

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE V RAZMERAH PANDEMIJE  
COVIDA-19: ANALIZA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, avgust 2021

TINE GARTNER



## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tine Gartner, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Poslovno komuniciranje v razmerah pandemije Covida 19: analiza na primeru izbranega podjetja, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jana Žnidaršič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta: \_\_\_\_\_

## KAZALO

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 OSNOVE KOMUNICIRANJA .....</b>                                                            | <b>1</b>  |
| 1.1 Osnovni pojmi .....                                                                        | 1         |
| 1.2 Vrste komuniciranja.....                                                                   | 3         |
| <b>2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE .....</b>                                                          | <b>5</b>  |
| 2.1 Sposobnost poslušanja v poslovni komunikaciji.....                                         | 6         |
| 2.2 Neverbalna komunikacija v poslovnem svetu .....                                            | 7         |
| 2.3 Načini komuniciranja v podjetju .....                                                      | 8         |
| <b>3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE V RAZMERAH PANDEMIJE COVIDA-19</b>                                 | <b>11</b> |
| 3.1 Covid-19.....                                                                              | 11        |
| 3.2 Delo od doma in komunikacija v času pandemije .....                                        | 11        |
| <b>4 POSLOVNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU V ČASU COVIDA-19 –<br/>EMPIRIČNA PREVERBA .....</b>     | <b>13</b> |
| 4.1 Opis podjetja .....                                                                        | 13        |
| 4.2 Analiza komunikacije v izbranem podjetju v razmerah pred in med obdobjem<br>covid-19 ..... | 14        |
| 4.3 Diskusija rezultatov ter napotki vodstvu proučevane organizacije.....                      | 20        |
| <b>SKLEP.....</b>                                                                              | <b>21</b> |
| <b>VIRI IN LITERATURA .....</b>                                                                | <b>22</b> |
| <b>PRILOGE .....</b>                                                                           | <b>2</b>  |

## KAZALO SLIK

|                                                  |   |
|--------------------------------------------------|---|
| Slika 1: Komunikacijski model .....              | 2 |
| Slika 2: Načini sporočanja glede na obliko ..... | 4 |
| Slika 3: Poslovni sestanek .....                 | 9 |

## KAZALO TABEL

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Izkušnje z delom od doma.....                             | 15 |
| Tabela 2: Zadovoljstvo s komuniciranjem pred in med pandemijo ..... | 18 |

## KAZALO PRILOG

|                                                         |   |
|---------------------------------------------------------|---|
| Slika 1: Komunikacijski model .....                     | 2 |
| <i>Slika 2: Načini sporočanja glede na obliko</i> ..... | 4 |
| Slika 3: Poslovni sestanek .....                        | 9 |



## **UVOD**

Komuniciranje je osnovno sredstvo, s katerim se ljudje med seboj sporazumevamo. Z njim se srečamo že ob rojstvu, ko z jokom staršem sporočamo svoje počutje. Gre za proces, ki se v našem življenju dogaja znova in znova, saj preko njega vsem okoli nas sporočamo svoje razmišljanje. V življenju človeka je komuniciranje izjemno pomembno, saj brez njega ne bi mogli delovati v družbi. Gre za večplasten proces, pri katerem je poleg govora vključeno celotno telo, in prav neverbalna komunikacija ima pri sporazumevanju velikokrat ključno vlogo. Komuniciranje v sodobnem času zajema tudi načine izmenjave podatkov z najrazličnejšimi napravami. Osnovno komuniciranje, kot sta smeh in jok, sta nam prirojena, vse nadaljnjih načinov pa se moramo naučiti (Počkar, 2008).

Posebna veja komuniciranja je tudi komuniciranje v poslovnem svetu, ki je osnova vsakega uspešnega podjetja. Brez komunikacije je nemogoče poslovati, zato je pomembno, da smo na področju poslovne komunikacije dobro izučeni in znamo koristno uporabljati vsa orodja in programe, ki komunikacijo izboljšajo in olajšajo.

Konec leta 2019 se je v svetu pojavila nova, hitro nalezljiva bolezen covid-19. Virus se je zelo hitro razširil v vse dele sveta in močno posegel v svetovno gospodarstvo. Poslovno komuniciranje je doživelo velike spremembe, saj so številna podjetja uvedla delo od doma. Zato sem se odločil, da bom v svoji zaključni nalogi preučil ter analiziral poslovno komuniciranje in delo od doma v času pandemije.

V nalogi želim preučiti poslovno komuniciranje v normalnih razmerah v primerjavi z razmerami v času covida-19 in ob tem pridobiti odzive zaposlenih na delo od doma. V prvem delu bom opisal teoretične osnove poslovnega komuniciranja, v drugem delu pa bom na podlagi anketnih vprašalnikov analiziral odzive zaposlenih v podjetju, ki so bili zaradi pandemije primorani delati od doma.

## **1 OSNOVE KOMUNICIRANJA**

### **1.1 Osnovni pojmi**

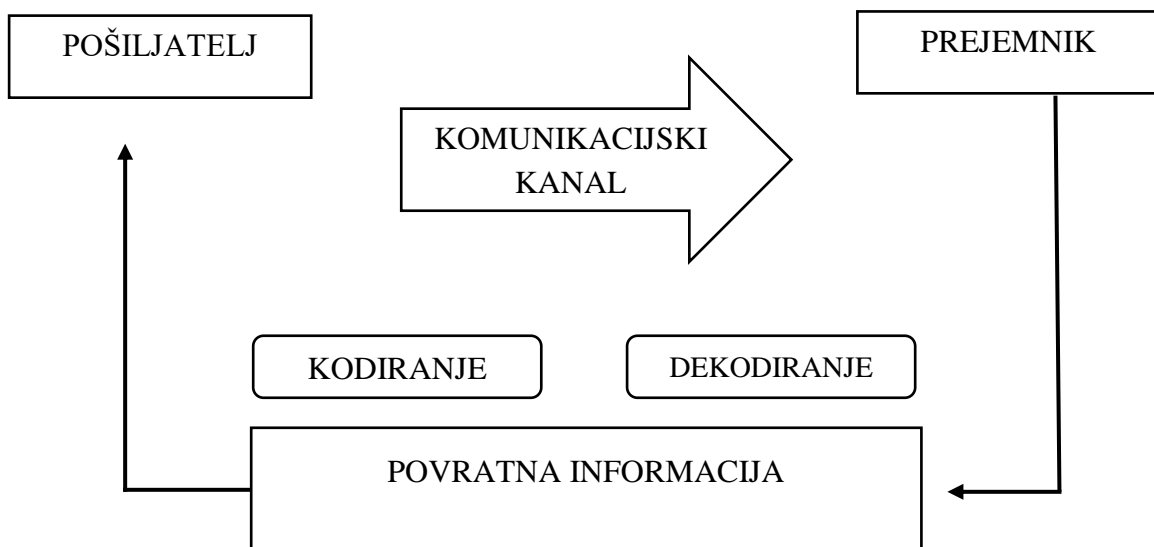
V današnjem času človeka stalno zanimajo nova odkritja in medsebojno povezovanje ljudi in znanosti. Ljudje delujemo v skupinah, bodisi večjih ali manjših, in le malo je takšnih, ki bi radi delovali sami. Nenehno smo v stikih z drugimi ljudmi in napravami ter si med seboj izmenjujemo informacije. Da se lahko med seboj povežemo in razumemo, se moramo priučiti medsebojnega komuniciranja, sodobna komunikacijska sredstva pa nam pri tem pomagajo. V našem vsakdanu se vseskozi gibljemo v krogu ljudi in smo z njimi nenehno v

stiku. Med seboj si izmenjujemo informacije in podatke, zato sposobnost ustrezne in pravilne komunikacije vse bolj in bolj pridobiva na pomenu.

Pojem »komunicirati« izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni »sodelovati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet in deliti«. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014) je beseda »komunikacija« opredeljena kot »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se«, pojem »komunikacija« pa se opredeljuje kot »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij – komunikacijsko sredstvo« (SSKJ, 2014).

Potek komunikacije prikazemo s komunikacijskim modelom, ki je sestavljen iz pošiljatelja (ena ali več oseb, ki preda neko informacijo), prejemnika (oseba ali skupina, ki sprejme informacijo od pošiljatelja, ta pa mora najprej sprejeto strniti v ustrezne kode) in komunikacijskega kanala (predstavlja pot med pošiljateljem in prejemnikom). V komunikacijskem kanalu se po poslani informaciji s strani pošiljatelja sporočilo s strani prejemnika najprej dekodira in nato vrne povratno sporočilo oz. informacijo (Ferjan, 2017).

*Slika 1: Komunikacijski model*



*Vir: Mihaljčič (2006).*



## 1.2 Vrste komuniciranja

Poznamo veliko različnih načinov oziroma vrst komuniciranja.

Najbolj osnovna delitev poteka glede na obliko medsebojnega komuniciranja. Poznamo besedno komunikacijo, pri kateri komuniciramo preko govora, in nebesedno, pri kateri se sporazumevamo preko simbolov in znakov.

Če opazujemo smer komuniciranja, ločimo enosmerno, dvosmerno in večsmerno komunikacijo. Pri enosmerni ni povratnega komuniciranja, torej se poslušalec ne odzove na sprejeto sporočilo, zato dialog med njima ne steče. Velika prednost je ta, da je to koristno takrat, ko moramo posredovati večje količine informacij ter potrebujemo mir in zbranost. V taki situaciji nas pri našem posredovanju nihče ne moti in lahko v kratkem času zbrano posredujemo informacije oziroma tisto, kar želimo prenesti na slušatelje. Če potrebujemo povratne informacije, pa enosmerno komuniciranje zaradi svoje uradne in direktne naravnosti ni primerno. Brajša (1994) navaja, da razlikujemo tri vrste enosmerne komunikacije: vsiljeno, lažno in reaktivno.

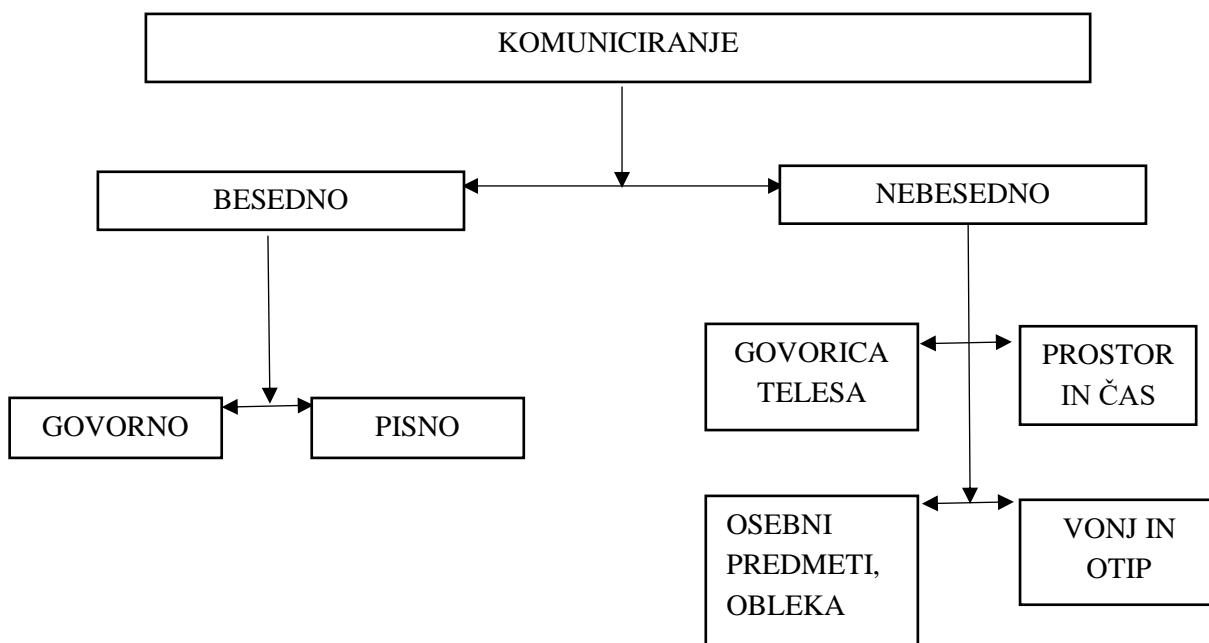
Pri dvosmerni komunikaciji med govorcema poteka dialog. Dialog je pogovor med dvema ali več osebami, pri čemer si na podlagi poslušanja in razmišljanja izmenjujejo informacije. V primerjavi z enosmerno je dvosmerna komunikacija manj urejena, ker govorca med seboj diskutirata. Sama komunikacija je veliko bolj sproščena in spontana, saj se nanjo ni treba tako natančno pripraviti, hkrati pa smo deležni povratne informacije. Večsmerno komunikacijo pa predstavljajo dogodki, pri katerih komunicira več ljudi: sestanki, konference in pogajanja. Da ne pride do zmešnjav in nesporazumov, je priporočljivo, da ima take vrste komunikacije usmerjevalca, ki skrbi za kulturno in urejeno komuniciranje (Fink, Goltnik Urnaut & Števančec, 2009).

Gledano z vidika razdalje, komunikacijo delimo na neposredno, imenovano tudi direktno, in posredno oziroma indirektno komunikacijo. Neposredna je najbolj direktna in celostna, saj poteka iz oči v oči, kar pomeni, da si lahko v kratkem času izmenjamo veliko verbalnih in neverbalnih znamenj. Prednost je ta, da lahko takoj dobimo povratno informacijo in nam ni treba čakati na informacije, ki jih želimo dobiti oziroma nam jih sogovorec želi predati. V poslovnem svetu so lahko primer neposredne komunikacije poslovni pogovori ali sestanki. Posredna pa se za razliko od neposredne ne odvija v živo, pač pa preko naprav, torej telefona, elektronske pošte, različnih aplikacij za sporazumevanje, pisem in vseh najrazličnejših pisnih sporočil. Zaradi narave sporočanja je posredna komunikacija velikokrat na meji

enosmernega sporočanja (Šejtanić & Džafić, 2018).

Najbolj je znana delitev na verbalno in neverbalno komunikacijo. Verbalna komunikacija je tista, ki jo prakticiramo z govorom ali s pisanjem. Komuniciramo z besedami, ki so del vsakega jezika. Verbalno komuniciranje je najbolj učinkovito, ker najhitreje zaznamo kakšno reakcijo in posledično dobimo sogovorčev odgovor. V okviru verbalne komunikacije sicer naletimo na kar nekaj preprek. Ena največjih je razumevanje tujega jezika. Znanje več jezikov nam omogoča, da lažje verbalno komuniciramo po svetu. Velikokrat se zgodi, da se zaradi neznanja jezika verbalno ne moremo sporazumevati. Takrat na vrsto pride neverbalno komuniciranje, ki predstavlja širok nabor komuniciranja od znakov, simbolov in kretenj do govornice celega telesa. Zanimivost pri neverbalnem komuniciranju je ta, da se velikokrat sploh ne zavedamo, da s svojim početjem, torej držo telesa ali mimiko, povemo več, kot bi lahko povedali z govorom. Neverbalno komuniciranje je razširjeno predvsem pri mladih, ki na socialnih omrežjih in v sporočilih SMS pogosto uporabljajo neverbalne znake in z njimi sporočajo svoje počutje. Neverbalnega komuniciranja se v veliki meri ne zavedamo in je velikokrat močnejše čustveno obarvano, medtem ko je verbalno komuniciranje bolj na zavedni ravni (Makuc, 2012).

Slika 2: Načini sporočanja glede na obliko



Vir: Fink, Goltnik Urnaut & Števančec (2009).

Zadnja vrsta komunikacije pa se deli na znotrajosebno in medosebno komunikacijo. Znotrajosebno predstavljajo samogovori oz. razmišljanja v podobah in besedah, ko se pogovarjamo sami s seboj. Take vrsta komunikacija je velikokrat del športnikove priprave na tekmo – s samogovorom in vizualizacijo dvigujejo pripravljenost in samozavest za uspešno nastopanje in izvedbo. Medosebno komuniciranje pa predstavljajo vsa poslovna srečanja, na katerih se komunicira, in prav tako vsakdanje sporazumevanje (Fink, Goltnik Urnaut & Števančec, 2009).

## **2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

S komuniciranjem se srečujemo na vsakem koraku, posebej pomembna pa je komunikacija na delovnem mestu. Osnova vsake uspešne poslovne zgodbe je dobra komunikacija med zaposlenimi in njihovimi strankami. Kako pomembno je komuniciranje v poslovnem svetu, se pokaže že na razgovorih, kjer delodajalci opazujejo tudi komunikacijske sposobnosti kandidata, saj se zavedajo, da je dobra komunikacija rešitev, ki privede do uspeha. S poslovnim komuniciranjem želimo doseči cilje, ki si jih organizacija ali podjetje zastavi. S svojim širjenjem in sprejemanjem informacij želimo vplivati na ljudi in celoten delovni proces. Osnove poslovnega komuniciranja so prirojene vsakomur, saj se ne razlikujejo od navadnega komuniciranja v domači družbi. Poslovno komuniciranje na višji ravni zajema številna napisana in nenapisana pravila, ki se jih je treba zavedati in jih predvsem obvladati. Če smo dovolj dobro podkovani v poslovni komunikaciji, bomo lahko samozavestno in uspešno delovali v poslovnem svetu in pri projektih, pri katerih bomo udeleženi (Fink, Goltnik Urnaut & Števančec, 2009).

V današnjem svetu je osnova za vsako delovno mesto dobra komunikacija. S pojavom informacijske tehnologije se poslovna komunikacija spreminja iz dneva v dan, zato je pomembno, da podjetja sledijo trendom in sproti uvajajo vse novosti in programe, ki omogočajo lažjo komunikacijo. Če je bilo poslovno komuniciranje za organizacije še pred nekaj leti na listi manj pomembnih stvari, se je danes slika močno obrnila. Številna podjetja sodelujejo s strokovnjaki, ki so izučeni zgolj za področja pravega komuniciranja v poslovnem svetu in na tak način krepijo komunikacijske sposobnosti in uspešnost svojih podjetij oziroma organizacij. Pomembne pa niso zgolj tehnike in načini pravilne komunikacije, pač pa je zaradi komunikacije preko elektronske pošte in računalnika zelo pomembna tudi naša pismenost. Raziskava ameriške družbe za informacijski menedžment je razkrila, da so delavci, ki delo opravljajo preko spleta, sposobnosti pisanja in govora uvrstili med pet najbolj pomembnih znanj pri iskalcih nove zaposlitve (Guffey & Loewy, 2012).

## 2.1 Sposobnost poslušanja v poslovni komunikaciji

Zelo pomemben del komuniciranja je tudi poslušanje. Čeprav se nam zdi to samoumevno, je v poslovnem svetu veliko ljudi, ki niso dobri poslušalci. To lahko prinaša izgubo denarja in časa. Lahko pride do spreminjanja pogodb, ponovnih naročil, novih pogajanj, reklamacij in predvsem zamudnih birokratskih postopkov. Za slabo poslušanje so krive nekatere ovire, ki se jih morda ne zavedamo, zato jih je dobro poznati in biti pozorni nanje.

**Fizične ovire:** Slabo ozvočenje, hrup v prostoru in glasna okolica so zelo moteči dejavniki. Naše poslušanje je manj kakovostno tudi, kadar se ne počutimo prijetno ali smo bolni, torej nismo sproščeni in smo z mislimi drugje kot pri sprejemanju informacij.

**Psihološke ovire:** Vsak udeleženec v poslovnem komuniciranju, sploh pri mednarodni komunikaciji, prispeva različno kulturo, način govora in neke svoje običaje. Vsak človek ima svoja zakoreninjena pravila o tem, kaj je prav, zato lahko pride do nekaterih nestrinjanj, kar lahko povzroči, da naše misli odplavajo in nismo več osredotočeni na govorca.

**Težave z jezikom:** Nekaj, kar da posamezniku veliko prednost pri komuniciranju, je znanje tujega jezika. Seveda pa vsi niso nadarjeni za tuje jezike, niti nimajo vsi narodi enakih možnosti za učenje tujih jezikov, tako da hitro lahko pride do težav in se česa ne razume, informacije pa zbežijo mimo.

**Neverbalne motnje:** Marsikoga lahko pri sogovorniku zmoti neverbalna komunikacija (njegove kretnje, telesna govorica, obleka) in posledično presliši tisto, kar ta posreduje.

**Hitrost mišljenja:** Poslušalec lahko trikrat hitreje strne svoje misli, kot jih govorec prenese na nas, zato se lahko začnemo dolgočasiti in posledično preslišimo pomembne informacije.

**Lažna pozornost:** Hitro se navadimo, da smo videti zelo vestni poslušalci, v resnici pa celoten govor preslišimo. Lažna pozornost je zelo nevarna, saj se nanjo hitro navadimo in imamo nato težave tudi takrat, ko bi želeli poslušati, pa tega ne zmoremo.

**Izguba koncentracije:** Koncentracija je pri pozornem poslušanju najbolj pomemben element. Če nam koncentracija pojenja, se lahko hitro prikrade še naveličanost, ki nato vodi v neposlušanje (Guffey & Loewy 2012).

Pri poslovni komunikaciji je zelo pomembno biti dober poslušalec, saj le tako lahko zberemo in premislimo vse informacije. Prvi korak je ta, da prenehamo pretirano govoriti, da znamo dati besedo drugemu in se s tem skoncentriramo na njegov govor. Ne smemo razmišljati misliti zgolj na naš naslednji komentar, pač pa predvsem na to, da smo pozorni na sogovorce. Pomembno je, da pripravimo prostor, v katerem bo potekalo naše komuniciranje in odstranimo vse moteče dejavnike. Lahko izberemo tudi primerno uro, torej tisti trenutek v dnevu, ko vemo, da nas tudi naša zunanja okolica ne bo motila (Fortič, brez datuma). Med

poslušanjem je pomembno, da ostanemo odprtih misli in da poslušamo objektivno. Pomembno je, da pozorno poslušamo vse izrečeno, ne zgolj tisto, kar želimo slišati. Zelo je pomembno, da ohranjamo mirnost, saj s tem dosežemo, da nas tudi morebitna nestrinjanja ne vržejo iz tira, ampak ostanemo mirni in s tem ostanemo osredotočeni na sogovornika. Kljub pozornemu poslušanju pa vseeno moramo biti pozorni tudi na govorca samega in na njegovo neverbalno komunikacijo, ker bomo le tako lahko strnili misli in podali korektno povratno informacijo. Govorcu moramo vedno posredovati tudi naš odziv; s tem mu damo vedeti, da smo ga poslušali, in mu pokažemo, da ga cenimo. Posledično bo tudi boljše vzdušje in celoten pogovor bo potekal bolj jasno in v sproščenem tonu, kar omogoča lažje in prijetnejše poslušanje (Ivanuša Bezjak, 2009).

## 2.2 Neverbalna komunikacija v poslovnem svetu

Pri poslovni komunikaciji je zelo pomembna tudi neverbalna komunikacija, kot so očesni stik, govorica telesa, obleka in prostor, v katerem poteka komunikacija. Vsi znaki neverbalne komunikacije, ki jih uporabimo oziroma prikažemo, vplivajo na to, kako je naše sporočilo preneseno, in obenem tudi na to, na kakšen način ga bo prejemnik razumel. V poslovnem svetu imajo izraženi neverbalni znaki (zavedni ali nezavedni) veliko moč in presojo pri tem, kako nas bo naš prejemnik razumel in obravnaval. Velikokrat se zgodi, da skozi verbalno komunikacijo prenašamo določene informacije, naše neverbalno komuniciranje pa kaže povsem nasprotno smer. Zato je pomembno, da to vrsto komuniciranja obvladamo, da poznamo njene zakonitosti in da imamo dober nadzor nad seboj, da se znamo tudi v stresnih situacijah umiriti in uskladiti svoje neverbalno komuniciranje z našim govorom. Paziti moramo, za kakšno vrsto komunikacije gre, na kakšnem nivoju se bo pogovor odvijal, in predvsem je dobro, da poznamo navade in kulturne standarde svojih sogovorcev. Po svetu so namreč različni običaji in navade komuniciranja, zato je pomembno, da smo o tem informirani in s tem pokažemo, da jih spoštujemo, ter izkažemo našo resnost. Če se nahajamo v tuji državi, je pomembno, da vemo, za kakšne vrste govorcev gre, in kje je naša meja. Nekateri narodi so pri komunikaciji bolj odprti in sproščeni, spet drugi so bolj resni in uradni. V poslovnem svetu veliko sporoča tudi obleka, zato je pomembno, da poznamo standarde oblačenja in da se naša obleka sklada z njihovo kulturo. Pozorni moramo biti na šest elementov neverbalnega sporočanja (Pekas, 2019).

**Očesni stik:** Očem velikokrat rečemo tudi ogledalo duše. So najboljši pokazatelj govorcevega počutja. Zelo težko je nekemu gledati direktno v oči in ga pri tem zavajati, saj ob laži hitro postanemo nervozni in izgubimo očesni stik. Zaradi tega velja načelo, da je oseba vredna zaupanja in spoštovanja, če z nami drži očesni stik, oziroma da ne zaupamo tistemu, ki ne ohranja očesnega stika, saj to kaže na stres in nelagodje. Konstanten in dober očesni stik nam omogoča, da dobro preučimo našega sogovorca, na drugi strani pa s tem tudi njemu izkazujemo našo samozavest in občutek, da nam lahko zaupa.

**Obrazna mimika:** Prav tako kot očesni stik so tudi naše poteze na obrazu velik pokazatelj

pri komuniciranju. Strokovnjaki ocenjujejo, da človeški obraz lahko sprocesa več kot 250.000 različnih izrazov. Najbolj očitni znaki so premiki naših ustnic, zob in obrvi. Če želimo biti dober govorec, moramo izredno dobro nadzorovati našo obrazno mimiko ter s tem v ključnih trenutkih ne pokazati naše nivoje in ohranjati čim bolj sproščen in miren izraz na obrazu.

**Telesna drža in kretnje:** Človeška drža je dobro raziskano področje komunikacije, zato je pomembno, da kot govorec poznamo pomene vseh drž sogovorcev. Hkrati moramo sami nadzirati svoje telo in kretnje, da so primerne glede na naše komuniciranje. Pomembno je ohranjati sproščenost. Pokončna in odločna drža sta znak naše samozavesti in sproščenosti, medtem ko z bolj skromno in ukrivljeno držo prikazujemo nesproščenost in nestrpnost. Pazljivi pa moramo biti, ker načini drže in kretnje rok v različnih državah lahko pomenijo nekaj drugega.

**Čas:** Razporeditev časa veliko pove o naši osebnosti in odnosu do sogovorca. Ljudje prihajajo od vsepovsod: v nekaterih državah je zamujanje bolj sprejemljivo in temu ne posvečajo pozornosti, kod drugod, npr. v Nemčiji, pa so ljudje točni in to tudi cenijo.

**Prostor:** Z ustrezno opremo prostora in njeno postavitvijo pokažemo spoštljivost in resnost. Osnovno pravilo je, da posedemo sogovorca na enako višino, na kateri smo sami, saj bi mu v primeru nižjega položaja že takoj na začetku pokazali našo prevlado in neenakost, kar bi ga odvrnilo od sproščenega komuniciranja. Na velikih mednarodnih dogodkih je zelo pomembno, da naše sogovorce pričaka zastava njihove države.

**Osebni prostor:** Vsak posameznik ima svoj osebni prostor ali pa se na določenem območju počuti domače, zato moramo biti pazljivi, da ohranjamo ustrezno razdaljo oziroma našo postavitev v zaprtem prostoru. Zavedati se moramo, da lahko pri določenih osebah z našo preveliko bližino povzročimo nelagodje in posledično slabšo komunikacijo (Guffey & Loewy, 2012).

### 2.3 Načini komuniciranja v podjetju

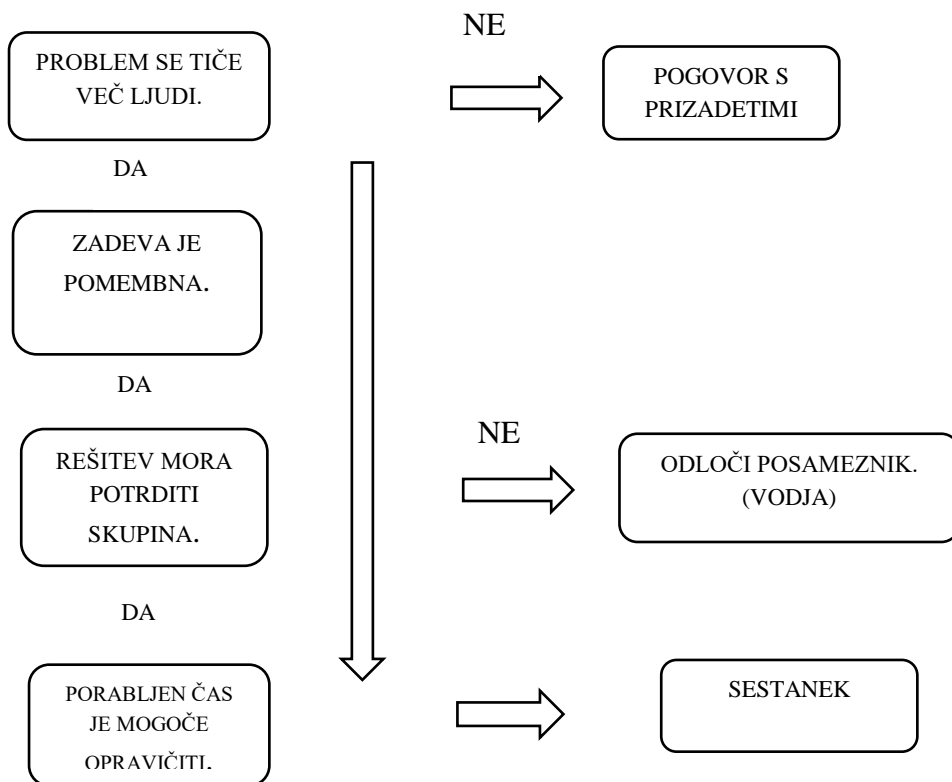
V podjetju se s komuniciranjem srečujemo na vsakem koraku, zato je pomembno, da znamo komunicirati na vse možne načine in pri tem znamo uporabljati vse razpoložljive naprave in sisteme. Komunikacija poteka v živo ali pa virtualno, najbolj pa je pomembno, da smo večji uporabe naprav in programov, ki nam v teh časih omogočijo lažje komuniciranje predvsem na daljavo. Komunikacija v podjetju se je s prihodom nove tehnologije korenito spremenila in izboljšala. Sodobna tehnologija nam omogoča, da lahko komuniciramo tudi s poslovnimi partnerji iz drugih držav, hkrati pa je komunikacija s pomočjo vseh podpornih sistemov veliko lažja, kar vodi v hitrejši poslovni proces.

Poznamo več načinov komuniciranja v podjetju:

**Poslovni pogovor:** Take vrste komuniciranje je najbolj osnovno komuniciranje, ki se izvaja vedno, ko smo v stiku s svojimi sodelavci ali poslovnimi partnerji. Gre za izmenjavo mnenj in stališč z namenom doseganja nekega poslovnega cilja. Zagotovo je kratek ustni pogovor v živo ali zgolj vprašanje najbolj preprost, hiter in jasen način za izmenjavo informacij.

**Poslovni sestanki:** Gre za neposredno medsebojno obveščanje, pri katerem poteka dvosmeren pretok informacij. Gre tudi za bolj poglobljeno metodo komuniciranja, saj je tema običajno že vnaprej določena, tako da se lahko sodelujoči na to tudi pripravijo in s tem poskrbijo za kvalitetnejšo izvedbo sestanka. Običajno sestanki potekajo v živo, v prostorih, kot so sejne sobe ali pisarne, da sodelujočih nihče ne moti med sestankovanjem. Zaradi napredne tehnologije se v zadnjem času veliko sestankuje tudi na daljavo s pomočjo najrazličnejših tehnologij, ki omogočajo kakovostno virtualno komuniciranje. Na sestankih je pri komuniciranju v veliko pomoč tudi uporaba različnih prezentacij, kot je npr. PowerPoint, natisnjenih poročil ali velikih tabel, na katere lahko ob razlagi dodatno zapišemo ali narišemo informacije, ki jih želimo prenesti na poslušalca in tako poskrbimo za še kvalitetnejšo in jasnejšo komunikacijo (Hribar, 2009).

Slika 3: Poslovni sestanek



Vir: Mihaljčič (2006).

**Poslovna pogajanja:** So zaključna faza pri izpeljavi poslovnega sodelovanja. Pogajanja so zelo zahtevna, saj moramo dobro obvladati vse veščine poslovnega komuniciranja. Za razliko od navadnih poslovnih sestankov je po navadi pri pogajanju več čustvene in osebne angažiranosti, zaradi česar so le-ta bolj občutljiva in težja z vidika komuniciranja (Mihaljčič, 2006).

**Stacionarni telefoni, mobilni telefoni, računalniki:** Stacionarni telefoni so pri komuniciranju v podjetju vedno manj pomembni in so po navadi namenjeni zgolj za medpodjetno komuniciranje zaposlenih, ki niso nastanjeni v isti pisarni. Brez mobilnih telefonov in računalnikov pa si poslovanja in komunikacije ne moremo več predstavljati. Mobilni telefon in računalnik sta osnovni orodji za komunikacijo, saj prek njiju opravljamo vse poslovne in druge klice, sporočila SMS in elektronska sporočila, služita za uporabo socialnih omrežij in uporabo najrazličnejših kanalov, po katerih poteka poslovna komunikacija.

**Socialna omrežja:** Pri komuniciranju v poslovnem svetu so vse bolj pomembna. Predstavljajo najboljšo možno izbiro za komunikacijo med podjetjem in strankami. Podjetja ogromno vlagajo v razvoj marketinga preko socialnih omrežij, saj se zavedajo, da sodobni potrošnik na omrežjih preživi večino svojega prostega časa. Hkrati pa so socialna omrežja, kot je npr. LinkedIn, tudi odlična priložnost za navezovanje novih poslovnih stikov.

**Spletne konference (glasovne in video):** Virtualne konference so se s prihodom interneta in telefonije močno razširile. Omogočajo sestankovanje poslovnih partnerjev med različnimi državami in posledično zmanjšajo število potovanj, namenjenih za sestankovanje, prenos informacij pa je tako veliko hitrejši. Njihova prednost je ta, da za komuniciranje s poslovnimi partnerji iz drugih držav in krajev potrebujemo zgolj internetno povezavo.

**Intranet:** Gre za zasebno računalniško omrežje znotraj organizacije, ki zaposlenim v organizaciji omogoča lažjo izmenjavo informacij in souporabo skupnih operacijskih sistemov in računalniških storitev. S pomočjo intraneta komuniciramo hitreje in kvalitetneje, saj lahko dostopamo do skupnih podatkov (Mihaljčič, 2006).

**Ankete in vprašalniki:** Ta dva načina se večinoma uporabljata znotraj podjetja, ko potrebujemo neko povratno informacijo ali mnenje svojih zaposlenih. Prednost je ta, da sta ti dve obliki komuniciranja po navadi anonimni, zato lahko dobimo iskrene informacije, ki jih morda drugače v resnici ne bi pridobili (Guffey & Loewy 2012).

**Odprte pisarne:** T. i. »open office« predstavljajo novodobne pisarne, za katere je značilen velik, odprt prostor brez sten. Odprt prostor naj bi spodbujal k še večjemu sodelovanju med zaposlenimi, torej k večji medsebojni komunikaciji. Kot posledica uvedbe odprtih pisarn naj bi se kazalo večje zadovoljstvo in poslovna učinkovitost. Tak način delovanja ima zagotovo veliko prednosti, saj zaposleni zaradi boljše vidljivosti in dostopnosti lažje ter hitreje komunicirajo. Seveda pa so na drugi strani tudi negativne posledice, kot so prekomerna



glasnost v prostoru in izguba zasebnosti, kar lahko pripelje do stresa (Dolenc, 2018).

### **3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE V RAZMERAH PANDEMIJE COVIDA-19**

#### **3.1 Covid-19**

Decembra 2019 so se v svetu prvič pojavile okužbe z novim koronavirusom, imenovanim covid-19, ki ga povzroča virus SARS-CoV2. Gre za zelo hitro nalezljivo bolezen, ki se prenaša kapljično. Pojavijo se kašelj, oteženo dihanje, bolečine v mišicah ter utrujenost. Bolezen se je zelo hitro širila, zato je Svetovna zdravstvena organizacija 11. marca 2020 razglasila pandemijo in v svetu so začele vladati nove razmere, ki temeljijo na razkuževanju rok, nošenju zaščitnih mask, ustrezni varnosti razdalji ter na številnih strogih ukrepih proti druženju in zbiranju večje množice ljudi (Wikipedia, 2021).

Pandemija je velik zasuk in preobrat povzročila tudi v poslovnem svetu. V najhujše prizadetih območjih se je ustavilo celotno gospodarstvo, kjer so razmere dopuščale, pa so v gospodarstvu veljala stroga pravila in manjši obseg dela. Razmere so privedle do tega, da je veliko ljudi začelo delati od doma, kar je močno spremenilo poslovno komuniciranje. Celotno komuniciranje se je namreč preneslo na telefone in računalnike. Posledično so bili odpovedani vsi sestanki in poslovna srečanja, tako da so vsi ti dogodki začeli potekati virtualno preko aplikacij in telefonskih klicev. V tem času je podjetju Zoom Video Communications uspel velik preboj, saj se jim je zaradi uporabe njihove aplikacije premoženje povečalo za več milijard dolarjev (Klebnikov, 2020). Podjetja so imela veliko dela z vzpostavitvijo informacijske tehnologije, saj domača omrežja niso zagotavljala tako dobre povezave in tudi sistemi niso bili pripravljeni na tako množično delo od doma.

Ljudje so se z delom od doma privadili na nov način komuniciranja. Podjetja so spoznala, da so virtualni poslovni sestanki in konference nekaj povsem normalnega in da komunikacije vseeno potekajo, čeprav udeleženci niso v fizičnem stiku. Hkrati so se močno znižali tudi stroški, ki so bili prej namenjeni poslovnim potovanjem. Pričakovati je, da bo nenapovedana situacija, ki se je zgodila, v prihodnosti spremenila poslovno komunikacijo in bodo prevladovali virtualni sestanki in druženja (Rae, 2020).

#### **3.2 Delo od doma in komunikacija v času pandemije**

Z delom od doma in posledično drugačnim načinom komuniciranja se je moralo spopasti na milijone ljudi po vsem svetu. To je pri velikem številu zaposlenih pomenilo drastične spremembe in predvsem veliko težav s tehnologijo, saj je bilo doma treba zagotoviti enako hitro in zmogljivo tehnologijo, kot je na razpolago na delovnih mestih v organizacijah. Po navedbah ameriške družbe Slack je bilo zaradi pandemije v ZDA kar 16 milijonov ljudi

primoranih v delo od doma. Z raziskavo, v katero so bili vključeni ljudje iz več kot 50 zveznih držav, so ugotovili, da delo od doma pri ljudeh vzbuja predvsem neprijetnost. Veliko od njih se je zelo težko privadilo novemu načinu dela in predvsem temu, da so na delovnem mestu sami in nimajo fizičnega stika s sodelavci. Največjo težavo jim je predstavljalo prav onemogočeno medsebojno sodelovanje oziroma komuniciranje. Komunikacija in prenos informacij sta bila posledično mnogo počasnejša in dolgotrajnejša, kar se je najbolj poznalo na slabši delovni produktivnosti. Težave so se stopnjevale in v določenih primerih so imeli velike težave pri nezadovoljstvu zaposlenih in izgubi njihove motivacije. Največjo rešitev vseh težav so tako predstavljala vsa moderna orodja za komunikacijo, ki so pri zaposlenih povrnili občutek pripadnosti in delovno motivacijo. Raziskava je tudi pokazala, da za vse poklice delo od doma ni tehnično izvedljivo. Predvsem za tiste, ki prihajajo iz strok, kot so zdravstvo, znanost, izobraževanje, podpore kupcem. Z delom od doma pa niso imeli težav zaposleni na področju menedžmenta, razvoja in informacijsko-komunikacijske tehnologije. Veliko razlik je bilo zaznati predvsem med ljudmi, ki so delo od doma opravljali dalj časa in so si med tem že nabrali izkušnje, in tistimi, ki so se z delom od doma srečali za krajše obdobje (npr. en mesec). Za tiste, ki so bili v delo od doma primorani za krajše obdobje, je najbolj značilno, da so imeli veliko težavo z ohranjanjem produktivnosti. Mnogi so krivili svoje družine, s katerimi so bili nenehno v kontaktu, in vpliv sodobnega sveta oziroma moteče tehnologije, ki je bila na domu veliko bolj dostopna kot na delovnem mestu. Zanimivo pa je, da je večina zaposlenih, ki so delo od doma opravljali več kot en mesec, povedala, da so veliko bolj produktivni kot na delovnem mestu. Iz tega je torej razvidno, da delavec potrebuje več kot en mesec, da se privadi na tak način dela. Raziskave so namreč pokazale, da so ljudje sčasoma postali doma veliko bolj uspešni in produktivni kot na pravem delovnem mestu (Slack, 2020).

Na podlagi raziskav je bilo podanih tudi precej ugotovitev. Ena izmed najbolj pomembnih predpostavk je zaupanje, za katerega se je pokazalo, da je zelo pomembno, če želimo biti uspešni v času pandemije. V normalnih razmerah lahko s prepoznavanjem sogovornikovega neverbalnega komuniciranja ugotovimo, ali mu zaupati ali ne. Pri komuniciranju v času pandemije in tudi dela od doma, ki poteka večinoma preko telefonskih ali video klicih, pa je to težje zaznati, zato je pomembno, da imamo zaupanje že od začetka. Pomembno je, da pokažemo človeško plat in najprej ponudimo pomoč, nasvet in šele nato preidemo k poslu. Na ta način bomo namreč pri našem sodelavcu ali poslovnem partnerju pridobili zaupanje. Pandemija je namreč na številnih pustila močne posledice in ne vemo, v kakšnem stanju se nahaja naš sogovorec, zato je pomembno, da komuniciranje začnemo s pravilnim pristopom (Impact, 2020).

Za veliko prednost se je izkazala tudi natančna določitev delovnih ciljev, ker s tem poskrbimo, da vsak delavec ve, kaj se od njega pričakuje, saj je zaradi otežene komunikacije to še toliko bolj potrebno. Prav tako se je pokazalo, da so manj težav pri delu od doma imeli tisti, ki so imeli že pred pandemijo natančno določen načrt dela. S tem so se izognili nejasnostim in so lahko sledili načrtanemu načrtu. Za ključni dejavnik pa se je izkazalo tudi

zaupanje v samostojne odločitve posameznikov. Tisti, ki so imeli s strani svojih nadrejenih odrejeno, da se lahko sami odločajo o stvareh, ki bi jih v normalnih razmerah odločali skupaj z nadrejenim, so bili v času dela od doma bolj samozavestni, kar se je poznalo predvsem na hitrejšem in učinkovitejšem delu. S tem so se izognili tudi številnim komunikacijam preko različnih kanalov, kar zelo podaljša delovni proces (Slack, 2020).

Mnogo podjetij je v času pandemije znižalo svoje stroške. Videli so, da z neprihodom na delovna mesta privarčujejo lep del denarja, prav tako pa se je pri stroških poznala tudi odpoved službenih potovanj. Zato lahko pričakujemo, da bo delo od doma v prihodnje v določenih podjetjih postalo stalnica oziroma da bodo ljudi lažje in hitreje preusmerili na delo od doma. Številna podjetja imajo svoje delovne prostore v središčih mesta, kjer so najemnine drage. S pandemijo pa so videli, da lahko uspešno delujejo, četudi niso navzoči v strogem središču mesta. Zato se bodo številni odpovedali dragim najetim prostorom in svoje pisarne preusmerili na cenejše obrobje ali pa kar na delo od doma. Pričakovati je zmanjšanje službenih potovanj, ker so organizacije videle, da se s tem privarčuje lep del denarja in da vse sodobne aplikacije, ki ponujajo video konference, zlahka nadomestijo poslovne sestanke v živo. Seveda pa so tudi izjeme. Še vedno je in tudi bo v poslovnem svetu komunikacija v živo tista najbolj učinkovita in zaupanja vredna (Boland, De Smet, Palter & Sanghvi, 2020).

## **4 POSLOVNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU V ČASU COVIDA-19 – EMPIRIČNA PREVERBA**

### **4.1 Opis podjetja**

Mednarodno podjetje, v katerem sem pridobil podatke za svojo raziskavo, je velik proizvajalec izolacijskih materialov. Svoje obrate ima po vsej Evropi, dva izmed njih sta v Sloveniji. V celotni organizaciji je zaposlenih več kot 5.000 ljudi. Njihovi izdelki se v največji meri uporabljajo v gradbeništvu, industriji in v drugih panogah, kot je na primer ladjedelništvo. Izdelki, narejeni iz kamene in steklene volne, predstavljajo kvaliteto in inovativnost pri izolaciji fasad, kleti, mansard, tal, streh ter najrazličnejših vrst strojev. Njihovi izolacijski materiali temeljijo na protipožarni in protihrupni zaščiti. Poleg navedenega se podjetje usmerja tudi k zelenim rešitvam, kot sta zelena streha in skeletna gradnja. Kot podjetje si močno prizadevajo za zmanjševanje onesnaževanja okolja. Zaradi tega pri proizvodnji steklene volne uporabljajo veziva na bio osnovi, prav tako pa namesto koksa uporabljajo čistejši plinski energent.

## 4.2 Analiza komunikacije v izbranem podjetju v razmerah pred in med obdobjem covid-19

V sklopu analize poslovnega komuniciranja v podjetju v času covid-19 sem v omenjenem podjetju razdelil vprašalnike in pridobil odzive 62 anketirancev. Med temi jih je bila večina, in sicer kar 53, iz Slovenije, preostalih devet pa iz Nemčije, Anglije, Belgije, Švice, Turčije in Francije. Razmerje med spoloma je bilo približno enakomerno porazdeljeno, saj je bilo med 62 anketiranimi 29 žensk.

Več kot polovica anketirancev je bilo starih med 31 in 50 let, dvanajst jih je bilo v starostni skupini od 19 do 30, petnajst je bilo starih več kot 50 let. Polovica oseb ima doseženo diplomsko izobrazbo, 19 jih je doseglo magisterij, dva imata doktorski naziv, devet delavcev ima srednješolsko izobrazbo. Za rezultate ankete oziroma za njihovo nadaljnjo razlago je zagotovo eno najpomembnejših vprašanj, kje so delali v času pandemije. Redno delo na domu je imelo zgolj pet ljudi, 23 pa jih je ohranilo svoj delovni prostor in so delali v pisarni. Največ anketirancev je delalo kombinirano, in sicer malo od doma in malo v pisarni. Iz tega je razvidno, da se je večina delavcev srečala z delom od doma zgolj za krajše obdobje, ko so bile razmere z virusom najbolj hude.

Prvi dve raziskovalni vprašanji sta se nanašali na količino dela. Prvo je spraševalo o količini dela, ki ga zaposleni opravijo povprečno na dan v času covid-19 v primerjavi s časom pred tem, drugo vprašanje pa se je nanašalo na opravljeno količino dela med celotnim obdobjem covid-19 glede na celotno obdobje pred pandemijo. Pričakoval sem, da bodo rezultati v prid dela pred virusom, da bo torej količina narejenega manjša kot v normalnih razmerah. Izračun povprečnih vrednosti je pokazal, da je delavec v povprečju na dan med obdobjem virusa opravil 5,8 % več dela kot pa v normalnih razmerah, gledano na celotno obdobje pa kar 7,2 % več dela. Takšnih rezultatov nisem pričakoval, saj je bilo delo pri večini oteženo zaradi dela od doma in zapiranja mej, vendar se je izkazalo, da je dela še več. Zagotovo gre vzrok pripisati delu iz domače pisarne, kjer so zaposleni imeli na voljo manj tehnologije in delovne podpore, kot jo imajo na delovnih mestih, zaradi česar se jim je marsikateri proces podaljšal in posledično prinesel več zadolžitev. Hkrati je treba omeniti, da se kar nekaj ljudem količina opravljenega dela ni spremenila.

V sklopu tretjega raziskovalnega vprašanja sem raziskal, kako ljudje doživljajo delo od doma oziroma njihove izkušnje s takim načinom dela. Podanih je bilo pet odgovorov po stopnjah strinjanja oziroma nestrinjanja. Skoraj polovica se jih je strinjala, da so v delu od doma uživali, medtem ko 35 % anketirancem delo od doma ni predstavljalo posebnega veselja oziroma užitka. Zanimivo je, da zgolj peščica med njimi ni uživala v delu od doma, kar pomeni, da je bilo v povprečju delo od doma pri zaposlenih dobro sprejeto. To je tudi dober znak za podjetje, da ve, da so njihovi zaposleni na delovnem mestu zadovoljni tudi, kadar delajo od doma. Hkrati pa jih polovica odgovorila, da so raje delali v pisarni kot na domačem delovnem mestu. 30 % je bilo takih, ki jim ni bilo pomembno, kje so delali, medtem ko je zgolj 6 % ljudi raje delalo od doma. V povprečju torej zaposlenim ni bilo pomembno, kje so

delali, ali doma ali na delovnem mestu. Zanimivo je, da sta si bila nasprotno podana odgovora zastopana približno v enakem razmerju. To je zagotovo posledica tega, da so ljudje v delu od doma uživali, ker je bilo zanje to nekaj novega in je potekalo krajši čas. Posledično jim je bilo delo od doma všeč, vprašanje pa je, ali bi bili odzivi enaki, če bi v povprečju delo od doma opravljali daljše časovno obdobje. Delavcem torej delo od doma ni predstavljalo posebnih težav, saj so v njem uživali, a vseeno jih je večina še vedno prisegala na delo na delovnem mestu. Problem sodobnih služb je dolg delavnik, ki se zavleče globoko v popoldne, ko bi morali svoj čas že preživljati z družino. Zaradi tega je bilo pričakovati, da za zaposlene delo od doma predstavlja lažje usklajevanje med zasebnim in poslovnim življenjem. Zgolj polovica anketirancev se je s tem strinjala, medtem ko je nad pričakovani odstotek tistih, ki se s tem ne strinjajo. Vzrok je zagotovo tudi v tem, da so v času pandemije številni imeli doma celotne družine, kar je pomenilo, da so težje našli čas za mirno opravljanje službe v kombinaciji z družinskim življenjem. Najbolj enakomerno porazdeljeni odgovori so bili pri vprašanju, ki se je navezovalo na jutranjo rutino, kot je prevoz na delo. To kaže na raznolikost med ljudmi, saj nekaterim vse jutranje obveznosti, ki jih je treba postoriti zaradi odhoda v službo prijajo, medtem ko so za druge ljudi jutra najbolj naporen del dneva in jim je delo od doma zato ljubše, ker se jim ni treba obleči in odpeljati na delovno mesto. Zagotovo tu prednjačijo tisti, ki imajo do službe daljšo pot in jim je bil tako v času dela od doma ta čas prihranjen. Slaba polovica zaposlenih se jih je doma lažje organizirala, medtem ko se tretjina med njimi s tem ni strinjala in so imeli večjo organiziranost na delovnem mestu. Najbolj usklajeni pa so bili anketiranci pri vprašanju o količini dela od doma. Kar 73 % delavcev je pritrnilo, da zaradi dela od doma niso imeli manj dela. Zgolj 6 % pa je bilo takih, ki so ga imeli manj. V povprečju je bil torej najbolj zastopan odgovor, da se s tem ne strinjajo, kar pomeni, da se količina dela med delom od doma ni zmanjšala. Iz odgovorov je razvidno, da so ljudje delo od doma dobro sprejeli in da z njim niso imeli večjih težav. V povprečju so se ljudje strinjali, da je delo od doma velika prednost, kar posledično prinese zadovoljstvo s takim načinom dela. Obenem je bilo kar nekaj anketirancem vseeno, kje delajo, doma ali v službi. Za podjetje je najbolj pomemben podatek, da velika večina v delu od doma uživa, saj to pomeni, da so učinkoviti tudi na tak način dela in se jim tako v prihodnje ne bodo porajala vprašanja o učinkovitosti oziroma negativnem odzivu o delu od doma.

*Tabela 1: Izkušnje z delom od doma*

|                        | V celoti se ne strinjam. (1) | Se ne strinjam. (2) | Niti eno niti drugo. (3) | Se strinjam. (4) | Se popolnoma strinjam. (5) | $\bar{x}$ | $\sigma$ |
|------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------|------------------|----------------------------|-----------|----------|
| Uživam v delu od doma. | 5 %                          | 12 %                | 35 %                     | 32 %             | 16 %                       | 3,4       | 1,05     |

Se nadaljuje

Nadaljevanje

|                                                                             | V celoti se ne strinjam. (1) | Se ne strinjam. (2) | Niti eno niti drugo. (3) | Se strinjam. (4) | Se popolnoma strinjam. (5) | $\bar{x}$ | $\sigma$ |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------|------------------|----------------------------|-----------|----------|
| Raje delam iz pisarne/s sedeža podjetja.                                    | 6 %                          | 14 %                | 30 %                     | 29 %             | 21 %                       | 3,4       | 1,27     |
| Zdravo razmerje dela/prostega časa je lažje doseči, če delam od doma.       | 3 %                          | 23 %                | 23 %                     | 32 %             | 19 %                       | 3,4       | 1,23     |
| Ko se zjutraj zbudim, sem srečen, ker se mi ni treba obleči in iti na delo. | 13 %                         | 26 %                | 18 %                     | 22 %             | 21 %                       | 3,1       | 1,36     |
| Lažje se organiziram, če delam od doma.                                     | 5 %                          | 27 %                | 19 %                     | 34 %             | 15 %                       | 2,1       | 1,16     |
| Če delam od doma, delam manj.                                               | 39 %                         | 34 %                | 6 %                      | 16 %             | 5 %                        | 2,1       | 1,24     |
| Delo od doma je velika prednost.                                            | 2 %                          | 15 %                | 34 %                     | 30 %             | 19 %                       | 3,5       | 1,02     |

*Vir: lastno delo.*

Zadnje raziskovalno vprašanje se nanaša na zadovoljstvo s komuniciranjem, in sicer pred in med pandemijo. Anketiranci so morali ovrednotiti 35 trditev v povezavi s komuniciranjem v času dela od doma. Na razpolago so imeli pet različnih odgovorov, in sicer od zelo nezadovoljen/nezadovoljna do zelo zadovoljen/zadovoljna. V povprečju so bili ljudje s količino in kakovostjo informacij v vseh razmerah dokaj zadovoljni. Nikjer ni bilo zaznati ekstremnega nezadovoljstva in tudi ne pretiranega zadovoljstva. Zanimiv je predvsem rezultat primerjave, v katerem obdobju so bili delavci bolj zadovoljni s poslovnim komuniciranjem. Kljub temu da bi pričakovali, da so bolj zadovoljni s komunikacijo v normalnih razmerah, je bilo v povprečju za malenkost višje zadovoljstvo v času pandemije. Tako so zaposleni poudarili večje zadovoljstvo z informacijami o napredku na delovnem mestu, s kadrovskimi informacijami, informacijami o politiki in ciljih podjetja, informacijami o kriterijih ocenjevanja in odnosom do komunikacije v podjetju. Samo povečanje komuniciranja in s tem večjo količino predanih informacij so zaznale tudi druge raziskave. Ena izmed njih tako omenja, da se je znatno povečala medsebojna komunikacija, predvsem preko elektronske pošte. Hkrati so zaznali, da je več komunikacije direktno med zaposlenim in njihovim nadrejenim, saj so na ta način opravljali nadzor nad delom (Rakinić, Filipič, Brvar, Cilenšek & Vovko, 2020).

Med obema obdobjema so se pri določenih odgovorih pojavile tudi razlike. Največje tam, kjer so bili anketiranci s količino in kvaliteto informacij v času pandemije nezadovoljni oziroma niso pokazali prevelikega zadovoljstva in so bili bolj ravnodušni. Slabše komuniciranje je torej potekalo na področju obveščanja o učinkovitosti reševanja problemov na delovnem mestu, kar je pričakovano, saj so bili zaposleni med seboj ločeni in so posledično težje reševali nastale težave. Kljub splošnemu zadovoljstvu nad celotno komunikacijo pa so bili v času pandemije zaposleni manj zadovoljni s sposobnostjo komuniciranja ljudi v organizaciji, tu je morda nekaterim težavo predstavljala sodobna tehnologija, ki je še niso osvojili v tej meri, da bi z njo samozavestno in pravilno opravljali. Izkazalo se je, da je hitrost informacij, potrebnih za delo, hitrejša v normalnih razmerah, saj je bilo v času pandemije zaznati nezadovoljstvo. Najbolj nezadovoljni so bili zaposleni s širjenjem napačnih govoric in informacij, kar je sicer glede na situacijo nekaj povsem pričakovanega. Zanimiv je rezultat o sami količini komuniciranja v podjetju, saj so bili med karanteno glede na odziv deležni večje količine informacij kot v normalnih razmerah. Tak rezultat gre pripisati predvsem temu, da so se podjetja gotovo zavedala, da bo komunikacija problem in so se na to pripravila. Ker je od doma brez direktnih informacij težje delati, so se kot kaže, v podjetjih na to dobro pripravili in svoje zaposlene obveščali v večjem obsegu kot pred pandemijo. Seveda z namenom, da bi delo lažje in hitreje steklo.

Omeniti moramo še, s čim so bili zaposleni v povprečju najbolj zadovoljni. Tako pred pandemijo kot med njo so bili pri poslovnem komuniciranju najbolj zadovoljni s komunikacijo z nadrejenim in posledično njegovim zaupanjem, pripravljenostjo nadrejenega za sprejem novih idej, s komunikacijo zaposlenih na enaki ravni, ki je utečena in zanesljiva, ter s samo količino komuniciranja v podjetju. Prav tako se je izkazalo, da se je izboljšala usklajenost delovnih ekip.

Tabela 2: Zadovoljstvo s komuniciranjem pred in med pandemijo

|                                                                               | <b>POVPREČEN ODZIV NA SITUACIJO</b><br>1 – zelo nezadovoljen/nezadovoljna, 2 – nezadovoljen/nezadovoljna, 3– ravnodušen/ravnodušna, 4 – zadovoljen/zadovoljna, 5 – zelo zadovoljen/zadovoljna |                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                                               | <b>Pred pandemijo covid-19</b>                                                                                                                                                                | <b>Med pandemijo covid-19</b> |
| Informacije o mojem napredku na delovnem mestu.                               | 3,4                                                                                                                                                                                           | 3,5                           |
| Kadrovske informacije.                                                        | 3,3                                                                                                                                                                                           | 3,4                           |
| Informacije o politikah in ciljnih družbe.                                    | 3,3                                                                                                                                                                                           | 3,4                           |
| Informacije o tem, kako je moje delo primerljivo z delom drugih.              | 3,1                                                                                                                                                                                           | 3,2                           |
| Informacije o kriterijih ocenjevanja dela.                                    | 3,1                                                                                                                                                                                           | 3,2                           |
| Prepoznavanje vloženega truda.                                                | 3,1                                                                                                                                                                                           | 3,1                           |
| Informacije o politikah in ciljnih oddelka.                                   | 3,3                                                                                                                                                                                           | 3,5                           |
| Informacije o zahtevah mojega delovnega mesta.                                | 3,4                                                                                                                                                                                           | 3,5                           |
| Informacije o vladnih ureditvenih ukrepih, ki vplivajo na podjetje.           | 3,2                                                                                                                                                                                           | 3,3                           |
| Informacije o organizacijskih spremembah.                                     | 3,2                                                                                                                                                                                           | 3,3                           |
| Informacije (poročila) o učinkovitosti reševanja problemov na delovnem mestu. | 3                                                                                                                                                                                             | 3,1                           |
| Informacije o dodatkih in plači.                                              | 3,2                                                                                                                                                                                           | 3,2                           |
| Informacije o dobičku in finančnih kazalnikih podjetja                        | 3,5                                                                                                                                                                                           | 3,5                           |
| Informacije o dosežkih in/ali neuspehih organizacije.                         | 3,5                                                                                                                                                                                           | 3,5                           |
| Stopnja razumevanja mojih nadrejenih/vodstva za težave osebja.                | 3,2                                                                                                                                                                                           | 3,3                           |

Se nadaljuje



## Nadaljevanje

|                                                                                        | <b>POVPREČEN ODZIV NA SITUACIJO</b><br>1 – zelo nezadovoljen/nezadovoljna, 2 – nezadovoljen/nezadovoljna, 3– ravnodušen/ravnodušna, 4 – zadovoljen/zadovoljna, 5 – zelo zadovoljen/zadovoljna |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                                                                        | <b>Pred pandemijo covida-19</b>                                                                                                                                                               | <b>Med pandemijo covida-19</b> |
| Vpliv komunikacije podjetja na motivacijo in doseganje ciljev.                         | 3,1                                                                                                                                                                                           | 3,2                            |
| Posluh in pozornost nadrejenega.                                                       | 3,5                                                                                                                                                                                           | 3,5                            |
| Sposobnost komuniciranja ljudi v organizaciji.                                         | 3,5                                                                                                                                                                                           | 3,2                            |
| Pripravljenost nadrejenega za sprejem novih idej.                                      | 3,6                                                                                                                                                                                           | 3,6                            |
| Vpliv informacij na pripadnost podjetja.                                               | 3,3                                                                                                                                                                                           | 3,5                            |
| Komuniciranje podjetja je zanimivo in v pomoč.                                         | 3,3                                                                                                                                                                                           | 3,4                            |
| Stopnja usmerjanja s strani mojega nadrejenega pri reševanju težav, povezanih z delom. | 3,5                                                                                                                                                                                           | 3,5                            |
| Pravočasnost prejemanja informacij, ki jih potrebujem za svoje delo.                   | 3,5                                                                                                                                                                                           | 3,2                            |
| Konflikti so rešeni primerno in v ustreznih informacijskih kanalih.                    | 3,5                                                                                                                                                                                           | 3,4                            |
| Širjenje govoric in napačnih informacij v podjetju.                                    | 3                                                                                                                                                                                             | 2,9                            |
| Zaupanje nadrejenega.                                                                  | 3,7                                                                                                                                                                                           | 3,8                            |
| Komunikacija z ostalimi zaposlenimi na enaki ravni je zanesljiva in utečena.           | 3,9                                                                                                                                                                                           | 3,6                            |
| Pripravljenost spreminjanja komunikacijske prakse v nujnih primerih.                   | 3,4                                                                                                                                                                                           | 3,5                            |
| Kompatibilnost delovne ekipe.                                                          | 3,7                                                                                                                                                                                           | 3,8                            |
| Organizacija sestankov.                                                                | 3,4                                                                                                                                                                                           | 3,5                            |
| Mera nadzora nad opravljanjem mojega dela.                                             | 3,5                                                                                                                                                                                           | 3,4                            |
| Jasnost določb in poročil.                                                             | 3,5                                                                                                                                                                                           | 3,4                            |
| Odnos do komuniciranja v podjetju.                                                     | 3,4                                                                                                                                                                                           | 3,5                            |

Se nadaljuje

Nadaljevanje

|                                                          | <b>POVPREČEN ODZIV NA SITUACIJO</b><br>1 – zelo nezadovoljen/nezadovoljna, 2 – nezadovoljen/nezadovoljna, 3– ravnodušen/ravnodušna, 4 – zadovoljen/zadovoljna, 5 – zelo zadovoljen/zadovoljna |                                |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                                          | <b>Pred pandemijo covida-19</b>                                                                                                                                                               | <b>Med pandemijo covida-19</b> |
| Točnost in aktivnost neformalne komunikacije v podjetju. | 3,4                                                                                                                                                                                           | 3,3                            |
| Količina komuniciranja v podjetju.                       | 3,4                                                                                                                                                                                           | 3,8                            |

*Vir: lastno delo.*

### **4.3 Diskusija rezultatov ter napotki vodstvu proučevane organizacije**

Pandemija je poskrbela za korenite spremembe v delovanju podjetja, saj je slednje prešlo na delo od doma oziroma na kombinacijo med delom doma in v podjetju. V tem času se je zaposlenim količina dela celo nekoliko povečala, tako da je to zagotovo eden od problemov, s katerimi se bo podjetje moralo soočiti. Večja količina dela lahko namreč hitro pripelje do nezadovoljstva zaposlenih. Treba bo preučiti in analizirati, zaradi česa je prišlo do tega, in se na to ustrezno odzvati, da bo v prihodnjih podobnih situacijah obseg dela kljub delu od doma ostal enak. Analiza rezultatov je pokazala, da se kljub drugačnemu načinu dela, torej delu od doma, zadovoljstvo s komunikacijo ni bistveno spremenilo. Glede na razmere pred pandemijo so bile delavcem posredovane večje količine informaciji, predvsem tiste vezane na njihova delovna mesta in o trenutnih ciljih in politikah njihovih oddelkov. Slednje je zagotovo povezano s povečanim nadzorom nad delom, saj nadrejeni niso imeli zaposlenih na delovnih mestih, kjer bi jim bili podrejeni ves čas na očeh in ne bi bilo potrebno toliko komunikacije (Ahmeti, 2020). Delo od doma je delovne ekipe še bolj povežalo, saj so zaposleni zaznali večjo kompatibilnost med seboj, hkrati pa se je povečalo tudi zaupanje nadrejenih do svojih delavcev, kar je za delovanje organizacije bistvenega pomena. Izkazalo se je tudi to, da je komunikacija zares pomembna in da podjetje ne sme nikoli prenehati z učenjem pravilne komunikacije. Slednje poudarja tudi Sox (brez datuma), ki v svoji raziskavi kot enega izmed ključnih vidikov uspešnega komuniciranja v teh časih navede redno in zadostno količino komuniciranja. Obenem je bilo zaznati, da se je v času dela od doma pokazala šibka sposobnost komuniciranja posameznikov. To je za podjetje pomembno opozorilo, da je treba svoje delavce vseskozi usposablјati za pravilen način komuniciranja in jih predvsem seznaniti in poučiti o vseh novih načinih komuniciranja. Predvsem bo za nadaljnje podobne situacije po mojem mnenju pomembno, da bodo vsi zaposleni znali uporabljati nove kanale in aplikacije, preko katerih bo v prihodnje komuniciranje potekalo še bolj pogosto.

Čas pandemije je pokazal, da se bo zagotovo spremenila tudi prihodnost delovanja večjih organizacij. Odrpte pisarne so bile vse do pandemije trend, predvsem v večjih organizacijah. Z njimi so želeli izboljšati in predvsem pospešiti komunikacijo med zaposlenimi, a glede na trenutne razmere so ravno odrpte pisarne najmanj primerne za trenutne razmere. Prvo težavo predstavlja veliko število ljudi v enem skupnem prostoru, v času covida-19 pa je ravno zadrževanje večjega števila ljudi na enem mestu odsvetovano ali celo prepovedano. Glede na to, da je pričakovati še več dela od doma, pa bodo odrpte pisarne postale nepraktične predvsem zaradi njihovega osnovnega koncepta. Pričakovati je povečanje števila video in telefonskih klicev, kar bo pomenilo, da bo potrebnih več manjših sejnih sob oziroma sob, namenjih zgolj virtualnim konferencam in sestankom. Delavci za to potrebujejo mir in tišino, česar pa odrpte pisarne ne zagotavljajo. Nasploh v prihodnje lahko pričakujemo, da se bodo klasične pisarne preoblikovale v prostore, ki bodo namenjeni oddaljenemu načinu sodelovanja med zaposlenimi oziroma poslovnimi partnerji ter bodo nudili sodobno in tehnološko dovršeno opremo, ki bo namenjena video klicem, sestankom in konferencam. Velik napredek lahko pričakujemo tudi na področju tehnologije, ki omogoča komuniciranje na daljavo, zaradi česar lahko pričakujemo nenehen razvoj in napredek pri novih komunikacijskih načinih in opremi oziroma aplikacijah, ki omogočajo komunikacijo na daljavo (Boland, De Smet, Palter & Sanghvi, 2020).

Podjetju bi svetoval, da v prihodnje namenijo čas dodatni in še bolj natančni raziskavi, ki bi pokazala odziv njihovih zaposlenih na delo od doma. S tako raziskavo bi pridobili številne pomembne informacije, s katerimi bi lažje razumelo svoje zaposlene in posledično uspešneje usklajevali morebitne zagate in nezadovoljstva, ki jih prinese delo na daljavo. Pomembno je, da ugotovijo, kateri so tisti dejavniki, ki glede na moje rezultate povzročajo večjo količino dela, in nato z ustreznimi rešitvami to tudi odpravijo. Za še boljše delovanje in uspeh vidim rešitev tudi v dodatnem izobraževanju delavcev na področju dela od doma, da se jih sproti seznanja z novo tehnologijo, ki jim bo omogočila kvalitetno delo, in da so seznanjeni s pravilnimi pristopi, ki omogočijo, da je tudi delo od doma karseda enako tistemu v pisarni oziroma na delovnem mestu. Glede na to, da lahko pričakujemo, da bo v prihodnje v podjetjih delo od doma pogostejši način dela, vidim nadaljnji korak tudi v tem, da je izobraževanje o samem poteku in načinu oddaljenega dela eno temeljnih izobraževanj pri sprejemanju novih kadrov, saj bo na ta način prehod z dela v pisarnah na delo od doma potekal učinkovitejše in z manj zapleti.

## **SKLEP**

V zaključni strokovni nalogi sem analiziral poslovno komunikacijo v času pandemije covida-19 v povezavi z delom od doma. Namen naloge je bil ugotoviti, kako se je odvijalo poslovno komuniciranje v času pandemije ter kakšna sta bila odziv in učinkovitost delavcev pri delu od doma.

Dobra in pravilna poslovna komunikacija je eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov v poslovnem svetu. Pomembno je, da poznamo vsa pravila in priporočila tako verbalnega kot tudi neverbalnega komuniciranja in da smo pri tem vešč uporabne sodobne tehnologije, ki nam je na voljo.

Zaradi pandemije se je čez noč močno spremenilo tudi poslovno komuniciranje, saj so številna podjetja svoje delavce premestila iz pisarn na delo od doma. To je pomenilo, da se je celotna poslovna komunikacija odvijala preko telefonskih in video klicev s pomočjo številnih aplikacij. Z anketo z naslovom Komuniciranje z zaposlenimi in njihovo doživljanje v novi realnosti virusa covid-19 sem analiziral in pridobil rezultate o poslovnem komuniciranju pred in po pandemiji ter odziv delavcev na delo od doma. Rezultati so pokazali predvsem to, da se količina dela zaposlenih v času pandemije ni zmanjšala, pač pa se je za manjši odstotek celo povečala. To gre pripisati temu, da delavci v domačih pisarnah niso imeli tako napredne in hitre tehnologije, kar je posledično podaljšalo in povečalo količino njihovega dela. Kot je pokazala analiza sama, komunikacija kljub delu od doma ni trpela. Zaposleni so bili zadovoljni s količino informacij, ki so si jih med seboj izmenjali. V primerjavi s stanjem pred pandemijo so imeli na razpolago večjo količino informacij, kar kaže na to, da so se podjetja na dano situacijo dobro prilagodila in omogočila zaposlenim kvalitetno delo od doma. V povprečju je velika večina anketirancev v času pandemije kombinirala delo od doma z normalnim načinom dela, pri čemer je bilo zaznati zadovoljstvo nad takim načinom dela. Rezultati kažejo na to, da so z delom od doma zaposleni dobili večje zaupanje nadrejenega, odnos do komuniciranja v podjetju se je izboljšal in obstaja boljša kompatibilnost delovne ekipe.

Analiza je pokazala, da poslovna komunikacija deluje tudi v spremenjenih razmerah, ko nismo na delovnem mestu, ter da zaposlenim in podjetjem taka situacija ne predstavlja večjih težav. Glede na trenutno razmere v svetu je pričakovati, da bo tak način dela in komuniciranja v naslednjih letih vedno bolj uveljavljen.

## VIRI IN LITERATURA

1. Ahmeti, B. (2020). Business communication during the COVID-19 Pandemic. PECB Insights. Pridobljeno 21. maj 2021 s: <https://insights.pecb.com/pecb-insights-issue-28-september-october-2020/#page88>
2. Brajša, P., Gradišnik, D., Brumec, D. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Dolenc, D., (2018). Odprte pisarne – da ali ne? Pridobljeno 11. avgust 2020 s <https://psihologijadela.com/2018/01/17/odprte-pisarne-da-ali-ne/>
4. Ferjan, M. (2017). *Poslovno komuniciranje*. (interno gradivo). Maribor: Univerza v Mariboru.
5. Fink, I., Goltnik Urnaut, A. & Števančec, D. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

6. Fortič, H. (brez datuma). *1 Temeljni pojmi poslovnega komuniciranja*. (interno gradivo). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
7. Guffey, M. E., Lowey, D. (2016). *Essentials of Business Communication*. Toronto: Nelson Education
8. Hribar, B. (2009). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 19. avgust 2020 s [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Poslovno\\_sporazumevanje\\_in\\_vodenje-Hribar.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Hribar.pdf)
9. Impact. (2020). *Business communications in the coronavirus (COVID-19) era: does and don'ts*. Pridobljeno 26. avgust 2020 s: <https://www.impactbnd.com/blog/covid-business-communications-do-dont>
10. Ivanuša Bezjak, M. (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno s [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Poslovno\\_komuniciranje\\_in\\_vodenje-Ivanusa.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Ivanusa.pdf)
11. Klebnikov, S. (2020). Zoom Is Now Worth More Than ExxonMobil—And Founder Eric Yuan's Net Worth Has Nearly Doubled In Three Months. *Forbes*. Pridobljeno s <https://www.forbes.com/sites/sergeiklebnikov/2020/10/29/zoom-is-now-worth-more-than-exxonmobil-and-founder-eric-yuans-net-worth-has-nearly-doubled-in-three-months/?sh=2f3b9ef51002>
12. Makuc, D. (2012). *Pomen verbalne in neverbalne komunikacije v zdravstveni negi pacienta na umetni ventilaciji*. (diplomsko delo). Jesenice: Visok šola za zdravstveno nego.
13. Boland, B., De Smet, A., Palter, R., Sanghvi, A. (2020). Reimagining the office and work life after COVID-19. Pridobljeno 26. avgust 2020 s: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19#>
14. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
15. Pekas, T. (2019). *Neverbalna komunikacija*. (diplomsko delo). Split: Univerza za poslovne vede.
16. Počkar, M. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 15. avgust 2020 s [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Poslovno\\_komuniciranje-Pockar.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje-Pockar.pdf)
17. Rae, D. (2020). *The Home Office Deduction 2020 In Time of Coronavirus*. Pridobljeno 6. avgust 2020 s <https://www.forbes.com/sites/davidrae/2020/05/06/home-office-deduction-2020/#3c2a6d077f75>
18. Rakinič, K., Filipič, U., Brvar, E., Cilenšek, I., Vovko, M. (2020). Doživljanje dela od doma v času COVID-19: kvalitativna študija. Društvo študentov psihologije Slovenije. Pridobljeno 17. avgust 2020 s: <https://eksperimentator.empirik.si/clanki/2020/Rakinic2020.pdf>
19. Slack. (2020). Report: Remote work in the age of Covid-19. Pridobljeno 25. avgusta 2020 s <https://slack.com/intl/en-si/blog/collaboration/report-remote-work-during-coronavirus>
20. Sox C. (brez datuma). *Managing Communication During Covid-19*. *Greenville Bussines Magazine*. Pridobljeno 18. maj 2021 s: <http://www.greenvillebusinessmag.com/2020/09/09/327384/managing-communication-during-covid-19>
21. SSKJ.(2014). Ljubljana: Cankarjeva založba.
22. Šejtanić, S. & Džafić, M. (2018). Pridobljeno 17. avgust 2020 s: <file:///C:/Users/UPORAB~1/AppData/Local/Temp/Komunikacijaiinterakcijakolskopedagogasauenicima-1.pdf>

23. Wikipedia. (2021). COVID-19. Pridobljeno 6. junij 2021s:  
<https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19>

## **PRILOGE**





## Priloga 1: Komuniciranje z zaposlenimi in njihovo doživljanje dela od doma v novi realnosti virusa covid-19

1) **Spol:** a) ženska b) moški

2) **Koliko ste stari?**

- a) do vključno 18 let
- b) 19–30
- c) 31–50
- d) 51 in več

3) **Katera je vaša najvišja stopnja izobrazbe, ki ste jo dosegli?**

- a) osnovna šola
- b) srednja šola
- c) višja/univerzitetna izobrazba
- d) magisterij
- e) doktorat

4) **V kateri državi delate?**

- 1) v Sloveniji
- 2) v Nemčiji
- 3) drugje (navedite)

5) **Kje/kako delate oz. ste delali med pandemijo covid-19?**

- a) Večinoma na običajnem delovnem mestu.
- b) Delno na delovnem mestu in delno doma.
- c) Samo doma.
- d) Trenutno ne delam zaradi pandemije covid-19 (»sem na čakanju«).

6) **Navedite, koliko dela opravite na povprečen delovni dan med pandemijo covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred omenjeno pandemijo.**

(– 100 = 100 % manj dela kot v normalnih pogojih; 0 = enaka količina dela; 100 = 100 % več dela kot v normalnih pogojih)

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 100 % manj dela                                                                     | 100       |
| % več dela                                                                          |           |
| kot v                                                                               | kot       |
| v                                                                                   |           |
| normalnih pogojih                                                                   | normalnih |
| pogojih                                                                             |           |
| – 100 – 90 – 80 – 70 – 60 – 50 – 40 – 30 – 20 – 10 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 |           |

7) **Navedite, koliko dela ste opravili v celotnem obdobju pandemije covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji.**

(– 100 = 100 % manj dela kot v normalnih pogojih; 0 = enaka količina dela; 100 = 100 % več dela kot v normalnih pogojih)

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 100 % manj dela                                                                   | 100 %     |
| več dela                                                                          |           |
| kot v                                                                             | kot       |
| v                                                                                 |           |
| normalnih pogojih                                                                 | normalnih |
| pogojih                                                                           |           |
| – 100 – 90 – 80 – 70 – 60 – 50 – 40 – 30 – 20 10 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 |           |

8) **Izkušnje z delom od doma**

Prosimo, navedite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi izjavami.

( 1 – Nikakor se ne strinjam. 2 – Ne strinjam se. 3 – Niti se strinjam niti se ne strinjam. 4 – Strinjam se. 5 – Popolnoma se strinjam.)

| Če vzamemo vse vidike dela od doma ...                                                         | 1 – V celoti se ne strinjam. | 2 – Ne strinjam se. | 3 – Niti se strinjam niti se ne strinjam. | 4 – Strinjam se. | 5 – Popolnoma se strinjam |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------------------------|------------------|---------------------------|
| 1. V delu od doma uživam.                                                                      |                              |                     |                                           |                  |                           |
| 2. Raje delam v pisarni.                                                                       |                              |                     |                                           |                  |                           |
| 3. Ravnotežje med zasebnim življenjem in delom lažje doosežem, če delam od doma.               |                              |                     |                                           |                  |                           |
| 4. Ko se zjutraj zbudim, sem srečen/srečna, da se mi ni treba obleči in se odpraviti v službo. |                              |                     |                                           |                  |                           |
| 5. Bolje se lahko organiziram, če delam od doma.                                               |                              |                     |                                           |                  |                           |
| 6. Ko delam od doma, delam manj.                                                               |                              |                     |                                           |                  |                           |
| 7. Delo od doma prinaša veliko koristi.                                                        |                              |                     |                                           |                  |                           |

**9) Vprašalnik o zadovoljstvu s komuniciranjem** (Prosimo, označite, kako zadovoljni ste s količino in/ali kakovostjo vsake vrste informacij: od 1 – zelo nezadovoljen/nezadovoljna; 2 – nezadovoljen/nezadovoljna; 3 – ravnodušen/ravnodušna; 4 – zadovoljen/zadovoljna; 5 – zelo zadovoljen/zadovoljna.)

|    |                                                                               | Pred pandemijo covida-19 |   |   |   |   | Med pandemijo covida-19 |   |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---|---|---|---|-------------------------|---|---|---|---|
|    |                                                                               | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | Informacije o mojem napredku na delovnem mestu.                               |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |
| 2  | Kadrovske informacije.                                                        |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |
| 3  | Informacije o politikah in ciljih družbe.                                     |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |
| 4  | Informacije o tem, kako je moje delo primerljivo z delom drugih.              |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |
| 5  | Informacije o kriterijih ocenjevanja dela.                                    |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |
| 6  | Prepoznavanje vloženega truda.                                                |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |
| 7  | Informacije o politikah in ciljih oddelka.                                    |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |
| 8  | Informacije o zahtevah mojega delovnega mesta.                                |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |
| 9  | Informacije o vladnih ureditvenih ukrepih, ki vplivajo na podjetje.           |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |
| 10 | Informacije o organizacijskih spremembah.                                     |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |
| 11 | Informacije (poročila) o učinkovitosti reševanja problemov na delovnem mestu. |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |
| 12 | Informacije o dodatkih in plači.                                              |                          |   |   |   |   |                         |   |   |   |   |

|    |                                                                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Informacije o dobičku in finančnih kazalnikih podjetja.                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Informacije o dosežkih in/ali neuspehah organizacije.                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Stopnja razumevanja mojih nadrejenih/vodstva za težave osebja                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Vpliv komunikacije podjetja na motivacijo in doseganje ciljev.                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Posluš in pozornost nadrejenega.                                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Sposobnost komuniciranja ljudi v organizaciji.                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Stopnja usmerjanja s strani mojega nadrejenega pri reševanju z delom povezanih težav |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Vpliv informacij na pripadnost podjetju.                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Komuniciranje podjetja je zanimivo in v pomoč.                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Zaupanje nadrejenega.                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Pravočasnost prejemanja informacij, ki jih potrebujem za svoje delo.                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Konflikti so rešeni primerno in v ustreznih informacijskih kanalih.                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Širjenje govoric in napačnih informacij v podjetju.                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Pripravljenost nadrejenega za sprejem novih idej.                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Komunikacija z ostalimi zaposlenimi na enaki ravni je zanesljiva in utečena.         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | Pripravljenost spreminjanja komunikacijske prakse v nujnih primerih.                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Kompatibilnost delovne ekipe.                                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 30 | Organizacija sestankov.                                                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 31 | Mera nadzora nad opravljanjem mojega dela.                                           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|    |                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 32 | Jasnost določb in poročil.                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 33 | Odnos do komuniciranja v podjetju.                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 34 | Točnost in aktivnost neformalne komunikacije v podjetju. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 35 | Količina komuniciranja v podjetju.                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |