

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA KOMUNIKACIJE V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2017

DAMIJANA FLIS

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Damijana Flis, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza komunikacije v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec Gomezel

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1 POJEM KOMUNIKACIJE.....</b>  | <b>2</b>  |
| 1.1 Opredelitev in vrste komunikacije.....                              | 2         |
| 1.2 Sestavine komunikacijskega procesa.....                             | 2         |
| 1.3 Usmerjenost komunikacije .....                                      | 3         |
| 1.4 Sedem zmot in resnic o komuniciranju .....                          | 3         |
| <b>2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....</b>                                    | <b>3</b>  |
| 2.1 Notranje komuniciranje .....  | 4         |
| 2.2 Orodja notranjega komuniciranja .....                               | 5         |
| 2.3 Ovire in razlogi za napake v komuniciranju.....                     | 5         |
| 2.4 Znaki slabe notranje komunikacije.....                              | 7         |
| 2.5 Premagovanje komunikacijskih ovir .....                             | 7         |
| 2.6 Kako dobro komunicirati.....  | 8         |
| 2.7 Primeri dobre komunikacije .....                                    | 9         |
| <b>3 ANALIZA KOMUNIKACIJE V IZBRANEM PODJETJU.....</b>                  | <b>10</b> |
| 3.1 Namen, cilji in hipoteze empiričnega dela .....                     | 10        |
| 3.2 Predstavitev izbranega podjetja .....                               | 10        |
| 3.3 Uporabljene metode in predstavitev raziskovalnega instrumenta ..... | 11        |
| 3.4 Interpretacija rezultatov raziskave.....                            | 11        |
| 3.5 Zaključne ugotovitve in predlogi za izboljšavo.....                 | 19        |
| 3.6 Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje.....    | 19        |
| <b>SKLEP.....</b>   | <b>20</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>PRILOGA</b>  |           |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Starost .....  | 11 |
| Slika 2: Izobrazba.....   | 12 |
| Slika 3: Pogostost uporabe sredstev komunikacije .....                  | 12 |
| Slika 4: Najpogostejši način pridobivanja informacij .....              | 13 |
| Slika 5: Pogostost komuniciranja z določeno skupino.....                | 13 |
| Slika 6: Stopnja komunikacije v podjetju .....                          | 14 |
| Slika 7: Pogostost komunikacije med oddelki .....                       | 14 |
| Slika 8: Ocena komunikacije s posameznim oddelkom.....                  | 15 |
| Slika 9: Moteči dejavniki med komuniciranjem .....                      | 15 |
| Slika 10: Ocena komunikacije z nadrejenim.....                          | 16 |
| Slika 11: Ocena komunikacije s sodelavci .....                          | 16 |
| Slika 12: Samoocena komunikacije .....                                  | 17 |
| Slika 13: Ovrednotenje trditev o komunikaciji v izbranem podjetju ..... | 18 |
| Slika 14: Reakcija v primeru konflikta .....                            | 18 |
| Slika 15: Vplivi na komunikacijo v izbranem podjetju.....               | 19 |

## UVOD

Komunikacija je pomemben del našega življenja, tako osebnega kot poslovnega. V pričujoči zaključni strokovni nalogi bo poudarek predvsem na komunikaciji v poslovnem svetu, natančneje, na notranji komunikaciji v podjetju. Podjetja velikokrat zanemarijo oziroma premalo vlagajo v notranje komuniciranje, zaradi česar lahko podjetje daje vtis nekonsistentnosti in dvoličnosti, ki s časom lahko postane vidna tudi navzven.

Družba in razvoj nas usmerjata k nenehnemu izpopolnjevanju in prilagajanju veščin medsebojnega komuniciranja. Poleg tega je za dobro komunikacijo treba vzpostaviti in vzdrževati tudi ustrezno organizacijsko klimo v podjetju, ki zaposlenim zagotavlja dobro počutje, občutek pripadnosti podjetju in občutek vrednosti, ki jo posameznik predstavlja za podjetje.

Namen zaključne strokovne naloge je izvesti analizo komuniciranja v izbranem podjetju in podati rešitve za morebitne probleme oziroma šume, ki se lahko ustvarijo med komuniciranjem.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

- raziskati in analizirati literaturo na temo komunikacije,
- izvesti analizo komunikacije s pomočjo anketnih vprašalnikov,
- predstaviti ugotovitve in na podlagi teh podatki predloge za morebitne izboljšave v izbranem podjetju.

Hipoteze, ki bodo ovrednotene s pomočjo raziskave, so:

- H1: Zaposleni so zadovoljni z dosedanjo medsebojno komunikacijo.
- H2: Zaposleni si želijo, da bi bila komunikacija učinkovitejša.
- H3: Zaposleni si želijo boljše medsebojne odnose.
- H4: Stopnja komunikacije v podjetju je zelo dobra.
- H5: Nerešeni konflikti povzročajo stres na delovnem mestu.

Naloga bo razdeljena na dva dela: teoretičnega in praktičnega. V teoretičnem delu bo uporabljena metoda deskripcije, s katero bo proučena domača in tuja literatura s področja komunikacije. V drugem delu se bo na podlagi primarnih podatkov, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika, ugotavljalo mnenje zaposlenih o komunikaciji v izbranem podjetju. Z metodo sinteze in deskripcije pa bodo povzete glavne ugotovitve raziskave in predstavljena priporočila oziroma predlogi za izboljšavo komunikacije.

# 1 POJEM KOMUNIKACIJA

Komunikacija je sredstvo komuniciranja, ki omogoča izmenjavo oziroma posredovanje informacij. Komuniciranje izhaja iz latinske besede »communicare«, kar pomeni sodelovati, posvetovati se, sporočiti, razpravljati, deliti, narediti nekaj skupno itd. (O komunikaciji, 2017).

## 1.1 Opredelitev in vrste komunikacije

Komunikacija je prirojena vsakemu posamezniku. Že od samega začetka komuniciramo na zavedni in nezavedni ravni. Komuniciramo namerno ali nenamerno, kar izražamo z držo oziroma mimiko telesa, s čimer sporočamo svoj odnos do sogovornika. Komunikacija nam omogoča spoznavati svet, okolje, v katerem živimo, ljudi in samega sebe. Komuniciranje je sestavni del našega vsakdanjega življenja. Komuniciramo doma, v službi s sodelavci, z ljudmi, ki jih imamo radi, z osebami, ki jih ne maramo, in v prostem času s prijatelji (Kovač, 2015).

Ločimo dve osnovni vrsti oziroma načina komuniciranja: besedno in nebesedno. Besede so lahko izgovorjene ali napisane. Govorno sporočanje je pretežno hitro, prožno, malo formalizirano in lahko zajame velik obseg ljudi. To pa ima poleg vseh teh pozitivnih lastnosti tudi pomanjkljivosti, ki se kažejo v popačenosti prenesenega sporočila in nepuščanju trajnih sledi. Nasprotje govornemu je pisno komuniciranje. Zanj je značilno, da je počasnejše ter je neprimerno za dinamično izmenjevanje mnenj in stališč. Vsekakor pa je pisno sporazumevanje dobrodošlo, kadar želimo, da so naša sporočila manj dvoumna in kasneje tudi preverljiva (Tavčar, 1995, str. 14).

Pri nebesednem komuniciranju sredstvo za prenašanje sporočil predstavljajo oblike, zvoki, vonjave, okusi, tresljaji in ne nazadnje tudi govornica telesa, ki zajema področja proksemike, drže, gestike in mimike (Mihaljčič & Šantl Mihaljčič, 2000, str. 36). Neznanje nebesedne komunikacije je izjemno in prinaša velika tveganja zaradi nezavednega sporočanja in nesporazumov pri dojetanju sporočil. Poslovni ljudje širom sveta vadijo nebesedno komunikacijo, pri kateri ima posameznik možnost videti lastno obnašanje, kar zna biti nenadomestljiva in dragocena povratna informacija (Tavčar, 1995, str. 15).

## 1.2 Sestavine komunikacijskega procesa

Uspešna komunikacija je zelo pomembna pri vsakodnevnih človeških dejavnostih, še posebej na delovnem mestu. Brez poznavanja oziroma obvladovanja komunikacijskih spretnosti je zelo težko dobiti zaposlitev, jo obdržati in v njej celo napredovati. Vsak zaposleni mora zato dobro poznati komunikacijski proces oziroma njegove sestavine (Božnik, Kotnik & Jevšnik, 2006, str. 11). Najpreprostejši komunikacijski sistem predstavljajo štiri glavne sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str. 42).

Temeljna pravila, ki morajo biti upoštevana s strani pošiljatelja, so: pošiljatelj ima jasno opredeljen cilj, kaj hoče sporočiti prejemniku, sporočilo mora biti jasno in razumljivo. Pošiljatelj sporočila mora dobro poznati osebo, s katero komunicira (vrednote, vlogo v podjetju, interese). Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno. Pogoj za komuniciranje

je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot sposobnost prejemnika, da sporočilo sprejme. Sporočilo mora biti dovolj razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj želi oddajnik povedati. Komunikacijska pot je pot, po kateri potuje sporočilo bodisi ustno bodisi pisno. Med komuniciranjem se lahko na komunikacijski poti pojavijo motnje, ki zmanjšujejo učinkovitost prenosa. Prav zaradi tega se velikokrat pojavi entropija, ki pomeni, da sporočilo ni bilo v celoti oziroma je bilo le deloma preneseno do prejemnika ali pa je bilo vsebinsko popačeno (Možina et al., 1995, str. 43).

### **1.3 Usmerjenost komunikacije**

Ločimo enosmerno komuniciranje, pri katerem komunikacija teče samo v eno smer, torej od oddajnika k prejemniku, in dvosmerno komuniciranje, pri katerem poteka komunikacija od oddajnika k prejemniku in nazaj. Enosmerno komuniciranje se uporablja za posredovanje preprostih, lahko razumljivih informacij (Merzdovnik, 2008, str. 3). Najučinkovitejše je zagotovo slednje, saj komunikacijskemu procesu omogoča dopolnjevanje in popravljanje danega sporočila, s čimer zmanjšamo nevarnost za morebitno nesoglasje in nerazumevanje med pošiljateljem in prejemnikom (Možina et al., 1995, str. 59).

### **1.4 Sedem zmot in resnic o komuniciranju**

Lahif & Penrose (v Mumel, 2008, str. 26) navajata sedem zmot in resnic o komuniciranju:

- Zmota 1: komuniciramo samo takrat, ko se zavestno odločimo za komuniciranje.
- Resnica: pogosto komuniciramo tudi takrat, kadar se ne zavedamo, da komuniciramo.
- Zmota 2: besede pomenijo našemu poslušalcu isto kot nam.
- Resnica: besede v resnici nimajo pomena, pomen je odvisen od naših izkušenj in zaznavanja.
- Zmota 3: komuniciramo predvsem z besedami.
- Resnica: večina komuniciranja temelji na nebesednem komuniciranju.
- Zmota 4: nebesedno komuniciranje je tihi jezik.
- Resnica: nebesedno komuniciranje zaznavamo z vsemi petimi čutili.
- Zmota 5: komuniciranje je enosmerna aktivnost.
- Resnica: komuniciranje je dvosmerni proces.
- Zmota 6: sporočilo, ki ga pošljemo, je identično sporočilu, ki ga dobi prejemnik.
- Resnica: sporočilo, ki ga dobi prejemnik, ni nikoli v popolnosti identično sporočilu, ki smo ga poslali.
- Zmota 7: nikoli ne moremo poslati preveč informacij.
- Resnica: obstajajo situacije, v katerih ljudem posredujemo preveč informacij in zato trpijo zaradi informacijske preobremenjenosti.

## **2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

Tavčar (1995, str. 11) meni, da je poslovno komuniciranje sredstvo za doseganje ciljev in predstavlja velik del poslovnega informiranja drugih. Z njim usklajujemo in urejamo zadeve ter vplivamo na druge ljudi (sodelavcem naročamo, kaj naj počnejo, nadrejenim sporočamo,

kaj smo naredili, objavljamo javnosti svoje načrte). Verčič (2000, str. 10) v svojem članku navaja, da se pojem poslovno komuniciranje nanaša na komuniciranje ljudi v poslovnem okolju in je v praksi star toliko, kot so stara podjetja oziroma morda celo poslovanje kot tako. Pojasnjuje, da se je poslovno komuniciranje kot posebna upravljavska funkcija uveljavilo v petdesetih letih dvajsetega stoletja, najprej v Združenih Državah Amerike. V zadnji četrtini dvajsetega stoletja pa se je začelo vzpostavljati tudi kot posebno področje proučevanja in poučevanja na vse več univerzah in poslovnih šolah ter tudi v izobraževalnih centrih velikih podjetij.

Pravilno poslovno komuniciranje naj bi bilo demokratično, profesionalno, etično, iskreno, spoštljivo in strpno. Dandanes je v podjetjih treba razvijati tako imenovano dobronamerno komunikacijo, pri kateri je treba upoštevati določena pravila. Pri pravilnem komuniciranju je zelo pomembna tako imenovana tankočutnost, zato je pri komuniciranju uspešnejši tisti, ki ima že sicer pozitiven odnos do soljudi in sposobnost dobro prepoznati lastnosti drugih (Mihalič, 2010, str. 5).

## **2.1 Notranje komuniciranje**

Pri poslovnem komuniciranju se srečujemo tako z zunanjimi kot notranjimi deležniki, s katerimi lahko komuniciramo formalno, polformalno in v majhnem deležu tudi neformalno. V tej zaključni strokovni nalogi je poudarek predvsem na notranjem komuniciranju. Kalla (2005, str. 25) v svojem članku opredeljuje notranje komuniciranje kot integrirano notranjo komunikacijo, to je vso formalno in neformalno komunikacijo, ki poteka znotraj in na vseh ravneh organizacije. Argenti (v Kalla, 2005, str. 27) trdi, da je notranja komunikacija ustvarjanje dobrega vzdušja in spoštovanja med vsemi zaposlenimi v podjetju.

Notranje komuniciranje predstavlja medsebojno komunikacijo vseh zaposlenih. V tem primeru je najboljša oblika komuniciranja demokratično komuniciranje, ki predstavlja odprt in dinamičen dialog z vsemi javnostmi organizacije, tako zunanjimi kot notranjimi. Za demokratično obliko komuniciranja znotraj podjetja veljajo naslednje značilnosti: velika dinamika v izmenjevanju podatkov, redno informiranje, dvosmerno komuniciranje, poročanje, postavljanje vprašanj, hitro odgovarjanje na vprašanja, uporaba vseh vrst medijev, aktivno poslušanje, prilagajanje sporočil ciljnim skupinam ali posameznikom, izmenjevanje misli in predlogov, sprotno reševanje problemov ter iskanje novih načinov učinkovitega komuniciranja. Demokratično komuniciranje prinaša večje zadovoljstvo zaposlenih, povečuje stopnjo organiziranosti, pospešuje pretok informacij, ustvarja humanejše delovno okolje in ne nazadnje omogoča enostavnejše odločanje (Mihalič, 2010, str. 5). Možina (2001) v svojem članku navaja: »Cilj notranje komunikacije za doseganje strateške prednosti bi moral biti poenotenje stališč, deljenje znanja in upravljanje z informacijami.« Znati navdušiti in pritegniti zaposlene, spodbuditi vso njihovo energijo in skriti potencial lahko za podjetje pomeni izjemno konkurenčno prednost (Smrekar, 2010).

Dobra komunikacija s sodelavci je za podjetja zelo pomembna. Prave besede ob pravem času lahko dajo delavcu nov zagon in elan za nove naloge. Ob nepremišljenih in nepravih besedah pa je lahko učinek ravno nasproten (Gruban, 2009). Vodje v podjetjih se morajo naučiti



opaziti odzive svojih zaposlenih in premisliti, komu in na kakšen način predajajo informacije (10 zlatih pravil osebne komunikacije, 2017). Dobro bi bilo vedeti tudi, kako zaposleni vidijo svojega vodjo, ali z njim komunicirajo sproščeno, se mu zaupajo, prosijo za pomoč, se z njim najprej posvetujejo, preden kaj naredijo, ali z njim govorijo le v strogo sterilnem jeziku in zgolj zaradi vljudnosti ali le takrat, kadar so v to prisiljeni. Če se vodje do svojih zaposlenih vedejo spoštljivo, korektno in prijazno, bodo s tem zagotovo izboljšali morebitno slabo komunikacijo z njimi (Mihalič, 2010, str. 14).

## **2.2 Orodja notranjega komuniciranja**

Chon (2014); Kitchen & Daly (v Mumel, Buneto & Virt, 2006, str. 362) delijo mnenje, da lahko različna podjetja zelo različno pristopajo k notranjemu komuniciranju in posledično uporabljajo različna orodja. Pri tem podjetja upoštevajo različne dejavnike, kot so velikost podjetja, tip podjetja, vodstvena struktura, organizacijska kultura, finančni viri, zaposleni in stabilnost oziroma spremenljivost okolja podjetja. Podjetja lahko tako izbirajo med naslednjimi orodji komuniciranja:

1. interni časopis, bilten, e-novice,
2. priročniki, navodila za zaposlene,
3. letna poročila, finančna poročila za zaposlene,
4. interne konference, izobraževanja,
5. oglasna deska,
6. nabiralnik predlogov zaposlenih,
7. notranje ankete o zadovoljstvu,
8. obhodi direktorja med zaposlenimi,
9. dan odprtih vrat za zaposlene, njihove družine in upokoјence,
10. sestanki, kolegiji, viharjenje možganov (brainstorming),
11. osebna srečanja »iz oči v oči«,
12. odprta telefonska linija,
13. elektronska pošta,
14. internet, intranet,
15. interni radio, interna televizija,
16. videokonference,
17. družabna (neformalna) srečanja,
18. spletna družbena orodja,
19. zbori delavcev.

## **2.3 Ovire in razlogi za napake v komuniciranju**

Mumel (2008, str. 44) navaja, da je komuniciranje odvisno od stališč, izkušenj, čustev, inteligentnosti in komunikacijskih veščin oziroma spretnosti posameznika. Ovire, s katerimi se srečujemo med komuniciranjem, zmanjšujejo natančnost prenosa sporočila ali celo preprečijo sprejem in povzročijo napačno razumevanje. V nadaljevanju so predstavljene

najpogostejše ovire, s katerimi se srečujemo skoraj vsakodnevno. Prva ovira je selektivnost zaznavanja. Zaznavanje je eden izmed pomembnejših procesov v komuniciranju, saj se s pomočjo čutil zbirajo podatki, ki jih razvrščamo, interpretiramo in oblikujemo v smiselna in skladna sporočila. S selekcijo zaznavanja prejemnik informacije izbira, izbere njemu pomembne dražljaje, ostale pa mirno prezre. Prav zato je treba razmisliti, kako obdržati prejemnikovo pozornost na sporočila. Kot drugo oviro komuniciranja Mumel (2008, str. 45) navaja pričakovanja. Pričakovanja se oblikujejo na osnovi prejšnjih izkušenj in vplivajo na to, kako se bomo odzvali ob novem dražljaju. Na primer vemo, da so ljudje v Indoneziji prijazni. Naš poslovni partner, s katerim imamo sestanek, je iz Indonezije, zato pričakujemo, da bo prijazen tudi on. To pričakovanje vpliva na ocenjevanje njegovega obnašanja, tako da ga tudi v primeru, če ni posebno prijazen, ocenimo za prijaznega. Pričakovanja lahko torej popačijo dejansko stanje. Tretjo oviro v komuniciranju predstavljajo motivi in interesi. Prejemnikova pozornost je usmerjena k tistim sporočilom, ki v tistem trenutku zadovoljijo njegovo potrebo. Večja kot je potreba, večje je filtriranje podatkov, ki so z vidika zadovoljevanja potrebe tisti trenutek nepomembni. Zato je pomembno, da na poslovnem sestanku prejemnik informacij ne gre lačen in zaspan, saj obstaja večja verjetnost, da bo filtriranje podatkov večje. Izkrivljanje je četrta ovira in povzroča pojav izgubljanja pomena sporočila. Najpogosteje ga zasledimo pri prevajanju iz tujih jezikov, slikah, ki imajo možno več kot eno razlago, diagramih, tehničnem ali drugem žargonu. Kot peto najpogostejšo oviro pa Mumel (2008, str. 47) navaja šum. Šum je blokada v procesu komuniciranja. Ločimo fizični šum (promet na ulici, govor ljudi v sobi), tehnični šum (napaka v tiskalniku, nečitljiv rokopis, šumenje v slušalki), socialni šum (razlike v kulturi, socialnih slojih, med spoloma ter med podrejenimi in nadrejenimi), psihološki šum (predsodki, nervoza, jeza, strah).

O'Hair, Friederich & Shaver (v Mumel, 2008, str. 42) navajajo nekaj razlogov, zaradi katerih se pojavljajo napake v komunikacijskem procesu:

- nezadostne informacije,
- preobremenitev z informacijami,
- nezadostna kakovost informacij,
- nepravočasne informacije,
- pomanjkanje povratne zveze ali zasledovanja sporočila,
- problemi s komunikacijskimi potmi,
- neprimerno komuniciranje,
- neuspešno postavljanje ciljev,
- strah pred komuniciranjem.

Kot zanimivost glede komuniciranja na delovnem mestu Andolovic (2017) v svojem članku navaja, da so odnosi na delovnem mestu pogosto preslikava družinskih odnosov. V svojem članku razkriva izsledke raziskave, ki dokazujejo, da na delovnem mestu sodelavce dojemamo kot brate in sestre, nadrejene pa kot svoje starše. Gre za to, da iz obdobja odraščanja izvira oblikovan vedenjski vzorec, ki se prenaša v druge medsebojne odnose. Zato je pogosto treba popraviti oziroma izboljšati vzorec obnašanja, če nam to povzroča težave v komunikaciji.

## **2.4 Znaki slabe notranje komunikacije**

Slabo notranjo komunikacijo je moč prepoznati po tem, da podjetje več pozornosti posveča uresničevanju nalog in ciljev kot pa grajenju odnosov z zaposlenimi (Jostle, 2017). Da je nekaj narobe s komunikacijo med zaposlenimi, je mogoče videti v povečani odsotnosti z dela, nižji produktivnosti, slabši kakovosti tako izdelkov, storitev kot poslovnih odločitev, nezainteresiranosti za koristne predloge, izboljšave in inovacije. Največkrat največji problem v komuniciranju predstavlja prav slog vodenja, ki ga ima podjetje (Dialogos-strateške komunikacije, 2017).

Jana Lutovac Lah, ki je vodja službe za odnose z javnostmi v podjetju Trimo, pojasnjuje, da obstajajo opozorilni znaki, da vodstvo podjetja zanemara komuniciranje. Najpogostejše so prav gotovo govorice zaposlenih, ki ustvarjajo in širijo zgodbe, ki so lahko resnične, polresnične ali neresnične. Slednje lahko med zaposlenimi po nepotrebem širijo negotovost in strah. Veliko škode lahko govorice naredijo tudi v širšem okolju zunaj podjetja, kjer jih je veliko težje nadzorovati in usmerjati (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, 2010, str. 10).

## **2.5 Premagovanje komunikacijskih ovir**

Oviram v komuniciranju se je skoraj nemogoče izogniti, zato jih je pomembno znati obvladovati. Obvladovati jih je mogoče z dobrim razumevanjem pošiljatelja in prejemnika sporočila, z omejevanjem števila in obsega sporočil ter z obilnostjo in redundanco sporočanja (Mumel, 2008, str. 48). Če je odnos med pošiljateljem in prejemnikom dober, je tudi razumevanje boljše (Musek Lešnik, 2006). Zaradi tega so motnje manj izrazite, saj se udeleženci v komunikacijskem procesu dobro poznajo in vedo za interese, navade in načine razmišljanja drug drugega. Sporočilo je lahko kljub skritim motnjam pravilno razumljeno (Drozg, 2015).

Z omejevanjem števila in obsega sporočil se preprečujejo preobremenitve pošiljatelja in prejemnika. K temu pripomoreta selekcija in šifriranje sporočil. Selekcija omejuje motnje in porabo virov za komuniciranje, šifriranje pa omogoča boljšo izrabo komunikacijskih poti oziroma preprečuje dostop do sporočil tistim osebam, ki jim sporočilo ni namenjeno. Z obilnostjo in redundanco sporočanja se prenašajo sporočila z več znaki, kot je dejansko potrebno. Treba je znati ravno prav odmeriti preobilje predanih podatkov, da se doseže pozitiven vpliv (Mumel, 2008, str. 49). Sporočila se lahko prenašajo na več načinov, kot na primer: naenkrat se prenese večja količina informacij brez ponavljanja, manjša količina informacij s ponavljanjem in izbira poti med obema skrajnostma (Tavčar, 1995, str. 24).

Ovira, ki se prav tako pogosto pojavlja v poslovnem svetu, je zaskrbljenost nadrejenih, da jih bodo podrejeni ocenili kot preveč prijazne osebe in njihov odnos ne bi bil več definiran kot nadrejeni–podrejeni. To oviro je mogoče premostiti z nekaj nasveti za nadrejene: treba je vzdrževati stike »ena na ena«, si vzeti čas za kratke pogovore, se pogovarjati v živo, postavljati široka (odprta) vprašanja, ustvariti proces formalne povratne informacije, uvesti

nagrajevanje za vložen trud in razviti trenersko kulturo, s katero se spodbuja kolaborativni pristop k reševanju problemov.

V današnjem času imajo prednost tisti komunikatorji, ki v kratkem času uspejo sogovorniku prenesti ravno pravšnjo količino potrebnih informacij, pri tem pa jih ti znajo jasno razumeti. Za takšno komunikacijo potrebuje sporočevalec poleg zaupanja vase še ustrezne komunikacijske spretnosti (Račnik, 2017).

## **2.6 Kako dobro komunicirati**

Dobro sporazumevanje je pravzaprav bistvo naših odnosov in je ključnega pomena za naš uspeh tako v poslovnem kot v zasebnem življenju (Alić, 2011). Komunikacija, ki je ugodna za delovno klimo v organizaciji, se lahko razvije sama, lahko pa se jo posamezniki tudi priučijo na način, da spoznavajo in sprejemajo sebe ter svoje sodelavce (Kosec, 2016). Dobro in uspešno lahko komunicirajo tisti zaposleni, ki dobro poznajo temeljno strategijo podjetja in so jim informacije posredovane na enaki ravni (Vec, 2002, str. 79). Kadar je komunikacije v podjetju dovolj, se lahko tudi zaposleni bolje počutijo, razumejo načrte podjetja in jih posledično vključujejo v svoje delo. Vsekakor je treba spodbujati tudi povratne informacije, saj lahko podjetju pomagajo rešiti nemalo težav (Damjanović, 2017; Prinčič, 2015, str. 45). Z upoštevanjem koristnih povratnih informacij zaposlenih ti dobijo občutek pripadnosti podjetju, saj vidijo, da lahko s svojimi idejami prispevajo k ciljem podjetja in vplivajo na procese dela (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, 2010, str. 9). Uspešno komuniciramo takrat, kadar:

- vemo, kaj želimo doseči s sporočilom,
- se na komuniciranje pripravimo vnaprej,
- sporočilo prilagodimo sogovornikom, ki jim je namenjeno,
- tako verbalno (z besedami) kot neverbalno (z mimiko, gestami, glasom) izražamo isto sporočilo,
- poslušamo, kaj imajo sogovorniki povedati, in s tem preverjamo, ali se razumemo.

Pri notranjem komuniciranju bi po mnenju Grubana (2009) veljalo upoštevati tudi nekaj prvinskih priporočil, ki so v komuniciranju predvsem slabih novic več kot dobrodošla:

- zaposleni naj izvedo stvari prvi in najprej (razen v primeru omejitev pri borznem poslovanju),
- ne čakajte na vsa dejstva, ker bodo mediji poročali tudi, če ne bodo imeli vseh,
- najprej komunicirajte z linijskimi, neposrednimi vodji, ki bi morali biti med najbolj obveščeni v podjetju ali organizaciji,
- ne podcenjujte govoric – bodite iskreni in dovolj obsežni,
- preverite, kakšne so alternativne možnosti,
- vprašajte se, katere odločitve smo sprejeli in zakaj ter kdo je odločal,
- preverite, kako je odločitev skladna s poslanstvom in strategijo ali tržnim položajem družbe oziroma podjetja,
- vprašajte se, kako bo odločitev vplivala na podjetje in kako na posamezne zaposlene,
- utemeljite, kaj konkretno se od njih pričakuje,

- osredotočite se na prihodnost, saj se preteklosti ne da spremeniti, medtem ko se na prihodnost lahko vpliva,
- bodite vidni med ljudmi,
- merite in spremljajte učinke.

## 2.7 Primeri dobre komunikacije

V tem poglavju so podani primeri dobre komunikacije v podjetjih, tako slovenskih kot tujih. Prvi primer je primer dobre in uspešne komunikacije, ki ga navaja Obele (2004) v svojem članku, kjer omenja direktorja hotelske verige Billa Rowlanda, ki meni, da je učinkovita komunikacija v podjetju eno izmed najdragocenejših poslovnih orodij in instrument, ki potrebuje največ izpopolnjevanja. Njegovo podjetje se komunikacijsko izpopolnjuje že več kot dvajset let. V svojem podjetju uporablja celovit in kakovostno usmerjen način komunikacije, ki zaposlene v podjetju vključuje v celoten proces nujenja hotelskih storitev. Rowland zagovarja dvosmerno komunikacijo, ki posledično pripomore k izboljšanju zadovoljstva strank in zadržanju zaposlenih. Interno komunikacijo oziroma ozaveščanje zaposlenih izvajajo s tedenskimi elektronskimi novicami, skupnimi malicami, seminarji in natečaji.

V drugem primeru je predstavljena komunikacija v slovenskem podjetju, katerega direktor je Andrej Baškovič. Tovarna notranje opreme za vozila Treves, d. o. o., ima 55 zaposlenih, za katere direktor pravi: »Poleg letnih razgovorov redno merimo zadovoljstvo zaposlenih in smo ponosni na dobre rezultate. Vodje izmen se tedensko sestajajo s svojimi izmenskimi ekipami, direktor in vodje oddelkov pa se usedemo vsak dan. Vodje izmen se prav tako dobijo vsako jutro na kratkem, 5-minutnem sestanku« (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, 2010, str. 12).

Gorazd Kambič, direktor podjetja Kambič, d. o. o., ki ima 22 zaposlenih, pojasnjuje: »Pri nas so sistematizirana tedenska srečanja med predstavniki vodstva in četrtletna srečanja z vsemi zaposlenimi. Imamo tudi redne letne razgovore, oglasno tablo s sporočili, s terenskimi delavci pa precej komuniciramo tudi po telefonu. Večinoma še vedno komuniciramo »na štiri oči«, saj je časovno to še najučinkovitejši in najbolj zanesljiv način. Z interno komunikacijo se vsekakor splača ukvarjati, saj le dobro obveščen delavec lahko opravi delo v skladu s pričakovanji« (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, 2010, str. 12).

Sonja Jakovljević, vodja korporativnih komunikacij v podjetju INFOTEHNA Skupina, d. o. o., ki ima 48 zaposlenih, navaja: »INFOTEHNA Skupina deluje na dveh lokacijah, v Novem mestu in Zagrebu, zaradi česar preskakujemo kar visoko komunikacijsko oviro. Visok odziv nam omogoča več komunikacijskih orodij; poleg rednih sestankov oddelkov se, denimo, 6-krat na leto družimo tudi na ravni celotnega podjetja. Na teh delovnih srečanjih vseh sodelavk in sodelavcev med seboj izmenjujemo aktualne informacije, se izobražujemo, debatiramo. Tovrstna srečanja predstavljajo priložnost za odprt dialog, redno pa jih združujemo tudi z neformalnimi oblikami druženja – te so daleč najpomembnejše orodje

internega komuniciranja v INFOTEHNA Skupini. Če naštejemo še druga: intranet je oglasno desko nadomestil že dolgo tega, to pa danes uporabljamo za neformalna obvestila: na njej je najti vabila na športne in kulturne dogodke (imamo svoje športno in kulturno društvo), kakšno šalo ipd. Izvajamo tudi redne in obsežne letne ankete o organizacijski klimi, v okviru katerih sodelujemo v projektu Zlata nit. Velja omeniti, da sodelavk in sodelavcev ne oviramo pri morebitnih željah o kroženju med delovnimi mesti ali oddelki, saj izkušnje kažejo, da postajajo njihova obzorja s tem širša – bolj so odprti, fleksibilni in bolj razumejo delovanje drugih. Imamo elektronski dokument za zbiranje idej – vanj lahko piše vsak, kolegij direktorjev pa predloge obravnava na tedenskem sestanku; avtorje tistih, ki jih uresničimo, finančno nagradimo. Kot visokotehnološko podjetje uporabljamo kar nekaj novih telekomunikacijskih tehnologij, a jaz menim, da ne more osebne stika nadomestiti prav nobena« (Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, 2010, str. 13).

### **3 ANALIZA KOMUNIKACIJE V IZBRANEM PODJETJU**

#### **3.1 Namen, cilji in hipoteze empiričnega dela**

Namen zaključne strokovne naloge je izvesti analizo komunikacije v izbranem podjetju, ter podati predloge za izboljšavo problemov in motenj, ki jih je bilo moč zaslediti z izvedbo raziskave. Zastavljeni cilji se nanašajo na raziskavo literature na temo komunikacije, na analizo komunikacije v izbranem podjetju in ne nazadnje na predstavitev ugotovitev opravljene raziskave. Na namen in cilje naloge je vezanih nekaj zastavljenih hipotez, za katere se na podlagi dobljenih podatkov ugotavlja, ali držijo ali ne:

- H1: Zaposleni so zadovoljni z dosedanjo medsebojno komunikacijo.
- H2: Zaposleni si želijo, da bi bila komunikacija učinkovitejša.
- H3: Zaposleni si želijo boljše medsebojne odnose.
- H4: Stopnja komunikacije v podjetju je zelo dobra.
- H5: Nerešeni konflikti povzročajo stres na delovnem mestu.

#### **3.2 Predstavitev izbranega podjetja**

Izbrano podjetje je proizvodno podjetje in je na trgu prisotno že od leta 1978. V tem času je močno razširilo svoj asortiment in se tehnološko preoblikovalo. Podjetje se v glavnem ukvarja z izdelavo kompozitnih materialov. Sestavljeno je iz petih hčerinskih podjetij, v katerih je skupaj približno 200 zaposlenih. Vsako leto dosega dobre prodajne rezultate in je likvidno, kar je razvidno tudi iz letnih poročil podjetja. Zaradi želje podjetja, da v tej zaključni strokovni nalogi ostane anonimno, druge informacije o izbranem podjetju ne bodo navedene.

### 3.3 Uporabljene metode in predstavitev raziskovalnega instrumenta

Raziskavo o notranji komunikaciji izbranega podjetja sem izvedla z anketnim vprašalnikom, ki vsebuje vprašanja tako zaprtega kot odprtega tipa. Z njim sem želela odgovoriti na zastavljene hipoteze, ki sem si jih zadala na začetku zaključne strokovne naloge. Vprašalnik sem razmnožila in ga s pomočjo kadrovske službe podjetja razdelila med vseh 57 uslužbencev režije izbranega podjetja. Anketa je bila izvedena med 20. julijem in 10. avgustom 2017. Vrnjenih je bilo 43 vprašalnikov, kar predstavlja 75,44 % vrnjenih vprašalnikov. Dobljene podatke sem s pomočjo opisne statistike obdelala z računalniškim programom Excel, s katerim sem računala povprečja za posamezne odgovore in izdelala slikovne prikaze. Morebitna neskladja in posledične prilagoditve so predstavljene pri posameznem rezultatu.

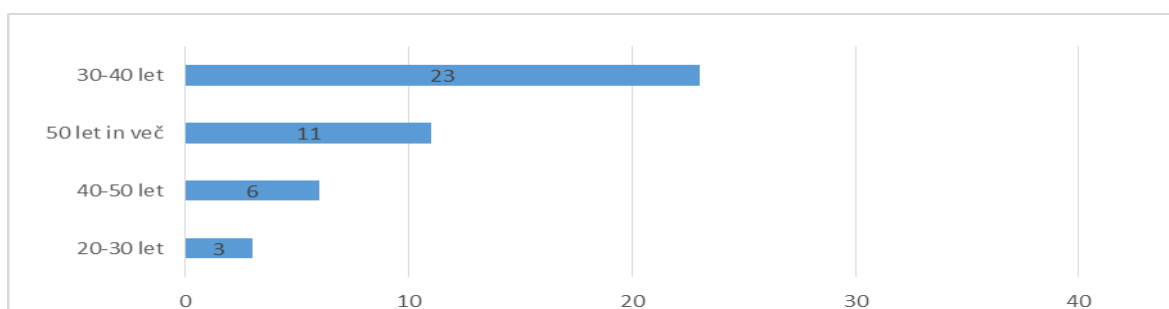
Odgovore na vprašanja odprtega tipa sem interpretirala samo opisno, odgovore na ostala vprašanja pa sem interpretirala tako opisno kot slikovno. Nekatera vprašanja sem predstavila odstotkovno, pri nekaterih pa sem za posamezne odgovore izračunala povprečne ocene, ki sem jih razvrstila od najmanjše do največje. Na začetku analize je analiza demografskih vprašanj o spolu, starosti in izobrazbi. Nato sledi razlaga petnajstih vprašanj o oblikah komunikacije, motečih dejavnikih med komunikacijo in o dejavnikih, ki najbolj vplivajo na dobro/slabo komunikacijo.

### 3.4 Interpretacija rezultatov raziskave

V raziskavi je sodelovalo 43 zaposlenih v režiji izbranega podjetja, od tega 23 (53,49 %) žensk in 20 (46,51 %) moških. Ocenimo lahko, da podjetje dokaj enakovredno zaposluje tako moške kot ženske.

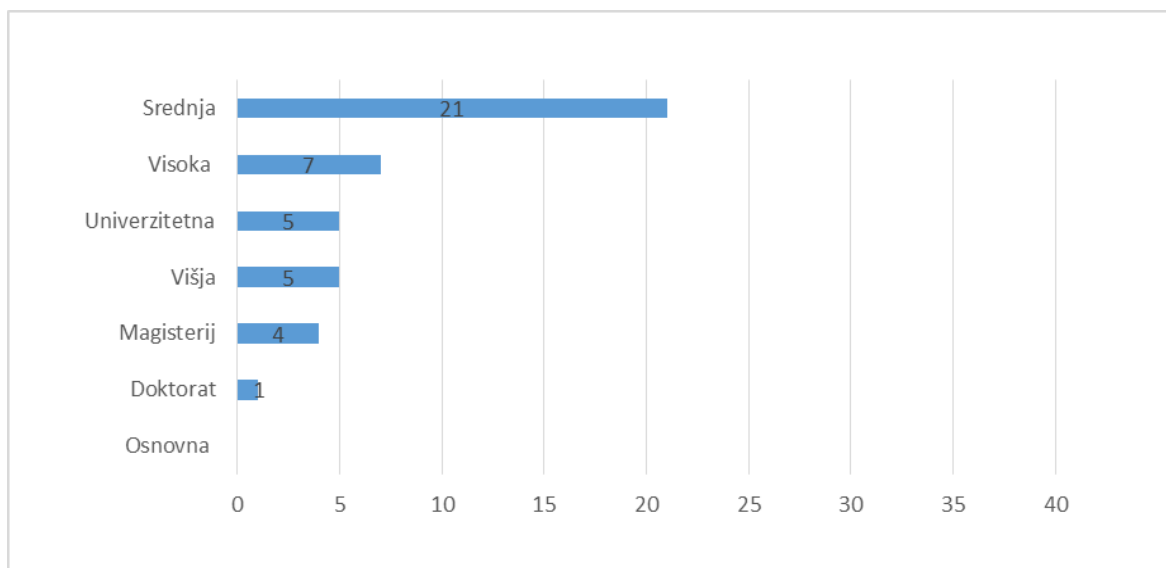
V nadaljevanju sem zaposlene razdelila v štiri starostne skupine. Najmanj anketiranih zaposlenih, to je 3 (6,98 %), je starih 20–30 let. Največ anketiranih v režiji podjetja, to je 23 (53,48 %), je obkrožilo starostno skupino 30–40 let. 6 (13,95 %) anketiranih zaposlenih pa je starih 40–50 let in 11 (25,58 %) 50 let ali več.

*Slika 1: Starost*



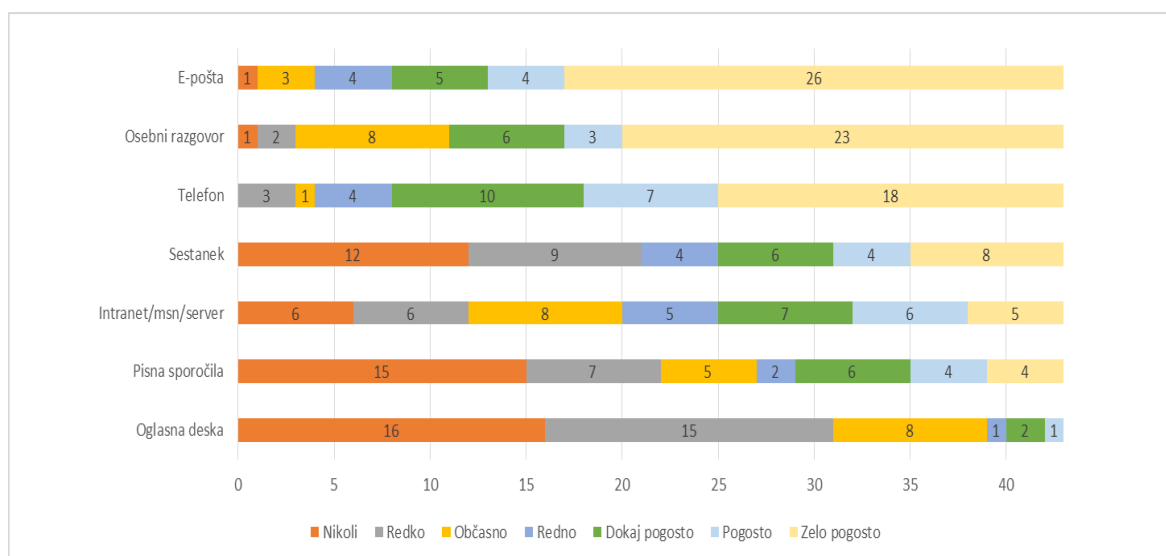
Iz slike 2 je razvidno, da v režiji podjetja ni zaposlena nobena oseba, ki bi dokončala le osnovno šolo. Največ anketiranih zaposlenih, kar 21 (48,84 %), je končalo srednjo šolo, 7 (16,28 %) jih je končalo visoko šolo, 5 (11,63 %) višjo šolo in prav tako 5 (11,63 %) univerzo. 4 (9,30 %) anketirani zaposleni pa imajo magisterij in 1 (2,33 %) anketirani zaposleni doktorat.

Slika 2: Izobrazba



Pri prvem vsebinskem vprašanju ankete me je zanimalo, kako pogosto anketiranci v režiji izbranega podjetja uporabljajo določene vrste komunikacije, ki jih podjetje ponuja svojim zaposlenim. Iz spodnje slike je razvidno, da zaposleni najpogosteje uporabljajo elektronsko pošto, najredkeje pa prebirajo informacije na oglasni deski podjetja.

Slika 3: Pogostost uporabe sredstev komunikacije

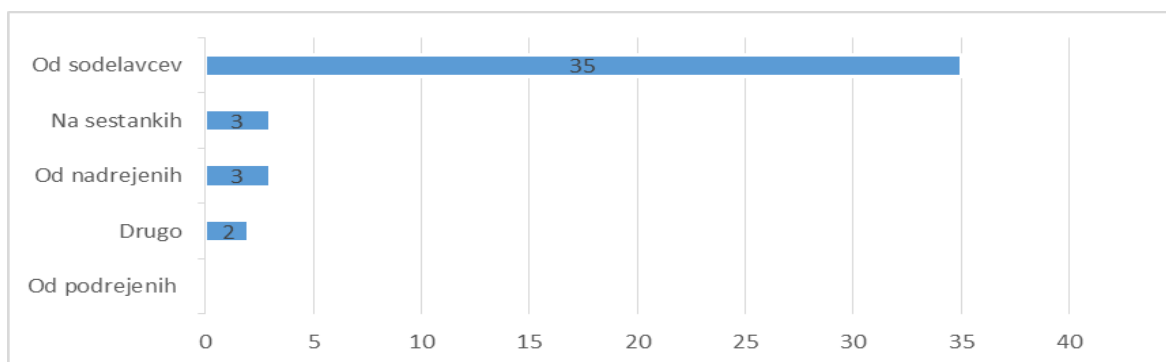




V nadaljevanju je sledilo vprašanje odprtega tipa o vrsti komunikacije, torej katera se jim zdi najboljša in zakaj, ter o oddelku, s katerim najraje komunicirajo. Rezultati razkrivajo, da je eno izmed ljubših sredstev za komunikacijo e-pošta, saj jim v primeru določenih nesoglasij služi kot dokazno gradivo za opravljeno delo. Drugače pa imajo zaposleni najraje osebni ali telefonski pogovor, kar govori v prid dvosmerni komunikaciji. Anketirani zaposleni pravijo, da tako najhitreje rešijo morebitni spor ali problem. Oddelka, s katerima najpogosteje komunicirajo, pa sta nabavni in tehnološki oddelek.

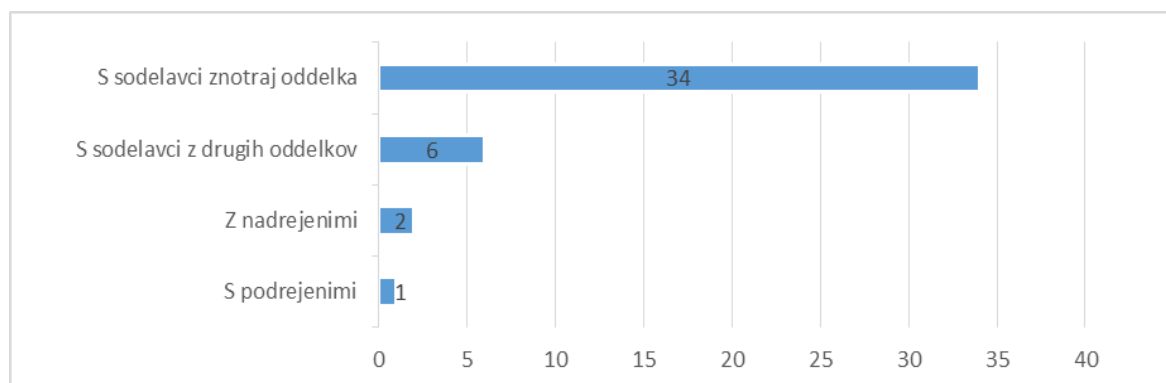
S tretjim vsebinskim vprašanjem sem želela ugotoviti, na kakšen način zaposleni najpogosteje pridobijo informacije na delovnem mestu. Anketiranci so pri tem vprašanju lahko izbrali samo en odgovor. Slika 4 prikazuje, da kar 35 (81,40 %) zaposlenih v režiji največ informacij pridobi prav od sodelavcev. Sodeč po številkah, zaposleni pridobijo zelo malo informacij na sestankih in od svojih nadrejenih.

*Slika 4: Najpogostejši način pridobivanja informacij*



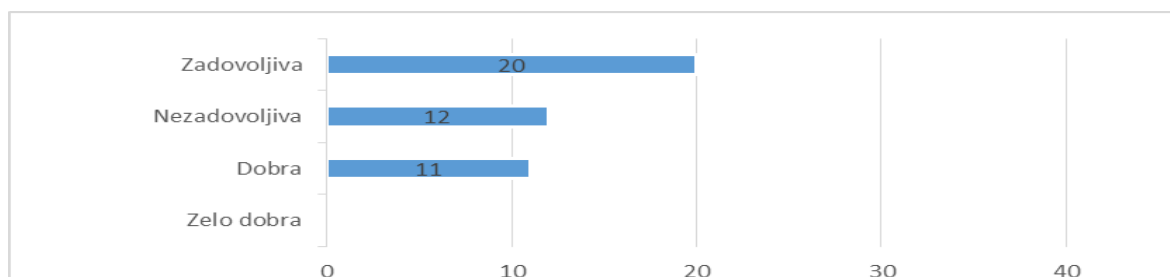
Nato sem želela ugotoviti, s kom zaposleni v izbranem podjetju najpogosteje komunicirajo. Kot je prikazano na sliki, kar 34 (79 %) zaposlenih najraje komunicira s sodelavci znotraj oddelka. Sledi komunikacija s sodelavci z drugih oddelkov. Šele na tretjem mestu je komunikacija z nadrejenimi.

*Slika 5: Pogostost komuniciranja z določeno skupino*



Z oceno stopnje komunikacije v podjetju sem želela ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni z dosedanjo komunikacijo v podjetju. Večina jih meni, da je stopnja komunikacije zadovoljiva. Nihče pa ni mnenja, da je komunikacija v podjetju zelo dobra.

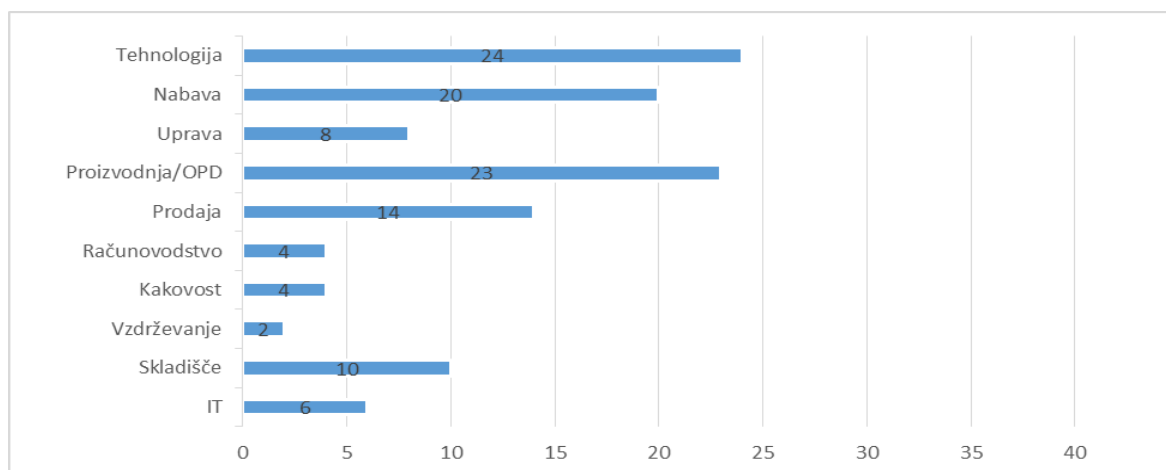
*Slika 6: Stopnja komunikacije v podjetju*



V nadaljevanju me je zanimalo, ali slaba komunikacija vpliva na delo posameznih zaposlenih v podjetju. Večina zaposlenih v režiji, to je 41 (95 %), je na vprašanje odgovorila pritrdilno, in sicer da slaba komunikacija in posledično slaba informiranost zelo vplivata na njihovo delo. Le 2 anketiranci sta mnenja, da slaba komunikacija ne moti njenega delovnega procesa.

Z vprašanjem o pogostosti komunikacije med oddelki sem želela ugotoviti, s katerimi oddelki v podjetju anketiranci največ komunicirajo. Anketiranci so pri sliki 7 imeli možnost izbrati 3 odgovore in v večini primerov so izbrali tehnološki oddelek, proizvodnjo in nabavni oddelek.

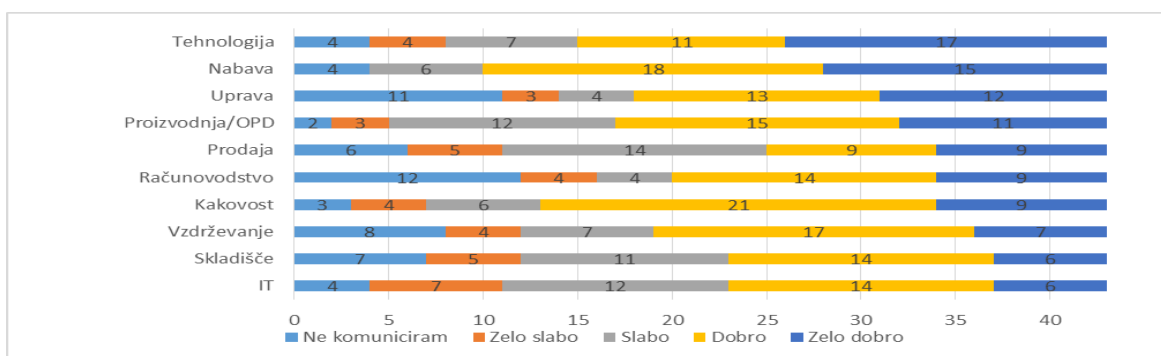
*Slika 7: Pogostost komunikacije med oddelki*



Z osmim vsebinskim vprašanjem sem želela izvedeti, kako anketiranci ocenjujejo komunikacijo s posameznim oddelkom. Kot prikazujejo rezultati na spodnji sliki, anketiranci najlažje in najboljše komunicirajo s tehnološkim oddelkom, sledi mu

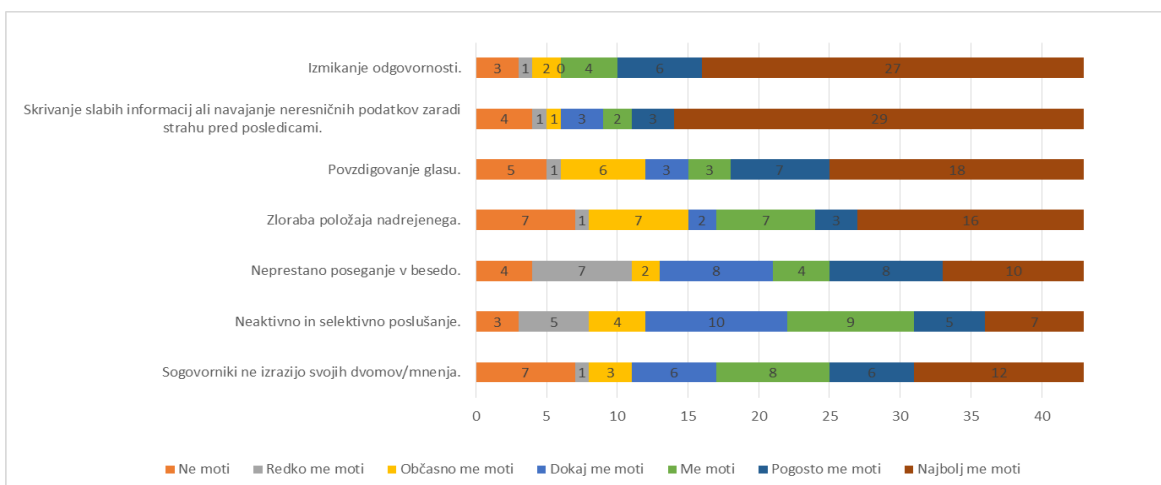
komunikacija z nabavnim oddelkom in upravo. Najslabšo komunikacijo imajo s skladiščem in oddelkom informacijske tehnologije. Prav s slednjim bi se morala komunikacija izboljšati, saj v današnjih časih informacijska tehnologija veliko prispeva k razvoju boljše komunikacije. Menim, da bi bilo smiselno preučiti komunikacijske kanale znotraj teh dveh oddelkov in ugotoviti zakaj je komunikacije slaba.

Slika 8: Ocena komunikacije s posameznim oddelkom



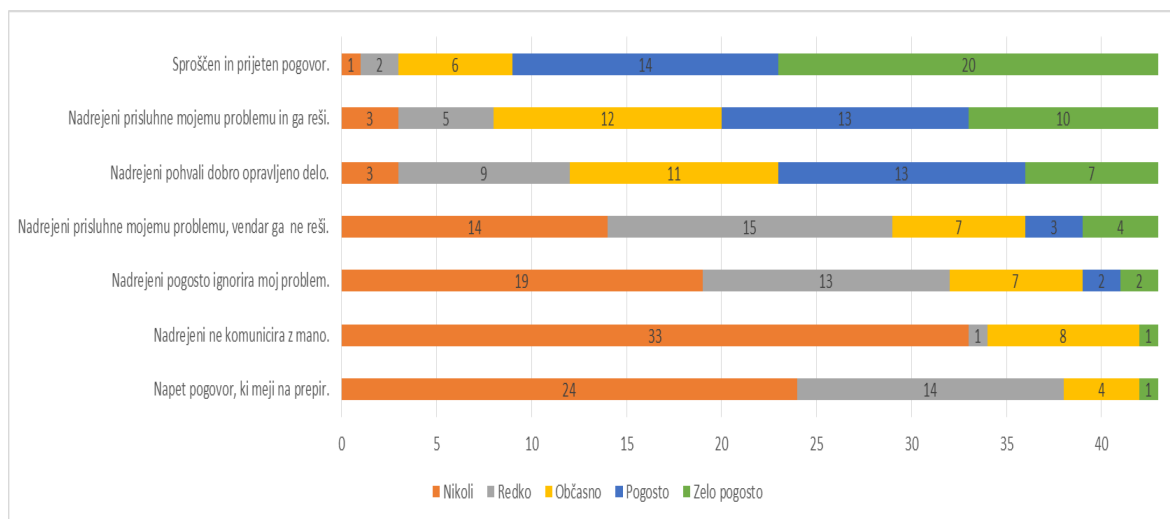
Pri vprašanju o motečih dejavnikih med komuniciranjem sem želela izvedeti, kaj anketirance pri komuniciranju v podjetju najbolj moti. Zaradi slabega razumevanja vprašanja anketiranci niso odgovorili na trditve tako, kot sem želela. Anketiranci bi morali posamezno vrednost od 1 do 7 razporediti med navedene trditve samo enkrat, namesto tega pa so eno oceno uporabili večkrat. Zato sem se analiziranja vprašanja lotila malo drugače. Pri vsakem vprašanju sem seštela posamezne ocene in jih razporedila od najmanjše do največje. Kot prikazuje slika 9, anketirance najbolj motijo skrivanje slabih informacij, navajanje neresničnih podatkov zaradi strahu pred posledicami in izmikavanje odgovornosti med komuniciranjem. Kot najmanj moteča dejavnika pa navajajo neaktivno in selektivno poslušanje ter dejstvo, da sogovorniki ne izrazijo svojih dvomov in mnenj.

Slika 9: Moteči dejavniki med komuniciranjem



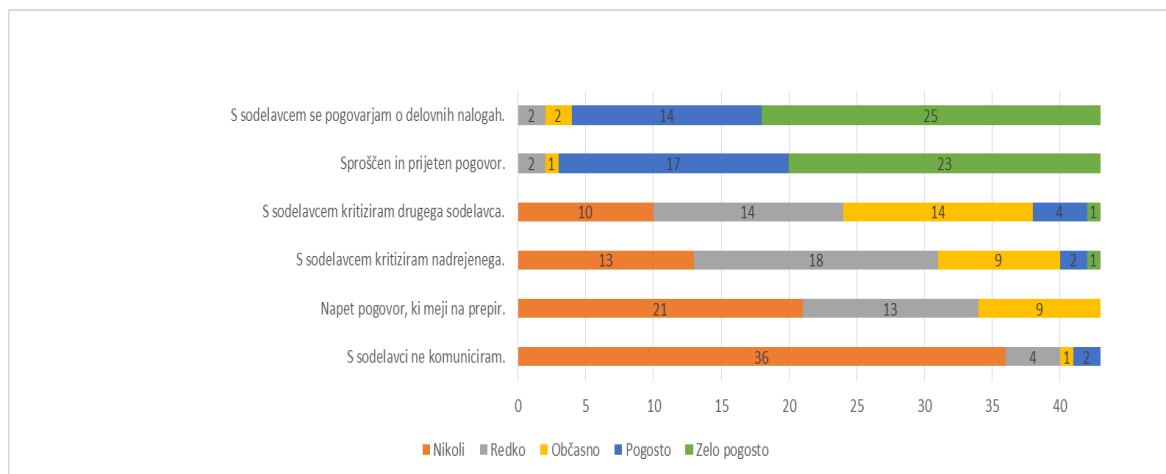
Z naslednjim vprašanjem sem želela izvedeti, kakšno komunikacijo imajo zaposleni s svojimi nadrejenimi. Glede na rezultate imajo zaposleni s svojimi nadrejenimi kar dobre odnose. Kot je razvidno iz slike 10, med njimi pogosto steče sproščen in prijeten pogovor. V večini nadrejeni pohvali svoje podrejene za dobro opravljeno delo. 33 (77 %) zaposlenih v režiji izbranega podjetja je navedlo, da se nikoli ni srečalo z nadrejenim, ki z njimi ne bi želel komunicirati.

Slika 10: Ocena komunikacije z nadrejenim



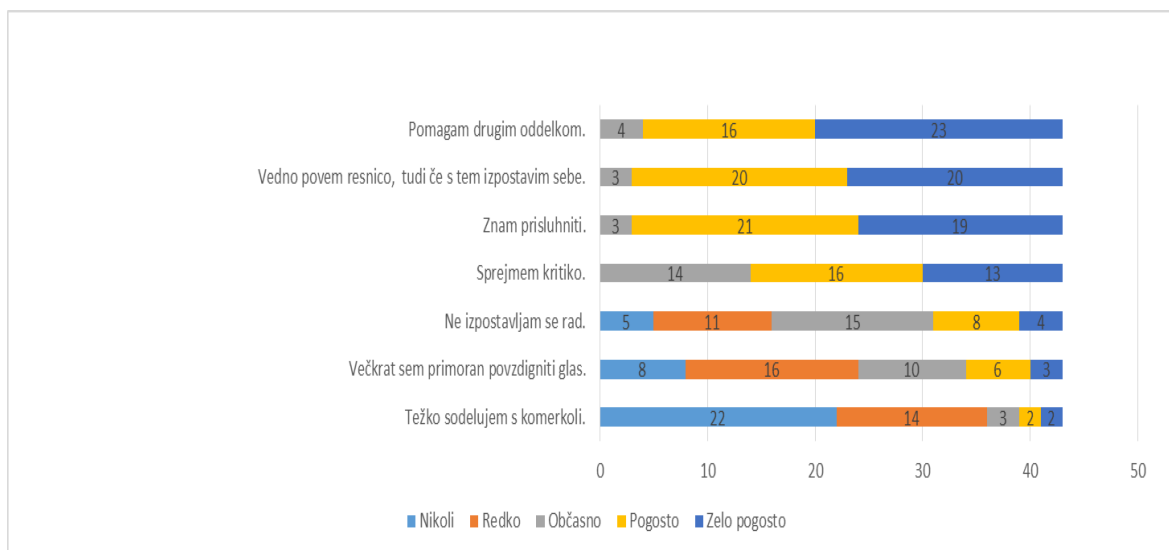
Kar zadeva komunikacijo s sodelavci, se anketirani zaposleni z njimi najpogosteje pogovarjajo o delovnih nalogah ter imajo z njimi sporočen in prijeten pogovor. Občasno pogovor nanese tudi na kritiziranje tako ostalih sodelavcev kot nadrejenih. V redkih primerih ali skoraj nikoli pa se ne zgodi, da anketirani ne bi komunicirali s sodelavci.

Slika 11: Ocena komunikacije s sodelavci



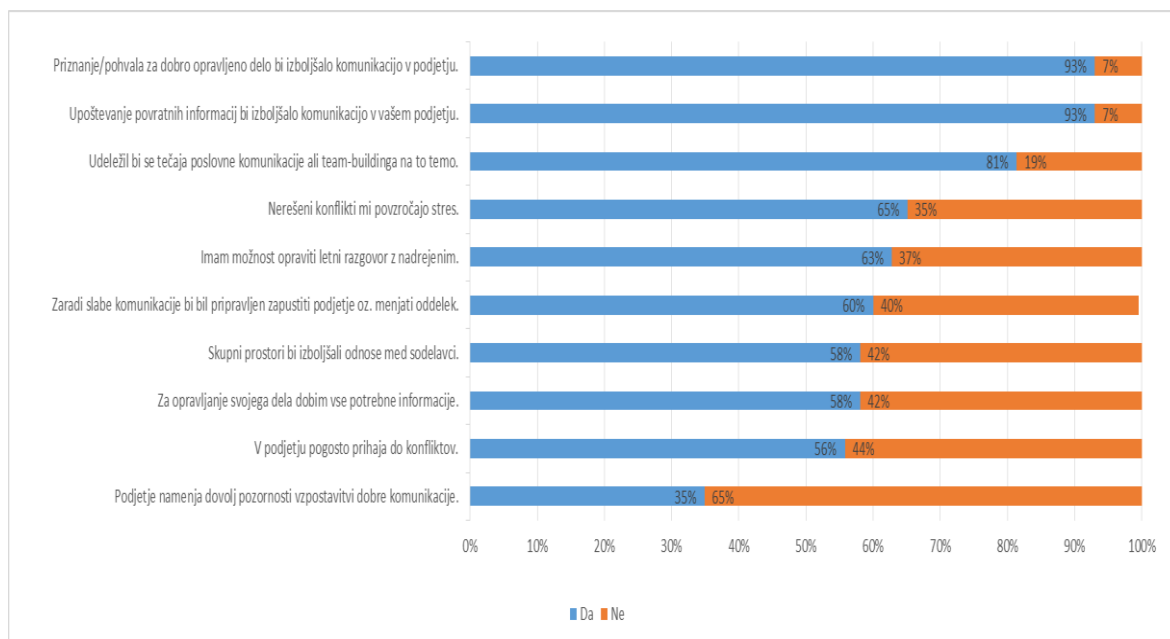
Kadar govorimo o komunikaciji, je treba oceniti tudi samega sebe oziroma kaj in na kakšen način komuniciramo. Iz slike 12 je razvidno, da anketirani zelo pogosto pomagajo drugim oddelkom in se ne bojijo povedati resnice, četudi s tem izpostavijo sebe. To trditev negira trditev »ne izpostavljam se rad«, saj je nanjo kar tretjina anketirancev odgovorila, da se pogosto ali zelo pogosto ne izpostavljajo radi. Prav tako je zanimivo, da so anketiranci večkrat primorani povzdigniti glas vsaj občasno pri komunikaciji z ostalimi zaposlenimi.

Slika 12: Samoocena komunikacije



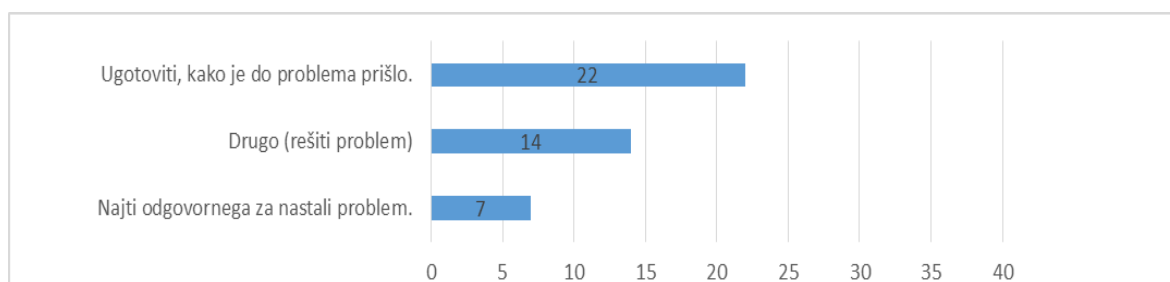
Z naslednjim vprašanjem sem želela od anketirancev izvedeti, ali menijo, da njihovo podjetje namenja dovolj pozornosti ustvarjanju dobre komunikacije in ali si jo želijo izboljšati. Kot je razvidno iz slike 13, anketiranci v kar 65 % menijo, da podjetje ne namenja dovolj pozornosti vzpostavljanju dobre komunikacije. Kar 56 % anketirancev meni, da v podjetju pogosto prihaja do konfliktov. 42 % anketirancev meni, da za svoje delo ne dobijo vseh potrebnih informacij, in 65 % jih meni, da jim nerešeni konflikti povzročajo stres, kar kaže na pomanjkanje komunikacije. Marsikdo bi bil zaradi slabe komunikacije znotraj oddelka pripravljen menjati oddelek ali celo zapustiti podjetje, v katerem trenutno dela. Več kot polovica anketirancev meni, da bi trenutno manjkajoči skupni prostori, kot je na primer čajna kuhinja, izboljšali odnose s sodelavci. To je tudi logično, saj bi se imeli možnost spoznati in komunicirati na bolj sproščeni, neformalni ravni. Prav tako bi se 81 % anketirancev želelo udeležiti »team-buildinga« na temo poslovne komunikacije. To je zelo dobro, saj so se zaposleni pripravljene naučiti veščin dobre komunikacije.

*Slika 13: Ovrednotenje trditev o komunikaciji v izbranem podjetju*



V anketi me je zanimalo tudi, kako se zaposleni v izbranem podjetju spopadajo z nastalim konfliktom. Več kot polovica jih želi ugotoviti, kako je do problema prišlo, četrtnina želi najti odgovornega za nastali problem in le 33 % jih je izbralo možnost drugo, h kateri so dopisali, da želijo rešiti problem. Menim, da je z vidika podjetja pomembno, kako zaposleni reagirajo v primeru konflikta. Iskanje krivca po navadi ne prinese dodane vrednosti za podjetje, k večjemu lahko odnose še poslabša.

*Slika 14: Reakcija v primeru konflikta*



Za zadnje vprašanje v tej anketi sem izbrala vprašanje odprtega tipa, in sicer sem želela od anketiranih izvedeti, kateri dejavniki po njihovem mnenju vplivajo na dobro in slabo komunikacijo v njihovem podjetju. Njihove odgovore sem povzela in jih razporedila po pogostosti navajanja, kar je prikazano na sliki 15.

*Slika 15: Vplivi na komunikacijo v izbranem podjetju*

| Vpliv na komunikacijo |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| Dober                 | Slab                        |
| Plača in nagrade      | Nestrokovnost zaposlenih    |
| Informiranost         | Izmikanje odgovornosti      |
| Sodelovanje           | Karakter (negativizem)      |
| Delovno okolje        | Skrivanje slabih informacij |
| Družabni dogodki      | Zaposlitev sorodnikov       |
| Uspešnost podjetja    | Iskanje krivca              |
| Prilagodljivost       | Prevelika količina dela     |

### 3.5 Zaključne ugotovitve in predlogi za izboljšavo

Na podlagi vseh podatkov, pridobljenih med pisanjem zaključne strokovne naloge, se je izkazalo, da ima izbrano podjetje nekaj pomanjkljivosti, ki bi jih lahko izboljšali. Glede na dobljene rezultate, pridobljene z anketnim vprašalnikom, bi izbranemu podjetju svetovala, da:

- v osnovi nameni več sredstev in pozornosti informiranju svojih zaposlenih, saj neinformiranost zelo vpliva na njihovo delo,
- izboljša stopnjo komunikacije, ki je trenutno na zadovoljivi ravni, s pomočjo »team-bulidingov« ali kakšnih tečajev na to temo,
- organizira več družabnih dogodkov,
- zagotovi uporabo skupnih prostorov, ki bi pripomogli k boljšemu poznavanju sodelavcev in posledično k boljšim odnosom (čajna kuhinja, prostor za počitek oziroma relaksacijo),
- zaposleni v podjetju začnejo prevzemati več odgovornosti za svoja dejanja.

Vsekakor pa ne smemo spregledati komunikacije na nivoju nadrejeni–podrejeni. Tudi v tej smeri se je izkazalo, da kar nekaj zaposlenih ni zadovoljnih s tem odnosom. Za izboljšanje tega odnosa bi se bilo treba osredotočiti na:

- iskreno predajanje slabih informacij nadrejenega podrejenemu,
- organizacijo mesečnih razgovorov z zaposlenimi,
- delovno akreditacijo.

### 3.6 Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskovanje

Omejitev v opravljeni raziskavi je zagotovo število zaposlenih, ki so anketo dobili v izpolnitev. Podjetje je iz raziskave umaknilo proizvodni oddelek. Če bi bilo v raziskavo vključenih vseh 204 zaposlenih, bi lahko bili rezultati drugačni. Menim, da bi v prihodnje lahko naredili še raziskavo, kako komunicirajo zaposleni v proizvodnji.

## SKLEP

Skozi zaključno strokovno nalogo sem ugotovila, da je komunikacija večšina vseživljenjskega učenja. Že od rojstva se človek uči, kako komunicirati, najprej z družino, nato s prijatelji, učitelji in ne nazadnje na delovnem mestu. Prav slednje je bilo osrednja nit te zaključne strokovne naloge. V nalogi sem analizirala komunikacijo zaposlenih v režiji izbranega podjetja. Na začetku sem si zastavila nekaj raziskovalnih hipotez, za katere bom na osnovi podatkov, pridobljenih v praktičnem delu naloge, skušala ugotoviti, ali držijo ali ne. Zastavljene hipoteze so:

– H1: Zaposleni so zadovoljni z dosedanjo medsebojno komunikacijo.

Na podlagi odgovorov, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom, ocenjujem, da ta hipoteza delno drži, saj je kar 20 zaposlenih odgovorilo, da je komunikacija v njihovem podjetju zadovoljiva, medtem ko jih je 12 odgovorilo, da je nezadovoljiva, in 11, da je dobra.

– H2: Zaposleni si želijo, da bi bila komunikacija učinkovitejša.

Hipoteza drži, saj zaposleni menijo, da podjetje namenja premalo pozornosti poslovni komunikaciji znotraj podjetja.

– H3: Zaposleni si želijo boljše medsebojne odnose.

Tudi ta hipoteza drži. To trdim na podlagi odgovorov zaposlenih, ki si želijo izobraževanj in »team-buildingov« na to temo ter skupnih prostorov, kot je na primer čajna kuhinja.

– H4: Stopnja komunikacije v podjetju je zelo dobra.

Hipoteza ne drži. Po mnenju 47 % zaposlenih v režiji podjetja je komunikacija v podjetju le zadovoljiva.

– H5: Nerešeni konflikti povzročajo stres na delovnem mestu.

Hipoteza drži. Kar 65 % zaposlenih je mnenja, da nerešeni konflikti povzročajo stres.

S pomočjo raziskave sem ugotovila, da komunikacija v izbranem podjetju ni na najvišji ravni, temveč le na zadovoljivi. Če želi podjetje postaviti komunikacijo na višjo raven, bo moralo uvesti nekaj sprememb, predvsem na področju izboljševanja odnosov med oddelki podjetja in na področju komunikacije nadrejeni–podrejeni.

Komunikacija na delovnem mestu, z drugimi besedami tudi notranje poslovno komuniciranje podjetja, v primeru, da je dobra, podjetju zagotavlja stabilnost in zmanjšuje negotovost med zaposlenimi. Podjetja se morajo zavedati, da se uspešna komunikacija ne zgodi kar čez noč. Za vzpostavitev dobre komunikacije je pomembna tudi dobra organizacijska klima v podjetju. Ta pa bo dosežena, če bodo vsi zaposleni vedeli, kakšni so cilji podjetja in kakšne so njegove vrednote.



Dobri delodajalci svojim zaposlenim namenajo veliko pozornosti, saj je veliko posameznikov del intelektualne lastnine podjetja in zato predstavljajo veliko vrednost za podjetje. Če podjetje poskrbi, da so zaposleni zadovoljni, potem bodo tudi poslovni rezultati temu primerni. Dobra komunikacija je zato še kako pomembna sestavina vodenja podjetja. Vse, kar se dogaja v podjetju, se prej ali slej pokaže tudi v širši javnosti.

Na žalost marsikatero podjetje nima dovolj sredstev, ki bi jih lahko namenilo reševanju problematike slabe komunikacije. Menim, da bi v tem primeru država lahko pripomogla in za takšna podjetja namenila sredstva, ki bi podjetjem omogočila izvedbo tečajev na temo izboljšanja komunikacije.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alić, T. (2011, 31. januar). *Zmotne predstave o komunikaciji*. Najdeno 16. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.diva.si/clanki/lifestyle/zmotne-predstave-o-komunikaciji>
2. Andolovic, Ž. (2017, 31. marec). *Izboljšajte odnose na delovnem mestu skozi komunikacijo*. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.preberite.si/izboljsajte-odnose-na-delovnem-mestu-skozi-komunikacijo/>
3. Božnik, J., Kotnik, A. & Jevšnik, M. (2006). *Pomen komunikacije v podjetju* (raziskovalna naloga). Celje: Poslovno komercialna šola
4. Cohn, C. (2014, 24. oktober). Strategies to Strengthen Communication Within Your Company. *Forbes Media*. 24. oktober, 2014. Najdeno 30. julija 2017 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2014/10/24/strategies-to-strengthen-communication-within-your-company/2/#782f23985214>
5. Damjanović, A. (2017). 10 nasvetov, kako premostiti ovire v komunikaciji. *Moje delo*. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/10-nasvetov-kako-premostiti-ovire-v-komunikaciji-3259>
6. Dialogos-strateške komunikacije. (2017). *Interno komuniciranje-dekoracija ali nuja?*. Najdeno 16. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-komuniciranje/>
7. Drozg, I. (2015, 22. februar). *Dobri medosebni odnosi na delovnem mestu povečujejo produktivnost*. Najdeno 16. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.racunovodski-servis-zeus.si/aktualne-informacije/dobri-medosebni-odnosi-na-delovnem-mestu-povecujejo-produktivnost>
8. Gospodarska zbornica dolenjske in bele krajine. (2010). *Interno komuniciranje, priročnik s primeri dobrih praks. 2010*. (interno gradivo) Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu [http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/GZDBK\\_prirocnik\\_s\\_primeri\\_dobrih\\_praks\\_sc\\_re\\_en.pdf](http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/GZDBK_prirocnik_s_primeri_dobrih_praks_sc_re_en.pdf)
9. Gruban, B. (2009, 25. september). Kako komunicirati z zaposlenimi v času krize in sprememb? *Delavska participacija*. 2009. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu [www.delavska-participacija.com/priloge/ID100326.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID100326.doc)
10. Jostle. (2017). 7 Ways to Improve Internal Communication at Your Business. *Connected Companies*. Najdeno 30. julija 2017 na spletnem naslovu <http://blog.jostle.me/blog/7-ways-to-improve-internal-communication-at-your-business-2-2/>
11. Kalla K., H. (2005, 1. december). "Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective" *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Issue: 4, pp.302-314. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/13563280510630106>

12. Kosec, Z. (2016). *Komunikacija na delovnem mestu*. Najdeno 16. avgusta 2017 na spletni strani <http://www.uporabno.si/korporativni-wellness/komunikacija-na-delovnem-mestu/>
13. Kovač, E. (2015, 9. junij). *Kakovostna komunikacija ima veliko moč*. Najdeno 16. avgusta 2017 na spletni strani <http://www.epsihologija.si/novica/kakovostna-komunikacija-ima-veliko-moc>
14. Merzdovnik, M. (2008). *Analiza uspešnosti komuniciranja v podjetju Lesna tip Otiški vrh d.d.* (Zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole). Ljubljana: Ekonomska fakulteta. [http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps\\_dip\\_lome/merzdovnik60.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_dip_lome/merzdovnik60.pdf)
15. Mihalič, R. (2010). *Kako pravilno komuniciram: 30 min za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o., 2010
16. Mihaljčič, Z. & Šantl Mihaljčič, L. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro, 2000
17. Možina, S. (2001.) Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Delavska participacija*. 2001. Najdeno 3. avgusta na spletnem naslovu [www.delavska-participacija.com/priloge/ID010103.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID010103.doc)
18. Možina, S., Tavčar, M. & Knežević, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, 1995
19. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De VESTA, 2008
20. Mumel, D., Buneto, A. & Virt, T. (2006, 6. junij). *Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji*. Najdeno 7. avgusta 2017 na spletnem naslovu [http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/orga\\_nizacija/article/view/115/230](http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/orga_nizacija/article/view/115/230)
21. Musek Lešnik, K. (2006). *Podjetje in notranje komunikacije*. Najdeno 16. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-podjetjein-notranjekomunikacije.html>
22. Obele, L. (2004, 25. junij). Communication - Communication proves an invaluable tool to business. *The Business Journal ; Phoenix* 24.40 (25. junij, 2004): 48. Najdeno 30. julija 2017 na spletnem naslovu [https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/abicomplete/sa\\_vea\\_sdownloadprogre\\_ss/AC8F7FBB97194694PQ/false?Accountid=28926](https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/abicomplete/sa_vea_sdownloadprogre_ss/AC8F7FBB97194694PQ/false?Accountid=28926)
23. O komunikaciji. (2017). Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=komunikacija](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=komunikacija)
24. Prinčič, B. (2015, 11. maj). Pomen dobre komunikacije v delovnem timu. *Slovenska pediatrija*. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.slovenskapediatrija.si/clanek?revija=2&clanek=24>
25. Račnik, M. (2007, 12. november). *Poslovna komunikacija. Kdo jo sploh potrebuje?*. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=46&more=1&comment=1&trackback=1&publish=1>

26. Smrekar, L. (2010, 29. april). Notranja komunikacija kot preventiva. *Finance*. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.finance.si/278236>
27. Tavčar, M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi forum, 1995
28. Vec, T. (2002). Dejavniki učinkovite komunikacije in komunikacijski zakoni. *Socialna pedagogika*. Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-XF23BH7L/b6ba1b76-ba1b.../PDF>
29. Verčič, D. (2000). Uvod v poslovno komuniciranje. *Akademija MM*, letnik 4, številka 6, str. 9-20. Najdeno 3. avgusta 2017 na spletnem naslovu: <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-SYT4LMA5/>
30. 10 zlatih pravil osebne komunikacije. (2017). Najdeno 5. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.mestomladih.si/splosno/clanki/10-zlatih-pravil-osebne-komunikacije/>

## **PRILOGA**



## PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani anketiranci,

na vas se obračam s prošnjo, da mi pomagate pri izdelavi zaključne strokovne naloge. Pred vami je vprašalnik o komuniciranju v vašem podjetju. Vljudno vas prosim, da v **celoti** in **iskreno** izpolnite vprašalnik, ki je **anonimen** in namenjen zgolj raziskovanju omenjene problematike. Izsledki raziskave bodo na voljo za morebitno nadaljnjo obravnavo v podjetju.

1. Kako pogosto uporabljate sledeče vrste komunikacije na delovnem mestu? (1 pomeni nikoli, 7 pomeni zelo pogosto).

|                     |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Osebni razgovor     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Telefon             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| E-pošta             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sestanek            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pisna sporočila     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Oglasna deska       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Intranet/msn/server | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

2. Katera vrsta komunikacije od zgoraj navedenih se vam zdi najboljša zakaj ter s kom?
- 

3. Na kakšen način pridobite največ informacij? (možen le en odgovor)

- Od sodelavcev
- Od nadrejenih
- Od podrejenih
- Na sestankih
- Drugo: \_\_\_\_\_

4. S kom najpogosteje komunicirate? (možen le en odgovor)

- S sodelavci znotraj oddelka
- S sodelavci iz drugih oddelkov
- Z nadrejenimi
- S podrejenimi

5. Kakšna je po vašem mnenju stopnja komunikacije v podjetju? (možen le en odgovor)

- Zelo dobra
- Dobra
- Zadovoljiva
- Nezadovoljiva/Zakaj? \_\_\_\_\_

6. Ali zelo slaba komunikacija vpliva na vaše delo?

- Ne  
 Da

7. S katerim oddelkom v podjetju najpogosteje komunicirate? (izberete lahko 3 najpogostejše)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> IT              | <input type="checkbox"/> Kakovost      |
| <input type="checkbox"/> Nabava          | <input type="checkbox"/> Računovodstvo |
| <input type="checkbox"/> Prodaja         | <input type="checkbox"/> Uprava        |
| <input type="checkbox"/> Tehnologija     | <input type="checkbox"/> Skladišče     |
| <input type="checkbox"/> Proizvodnja/OPD | <input type="checkbox"/> Vzdrževanje   |

8. Kako bi ocenili vašo komunikacijo z oddelki? (1 z oddelkom ne komuniciram, 2 zelo slabo, 3 slabo, 4 dobro, 5 zelo dobro)?

|                 |   |   |   |   |   |
|-----------------|---|---|---|---|---|
| IT              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Računovodstvo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Uprava          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vzdrževanje     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kakovost        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Skladišče       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nabava          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prodaja         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tehnologija     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Proizvodnja/OPD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9. Kateri dejavniki vas med komuniciranjem najbolj zmotijo? (ocenite od 1 do 7; 1 najmanj, 7 najbolj, posamezno oceno izberite samo enkrat).

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Skrivanje slabih informacij ali navajanje neresničnih podatkov zaradi strahu pred posledicami. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sogovorniki ne izrazijo svojih dvomov/mnenja.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Neaktivno in selektivno poslušanje.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Povzdigovanje glasu.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Izmikanje odgovornosti.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Zloraba položaja nadrejenega.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Neprestano poseganje v besedo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



10. Ocenite komunikacijo z nadrejenim. (1-nikoli, 2-redko, 3-občasno, 4-pogosto, 5-zelo pogosto).

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Sproščen in prijeten pogovor.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Napet pogovor, ki meji na prepir.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni pogosto ignorira moj problem.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni pohvali dobro opravljeno delo.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni prisluhne mojemu problemu in ga reši.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni prisluhne mojemu problemu, vendar ga ne reši. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni ne komunicira z mano.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11. Ocenite komunikacijo z sodelavci. (1-nikoli, 2-redko, 3-občasno, 4-pogosto, 5-zelo pogosto).

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Sproščen in prijeten pogovor.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Napet pogovor, ki meji na prepir.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S sodelavcem kritiziram drugega sodelavca.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S sodelavcem kritiziram nadrejenega.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S sodelavci ne komuniciram.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S sodelavcem se pogovarjam o delovnih nalogah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. Ocenite samega sebe. (1-nikoli, 2-redko, 3-občasno, 4-pogosto, 5-zelo pogosto).

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Znam prisluhniti.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sprejemem kritiko.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vedno povem resnico, tudi če s tem izpostavim sebe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pomagam drugim oddelkom.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Večkrat sem primoran povzdigniti glas.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ne izpostavljam se rad.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Težko sodelujem s komerkoli.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Ovrednotite naslednje trditve.

|   | Da | Ne |
|---|----|----|
| Podjetje namenja dovolj pozornosti vzpostavitvi dobre komunikacije.                     |    |    |
| Imam možnost opraviti letni razgovor z nadrejenim.                                      |    |    |
| Za opravljanje svojega dela dobim vse potrebne informacije.                             |    |    |
| V podjetju pogosto prihaja do konfliktov.   |    |    |
| Nerešeni konflikti vam povzročajo stres.  |    |    |
| Skupni prostori za odmor (čajna kuhinja), bi izboljšali odnose med sodelavci.           |    |    |
| Upoštevanje povratnih informacij bi izboljšalo komunikacijo v vašem podjetju.           |    |    |
| Priznanje/pohvala za dobro opravljeno delo bi izboljšalo komunikacijo v vašem podjetju. |    |    |
| Udeležil bi se tečaja poslovne komunikacije ali team-buildinga na to temo.              |    |    |
| Zaradi slabe komunikacije bi bil pripravljen zapustiti podjetje oz. menjati oddelek.    |    |    |

14. Ko pride do konflikta v vašem podjetju je za vas najbolj pomembno? (možen le en odgovor)

- Najti odgovornega za nastali problem.
- Ugotoviti, kako je do problema prišlo.
- Drugo: \_\_\_\_\_

15. Kateri dejavniki po vašem mnenju vplivajo na dobro/slabo komunikacijo v vašem podjetju?

---



---



---

SPOL

- M     Ž

STAROST

- 20-30     30-40     40-50     50 in več

STOPNJA IZOBRAZBE

- Osnovna     Srednja     Višja     Visoka     Univerzitetna     Magisterij     Doktorat