

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**POMEN KOMUNIKACIJE PRI UVAJANJU SPREMEMB V  
POSLOVANJU PODJETJA**

Ljubljana, julij 2020

TJAŠA JANČAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Jančar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen komunikacije pri uvajanju sprememb v poslovanju podjetja, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

### 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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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

UVOD.....	1
<b>1 KOMUNIKACIJA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Verbalna komunikacija .....	2
1.2 Neverbalna komunikacija.....	3
1.3 Poslovno komuniciranje .....	3
1.4 Vpliv na motivacijo.....	4
<b>2 MANAGEMENT SPREMEMB.....</b>	<b>5</b>
2.1 Dejavniki sprememb.....	5
2.1.1 Zunanje okolje podjetja.....	5
2.1.2 Notranje okolje podjetja.....	6
2.2 Odzivi na spremembe .....	7
<b>3 RAZISKAVA O USTREZNOSTI KOMUNIKACIJE MED UVAJANJEM SPREMEMB V KONKRETNEM PODJETJU.....</b>	<b>9</b>
3.1 Namen in cilj raziskave.....	9
3.2 Raziskava .....	9
3.3 Preverjanje raziskovalnih vprašanj .....	17
<b>4 SKLEP.....</b>	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>22</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>25</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Raven komunikacije na delovnem mestu.....	10
Slika 2: Komunikacija med zaposlenimi.....	11
Slika 3: Ovire za kakovostno komunikacijo .....	12
Slika 4: Motivacijski dejavniki.....	13
Slika 5: Sprejetje sprememb s strani zaposlenih .....	15

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik. ....	1
Priloga 2: Tabelarična predstavitev rešitev ankete – Raven komunikacije na delovnem mestu.....	7
Priloga 3: Tabelarična predstavitev rešitev ankete - Komunikacija med zaposlenimi.....	8
Priloga 4: Tabelarična predstavitev rešitev ankete – Ovire za kakovostno komunikacijo. ....	9
Priloga 5: Tabelarična predstavitev rešitev ankete – Motivacijski dejavniki. ....	10
Priloga 6: Tabelarična predstavitev rešitev ankete – Sprejetje sprememb s strani zaposlenih.....	11

## UVOD

Za zagotavljanje uspešnosti podjetja in stremenju k večji konkurenčnosti na trgu, so v podjetjih čedalje pogosteje nujne spremembe, ki veljajo za edino stalnico v poslovnem svetu. Zaradi vedno večje lokalne in tudi globalne konkurence, je za uspešno implementacijo sprememb nujno učinkovito komuniciranje znotraj podjetja, ki olajša proces sprejemanja sprememb s strani zaposlenih, saj imajo poleg prilagajanja na nove okoliščine še vedno vsak svoje zadolžitve na delovnem mestu, zato ob neustreznem postopku uvedbe sprememb prihaja do preobremenjenosti in izgorelosti zaposlenih, kar lahko posledično negativno vpliva na prihodnost podjetja.

Pomembnosti učinkovite komunikacije se zaveda vedno večje število organizacij, ki svoje vodje spodbujajo k učenju in prakticiranju teh komunikacijskih veščin na svojih podrejenih ter hkrati spodbujajo medosebno komunikacijo med zaposlenimi z namenom ustvarjanja ustrežnejšega delovnega okolja in hitrejšega ter boljšega doseganja zastavljenih strateških ciljev podjetja preko njegove vizije in strategije.

Naloga organizacije v procesu uvajanja sprememb v poslovanju je preko svojih vodij redno informirati in motivirati svoje zaposlene, da čim hitreje in v čim večjem številu spoznajo konkurenčne prednosti, možnosti za osebni razvoj in pridobitev izkušenj ob sprejetju prihajajočih sprememb, saj z delovanjem v isti smeri s spremembami gradijo podjetje in njegovo delovno kulturo.

**Namen** zaključne naloge je vsem, ki so vključeni v proces uvajanja sprememb, olajšati prehod med obstoječim stanjem v novo stanje in hkrati ugotoviti katere so največje ovire, ki se v tem obdobju pojavijo ter spoznati najbolj učinkovite rešitve pri premagovanju le-teh. Vsebina zaključne naloge lahko torej služi neposredno managerjem v podjetju in posredno tudi zaposlenim, saj so v proces uvajanja sprememb vključeni vsi notranji deležniki podjetja.

**Cilj** zaključne naloge je ugotoviti, kakšen pomen ima v procesu uvajanja sprememb učinkovita komunikacija in kako le-ta vpliva na vse vpletene deležnike ter kaj vse lahko z njo dosežemo. Ugotoviti želim, kako upoštevan je dejavnik učinkovite komunikacije na primeru izbranega podjetja, ki se nahaja v obdobju uvajanja sprememb v poslovanju. V zaključni nalogi bom poskusila odgovoriti na tri raziskovalna vprašanja:

- Kakšna mora biti komunikacija, da dosežemo zastavljene cilje v zastavljenih časovnih okvirjih?
- V kolikšni meri je dejavnik učinkovite komunikacije upoštevan v izbranem podjetju in kako to vpliva na konkreten primer uvedbe sprememb?
- Kako lahko v izbranem podjetju izboljšajo kakovost komunikacije?

# 1 KOMUNIKACIJA

Komunikacijo lahko definiramo kot odnos med dvema ali več udeleženci, med katerimi poteka izmenjava informacij. Osnovni model komunikacije vsebuje pošiljatelja in prejemnika ter šest ključnih elementov, ki so kodiranje sporočila, sporočilo, kanal, dekodiranje sporočila, prisoten šum ter odgovor in povratna zveza. Za uspešno komunikacijo morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:

- Sporočilo mora biti sestavljeno tako, da doseže svoj cilj,
- vsebovati mora znake, ki jih razumeta tako pošiljatelj kot tudi prejemnik in
- pri posamezniku mora vzbuditi potrebe za soočanje z njim.

Komunikacija je uspešna, če so ti pogoji zadovoljeni. Sporočilo mora biti oblikovano in kodirano tako, da ga bo prejemnik čim lažje dekodiral, sporočilo pa bo prilagojeno njegovim predhodnim izkušnjam (Hrast, 2006).

Medosebna komunikacija poteka preko treh različnih kanalov, in sicer preko vizualnega, avditivnega in kinestetičnega kanala. Človek komunicira s fiziologijo, z višino in barvo glasu ter z besedami, kar pomeni da je naša komunikacija sestavljena iz govorjenja telesa, iz glasu in iz besed. Preko neverbalne komunikacije, torej z govorjenjem telesa in z višino ter barvo glasu dajemo pomen tistemu, kar smo povedali (Mauer, 2007).

## 1.1 Verbalna komunikacija

Besedna komunikacija dela človeško bitja edinstvena, saj je značilna samo za nas. Časovno gledano je mlajša od neverbalne komunikacije, saj so se pred tem sporazumevali s telesno, neverbalno govorico. Znanje govora se lahko pridobi samo z učenjem in socialnimi stiki z drugimi ljudmi (Kovačič, 1994).

Verbalna komunikacija je sistem znakov, ki so kulturno določeni in imajo utrjene pomene, za njihov prenos pa uporabljamo besede. Besedna oz. verbalna komunikacija je lahko ustna ali pisna. Ustno komuniciranje se uporablja, kadar komuniciramo neposredno ali pa preko telefona, pisno komuniciranje pa se uporablja s pisavo preko pisem, elektronske pošte ipd (Ucman, 2003).

Verbalna komunikacija nam omogoča ustvarjalnost s tvorjenjem neomejeno novih stavkov, omogoča nam vzpostavljanje medosebnih stikov ali pa služi kot predmet, da se tem stikom izognemo, z besedno komunikacijo razvijamo in ohranjamo svojo identiteto, daje pa nam tudi možnost posredovanja in prikrivanja različnih informacij kot tudi omogoča nadzorovanje drugih oz. drugim omogoča, da nadzorujejo nas (Peloz, 2009).

## **1.2 Neverbalna komunikacija**

Neverbalna komunikacija je del vsakega verbalnega pogovora, sestavljena pa je iz obnašanja telesa, telesna mimike, očesnega stika, načina govora, gest, dotikov, oblačenja, vedenja v prostoru in času ter okoljskega konteksta. Nebesedna oz. neverbalna komunikacija je vsaka komunikacija, pri kateri se ne uporablja besed, ampak je le komunikacija s pomočjo simbolov (Maurer, 2007). Prav neverbalna komunikacija je večinska, saj približno 90 % komunikacije zavzema neverbalna, ostalih 10 % pa je del verbalne komunikacije (Kresnik, 2019).

Če želimo graditi na trdnih medosebnih odnosih, moramo dati veliko pozornosti prav nebesedni komunikaciji, saj je bolj kot to, kaj povemo, pomembno kako to povemo in kaj vse poleg tega še izrazimo zraven. Poleg obvladovanja lastne nebesedne komunikacije je pomembno, da uspešno zaznavamo tudi nebesedno komunikacijo svojih sogovornikov, pri čemer se opazuje njihovo gibanje telesa, poteze na obrazu in način govorjenja (Kresnik, 2019).

Če združimo pomen besedne in nebesedne komunikacije je potrebno omeniti, da posamezni elementi nebesedne komunikacije izgovorjene besede ali dopolnijo, ali poudarijo ali pa celo spremenijo pomen besede, saj večkrat prihaja do neskladja med besedno in nebesedno komunikacijo (Černe, 2012).

## **1.3 Poslovno komuniciranje**

Poslovna komunikacija je dejavnost, ki poskuša dosežati zastavljene cilje s pomočjo prave vsebine, prave urejenosti in za to primernimi sredstvi. Za uspeh dejavnosti, ki vključuje vsakodnevno delo z ljudmi, je bistvenega pomena učinkovita komunikacija, saj se z njo dosegajo dobri, želeni rezultati. V primeru neustreznega poslovnega komuniciranja prihaja do finančnih, časovnih in moralnih izgub, kar vpliva na zmanjševanje delovne uspešnosti podjetja in učinkovitosti njegovih zaposlenih (Peloz, 2009).

Na delovnem mestu se komunicira z namenom pridobivanja ali dajanja informacij ter predvsem za namene doseganja strateških ciljev podjetja. Z ustrezno komunikacijo na delovnem mestu zaposleni medsebojno izmenjavajo mnenja in informacije, potrebne za delo, poleg tega vzdržujejo poslovne stike in omogočajo delovanje raznih zamisli, prav tako pa usklajujejo in pregledujejo posle podjetja in rešujejo morebitne tekoče probleme ter vodijo raziskovalne in razvojne dejavnosti. Iz zapsanega je vidno, da celotno podjetje in njegova uspešnost temeljita na komunikaciji in njeni ustrezni izvedbi (Peloz, 2009).

Poleg znanja o poslovnem komuniciranju je potrebno vedeti tudi, da je komunikacija pomembna tako navzven kot tudi navznoter. To pomeni, da navzven podjetje oz. njegovi zaposleni komunicirajo z dobavitelji, kupci ipd., navznoter pa poteka komunikacija med

zaposlenimi v podjetju, torej med njegovimi različnimi hierarhičnimi ravnmi kot tudi znotraj posamezne ravni (Peloz, 2009).

Učinkovita komunikacija je bistvenega pomena za doseganje produktivnosti zaposlenih in oblikovanje dolgoročnih delovnih odnosov na vseh ravneh podjetja. Vzpostavljanje in obnavljanje komunikacije ni le naloga vodij, temveč je potrebno zgraditi takšno kulturo podjetja, kjer je dobra komunikacija med zaposlenimi na prvem mestu, tako bodo tudi oni razvijali svoje komunikacijske sposobnosti (Page, 2019).

#### **1.4 Vpliv na motivacijo**

V sodobnem poslovnem okolju moramo pazljivo izbirati vire, s katerimi bomo upravljali podjetje, prav posebne vrste obravnavanja pa morajo biti deležni zaposleni v podjetju. Upravljanje človeških virov je tako pomembno zato, ker je posledica razpoloženja posameznika ravno stopnja produktivnosti na delovnem mestu, ki pa vpliva na doseganje strateških ciljev podjetja. Za doseg zadanih ciljev morajo biti zaposleni ustrezno motivirani, to pa bodo dosegli, če verjamejo v vrednost cilja in če verjamejo, da bodo s svojimi dejanji do tega cilja prišli. Cilj podjetja je običajno jasno zastavljen, vendar motivacija zaposlenih ne pripomore zgolj k posameznim dejanjem za doseg tega cilja. Motivacija vpliva tudi na medsebojno spodbujanje zaposlenih, oblikovanje pozitivne delovne zavzetosti, usmerjanje posameznikovih dejanj in njihovega vedenja v smeri doseganja cilja (Ramadanty & Martinus, 2016).

Na oblikovanje motivacije na delovnem mestu neposredno vpliva komunikacija. Kot zgoraj omenjeno, je neverbalna komunikacija vedno prisotna, njena pomembnost pa se odraža tudi v podjetju, kjer je poznana kot bistveni faktor pri oblikovanju delovne zavzetosti za doseg zastavljenih ciljev. Pozitivna neverbalna komunikacija pripomore k vzbujanju občutka udobnosti na delovnem mestu in boljšemu razumevanju posameznih informacij, k večji motiviranosti zaposlenih pa močno vpliva tudi ustrezno urejeno delovno okolje, ki pripomore k sprostitvi in sproščenosti zaposlenih. Z dobro motivacijo zaposleni lažje dosegajo cilje podjetja, v nasprotnem primeru so ti cilji težje dosegljivi (Ramadanty & Martinus, 2016).

Poleg neverbalne komunikacije ima na oblikovanje motivacije pomemben vpliv tudi verbalna komunikacija. Vodje podjetij ali posameznih skupin na oblikovanje ustrezne delovne zavzetosti vplivajo z učinkovitim komuniciranjem, za doseg želenih rezultatov pa morajo obvladovati medosebno komunikacijo, da z njeno pomočjo dosežejo cilje poslovanja podjetja. Obvladovanje medosebne komunikacije vodjem omogoča, da zaposlene motivirajo do te ravni, da zaposleni čutijo veselje in zagnanost za delo in za izpolnitev dodeljenih delovnih nalog, hkrati pa dobijo željo za povečanje svojih znanj in veščin, s katerimi bodo podjetju pomagali pri doseganju strateških ciljev (Ramadanty & Martinus, 2016).



## **2 MANAGEMENT SPREMEMB**

V današnjem svetu so spremembe nujne, če podjetje želi slediti razvoju gospodarstva in tehnologije ter če želi ostati konkurenčno na trgu. Da spremembe učinkovito uvedemo v podjetje ali jim poskušamo slediti, je potrebna sposobnost organizacije na prilagajanje spremembam, kar je poznano kot ena izmed ključnih lastnosti organizacije.

Management sprememb je dejavnost, ki nam pomaga spremeniti stanje iz trenutnega na želeni prihodni položaj, vzrok za to pa naj bodo ali novi izzivi in nove priložnosti ali pa zunanji in notranji vzroki za spremembe. Ta dejavnost je vseobsegajoča in kompleksna ter vključuje tvorbo nove vizije poslovanja podjetja, hkrati pa v proces sprememb vključuje širši krog zaposlenih v podjetju, s čimer se poskuša premagati odpor do sprememb in pridobiti njihovo sprejemanje. Za uspešno implementacijo sprememb so potrebne ustrezne vodstvene spretnosti in strmenje k boljši prihodnosti, za vse naštetu pa moramo imeti na razpolago tudi dovolj finančnih sredstev (Bhatt, 2017).

Zanimivo je dejstvo, da so spremembe pravzaprav edina stalnica v poslovnem svetu, saj se zunanji in notranji dejavniki podjetja zelo hitro spreminjajo in tako silijo podjetja, da se jim prilagajajo. Hitrost sprememb prinaša tudi veliko mero negotovosti, saj imajo posamezni pristopi omejeno časovno dobo učinkovitosti in uporabnosti, zato moramo biti pri procesu prilagajanja na spremembe pozorni tudi na ta dejavnik, vodje sprememb pa morajo biti sposobne uveljavitve sprememb v določenem časovnem okvirju (Škarja, 2011).

### **2.1 Dejavniki sprememb**

Dejavniki sprememb načeloma temeljijo na dveh ravneh, to je v zunanjem okolju podjetja in v notranjem okolju podjetja, temeljno vprašanje za vrhnji management pa je, kako biti še naprej uspešen, ko se zunaj in znotraj podjetja dogajajo spremembe, poleg tega pa je potrebno poskusiti te spremembe izkoristiti za uspeh in ne zgolj za preživetje podjetja (Myers, Hulks & Wiggins, 2012). Dolgoročni uspeh podjetja je odvisen od stopnje prilagodljivosti podjetja na spremembe v njegovem okolju (Drnovšek, Slavec, Rangus & Zupan, 2016).

#### **2.1.1 Zunanje okolje podjetja**

Zunanje okolje podjetja sestavljajo elementi, ki se nahajajo zunaj podjetja in s katerimi podjetje ne more upravljati, niti ne nanje vplivati, njihov obseg pa je odvisen od stopnje prilagodljivosti podjetja na spremembe v okolju. Dejavniki zunanjega okolja imajo lahko na podjetje velik vpliv, tudi če z njim niso povezani neposredno, ti dejavniki pa so lahko npr. razvoj v znanosti in novosti v tehnologiji, drastične spremembe na prodajnem trgu, spremembe v političnih sistemih ipd. Za uspešno poslovanje podjetja je nujna uspešna managerska ekipa, ki je sposobna napovedati oz. zaznati trende, ki se bodo pojavili v

prihodnosti, nato pa hitro delovati v smeri zadovoljevanja svojih kupcev na podlagi teh trendov, saj podjetje s tem povečuje ali vsaj ohranja svojo konkurenčnost na trgu. Za uresničitev teh projektov morajo biti zaposleni v podjetju hitro odzivni in prilagodljivi (Myers, Hulks & Wiggins, 2012). Spremembe v zunanjem okolju podjetja se lahko dogajajo v sklopu naslednjih okoljih:

- **Politično okolje:** na delovanje podjetja vpliva s stabilnostjo vlade, vojnami in konflikti, spremembami v trgovinski politiki, danimi vstopnimi ovirami na trgu, financiranjem gospodarstva ter prispevki in davki za podjetja.
- **Ekonomsko okolje:** vpliva na podjetje preko stopnje inflacije in razmerjem med uvozom in izvozom, z danimi obrestnimi merami, razporeditvijo dohodka in posledično s kupno močjo posameznikov, vpliva tudi z valutnimi nihaji in stabilnostjo finančnega sistema.
- **Socialno ali družbeno okolje:** na poslovanje podjetja vpliva preko razširjenih vrednot in prepričanj ter verske in etične sestave, stopnjo pismenosti in izobraženosti, velik vpliv ima tudi odnos posameznikov do dela in njihov življenjski standard, prav tako pa geografska razporeditev prebivalcev.
- **Tehnološko okolje:** vpliva preko možnosti dostopa do interneta, vlaganja v raziskave in razvoj, stopnje tehnološke razvitosti in hitrostjo zamenjave obstoječe tehnologije z novo, prav tako vpliva s patentno zakonodajo in inovacijskim potencialom ter stopnjo avtomatizacije.
- **Zakonodajno okolje:** vpliva preko politike zaposlovanja in odnosom do brezposelnosti, s skrbjo za varstvo pri delu in pravicami zaposlenih, s protimonopolno politiko in evropsko zakonodajo.
- **Naravno okolje:** na poslovanje podjetja vpliva z zakonodajo o ravnanju z odpadki, s težnjo ne onesnaževanja okolja, s porabo energije in vrsto njenega pridobivanja in s podnebjem ter naravnimi nesrečami (Drnovšek, Slavec, Rangus & Zupan, 2016).

### 2.1.2 Notranje okolje podjetja

Notranje okolje podjetja sestavljajo elementi, ki so pozicionirani znotraj podjetja in s katerimi lahko podjetje aktivno upravlja ter nanje vpliva. Notranje okolje je povezano z vsemi sredstvi, ki si jih podjetje lasti, in vključuje strateške cilje podjetja. Z obvladovanjem notranjega okolja podjetje vpliva na svoje zaposlene in njihovo stopnjo pripadnosti podjetju, od sposobnosti vodstva pa je odvisna stopnja doseganja poslovnih strategij (Drnovšek, Slavec, Rangus & Zupan, 2016). Dejavniki notranjega okolja podjetja so neposredno povezani s podjetjem in njegovim delovanjem, spremembe pa se lahko pojavijo v tehnologiji znotraj podjetja in inovacijami, ali pa se vrhnji management odloči o spremembi dosedanjega poslovanja in strateški strategiji.

Dejavniki notranjega okolja podjetja imajo velik vpliv, saj lahko s svojim delovanjem spremenijo številna področja znotraj organizacije. Tako se lahko spremenijo sredstva

organizacije, njena vsebina (inovacije in programi), kadrovska ureditev podjetja in obseg organizacije (Tavčar, 1996). Dejavnike notranjega okolja delimo na tri skupine:

- **Novi vodja kot sprememba:** na zaposlene v podjetju vpliva s prepričanjem, da bo sedaj v organizaciji prišlo do nekaterih sprememb, saj ima vsak vodja svoje cilje, poglede, dojemanje in vizijo, vsekakor pa morajo biti skladne s strateškimi smernicami podjetja.
- **Rast organizacije kot sprememba:** na podjetje vpliva z združitvami podjetij, prevzemom ali drugo obliko rasti, težko pa je določiti meje, značilnosti in dejavnike notranjega okolja.
- **Razpoložljiva sredstva organizacije kot sprememba:** na podjetje vplivajo ne samo preko finančnih sredstev, ampak tudi s človeškim kapitalom in njegovim obravnavanjem za doseg ciljev (Myers, Hulks & Wiggins, 2012).

## 2.2 Odzivi na spremembe

Ljudje spremembam nismo naklonjeni, zato se sprva pojavi odpor do sodelovanja pri implementaciji sprememb, nadaljnji odzivi pa so odvisni predvsem od znanja in sposobnosti vrhnjega managementa pri realizaciji sprememb. Ob začetku uvajanja organizacijskih sprememb se mora vodstvo zavedati, da se poleg vseh teh sprememb zaposleni borijo s spremembami tudi na individualni ravni, ne samo na organizacijski (Gruban, 2007).

Za blaženje odpora do sprememb je potrebna učinkovita komunikacija, skozi katero vodja zaposlenim prikaže zakaj podjetje spremembo sploh potrebuje, kakšna bo naloga posameznika med procesom, kakšne prednosti in koristi bodo zaposleni imeli po implementaciji spremembe ter sprotno obvešča zaposle o dejanskem napredku podjetja zaradi usmeritve k spremembam, s čimer zaposleni pridobijo potrebno motivacijo za nadaljevanje (Ramadanty & Martinus, 2016).

Zaposleni v podjetju na spremembe odreagirajo z odporom, od vodje in njegovih komunikacijskih spodobnosti pa je odvisno, kdaj in koliko zaposlenih bo spremembe začelo dojemati kot nekaj pozitivnega in dobrodošlega v organizaciji za njeno boljšo prihodnost. Dejstvo je, da hitreje kot bo čim večje število ljudi spremembe sprejelo, hitreje bo vodstvo podjetja prišlo do zastavljenih ciljev, tako da je največja naloga vodje uvajanja sprememb čim bolj učinkovito postaviti cilje organizacije pred lastne interese individualnih zaposlenih (Sedej, 2014).

Za boljše razumevanje odziva zaposlenih in organizacije vodenja sprememb je dobro poznati faze tranzicijske krivulje oz. posameznikovega dojemanja in sprejemanja sprememb v podjetju. Sprva, ko posameznik izve za uvajanje sprememb na njegovem delovnem mestu, se znajde v fazi šoka ali zanikanja, ker se s prejeto novico o prihajajočih spremembah ne želi sprijazniti. Nato sledi faza zavračanja in odpora, ki je podkrepljena z

velikim čustvenim odzivom in nasprotovanjem spremembam. Naslednja faza je faza postopnega sprejemanja situacije in preverjanja mej, v kateri posameznik pričinja videti možnosti za uspeh in začne kazati znake zanimanja za sprejetje uvedenih sprememb. Zadnja faza se imenuje faza zaveze novi prihodnosti in je faza, v kateri zaposleni uvedeno spremembo dokončno sprejmejo in ponotranijo, saj so v njej že prepoznali dolgoročne priložnosti in izboljšave ter uvideli, da z zavračanjem ne bodo dosegli pozitivnih rezultatov, kvečjemu obratno (Gruban, 2009).

Zgoraj opisana tranzicijska krivulja je za vodjo sprememb priporočen pripomoček, saj so z njeno pomočjo posameznikova dejanja veliko bolj razumljiva, kar pa vodi omogoča nadaljnje obvladovanje nastalih situacij. Najpomembnejši cilj vodje je posameznika preusmeriti iz čaščenja preteklosti v sprejemanje prihodnosti ter njegove misli sprebrniti iz mišljenja, da je ogrožen na individualni ravni v prepričanje, da s svojimi dejanji pripomore k rasti in uspešnosti podjetja (Gruban, 2009).

Ker smo si ljudje med seboj različni, se tudi na nastale spremembe odzivamo različno. Tako nekateri v procesu sprememb vidijo priložnosti, drugi pa zaznavajo nevarnosti, od tega pa je odvisno njihovo nadaljnje dojetanje in ravnanje v procesu uvajanja sprememb. Glede na to raznolikost tako na eni strani obstajajo zaposleni, ki se spreminjajo in razvijajo skupaj z organizacijo in zaposleni na drugi strani, ki spremembam niso naklonjeni in zato svoj položaj dojemajo kot grožnjo svojemu obstoju in čutijo, da so postali žrtve nastalih sprememb. Iz te delitve lahko izoblikujemo tri različne tipe odzivov na sprejemanje uvedenih sprememb, ti pa so (Sedej, 2014):

- **Negativen**, pri katerem posameznik do sprememb občuti močan prezir, ob njihovi implementaciji pa doživlja frustracije in zaradi močnih negativnih čustev posledično občuti utrujenost in tudi strah za svoje delovno mesto in posledično svojo prihodnost.
- **Nevtralen**, pri katerem posameznik nastale spremembe pasivno sprejema, saj se hkrati zaveda, da so le-te pomembne za razvoj in nadaljnji uspeh ter konkurenčnost podjetja, po drugi strani pa spremembam ni naklonjen, saj jih spremlja veliko nepredvidljivih in spremenljivih dejavnikov.
- **Pozitiven**, pri katerem posameznik spremembe pozdravlja z navdušenjem, saj v njih vidi samo pozitivne stvari in priložnosti za osebno rast in uspehe, zato je za uvedbo sprememb zelo zavzet in navdušen.

### **3 RAZISKAVA O USTREZNOSTI KOMUNIKACIJE MED UVAJANJEM SPREMOMB V KONKRETNEM PODJETJU**

#### **3.1 Namen in cilj raziskave**

Za raziskavo ustreznosti komunikacije med procesom uvajanja sprememb v poslovanju konkretnega podjetja sem se odločila, ker sem bila preko študentskega dela prisotna na delovnem mestu med procesom uvedbe sprememb in sem zaznala precej pomanjkljivosti v izvedbi, zato sem želela izvedeti kateri so najpomembnejši dejavniki pri uvedbi sprememb.

Namen raziskave je vsem vključenim deležnikom olajšati prehod med trenutnim stanjem v novo stanje v prihodnosti, ob tem pa ugotoviti katere so največje ovire pri doseganju zastavljenega cilja uvedbe sprememb. Za spoznane ovire želim najti najučinkovitejše rešitve za njihovo premagovanje, saj lahko s tem močno pomagam podjetju pri uvedbi naslednjih sprememb in morda pripomorem k izboljšanju dolgoročnega poslovanja.

Cilj raziskave je ugotoviti, kakšen pomen ima komunikacija na uvajanje sprememb in kakšno je dejansko stanje v konkretnem podjetju, ki je pred kratkim uvajalo velike spremembe v poslovanju. Ugotoviti želim tudi, kakšna je komunikacija na splošno v obravnavanem podjetju in kako njeno dožemanje ter realno stanje vplivata na posameznikovo poklicno kariero.

#### **3.2 Raziskava**

Za raziskavo sem oblikovala anketo, ki vsebuje vprašanja glede komunikacije na delovnem mestu pred in med obdobjem epidemije Covid-19, saj je bila slednja močna sprememba v načinu poslovanja podjetja. Stanje in ustreznost komunikacije sem želela preveriti na splošno in v obdobju uvajanja sprememb tako na vertikalni ravni kot tudi na horizontalni ravni. Anketa vsebuje tudi vprašanje o najpogostejših ovirah za učinkovito komunikacijo na delovnem mestu in posameznikovo dožemanje pomembnosti motivacijskih dejavnikov v teoriji in njihovi dejanski uresničitvi na delovnem mestu. Del ankete je namenjen tudi dejanskim spremembam, torej posameznikovo dožemanje, ravnanje in spopadanje s spremembami, kot so sprememba dela in posameznih delovnih obveznosti zaradi uvedbe novega računalniškega programa, sprememba fizičnega delovnega okolja in sprememba poslovnih funkcij posameznih zaposlenih.

Raziskavo sem opravila na podlagi podjetja, v katerem je zaposlenih 200 ljudi, anketo pa je izpolnilo 140 posameznikov, kar predstavlja 70 % podjetja. V spodnji tabeli je prikazana spolna in starostna struktura anketirancev ter čas zaposlitve v trenutnem podjetju:

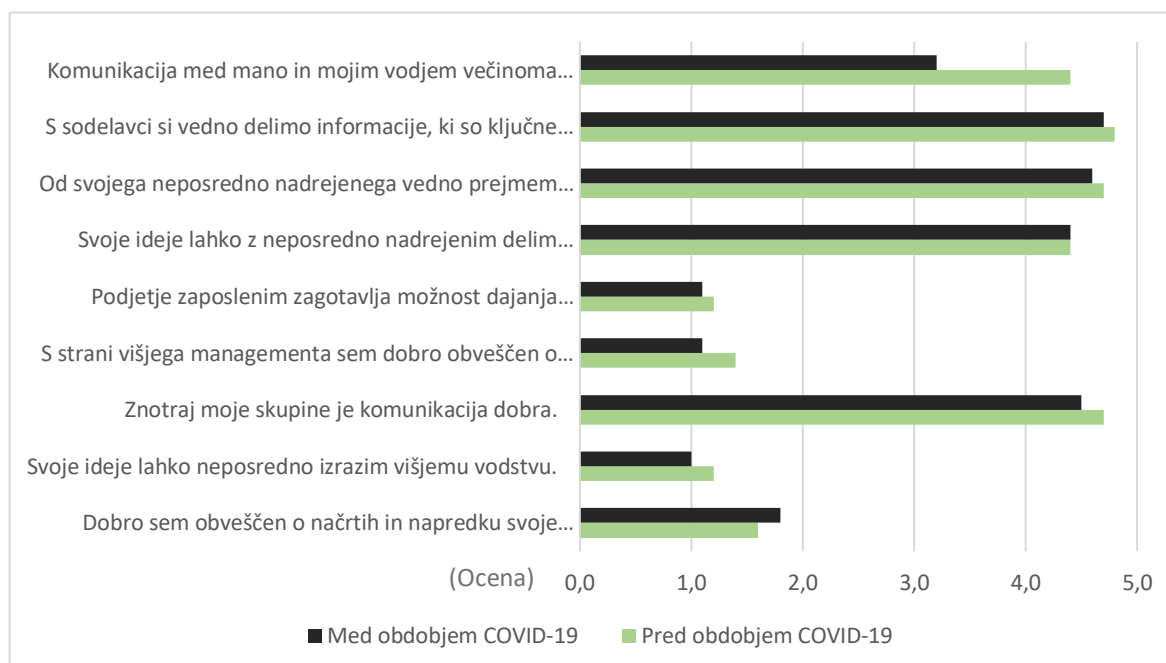
Tabela 1: Splošni podatki o anketirancih

Odgovori	Spol		Starost				Čas zaposlitve v trenutnem podjetju			
	moški	Ženski	20 – 30 let	31 – 40 let	41 – 50 let	51 + let	0 – 5 let	6 – 10 let	11 – 15 let	16 + let
Frekvenca	65	75	17	28	54	41	9	42	38	51
Odstotek	45	55	12	20	39	29	6	30	27	37
Skupaj	140		140				140			
	100 %		100 %				100 %			

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju ankete so se vprašanja za zaposlene nanašala na raven komunikacije na njihovem delovnem mestu, zanimala pa me je tako ustreznost vertikalne komunikacije kot ustreznost komunikacije na horizontalni ravni pred in med obdobjem epidemije Covid-19. V skladu s tem sem želela preveriti kako realno stanje komunikacije vpliva na njihovo delovanje na delovnem mestu in na medosebne odnose v podjetju ter v kolikšni meri stremijo k zasledovanju ciljev kot skupina. Rezultati so številsko podani v Prilogi 2, vizualno pa prikazani v spodnjem grafu:

Slika 1: Raven komunikacije na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

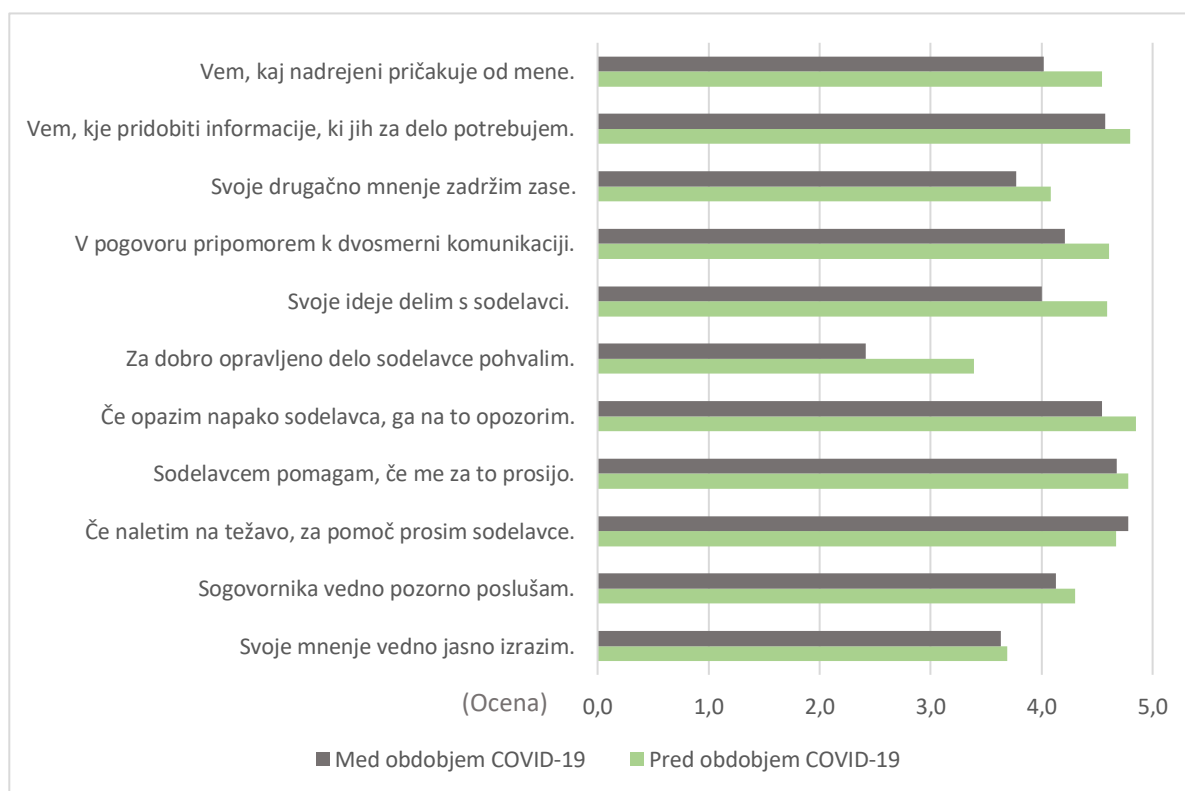
Iz zgornjega grafa sem povzela ključne ugotovitve, da je v obravnavanem podjetju možnost vertikalne komunikacije med zaposlenimi in vodstvom izredno nizka (povprečna vrednost med 0 in 5 se giblje med 1,2 in 1,4). Tu je vidno, da podjetje svojim zaposlenim

ne daje dovolj možnosti za dajanje povratnih informacij, ki so v obdobju sprememb sicer zelo zaželene, zaposleni pa prav tako niso redno obveščeni o uspehu podjetja, kar lahko negativno vpliva na njihovo motivacijo za opravljanje delovnih nalog. Med obdobjem Covid-19 je bila raven te komunikacije še malo nižja kot sicer.

Pridobljeni podatki kažejo, da je raven horizontalne komunikacije med posameznimi zaposlenimi in tudi med zaposlenimi in njihovimi vodjami precej boljša kot vertikalna. Razvidno je, da zaposleni delujejo kot skupina in skupaj dosegajo zadanje cilje organizacije. Odnosi med zaposlenimi in njihovimi vodjami je dober, saj je razvidno, da imajo ustrezno komunikacijo, ki jim omogoča izražati svoje ideje in mnenja, hkrati pa od njih v večini primerov pridobijo točne informacije za opravljanje svojega dela. Raven horizontalne komunikacije je bila med obdobjem Covid-19 malo nižja kot prej, razen pri prakticiranju verbalne komunikacije z vodjem, ki se je precej zmanjšala, kar je posledica dela od doma.

Naslednji del ankete se je konkretnije nanašal na horizontalno komunikacijo in stopnjo sodelovanja med zaposlenimi, zanimalo pa me je, na kakšne načine in kako pogosto posamezniki doprinesejo k skupinskemu delu in skupnemu doseganju ciljev. Numerični podatki se nahajajo v Prilogi 3, strnjeno in vizualno pa so prikazani v spodnjem grafu:

*Slika 2: Komunikacija med zaposlenimi*



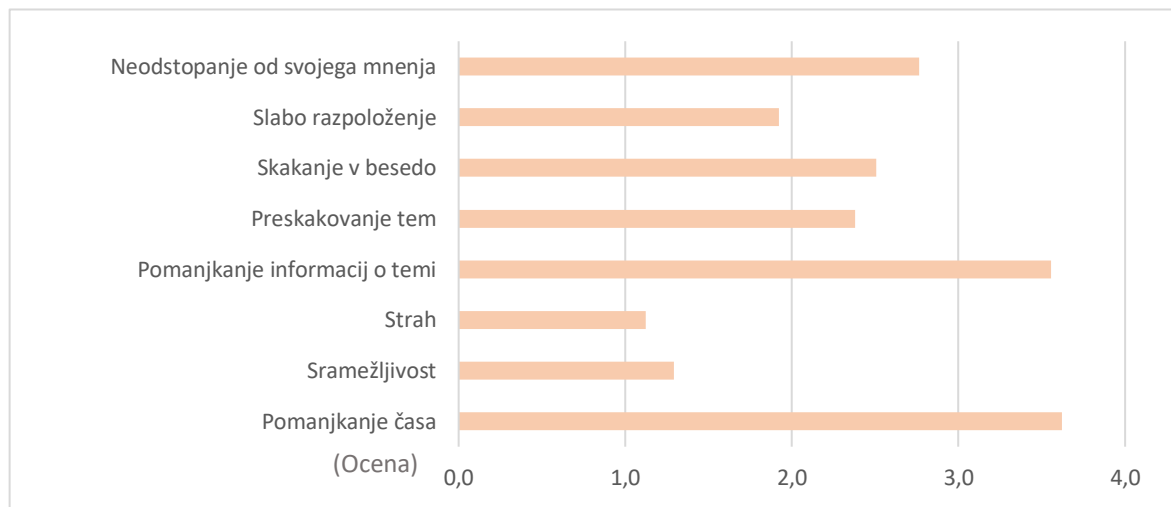
*Vir: lastno delo.*

Iz zgornjega grafa je na splošno zelo dobro vidna kakovostna raven horizontalne komunikacije v preučevanem podjetju. Razberemo lahko, da zaposleni delujejo kot

skupina in tako pripomorejo k doseganju strateških ciljev podjetja. Vidno je, da je med zaposlenimi na delovnem mestu prisotna iskrena neposredna komunikacija in široko podajanje mnenj posameznikov, skozi katera se lahko težave hitreje opazijo ali pa se pojavi nova rešitev ali ideja za dokončanje posamezne naloge. Prisotna je tudi zelo visoka raven zaprositve za pomoč v primeru težav in tudi odzivi nanjo oz. nudenje pomoči so prav tako visoki. Edina pomanjkljivost, ki jo je iz grafa možno razbrati, je dajanje pohval sodelavcem v primeru dosega dobrih rezultatov ali uspešno opravljenega dela. Med obdobjem Covid-19 je slika precej podobna kot pred njem, minimalne razlike se kažejo le v prošnjah sodelavcev za pomoč pri odpravi težav, raven česar se je med obdobjem Covid-19 rahlo povišala. Ta sprememba je razumljiva, saj je delovno okolje zaradi večinskega dela od doma drugačno, kar lahko pripelje do zmede pri opravljanju dela in iskanju potrebnih podatkov. Med obdobjem epidemije Covid-19 se je poleg prošenj za pomoč povečala tudi stopnja mnenj, ki jih posamezni zaposleni zadržijo zase in jih ne delijo z ostalimi.

V naslednjem delu ankete me je zanimalo mnenje zaposlenih o tem, kateri so zanje najpogostejši dejavniki za neustrezno komunikacijo na njihovem delovnem mestu. Številčni podatki se nahajajo v Prilogi 4, grafično pa so prikazani v spodnjem grafu:

*Slika 3: Ovire za kakovostno komunikacijo*



*Vir: lastno delo.*

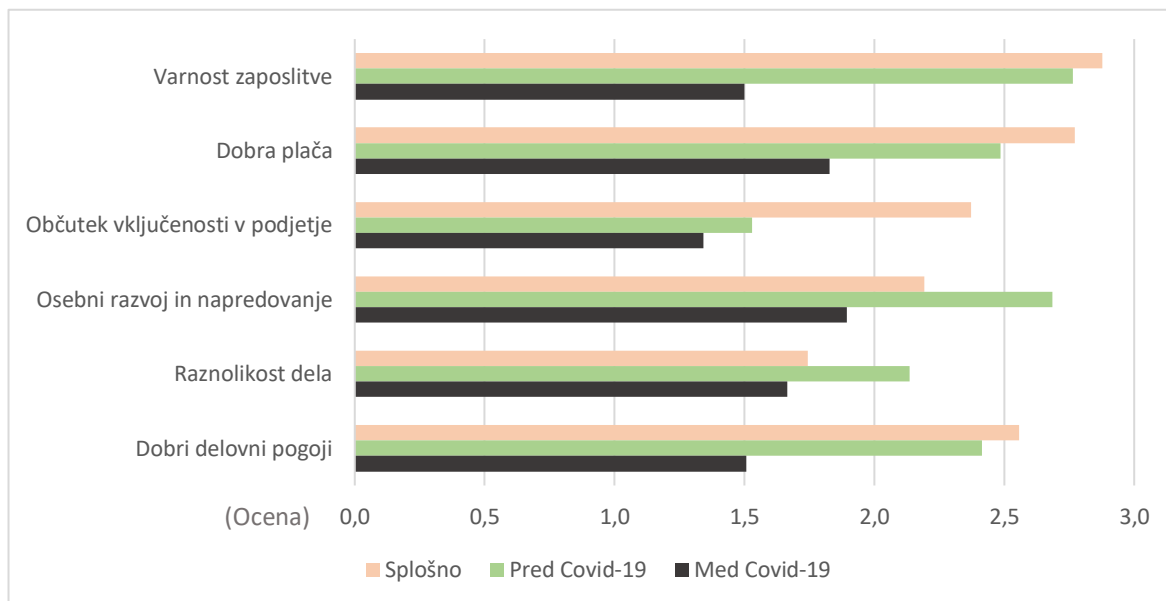
Glede na pridobljene podatke iz ankete lahko vidimo, da sta najpogostejša dejavnika, ki v obravnavanem podjetju ovirata kakovostno komunikacijo pomanjkanje informacij o obravnavani tematiki in pomanjkanje časa za pogovor, sledi pa jima tudi precej prisoten moteč dejavnik, to pa je neodstopanje od svojega mnenja. Ti trije dejavniki so v podjetju torej najbolj moteči in je potrebno delovati v smeri izboljšanja komunikacije iz teh treh vidikov. To se lahko doseže tako, da se v pogovor sploh ne podamo, če nimamo na voljo zadosti časa, da bi s sogovornikom komunicirali pravilno, prav tako pa je zaželeno, da se o obravnavani tematiki prej pozanimamo in se prepričamo, da imamo na voljo vse potrebne



informacije ter da so le-te resnične. S tema dvema korakoma se bo kakovost komunikacije med zaposlenimi v podjetju povečala, kar je vedno dobrodošlo.

Naslednja stvar, ki me je zanimala, je na splošno pomembnost motivacijskih dejavnikov za zaposlene, nato pa sem raziskovala zadovoljstvo o njihovem doseganju na dejanskem delovnem mestu pred in med obdobjem epidemije Covid-19. Številski podatki so podani tabelarično v Prilogi 5, v spodnjem grafu pa so prikazani vizualno:

*Slika 4: Motivacijski dejavniki*



*Vir: lastno delo.*

Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da anketirani zaposleni na splošno dajejo veliko pomembnost varnosti zaposlitve in dobri plači, prav tako pa so jim precej pomembni dobri delovni pogoji in občutek vključenosti v podjetje. Izmed naštetih dejavnikov dajejo v povprečju najmanj pomena, vendar še vedno precej, osebnemu razvoju in napredovanju ter raznolikosti dela, ki ga opravljajo.

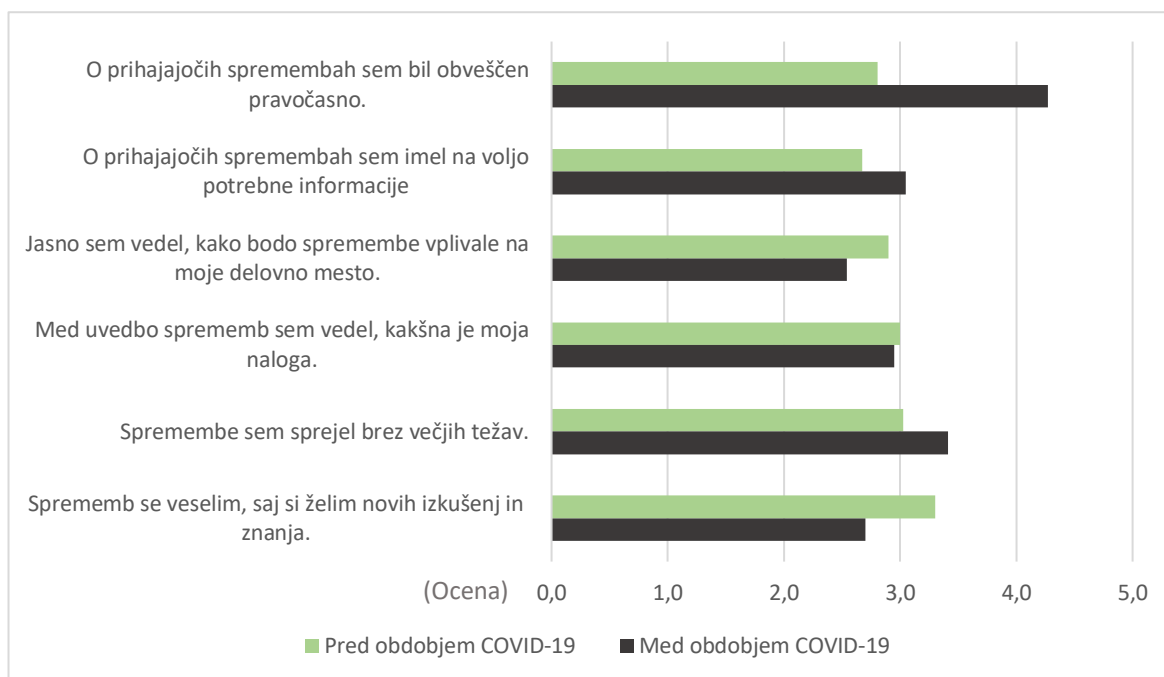
Glede na rezultate je vidno dejansko zadovoljstvo v doseganju motivacijskih dejavnikov na konkretnem delovnem mestu. Kaže se, da je večina anketiranih z motivacijskima dejavnikoma varnostjo zaposlitve in višine plače zelo zadovoljna, kar naj bi dobro vplivalo na motivacijo za delo, prav tako so delovni pogoji večini anketiranih ustrezni in so z njimi precej zadovoljni. Dejavnika, ki sta anketiranim zaposlenim v povprečju najmanj pomembna, to sta možnost osebnega razvoja in napredovanja ter raznolikost dela, sta na konkretnem delovnem mestu zelo dobro zadovoljena, saj je večina zaposlenih kljub splošni nepomembnosti z njima zelo zadovoljna. Edini motivacijski dejavnik, ki je v obravnavanem podjetju zelo slabo zadovoljen, je občutek vključenosti v podjetje, kar je v procesu uvedbe sprememb zaskrbljujoč podatek, saj zaposleni ne vidijo vrednosti svojega dela in dejanske pomoči podjetju pri uresničevanju ciljev.

Med obdobjem epidemije Covid-19 se jasno vidi upad zadovoljenosti vseh obravnavanih dejavnikov. Največji upad je prisoten pri občutku varnosti zaposlitve, katere vrednost se je znižala za skoraj polovico, sledijo pa ji dobra plača, katera se je znižala in zaposleni z njo posledično niso več tako zadovoljni, osebni razvoj in napredovanje, ki je zaradi okrnjenosti dela in dela od doma tudi upadel ter dobri delovni pogoji ki so se, zaradi že prej omenjenega dela od doma in številnih novih motečih dejavnikov, poslabšali. Zaradi drugačnih okoliščin in brez možnosti dostopanja do nekaterih podatkovnih baz podjetja od doma, se je tudi obseg dela pri posameznikih zožal, zato je delo postalo bolj neraznoliko, s čimer zaposleni niso zadovoljni. Najmanj spremembe je bilo v zadovoljevanju občutka vključenosti v podjetje, ki je tako kot prej ostal zelo nezadovoljen.

Pridobljene podatke o kakovosti zadovoljevanja motivacijskih dejavnikov lahko povežemo s kakovostjo komunikacije v obravnavanem podjetju. Izvedeli smo, da je vertikalna komunikacija zelo pomembna tako za zaposlene kot tudi za vodstvo podjetja, saj se preko nje odvijajo povratne informacije zaposlenih vodstvu, katere so zelo pomembne, sploh v procesu uvajanja sprememb. Iz rezultatov ankete sem izvedela, da je vertikalna komunikacija v obravnavanem podjetju zelo slaba in da zaposleni nimajo veliko možnosti za komunikacijo z vodstvom in za dajanje povratnih informacij. Povezava se nato vidi v stopnji zadovoljenosti motivacijskega dejavnika občutka vključenosti v podjetje, ki je kot smo videli, zelo slabo zadovoljen, saj velika večina anketiranih zaposlenih nima občutka pripadnosti podjetju. To bi se lahko izboljšalo, če bi vodstvo podjetja dalo možnost dajanja povratnih informacij zaposlenih in se potem nanje tudi odzvati, da zaposleni pridobijo občutek pripadnosti podjetju ter da so zanj vredni in slišani.

Zadnje vprašanje v anketi se je nanašalo na sprejemanje sprememb v podjetju s strani njegovih zaposlenih. Zanimal me je predvsem vidik vključitve zaposlenih v izvedbo sprememb in stopnja obveščenosti zaposlenih o prihajajočih spremembah ter splošna raven sprejemanja sprememb. Pridobljeni podatki so številsko in tabelarično podani v Prilogi 6, v spodnjem grafu pa podajam vizualni prikaz pridobljenih rezultatov:

Slika 5: Sprejetje sprememb s strani zaposlenih



Vir: lastno delo.

Iz grafa 5 so razvidni podatki ki kažejo, da je splošna raven sprejemanja sprememb v preučevanem podjetju nekje na sredini med nagnjenostjo k sprejemanju in nagnjenostjo k njihovem nesprejemanju. Pred obdobjem epidemije Covid-19, torej med uvajanjem kakršnih koli predhodnih sprememb v podjetju, je bila raven pravočasne obveščenosti o prihajajočih spremembah precej nizka. O takšnih zadevah bi morali zaposleni biti obveščeni dovolj zgodaj, da se nanje pripravijo tako na poslovni kot tudi na individualni ravni in informacijo poskusijo sprejeti in ponotranjiti. V primeru pravočasne seznanitve zaposlenih o spremembah imajo torej zadosti časa, da gredo normalno skozi proces sprejemanja sprememb, to je čez predhodno omenjeno tranzicijsko krivuljo. Če pa zaposlenih o spremembah ne informiramo dovolj kmalu, pa se bodo v času, ko bi se morala sprememba že uvajati, oni ukvarjali s procesom sprejemanja spremembe, namesto da bi sodelovali pri njeni dejanski implementaciji.

Če so zaposleni o spremembah obveščeni dovolj zgodaj, lahko sami pridobijo dovolj informacij, ki jim bodo pomagale pri uvedbi in sprejemanju sprememb, s tem pa se razbremenijo vodje in proces implementacije sprememb lahko poteka hitreje in brez večjih zapletov. V konkretnem primeru vidimo, da zaposleni tudi niso imeli dovolj informacij, ki so jih potrebovali za delovanje v skladu s poslovnimi načrti podjetja, kar je proces zelo otežilo in predvsem podaljšalo, saj so ti zaposleni informacije nekje morali poiskati oz. pridobiti.

Glede na splošno slabo stanje vertikalne komunikacije tudi podatek, da posamezni zaposleni niso dobro vedeli, kaj se bo zgodilo z njihovim delovnim mestom oz. kako bo sprememba nanje vplivala, ni presenetljiv, saj jim vodstvo podjetja teh podatkov ni

predalo, kar lahko posledično pripelje do velike zmede, neodobravanja in nasprotovanja implementaciji sprememb. Informacije o uvedbi sprememb bi morale vsebovati tudi podatke o tem, kako bo načrtovana sprememba spremenila oz. kako bo vplivala na posamezna delovna mesta, ker pa zaposleni niso imeli na voljo niti dovolj osnovnih informacij tudi ni presenetljivo, da podatkov o vplivu na posamezna delovna mesta ni bilo. Pomanjkanje teh informacij ima lahko na posameznika zelo močan vpliv, saj je prihodnost zanje tako nepredvidljiva, kar predstavlja grožnjo njihovi zaposlitvi in posledično mesečnemu dohodku.

Posledica pomanjkanja osnovnih informacij je tudi zmeda med zaposlenimi, ki v obravnavanem podjetju niso točno vedeli oz. niso bili dovolj natančno informirani, kakšna je njihova naloga med uvajanjem sprememb. S tem lahko pride do velikega neodobravanja s strani zaposlenih, posledično lahko posamezniki zaradi stiske načrtno delujejo v nasprotni smeri uvajanja sprememb in s tem zadržujejo napredek celotnega podjetja in njegovih zaposlenih.

Kljub vsem podatkom, ki v obravnavanem podjetju prikazujejo slabše stanje v predajanju informacij zaposlenim o načrtovanih spremembah, pa zaposleni niso imeli precej velikih težav pri sprejemanju teh sprememb, saj se povprečna raven sprejemanja nahaja na sredini merske lestvice. Razlog za tem je morda dobra raven horizontalne komunikacije in nagnjenost k medsebojni pomoči zaposlenih ter dobro razumevanje zaposlenih s svojim neposredno nadrejenim, kar je lahko v takšnih primerih ključnega pomena. Zaposleni so v tem podjetju željni novih znanj in izkušenj, zato spremembe, ki se odvijajo po pravilno poti, sprejemajo in se jih veselijo.

Za razliko od vseh teh ugotovitev, ki so temeljile na obdobju pred epidemijo Covid-19, pa je bilo med epidemijo stanje v podjetju malo drugačno. Največja razlika se opazi pri pravočasnem obveščanju o prihajajočih spremembah, saj so bili v tem primeru zaposleni obveščeni veliko boljše. Razlog te velike spremembe je verjetno medijska izpostavljenost epidemije in izkušnje iz drugih držav, ki so določene ukrepe sprejele pred Republiko Slovenijo, zato so zaposleni takšne ukrepe tudi v naprej pričakovali na svojem delovnem mestu. Zaradi enakega razloga, in sicer velike medijske izpostavljenosti, so imeli zaposleni na voljo tudi zadosti potrebnih informacij, ki so jih potrebovali za sprejetje spremembe. Ker so bili določeni ukrepi zakonsko podani, je vodstvo podjetja to svojim zaposlenim seveda posredovalo, kar je pripomoglo k boljši obveščenosti o spremembah kot pa v prejšnjih obdobjih.

Glede vpliva sprememb na posamezna delovna mesta pa zaposleni niso imeli tako dobrih informacij, saj je Covid-19 zaenkrat še slabo raziskana bolezen, zato nihče ni vedel koliko časa bo epidemija razglašena in kako bo to vplivalo na posamezna delovna mesta. Negotovost glede vpliva je bila močna tudi zato, ker se nekaterih del ne da opravljati na daljavo in je zato nujna prisotnost na delovnem mestu.

Stopnja seznanjenosti s posameznikovimi nalogami med uvajanjem sprememb je med epidemijo Covid-19 ostala skoraj nespremenjena, saj so bili zaposleni seznanjeni z najnujnejšimi informacijami, ki jih potrebujejo za nemoteno opravljanje svojih delovnih obveznosti, ta sprememba pa je v veliki meri vplivala le na lokacijo izvajanja delovnih nalog, ne pa na njihov postopek.

Stopnja sprejemanja sprememb je bila tudi v obdobju med epidemijo Covid-19 malo boljša kot pred epidemijo, razlog za to pa je verjetno zopet medijska izpostavljenost in zavedanje nujnosti takojšnje uvedbe sprememb za izogib škodljivim posledicam, imetje najnujnejših informacij za opravljanje delovnih nalog, prav tako pa v veliki meri nespremenjen postopek opravljanja dela.

Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da so se anketirani zaposleni sprememb zaradi epidemije Covid-19 veselili manj kot predhodnih sprememb. Pred epidemijo so imeli zaposleni možnost pridobivanja novih znanj tako na tehnološki kot tudi na intelektualni ravni, med epidemijo pa večinoma zgolj tehnološka znanja o uporabi računalnika in programov, ki so jih na novo potrebovali za ustrezno opravljanje svojih rednih delovnih nalog. Zaradi tega vidika je stopnja veselja do sprememb med epidemijo nekoliko nižja kot prej, saj je spekter znanja, ki ga zaposleni lahko pridobijo na razdaljo, nekoliko ožji.

### **3.3 Preverjanje raziskovalnih vprašanj**

Na začetku zaključne naloge sem si zastavila tri raziskovalna vprašanja, na katera sem skozi nalogo poskušala najti odgovore in rešitve, zato bom v nadaljevanju na ta tri vprašanja odgovorila na podlagi pridobljenega znanja in podatkov iz ankete.

- Kakšna mora biti komunikacija, da dosežemo zastavljene cilje v zastavljenih časovnih okvirjih?

Prvo vprašanje se je nanašalo na teoretičen vidik pomena učinkovite komunikacije, ki pripomore k doseganju zastavljenih ciljev. Skozi predelana gradiva sem prišla do končnega zaključka, da mora komunikacija za doseganje zastavljenih ciljev v zastavljenih časovnih okvirjih potekati med vsemi notranjimi deležniki organizacije, potekati pa mora tako horizontalno med oddelki kot tudi vertikalno med različnimi hierarhičnimi ravnmi podjetja.

Najpomembnejša je učinkovita komunikacija med vodjo in njegovimi podrejenimi, preko katere jih vodja obvešča o spremembah in napredku podjetja, ustrezno motivira zaposlene za nadaljnje doseganje ciljev in pripomore k dobremu počutju vseh na njihovem delovnem mestu. Komunikacija mora potekati neposredno med sogovorniki, tako v ustni kot tudi pisni obliki v obliki e-pošte med posameznikoma in obveščevanja zaposlenih z uporabo oglasne deske z namenom širšega dosega prejemnikov sporočila.

Za doseg strateških ciljev podjetja morajo biti zaposleni obveščeni in seznanjeni z vsemi potrebnimi informacijami, ki bi jih utegnili potrebovati v obsegu svojega dela ali imajo vpliv na njegovo delovno mesto, zato mora vodja oddelka poskrbeti za posredovanje teh informacij v ustreznem časovnem okvirju, poleg tega pa mora poskrbeti za resničnost in aktualnost teh informacij.

Kot smo spoznali, velik del komunikacije predstavlja neverbalna komunikacija, zato je potrebno ustvariti dobro delovno okolje za zaposlene, vodja pa mora ob posredovanju informacij zaposlenim poskrbeti za ustreznost in skladnost njegove verbalne in neverbalne komunikacije, saj lahko v primeru neskladnosti pride do nezaupanja in zmedenosti zaposlenih.

Za doseg zadanih ciljev v zadanih časovnih okvirjih morajo imeti zaposleni možnost posredne ali neposredne komunikacije z vodstvom podjetja, da jim lahko predajo svoje zamisli in ideje, razmišljanja in izkušnje s spremembo in njenimi posledicami, saj so ravno zaposleni tisti, ki posledice sprememb najbolj občutijo in so njihovi glavni uresničevalci. Pri temu mora vodstvo zagotoviti sprejemanje posameznikovih idej in izkušenj, jih predebatirati s preostalim vodstvom podjetja in nujno vrniti povratno informacijo temu posamezniku, saj s tem zaposleni vedo, da so v podjetju slišani in upoštevani ter niso le sredstvo podjetja za doseganje dolgoročnih ciljev.

- V kolikšni meri je dejavnik učinkovite komunikacije upoštevan v izbranem podjetju in kako to vpliva na konkreten primer uvedbe sprememb?

Glede na pridobljene rezultate dane ankete, v kateri sem ugotavljala ustreznost in kakovost komunikacije na konkretnem primeru podjetja, ki je pol leta nazaj uvajalo spremembe v poslovanju in ki se je znašlo v obdobju korenitih sprememb zaradi epidemije Covid-19, sem ugotovila, da je komunikacija zelo slaba, njen pomen pri uvajanju sprememb pa ni upoštevan.

Rezultati so pokazali, da zaposleni v podjetju med procesom uvajanja sprememb niso ustrezno obveščeni o napredku podjetja ali posameznega oddelka, zaradi česar posledično nimajo občutka, da s svojim delovanjem podjetju pomagajo pri doseganju ciljev in zato za delo niso dovolj motivirani. Poleg tega vidika neustrezne komunikacije je zaznati tudi pomanjkanje možnosti vertikalne komunikacije med zaposlenimi in vodstvom podjetja, zaradi česar zaposleni svojih idej in izkušenj s spremembo ne morejo ustrezno komunicirati končnim odločevalcem o poteku projekta, zaradi pomanjkanja te možnosti pa posledično nimajo pravega občutka pripadnosti podjetju, saj v njem kot posamezniki niso slišani in upoštevani. Ta dva vidika komunikacije sta za uspešno uvedbo sprememb ključnega pomena, vendar v konkretnem primeru neupoštevana, kar je za podjetje in njegovo prihodnost zelo slaba popotnica.

Ustreznost komunikacije med zaposlenimi na delovnem mestu se je izkazala kot dobra, saj si v primeru težav pomagajo, se poslušajo in s skupnim delovanjem pripomorejo k

uresnitvi ciljev. V tem delu je zaznati močno medosebno spoštovanje in dobro komunikacijo na horizontalni ravni, kar je dober začetek za sprejemanje sprememb in uresničevanje ciljev.

Pridobljeni podatki prikazujejo tudi posledico neustreznosti komunikacije za doseganje motivacijskih dejavnikov v času sprememb, saj se zaradi pomanjkanja vertikalne komunikacije zaposleni ne čutijo vključene v podjetje, kar zelo negativno vpliva na njihovo delovanje in posledično na prihodnost podjetja, saj nimajo volje za opravljanje svojega dela. V procesu uvajanja sprememb je vidik doseganja motivacijskih dejavnikov zelo pomemben, saj predstavlja veliko gonilno silo pri implementaciji sprememb in močno vpliva na vse zaposlene.

Zaposleni v obravnavanem podjetju so se z uvajanjem sprememb srečali v precej težkih okoliščinah, saj sodeč po podatkih, pridobljenih iz ankete, niso imeli na voljo dovolj informacij o poteku implementacije sprememb in o njenih posledicah na celotno podjetje in na posamezne zaposlene, zato so jih stežka sprejeli, poleg tega pa vodja spremembe ni ustrezno komuniciral, kar je potek sprejemanja s strani zaposlenih še poslabšalo. V drugem primeru, ko so se dogajale spremembe v poslovanju zaradi epidemije Covid-19, je bilo stanje boljše, saj so bili zaposleni o sprejetih ukrepih dovolj kmalu obveščeni preko medijev in so takšno sprememo pričakovali.

Zaradi vseh omenjenih oteženih dejavnikov za uvajanje sprememb je jasno, da podjetje zelene spremembe ni doseglo oz. je ni doseglo v zadanem časovnem okvirju. Spremembe so uspeli doseči krepko čez določen rok, pri uvedbi pa je ves čas prihajalo do težav in pomanjkljivosti, saj so se celotnega procesa lotili preveč posplošeno, poleg tega pa jim je največje težave povzročala ravno neustrezna komunikacija, ki je bila povod za vse nevšečnosti.

- Kako lahko v izbranem podjetju izboljšajo kakovost komunikacije?

Vodstvu obravnavanega podjetja bi priporočila udeležbo na seminarjih o pomembnosti obvladovanja komunikacijskih veščin, saj bodo tako uspeli zaznati veliko pomanjkljivost v svojem delovanju in uvajanju sprememb v poslovanje. Predlagala bi prijavo vodij na ustrezna izobraževanja o pomenu komunikacije, da tudi oni spoznajo vpliv komunikacije na vsakodnevno življenje, na poslovne obveznosti in tudi na uspešnost implementacije sprememb v podjetje. Posledično bi lahko s pridobljenim znanjem izboljšali odnose z zaposlenimi, izboljšali medosebne odnose zaposlenih in s tem tvorili bolj pozitivno klimo v podjetju.

Za boljše doseganje ciljev, ali pa vsaj njihovo dosego v zastsavljenem času, bi vodstvu predlagala vzpostavitev sistema, ki bi zagotavljal možnost vertikalne komunikacije. S tem bi zaposlenim omogočili dajanje povratnih informacij vodstvu o dejanskih razmerah na delovnih mestih in konkretnih posledicah uvedenih sprememb. Te povratne informacije bi vodstvu omogočile videti, ali se delo v podjetju premika v pravo, zastavljeno smer, ali se je

kje zalomilo in je potrebno ukrepanje, da se projekti zopet usmerijo v smer zastavljenega cilja.

Za boljšo dolgoročno konkurenčnost podjetja je potrebno graditi na njegovi delovni kulturi in na medosebnih odnosih med zaposlenimi, saj to vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, to vpliva na motivacijo in motivacija je potrebna za opravljanje delovnih nalog, ki podjetje vodijo v nadaljnje uspehe.

## **4 SKLEP**

Komunikacija predstavlja velik del našega življenja in je prisotna povsod, kjer smo prisotni ljudje, zato ji je potrebno nameniti več pozornosti in razumeti njen vpliv na naša življenja. Glede na njen vse splošen vpliv na življenje, ima velik vpliv tudi v poslovnem svetu. V zaključni nalogi sem raziskovala pomen komunikacije med procesom uvajanja sprememb v poslovanju podjetja.

Na začetku sem si zastavila tri raziskovalna vprašanja, ki so me vodila skozi raziskavo dejanske kakovosti komunikacije v izbranem podjetju. Za pridobitev potrebnih podatkov sem oblikovala anketni vprašalnik in ga posredovala zaposlenim v izbranem podjetju. Iz zbranih podatkov sem povzela bistvo, da je dejavnik učinkovite komunikacije v tem podjetju zelo slabo upoštevan, kar negativno vpliva na proces uvajanja sprememb, saj prinaša številne upore s strani zaposlenih zaradi slabe informiranosti in premajhne vključenosti v sam proces.

Težave v podjetju predstavlja odsotnost možnosti vertikalne komunikacije, saj zaposleni nimajo možnosti posredovati povratnih informacij o dejanskem stanju spremembe direktno vodstvu podjetja, zaradi česar lahko pride do nedoseganja ali pa do zelo časovno zamaknjenega doseganja zadanih strateških ciljev podjetja. Neobveščenost zaposlenih s strani vodstva o stanju, napredku in uspešnosti podjetja je zelo slaba za motivacijo zaposlenih, saj ne čutijo dovolj pripadnosti podjetju, kar se predvsem odraža v manjši produktivnosti na delovnem mestu.

V obravnavanem podjetju je raven horizontalne komunikacije za razliko od vertikalne precej vzpodbudna, saj je le-ta izredno dobra, prisotna pa je tudi močna medsebojna pomoč in skupinska usmerjenost zaposlenih pri uspešnem doseganju delovnih ciljev. Kljub slabi vertikalni komunikaciji je horizontalna v zelo dobrem stanju in to pomaga podjetju, da med zaposlenimi ne prihaja do prepogostih uporov, saj drug drugemu posredujejo potrebne informacije in s tem do neke mere nadomestijo uporabo vertikalne komunikacije.

Za doseg zastavljenih ciljev v zastavljenih časovnih okvirjih je nujno potrebna učinkovita neposredna komunikacija in pravočasno predajanje potrebnih informacij posameznim zaposlenim. Vsi notranji deležniki podjetja, na katere bodo spremembe vplivale, morajo imeti na voljo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo. Za hitrejši in učinkovitejši



prenos informacij je potrebno imeti vzpostavljeno dobro vertikalno in horizontalno komunikacijsko pot, da dane informacije dosežejo svoje sprejemnike, ta pot pa je lahko oblikovana neposredno ustno, preko e-pošte ali pa preko oglasnih desk, kjer so informacije na voljo vsem zaposlenim.

Za zaključek sem podala nekaj uporabnih predlogov, ki lahko vodstvu podjetja pomagajo pri izboljšavi trenutnega stanja komunikacije v podjetju, saj bodo s tem pripomogli k uspešnejše izvedenim projektom uvedbe prihodnjih sprememb, hkrati s tem pa se bo v podjetju izoblikovala nova organizacijska klima, ki je lahko veliko bolj vzpodbudna.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bhatt, R. (2017). Theoretical perspective of change management. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(2), 34-36.
2. Černe, M. (2012). *Pomen neverbalne komunikacije*. Pridobljeno 20. maja 2020 iz <https://www.vzajemci.com/novice/zivljenjski-stil/219/pomen-neverbalne-komunikacije>
3. Drnovšek, M., Slavec, A., Rangus, K., & Zupan, B. (2016). *Poslovno okolje podjetja. Zapiski predavanj*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
4. Gruben, B. (2009). Kako komunicirati z zaposlenimi v času krize in sprememb? *Dialogos*. (2007). Pridobljeno 25. maja 2020 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kako-komunicirati/>
5. Hrast, A. (2006). Komuniciranje družbene odgovornosti. V *Družbena odgovornost in izzivi časa*. Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO).
6. Juneja, P. (brez datuma). *Kotter's 8 step Model of Change*. Pridobljeno 17. maja 2020 iz <https://www.managementstudyguide.com/kotters-8-step-model-of-change.htm>
7. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard business press.
8. Kovačič, D. (1994). Besedna in telesna komunikacija. *Psihološka obzorja (Ljubljana)*, letnik 3, številka ¾, str. 49-60.
9. Kresnik, Š. (2019). *Kako pomembna je neverbalna komunikacija?* Pridobljeno 20. maja 2020 iz <https://neodvisnost.si/neverbalna-komunikacija/>
10. Mauer, P. (2007). *Neverbalna komunikacija kot (ne)kakovostna prvina v pedagoškem procesu* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Mushtaq, S. (2011). *Resistance to organizational change: Successful implementation of change through effective communication*. Pridobljeno 17. maja 2020 iz [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1759034](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1759034)
12. Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practice*. Oxford University Press.
13. Page, M. (2019). *The importance of good communication*. Pridobljeno 18. maja 2020 iz <https://www.michaelpage.co.uk/advice/management-advice/development-and-retention/importance-good-communication>
14. Peloz, Z. (2009). *Komunikacija z uporabniki: gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.
15. Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora*, 7(1), 77-86.
16. Rose, K. H. (2002). *Leading change: A model by John Kotter*. Pridobljeno 17. maja 2020 iz [http://www.siriusmeetings.com/files/Leading\\_Change\\_by\\_Rose1.pdf](http://www.siriusmeetings.com/files/Leading_Change_by_Rose1.pdf)
17. Sedej, T. (2014). *Oblikovanje in empirično preverjanje modela izbora orodij internega komuniciranja v času sprememb* (doktorska disertacija). Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
18. Smith, C. (2019a). *How to Become a Change Leader: A Step-by-Step Guide*. Pridobljeno 17. maja 2020 iz <https://change.walkme.com/change-leader/>

19. Smith, C. (2019b). *10 Must-Have Traits For Any Change Management Leader*. Pridobljeno 17. maja 2020 iz <https://change.walkme.com/change-management-leader/>
20. Škarja, B. (2011). *Menedžment sprememb v podjetjih*. Pridobljeno 21. maja 2020 iz <http://porocivalec.ibs.si/sl/component/content/article/40-letnik-1-t-1-vol-1-no-1/125-mag-biljana-karja-menedment-sprememb-v-podjetjih>
21. Tavčar, M. (1996). *Razsežnosti managementa*. Tangram.
22. Ucman, I. (2003). *Koncepti in veščine komunikacije*. Pridobljeno 20. maja 2020 iz <https://www.leila.si/dokumenti/kom.pdf>



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik.

Pozdravljeni, sem študentka 3. letnika Ekonomske fakultete in delam zaključno nalogo z naslovom Pomen komunikacije v procesu uvajanja sprememb v poslovanju. Prosim, da si vzamete 5 minut časa za izpolnitev ankete, katere rezultate bom uporabila zgolj za namene pisanja zaključne naloge. Vsi podatki so anonimni. Hvala, Tjaša Jančar.

### Q1 - Prosim označite svoj spol.

- Moški  
 Ženski

### Q2 - Prosim določite svojo starost.

- 20-30 let  
 31-40 let  
 41-50 let  
 51 + let

### Q3 - Prosim označite čas zaposlitve na trenutnem delovnem mestu.

- 0-5 let  
 6-10 let  
 11-15 let  
 16 + let

### Q4 - V spodnji tabeli označite stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.

	Pred obdobjem COVID-19					Med obdobjem COVID-19				
	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Včasih drži	Vedno drži	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Včasih drži	Vedno drži
Dobro sem obveščen o načrtih in napredku svoje delovne skupine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje ideje lahko neposredno izrazim višjemu vodstvu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znotraj moje skupine je komunikacija dobra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S strani višjega managementa sem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pred obdobjem COVID-19					Med obdobjem COVID-19				
	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Včasih drži	Vedno drži	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Včasih drži	Vedno drži
dobro obveščen o poslovanju podjetja.										
Podjetje zaposlenim zagotavlja možnost dajanja povratnih informacij vodstvu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje ideje lahko z neposredno nadrejenim delim brez oklevanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od svojega neposredno nadrejenega vedno prejmem zanesljive informacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci si vedno delimo informacije, ki so ključne za naš uspeh.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija med mano in mojim vodjem večinoma poteka ustno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5 - V spodnji tabeli označite stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.**

	Pred obdobjem COVID-19					Med obdobjem COVID-19				
	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Pogost o drži	Vedno drži	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Pogost o drži	Vedno drži
Svoje mnenje vedno jasno izrazim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sogovornik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Pred obdobjem COVID-19					Med obdobjem COVID-19				
	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Pogost o drži	Vedno drži	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Pogost o drži	Vedno drži
a vedno pozorno poslušam.										
Če naletim na težavo, za pomoč prosim sodelavce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelavcem pomagam, če me za to prosijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če opazim napako sodelavca, ga na to opozorim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za dobro opravljeno delo sodelavce pohvalim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje ideje delim s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V pogovoru pripomore m k dvosmerni komunikaci ji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje drugačno mnenje zadržim zase.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vem, kje pridobiti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pred obdobjem COVID-19					Med obdobjem COVID-19				
	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Pogosto o drži	Vedno drži	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Pogosto o drži	Vedno drži
informacije, ki jih za delo potrebujem.										
Vem, kaj nadrejeni pričakuje od mene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6 - Katere so po vašem mnenju najpogostejše ovire za kakovostno komunikacijo na vašem delovnem mestu?**

	Nikoli	Včasih	Pogosto	Vedno
Pomanjkanje časa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sramežljivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomanjkanje informacij o temi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preskakovanje tem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skakanje v besedo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slabo razpoloženje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neodstopanje od svojega mnenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7 - Kakopomembni so za vas naslednji motivacijski dejavniki?**

	Nepomembno	Delno pomembno	Zelo pomembno
Varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobra plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občutek vključenosti v podjetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebni razvoj in napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raznolikost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri delovni pogoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8 - Kakozadovoljni ste z uresničitvijo teh dejavnikov v primeru vaše zaposlitve?**

	Pred obdobjem COVID-19			Med obdobjem COVID-19		
	Nezadovoljen	Delno zadovoljen	Zelo zadovoljen	Nezadovoljen	Delno zadovoljen	Zelo zadovoljen
Varnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobra plača	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občutek vključenosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pred obdobjem COVID-19			Med obdobjem COVID-19		
	Nezadovoljen	Delno zadovoljen	Zelo zadovoljen	Nezadovoljen	Delno zadovoljen	Zelo zadovoljen
v podjetje						
Osebni razvoj in napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raznolikost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobri delovni pogoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q9 - V spodnji tabeli označite stopnjo strinjanja za napisane trditve.**

	Pred obdobjem COVID-19					Med obdobjem COVID-19				
	Sploh se ne strinja m	Ne strinja m se	Niti se strinja m niti se ne strinja m	Strinja m se	Popolnoma se strinja m	Sploh se ne strinja m	Ne strinja m se	Niti se strinja m niti se ne strinja m	Strinja m se	Popolnoma se strinja m
O prihajajočih spremembah sem bil obveščen pravočasno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O prihajajočih spremembah sem imel na voljo potrebne informacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasno sem vedel, kako bodo spremembe vplivale na moje delovno mesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pred obdobjem COVID-19					Med obdobjem COVID-19				
	Sploh se ne strinja m	Ne strinja m se	Niti se strinja m niti se ne strinja m	Strinja m se	Popolnoma se strinja m	Sploh se ne strinja m	Ne strinja m se	Niti se strinja m niti se ne strinja m	Strinja m se	Popolnoma se strinja m
<p>uvedbo sprememb sem vedel, kakšna je moja naloga.</p> <p>Spremembe sem sprejel brez večjih težav.</p> <p>Sprememb se veselim, saj si želim novih izkušenj in znanja.</p>										
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prišli ste do konca ankete. Za vaš čas in vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

**Priloga 2: Tabelarična predstavitev rešitev ankete – Raven komunikacije na delovnem mestu.**

*Tabela 2: Raven komunikacije na delovnem mestu*

Vprašanja	Pred obdobjem COVID-19						Med obdobjem COVID-19					
	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Včasih drži	Vedno drži	Povprečje	Nikoli ne drži	Redko drži	Niti drži niti ne drži	Včasih drži	Vedno drži	Povprečje
Dobro sem obveščen o načrtih in napredku svoje delovne skupine.	68	57	15	0	0	1,6	79	50	11	7	3	1,8
Svoje ideje lahko neposredno izrazim višjemu vodstvu.	123	12	5	0	0	1,2	136	4	0	0	0	1,0
Znotraj moje skupine je komunikacija dobra.	0	11	4	6	119	4,7	2	3	16	15	104	4,5
S strani višjega managementa sem dobro obveščen o poslovanju podjetja.	98	23	19	0	0	1,4	128	6	6	0	0	1,1
Podjetje zaposlenim zagotavlja možnost dajanja povratnih informacij vodstvu.	124	5	5	6	0	1,2	135	3	2	0	0	1,1
Svoje ideje lahko z neposredno nadrejenim delim brez oklevanja.	3	10	13	18	96	4,4	5	6	11	23	95	4,4
Od svojega neposredno nadrejenega vedno prejmem zanesljive informacije.	0	2	6	30	102	4,7	0	2	12	28	98	4,6
S sodelavci si vedno delimo informacije, ki so ključne za naš uspeh.	0	4	3	7	126	4,8	2	4	8	12	114	4,7
Komunikacija med mano in mojim vodjem večinoma poteka ustno.	0	20	3	16	101	4,4	7	59	12	20	42	3,2

*Vir: lastno delo.*

### Priloga 3: Tabelarična predstavitev rešitev ankete - Komunikacija med zaposlenimi.

Tabela 3: Komunikacija med zaposlenimi

Vprašanja	Pred obdobjem COVID-19						Med obdobjem COVID-19					
	Nikoli ne drži	Redko drži	Precej drži	Včasih drži	Vedno drži	Povprečje	Nikoli ne drži	Redko drži	Precej drži	Včasih drži	Vedno drži	Povprečje
Svoje mnenje vedno jasno izrazim.	6	18	11	83	22	<b>3,7</b>	9	19	15	68	29	<b>3,6</b>
Sogovornika vedno pozorno poslušam.	2	13	15	21	89	<b>4,3</b>	5	16	17	20	82	<b>4,1</b>
Če naletim na težavo, za pomoč prosim sodelavce.	3	5	3	13	116	<b>4,7</b>	1	3	4	10	122	<b>4,8</b>
Sodelavcem pomagam, če me za to prosijo.	0	2	7	11	120	<b>4,8</b>	4	2	5	13	116	<b>4,7</b>
Če opazim napako sodelavca, ga na to opozorim.	2	1	2	6	129	<b>4,9</b>	5	1	12	17	105	<b>4,5</b>
Za dobro opravljeno delo sodelavce pohvalim.	42	13	4	10	71	<b>3,4</b>	68	24	2	14	32	<b>2,4</b>
Svoje ideje delim s sodelavci.	6	2	9	9	114	<b>4,6</b>	13	26	2	6	93	<b>4,0</b>
V pogovoru pripomorem k dvosmerni komunikaciji.	2	8	1	21	108	<b>4,6</b>	6	11	13	28	82	<b>4,2</b>
Svoje drugačno mnenje zadržim zase.	8	20	6	24	82	<b>4,1</b>	10	31	5	29	65	<b>3,8</b>
Vem, kje pridobiti informacije, ki jih za delo potrebujem.	0	2	3	16	119	<b>4,8</b>	0	6	14	14	106	<b>4,6</b>
Vem, kaj nadrejeni pričakuje od mene.	1	10	4	22	103	<b>4,5</b>	9	18	16	15	82	<b>4,0</b>

Vir: lastno delo.

**Priloga 4: Tabelarična predstavitev rešitev ankete – Ovire za kakovostno komunikacijo.**

*Tabela 4: Ovire za kakovostno komunikacijo*

	Nikoli	Včasih	Pogosto	Vedno	Povprečje
Pomanjkanje časa	6	5	25	104	<b>3,6</b>
Sramežljivost	117	11	6	6	<b>1,3</b>
Strah	129	7	2	2	<b>1,1</b>
Pomanjkanje informacij o temi	7	6	29	98	<b>3,6</b>
Preskakovanje tem	27	68	10	35	<b>2,4</b>
Skakanje v besedo	33	19	72	16	<b>2,5</b>
Slabo razpoloženje	52	56	23	9	<b>1,9</b>
Neodstopanje od svojega mnenja	4	31	99	6	<b>2,8</b>

*Vir: lastno delo.*

**Priloga 5: Tabelarična predstavitev rešitev ankete – Motivacijski dejavniki.**

*Tabela 5: Motivacijski dejavniki*

	Splošno				Pred Covid-19				Med Covid-19			
	Nepomembn	Delno pomembno	Zelo pomembno	Povprečje	Nezadovoljen	Delno zadovoljen	Zelo zadovoljen	Povprečje	Nezadovoljen	Delno zadovoljen	Zelo zadovoljen	Povprečje
Varnost zaposlitve	3	11	126	<b>2,9</b>	8	17	115	<b>2,8</b>	89	32	19	<b>1,5</b>
Dobra plača	6	20	114	<b>2,8</b>	19	34	87	<b>2,5</b>	44	76	20	<b>1,8</b>
Občutek vključenosti v podjetje	34	20	86	<b>2,4</b>	82	42	16	<b>1,5</b>	103	26	11	<b>1,3</b>
Osebni razvoj in napredovanje	41	31	68	<b>2,2</b>	37	90	53	<b>2,7</b>	46	63	31	<b>1,9</b>
Raznolikost dela	75	26	39	<b>1,7</b>	37	47	56	<b>2,1</b>	69	49	22	<b>1,7</b>
Dobri delovni pogoji	11	40	89	<b>2,6</b>	20	42	78	<b>2,4</b>	84	41	15	<b>1,5</b>

*Vir: lastno delo.*



**Priloga 6: Tabelarična predstavitev rešitev ankete – Sprejetje sprememb s strani zaposlenih.**

*Tabela 6: Sprejetje sprememb s strani zaposlenih*

Vprašanja	Pred obdobjem COVID-19						Med obdobjem COVID-19					
	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Povprečje	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Povprečje
O prihajajočih spremembah sem bil obveščen pravočasno.	36	31	13	44	16	<b>2,8</b>	0	18	11	26	85	<b>4,3</b>
O prihajajočih spremembah sem imel na voljo potrebne informacije	21	52	38	10	19	<b>2,7</b>	9	31	59	26	15	<b>3,1</b>
Jasno sem vedel, kako bodo spremembe vplivale na moje delovno mesto.	16	43	42	17	22	<b>2,9</b>	31	43	36	19	11	<b>2,5</b>
Med uvedbo sprememb sem vedel, kakšna je moja naloga.	10	36	58	16	20	<b>3,0</b>	18	42	22	45	13	<b>3,0</b>
Spremembe sem sprejel brez večjih težav.	18	43	22	31	26	<b>3,0</b>	15	10	35	62	18	<b>3,4</b>
Sprememb se veselim, saj si želim novih izkušenj in znanja.	28	32	6	18	56	<b>3,3</b>	24	20	75	16	5	<b>2,7</b>

*Vir: lastno delo*