je dvosmerna ulica. Učinkovito komunikacijo lahko spodbujamo le, kadar obstaja ravnovesje med izražanjem in poslušanjem. Vprašanja, razprave in predlogi so sestavni deli učinkovite poslovne komunikacije.

- Pogostost: Pogostost poslovnega komuniciranja je nujna. To ni nekaj, česar bi lahko vadili vsake toliko. Pogosta poslovna komunikacija bi morala postati del strukture vrednot vsakega podjetja.
- Kratka in neposredna sporočila: Pri poslovni komunikaciji naj bodo sporočila vedno kratka, natančna in enostavna. Dvoumnim, dolgim sporočilom s tehničnim žargonom se je treba izogibati. Pomembno je prilagoditi ustrezna in poenostavljena sporočila ciljni skupini.
- Medsebojno komuniciranje: Poslovno komuniciranje v podjetju ne sme biti zgolj od zgoraj navzdol. Horizontalna komunikacija je prav tako pomembna. Ustvariti je treba okolje, ki olajša sodelovanje, timsko delo in odprte medsebojne razprave. Komunikacija krepi medsebojne odnose. Tudi prizadevanja, ki jih vodi skupnost, privedejo do boljšega doseganja ciljev ekipe.
- Preglednost in poštenost: Preglednost je velik del poslovnega komuniciranja. Podjetja in delovna mesta morajo spodbujati kulturo odprtih vrat. Omogočati morajo iskreno izmenjavo sporočil brez strahu pred posledicami. Podobno bi morali delodajalci ali ljudje na višji ravni med komuniciranjem ohranjati enako raven poštenosti. Svoje zaposlene morajo ozavestiti o trenutnih statističnih podatkih in pomembnih odločitvah podjetja. Poskrbeti morajo tudi, da zaposlenim sporočajo cilje in poslanstvo podjetja. Z odprto in iskreno komunikacijo se ustvarijo dobri delovni odnosi, s čimer se vzbudi občutek pripadnosti.

Komuniciranje delimo glede na obliko na besedno (verbalno) in nebesedno (neverbalno). Pri poslovni komunikaciji je 55 % nebesednega sporočanja, 7 % predstavlja pomen besed, 38 % predstavlja zvočna podoba govora (ritem, glasnost, dinamika) (Križman in Angelovski, 2008). Slika 1 prikazuje besedno in nebesedno komuniciranje.



Slika 1: Besedno in nebesedno komuniciranje
(Križman in Angelovski, 2008)

Običajno se besedna in nebesedna komunikacija med seboj dopolnjujeta, pri čemer nebesedna komunikacija poudari sporočila našega govora in dopolnjuje pomen besed. Nebesedna komunikacija se uporablja takrat, ko se celotnega sporočila ne da posredovati zgolj z besedami (Počkar, 2008).

Kanali komunikacije so medij/metode, s katerimi se izmenjujejo sporočila. Poslovna komunikacija se deli na ustno in pisno. Multimedijaska komunikacija ali elektronski mediji zaradi velikega vpliva digitalnih medijev v zadnjem desetletju ponujajo vedno večji kanal za komuniciranje v podjetju ali s podjetji. Kanali komunikacije so (Dutta, 2020):

- Ustno poslovno komuniciranje: Ustna komunikacija poteka, kadar se za prenos sporočil ali informacij uporabljajo izgovorjene besede. Med ustno poslovno komunikacijo uvrščamo osebne pogovore, skupinske razprave, video klice, intervjuje in telefonske klice. Ustna komunikacija je najbogatejša oblika komunikacije, in sicer zaradi njene jasnosti. Glasovni zapis in govor telesa obeh strani zmanjšata možnost izkrivljanja sporočil.
- Pisno poslovno sporočilo: Pisna komunikacija je, ko se za izmenjavo sporočil uporabljajo pisne metode (e-pošta, glasila, neposredna sporočila, poročila, uradna pisma, uradni dopisi, plakati, predlogi za letake itd.). Je bolj jedrnat, informativen in razločen kanal. Pisna oblika ima manj prostora za napake in je pogosto prednost pri izmenjavi uradnih sporočil. Uradna obvestila, pravna obvestila, pogodbe ali dodelitve z navodili se delijo v pisni obliki. Druga prednost pisne komunikacije je, da se dokumenti lahko shranijo za prihodnjo

uporabo. Velika sporočila, ki jih sprejemnik težko sprejme naenkrat, je mogoče v prihodnosti pregledati in analizirati.

- Multimediji ali elektronska komunikacija: Elektronski ali digitalni kanal se je pojavil kot standard za poslovne interakcije. Ponuja najboljše lastnosti pisne in ustne komunikacije. Ta kanal je v veliki meri odgovoren za hitro, pogosto in stroškovno učinkovito komunikacijo. Spletna komunikacija odstrani oviro zaradi fizične lokacije članov. Omogoča takojšnjo in globalno izmenjavo sporočil.

Pri izbiri najboljšega komunikacijskega kanala je treba upoštevati čas (redne ali izredne razmere sporočanja), lokacijo (ali so vsi zaposleni v eni stavbi, državi) in občutljivost informacije (Jacobs et al., 2015).

Za razvoj komunikacijske strategije bi morali delodajalci najprej povezati komunikacijo s strateškim načrtom, vključno s poslanstvom, z vizijo in vrednotami organizacije; s strateškimi cilji in z njihovo zaposlitveno znamko. Za učinkovito komunikacijsko strategijo je treba vzpostaviti verodostojnost komunikacije za izgradnjo zaupanja, ohraniti doslednost pri vzpostavljanju močne blagovne znamke, prisluhniti zaposlenim in članom vodstvene ekipe, poiskati mnenje vseh organov odločanja, dajati povratne informacije ter pripraviti vodje na njihovo vlogo v organizaciji. Komunikacijska strategija vključuje naslednje elemente (Society for Human Resource Management, 2020):

- Vzpostavitev strategije, ki se izvaja od zgoraj navzdol, pri čemer višje vodstvo nastavi ton kaskadnega niza sporočil.
- Proračun, ki omogoča uporabo različnih vrst komunikacijskih kanalov, odvisno od sporočila, ki ga je treba dostaviti, in morebitnih edinstvenih težav, povezanih z njim.
- Proces, v katerem vodje ocenjujejo vsako situacijo, ki vodi do potrebe po komunikaciji.
- Metodo za ustvarjanje povratnih informacij in njihovo uporabo za oblikovanje nadaljnjih sporočil.
- Prilagojen pristop dostave sporočila s komunikacijskimi materiali, ki so razumljivi.

Vsakdo v organizaciji ima svojo vlogo pri komunikaciji. Generalni direktor in višji vodstveni delavci so odgovorni za določanje tona in vzpostavitev organizacijske kulture. Ključne voditelje je treba poučiti o njihovi vlogi pri zagotavljanju učinkovite komunikacije v celotnem podjetju. Kadrovski strokovnjak in vodja komunikacije imata tudi kritično vlogo, zlasti v zahtevnih gospodarskih okoljih. Vodje so odgovorni za vsakodnevno komunikacijo s svojimi zaposlenimi in za stike med sodelavci. Vsi zaposleni so odgovorni za izražanje pomislekov in težav, zagotavljanje povratnih informacij in učinkovito poslušanje (Society for Human Resource Management, 2020).

Za učinkovito poslovno komuniciranje je potrebno usposabljanje. Komunikacijski trening lahko zajema poljubno število tem, vključno s politiko komuniciranja v podjetju, z učinkovitimi veščinami pisanja in predstavitve sporočila itd. Močna komponenta usposabljanja vodij ne bo le pripravila za učinkovito komunikacijo s svojimi skupinami in z drugimi vodji organizacij, temveč bo zaposlenim pomagala razumeti ustrezne komunikacijske kanale in protokole (Society for Human Resource Management, 2020).

Medtem ko se organizacije na splošno strinjajo, da sta merjenje in kvantificiranje rezultatov komunikacijskih načrtov koristna, je ta cilj težko doseči. Glede na nedosegljivo naravo komunikacijskih podatkov je npr. določitev razmerja med stroški in koristmi lahko zahtevna. Kljub težavam bi si morale organizacije prizadevati za zbiranje kvalitativnih in kvantitativnih informacij, in sicer za oceno svojih prizadevanj (Society for Human Resource Management, 2020).

2.2 KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI

Uspešnost zaposlenega je odvisna od vedenja zaposlenega, medtem ko opravlja delo ali nalogo (El-Zeiny, 2012). Je rezultat, ki ga ustvarijo zaposleni v organizaciji. Uspešnost zaposlenih vključuje doseganje ciljev vsakega zaposlenega v skladu s predpisi, z zahtevami in s pričakovanji organizacije. Uspešnost zaposlenih je rezultat sposobnosti, truda in dojemanja naloge zaposlenih (Hee et al., 2016; Ping et al., 2016). Pomaga povečati produktivnost organizacije z izboljšanjem učinkovitosti in uspešnosti nalog. Odlična uspešnost zaposlenih ustvarja rezultate, kot sta visoka kakovost in visoka produktivnost med zaposlenimi v organizaciji. Morala in energija zaposlenih se okrepi, ko ljudje, ki jih obkrožajo, učinkovito opravljajo svoje delo (El-Zeiny, 2012). Način, kako organizacija komunicira s svojim zaposlenim, odraža uspešnost zaposlenih. Učinkovita komunikacija zaposlenim v organizaciji omogoča, da postanejo produktivni in učinkoviti (Verghese, 2016).

Obstajajo trije nivoji komunikacije med zaposlenimi: horizontalni, vertikalni navzdol in vertikalni navzgor (Okyere, 2011; Ramdhani, 2017).

Horizontalna komunikacija je komunikacija zaposlenih na isti ravni v organizaciji (Okyere, 2011). S horizontalno komunikacijo neposredno delimo informacije, rešujemo težave in učinkovito sodelujemo. Običajno zagotavlja kakovostno izmenjavo informacij, saj poteka neposredno med zaposlenimi, ki delajo na isti ravni (Mutuku in Mathooko, 2014). Horizontalna komunikacija usklajuje dejavnosti različnih oddelkov v organizaciji (Ramdhani et al., 2017). Pomaga pri razvoju močnejših odnosov med zaposlenimi v istem oddelku in različnih oddelkih. Horizontalna komunikacija prav tako povečuje vključenost zaposlenih v organizacijo (Mutuku in Mathooko, 2014). Razpoložljivost izražanja stališč in mnenj izboljša uspešnost zaposlenih. Učinkovita horizontalna komunikacija zmanjšuje

nerazumevanje in konflikte v organizaciji, povečuje mrežo in pomaga zaposlenim pri opravljanju njihovih nalog (Ramdhani et al., 2017). Tako so zaposleni srečnejši in uspešnejši v organizaciji. Prednost te vrste komunikacije se kaže v višji kakovosti izmenjanih informacij, saj se delijo med zaposlenimi na isti hierarhični ravni, povečujejo vključenost zaposlenih ter zmanjšujejo konflikte in nerazumevanje (Hee et al., 2019). Horizontalno komunikacijo lahko po hierarhičnih ravneh še razdelimo na: vodstvo na najvišji ravni, vodstvo na srednji ravni, vodstvo na prvi liniji in izvršilno osebje (Ližbetinova, 2015).

Vertikalna komunikacija navzgor je komunikacija podrejenih do nadrejenih v organizaciji (Okyere, 2011). Sporočilo se prenaša od spodaj navzgor po hierarhiji. Običajno se to zgodi, ko podrejeni od nadrejenih zahtevajo mnenje. To je vrsta komunikacije, ki sproži odločitev najvišjega vodstva (Giri in Kumar, 2010). Komunikacija navzgor spodbuja sodelovanje in pridobiva podporo nadrejenih. Komunikacija navzgor zaposlenim omogoča, da izrazijo svoja čustva do delovnega mesta in postopkov v organizaciji (Ince in Gul, 2011). Poleg tega komunikacija navzgor odraža tudi sposobnost zaposlenih pri opravljanju svojega dela (Giri in Kumar, 2010).

Vertikalna komunikacija navzdol je komunikacija nadrejenih do podrejenih v organizaciji (Okyere, 2011). Sporočilo se prenaša po hierarhiji od zgoraj navzdol. Nadrejeni običajno delijo informacije s svojimi zaposlenimi na nižji ravni (Hartog et al., 2012). S tem se zagotovi, da zaposleni jasno razumejo cilje organizacije (Ajala, 2012). Več informacij se deli, bolj produktivnega zaposlenega pričakuje vodstvo (Verghese, 2016). Nadrejeni, ki podrejenim zagotavljajo koristne in natančne informacije, zagotavljajo jasnost delovnim nalogam. Zaradi tega zaposleni razumejo razloge za odločitev vodstva. Poleg tega vertikalna komunikacija navzdol učinkovito prenaša informacije o delu na podrejene in zagotavlja, da zaposleni delajo v najboljšem interesu organizacije. Nadrejeni bi lahko uporabil tudi komunikacijo navzdol za povratne informacije o uspešnosti komunikacije zaposlenih, tako da jo lahko posamezniki občasno izboljšajo (Hartog et al., 2012).

2.3 PREDNOSTI DOBRE KOMUNIKACIJE

Učinkovita komunikacija lahko na več načinov prispeva k organizacijskemu uspehu in s tem (Society for Human Resource Management, 2020):

- gradi moralo, zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih,
- pomaga zaposlenim razumeti pogoje zaposlitve, s čimer podjetje pridobi njihovo zvestobo,
- daje glas zaposlenim – vse pomembnejša komponenta izboljšanja zadovoljstva zaposlenih pri delodajalcu,
- pomaga zmanjšati možnosti za nesporazume in potencialno zmanjša pritožbe in tožbe.

Komunikacija je zelo pomembna za vzpostavljanje in ohranjanje dobrih odnosov s sodelavci ter dobrega delovnega okolja. Pomen dobre komunikacije se kaže tudi v tem, da se na podlagi informacij, ki so bile ob tej priložnosti posredovane, lahko sprejemajo številne odločitve, s čimer se opravljajo različni procesi (Ližbetinova, 2015). Kot smo že omenili, ima lahko slaba komunikacija med zaposlenimi številne posledice. Kako pomembna je komunikacija, je najbolje razbrati na podlagi koristi, ki jih dobra komunikacija prinaša: ustvarja zadovoljstvo pri delu, manj je konfliktov, povečuje produktivnost, ustvarja odnose in pravilno izkorišča vire (Adu-Oppong, 2014). Podjetja, ki spodbujajo boljšo komunikacijo med zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh, se srečujejo z manjšo fluktuacijo delavcev. Poleg tega boljša in odprta komunikacija zmanjšuje tudi morebitne notranje in zunanje konflikte. Z ustvarjanjem zadovoljnih delavcev podjetja neposredno vplivajo na povečanje njihove produktivnosti. Druga prednost odprte komunikacije je ustvarjanje boljših odnosov med nadrejenimi in zaposlenimi ter med zaposlenimi na isti hierarhični ravni. Slaba komunikacija lahko povzroči številne težave, kot sta izpad in slaba izraba razpoložljivih virov. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je še ena prednost dobre komunikacije boljše izkoriščanje virov, kar neposredno povečuje učinkovitost procesa (Andrejić et al., 2020).

Neučinkovita komunikacija lahko poveča možnosti za nesporazume, krha odnose, poruši zaupanje ter poveča jezo in sovražnost. Neučinkovita komunikacija je lahko posledica slabo usklajene strategije komuniciranja, neuspešnega izvajanja strategije, uporabe napačnega komunikacijskega kanala, izbira slabega časa komuniciranja ali zaradi neprimerne besedišča in tona glasu (Society for Human Resource Management, 2020).

2.4 KONFLIKTI MED ZAPOSLENIMI

Konflikt na delovnem mestu je neizogiben, če zaposleni prihajajo iz različnih okolij in različnih delovnih slogov, združeni za skupni poslovni namen. Konflikt je mogoče – in ga je treba – obvladovati in reševati. Prvi koraki pri reševanju konfliktov na delovnem mestu v večini primerov pripadajo zaposlenim, ki so med seboj v sporu. Vloga delodajalca, ki jo izvajajo menedžerji in kadrovski strokovnjaki, pa je ključnega pomena in temelji na razvoju kulture na delovnem mestu, namenjenemu preprečevanju konfliktov med zaposlenimi, kolikor je to mogoče. Osnova za takšno kulturo so dobro razviti odnosi z zaposlenimi, ki temeljijo na poštenosti, zaupanju in medsebojnemu spoštovanju na vseh ravneh (Society for Human Resource Management, 2017).

Ko se konflikt med zaposlenimi pojavi, ga je treba rešiti pravično in hitro. Na prvem mestu pa ga je pomembno poskusiti preprečiti. Ustvariti je treba okolje, v katerem je malo verjetno, da bi se konflikti pojavili. Temelj takšne kulture so odnosi z zaposlenimi, proces vzpostavljanja močnih odnosov med vodji in zaposlenimi, ki

imajo med seboj vzpostavljeno dobro komunikacijo. Za ustvarjanje takšnega delovnega okolja so potrebni čas, trud in denar, vendar dobra klima za odnose z zaposlenimi podpira motivacijo, zvestobo in visoko uspešnost zaposlenih ter jih spodbuja, da skušajo doseči najboljše možne rezultate za svojo organizacijo (Society for Human Resource Management, 2017).

Za preprečevanje konfliktov med zaposlenimi je smiselno slediti naslednjim smernicam (Society for Human Resource Management, 2017):

- Interaktivna komunikacija. Jasna in dvosmerna komunikacija lahko pomaga ustvariti zaupanje med zaposlenimi in njihovimi vodji.
- Zaupanje. Odsotnost zaupanja med zaposlenimi in vodji lahko ogrozi komunikacijo v eno ali obe smeri.
- Etika. Če zaposleni ne menijo, da ima vodja dobro poslovno etiko, se bodo posredno spraševali o njegovih motivih, kar lahko povzroči stres in zniža delovno uspešnost.
- Pravičnost. Z vsemi zaposlenimi je treba v enakih okoliščinah ravnati dosledno. Vrhunsko uspešnost pa je vseeno treba prepoznati in nagraditi.
- Sočutje. Vodje morajo biti pozorni in občutljivi na občutke svojih zaposlenih, izkazovanje empatije in zavedanja pa je osrednjega pomena za vzpostavitev zaupnega odnosa z zaposlenimi.
- Percepcije in prepričanja. Zaznavanja so lahko bistvena v odnosih z zaposlenimi. Zaposleni se pozitivno odzivajo, če menijo, da sta politika in praksa organizacije pošteni. Pogosta, iskrena komunikacija pomaga zagotoviti, da so prepričanja in zaznavanja zaposlenih skladna z resničnostjo na delovnem mestu.
- Jasna pričakovanja. Zaposleni morajo vedeti, kaj lahko pričakujejo od svojih nadrejenih. Nihče ne mara biti presenečen nad novimi ali nasprotujočimi si zahtevami, ki lahko povzročijo stres in zaposlene odvrnejo od dela.
- Reševanje konfliktov. Čeprav se konflikti pojavijo v vsaki organizaciji, se načini za njihovo reševanje razlikujejo. Delodajalci se morajo z vprašanji spoprijeti neposredno in spore reševati pravično in hitro.

Če je organizacija dovolj velika, da podpira položaj odnosov z zaposlenimi, lahko delodajalec ohranja pozitivne odnose med zaposlenimi. Kadrovski strokovnjaki so pogosto usposobljeni za obvladovanje konfliktov na delovnem mestu in za reševanje težav med zaposlenimi, vendar lahko strokovnjak za odnose z zaposlenimi ali varuh človekovih pravic, posvečen delu z zaposlenimi, ki se soočajo s konfliktom ali z drugim nezadovoljstvom na delovnem mestu, odpravi marsikatero težavo, preden se stopnjuje (Fragapane, 2018).

Najbolj učinkovita stvar, ki jo vodja stori med reševanjem konfliktov, je, da jo spremeni v učno izkušnjo za vpletene strani. Vsaka oblika surovega, čustvenega pogovora je priložnost, da zaposleni dobijo vpogled v perspektive, ki jih morda prej

niso upoštevali (Place, 2019). Zaposleni pa bi morali za dobro komuniciranje med seboj in z nadrejenimi izboljšati svoje socialne veščine in se ne izogibati konfliktu ter pričakovati, da bi ga v celoti odpravili, postaviti jasna pričakovanja, določiti sprejemljivo vedenje, ustrezno ukrepati, osredotočiti se na problem in ne na ljudi, spodbujati aktivno poslušanje, spodbujati celotno ekipo k reševanju konflikta, pridobiti zavezanost za realne spremembe (Fragapane, 2018; Place, 2019).

2.5 OVIRE PRI USPEŠNEM KOMUNICIRANJU

Okolijske ovire za uspešno komuniciranje so značilne za organizacijo in njeno okolje. Večkratne in sočasne zahteve povzročajo napačno dekodiranje sporočil. Prejemnik sporočilo sliši, vendar ga ne razume. Zaradi neustrezne pozornosti sporočila prejemnik v resnici ne "posluša". Poslušanje je proces, ki vključuje fizične, čustvene in intelektualne vloške v iskanje smisla in razumevanja. Poslušanje je učinkovito le, če prejemnik razume sporočila pošiljatelja, kot je predvideno. Tako prejemnik brez aktivnega poslušanja ne razume sporočila. Čas je še ena ovira. Pomanjkanje časa preprečuje pošiljatelju, da skrbno premisli in ustrezno strukturira sporočilo, hkrati pa omejuje prejemnikovo zmožnost, da razbere sporočilo in določi njegov pomen. Okolijske ovire vključujejo vodstveno filozofijo organizacije, več ravni hierarhije ter razmerje moči ali statusa med pošiljatelji in prejemniki sporočila. Filozofija upravljanja lahko spodbuja ali zavira učinkovito komunikacijo. Vodje, ki jih ne zanima spodbujanje medorganizacijske komunikacije vertikalno navzgor ali razširjanje informacij vertikalno navzdol, bodo vzpostavili organizacijske blokade. Zahteva, da vsa komunikacija sledi zapovedni verigi, predstavlja pomanjkanje pozornosti in skrbi do zaposlenih ter omejuje komunikacijske tokove. Okolijska ovira, ki lahko vodi do napačne komunikacije, je uporaba posebne terminologije, ki je neznana prejemniku, kadar so sporočila še posebej zapletena. Komunikacija med ljudmi, ki uporabljajo drugačno terminologijo, je lahko neproduktivna samo zato, ker ljudje enakim besedam pripisujejo različne pomene. Tako lahko pride do nerazumevanja zaradi neznane terminologije. Današnji zapleteni organizacijski sistemi so zelo specializirani, organizacije imajo osebje in tehnične strokovnjake, ki razvijajo in uporabljajo specializirano terminologijo, ki jo lahko razume le drugo podobno osebje in tehnični strokovnjaki, če pa ljudje ne razumejo besed, ne morejo razumeti sporočila (Adu-Oppong, 2014).

Osebne ovire nastanejo zaradi posameznikovega referenčnega okvira ali prepričanj in vrednot. Temeljijo na njegovem socialnoekonomskem ozadju in predhodnih izkušnjah ter oblikujejo način kodiranja in dekodiranja sporočil. Človek se lahko tudi zavestno ali nezavedno vključi v selektivno zaznavanje ali nanj vpliva strah oziroma ljubosumje. Poleg referenčnega okvira lahko prepričanja, vrednote in predsodki spreminjajo in blokirajo sporočila. Vnaprejšnja mnenja in predsodki se oblikujejo na podlagi različnih osebnosti in ozadja (Adu-Oppong, 2014).

Možina in sodelavci (2004, str., 75–76) navajajo, da: »komunikacijske motnje nastanejo pri oddajniku in prejemniku ali pri prenosu skozi komunikacijski kanal. Sporočevalec lahko odda nejasno oblikovano, predolgo ali napačno kodirano sporočilo. Neuspešno dekodiranje prejetega sporočila je lahko posledica medkulturnih razlik. Prejemnik sporočilo dekodira v skladu s svojimi navadami ter moralnimi in etičnimi načeli, le-ti pa se lahko razlikujejo od sporočil oddajnika. Težave lahko nastopijo tudi zaradi nezbranosti ali nezainteresiranosti prejemnika. Motnje lahko nastanejo tudi v komunikacijskem kanalu, saj lahko na prenos sporočila vplivajo hrup iz okolice, slabše telefonske in spletne povezave, prezasedenost omrežja, izgubljene pošte ... Poslovneži se pogosto teh težav niti ne zavedajo, res pa je, da marsikdaj privedejo do hujših nesporazumov. Dobro je, če se komunikacijskih motenj zavedata tako oddajnik kot tudi prejemnik sporočila, zato morata preveriti, ali sta sporočilo pravilno razumela in ga tudi pravilo dekodirala. Le tako se bosta izognila nepotrebnim težavam in nesoglasjem pri poslovanju.« Slika 2 prikazuje komunikacijsko pot in motnje, ki se lahko na poti pojavijo od pošiljatelja ali prejemnika.



Slika 2: Motnje v komunikacijskem kanalu
(Možina et al., 2004)

5 RAZISKAVA O VPLIVU KOMUNIKACIJE MED ZAPOSLENIMI NA POSLOVANJE PODJETJA

5.1 NAMEN RAZISKAVE

Namen raziskave je preučiti komunikacijo v podjetju Etrad3 d.o.o., ugotoviti, katere komunikacijske kanale anketirani najpogosteje uporabljajo, ugotoviti nivo komunikacije v podjetju, ugotoviti razloge za slabo komunikacijo in ugotoviti, kako bi anketirani izboljšali komunikacijo v podjetju.

5.2 POTEK RAZISKAVE

V nadaljevanju so prikazani rezultati, pridobljeni s statistično obdelavo podatkov, ki smo jih pridobili iz anket, razdeljenih med zaposlene v podjetju Etrad3 d.o.o. Vzorec, ki smo ga zajeli v anketiranje, je bil namenski in slučajnostni. Med zaposlene smo razdelili 50 anket, vrnjenih smo jih dobili 39. Realizacija vzorca je 78-%. Anketiranje je potekalo od avgusta 2020 do septembra 2020.

5.3 DEMOGRAFSKI PODATKI

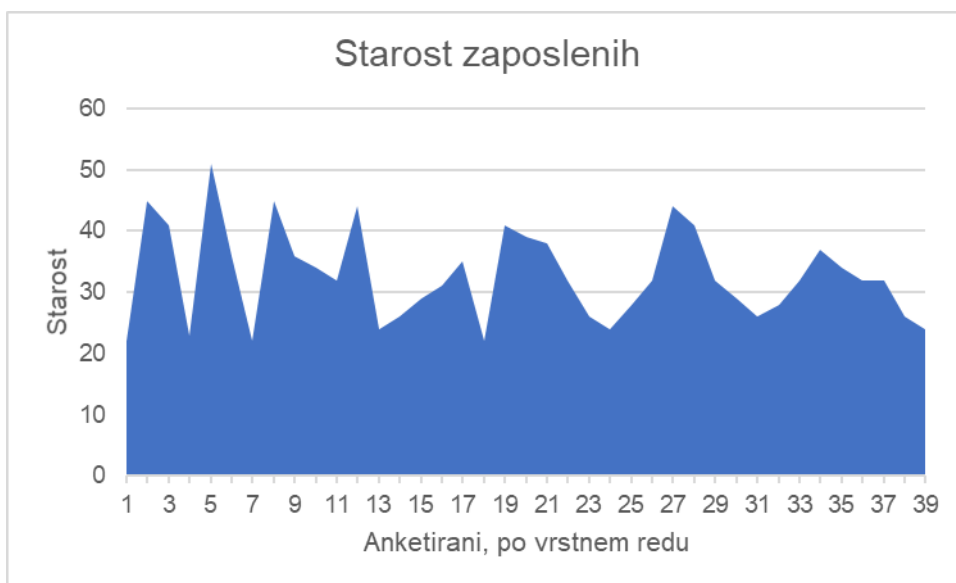
V tabeli 2 so prikazani demografski podatki anketiranih. V raziskavi je sodelovalo 21 (53,8 %) moških in 18 (46,2 %) žensk. Več kot tretjina anketiranih ima srednješolsko izobrazbo oziroma zaključeno gimnazijo ($n = 15$, 38,4 %). Več kot polovica anketiranih opravlja delo zastopnika na terenu ($n = 23$, 59,1 %).

Demografski podatki		n	%
Spol	Moški	21	53,8
	Ženski	18	46,2
	Skupaj	39	100
Stopnja izobrazbe	Osnovna šola	1	2,6
	Srednja šola/gimnazija	15	38,4
	Višja šola	11	28,2
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	25,6
	Magisterij/specializacija	2	5,2
	Doktorat	/	/
	Skupaj	39	100
Delovno mesto	Direktor	2	5,1
	Vodja segmenta	4	10,2
	Delavec v upravi/pisarni	10	25,6
	Zastopnik na terenu	23	59,1
	Skupaj	39	100

Legenda: n = število anketiranih, % = odstotni delež

Tabela 2: Demografski podatki anketiranih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

Slika 3 prikazuje starost anketiranih v letih. Povprečna starost anketiranih je 32,7 let, s standardnim odklonom 7,4 let. Kolektiv je v povprečju mlad.



Slika 3: Starost zaposlenih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

Slika 4 prikazuje delovno dobo anketiranih v letih. Povprečna delovna doba anketiranih je 8,1 let, s standardnim odklonom 6,4 let. Anketirani v povprečju nimajo dolge delovne dobe.



Slika 4: Delovna doba anketiranih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

5.1 OPISNA STATISTIKA

V tabeli 3 so prikazani komunikacijski kanali, preko katerih anketirani komunicirajo med seboj. V povprečju anketirani najpogosteje s sodelavci komunicirajo osebno (PV = 3,85, SO = 0,639), vendar pogosto uporabljajo tudi druge komunikacijske kanale. Najmanj pogosto anketirani komunicirajo s sodelavci po telefonu (PV = 3,12, SO = 0,662).

Trditve	n	PV	SO	Me	Min	Max
S sodelavci komuniciram osebno.	39	3,85	0,639	2	1	4
S sodelavci komuniciram preko e-pošte.	39	3,45	0,581	2	1	4
S sodelavci komuniciram po telefonu.	39	3,12	0,662	2	1	4
S sodelavci komuniciram preko socialnih omrežij in spletnih aplikacij.	39	3,49	0,773	2	1	4

Legenda: n = število anketiranih, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon, Min = najnižja podana vrednost odgovora, Max = najvišja podana vrednost odgovora, Me = mediana, Lestvica: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – pogosto, 4 – vedno

Tabela 3: Komunikacijski kanal anketiranih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

Tabela 4 vsebuje trditve, ki se navezujejo na komunikacijo v podjetju. V povprečju se anketirani ne strinjajo le s trditvijo: »Med zaposlenimi se pri komunikaciji delajo razlike.« (PV = 1,99, SO = 0,799)

Z vsemi ostalimi trditvami se anketirani v povprečju strinjajo, najizrazitejše strinjanje so podali pri trditvi: »Ustrezna komunikacija med sodelavci zvišuje motiviranost za delo.« (PV = 4,61, SO = 0,810)

Trditve	n	PV	SO	Me	Min	Max
Komunikacija med sodelavci je v podjetju dobra.	39	3,94	0,851	3	1	5
Medsebojna komunikacija je v podjetju vedno spoštljiva.	39	3,93	0,845	3	1	5
Konflikti se rešujejo sproti.	39	3,67	0,947	3	1	5
Ustrezna komunikacija med sodelavci zvišuje motiviranost za delo.	39	4,61	0,810	3	1	5
Odnosi s sodelavci bi bili lahko boljši.	39	3,06	0,879	3	1	5
Medosebni odnosi vplivajo na mojo delovno motivacijo.	39	4,11	0,816	3	1	5
Med zaposlenimi se pri komunikaciji delajo razlike.	39	1,99	0,799	2	1	4
O osebnih zadevah se lahko pogovorim z večino sodelavcev.	39	3,34	0,901	3	1	5
Rezultat komunikacije mora biti doseganje cilja in tudi oblikovanje dobrega vzdušja.	39	4,05	0,821	3	1	5
Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od komuniciranja med zaposlenimi.	39	4,41	0,620	3	1	5

Legenda: n = število anketiranih, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon, Min = najnižja podana vrednost odgovora, Max = najvišja podana vrednost odgovora, Me = mediana, Likertova lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – delno se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam

Tabela 4: Komunikacija v podjetju, po mnenju anketiranih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

Čeprav se anketirani v povprečju strinjajo z dobro komunikacijo v podjetju, standardni odklon pokaže na neenotno odgovarjanje anketiranih, kar pomeni, da se nekateri anketirani z navedenimi trditvami ne strinjajo.

V tabeli 5 so nanizani vzroki za slabo komunikacijo. Anketirani v povprečju menijo, da so vsi navedeni vzroki relevantni za slabo komunikacijo. Prav tako menijo, da je najizrazitejši vzrok za slabo komunikacijo: »pomanjkanje znanja o komuniciranju« (PV = 4,51, SO = 0,481). Anketirani se najmanj strinjajo z vzrokom: »neustrezna komunikacijska orodja (npr. splet)« (PV = 4,23, SO = 0,467).

Trditve	n	PV	SO	Me	Min	Max
Pomanjkanje znanja o komuniciranju	39	4,51	0,481	3	1	5
Neustrezna komunikacijska orodja (npr. splet)	39	4,23	0,467	3	1	5
Slabi medosebni odnosi	39	4,41	0,427	3	1	5
Konflikti med sodelavci	39	4,32	0,427	3	1	5
Tekmovalnost	39	4,43	0,467	3	1	5
Negativni pristop do dela	39	4,54	0,512	3	1	5
Nekomunikativnost	39	4,39	0,537	3	1	5
Slab odnos nadrejenih do zaposlenih	39	4,46	0,518	4	2	5
Skrivanje informacij	39	4,56	0,512	4	2	5
Nestrokovnost	39	4,78	0,543	4	2	5
Preobčutljivo reagiranje	39	4,29	0,468	4	2	5
Nesodelovanje	39	4,47	0,413	4	2	5

Legenda: n = število anketiranih, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon, Min = najnižja podana vrednost odgovora, Max = najvišja podana vrednost odgovora, Me = mediana, Likertova lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – delno se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam

Tabela 5: Vzroki za slabo komunikacijo, po mnenju anketiranih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

V tabeli 6 so navedeni načini, s katerimi se komuniciranje med zaposlenimi lahko izboljša. Anketirani so neopredeljeni glede dveh načinov za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi, in sicer z: »disciplino na delovnem mestu« (PV = 2,62, SO = 0,722) in »obveščenostjo zaposlenih« (PV = 2,62, SO = 0,721). Anketirani se v povprečju najbolj strinjajo, da se komuniciranje med zaposlenimi lahko izboljša z izboljšanjem odnosov med zaposlenimi in vodjo (PV = 4,28, SO = 0,714).

Trditve	n	PV	SO	Me	Min	Max
Odnosi med zaposlenimi	39	3,55	0,725	3	1	5
Razporeditev dela	39	3,59	0,765	3	1	5
Odnosi med zaposlenimi in vodjo	39	4,28	0,714	3	1	5
Disciplina na delovnem mestu	39	2,62	0,722	3	1	5
Obveščenost zaposlenih	39	2,62	0,721	3	1	5

Legenda: n = število anketiranih, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon, Min = najnižja podana vrednost odgovora, Max = najvišja podana vrednost odgovora, Me = mediana, Likertova lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – delno se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam

Tabela 6: Načini za izboljšanje komunikacije, po mnenju anketiranih
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

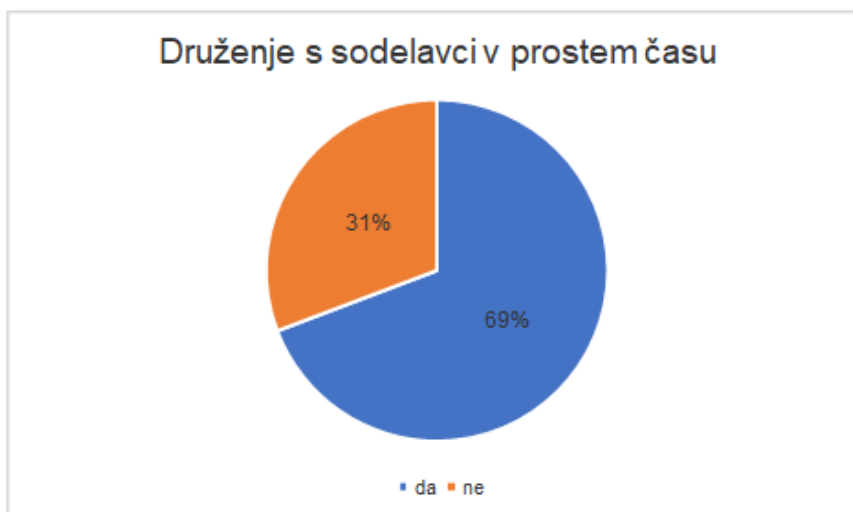
Tabela 7 prikazuje lastnosti sodelavcev, ki jih anketirani najbolj cenijo. Anketirani pri sodelavcih najbolj cenijo »spoštovanje« (PV = 4,51, SO = 0,856), neopredeljeni pa so glede lastnosti »pomoč pri delu« (PV = 3,05, SO = 0,697).

Trditve	N	PV	SO	Me	Min	Max
Prijaznost	39	4,21	0,821	3	2	5
Korektnost	39	4,05	0,702	3	2	5
Delavnost	39	3,53	0,905	3	1	5
Pomoč pri delu	39	3,05	0,697	3	1	5
Organiziranost	39	3,53	0,854	3	2	5
Odkritost	39	4,20	0,899	3	2	5
Sodelovanje	39	4,18	0,908	3	2	5
Spoštovanje	39	4,51	0,865	3	2	5

Legenda: n = število anketiranih, PV = povprečna vrednost, SO = standardni odklon, Min = najnižja podana vrednost odgovora, Max = najvišja podana vrednost odgovora, Me = mediana, Likertova lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – delno se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam

Tabela 7: Lastnosti sodelavcev, ki jih anketirani najbolj cenijo
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

Iz slike 5 je razvidno, da 69 % zaposlenih skupaj preživlja tudi prosti čas.



Slika 5: Druženje s sodelavci v prostem času
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

Slika 6 prikazuje, da ima 79 % anketiranih dobre odnose z vodjo.



Slika 6: Dobri odnosi med vodjo in zaposlenimi
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

5.2 PREVERJANJE HIPOTEZ

Hipoteza 1: Komunikacijski kanali med zaposlenimi se razlikuje glede na starost zaposlenih.

Tabela 8 prikazuje korelacijo med starostjo in komunikacijo zaposlenih. Do pozitivne in šibke povezanosti prihaja pri dveh komunikacijskih kanalih, in sicer: »S sodelavci komuniciram preko e-pošte« ($r = 0,169$, $p = 0,001$) in »S sodelavci komuniciram preko socialnih omrežij in spletnih aplikacij« ($r = 0,182$, $p = 0,001$). Na podlagi rezultatov lahko trdimo, da prihaja do statistično pomembne povezanosti med komuniciranjem in starostjo anketiranih.

Trditev	Korelacijski koeficient	Starost
S sodelavci komuniciram osebno.	Pearsonov koeficient korelacije	0,226
	p – vrednost	0,125
	N	39
S sodelavci komuniciram preko e-pošte.	Pearsonov koeficient korelacije	0,169*
	p – vrednost	0,001
	N	39
S sodelavci komuniciram preko telefona.	Pearsonov koeficient korelacije	0,384
	p – vrednost	0,081
	N	39
S sodelavci komuniciram preko socialnih omrežij in spletnih aplikacij.	Pearsonov koeficient korelacije	0,182**
	p – vrednost	0,001
	N	39

Legenda: **korelacija je statistično značilna na nivoju 0,001; *korelacija je statistično značilna na nivoju 0,05

Tabela 8: Korelacijski koeficient med komunikacijo in starostjo zaposlenih

Rezultati v tabeli 8 so pokazali, da prvo hipotezo lahko sprejmemo, zato lahko trdimo, da se komunikacija med zaposlenimi razlikuje glede na starost zaposlenih.

Hipoteza 2: Zaposleni ocenjujejo, da bi lahko bili njihovi medsebojni odnosi boljši.

Tabela 9 prikazuje rezultate analize variance (ANOVA), kjer smo preverjali statistično pomembne razlike med komunikacijo med zaposlenimi in izobrazbo. Zaradi neuravnoteženosti vzorca so v statistično analizo zajeti anketirani s srednješolsko/gimnazijsko izobrazbo, anketirani z višješolsko izobrazbo in anketirani z visokošolsko/univerzitetno izobrazbo. Do statistično pomembnih razlik prihaja pri dveh trditvah: »Odnosi med sodelavci bi bili lahko boljši« ($F = 2,654$, $p = 0,042$) in »Med zaposlenimi se pri komunikaciji delajo razlike« ($F = 0,516$, $p = 0,035$), zato lahko sklepamo, da obstajajo statistično pomembne razlike med komunikacijo glede na izobrazbo, pri čemer imajo anketirani z nižjo izobrazbo pri navedenih trditvah izrazitejše mnenje.

Trditve	Izobrazba	n	PV	SO	F	p
Komunikacija med sodelavci je v podjetju dobra.	Srednja šola/gimnazija	15	3,40	0,780	0,651	0,511
	Višja šola	11	4,27	0,756		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,92	0,734		
Medsebojna komunikacija je v podjetju vedno spoštljiva.	Srednja šola/gimnazija	15	4,13	0,946	2,622	0,442
	Višja šola	11	3,85	0,942		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,96	1,038		
Konflikti se rešujejo sproti.	Srednja šola / gimnazija	15	3,40	0,814	0,511	0,740
	Višja šola	11	4,12	0,585		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	4,06	0,894		
Ustrezna komunikacija med sodelavci zvišuje motiviranost za delo.	Srednja šola/gimnazija	15	4,40	0,770	0,666	0,518
	Višja šola	11	4,27	0,686		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	4,03	0,823		
Odnosi med sodelavci bi bili lahko boljši.	Srednja šola/gimnazija	15	4,13	0,574	2,654	0,042
	Višja šola	11	2,85	0,562		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,06	0,561		
Medosebni odnosi vplivajo na mojo delovno motivacijo.	Srednja šola/gimnazija	15	4,40	0,578	0,497	0,714
	Višja šola	11	3,82	0,485		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,86	0,594		
Med zaposlenimi se pri komunikaciji delajo razlike.	Srednja šola/gimnazija	15	2,40	0,796	0,516	0,035
	Višja šola	11	1,12	0,698		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	1,26	0,817		
O osebnih zadevah se lahko pogovorim z večino sodelavcev.	Srednja šola/gimnazija	15	3,40	0,772	0,622	0,812
	Višja šola	11	3,27	0,628		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,03	0,728		
Rezultat komunikacije mora biti doseganje cilja in tudi oblikovanje dobrega vzdušja.	Srednja šola/gimnazija	15	4,13	0,765	2,108	0,248
	Višja šola	11	3,85	0,714		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,96	0,739		
Trditve	Izobrazba	n	PV	SO	F	P
Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od komuniciranja med zaposlenimi.	Srednja šola/gimnazija	15	4,40	0,798	0,910	0,690
	Višja šola	11	4,12	0,698		
	Visoka šola/univerzitetna izobrazba	10	3,86	0,694		

Legenda: n = število odgovorov; PV = povprečna vrednost; SO = standardni odklon; F – razmerje, p – statistična značilnost ($p < 0,05$); Likertova lestvica: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – delno se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam

Tabela 9: Komunikacija med zaposlenimi glede na izobrazbo

Tudi drugo hipotezo lahko sprejmemo – odkrili smo statistično pomembne razlike med odnosi in načinom komuniciranja med zaposlenimi. Anketirani z nižjo stopnjo izobrazbe želijo boljše odnose s sodelavci (če primerjamo srednješolsko in visokošolsko izobrazbo) (tabela 9).

Hipoteza 3: Odnosi zaposlenih z nadrejenimi vplivajo na komunikacijo med zaposlenimi.

Faktorsko analizo smo izvedli z namenom zmanjšanja števila spremenljivk. Izvedli smo jo z metodo glavnih osi (Principal Axis Factoring) in poševno rotacijo (Direct Oblimin), saj pričakujemo korelacijo med faktorji. Število faktorjev je določalo več kriterijev: screen diagram, lastne vrednosti, vsebinsko konsistentnost faktorjev in zadostno število spremenljivk na faktor (Pallant, 2016). V faktorsko analizo smo vključili 10 spremenljivk iz vprašalnika (Komunikacija med zaposlenimi) in s tem dobili nov faktor, ki ima skupno lastnost izmerjenim spremenljivkam. Primernost vzorca za faktorsko analizo smo preverili s Keiser Meyer-Olkin (KMO) testom in z Bartlettovim testom (Pallant, 2016). KMO test znaša 0,809 in je primeren za nadaljnjo faktorsko analizo. Bartlettov test je statistično značilen ($p < 0,001$).

Ustvarjeni so bili trije faktorji. Pred rotacijo je največji delež pojasnjene variance padel na prvi faktor (58,4 %), nato na drugi (3,1 %) in tretji (1,9 %). Razvili smo le en faktor, saj je delež pojasnjene variance višji od 5,5 % (Kassouf et al., 2018). Faktor smo poimenovali »Komunikacija med zaposlenimi«. Cronbach koeficient alfa je znašal $\alpha = 0,811$. Tabela 10 prikazuje rezultate faktorske analize.

Komunikacija med zaposlenimi	F1	F2	F3
Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od komuniciranja med zaposlenimi.	0,743		
Komunikacija med sodelavci je v podjetju dobra.	0,721		
Medsebojna komunikacija je v podjetju vedno spoštljiva.	0,684		
Konflikti se rešujejo sproti.	0,663		
Ustrezna komunikacija med sodelavci zvišuje motiviranost za delo.	0,607		
Odnosi s sodelavci bi bili lahko boljši.	0,587		
Med zaposlenimi se pri komunikaciji delajo razlike.	0,546		
O osebnih zadevah se lahko pogovorim z večino sodelavcev.		0,721	
Rezultat komunikacije mora biti doseganje cilja in tudi oblikovanje dobrega vzdušja.		0,654	
Medosebni odnosi vplivajo na mojo delovno motivacijo.			0,654

Tabela 10: Faktorska analiza
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

Tabela 11 prikazuje statistično pomembno povezanost med faktorjem komunikacija med zaposlenimi in dobrimi odnosi med vodjo in zaposlenimi. Povezanost je pozitivna in šibka ($r = 0,163$, $p = 0,039$), zato lahko sklepamo, da so odnosi med zaposlenimi statistično pomembno povezani s komunikacijo med zaposlenimi.

		Faktor komunikacija med zaposlenimi
Dobri odnosi med vodjo in zaposlenimi	Korelacijski koeficient	0,168
	Sig. (2-stranski)	0,039
	N	39

Tabela 11: Korelacija med dobrimi odnosi med vodjo in zaposlenimi ter komunikacijo med zaposlenimi
(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

V nadaljevanju smo preverjali vpliv odnosov z nadrejenimi na komunikacijo med zaposlenimi z regresijsko analizo, pri čemer je odvisna spremenljivka komunikacija med zaposlenimi, neodvisna pa odnosi z vodjo. Tabela 12 prikazuje statistiko za oceno celotnega modela. Model ustreza, z njim pa lahko pojasnimo 19,2 % celotne variance.

Povzetek modela

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
1	0,276 ^a	0,192	0,121	0,648

Tabela 12: Statistika za oceno celotnega modela

(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

Obstaja statistična značilnost ($p = 0,041$) med odnosi med vodjo in zaposlenimi ter komunikacijo med zaposlenimi. Tako regresijska konstanta kot regresijski koeficient sta statistično značilna (tabela 13). Pri faktorju »komunikacija med zaposlenimi« znaša korelacijski koeficient 0,276, determinacijski koeficient 0,192, kar nam potrди 19,2-% variabilnost faktorja »komunikacija med zaposlenimi« in ga lahko pojasnimo z linearnim vplivom dobrih odnosov med vodjo in zaposlenimi.

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	T	Sig. (p)
	β	St. napaka	Beta		
(konstanta)	2,411	0,308		4,852	0,001
Dobri odnosi med vodjo in zaposlenimi	0,319	0,201	0,301	2,15	0,041

Tabela 13: Regresijski koeficient

(Vir: Anketni vprašalnik, 2020)

Tudi zadnjo hipotezo lahko potrdimo – odnosi zaposlenih z nadrejenimi vplivajo na komunikacijo med zaposlenimi, pri čemer anketirani, ki imajo dober odnos z vodjo, bolje komunicirajo s sodelavci.

5.6 POVZETEK UGOTOVITEV RAZISKAVE IN KRITIČNA ANALIZA

Rezultati raziskave so pokazali, da anketirani med seboj dobro komunicirajo, uporabljajo vse komunikacijske kanale in imajo z vodji večinoma dobre odnose, vendar bi kljub temu izpostavili nekaj kritičnih točk, kjer bi se komunikacija med zaposlenimi lahko izboljšala:

- Pri komunikaciji s sodelavci so se v povprečju vsi anketirani s trditvami strinjali, vendar so bili anketirani neopredeljeni glede trditve o odnosih s sodelavci. Nekaj anketiranih meni, da bi bili odnosi med sodelavci lahko boljši, zato so potrebne izboljšave, s katerimi se bodo odnosi izboljšali.

- Anketirani so neopredeljeni glede tega, da je obveščенost zaposlenih dejavnik, s katerim se lahko izboljša komunikacija.
- Anketirani so neopredeljeni glede lastnosti, ki jih sodelavec mora imeti, in sicer mora sodelavec pomagati pri delu.
- Nekaj anketiranih nima dobrih odnosov z vodjo, zato je nujno potrebno, da se odnosi v vertikalni liniji izboljšajo.
- Pojavljajo se razlike v uporabi komunikacijskih kanalov glede na starost, pri čemer mlajši anketirani večkrat uporabljajo splet in spletne aplikacije za komunikacijo s sodelavci kot starejši anketirani.
- Pojavljajo se razlike v komunikaciji glede na izobrazbo anketiranih, pri čemer imajo mlajši več težav pri komuniciranju kot starejši anketirani.
- Dobri odnosi z nadrejenimi vplivajo na komunikacijo med zaposlenimi, na podlagi česar lahko sklepamo, da anketirani, ki nimajo dobrih odnosov z nadrejenimi, slabše komunicirajo s sodelavci.

6 RAZPRAVA

Komunikacija na delovnem mestu je ključnega pomena za vzpostavljanje in vzdrževanje kakovostnih delovnih odnosov v podjetju. Kot proces prenosa informacij in skupnega razumevanja od ene osebe do druge je pomembna učinkovita komunikacija na delovnem mestu, ker vsaka upravna funkcija in dejavnost vključujeta neko obliko neposredne ali posredne komunikacije. Posledično morajo zaposleni za izboljšanje učinkovitosti komunikacije razviti zavedanje o pomembnosti odgovornosti pošiljatelja in prejemnika sporočila ter se morajo držati aktivnih veščin poslušanja. Zaposleni bi zato morali ustvariti okolje, v katerem se o težavah, načrtih, vprašanjih, mnenjih, mislih in idejah, ki se nanašajo na delo, razpravlja in obravnava strokovno, pozitivno in z učinkovito komunikacijo. V literaturi so omenjene prednosti notranje komunikacije v podjetju, predvsem med zaposlenimi. Med prednosti avtorji uvrščajo izboljšanje komunikacije, hitro ustvarjanje novih proizvodnih projektov, razvoj boljše ravni storitev za stranke, izboljšanje ravni usklajevanja med dejavnostmi in večje vključevanje strokovnjakov (Bakar et al., 2014; Hee et al., 2019). V diplomskem delu smo na podlagi raziskave želeli ugotoviti, na kakšnem nivoju poteka komunikacija med zaposlenimi v podjetju Etrad3 d.o.o.

Ugotovili smo, da zaposleni uporabljajo vse komunikacijske kanale, največkrat s sodelavci komunicirajo osebno, najmanjkrat pa po telefonu. Korelacijska analiza je pokazala, da prihaja do statistično pomembne povezanosti med uporabo komunikacijskih kanalov in starostjo anketiranih. Bakar in sodelavci (2014) so v raziskavi ugotovili, da je v podjetju pogosto zanemarjen pomen komunikacije med zaposlenimi, zato je treba zaposlene izobraziti o pomembnosti komunikacije in pravilni uporabi vseh komunikacijskih kanalov.

Rezultati naše raziskave so pokazali, da se zaposleni v povprečju ne strinjajo, da se med zaposlenimi pri komunikaciji delajo razlike, vendar se pri omenjeni trditvi pojavlja statistična značilnost glede na izobrazbo anketiranih. Anketirani so neopredeljeni glede trditve, da bi bili odnosi med sodelavci lahko boljši, pri omenjeni trditvi se prav tako pojavlja statistično pomembna značilnost glede na izobrazbo anketiranih.

Rezultati naše raziskave so tudi pokazali, da anketirani pripisujejo visoko pomembnost vzrokom za slabo komunikacijo, kot so nestrokovnost, pomanjkanje znanja o komuniciranju, slabi medosebni odnosi, negativni pristop do dela, skrivanje informacij, nesodelovanje, tekmovalnost, konflikti med delavci, slabi odnosi med nadrejenimi in zaposlenimi, nekomunikativnost, preobčutljivo reagiranje in neustrezna komunikacijska orodja. Anketirani v povprečju menijo, da se komuniciranje med zaposlenimi lahko izboljša z odnosi med zaposlenimi in vodjo, razporeditvijo dela ter z odnosi med zaposlenimi. Kar 21 % anketiranih je v raziskavi navedlo, da nimajo dobrih odnosov z vodjo.

Rezultati raziskave so pokazali, da komunikacijo med zaposlenimi lahko pojasnimo z linearnim vplivom dobrih odnosov med vodjo in zaposlenimi. Do podobne ugotovitve je v raziskavi prišel tudi Hola (2012), ki je v svoji raziskavi dokazala vpliv notranje komunikacije na delovne odnose in uspešnost. Na podlagi raziskave, ki so jo izvedli Hee in sodelavci (2019), je bilo ugotovljeno, da ima komunikacija vertikalno navzdol in horizontalno pomemben pozitiven vpliv na uspešnost zaposlenih. Poleg usposabljanja in izbire ustreznega komunikacijskega modela bi si podjetja morala prizadevati tudi za izboljšanje mehkih veščin svojih zaposlenih, da bi izboljšali komunikacijske centre, pa tudi za medsektorska srečanja za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi (Hee et al., 2019). Hola (2012) je v raziskavi ugotovila, da obstaja povezava med stopnjo notranje komunikacije in zvestobo zaposlenih.

Na podlagi rezultatov raziskave smo spoznali, da je komunikacija med zaposlenimi v podjetju Etrad3 zadovoljiva, vendar bi bile na nekaterih področjih potrebne izboljšave. Predlagamo ukrepe za izboljšanje komunikacije v podjetju Etrad3 d.o.o.:

- V določenih časovnih presledkih je treba organizirati sestanke o določenih vprašanjih, da se zagotovi in ohrani zagon vseh pomembnih procesov.
- Vodstvo lahko organizira več dejavnosti, kot so medresorski sestanki, da bi med nadrejenimi in podrejenimi ustvarili kakovostne vezi.
- Za učinkovito komunikacijo v podjetju je treba izdelati ustrezen načrt usposabljanja in razvoja.
- Izobraževanje zaposlenih o načinu komuniciranja in izbiri komunikacijskega orodja oziroma kanala.
- Skupinski izleti so odličen način komunikacije med zaposlenimi. Takšne dejavnosti vodijo k večji usklajenosti med zaposlenimi. Ko zaposleni

komunicirajo zunaj, dobijo priložnost, da si medsebojno želijo komunicirati na medosebni ravni. Posledično odpravijo kakršne koli fizične ali psihološke komunikacijske ovire, ki obstajajo na delovnem mestu. Skupinski izleti so lahko skupinske ekskurzije, skupinska kosila itd.

- Spodbujanje kulture spoštovanja pri delu je eden najboljših načinov za izboljšanje pretoka komunikacije med zaposlenimi.
- Team buildingi lahko močno izboljšajo komunikacijo med zaposlenimi, izboljšajo spretnosti, kot so načrtovanje, reševanje problemov, reševanje konfliktov itd. Člani se naučijo moči in slabosti drug drugega. Povezovanje, druženje in vključenost vseh vidikov, ki spodbujajo poslovno komunikacijo, je mogoče izboljšati z dobro načrtovanimi skupinskimi aktivnostmi. Med zaposlenimi vzbujajo občutke timskega duha, konkurenčnosti in ustvarjalnosti.

V današnjem konkurenčnem svetu ima upravljanje s človeškimi viri bistveno vlogo, saj vpliva na blaginjo podjetja. Zadovoljni in zvesti zaposleni – notranji deležniki, ustvarjajo temelje za učinkovito delo v podjetju na trgu. Proces notranje komunikacije neposredno vpliva na vzpostavljanje medsebojnih odnosov med podjetjem (vodstvom) in zaposlenimi. Na žalost pomembnost notranje komunikacije v vodstveni praksi ni dovolj razumljena. Vodstvo se ne zaveda najpomembnejših funkcij učinkovitega notranjega komuniciranja, ki je bistvenega pomena za upravljanje znanja, prenovo in blaginjo podjetja. Brez učinkovite interne komunikacije podjetje ne izkoristi vseh svojih virov. Učinkovita notranja komunikacija izboljšuje klimo v delovnem okolju, hkrati pa povečuje ozaveščenost zaposlenih o dejavnostih in načrtih podjetja. Vodstvo prek učinkovitih mehanizmov povratnih informacij od zaposlenih sliši predloge glede načrtov in politik podjetja. Tako lahko podjetje v celoti uporabi nakopičene izkušnje vseh svojih zaposlenih. Učinkovita notranja komunikacija krepi vlogo vodij in daje pozitivni odnos do sprememb znotraj podjetja. Omogoča tudi rešitev konfliktov, preden postanejo krizni. Ustvarja in vzdržuje zavzetost zaposlenih ter osredotoča napore na zastavljeno nalogo, hkrati pa dosega cilje podjetja (Hola, 2012).

7 ZAKLJUČKI

V zadnjih letih se vse več pozornosti namenja zdravju, varnosti in delovnim pogojem zaposlenih. Eden glavnih razlogov za to je ozaveščanje podjetij in razumevanje pomena poklicne odgovornosti za njihove zaposlene. Drugi razlog za večjo pozornost je pomanjkanje delavcev in znatno nihanje delavcev, ki zamenjajo službo, če kakovost delovnega okolja ni na zadovoljivi ravni. Komunikacija je pomemben pokazatelj kakovosti v delovnem okolju. To se v prvi vrsti nanaša na interno komunikacijo, torej komunikacijo znotraj enega podjetja. Številne raziskave namreč kažejo, da če je ta vrsta komunikacije slaba, neposredno vpliva na zadovoljstvo

zaposlenih in s tem na njihovo delovno uspešnost. Slaba in nezadostna komunikacija ima vpliv tako na zaposlene kot tudi na samo podjetje. Iz tega razloga je za podjetja ključnega pomena, da razumejo pomen dobre in odprte komunikacije in se posvetijo razvoju mehkih komunikacijskih veščin svojih zaposlenih in organiziranju komunikacijskega usposabljanja.

7.1 OCENA UČINKOV

Predlogi, ki smo jih podali za izboljšanje komunikacije, so realni in ob uvajanju ne bi povzročili podjetju veliko dodatnih stroškov. Zaposleni se morajo v podjetju počutiti dobro, zato morajo znati komunicirati, nadrejeni pa jih morajo h komuniciranju spodbujati. Dodatni strošek bi podjetju predstavljala le predavanja, kjer bi se zaposleni naučili pravilnega poslovnega komuniciranja, in strateška uvedba komuniciranja v politiko in vrednote podjetja, vendar bi se vložek kratkoročno obrestoval z višjo zadovoljnostjo in motivacijo zaposlenih, dolgoročno pa z boljšim poslovanjem podjetja.

7.2 POGOJI ZA UVEDBO

Pogoji za uvedbo predlogov so izvedljivi v zelo kratkem času. Izobraževanja zaposlenih bi morala biti kontinuirana, saj je fluktuacija zaposlenih na terenu velika in tudi zaposleni, ki so že bili na izobraževanjih, lahko svoje znanje nadgrajujejo. Strategija vpeljave komuniciranja v podjetje zahteva malo več časa in morda tudi prestrukturiranje politike podjetja, pri čemer lahko podjetje najame zunanjo strokovno pomoč.

7.3 MOŽNOSTI NADALJNJEGA RAZVOJA

Priporočamo nadaljnje raziskovanje obravnavane tematike, saj je napisanih zelo malo znanstveno-strokovnih člankov v slovenskem jeziku. Z raziskanostjo področja bi se lahko oblikovali strategija in politika komuniciranja med zaposlenimi v podjetju, ki bi jima lahko sledila tako mala kot velika podjetja.

LITERATURA IN VIRI

Adu-Oppong, A. A., 2014. Communication in the workplace: guidelines for improving effectiveness. *Global Journal of commerce in management perspective*, 3(5), 208-213.

Ajala, E. M. (2012). The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity. *Journal of the African Educational Research Network*, 12(1), 1-12.

Andrejič, M., Pajić, V. in Kilbarda, M., 2020. Stress and communication as quality indicators of a working environment in logistics companies: a case study in the logistics sector in Serbia. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 10(3):309-322.

Dermol, V. in Punnamee, S. (2016). The importance of communication and internalization of organisational values, company mission, and vision. Dostopno na: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-16-1/papers/ML16-222.pdf>.

Dutta, D. (2020). Role of Business Communication in Employee Engagement. Dostopno na: <https://blog.vantagecircle.com/business-communication-employee-engagement/>.

Eisenberg, E., Goodal, H. in Trethwey, A. (2011). *Organizational Communication Balancing creativity and constraint*. New York: Bedford/St. Martin's.

El-Zeiny, R. M. A. (2012). The interior design of workplace and its impact on employees' performance: A case study of the private sector corporations in Egypt. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 35(1), 746–756.

Fragapane, J. (2018). The manager's guide to dealing with employee conflict at work. Dostopno na: <https://officevibe.com/blog/dealing-with-employee-conflict-in-workplace>.

Giri, V. N. in Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Journal of Psychological Studies*, 55(2), 137-142.

Hans, E. in Hans, E. (2014). Role of professional communication in today's world of business and commerce. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 12(2), 72-76.

Hartog, D. N. D., Boon, C., Verburg, R. M. in Croon, M. A. (2012). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.

Hee, O. C., Quin, D. A. H., Tan, K. O. in Husin, M. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), doi: 10.35940/ijrte.C1213.1083S219.

Hee, O.C., Cheng, T. Y., Yaw, C. C., Gee, W. V., Kamaludin, S. M. in Prabhakaran, J.R. (2016). The Influence of Human Resource Management Practices on Career Satisfaction: Evidence from Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 517-521.

Hola, J. (2012). Internal communication in the small and medium sized enterprises. *Ekonomie a Management*, 15(3), 32-45.

Ince, M. in Gul, H. (2011). The role of the organizational communication on employees' perception of justice: A sample of public institution from Turkey. *Journal of Social Sciences*, 21(1), 106-124.

Jacobs, M. A., Yu, W. in Chavez, R. (2015). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 17(1), doi: 10.1016/j.ijpe.2015.10.015.

Kassouf, A., Jouan-Rimbaud Bouveresse, D. in Rutledge, D. N. (2018). Determination of the optimal number of components in independent components analysis. *Talanta*, 1(179), 538-545.

Križman, A. in Angelovski, B. (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.

Ližbetinova, L. (2015). Quality evaluation of internal communication in logistics companies. Dostopno na: https://www.researchgate.net/publication/323837893_Quality_evaluation_of_internal_communication_in_logistics_companies.

Možina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje-evropske razsežnosti*. 2.dopolnjena izdaja. Maribor: Obzorja.

Mutuku, C. K. in Mathooko, P. (2014). Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens networks Kenya. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*, 1(3), 28–62.

Okyere, Y. O. (2011). The impact of effective communication on organizational performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(3), 1904-1914.

Ožbolt, K. (2011). *Komunikacija in medosebni odnosi*. Diplomsko delo. Kranj: BinB višja strokovna šola.

Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. 5th ed. Australia, Sidney: Allen in Unwin.

Pesjak, K. (2019). Pomen komunikacije v podjetju. Dostopno na: <https://www.star-vital.si/clanki/pomen-komunikacije-v-podjetju-5e2058c3c43cdb3eb10c8fda>.

Ping, L. L., Ahmad, U. N. U. in Hee, O. C. (2016). Personality traits and customer-oriented behavior of the Malaysian nurses. *International Business Management*, 10(13), 2579-2584.

Place, T. (2019). *How to Resolve Workplace Conflicts: A Guide for Managers*. Dostopno na: <https://www.vital-learning.com/blog/how-to-resolve-workplace-conflicts-a-guide-for-managers>.

Ramdhani, A., Ramdhani, M. A. in Ainisyifa, H. (2017). Model conceptual framework of corporate culture influenced on employee's commitment to organization. *Journal of Business Management*, 11(3), 826–830.

Society for Human Resource Management (2020). *Managing Organizational Communication*. Dostopno na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingorganizationalcommunication.aspx>.

Society for Human Resource Management (2017). *Managing Workplace Conflict*. Dostopno na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingworkplaceconflict.aspx>.

Tavakol, M. in Dennick, R., 2011. Making sense of Cronbachs alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.

Tkalac Verčič, A. in Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 855-893.

Varbanova, B. (2018). Opportunities to Improve Interaction Between Employees and Educational Institutions. *International conference knowledge-based organization*, 24(2), doi: <https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0128>.

Verghese, A. K. (2017). Internal communication: Practices and implications, *Journal of Indian Management*, 22(4), 103–113.

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,
sem Ivana Šanca, študentka višješolskega študija B&B, in pod mentorstvom dr. Barbare Grintal, univ. dipl. org., pripravljam diplomsko delo z naslovom: Vpliv komunikacije med zaposlenimi na poslovanje podjetja.

Pred vami je vprašalnik, s katerim želim ugotoviti, kako zaposleni v podjetju Etrad3 d.o.o. med seboj komunicirate.

Vljudno vas prosim za sodelovanje v raziskavi. Vprašalnik je anonimen, vse zbrane podatke bom uporabila izključno v diplomskem delu.

Za vaše sodelovanje se Vam vnaprej zahvaljujem.

S spoštovanjem,
Ivana Šanca

VPRAŠALNIK

I. KOMUNICIRANJE S SODELAVCI

Za vsako trditev označite, v kolikšni meri se z njo strinjate.

	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno
S sodelavci komuniciram osebno.				
S sodelavci komuniciram preko e-pošte.				
S sodelavci komuniciram po telefonu.				
S sodelavci komuniciram preko socialnih omrežij in spletnih aplikacij.				

Kakšna je komunikacija v podjetju? Za vsako trditev označite, v kolikšni meri se z njo strinjate, in sicer z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
Komunikacija med sodelavci je v podjetju dobra.					
Medsebojna komunikacija je v podjetju vedno spoštljiva.					
Konflikti se rešujejo sproti.					
Ustrezna komunikacija med sodelavci zvišuje motiviranost za delo.					
Odnosi s sodelavci bi bili lahko boljši.					
Medosebni odnosi vplivajo na mojo delovno motivacijo.					
Med zaposlenimi se pri komunikaciji delajo razlike.					
O osebnih zadevah se lahko pogovorim z večino sodelavcev.					
Rezultat komunikacije mora biti doseganje cilja in tudi oblikovanje dobrega vzdušja.					
Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen od komuniciranja med zaposlenimi.					

Kaj privede do slabe komunikacije? Za vsako trditev označite, v kolikšni meri se z njo strinjate, in sicer z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni: 1 - sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
Pomanjkanje znanja o komuniciranju					
Neustrezna komunikacijska orodja (npr. splet)					
Slabi medosebni odnosi					
Konflikti med sodelavci					
Tekmovalnost					
Negativni pristop do dela					
Nekomunikativnost					
Slab odnos nadrejenih do zaposlenih					
Skrivanje informacij					
Nestrokovnost					
Preobčutljivo reagiranje					
Nesodelovanje					

Kako bi izboljšali komunikacijo med zaposlenimi na delovnem mestu? Za vsako trditev označite, v kolikšni meri se z njo strinjate, in sicer z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
Z odnosi med zaposlenimi					
Z razporeditvijo dela					
Z odnosi med zaposlenimi in vodjo					
Z disciplino na delovnem mestu					
Z obveščenostjo zaposlenih					
Z višjo plačo					

Katere lastnosti pri sodelavcih najbolj cenite? Za vsako trditev označite, v kolikšni meri se z njo strinjate, in sicer z ocenami od 1 do 5, kjer pomeni: 1 – sploh se ne cenim, 2 – malo se cenim, 3 – neopredeljen, 4 – se cenim, 5 – zelo se cenim.

	1	2	3	4	5
Prijaznost					
Korektnost					
Delavnost					
Pomoč pri delu					
Organiziranost					
Odkritost					
Sodelovanje					
Spoštovanje					

Ali s sodelavci preživljate tudi prosti čas (obkrožite en odgovor)?

- Da
- Ne

Ali imate z vodjo dobre odnose (obkrožite en odgovor)?

- Da
- Ne

II. SKLOP – SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANIH

1. SPOL

1. ženski
2. moški

2. STAROST (napišite svojo starost v letih) _____

3. DELOVNA DOBA (napišite delovno dobo v letih) _____

4. DELOVNO MESTO: _____

5. IZOBRAZBA:

- osnovna šola
- srednja šola/gimnazija
- višja šola
- visoka šola/univerzitetna izobrazba
- magisterij/specializacija
- doktorat