

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**KOMUNIKACIJA IN INOVATIVNO VEDENJE PRI DELU V  
RAZMERAH DELA OD DOMA**

Ljubljana, september 2020

KLARA MOSTAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Klara Mostar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Komunikacija in inovativno vedenje pri delu v razmerah od doma, pripravljene 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 plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 OPREDELITEV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA IN INOVATIVNEGA VEDENJA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Poslovno komuniciranje .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Inovativno vedenje .....</b>	<b>5</b>
<b>2 ANALIZA KOMUNIKACIJE in INOVATIVNEGA VEDENJA PRI DELU, KO DELAMO OD DOMA .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Namen raziskave .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Metodologija .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Analiza podatkov .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 Struktura anketirancev .....</b>	<b>9</b>
<b>2.5 Primerjava rezultatov .....</b>	<b>17</b>
<b>2.6 Omejitev dela .....</b>	<b>18</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>18</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>19</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>21</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacijski model .....	2
Slika 2: Prikaz komunikacije navzdol, navzgor in horizontalne komunikacije .....	4
Slika 3: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu .....	10
Slika 4: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti .....	10
Slika 5: Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe .....	11
Slika 6: Zadovoljstvo anketiranih zaposlenih z delom od doma .....	11
Slika 7: Zadovoljstvo anketiranih zaposlenih s komunikacijo pred obdobjem covida-19 ..	12
Slika 8: Zadovoljstvo anketiranih zaposlenih s komunikacijo med obdobjem covida-19 ..	12
Slika 9: Zadovoljstvo anketiranih zaposlenih s komunikacijo pred obdobjem covida-19 ..	13
Slika 10: Zadovoljstvo anketiranih zaposlenih s komunikacijo med obdobjem covida-19	14
Slika 11: Inovativno vedenje anketiranih zaposlenih pred obdobjem covida-19 .....	15
Slika 12: Inovativno vedenje anketiranih zaposlenih med obdobjem covida-19 .....	16



## UVOD

Vsak dan smo bolj vpeti v hiter tempo življenja, ki zahteva hitro odzivnost in veliko prilagajanja. Na trgu hitro izpademo iz igre, če nismo iznajdljivi in ustvarjalni. Sodobni svet v ospredje postavlja ravno ustvarjalnost. To je pomembno, zlasti za tako majhen narod, kot smo Slovenci. Ravno zaradi svoje majhnosti moramo vložiti še več truda (Mulej, 1987, str. 5).

Kot že naslov naloge pove, sem se pri zaključni nalogi osredotočila na komunikacijo in inovativnost. Če sta bili ti področji v preteklosti velikokrat zanemarjeni, danes ni več tako. Marca 2020 so se v Sloveniji začele izredne razmere zaradi koronavirusa SARS-CoV-2 oziroma covid-19. To je bil povod za mojo raziskavo, saj sem s pisanjem naloge začela v izrednih razmerah, ko se je veliko podjetij zaradi covida-19 odločilo za reorganizacijo dela tako, da so zaposleni delali od doma. Virus je prizadel celotno svetovno populacijo in svetovno gospodarstvo. Zaradi velikih sprememb in omejitev je veliko podjetij propadlo. Organizacije so bile primorane uvesti velike spremembe, če so želele preživeti. Zanimalo me je, kako zaposleni delujejo v razmerah, ko delajo od doma, zato sem se odločila zaključno nalogo posvetiti tej temi.

Zaključna naloga temelji na vprašanju: Kako sta poslovna komunikacija in inovativno vedenje zaposlenih potekala v razmerah, ko delamo od doma, in v razmerah, ko delamo v pisarni? To je bil razlog, da sem izdelala anketni vprašalnik, ki je omogočil primerjavo zadovoljstva s komunikacijo in inovativno vedenje v razmerah pred covidom-19, ko so zaposleni delali v pisarni, in v razmerah med covidom-19, ko so delali od doma. Raziskavo sem opravila z anketo, ki sem jo razdelila v manjšem podjetju. Anketiranje je potekalo preko spleta. Eden od ciljev je bil tudi ugotoviti, kako so anketirani zaposleni zadovoljni z delom od doma.

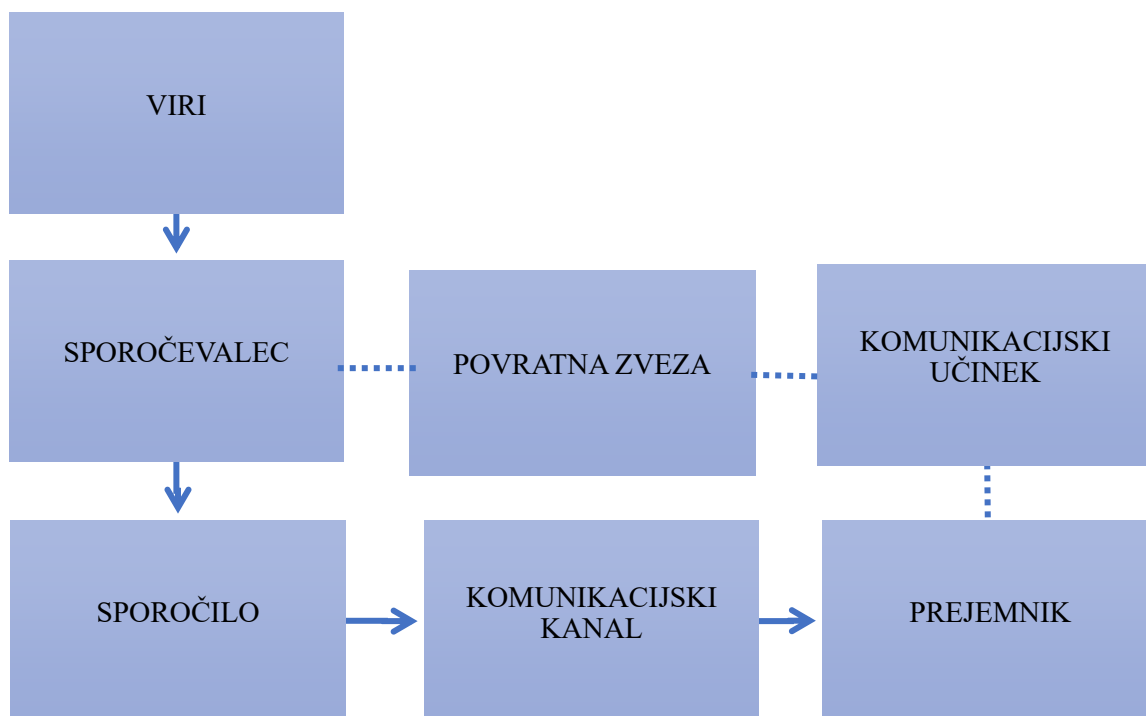
Zaključna naloga je razdeljena na dva dela. V teoretičnem delu je na kratko razložena teorija poslovnega komuniciranja in inovativnega vedenja. Sledi empirični del, kjer so predstavljene ugotovitve na podlagi pridobljenih podatkov iz raziskave. Izdelala sem 10 grafov, ki so mi bili v pomoč pri interpretaciji rezultatov. Vsak graf sem podrobno opisala, na koncu pa sem rezultate (zadnji 4 grafi) med seboj primerjala in zapisala ugotovitve.

# 1 OPREDELITEV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA IN INOVATIVNEGA VEDENJA

## 1.1 Poslovno komuniciranje

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo definicijo pojma komunicirati opredeljeno kot: »izmenjavati misli, informacije, sporazumevati se«. Beseda izhaja iz latinskega izraza »communicare«. Če poenostavimo, beseda »komuniciranje« pomeni izmenjavanje informacij. Gre za dvosmeren proces izmenjavanja informacij med oddajnikom in sprejemnikom, katerih vloge se izmenjujeta. Poznamo več vrst komuniciranja: intraosebne, medosebne, organizacijske, medijske komunikacije, govornice ter masovno in neverbalno komuniciranje (Kavčič, 2002, str. 1–2).

*Slika 1: Komunikacijski model*



*Vir: Kavčič (2002).*

Komunikacijski model nam na enostaven način prikaže bistvene elemente komuniciranja. Obstajajo tudi druge oblike komunikacijskega modela, ki vključujejo več ali manj členitev. Kot lahko vidimo v zgornjem modelu, so ključne sestavine modela: viri informacij, sporočevalec, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik sporočila, komunikacijski učinek in povratna zveza.

Vire informacij lahko razdelimo na vire znotraj organizacije in vire iz zunanjega okolja. Med vire znotraj organizacije sodijo vsi zaposleni, organi, skupine in vodilni. Sporočevalec je oseba, ki zbere vse dosegljive informacije in jih ovrednoti, da pri prejemniku doseže določen učinek. Opisan postopek pomeni preoblikovanje informacij v sporočilo. Pri tem sporočevalec izbere samo tiste informacije, ki se mu zdijo pomembne. S tem se zmanjša objektivnost informacij, kar pa prejemniku omejuje celovito spoznavanje okoliščin, na katere se informacija nanaša. Nastala sporočila so »verbalna ali neverbalna gesla, simboli, ki jih komunikator posreduje prejemniku informacij« (Kavčič, 2002, str. 5). Ob prenosu informacij v informacijski kanal se nato opravi kodiranje informacij, kar pomeni, da se informacije spremeni v ustrezne znake, ki jih določen komunikacijski kanal lahko sprejme. Komunikacijski kanal je definiran kot sredstvo prenosa informacij od oddajnika do sprejemnika. Poznamo več vrst kanalov. Pri neposredni komunikaciji je direkten prenos informacije z glasom, medtem ko pri posredni komunikaciji uporabljamo tehnično sredstvo, kot je telefon. Kot prejemnik informacije je mišljen posameznik ali skupina, ki je predvideni oziroma želeni uporabnik sporočila. Prejemnik informacije nato glede na vrsto informacije reagira, kar poimenujemo informacijski učinek. Glede na informacijski učinek poznamo tri vrste informacij: instrumentalne, čustvene in naključne. Poleg vrste informacije na komunikacijski učinek vpliva tudi, na kakšen način prejemnik sporočila zazna informacije. Zadnji element komunikacijskega sistema je povratno sporočilo, ki je običajno namenjeno prvotnemu sporočevalcu, z namenom sporočanja o učinku informacije (Kavčič, 2002, str. 5–9).

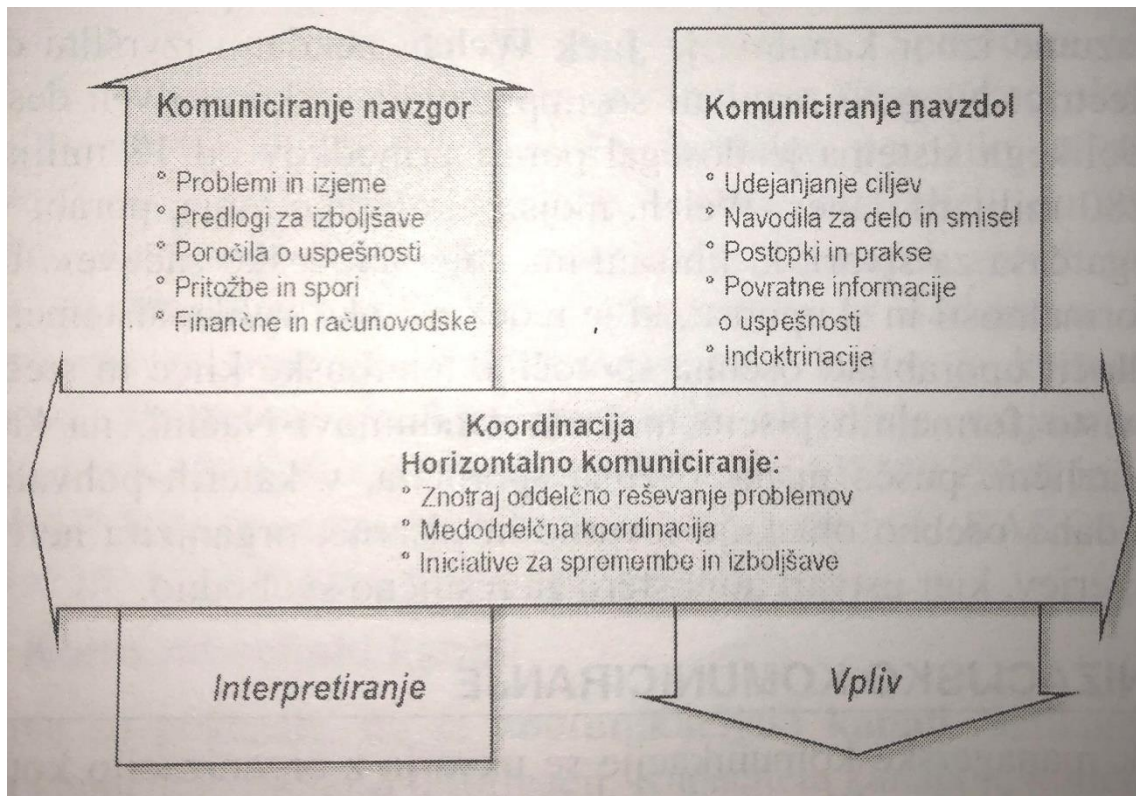
Pomembno je omeniti, da se poslovno komuniciranje razlikuje od drugih vrst komuniciranja. Če povzamemo, se komuniciranje v organizacijah od drugih vrst komuniciranja loči po tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije ter da ima cilj doseganja poslovnih rezultatov. Pri poslovnem komuniciranju je pomembno, da je fokus na prejemniku informacije in ne na sporočevalcu. Taka oblika komunikacije zajema poslovne odnose in je pomemben element vsake organizacije. Pomembno je, da je pretok informacij hiter in pravočasen, hkrati pa mora biti kakovosten (Kavčič, 2002, str. 61).

Organizacijsko komuniciranje običajno teče v treh smereh: navzgor, navzdol in horizontalno. Odgovornost za upravljanje in nadzor formalnih komunikacijskih kanalov je na vodstvu. Poleg formalnega komuniciranja poznamo tudi neformalno komuniciranje, katerega ne smemo zanemarjati. Neformalno komuniciranje poteka na osnovi sklepanja prijateljskih vezi. Ustvarja se na ravni neformalnih skupin, kot so druženje na kosilu in med odmori (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 245).

Formalno komuniciranje poteka po komunikacijskih kanalih, ki so hierarhični. Običajno komuniciranje poteka navzdol in navzgor. Taka oblika komuniciranja je uveljavljena predvsem v tradicionalnih, vertikalno usmerjenih podjetjih. Danes pa je v porastu horizontalno komuniciranje, ki je značilno za učeče se organizacije. Značilnost horizontalne

komunikacije je nenehna izmenjava informacij med oddelki in med različnimi ravni. S pojavom elektronske pošte se je pretok informacij v vseh smereh še povečal. Elektronsko komuniciranje je med drugim olajšalo stik podrejenih z vodilnimi (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 245).

*Slika 2: Prikaz komunikacije navzdol, navzgor in horizontalne komunikacije*



*Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2003, str. 246, slika 71).*

Slika 2 natančno prikaže vse smeri komunikacije. Komuniciranje navzdol poteka od vrhnjega managementa proti podrejenim in zajema implementacijo ciljev in strategij, navodila za delo in smisel, postopke in prakse, povratne informacije o uspešnosti ter indoktrinacijo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 246).

Komunikacija navzgor pa medtem teče od podrejenih proti vrhnjemu managementu. Pomembno je da si podjetja prizadevajo vzpostaviti tekočo komunikacijo navzgor. Taka komunikacija podrejenim daje možnost za pritožbe, predloge za izboljšavo, poročanje o napredku, podajanje povratnih informacij ter finančna in računovodska poročanja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 246–247).

Kot že omenjeno, horizontalna komunikacija poteka vodoravno med sodelavci. Odvija se lahko tako znotraj oddelkov kot tudi medoddelčno. Poleg osnovnega namena obveščanja služi tudi za koordinacijo aktivnosti in za zahtevo podpore. S horizontalno komunikacijo



rešujemo znotrajoddelčne probleme, medoddelčno koordiniramo in si izmenjujemo predloge za spremembe in izboljšave (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 246–147).

Glede na način komunikacije poslovno komuniciranje razdelimo na pisno, ustno in neverbalno komuniciranje ter komuniciranje preko elektronske in informacijske tehnologije. Pisno komunikacijo lahko definiramo kot obliko komuniciranja s pomočjo napisanih znakov, tj. pisava ali drugi dogovorjeni znaki. Pisno sporočanje ima v poslovnem svetu številne prednosti, kot so dokumentarnost sporočila, dokazna vrednost sporočila in natančnost sporočanja. Slaba plat pisnega komuniciranja je njegova zamudnost, manjša zasebnost in manjša zanesljivost sporočanja. Pisno se sporoča zlasti v situacijah, v katerih je za sporočevalca bistveno, da lahko dokaže vsebino svojega sporočila. Kljub temu, da je ustno komuniciranje manj natančno, ni dokumentirano in ima manjšo dokazno vrednost, je še vedno najbolj uporabljena metoda komuniciranja. Taka oblika komunikacije je hitra, celovita, omogoča presojanje skladnosti in neposredno preverjanje razumevanja sporočila ter ima večjo zasebnost kot druge oblike komuniciranja. Komuniciramo lahko tudi brez uporabe jezika, kadar ne uporabljamo besed. Takšno komuniciranje se imenuje neverbalno ali nebesedno komuniciranje. Uporablja se več kanalov hkrati. Med kanale uvrščamo geste, držo telesa, parajezik, pogled, izraz obraza, poslovna darila in drugo. Zadnja izmed omenjenih vrst poslovne komunikacije (komuniciranje preko elektronske in informacijske tehnologije) pa je novejša oblika, ki uporablja elektronsko in informacijsko tehnologijo. Sem uvrščamo vse električne komunikacijske pripomočke. Elektronsko komuniciranje se je v glavnem razvilo zaradi interneta, ki povezuje veliko število računalnikov po vsem svetu. Pomembno je vedeti, da uporaba računalnikov zahteva povezanost sredstev za obveščanje, telekomunikacije in računalniške industrije. Prednost uporabe računalnikov se kaže v hitrosti, zanesljivosti, natančnosti, veliki spominski sposobnosti, vse večji operacijski sposobnosti in uporabi, čedalje nižji ceni in vse manjši porabi prostora. Pri poslovnem komuniciranju bi izpostavila elektronsko pošto, saj se ta najpogosteje uporablja kot storitev računalniških omrežij. S pomočjo elektronske pošte pošiljamo in sprejemamo pisna sporočila s podporo računalniškega omrežja. Tudi ta oblika komuniciranja ima svoje prednosti in slabosti, vendar jo uporabljamo predvsem zaradi njene uporabnosti (Kavčič, 2002, str. 98–331).

## **1.2 Inovativno vedenje**

Izraz »inovativno vedenje« je povezan s posameznimi značilnostmi zaposlenega znotraj prevzetih oblik dela. Izraz je opredeljen kot vsota posameznikovih namernih dejanj, usmerjenih v ustvarjanje, promocijo in uresničevanje novih idej znotraj delovne vloge, skupine ali organizacije. To med drugim vključuje razvoj idej, povezanih z novimi izdelki, tehnologijo in administrativnimi postopki, ki izboljšujejo odnose na delovnem mestu in predvsem povečujejo njihovo učinkovitost (Kleysen & Street, 2001, str. 285).

Podjetja so v današnjem času vpeta v tokove globalizacije. Zlasti za organizacije, ki temeljijo na znanju, je pomembno, da lahko izrabijo ugodnosti koncentracije institucij in komunikacijskih procesov. Na podlagi tega bile opravljene številne raziskave (Adam in drugi, 2010, str. 7). V moji nalogi me zanima predvsem pomen družbenega kapitala za razvoj uspešnosti oziroma njegovo povezavo z inovativnim vedenjem. Zanima me komuniciranje v smislu prenosa znanja in dela v povezavi z inovativnostjo.

Organizacije so odprte za mednarodno okolje. Obenem uporaba novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij in orodij omogoča, da vsakdo lahko pride do novih informacij, novih zamisli, hkrati pa ohrani in razvije svoje specifične vire. Kombinacija zunanjih spodbud privede do inovacij in razvojnih prebojev. Poudariti pa je potrebno, da morajo biti akterji pripravljeni sodelovati in se povezati tako na formalni kot na neformalni ravni. To velja zlasti za učeče se organizacije (Adam in drugi, 2010, str. 87). Razvijanje znanja je družbeni postopek, ki predvideva učenje med organizacijami in komunikacijo. Procesi medsebojnega učenja stečejo pri določeni stopnji interakcije. Pridobivanje kodificiranega znanja je nujno, ampak to ni dovolj za doseganje konkurenčnosti (Adam in drugi, 2010, str. 16–17).

Človeški kapital in upravljanje človeških virov postaja osrednji del postmodernih družb. Sama navzočnost znanja in njegovo ustvarjanje ne zadostujeta za uspešen družbeni in gospodarski razvoj. Človeški kapital je namreč lahko neuporaben, če ni prenesen v obtok, ni znanja za njegovo uporabo, ni motivacije za uporabo, ni ustreznih spodbud ter ni ustreznih organizacijskih struktur. Pomemben je zlasti prenos znanja, ki vključuje nove načine odločanja in povezovanja. Pri upravljanju in usmerjanju moramo biti pozorni, da smo nehierarhični. Šele na tej točki se človeškemu kapitalu pridruži družbeni kapital (Adam in drugi, 2010, str. 8).

Inovativno delovno vedenje vključuje načrtno uvajanje in uporabo novih in izboljšanih metod delovanja, zato predstavlja namerno dejavnost, ki vodi do določenega rezultata. Takšno vedenje ne zajemajo le dejavnosti, povezane izključno z ustvarjanjem idej. Iz takšne perspektive se inovativno vedenje lahko razlaga kot večfazni postopek, v katerem posameznik prepozna težavo in posledično ustvari novo idejo, ki jo promovira, gradi podporo za njeno izvajanje in na koncu razvije ustrezen model za uporabo ideje v korist organizacije (Wojtczuk-Turek, 2012, str. 73). To definicijo sta avtorja Kleysen in Street potrdila z raziskavo, ki je po kazala, da je inovativno vedenje večdimenzionalno. Na podlagi tega sta podala pet dimenzij inovativnega vedenja. Najprej je treba poiskati priložnost, sledi ustvarjanje in nato oblikovanje idej, zavzemanje za izpolnitev teh idej ter na koncu sama uporaba (Kleysen & Street, 2001, str. 285–287).

Inovativno vedenje je v vseh panogah zelo pomembna dejavnost vodstva, saj podjetja brez inovacij ne morejo dostopati do trga in ne morejo več slediti potrebam trga. Zaradi vse večjega števila kupcev, novih tehnologij, znanosti in globalizacije smo se znašli v času najbolj množičnih inovacij po industrijski revoluciji. Relevantno je tudi, da se zavedamo

razlik med razvitimi državami in državami v razvoju; na zrelih trgih podjetja inovirajo tako, da diferencirajo produkte, medtem ko države v razvoju inovirajo, da bi zmanjšale stroške poslovanja (Kubena, Okes-Voysey & Vizjak, 2012, str. 13).

Inovacija je bistvena za uspeh v današnjem tekmovalnem poslovnem okolju. Začne se z novo idejo, katero je potrebno dodelati in implementirati v poslovno okolje. Zbrati je treba vse potrebne informacije, bodisi naključno ali sistematsko z različnimi kreativnimi tehnikami, kot je brainstorming (Kubena, Okes-Voysey & Vizjak, 2012, str. 75).

Že leta 1987 je Mulej skupaj z ostalimi avtorji zapisal sledeče: »Največ svobode, učinkovitosti, uspešnosti in seveda inovacij imajo tam, kjer je najmanj monopolov.« To se nanaša tako na odnose med organizacijami kot na notranje odnose v organizaciji. Organizacije so uspele, ko so preobrazile svoje upravljanje ter začele upoštevati in aktivirati svoje sodelavce. V današnjem času je aktualen odnos »vsi mislimo, vsi delamo«. Tak odnos omogoča red ter tehnološko in delovno disciplino na podlagi ustvarjalnega sodelovanja mnogih. Zaposleni ustvarjalno sodelujejo, ko odkrivajo probleme v lastnem delovnem vsakdanjiku, na podlagi problemov potem določajo cilje za rešitve, inovativno sodelujejo pri razrešitvi problemov in se trudijo uveljaviti svoje ideje (Mulej, 1987, str. 235–236).

Kubena, Okes-Voysey in Vizjak (2012) trdijo, da je običajno za neuspešen inovacijski proces kriva kultura podjetja, ki ni odprta za novosti in spremembe. Slabo zastavljeni cilji v kombinaciji s slabim vodenjem in pomanjkanjem komunikacije so v današnjem tempu življenja nesprejemljivi. Odprta razprava o idejah in pomislekih zaradi višje stopnje zaupanja in svobodne kulture podjetja brez obsojanja neuspehov povečuje obseg pridobljenih izkušenj, ki v podjetju trajajo dlje kot neposredna škoda samega neuspeha. Management inovativnega vedenja posameznika se nanaša na obseg udeležbe posameznika v skupinah. Vsak član mora imeti točno določeno vlogo in odgovornost. Kultura odprtosti, poštenosti in komunikacije je ključna za zbiranje idej. Hkrati je pomembno, da se o neuspešnih projektih pogovori, vendar brez obsojanja. Vodje morajo podpreti tak tip kulture, inovacije pa morajo biti del vizije podjetja. Pomembno je tudi, da postane ustvarjalnost pomemben kriterij pri zaposlovanju kadra. Participacija v inovativnih ekipah mora biti visoko cenjena, inovativnost pa mora biti trdno zasidrana v glavah zaposlenih, če želimo, da inovativna kultura zaživi v praksi. Nekatera podjetja dajo svojim zaposlenim več svobode in prostega časa, da bi spodbudila njihovo inovativnost. Dober primer v praksi je podjetje Google, ki med drugim svoje zaposlene spodbuja, naj med delovnim časom igrajo košarko. S tem zagotavljajo bolj sproščeno delovno okolje, ki zaposlene spodbuja, da razmišljajo zunaj okvirjev. Kljub temu se moramo zavedati, da je za opazne rezultate potreben čas (Kubena, Okes-Voysey & Vizjak, 2012, str. 75–77).

Vsplošno gledano je zaželeno, da so zaposleni v podjetjih čim bolj različni ljudje iz različnih starostnih skupin, saj obstaja povezava med izkušnjami in kreativnostjo. Kubena, Okes-Voysey in Vizjak menijo, da ljudje po tridesetem letu starosti postanejo manj

ustvarjalni in ne razmišljajo zunaj okvirjev. To pa ne pomeni, da si starejši ne želijo pustiti pečata na svojem delu. Starejši imajo običajno veliko znanja in izkušenj, ki jim še dodatno pomagajo pri doseganju dobrih rezultatov. Pomembno je, da delodajalci ustvarijo mešane skupine zaposlenih. S tem dosežejo, da se ustvarjalnost prepleta z izkušnjami. Skupinsko delo večinoma deluje bolje, saj posameznik v kompleksnem okolju težko vse opravi samostojno. Veliko podjetij v sklopu pripravništev sodeluje z univerzami. To podjetjem omogoča zgodnje odkrivanje talentov. Mladi pa pridejo v stik s kulturo podjetja, na podlagi katere se nato odločijo za nadaljnje sodelovanje (Kubena, Okes-Voysey & Vizjak, 2012, str. 124–126).

V knjigi z naslovom *Innovation Excellence in Central and Eastern Europe* avtorji Kubena, Okes-Voysey in Vizjak naštejejo šest bistvenih elementov, ki so ključni za doseganje inovativnega vedenja v podjetjih. Določiti je treba jasno usmeritev podjetja z enim izmed štirih profilov uspešnega podjetja, razviti podrobno strategijo inoviranja in procesov s celotnim konceptom inovacij, prepoznati in izpostaviti prelomne ideje znotraj in zunaj okolja podjetja z nenehnim sodelovanjem, razviti in dodelati največje talente v podjetju, diverzificirati inovativne skupine, spodbuditi vrhnji management k inovativnemu vedenju skozi inovativno vodenje ter biti prvi na trgu s svojimi inovacijami, ki jih je treba diferencirati na podlagi testiranja v vsaki stopnji razvoja (Kubena, Okes-Voysey & Vizjak, 2012, str. 207).

## **2 ANALIZA KOMUNIKACIJE IN INOVATIVNEGA VEDENJA PRI DELU, KO DELAMO OD DOMA**

### **2.1 Namen raziskave**

Namen raziskave je ugotoviti, ali se inovativno vedenje in zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo razlikujeta v razmerah pred covidom-19, ko so zaposleni delali v pisarnah, in razmerah med pandemijo covid-19, ko so delo v celoti opravljali od doma. Zanima me tudi zadovoljstvo zaposlenih z delom doma. Vprašalnik je bil zasnovan tako, da omogoča primerjavo med obdobjema.

### **2.2 Metodologija**

Izbrana metodologija pri zaključni nalogi je primarno zbiranje podatkov z anketo. Anketa je anonimna, zato so anketiranci lahko iskreni pri podajanju odgovorov. Anketni vprašalnik je priložen na koncu naloge. Vprašalnik je zaprtega tipa, saj sem si s tem olajšala analizo podatkov. Med drugim točno vem, kaj želim z anketo ugotoviti, zato se mi odprt tip vprašanj ne zdi smiseln. Vsa vprašanja razen demografskih so zastavljena tako, da anketiranci svoje mnenje izrazijo z oceno od 1 do 5. Moj namen je bil, da je vprašalnik kar se da kratek, da anketiranci lahko ostanejo zbrani. Prvi del ankete vsebuje demografska vprašanja, ki se

navezujejo na spol, starost in izobrazbo. Sledi vprašanje v zvezi z izkušnjo dela od doma. Nato sem želela ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo, kadar delajo od doma in kadar delajo v pisarni. Za ocenjevanje kakovosti komunikacije sem si pomagala z vprašalnikom Downs and Hazen: Communication Satisfaction Questionnaire. Zadnji del ankete je namenjen inovativnemu vedenju zaposlenih, ponovno v razmerah dela od doma in dela v pisarni.

Vzorec anketirancev je bil majhen, saj sem se osredotočila na manjše podjetje, ki se ukvarja s tehničnimi in informacijskimi rešitvami za podjetja. Podjetja ne bom imenovala, saj je bil tak dogovor z direktorjem podjetja. V anketi je sodelovalo 20 zaposlenih. Organizacijska struktura podjetja ni hierarhično usmerjena, saj v omenjenem podjetju razen direktorja ni značilnega višjega managementa oziroma vodij. Zaposleni so si bolj ali manj enakovredni, zato sem vprašalnik temu ustrezno tudi prilagodila. Odločila sem se za spletni vprašalnik, saj se mi zdi boljša opcija, s katero si lažje zagotovim popolno rešene ankete. Med drugim tudi zato, ker sem anketiranje opravljala maja, v času izrednih razmer covid-19, ko so veljali strogi ukrepi ustavitve javnega življenja.

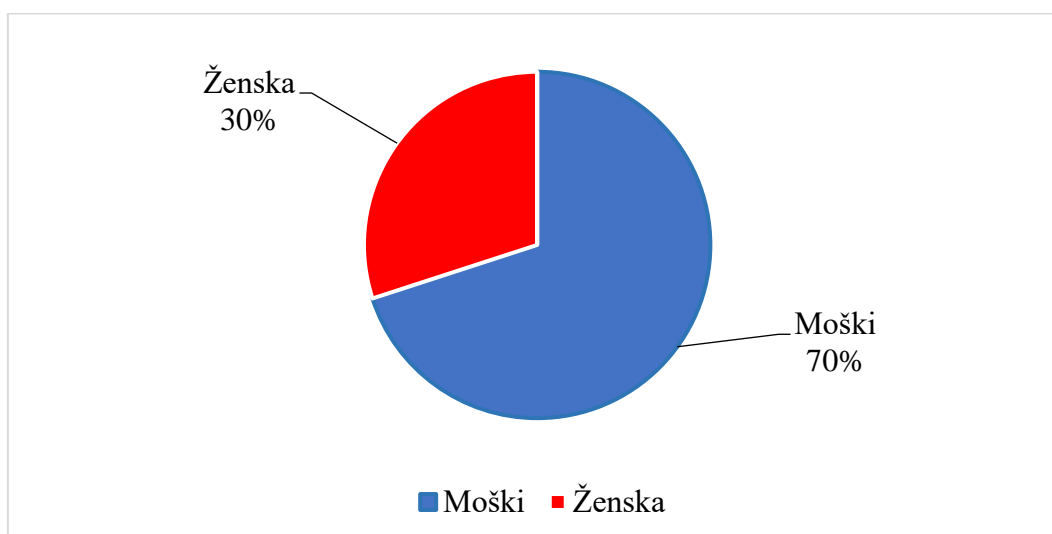
### **2.3 Analiza podatkov**

Podatke so analizirani postopoma, tako kot je razdeljena anketa. Najprej je predstavljen demografski del, nato pa izkušnja dela od doma. Zadnja dva, ki se navezujeta na zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo v podjetju in inovativno vedenje zaposlenih, sta analizirana ločeno za normalne razmere in posebej za razmere v času covid-19. Ko bom interpretirala vsak graf posamično, bom nato izračunala aritmetične sredine z standardnimi odkloni, na podlagi katerih bom nato primerjala odgovore v različnih obdobjih.

### **2.4 Struktura anketirancev**

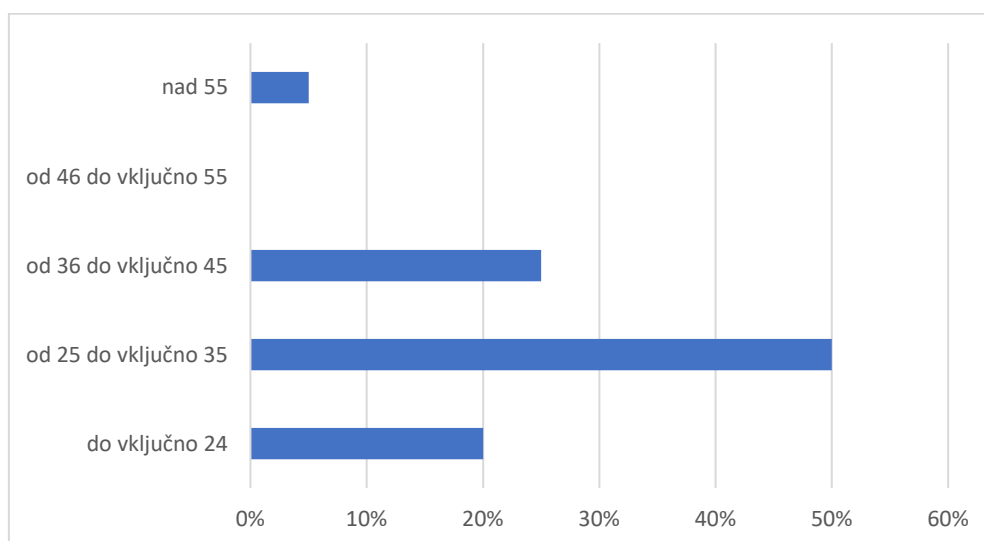
Slika 3 prikazuje spolno strukturo zaposlenih. V raziskavi je sodelovalo 14 moških, kar je 70 odstotkov vseh anketirancev, ter 6 žensk (30 odstotkov). Kot omenjeno, spada obravnavano podjetje v panogo informatike, kjer še vedno prevladujejo moški. Tudi v tem podjetju so večinoma zaposleni moški.

Slika 3: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu



Vir: lastno delo.

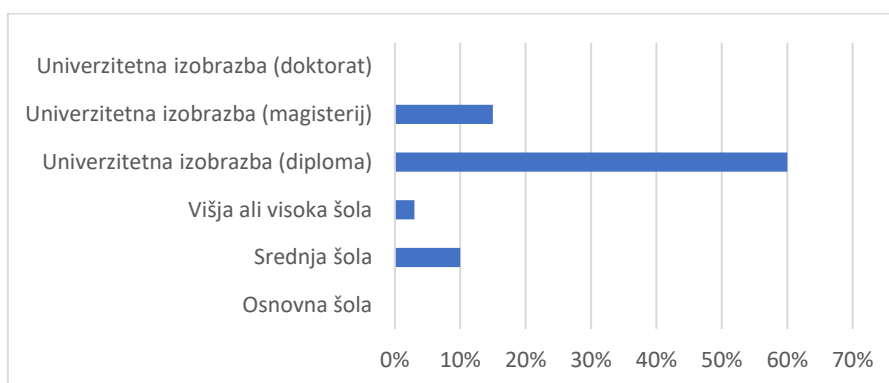
Slika 4: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti



Vir: lastno delo.

Slika 4 prikazuje starostno strukturo zaposlenih. Kar polovica anketirancev je starih od 25 let do vključno 35 let. Sledi jim starostna skupina od 36 do vključno 45 let s 25 odstotki. Štirje anketiranci so stari do vključno 25 let in predstavljajo 20 odstotkov vzorca. Zgolj en anketiranec pa je star nad 55 let. Na podlagi pridobljenih podatkov vidimo, da zaposleni tvorijo mlad kolektiv. Kot je pokazala raziskava, navedena v teoretičnem delu, so zaposleni do 30. leta najbolj inovativni in razmišljajo zunaj okvirjev. Običajno imajo podjetja starejši kolektiv, zato lahko sklepam, da je obravnavano podjetje še posebej usmerjeno k inovativnosti.

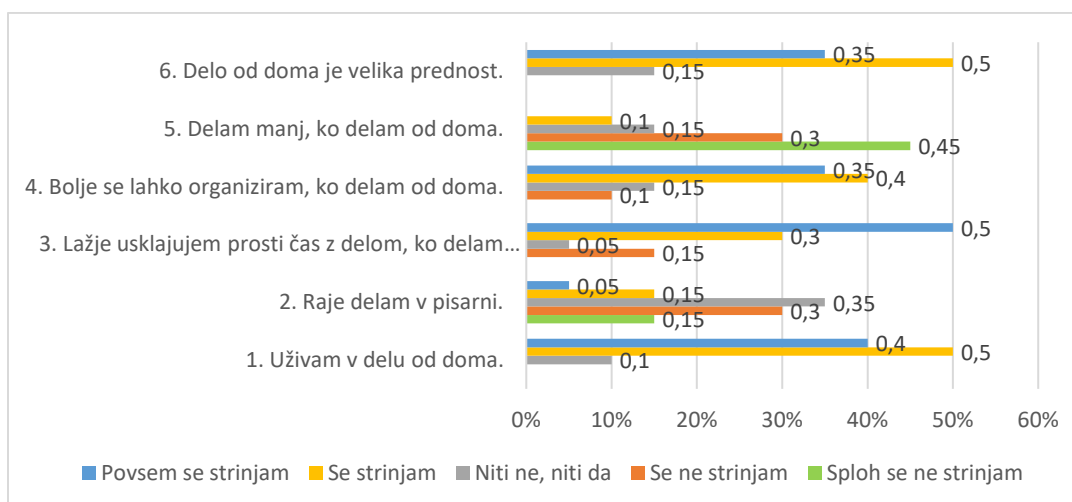
Slika 5: Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe



Vir: lastno delo.

Slika 5 prikazuje izobrazbeno strukturo zaposlenih. V podjetju prevladujejo zaposleni z opravljeno diplomom. Takih je 12 anketirancev. V podjetju ni zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo ali doktoratom. Najvišja dosežena izobrazba je univerzitetna izobrazba z magisterijem. Trije zaposleni (15 odstotkov) imajo opravljen magisterij, trije pa imajo opravljeno višjo šolo. Menim, da ima podjetje dobro izobražen kader.

Slika 6: Zadovoljstvo anketiranih zaposlenih z delom od doma

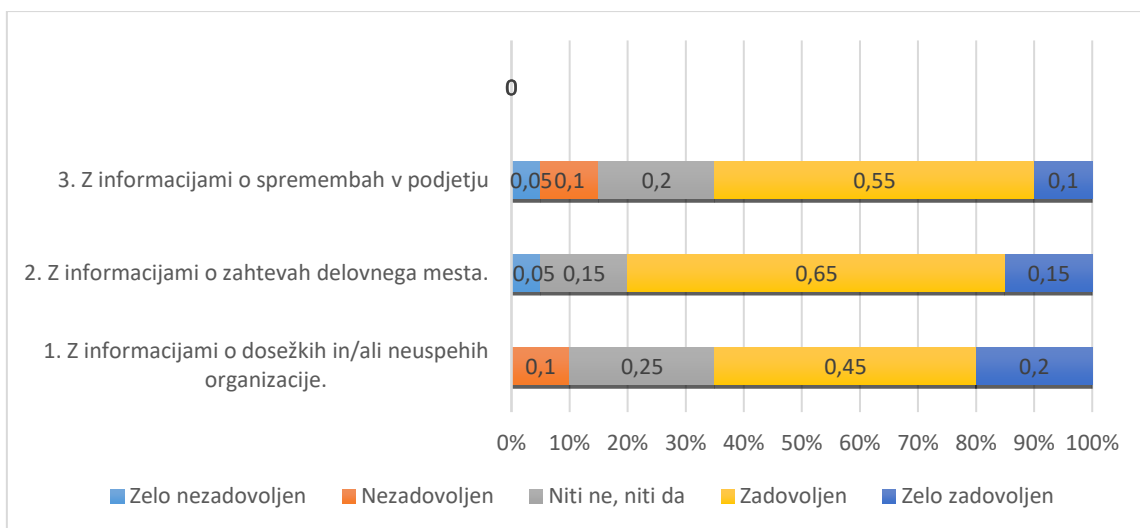


Vir: lastno delo.

Slika 6 prikazuje, kako zadovoljni so anketirani zaposleni z delom od doma. Anketirancem sem postavila šest trditev, ki se navezujejo na delo od doma, oni pa so z oceno od 1 do 5 označili, koliko se strinjajo z vsako izmed trditev. Na podlagi pridobljenih podatkov sem ugotovila, da anketirani zaposleni na splošno uživajo v delu od doma. Takšna oblika dela jim prinaša številne prednosti, kot so lažje usklajevanje dela s prostim časom in lažjo organizacijo na splošno. Kljub vsem naštetim prednostim ne delajo nič manj kakor v pisarni.

Skoraj vsi anketirani uživajo v delu od doma, saj se jih polovica strinja s trditvijo, 40 odstotkov pa se povsem strinja. Le 10 odstotkov anketiranih je neopredeljenih, noben anketiranec pa ni navedel, da v delu od doma ne uživa. Aritmetična sredina pri prvi trditvi znaša 4,3 s standardnim odklonom 0,66. Pridobljeni podatki kažejo, da večina zaposlenih raje dela od doma kakor v pisarni. Zgolj 20 odstotkov anketiranih raje dela v pisarni. Aritmetična sredina pri drugi trditvi znaša 2,7 s standardnim odklonom 1,09. Anketiranci so enotni tudi pri tem, da pri delu od doma lažje usklajujejo prosti čas z delom in da se lahko bolje organizirajo. Kar 80 odstotkov zaposlenih se je strinjalo oziroma povsem strinjalo s tretjo trditvijo, katere aritmetična sredina je 4,2 z standardnim odklonom 1,09. Četrta trditev ima povprečje 4 s standardnim odklonom 0,97. Več kot polovica anketiranih (75 odstotkov) je mnenja, da v razmerah, ko delajo od doma, ne delajo nič manj. Peta trditev ima povprečje strinjanja 1,9 s standardnim odklonom 1,02. Večina zaposlenih z izjemo 15 odstotkov neopredeljenih se strinja, da je delo od doma velika prednost, kar kaže tudi aritmetična sredina zadnje trditve, ki znaša 4,2 s standardnim odklonom 0,7.

*Slika 7: Zadovoljstvo anketiranih zaposlenih s komunikacijo pred obdobjem covid-19*

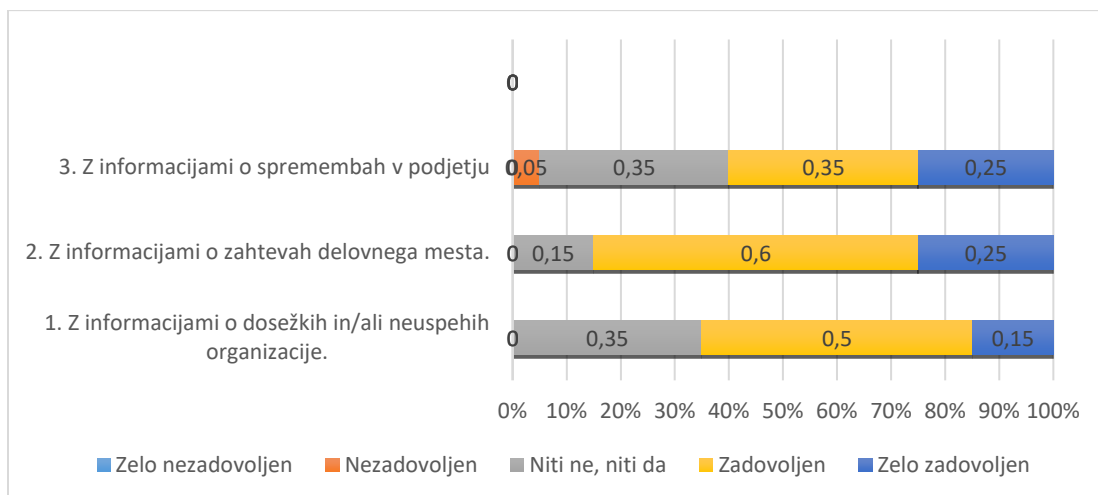


*Vir: lastno delo.*

Na zgornjem grafu (slika 7) vidimo, kako zadovoljni so anketirani zaposleni s komunikacijo pred obdobjem covid-19, ko so delali v običajnih razmerah, v pisarni. Pri tem vprašanju so zaposleni označili, kako zadovoljni so z vsakim izmed treh podanih delov trditev. Več kot polovica anketiranih (65 odstotkov) je z informacijami o dosežkih in/ali neuspehih organizacije zadovoljnih. Ravno tako so anketirani zaposleni zadovoljni z informacijami o zahtevah delovnega mesta. Takšnih je kar 80 odstotkov anketiranih. z informacijami o spremembah v podjetju je zadovoljnih 65 odstotkov anketirancev.

*Slika 8: Zadovoljstvo anketiranih zaposlenih s komunikacijo med obdobjem covid-19*

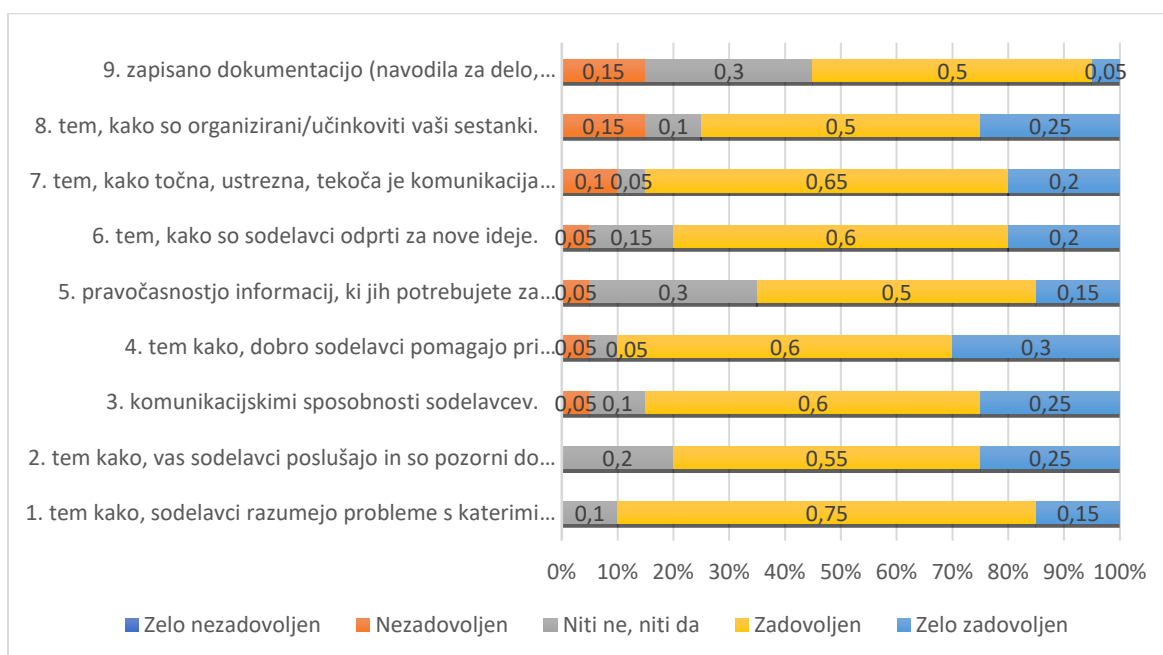




Vir: lastno delo.

Slika 8 ravno tako prikazuje zadovoljstvo anketiranih zaposlenih s komunikacijo, ampak tokrat med obdobjem covid-19, ko so anketirani zaposleni delali od doma. Z informacijami o dosežkih in/ali neuspehih organizacije je zadovoljnih 65 odstotkov anketiranih, 35 odstotkov pa jih je neopredeljenih. Aritmetična sredina prve trditve znaša 3,8 s standardnim odklonom 0,91. Z informacijami o zahtevah delavnega mesta je zadovoljna večina anketiranih zaposlenih z izjemo 15 odstotkov anketirancev, ki so neopredeljeni. Povprečje druge trditve je 4,1 s standardnim odklonom 0,64. Pri zadnjem delu trditve z aritmetično sredino 3,8 in s standardnim odklonom 0,89 anketiranci niso bili tako enotni. Kljub temu jih je več kot polovica (60 odstotkov) zadovoljnih z informacijami o spremembah v podjetju.

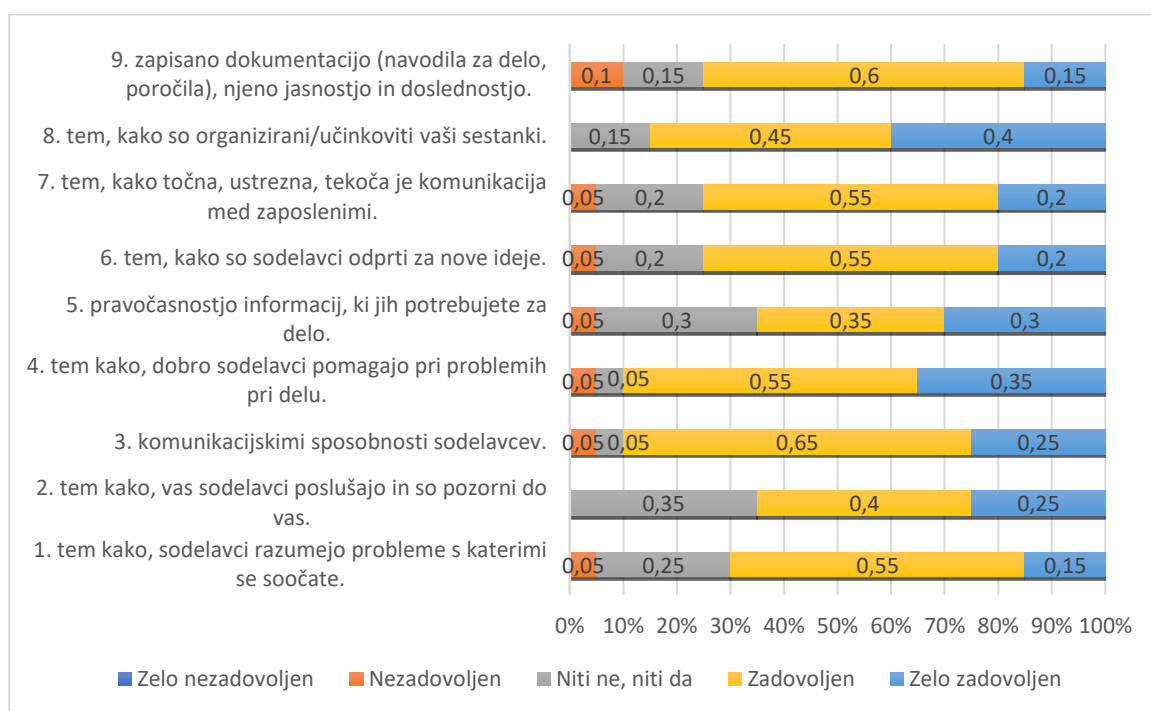
Slika 9: Zadovoljstvo anketiranih zaposlenih s komunikacijo pred obdobjem covid-19



Vir: lastno delo.

Na sliki 9 je prikaz rezultatov zadovoljstva anketiranih zaposlenih s komunikacijo pred obdobjem covida-19. Pri tem delu anketnega vprašalnika so anketiranci za vsako izmed devetih trditev morali določiti stopnjo zadovoljstva od ena do pet. Velika večina anketiranih zaposlenih (85 odstotkov) je zadovoljnih s tem, kako sodelavci razumejo probleme, s katerimi se soočajo. Tudi s tem, kako sodelavci poslušajo in so pozorni, je zadovoljnih 80 odstotkov anketirancev. Le 1,5 odstotka anketiranih zaposlenih ni zadovoljnih oziroma so neopredeljeni glede komunikacijske sposobnosti zaposlenih. Največji odstotek anketiranih (90 odstotkov) je zadovoljnih s tem, kako dobro sodelavci pomagajo pri problemih pri delu. Tak rezultat se mi zdi pričakovan, saj poslovanje anketiranega podjetja temelji na medsebojnem sodelovanju. Glede pravočasnosti informacij, ki jih potrebujejo za delo, je neopredeljenih 30 odstotkov anketiranih, 65 odstotkov pa jih je zadovoljnih. V primerjavi z drugimi odgovori se mi zdi to ena izmed šibkosti podjetja. Večina anketirancev (80 odstotkov) je zadovoljnih s tem, kako so sodelavci odprti za nove ideje. Večina anketirancev (85 odstotkov) potrjuje, da je komunikacija med zaposlenimi točna, ustrezna in tekoča, kar se mi zdi zelo pomembno. Problema ravno tako ne opazim pri tem, kako učinkoviti oziroma kako dobro organizirani so njihovi sestanki, saj je 75 odstotkov anketiranih zaposlenih zadovoljnih. Na podlagi pridobljenih podatkov bi lahko rekla, da je v opazovanem podjetju pred obdobjem covida-19 problematična pisna dokumentacija (navodila za delo, poročila), natančneje njena jasnost in doslednost. S pisno dokumentacijo je zadovoljna le dobra polovica (55 odstotkov) anketiranih, 15 odstotkov pa ni zadovoljnih.

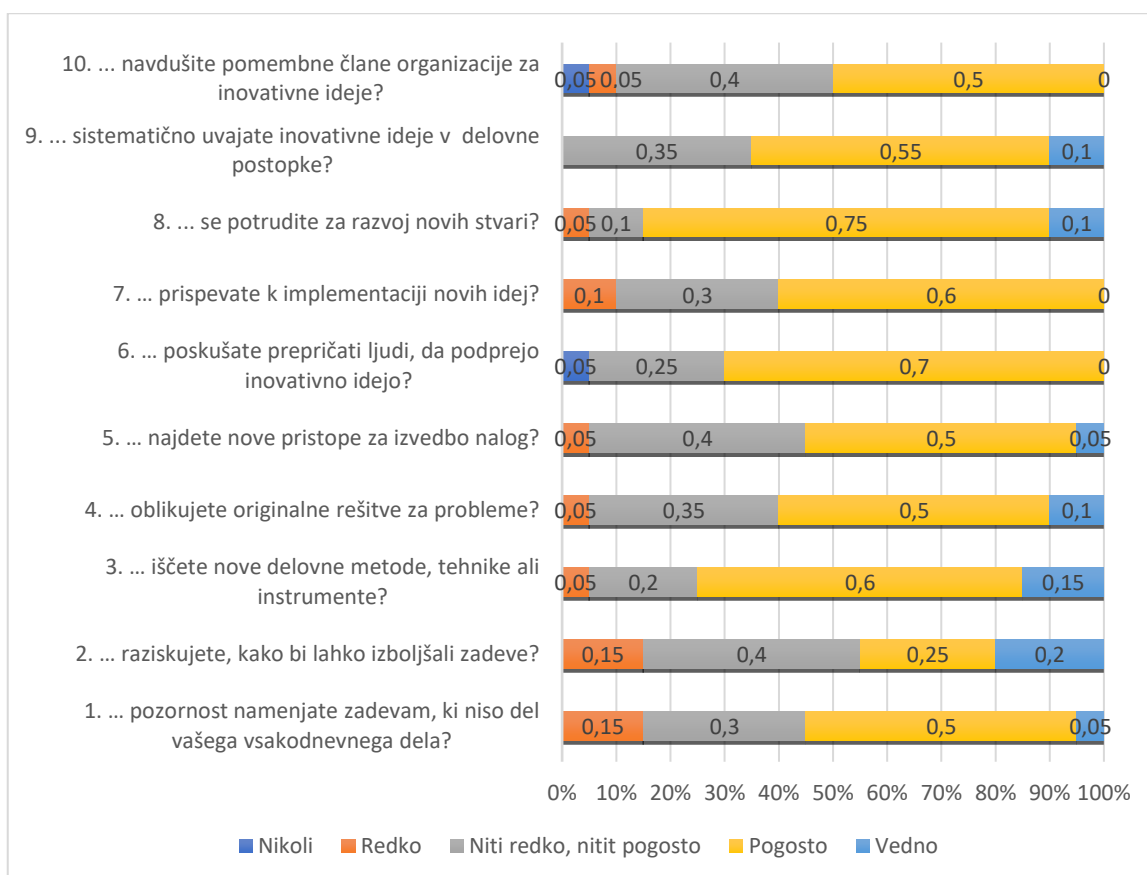
Slika 10: Zadovoljstvo anketiranih zaposlenih s komunikacijo med obdobjem covida-19



Vir: lastno delo.

Na zgornjem grafu (slika 10) je na enak način prikazano zadovoljstvo anketiranih zaposlenih s komunikacijo, tokrat med obdobjem covid-19. Več kot polovica anketiranih (70 odstotkov) je zadovoljnih s tem, kako sodelavci razumejo probleme, s katerimi se soočajo. Presenetil me je podatek, da je kar 35 odstotkov anketirancev neopredeljenih glede tega, kako jih sodelavci poslušajo in so pozorni do njih v času covid-19. Zadovoljstvo s komunikacijskimi sposobnostmi sodelavcev je še vedno zelo visoko (90 odstotkov) zadovoljnih. Pri tem vprašanju je ravno tako visoka stopnja zadovoljstva s tem, kako dobro sodelavci pomagajo pri problemih pri delu. Še vedno pa je po mnenju anketiranih zaposlenih problematična pravočasnost informacij, ki jih potrebujejo za delo. Tako pri šestem kot pri sedmem elementu je 75 odstotkov anketirancev zadovoljnih. Med obdobjem covid-19 je 85% anketiranih zaposlenih zadovoljnih s sestanki, od tega jih je kar 40 odstotkov zelo zadovoljnih. Več kot polovica anketirancev (75 odstotkov) je zadovoljna s pisno dokumentacijo (navodili za delo, poročili), njeno jasnostjo in doslednostjo.

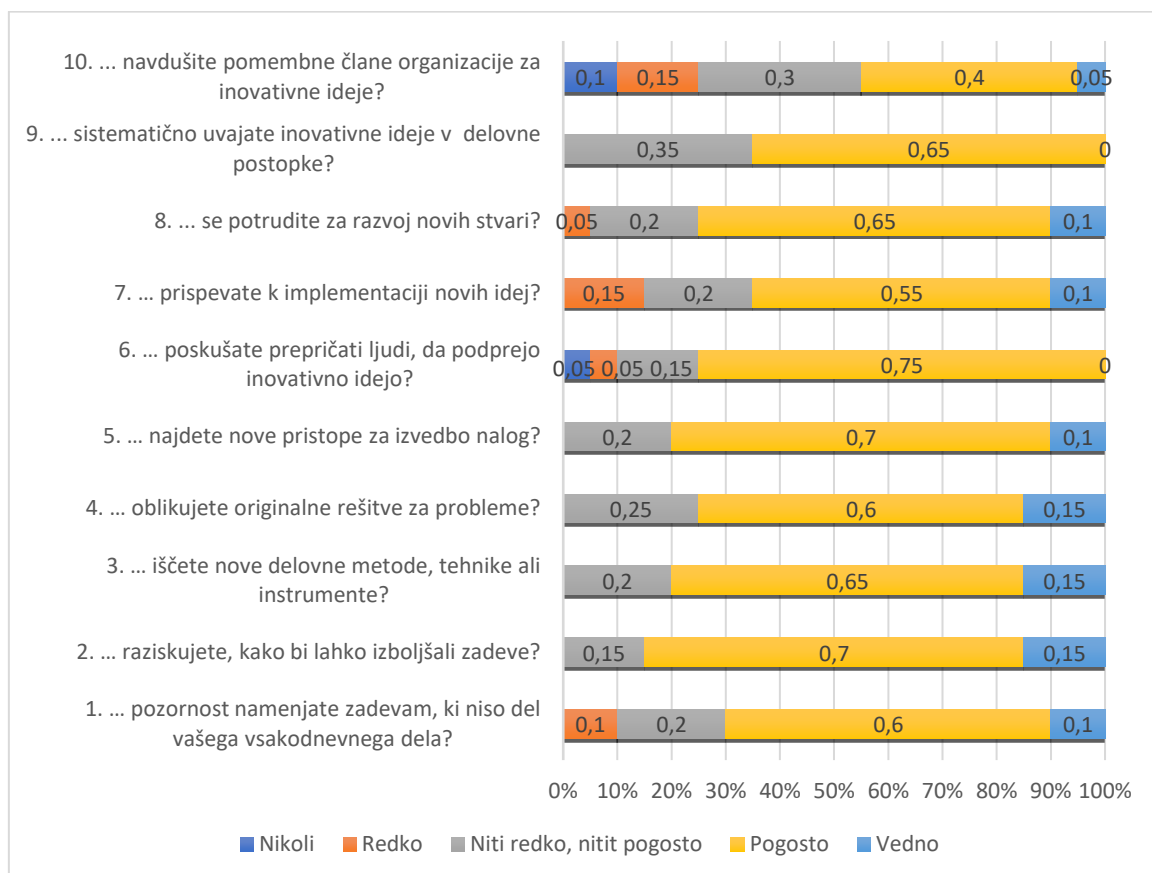
Slika 11: Inovativno vedenje anketiranih zaposlenih pred obdobjem covid-19



Vir: lastno delo.

Slika 11 prikazuje zadnji del anketnega vprašalnika, kjer sem analizirala inovativno vedenje anketiranih zaposlenih, najprej pred obdobjem covid-19. Tokrat me je zanimalo kako pogosto (od ena do pet) anketiranci sodelujejo pri vsaki od desetih trditev. Tukaj bi rada omenila, da je podjetje del tehnološkega parka ter spada med inovativna podjetja. Menim, da to v veliki meri vpliva na rezultate, vezane na inovativno vedenje zaposlenih. Dobra polovica vzorca (55 odstotkov) pogosto namenja pozornost zadevam, ki niso del njihovega vsakodnevnega dela. Medtem, ko jih le 30 odstotkov pogosto raziskuje, kako bi lahko izboljšali delovne postopke. Največji delež vzorca (75 odstotkov) pri inovativnem vedenju, trdi, da pogosto oziroma vedno išče nove delovne metode, tehnike ali instrumente. Kar 60 odstotkov anketiranih zaposlenih oblikuje originalne rešitve za problem. Malo manj (55 odstotkov) pa jih pogosto oziroma vedno najde nove pristope za izvedbo nalog. Večina anketiranega kolektiva pogosto poskuša prepričati ljudi, naj podprejo inovativno idejo, prispeva k implementaciji novih idej ter se potrudi za razvoj novih idej. Več kot polovica anketirancev (65 odstotkov) pogosto oziroma vedno sistematično uvaja inovativne ideje v delovne postopke. Pri zadnji trditvi anketiranci niso bili tako enotni. Med anketiranci je 40 odstotkov je neopredeljenih, 50 odstotkov pa jih trdi, da pogosto navdušijo pomembne člane organizacije za inovativne ideje.

*Slika 12: Inovativno vedenje anketiranih zaposlenih med obdobjem covid-19*



*Vir: lastno delo.*

Enako kot na sliki 11 je tudi na sliki 12 prikazano inovativno vedenje anketiranih zaposlenih, tokrat med obdobjem covida-19. Tudi v tem obdobju so bili anketirani zaposleni zelo inovativni. Odgovori so si med seboj dokaj podobni. Najbolj pogosto (80–85 odstotkov) anketiranci raziskujejo, kako bi lahko izboljšali zadeve, iščejo nove delovne metode, tehnike ali instrumente, najdejo nove pristope za izvedbo nalog. Kar 70 odstotkov vzorca pogosto oziroma vedno pozornost namenja zadevam, ki niso del njihovega vsakodnevnega dela. Malenkost več (75 odstotkov) jih pogosto oziroma vedno oblikuje izvirne rešitve za probleme, poskuša prepričati ljudi, naj podprejo inovativno idejo, ter se potruji za razvoj novih stvari. V obdobju covida-19 je le 45 odstotkov anketiranih zaposlenih navdušilo pomembne člane organizacije za inovativne ideje.

## **2.5 Primerjava rezultatov**

Opravila sem deskriptivno statistiko za vse tri tabele: trditve, ki merijo zadovoljstvo z delom od doma, trditve, ki merijo zadovoljstvo s komunikacijo, ter trditve, ki merijo inovativno vedenje zaposlenih. Na podlagi pridobljenih podatkov sem opravila primerjavo med obdobji in ugotovila naslednje.

Pri analizi nisem opazila konkretnih in bistvenih statističnih razlik v odgovorih, ampak to pripisujem manjšemu analiziranemu vzorcu. Tako pred kot tudi med obdobjem covida-19 so anketirani zaposleni enako zadovoljni z informacijami o dosežkih in neuspehih organizacije. Aritmetična sredina pri trditvi, ki meri zadovoljstvo z informacijami o zahtevah delovnega mesta, je boljša v obdobju med covidom-19 in znaša 4,1 s standardnim odklonom 0,64. Vstop v obdobje covida-19 se je zgodil hitro in iznenada, ampak se je podjetju uspelo hitro prilagoditi. Pri vsem tem so malenkost zanemarili informiranje o spremembah v podjetju.

Če se premaknem na ostalih devet trditvev, povezanih z zadovoljstvom s komunikacijo, sem ugotovila, da so rezultati bolj mešani. Delo od doma je ugodno vplivalo predvsem na organizacijo sestankov, zapisano dokumentacijo (navodila za delo, poročila), njeno jasnost in doslednost ter na pravočasnost informacij, ki jih potrebujejo za delo. Komunikacijske sposobnosti zaposlenih in pomoč zaposlenih pri delu so ostale enake. Medtem pa po mnenju anketirancev sodelavci bolj razumejo probleme, s katerimi se soočajo, in so bolj pozorni eden do drugega pri delu v pisarni. Ravno tako menijo, da je komunikacija bolj točna in tekoča, ko delajo v pisarni. Sklepam, da je tako zaradi osebnega stika. Lažje je nekemu pomagati v živo kakor preko spleta.

Pri inovativnem vedenju zaposlenih najbolj izstopa podatek, da anketirani zaposleni veliko več raziskujejo, kako izboljšati zadeve, pri delu od doma. Na podlagi tega sklepam, da so anketiranci bolj kreativni v svojem domačem okolju. Med drugim pri delu od doma večkrat

namenijo pozornost zadevam, ki niso del njihovega vsakodnevnega dela, pogosteje iščejo nove delovne metode, tehnike in instrumente, pogosteje oblikujejo originalne rešitve, najdejo nove pristope za izvedbo nalog in prispevajo k uresničitvi novih idej. Podatki torej kažejo, da so bili anketiranci med obdobjem covid-19 bolj inovativni. Torej lahko trdim, da v izbranem podjetju delo od doma ugodno vpliva na inovativno vedenje zaposlenih. Ugotovila sem tudi, da pri delu od doma zaposleni redkeje navdušujejo pomembne člane organizacije za inovativne ideje. To še dodatno podpira prejšnje ugotovitve, da je za manj tekočo komunikacijo krivo pomankanje osebnega stika.

## **2.6 Omejitev dela**

Pri pisanju zaključne naloge večjih težav nisem imela in je vse potekalo dokaj tekoče. Z iskanjem literature in virov nisem imela težav. Zaključno nalogo sem aktivno začela pisati marca, tik pred izrednimi razmerami covid-19, ko so bili sprejeti ukrepi ustavitve javnega življenja. Kot omejitev dela bi tako izpostavila le izredne razmere, ki mi niso dopuščale, da se v živo srečam s svojo mentorico in kasneje z anketiranci. Lažje bi anketirancem iz oči v oči predstavila svoje cilje raziskave ter jim podrobneje obrazložila sestavo anketnega vprašalnika. Med drugim sem težko zbrala velik vzorec anketirancev, saj me je zanimala specifična skupina ljudi. Še dodatno pa so mi to otežile izredne razmere. Zato sem se osredotočila na manjše podjetje, s katerim me je povezal ožji družinski član. Zavedam se, da bi bila raziskava boljša pri večjem vzorcu, ampak sama sem z dobljenimi podatki zadovoljna.

## **SKLEP**

V zaključni nalogi sem se osredotočila na »srce« poslovnega okolja, ki se nahaja znotraj samih podjetij in se kaže v odnosih. Dobri medsebojni odnosi, ki temeljijo na zaupanju, odkritosti in poštenosti, ustvarjajo dobro poslovno okolje. Poslovna komunikacija je kompleksen pojem, ki nima enega samega pravila za uspešnost. Ljudje smo si različni in tudi komuniciramo različno. Lahko se le držimo smernic in se dani situaciji ustrezno prilagodimo. V nalogi nisem raziskovala zgolj poslovne komunikacije, ampak tudi inovativno vedenje zaposlenih. Zanimalo me je predvsem komuniciranje v smislu prenosa znanja in dela v povezavi z inovativnostjo. Ugotovila sem, da sta komunikacija in inovativno vedenje med seboj močno povezana. Dobra in tekoča komunikacija namreč ustvarja dobro okolje za razvoj novih inovacij. Sproščeno delovno okolje spodbuja kreativnost, ki je pomemben del inovativnosti. V današnjem tekmovalnem poslovnem okolju je še kako pomembno, da komunikacije in inovativnosti ne zanemarjamo, saj sta zelo pomembni za uspeh organizacije. Konkurenčna podjetja se tega zavedajo in znajo izkoristiti svoj socialni kapital.

Ugotovila sem, da se zapisana teorija sklada za ugotovitvami moje raziskave. Na podlagi opravljene raziskave bi uspešnost obravnavanega podjetja pripisala sproščenemu delovnemu okolju. Skozi analizo sem ugotovila, da se anketirani zaposleni v obravnavanem podjetju

zelo dobro razumejo in so zadovoljni s komunikacijo. Njihova organizacijska struktura je nehierarhična, kar delavcem omogoča veliko svobode. Pri taki obliki organizacije je komunikacija bolj tekoča, je vzpostavljena stalna izmenjava informacij med oddelki. Dodatna prednost podjetja je mlad in dobro izobražen kader. Zaposleni so ustvarjalni in inovativno naravnani.

Iz rezultatov ankete sem razbrala, da anketirani zaposleni na splošno uživajo v delu od doma. Takšna oblika dela jim prinaša številne prednosti, kot sta lažje usklajevanje dela s prostim časom in lažja organizacija na splošno. Zaposleni so dobro informirani in zadovoljni s količino informacij, ki jih prejmejo. Malo manj zadovoljni pa so s pravočasnostjo teh informacij. Zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo se med obdobji ni bistveno spremenilo. Opazila sem, da se je med obdobjem dela od doma malenkost poslabšalo zadovoljstvo anketirancev z medsebojno komunikacijo v smislu odnosov med sodelavci. Medtem pa sta se v istem obdobju pisna dokumentacija in organizacija sestankov po mnenju anketiranih zaposlenih izboljšali. Po njihovem mnenju je komunikacija bolj točna in tekoča, ko delajo v pisarni. Pri inovativnosti sem ugotovila, da so bili zaposleni pri delu od doma bolj inovativni kot pri delu v pisarni. V domačem okolju so več raziskovali, večkrat namenili pozornost zadevam, ki niso del njihovega vsakodnevnega dela, pogosteje iskali nove delovne metode, tehnike in instrumente, pogosteje oblikovali izvirne rešitve in našli nove pristope za izvedbo nalog. Na podlagi teh rezultatov sem prišla do zaključka, da delo od doma ugodno vpliva na inovativno vedenje anketiranih zaposlenih.

Če povzamem vse ugotovitve, lahko zaključim, da se zaposleni v izbranem podjetju odlično razumejo, so povezani in so si med seboj vedno pripravljeni pomagati, tako pri delu v pisarni (pred obdobjem covid-19) kot pri delu od doma (med covidom-19). Komunikacija med zaposlenimi je dobra, pozornost bi morali nameniti le organizaciji sestankov; ti so bili bolj učinkoviti pri delu od doma. Anketirani zaposleni so v veliki večini zadovoljni z delom od doma in opravijo enako količino dela kot v pisarni. V prid delu od doma šteje tudi ugotovitev, da so zaposleni v domačem okolju bolj inovativni. Na podlagi tega bi podjetje lahko resno razmislilo o spremembah delovnega okolja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adam, F., Hafner, A., Podmenik, D., Podmenik, D., Rončević, B., Šinkovec, U. & Vojvodić, A. (2010). *Inovativna jedra v regionalnem razvoju*. Ljubljana: Založba Vega.
2. Dimovski, D., Penger, S. & Žnidaršič J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Kleysen, R. & Street, C. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.

5. Komunicirati. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 29. marca 2017 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=komunicirati&FilteredDictionaryIds=133>
6. Kubena, M., Okes-Voyse,y M. & Vizjak, A. (2012). *Innovation excellence in central & eastern Europe*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.
7. Mulej, M. (1987). *Inovativno poslovanje*. Ljubljana: ČGP delo – TOZD gospodarski vestnik.
8. Successful Student. (brez datuma). *10 Best Essay Writing Tools*. Pridobljeno 29. marca 2017 iz <http://successfulstudent.org/best-essay-writing-tools/>
9. Wojtczuk-Turek, A. (2012). *Innovative work behavior and psychological capital – analysis of relationships*. Pridobljeno 6. julija 2020 iz [https://www.researchgate.net/publication/276937784\\_INNOVATIVE\\_WORK\\_BEHAVIOR\\_AND\\_PSYCHOLOGICAL\\_CAPITAL\\_-\\_ANALYSIS\\_OF\\_RELATIONSHIPS](https://www.researchgate.net/publication/276937784_INNOVATIVE_WORK_BEHAVIOR_AND_PSYCHOLOGICAL_CAPITAL_-_ANALYSIS_OF_RELATIONSHIPS)



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Klara Mostar, študentka 3. letnika na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pred vami je anonimni vprašalnik o komunikacijskem zadovoljstvu ter inovativnem vedenju posameznika v podjetju. Primerjala bom zadovoljstvo in inovativnost v normalnih delavnih razmerah z razmerami, ko večinoma delamo od doma. Prosim vas za pomoč, saj bom s pomočjo vaših odgovorov izdelala diplomsko nalogo. Pri reševanju poskušajte biti čim bolj iskreni. Anketo bom uporabila zgolj v raziskovalne namene.

1. Spol:

- a) Ženska
- b) Moški

2. Starost

- a) do vključno 24
- b) od 25 do vključno 35
- c) od 36 do vključno 45
- d) od 46 do vključno 55
- e) nad 55

3. Stopnja izobrazbe

- a) Osnovna šola
- b) Srednja šola
- c) Višja ali visoka šola
- d) Univerzitetna izobrazba (diploma)
- e) Univerzitetna izobrazba (magisterij)
- f) Univerzitetna izobrazba (doktorat)

4. Prosim opredelite koliko se strinjate z naštetimi trditvami v zvezi z vašo **izkušnjo dela od doma**:

Za vsako trditev spodaj obkrožite številko od 1 do 5:

1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Niti ne, niti da	4 Se strinjam	5 Povsem se strinjam
------------------------------	------------------------	-----------------------	------------------	----------------------------

1. Uživam v delu od doma.	1	2	3	4	5
2. Raje delam v pisarni.	1	2	3	4	5
3. Lažje usklajujem prosti čas z delom, ko delam od doma.	1	2	3	4	5
4. Bolje se lahko organiziram, ko delam od doma.	1	2	3	4	5
5. Delam manj, ko delam od doma.	1	2	3	4	5
6. Delo od doma je velika prednost.	1	2	3	4	5

5. Prosim opredelite **kako ste zadovoljni s količino in/ali kvaliteto** z vsako od naštetih trditev:

Za vsako trditev spodaj obkrožite številko od 1 do 5:

1 Zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 Niti ne, niti da	4 zadovoljen	5 Zelo zadovoljen
------------------------	-------------------	-----------------------	-----------------	----------------------

	<b>PRED OBDOBJEM COVID-19</b>					<b>MED OBDOBJEM COVID-19</b>				
1. Z informacijami o dosežkih in/ali neuspehih organizacije.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Z informacijami o zahtevah delovnega mesta.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Z informacijami o spremembah v podjetju.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

6. **Kako ste zadovoljni z/s:**

Za vsako trditev spodaj obkrožite številko od 1 do 5:

1 Zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 Niti ne, niti da	4 zadovoljen	5 Zelo zadovoljen
------------------------	-------------------	-----------------------	-----------------	----------------------

	PRED OBDOBJEM COVID-19					MED OBDOBJEM COVID-19				
1. tem kako, sodelavci razumejo probleme s katerimi se soočate.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. tem kako, vas sodelavci poslušajo in so pozorni do vas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. komunikacijskimi sposobnosti sodelavcev.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. tem kako, dobro sodelavci pomagajo pri problemih pri delu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. pravočasnostjo informacij, ki jih potrebujete za delo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. tem, kako so sodelavci odprti za nove ideje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. tem, kako točna, ustrezna, tekoča je komunikacija med zaposlenimi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. tem, kako so organizirani/učinkoviti vaši sestanki.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. zapisano dokumentacijo (navodila za delo, poročila), njeno jasnostjo in doslednostjo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

7. To vprašanje se nanaša na **vašo lastno inovativnost pri delu**. Kako pogosto ...

Za vsako trditev spodaj obkrožite številko od 1 do 5:

1 Nikoli	2 redko	3 Niti redko, niti pogosto	4 pogosto	5 vedno
-------------	------------	-------------------------------	--------------	------------

	<b>PRED OBDOBJEM COVID-19</b>					<b>MED OBDOBJEM COVID-19</b>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. ... pozornost namenjate zadevam, ki niso del vašega vsakodnevnega dela?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. ... raziskujete, kako bi lahko izboljšali zadeve?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. ... iščete nove delovne metode, tehnike ali instrumente?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. ... oblikujete originalne rešitve za probleme?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. ... najdete nove pristope za izvedbo nalog?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. ... poskušate prepričati ljudi, da podprejo inovativno idejo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. ... prispevate k implementaciji novih idej?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5