

POSLOVNO-KOMERCIALNA ŠOLA CELJE

**POMEN KOMUNIKACIJE V
PODJETJU**



Mentorica:
Mag. Metka Bombek

Avtorice:
Janja Božnik, 1. a pti
Alenka Kotnik, 1. a pti
Mojca Jevšnik, 1.a pti

Celje, marec 2006

Kazalo:

<u>POVZETEK</u>	3
<u>1 UVOD</u>	5
<u>1.1 KRATKA OPREDELITEV PROBLEMA IN RAZISKAV</u>	5
<u>1.2 RAZISKOVALNI CILJI IN NAMEN NALOGE</u>	6
<u>1.3 HIPOTEZE</u>	7
<u>1.4 RAZISKOVALNE METODE</u>	8
<u>2 TEORETIČEN DEL</u>	9
<u>2.1 Opredelitev komuniciranja</u>	9
<u>2.2 Pomen komunikacije za podjetje</u>	10
<u>2.2.1 Elementi komunikacijskega procesa</u>	10
<u>2.2.2 Komunikacijski proces</u>	11
<u>2.2.3 Vrste komuniciranja</u>	12
<u>2.2.4 Komuniciranje glede na vrsto poslovanja</u>	12
<u>2.2.5 Komuniciranje glede na uporabljene simbole</u>	13
<u>2.3 Komuniciranje glede na organizacijsko strukturo</u>	17
<u>2.4 Konflikt in komunikacija</u>	18
<u>2.4.1 Oblike osebnostnih konfliktov</u>	19
<u>2.5 Povratna komunikacija</u>	19
<u>2.6 Interno komunikacija</u>	21
<u>2.6.1 Funkcije internega komuniciranja</u>	22
<u>2.7 Vrste organizacijskega komuniciranja</u>	23
<u>2.8 Ovire pri uspešnem komuniciranju</u>	24
<u>2.8.1 Organizacijske ovire</u>	24
<u>2.8.2 Individualne ovire</u>	24
<u>2.8.3 Premagovanje komunikacijskih ovir</u>	24
<u>2.8.4 Načini za premagovanje ovir pri komuniciranju</u>	24
<u>2.9 Navodila za uspešno komuniciranje</u>	25
<u>2.10 Komunikacijska pravila za »težavne« sogovornike</u>	26
<u>3 EMPIRIČNI DEL</u>	27
<u>4 OVREDNOTENE HIPOTEZE</u>	44
<u>5 SKLEPNE MISLI</u>	44
<u>6 LITERATURA</u>	46
<u>7 ANKETNI VPRAŠALNIK</u>	47

POVZETEK

DESKRIPTORJI: komunikacija, podjetje, zaposleni, vodstvo, poslovanje, vodenje, timsko delo, motivacija zaposlenih, načini komuniciranja, vrste komunikacij, komunikacijski proces.

Komunikacija je zelo pomembna na vseh področjih življenja, tudi v poslovnem svetu. Komunikacija ima za podjetje podobno vlogo kot krvni obtok za človeka. Vodstvo podjetja s pomočjo komunikacijskega procesa izvaja funkcije: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja zaposlenih in poslovanja podjetja. Če komunikacija pri tem ni uspešna, je tudi delovanje podjetja slabo in lahko pripelje podjetje celo do propada.

Zato je pomembno, da vodstvo podjetja nameni več pozornosti komunikacijskim veščinam zaposlenim, sploh svojim vodjem. Kajti, le če bodo imeli dobro razvite komunikacijske veščine, bodo lahko učinkovito vodili zaposlene, jih motivirali, vodili timski način dela in uspešno reševali najrazličnejše izzive, ki jih prinaša današnji poslovni svet.

V raziskovalni nalogi smo prikazali pomen komunikacije za podjetje in elemente za dobro komunikacijo v podjetju.

1 UVOD

1.1 KRATKA OPREDELITEV PROBLEMA IN RAZISKAV

V raziskovalni nalogi smo želeli raziskati, kako pomembna je komunikacija za podjetja in spoznati, na kaj vse vpliva komunikacija v podjetju. Prav tako nas je zanimalo, kakšno komunikacijo imajo zaposleni najrajši, katera se jim zdi najučinkovitejša.

V empiričnem delu smo poizvedovali, kakšno mnenje imajo o raziskovani temi zaposleni in študentje brez večjih delovnih izkušenj.

1.2 RAZISKOVALNI CILJI IN NAMEN NALOGE

V poslovnem svetu postaja komunikacija zelo pomembna veščina. Komunikacija vpliva na uspešno vodenje zaposlenih in s tem delovnega procesa oziroma podjetja. Prav tako so tudi za vsakega zaposlenega pomembne komunikacijske veščine, saj s komunikacijo (pisno, verbalno in neverbalno) opravlja svoje delo in dokazuje svoje sposobnosti na delovnem mestu. Z raziskovalno nalogo smo želeli ugotoviti kako je komunikacija pomembna za podjetje.

Cilji naše raziskave:

- vrste komunikacij v podjetju;
- najpogostejši načini komunikacije v podjetju;
- elementi komunikacijskega procesa;
- na kaj v poslovnem procesu vplivamo s komunikacijo;
- elementi učinkovite komunikacije v podjetju;
- težave in odpravljanje le teh pri komunikaciji v podjetju.

Namen raziskovalne naloge

Naš namen sto raziskovalno nalogo je, da podjetjem pokažemo, kako in zakaj je komunikacija v podjetju pomembna za njegovo uspešnost.

1.3 HIPOTEZE

Pred raziskavo smo oblikovali nekaj predpostavk, ki so izhajale iz naših predhodnih stališč in poznavanja problematike. Postavili smo naslednje hipoteze oziroma predpostavke:

H 1: Večina anketirancev meni, da komunikacija v podjetju vpliva na njegovo uspešnost.

H 2: Večina anketirancev ne pozna elementov komunikacijskega procesa.

H 3: Večina anketirancev se najbolj strinja z naslednjo definicijo: komuniciranje v najširšem pomenu je kakršno koli verbalno in neverbalno vedenje ene osebe, ki ga zazna druga oseba, s katero prva oseba komunicira..

H 4: Večina anketirancev uporablja največkrat pogovor kot način komunikacije pri svojem delu.

H 5: Večina anketirancev meni, da komunikacija najbolj vpliva na motivacijo zaposlenih.

H 6: Večina anketirancev meni, da je komunikacija najpomembnejša za timski način dela.

1.4 RAZISKOVALNE METODE

Za izvedbo naše raziskovalne naloge smo uporabili podatke iz strokovne literature. Po jasni opredelitvi raziskovalnega problema smo naredili načrt raziskovanja.

Za definicijo potrebnih hipotez in vzorčnih povezav smo že na začetku dobili veliko podatkov in informacij iz razpoložljivih sekundarnih virov, ki so med navedenimi viri.

Z izvedbo anonimne ankete pa smo dobili odgovore, ki so ovrgli ali potrdili najine hipoteze.

Anketo smo izvedli med 72 izrednimi študenti. Poslovno-komercialne šole Celje in Višje strokovne šole. Anketiranje je potekalo v mesecu februarju 2006.

2 TEORETIČEN DEL

2.1 Opredelitev komuniciranja

S preučitvijo slovenske in tuje literature smo ugotovili, da se pojem komuniciranje zelo pogosto uporablja. Pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni narediti skupno, deliti nekaj s kom, biti v medsebojni zvezi. V nadaljevanju podajamo nekaj izbranih opredelitev:

- Komuniciranje je prenos sporočil in razumevanja od oddajnika do sprejemnika preko komunikacijskega kanala.
- Komuniciranje je prosta in odprta izmenjava idej in informacij med menedžerji z namenom razbistritve ciljev.
- Komuniciranje v najširšem pomenu je kakršno koli verbalno ali neverbalno vedenje ene osebe, ki ga zazna druga oseba, s katero prva oseba komunicira.
- S komunikacijo si prizadevamo biti razumljeni pri vsakdanjem sporazumevanju v družini, v odnosih s prijatelji, posebno, pa kadar smo postavljeni v vlogo poučevalca, svetovalca ali vzpostavimo nek poslovni odnos.
- Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb.
- Komuniciranje je osnovno vezivo organizacije, ki drži skupaj vse njene elemente, še posebej pa je pomembno za njeno usklajeno notranje delovanje, za njene interne odnose, saj uspehi organizacije prihajajo od znotraj.
- Komuniciranje v organizaciji v ožjem smislu pomeni komuniciranje z menedžmentom in zaposlenimi.

2.2 Pomen komunikacije za podjetje

Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli. Je način izmenjave, idej stališč, vrednot, mnenj in dejstev. Komunikacijski proces sestavljata tako pošiljatelj, ki sproži proces, in prejemnik, ki zaključuje proces.

Uspešna komunikacija je izredno pomembna pri vseh človekovih dejavnostih, še posebej pa na njegovem delovnem mestu. Brez obvladovanja komunikacijske spretnosti je zelo težko dobiti službo, jo zadržati ali v njej celo napredovati. Zato mara vsak zaposleni dobro poznati komunikacijski proces.

Komunikacija ima v podjetjih podobno vlogo kot krvni obtok pri človeku. Podobno lahko razvoj neuspešnih načinov komuniciranja v organizaciji privede do zmanjšanja produktivnosti.

Učenje, kako razvijati in ohraniti dobro komunikacijo, nam lahko v karieri in zasebnem življenju največ pomaga.

Vodja v organizaciji s pomočjo komunikacijskega procesa izvaja naslednje funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Poslovodja s komunikacijo prihaja do pomembnih informacij za odločanje. Prav tako jih s komunikacijo posreduje sodelavcem.

Vodja s komunikacijo motivira zaposlene, pospešuje timski način dela in rešuje konflikte

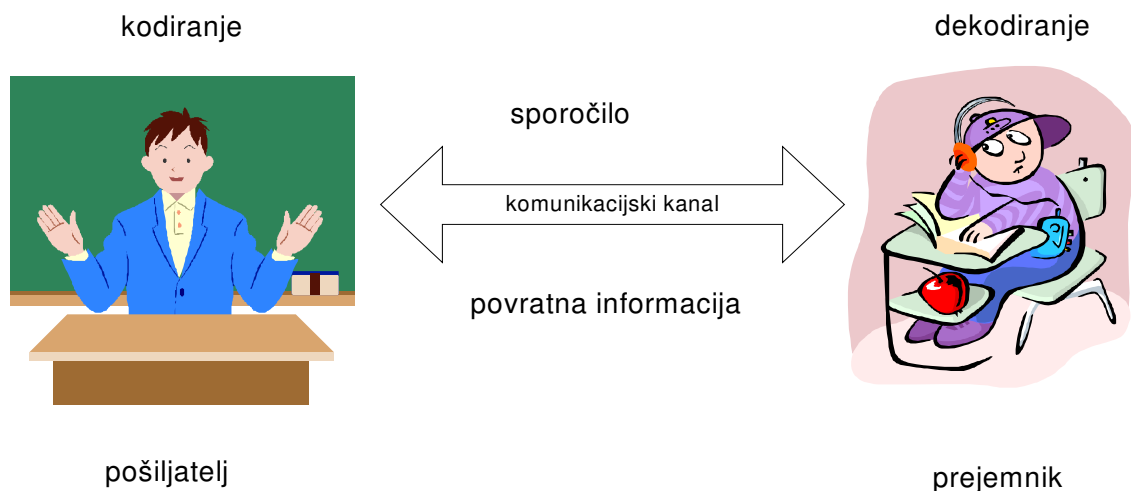
in najrazličnejše probleme v poslovanju.

2.2.1 Elementi komunikacijskega procesa.

Veliko svojega časa porabi poslovodja za komuniciranje z ljudmi. Redki so poslovodje, ki večino svojega delovnega časa presedijo za pisalno mizo in v samoti razmišljajo.

Večina poslovodij porabi 60 % delovnega dneva za komuniciranje s podrejenimi sodelavci in predpostavljenimi, pišejo dopise in druga sporočila ter telefonirajo. Pri tem delu so vpleteni v komunikacijski proces, ki ga sestavljajo šest osnovnih elementov:

- Oddajnik je oseba, ki kodira sporočilo in je pobudnik komunikacijskega procesa.
- Sprejemnik je oseba, ki dekodira oddajnikov sporočilo.
- Sporočilo je skupina verbalnih (besednih ter pisnih) in neverbalnih simbolov, ki sestavljajo informacijo, ki jo želi oddajnik prenesti sprejemniku.
- Kanal je pot, ki ji sledi sporočilo od oddajnika do sprejemnika.
- Povratna zveza je odgovor sprejemnika na oddajnikov sporočilo.
- Zaznavanje je proces sprejemanja in interpretacije pomena informacij.



Komunikacijski proces

2.2.2 Komunikacijski proces

Tisti, ki sproži komunikacijski proces in ima za to pripravljen nek okvir sporočil je oddajnik oz. pošiljatelj. Pošiljatelj je torej vir informacij in pobudnik komunikacijskega procesa, ki mora vedeti, katerega prejemnika želi doseči in kakšne odzive pričakuje od njega. Izbere vrsto sporočila in najprimernejši kanal, nato pa sporočilo kodira.

Prejemnik je oseba, ki sprejme sporočilo in ga dekodira. Ko prejemnik prejme sporočilo, ga dekodira in interpretira pomen simbolov, ki jih je uporabljal pošiljatelj. Če je sporočilo razumel in je njegovo razumevanje enako, kot misli pošiljatelja, je komunikacija uspela. V komunikacijskem procesu pogosto prihaja do prekinitev, to je motenj, zaradi katerih komunikacija ne uspe. Motnje se pojavljajo v obliki hrupa in govorjenja drugih ljudi. V takih primerih prihaja do nesporazumov med pošiljateljem in prejemnikom. V kolikor vrhnje poslovodstvo, vključno z direktorjem, ne igra vidne, aktivne vloge v komuniciranju, potem komunikacijski proces ne more biti uspešen.

Namen komuniciranja organizacije naj bi bil:

- doseči koordinirane aktivnosti;
- deliti informacije (o ciljih organizacije, navodila za delo, rezultate vloženega truda, o sprejemanju odločitev..);
- izražati občutke in čustva.

Med pošiljateljem in prejemnikom se izmenjujejo sporočila, to je skupek verbalnih ali neverbalnih simbolov, ki vsebujejo informacije. Pot po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja do prejemnika, ter od prejemnika do pošiljatelja, imenujemo komunikacijska pot. Potek sporočil je povratni proces, saj tako pošiljatelj kot prejemnik prejmeta povratno informacijo.

Vse omenjene opredelitve imajo nekaj skupnega, in sicer, da je komuniciranje prenos informacij. Tej osnovni značilnosti lahko dodamo, da je komuniciranje:

- vsakodnevni del življenja vsakega posameznika, skupine ljudi, družbe;
- povezovalni element vsega, kar se dogaja med posamezniki, skupinami ljudi in v družbi

- nosilec socialnih dogajanj;
- bistveni element družbenega življenja;
- proces izmenjave informacij med udeleženci s pomočjo skupnega sistema simbolov, znakov ali vedenja.

Komuniciranje omogoča dajanje in pridobivanje informacij, medsebojno izmenjavo podatkov in mnenj ter je pogoj za vzdrževanje osebnih in poslovnih stikov, delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev.

2.2.3 Vrste komuniciranja

Katere vrste in metode komuniciranja uporabljamo, je v prvi vrsti odvisno od zadanega cilja, sledijo pa mu naslednji dejavniki: vsebina sporočila, število ljudi v komunikacijskem procesu, njihova izobrazba, izkušnje in osebne lastnosti, motivacija, čas.

2.2.4 Komuniciranje glede na vrsto poslovanja

Komuniciranje med zaposlenimi, ki opravljajo svoje delo, lahko imenujemo interno-operativno komuniciranje. Hkrati pa razlikujemo eksterno – operativno komuniciranje zaposlenih, ki se pojavlja pri opravljanju nalog znotraj organizacije v povezavi z okoljem organizacije. Eksterno komuniciranje je komuniciranje organizacije z njenimi dobavitelji in javnostjo.

Interno komuniciranje pomeni komuniciranje o novicah, informacijah, politiki organizacije, zaposlovanju, izobraževanju, delovnih pogojih in obvestilih. Kot pomemben del informacij za zaposlene se omenja kadrovska politika. Uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju, da ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot vodstvo, s tem pa krepi skupinski duh pripadnosti, ki organizaciji pomaga reševati krizne trenutke.

Namen internega komuniciranja ni v skrbi za zadovoljne zaposlene, temveč mora interno komuniciranje poskrbeti za razumevanje strategij organizacije med zaposlenimi in za udejanjanje teh strategij z namenom ustvarjanja dobička. Raziskava klime v slovenskih podjetjih, ki so jo lani opravili že tretje leto zapored, kaže, da so zaposleni, razen z nagrajevanjem in razvojem karier, najmanj zadovoljni z internim komuniciranjem.

Seznam sredstev internega komuniciranja, ki se uporabljajo v internem komuniciranju, je zelo obsežen. Katera sredstva internega komuniciranja uporablja organizacija, je odvisno od narave organizacije, vrste in raznovrstnosti osebja, lokacije delovnega mesta, dejavnosti, ipd. Razlikujemo naslednja sredstva internega pisnega komuniciranja: oglasna deska, časopisi za zaposlene, bilteni, brošure, revije, priročniki za zaposlene, poročila, četrtna, polletna in letna poročila, letaki, ankete, direktna pošta, nabiralnik vprašanj in predlogov, internet in internet strani, foto albumi, faks sporočila, video, diapozitivne projekcije, filmi.

2.2.5 Komuniciranje glede na uporabljene simbole

Glede na uporabljene simbole razlikujemo verbalno in neverbalno komuniciranje. Za prenos sporočil pri verbalnem komuniciranju se uporabljajo besede, kot sredstvo za prenašanje sporočil pa jezik. Verbalno komuniciranje je lahko govorno ali pisno. Omenja se tudi elektronsko verbalno komuniciranje preko telefona, osebnega računalnika, telefaksa, televizije.

Pri verbalnem komuniciranju se sporočila prenašajo s pisano besedo, simboli, risbami in barvami.

Preglednica prikazuje prednosti in slabosti verbalnega, in sicer govornega komuniciranja:

PREGLEDNICA 1: PREDNOSTI IN SLABOSTI GOVORNEGA KOMUNICIRANJA

Prednosti:
• sporočilo je lahko oddano v minimalnem času
• takojšnje povratno informiranje
• hitro odkritje napake v sporočilu in njen popravek
• sočasno komuniciranje z več osebami
• sočasno neverbalno komuniciranje in s tem celovitost sporočanja
• preverjanje razumevanja sporočila (možno je dodatno postavljati vprašanja)
Slabosti:
• čim več ljudi sodeluje, tem večja je verjetnost, da pride do entropije
• sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko močno razlikuje od poslanega sporočila
• težka sledljivost informacij, ki si jih medsebojno podajajo udeleženci komunikacijskega procesa

Govorno komuniciranje lahko poteka v obliki:

- razgovora: je najbolj pogost način govornega komuniciranja. Razgovor je lahko ne planirani in planirani. Na slednjega se vnaprej pripravimo;
- predavanj: uporabimo jih za pridobitev novih znanj in informacij;
- konference: uporabljamo jo, kadar želimo izmenjati informacije, mnenja, poglede, izkušnje;
- neformalnega razgovora: gre za kratka ustna obvestila v smislu izmenjave mnenj, obvestil, zamisli, ipd.;
- telefonskega razgovora: nadomestilo za neposreden pogovor;
- sestankov: ti so glede na namen lahko informativni, posvetovalni, preučevani ali ustvarjalni; glede na vsebino pa poslovni, delovni, študijski, ipd.;

Orodja govornega internega komuniciranja delimo na osebne pogovore, sestanke in »brifinge« ter izobraževanje zaposlenih, ki vključuje samo neposredne oblike komuniciranja z zaposlenimi. Neposredno govorno komuniciranje je primerno, kadar gre za potrebo po takojšnjem odzivu, za predstavitev interesov ali odgovore na vprašanja, razlage, diskusije in kadar je število sodelujočih oseb omejeno ter je pomembno vedenje, kdo je določene informacije prejel in kdo ne.

Preglednica prikazuje prednosti in slabosti verbalnega komuniciranja, in sicer pisnega komuniciranja.

PREGLEDNICA 2: PREDNOSTI IN SLABOSTI PISNEGA KOMUNICIRANJA

Prednosti
• trajnost
• možnost premisleka in oblikovanja sporočila
• jasnost, točnost, natančnost in dodelanost sporočil
• sledljivost odkritih napak in njihovih popravkov
Slabosti
• za prenos je potrebno več časa
• ni takojšnjega povratnega informiranja
• pošiljatelj ne ve, ali je prejemnik sporočilo prejel in ga pravilno razumel

Pisno komuniciranje lahko poteka v obliki:

- kratkih pisnih sporočil: uporabljamo jih za medsebojno obveščanje, za iskanje ali dajanje informacij;
- uradnih dopisov: uradna oblika pisanja za izmenjavo mnenj, ki jih je bilo potrebno preučiti;
- poročil: pripravljenih za analize potreb sodelavcev ali nadrejenih;
- plakatov, oglasnih desk: služijo za obveščanje širše javnosti;
- avdio in vizualnih pripomočkov: takšni pripomočki so filmi, video kasete, prosojnice, PowerPoint predstavitve, ipd.

Neverbalno komuniciranje poteka brez besed, in sicer preko barv, zvoka, vonja, otipa, okusa, govornice telesa in osebnega videza. Pri tovrstni komunikaciji je pomemben stik z očmi govornika in poslušalca, dotik med njima v času pogovora, prostorska razdalja med enim in drugim, sproščena ali napeta drža telesa in uporaba parfuma ali drugega dišavnega sredstva. Neverbalna sporočila so vsa, ki niso pisna ali govornjena. Sporočila te vrste imajo izredno moč. Pri neverbalni komunikaciji se morajo vodje še posebej zavedati in uspešno uporabljati tri oblike neverbalnih sporočil:

- prostor: kako blizu drug drugega sedimo, urejenost prostora (pisarne). Preučevanje načinov, s katerimi ljudje uporabljajo prostor za izražanje sporočil o samem sebi, imenujemo proksemika, torej vedo ki govori o izražanju z vidika prostora;
- osebni videz: ljudje nas vsaj delno sodijo po našem videzu in po tem, kako smo oblečeni;
- govornica telesa: sem spada obrazna mimika, očesni kontakt, drža telesa, ipd...

Organizacije se med seboj razlikujejo tudi po tem, koliko se v njih pogovarjajo. Obstajajo organizacije, kjer je veliko pogovarjanja pa tudi pretežno molčeče organizacije. Značilnost slednjih je nejasno komuniciranje ter večpomenskost.

Prava izbira je kombinacija pisne in govorne komunikacije. Poudarjamo tudi, da je za uspešno komuniciranje nujno potrebno tudi poslušanje. Najpogostejše napake poslušalca so:

- nepozorno poslušanje;
- misli na svoj odgovor in na to, kako ga bo podal;

- nagibanje k temu, da je pozoren na podrobnosti, ki ga morda jezijo, namesto da bi poskušal razumeti celoten pomen sporočila;
- misli sogovornika nadgrajuje z lastnimi mislimi in potencira prepovedano.

Najenostavnejši način zbiranja podatkov je pozorno, aktivno poslušanje. Značilnost dobrega komunikatorja je prav dobro poslušanje. Aktivno poslušanje temelji na naslednjih predpostavkah:

- znebiti se je potrebno navlake misli in čustev v zvezi s prejšnjo osebo ali z isto osebo ob neki drugi priložnosti s sodelavci, z vodjo ali s privatnim problemom;
- ni mogoče poslušati, medtem ko govorimo;
- pokazati je potrebno, da želimo poslušati;
- osredotočiti se je treba na vsebino in ne na govornika;
- poslušamo zato, da bi razumeli, ne pa zato, da bi odgovorili ali nasprotovali;
- ne smemo mešati dejstev z mnenji;
- razmišljati je treba, kaj smo se iz povedanega naučili in kaj je pravzaprav pomen tega, kar so nam povedali;
- ohraniti je potrebno pozornost;
- odvrniti moramo negativne misli, kot na primer: »To sem že slišal/a!«;
- vzpostaviti moramo stik z očmi;
- ne poslušamo zgolj kaj govornik govori, ampak tudi kako govori – nebesedno govorico;
- vživeti se je potrebno v sogovornika;
- vprašanja poglobijo odgovor, zato je potrebno spraševati.

Odkrito in pošteno komuniciranje ustvarja med zaposlenimi zaupanje, občutek varnosti in lojalnosti, kar organizaciji močno pomaga prebroditi obdobja, ko se od zaposlenih zahtevajo dodatni napor in odrekanja.

Verbalno in neverbalno komuniciranje se prav tako medsebojno razlikujeta z vidika prednosti in slabosti. Preglednica 3 prikazuje prednosti in slabosti neverbalnega komuniciranja:

PREGLEDNICA 3: PREDNOSTI IN SLABOSTI NEVERBALNEGA KOMUNICIRANJA

Prednosti:
• sporočilo je lahko oddano v minimalnem času
• sočasno sporočanje večjemu številu ljudi
Slabosti:
• pošiljatelj ne ve, ali je prejemnik sporočilo prejel in ga pravilno razumel
• pravilno razumevanje sporočila je odvisno od nebesednega sporočila (uporabe kretenj, tona, glasu, izrazov na obrazu)
• sporočilo ni trajno, zato je prejemanje sporočila relativno (prejemnik lahko sporočilo zazna, ali tudi ne)
• nejasnost, nezanesljivost sporočila
• majhna stopnja izogibanja negotovosti

2.3 Komuniciranje glede na organizacijsko strukturo

Vsako komuniciranje poteka v določeni smeri. Vedno je vsaj enosmerno, kar pomeni, da se sporočilo prenaša od pošiljatelja do prejemnika, pri tem pa se povratna informacija ne pričakuje. Ta način komuniciranja je hiter in se uporablja za uradno obveščanje javnosti. Zahtevnejše komuniciranje je dvosmerno, saj se zahteva povratna informacija. Odsotnost povratnih informacij je lahko usodna, še posebej v kriznih situacijah. Če ni povratnih informacij, ne vemo, kakšen je učinek naših dejanj. Povratna informacija mora biti koristna, opisna in ne ocenjevalna, specifična in ne splošna, ob pravem času in ne sme begati. Pri dvosmernem komuniciranju pošiljatelj pošilja sporočilo, prejemnik sprejema sporočilo in hkrati postaja pošiljatelj s pošiljanjem povratne informacije prvotnemu pošiljatelju sporočila. Povratne informacije so sporočila osebi, ki je sprožila komunikacijo.

2.4 Konflikt in komunikacija

Razlikujemo naslednje vrste konfliktov:

- Odkritost konflikta; po odkritosti lahko ločimo konflikte na potlačene, prikrite in odkrite. Potlačen konflikt je tisti, ki se ga ne zavedamo, prikrit je tisti, ki ga je vsaj kdo že (delno) opazil, a skupina še vedno deluje oz. poskuša delovati, kot da ga ni. Odkrit konflikt je tisti, ki je opazen in se ga udeleženci tudi zavedajo, pri čemer je nujno, da ga rešujejo.
- Aktivnost konflikta; glede na aktivnost lahko ločimo pasivne in aktivne konflikte. Pasiven konflikt je tisti, ki se ne razvija oz. napreduje in se ne rešuje. Aktivni konflikt pa se spreminja: se pogloblja, širi, rešuje.
- Ozadje konflikta; glede na ozadje ločimo več vrst konfliktov: samostojen konflikt, konflikt, ki je posledica globljih neuskklajenosti in prenesen konflikt. Konflikt je lahko samostojen, kar pomeni, da izvira iz zadevne nekompatibilnosti, lahko pa je posledica globljega konflikta (neuskklajenost ciljev izhaja iz neuskklajenosti vrednot, v takem primeru je konflikt ciljev le posledica vrednot in ta konflikt ni samostojen). Konflikt, ki izhaja iz globljega konflikta, lahko rešimo ali vsaj sklenemo kompromis; pri tem je dobro, da se zavedamo, da je nekje v ozadju globlji in kompleksnejši konflikt ali konfliktni potencial. Konflikt lahko izhaja tudi iz drugih konfliktov, čeprav ni neposredna posledica letih. Pogosto gre za konflikte, ki se jih ne zavedamo ali jih prikrivamo. Kljub temu, da nas navidezno ne ovirajo, pa inducirajo mnoge druge konflikte, ki jih sicer ni bilo. Meja med umetno sproženim konfliktom in konfliktom, ki izhaja iz drugih konfliktov, ni tako jasna, saj ni nujno, da se docela zavedamo, da je določen konflikt v bistvu posledica nečesa drugega oz. da želimo preko njega kaj doseči.
- Ravni konflikta; po globini delimo konflikt na spor, pod površinski konflikt, globoko zakoreninjen konflikt in dediščino preteklosti. Spor se nanaša na stališča in pravice vpletenih, ključno vprašanje pri tem je, kdo ima prav. Ponavadi je povezan z določeno konkretno problematiko. Kadar je konflikt na tej ravni, je koristno imeti razsodnika, ki v zadevi odloči. Pod površinski konflikt je povezan z interesi, ki se jih vplete strani pogosto niti ne zavedajo v celoti. Sem sodijo tudi čustva in odnosi. Globoko zakoreninjen konflikt je povezan z identiteto na eni strani in stereotipi ter predsodki na drugi strani. Dediščina preteklosti v kontekstu konfliktov predstavlja vse v preteklosti nerazrešene spore, pod površinske in globoko zakoreninjene konflikte, ki se sčasoma naberejo in vedno bolj otežujejo sodelovanje vpletenih.
- Notranji, medosebni in med skupinski konflikt; Notranji konflikt je konflikt v posamezniku. Poznamo tri vrste notranjih konfliktov:
 - konflikt dvojnega približevanja (situacija, ko nas dve stvari privlačita, ki se med seboj odbijata);
 - konflikt dvojnega izogibanja (situacija, ko smo ujeti med dve stvari, ki nas odbijata);
 - konflikt približevanja in izogibanja (situacija, ko nas določena stvar privlači in odbija hkrati).

Konflikt med dvema stranema, ki sta vezani na skupno rešitev, in je lahko medosebni ali med skupinski, pomeni, da mora biti izid konflikta enoten za obe strani, pa najsi bo to uveljavitev določenega interesa, vrednote, načina delovanja, itd. Tu je konflikt povezan z dobro vidno neuskklajenostjo, ali pa s tako, ki sicer povzroča motnjo, a ni jasno od kod izvira motnja.

- Vrste neuskklajenosti; neuskklajenosti se lahko pojavijo med elementi iste vrste ali med elementi različne vrste. Neuskklajenosti se pojavljajo med posamezniki ali v posamezniku samem. Različne neuskklajenosti, kot možen vir konfliktov so: neuskklajenost informacij, neuskklajenost znanja, neuskklajenost pomena besed in pojmov, neuskklajenost pomena sporočila, neuskklajenost ciljev in interesov, neuskklajenost stališč in pogledov, neuskklajenost zanimanj, neuskklajenost želja in hotenj, pričakovanj, neuskklajenost prepričanj, predstav in vrednot in navad, osebna neuskklajenost, teritorialna neuskklajenost, neuskklajenost odnosov do drugih, neuskklajenost stilov odzivanja na konflikt, itd.

Konflikte v podjetju lahko razdelimo na tiste, ki so v posameznih sodelavcih in na tiste ki so med sodelavci, potem pa tiste, ki so v določenih skupinah sodelavcev, in na tiste ki so med skupinami sodelavcev. Prav tako lahko v podjetju razlikujemo še skrite in teže prepoznavne konflikte ter odkrite in lahko prepoznavne konflikte. Posledica prvih je napeto in konfliktno ozračje med sodelavci, posledica drugih pa njihovi odkriti medsebojni spopadi. Konflikti v podjetju so lahko konstruktivni, če pripomorejo k razvoju podjetja in destruktivni, če podjetju škodujejo. Konflikti lahko težijo k naraščanju ali pojemanju. Lahko pa so racionalni in zavedni ali iracionalni in nezavedni.

2.4.1 Oblike osebnostnih konfliktov

- Konflikt vloge sporočitelja; nastane v primeru, če zaposleni dobi nejasna ali nasprotujoča si navodila od sporočitelja.
- Primer: zaposleni dobi od svojega nadrejenega dve nalogi in rešitev vsake naloge posebej bi zahtevala poln delovni čas. Zaposleni ne ve, katera naloga je po pomembnosti primarna, ker se njegov nadrejeni ni jasno izrazil in vodi v konflikt, ki ga je sporočil sporočevalec – menedzer.
- Konflikt med vlogami sporočiteljev; nastane takrat, ko sporočila raznih nosilcev vlog, ki so usmerjena na določeno osebo, med seboj niso usklajena
- Primer: zaposleni dobi dve nalogi od dveh različnih menedzerjev (matrična organizacija). Oba nadrejena imata svoje zahteve, npr. da se ena naloga opravi prej, druga pa kasneje in to vodi v konfliktno situacijo, če so zahteve in želje obeh sporočiteljev med seboj neuskklajene.

2.5 Povratna komunikacija

Nenehno dajanje informacij in dober povraten odziv je ključ do uspeha pri razumevanju in motivaciji svojih zaposlenih. Tako preko različnih oblik in orodij gojimo stik s svojimi zaposlenimi in jih seznanjamo s spremembami v podjetju. Njihove povratne informacije nas seznanjajo z morebitnimi pomanjkljivostmi in pogosto privedejo do uspešnih izboljšav.

Zelo pomembno se nam zdi, da ima vsak zaposleni občutek, da se lahko s komur koli v podjetju pogovori o svojih težavah, predlogih in željah. Ker je področje komunikacije in informiranja za nas izredno pomembno, mu posvečamo veliko časa in aktivnosti.

2.6 Interno komunikacija

Pomen človekovega dejavnika v organizaciji

Ljudje živimo v organizacijah in hkrati tudi med njimi. Na podlagi tega lahko trdimo, da smo v resnici pomemben del organizacijskega življenja oz. njihov sestavni del. Človek si svojo identiteto oblikuje v skupnosti in tudi preko nje in ni dejaven le v eni skupnosti, ampak v različnih. Pomembna skupnost so zagotovo tudi delovne organizacije, v katerih ljudje preživijo kar nekaj časa. Delovne organizacije poleg materialnega preživetja človeku pomagajo tudi pri izoblikovanju identitete in samoaktualizacije. Organizacija navzven deluje kot človeško bitje; poskrbeti mora za svoj dom, za dobre odnose s sosedi, si pridobivati prijatelje ter se braniti pred sovražniki. Da organizacija deluje učinkovito, je potrebno vse te potrebe uskladiti, zato pa ni dovolj le znanje in dobra volja vodilnih ljudi v organizaciji, ampak tudi organizirano upravljanje odnosov znotraj in zunaj nje. Njeno uspešno delovanje je v veliki meri odvisno od medsebojnega razumevanje vseh zaposlenih, ki sestavljajo organizacijo.

Če povzamemo, da organizacija deluje podobno kot živo bitje, potem ima tudi svoje vedenje.

Organizacijsko vedenje je po eni strani način delovanja organizacije, po drugi strani pa način povezovanja ljudi z organizacijami preko njihovega vedenja, vodstva in upravljanja, individualnih in skupinskih namenov. Organizacija so ljudje, ne le predali organizacijskih shem, zato je uspeh sleherne organizacije odvisen od komuniciranja z in med ljudmi.

Živimo v enem najbolj turbulentnih obdobj našega obstoja. V informacijski dobi in dobi znanja je svet kot nalašč vse bolj kompleksen, vse več je problemov, zmede in konfliktov. Nikjer ni vse omejeno bolj prisotno kot prav v organizacijah. Ekonomski pritiski, osveščanje zaposlenih in drugih organizacijskih deležnikov ter povezanosti z njimi, nove tehnologije, vse to zahteva nove tipe organizacij, nove odnose. Zahteva spoprijemanje s kompleksnim organizacijskim življenjem, od najbolj enostavnih interakcij v skupino do načrtovanja interakcij v organizaciji naslednjega trenutka – v virtualni organizaciji.

Ključ do reševanja vsega naštetega je slej kot prej v uspešni komunikaciji. Komunikacijski sistem znotraj organizacije – tako v človeški kot v tehnološki – prav zato zahtevajo poznavanja njihovih zakonitosti in obvladovanje njihovega delovanja. Komuniciranje je predvsem treba razumeti.

Sposobnosti učinkovitega sporazumevanja je ena izmed najbolj pomembnih veščin za uspeh v življenju. Zmožnost uspešne komunikacije žal ni vedno prirojena, je pa pozitivno to, da se je lahko naučimo.

2.6.1 Funkcije internega komuniciranja

Funkcije komuniciranja lahko izpeljemo iz funkcij informacij, saj komuniciranje predstavlja pretok informacij med udeleženci komunikacijskega procesa. Informacije so nujen pogoj za kakovostno odločanje ter podlaga za izvajanje kontrole. Z njimi lahko zmanjšujemo negotovost in bojzani, povzročimo spremembo stališč, okrepimo ali oslabimo mnenje o stvareh ali pa nas le zabavajo in nas tako spravijo v dobro voljo. Funkcije komuniciranja, ki jih srečujemo v organizaciji, imenujemo funkcije internega komuniciranja. Njihova naloga je širjenje in krepitev organizacijskih ciljev, pravil in predpisov, usklajevanje dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Formalne vodje morajo skrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja in o stanju organizacije ter socialitizirati zaposlene v kulturo organizacije. Te specifične funkcije nadalje delimo na več tradicionalnih funkcij.

Produksijska funkcija - vključuje vsako komuniciranje, ki se nanaša na proizvodnjo outputa in delo, povezanim z njim. Vključuje navodila glede količine in vrste outputa, navodila glede delovnega postopka ter končno poročilo o uspešnosti dela.

Vzdrževalna funkcija – pomeni komuniciranje, ki pripomore, da organizacija ostaja stabilna in aktivnosti v njej potekajo nemoteno. Sem uvrščamo različna navodila, organizacijsko politiko in popraviljanje negativnih povratnih informacij.

Inovativnostna funkcija – vključuje komuniciranje, povezano s spremembami v organizaciji, ki se nanašajo na poslanstvo organizacije, njeno filozofijo in strukturo.

Človeška funkcija – pa vključuje komunikacijo, ki vpliva na posameznikovo občutje pripadnosti organizaciji. Mnogo avtorjev pripisuje funkciji komuniciranja pomen redukcije negotovosti znotraj organizacije. Komuniciranje naj bi zmanjšalo negotovosti ali se vsaj spoprijelo z njo.

2.7 Vrste organizacijskega komuniciranja

Komuniciranje je v sodobni družbi pogosto uporabljen pomen, tako v zvezi s številnimi človeškimi aktivnostmi, kot tudi odnosi med ljudmi. Komunikacija postaja vse bolj razvita in neizbežna in kot taka del našega vsakdanjika. Je eden glavnih momentov gospodarskega, socialnega in duhovnega razvoja vsake družbe. Komuniciranje je zelo širok pojav, ki vsebuje tako proces med ljudmi kot proces v nas samih. Pri tem ne mislimo le na razumevanje sporočil ali formuliranja temveč tudi na fiziološke procese v človeku.

Ločimo štiri vrste organizacijskega komuniciranja: **OSEBNO KOMUNICIRANJE** je temelj za vse ravni komuniciranja. Gre za komuniciranje s samim seboj, kako si izoblikujemo naš kodni in dekadni sistem. Od te ravni je odvisno, kako razumemo sprejeta sporočila in tudi na kakšen način in v kakšni obliki jih oddajamo. **MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE** poteka med dvema osebama. Na podlagi medsebojne komunikacije se izoblikujejo medsebojni odnosi, ki imajo velik pomen za obstoj organizacije. **KOMUNIKACIJA V MANJŠIH SKUPINAH** poteka med tremi ali več osebami. Je korak naprej od medosebne komunikacije in na njej tudi temelji. V skupini se izoblikuje množica medosebnih odnosov. Večja kot je skupina, tem več ločenih interesov se pojavlja. **KOMUNICIRANJE MED SKUPINAMI** je dosti bolj kompleksno in zahteva več koordiniranja. Značilno je za velike organizacije, kjer morajo različne skupine med seboj komunicirati in sodelovati.

2.8 Ovire pri uspešnem komuniciranju

Večkrat se pojavijo pri komuniciranju motnje ali ovire. Da se komunikacija izboljša, jih moramo odpraviti. V ta namen je potrebno, da vemo zaradi česa oziroma vzrok ovir pri komuniciranju. Vzroki so lahko spodaj navedene ovire.

2.8.1 Organizacijske ovire

Organizacijske ovire so tiste, ki se pojavijo v sami organizaciji oziroma podjetju zaradi organizacijske strukture podjetja, ki je preveč ali premalo razdrobljena. Druge organizacijske ovire so specializacija dela v podjetju, različnost ciljev v podjetju, statusni odnosi in podobno.

2.8.2 Individualne ovire

Individualne ovire se pojavijo zaradi težav s komuniciranjem pri posamezniku oziroma zaposlenemu. V to skupino ovir spadajo pomanjkljiva semantika ali izrazoslovje, čustva, pomanjkanje komunikacijskih spretnosti in drugo.

2.8.3 Premagovanje komunikacijskih ovir

Ovire, ki preprečujejo uspešno komunikacijo, lahko premagamo. Prvo se moramo zavedati, da ovire sploh obstajajo in drugič spoznati, katere ovire preprečujejo dobro komunikacijo v podjetju.

2.8.4 Načini za premagovanje ovir pri komuniciranju

Najpogostejši načini za izboljšanje komunikacije v podjetju so: aktivno poslušanje sogovornika oziroma sogovornikov, zadrževanje negativnih čustev pri komunikaciji z drugimi, uporaba neverbalnih znakov, uravnavanje pretoka informacij, spodbujanje povratnih informacij, uporaba preprostega jezika idr.

2.9 Navodila za uspešno komuniciranje

Vsakdo, ki želi dobro komunicirati, mora upoštevati pri komunikaciji naslednja navodila:

premisлити pravi namen komunikacije, upoštevati položaj, v katerem poteka komunikacija, razjasniti si misli pred komuniciranjem, premisliti o neverbalnih sporočilih, ki jih oddaja pri verbalni komunikaciji, izbrati pravi kanal za oddajanje svojega sporočila itd.

2.10 Komunikacijska pravila za »težavne« sogovornike

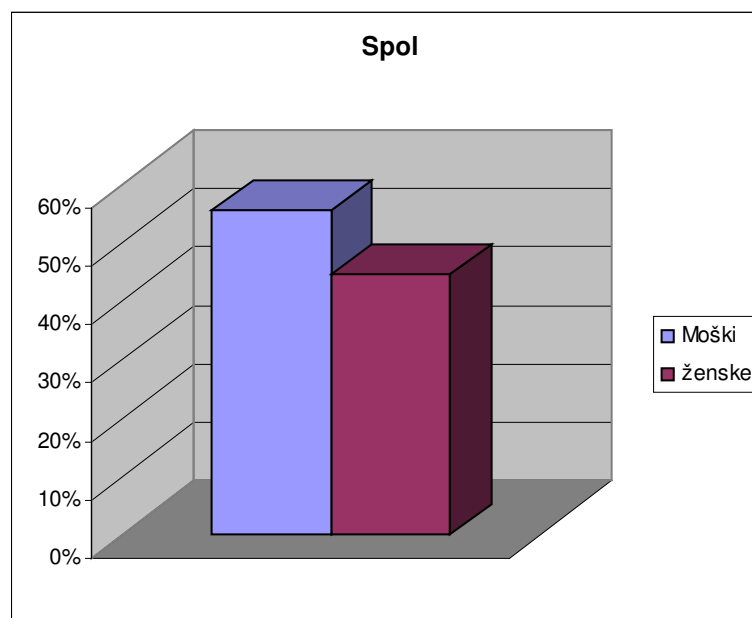
Kadar moramo komunicirati s sogovorniki, ki so problematični, nam strokovnjaki s področja komunikacije svetujejo sledeče napotke. Pri verbalni komunikaciji moramo paziti, da govorimo jasno in počasi, da izgovarjamo vsako besedo posebej in ne uporabljamo nejasnih izrazov. Ponavljati moramo pomembne misli. Izogibati se moramo dolgim stavkom in uporabljati čim krajše stavke ter uporabljati aktivno rabo glagolov. Pri tem moramo paziti tudi na našo neverbalno komunikacijo, in sicer tako, da uporabljamo čim več kretenj, mimike govornice telesa in drugih pripomočkov neverbalne komunikacije, da z njo potrdimo naša verbalna sporočila.

Pri tem pa moramo imeti tudi pravilen odnos do sogovornika, ki se kaže v tem, da ga razumemo, delamo premore, upoštevamo njegovo inteligentnost in preverjamo sproti, če nas je sogovornik razumel.

3 EMPIRIČNI DEL

1. Spol

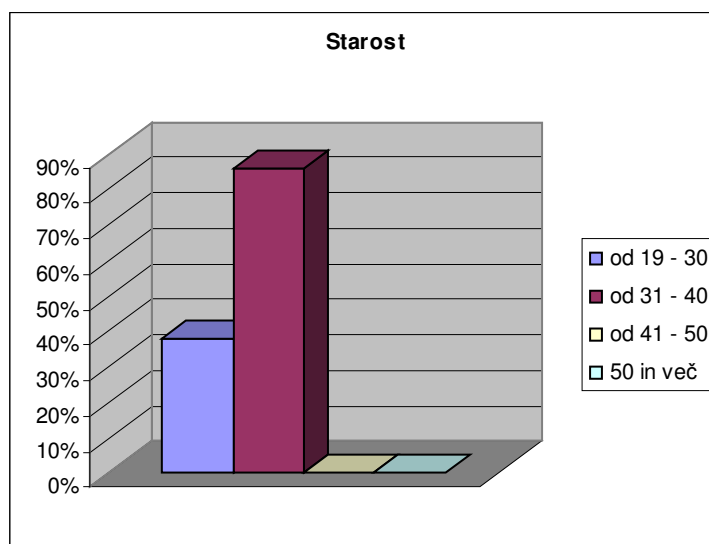
Spol		
Moški	40	56%
Ženski	32	44%



Komentar: V anketi je sodelovalo 72 anketirancev, od tega 56 % moških in 44 % žensk.

2. Starost:

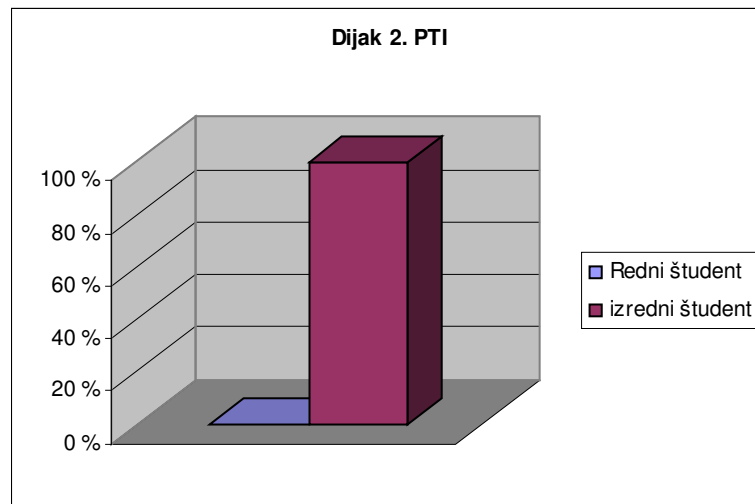
Starost		
Od 19 – 30 let	36	50%
Od 31 – 40 let	36	50%
Od 41 – 50 let	0	0%
50 in več	0	0%



Komentar: V anketi je sodelovalo 50 % anketirancev, starih od 19 – 30 let, ter 50 % anketirancev od 31 – 40 let.

3. Dijak 2. PTI

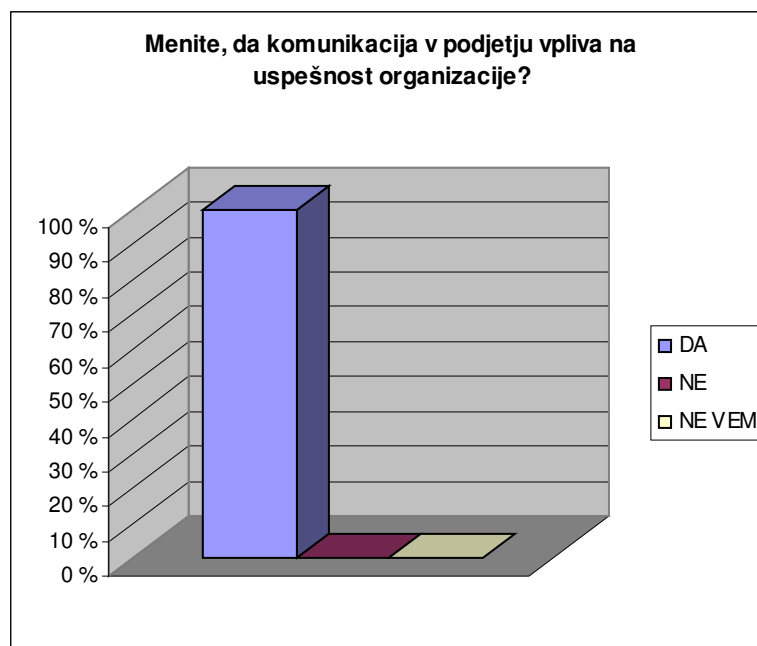
Dijak 2. PTI		
REDNI ŠTUDENT	0	0 %
IZREDNI ŠTEDENT	72	100 %



Komentar: Vsi anketiranci so bili izredni študenti.

4. Menite, da komunikacija v podjetju vpliva na uspešnost organizacije?

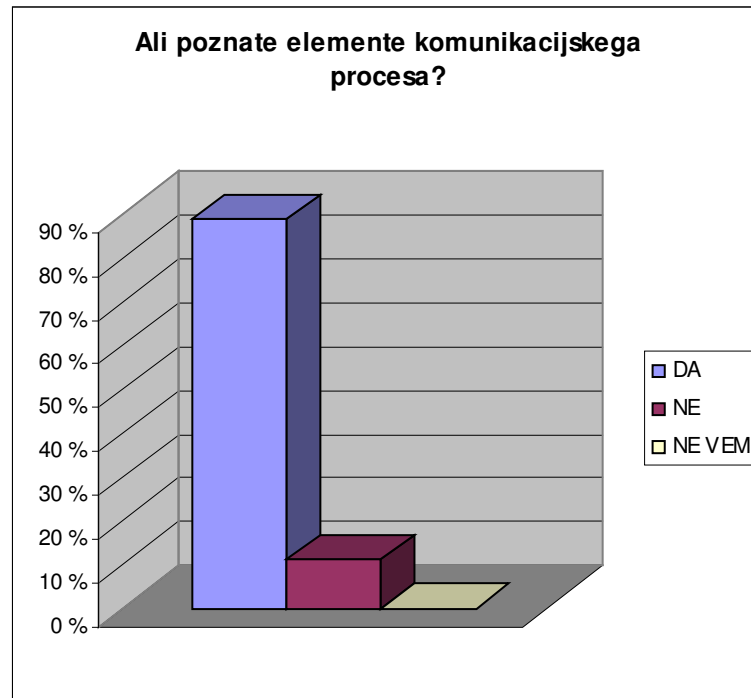
Menite, da komunikacija v podjetju vpliva na uspešnost organizacije?		
DA	72	100 %
NE	0	0 %
NE VEM	0	0 %



Komentar: Vsi anketiranci so bili enotnega mnenja, torej je bil rezultat ankete 100 %. Raziskava je pokazala, da komunikacija za podjetje vpliva na uspešnost organizacije.

5. Ali poznate elemente komunikacijskega procesa?

Ali poznate elemente komunikacijskega procesa?		
DA	64	89 %
NE	8	11 %
NE VEM	0	0 %



Komentar: 89 % anketiranih je seznanjena z elementi komunikacijskega procesa in le 11 % jih ne pozna.

6. S katero opredelitvijo komuniciranja bi se strinjali ?

S katero opredelitvijo komuniciranja bi se strinjali ?		
1. Komuniciranje je prenos sporočil in razumevanja od oddajnika do sprejemnika preko komunikacijskega kanala.	36	50 %
2. Komuniciranje je prosta pot in odprta izmenjava idej in informacij med menedzerji z namenom razbistritve ciljev.	0	0 %
3. Komuniciranje v najširšem pomenu je kakršno koli verbalno in neverbalno vedenje ene osebe, ki ga zazna druga oseba, s katero prva oseba komunicira.	36	50 %
4. S komunikacijo si prizadevamo biti razumljeni pri vsakdanjem sporazumevanju.	0	0 %
5. Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem.	0	0 %
6. Komuniciranje je osnovno vezivo organizacije, ki drži skupaj vse njene elemente.	0	0 %
7. Komuniciranje v organizaciji v ožjem smislu pomeni komuniciranje z menedzmentom in zaposlenimi.	0	0 %

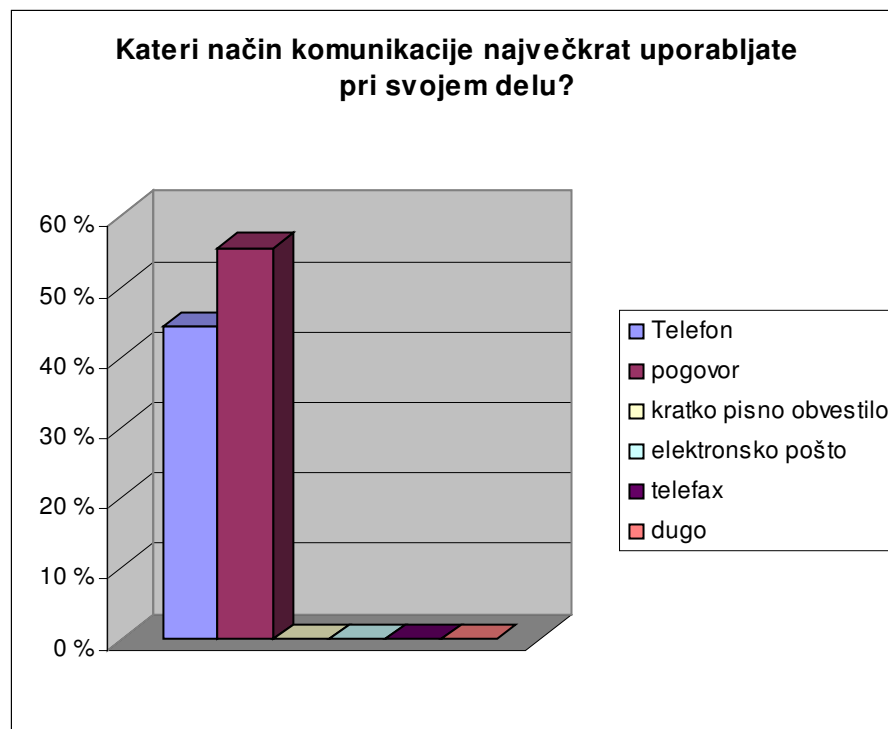


Komentar: Polovica anketirancev (50 %) meni, da je komuniciranje prenos sporočil od oddajnika do sprejemnika preko komunikacijskega kanala. Druga polovica pa jih meni, da je komuniciranje v najširšem pomenu kakršno koli verbalno in neverbalno vedenje ene

Osebe, ki komunicira z drugo osebo in ta zazna komunikacijo.

7. Kateri način komunikacije največkrat uporabljate pri svojem delu?

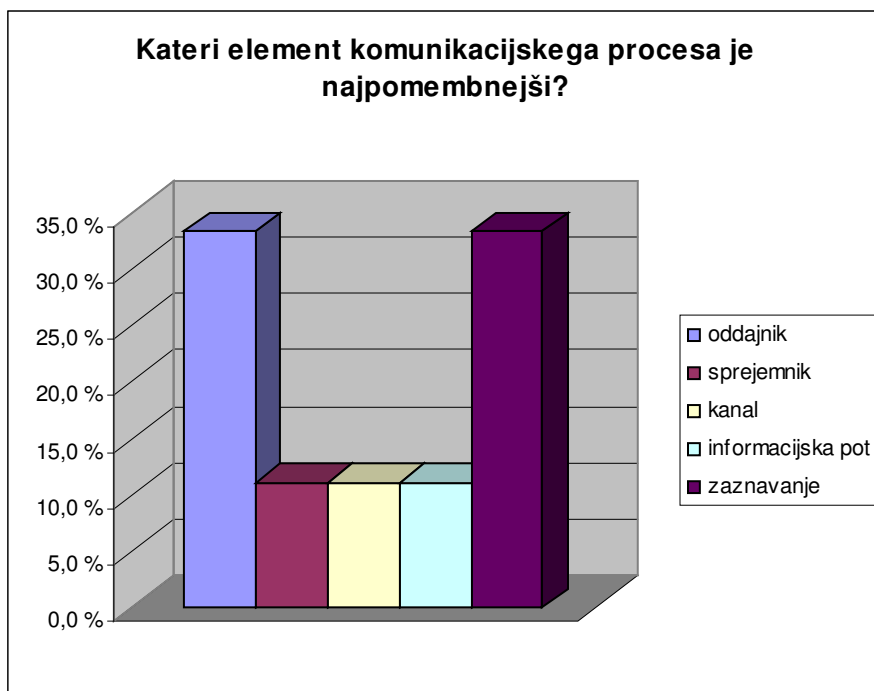
Kateri način komunikacije največkrat uporabljate pri svojem delu?		
1. telefon	32	44 %
2. pogovor	40	56 %
3. kratko pisno obvestilo	0	0 %
4. elektronsko pošto	0	0 %
5. telefax	0	0 %
6. drugo.....	0	0 %



Komentar: 56 % anketirancev pri svojem delu uporabljajo pogovor, telefona pa se poslužuje 44 % anketirancev.

8. Kateri element komunikacijskega procesa je najpomembnejši?

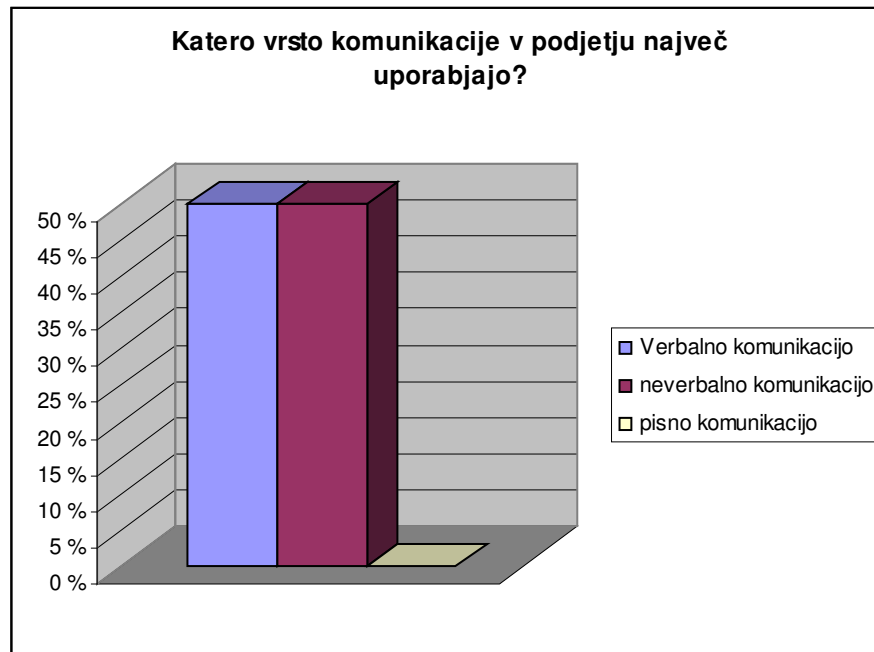
Kateri element komunikacijskega procesa je najpomembnejši?		
1. oddajnik	24	33,3 %
2. sprejemnik	8	11,1 %
3. kanal	8	11,1 %
4. informacijska pot	8	11,1 %
5. zaznavanje	24	33,3 %



Komentar: Po raziskavi sta oddajnik in zaznavanje najpomembnejša in sta dobila vsak po 33,3 % glasov. Sprejemnik, kanal in informacijska pot so manj pomembni, dobili so vsak le po 11,1 %.

9. Katero vrsto komunikacije v podjetjih največ uporabljajo?

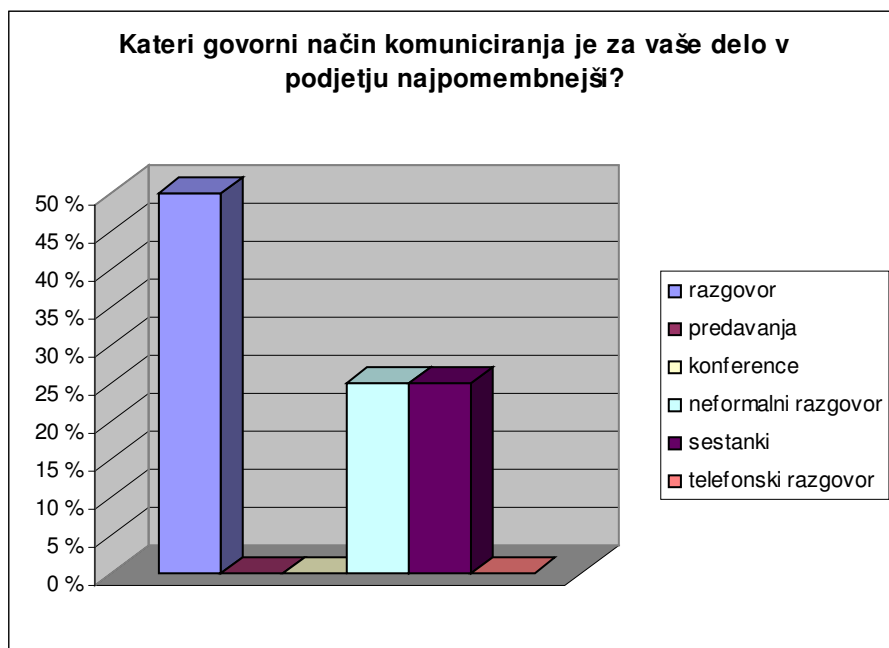
Katero vrsto komunikacije v podjetjih največ uporabljajo?		
1. verbalno komunikacijo	36	50 %
2. neverbalno komunikacijo	36	50 %
3. pisno komunikacijo	0	0 %



Komentar: V podjetjih uporabljajo verbalno in neverbalno komunikacijo, vsaka ima polovico glasov.

10. Kateri govorni način komuniciranja je za vaše delo v podjetju najpomembnejši?

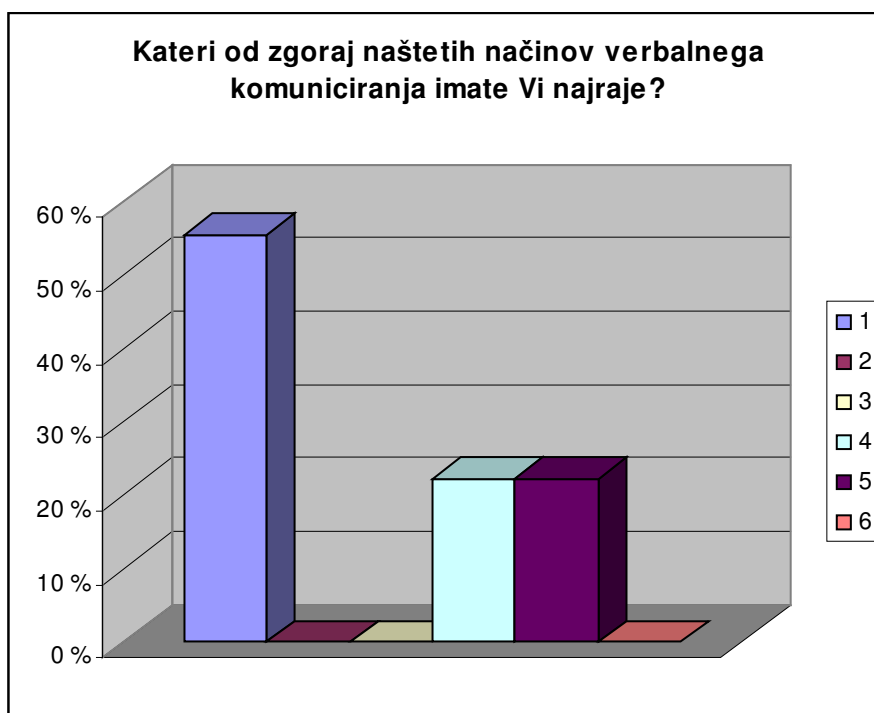
Kateri govorni način komuniciranja je za vaše delo v podjetju najpomembnejši?		
1. razgovor	36	50 %
2. predavanja	0	0 %
3. konference	0	0 %
4. neformalni razgovor	18	25 %
5. sestanki	18	25 %
6. telefonski razgovor	0	0 %



Komentar: Najpomembnejši govorni način komuniciranja za delo v podjetju je razgovor, ki je dobil 50 % glasov, drugo polovico pa si delita sestanki in neformalni razgovor.

11. Kateri od zgoraj naštetih načinov verbalnega komuniciranja imate Vi najraje?

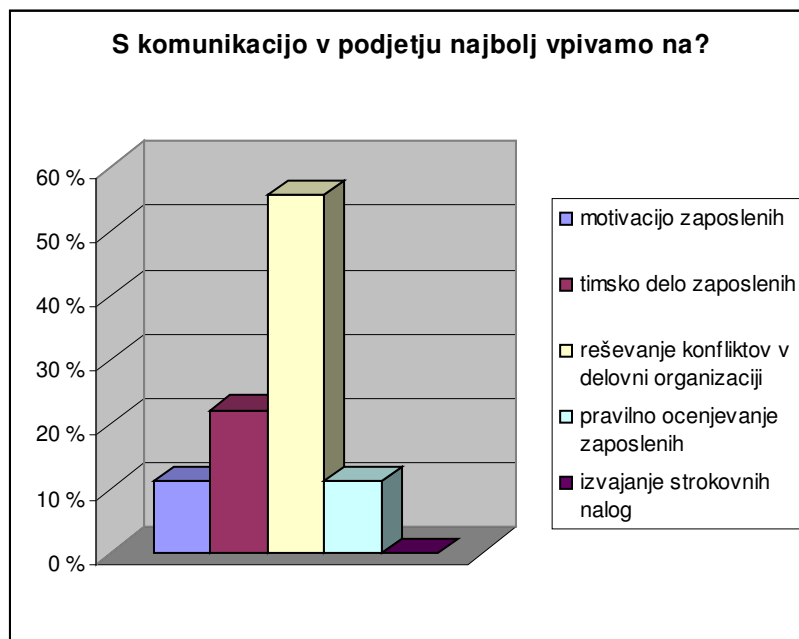
Kateri od zgoraj naštetih načinov verbalnega komuniciranja imate Vi najraje?		
1. razgovor	40	56 %
2. predavanja	0	0 %
3. konference	0	0 %
4. neformalni razgovor	16	22 %
5. sestanki	16	22 %
6. telefonski razgovor	0	0 %



Komentar: 56 % anketirancev ima najraje razgovor, preostalih 44 % pa si delita sestanki in neformalni razgovor.

12. S komunikacijo v podjetju najbolj vplivamo na:

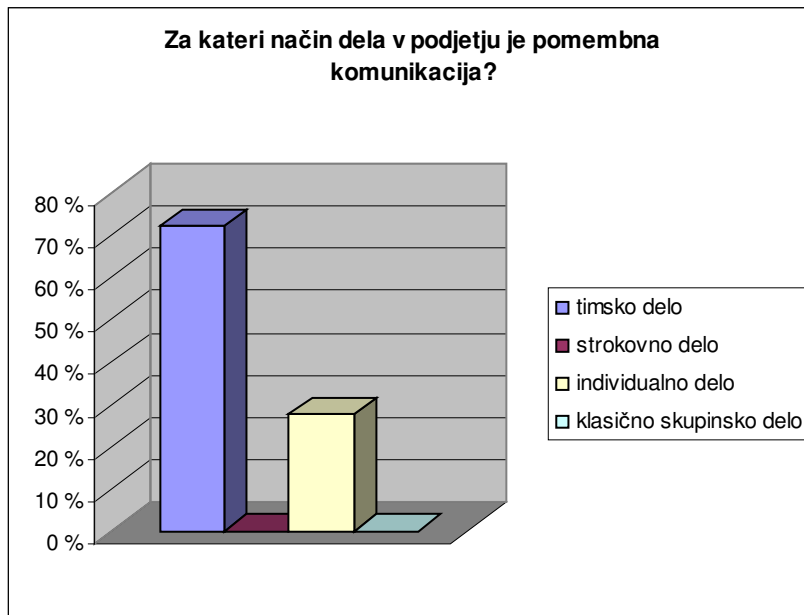
S komunikacijo v podjetju najbolj vplivamo na:		
1. motivacijo zaposlenih	8	11 %
2. timsko delo zaposlenih	16	22 %
3. reševanje konfliktov v delovni organizaciji	40	56 %
4. pravilno ocenjevanje zaposlenih	8	11 %
5. izvajanje strokovnih nalog	0	0 %



Komentar: S komunikacijo v podjetju 56 % vplivajo na reševanje konfliktov v delovni organizaciji, 22 % na timsko delo, 11 % na motivacijo zaposlenih in pravilno ocenjevanje zaposlenih prav tako 11 %.

13. Za kateri način dela v podjetju je pomembna komunikacija?

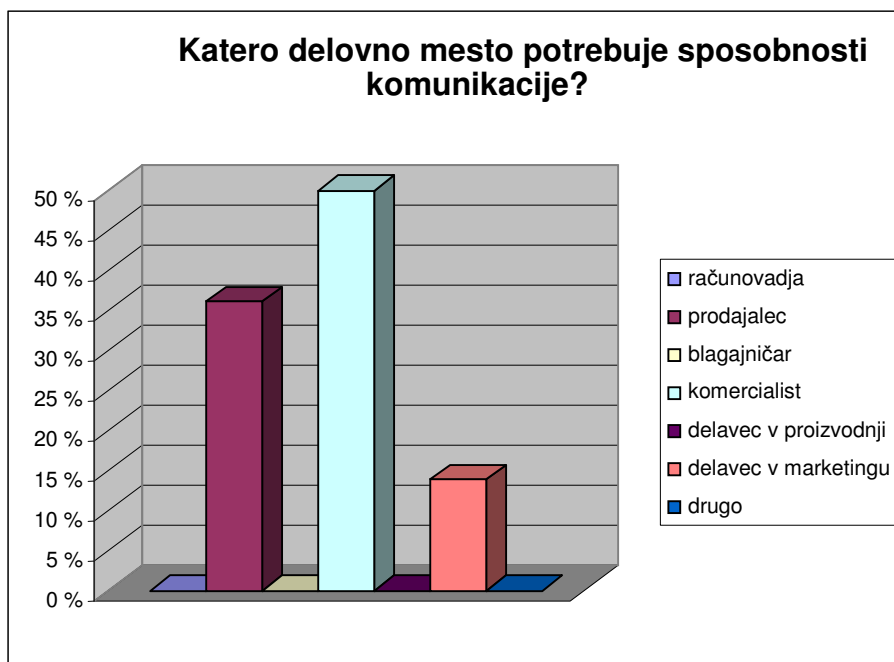
Za kateri način dela v podjetju je pomembna komunikacija?		
1. timsko delo	52	72 %
2. strokovno delo	0	0 %
3. individualno delo	20	28 %
4. klasično skupinsko delo	0	0 %



Komentar: Komunikacija v podjetju je najbolj pomembna za timsko delo (72 %) in nekoliko manj za individualno delo (28 %).

14. Katero delovno mesto potrebuje največje sposobnosti komunikacije?

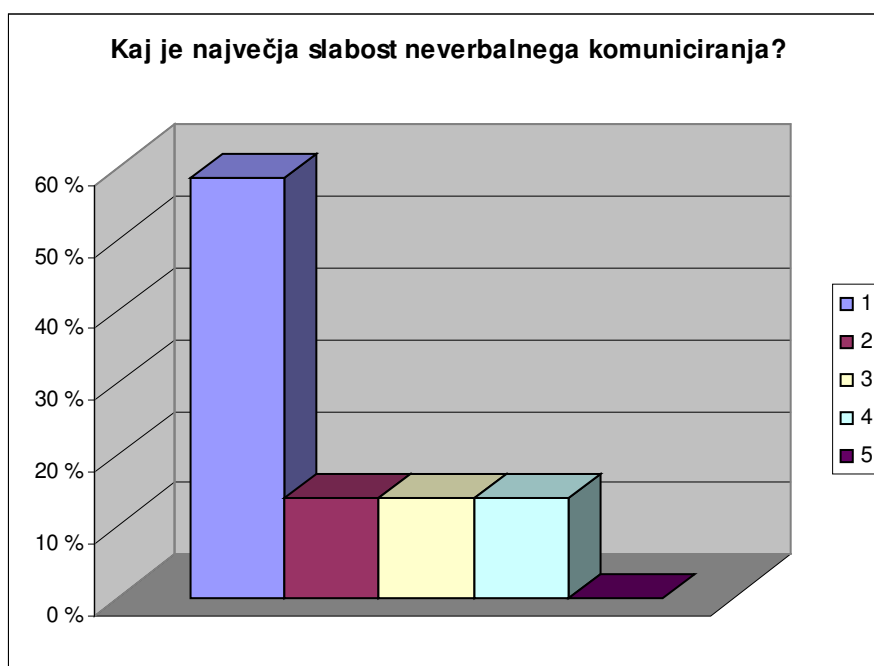
Katero delovno mesto potrebuje največje sposobnosti komunikacije?		
1. računovodja	0	0 %
2. prodajalec	26	36 %
3. blagajničar	0	0 %
4. komercialist	36	50 %
5. delavec v proizvodnji	0	0 %
6. delavec v marketingu	10	14 %
7. drugo.....	0	0 %



Komentar: Raziskave kažejo, da komercialist, ki si je prislužil 50 %, potrebuje največje sposobnosti komunikacije, sledi mu prodajalec z 36 %, delavec v marketingu pa si je prislužil le 14 %.

15. Kaj je največja slabost neverbalnega komuniciranja?

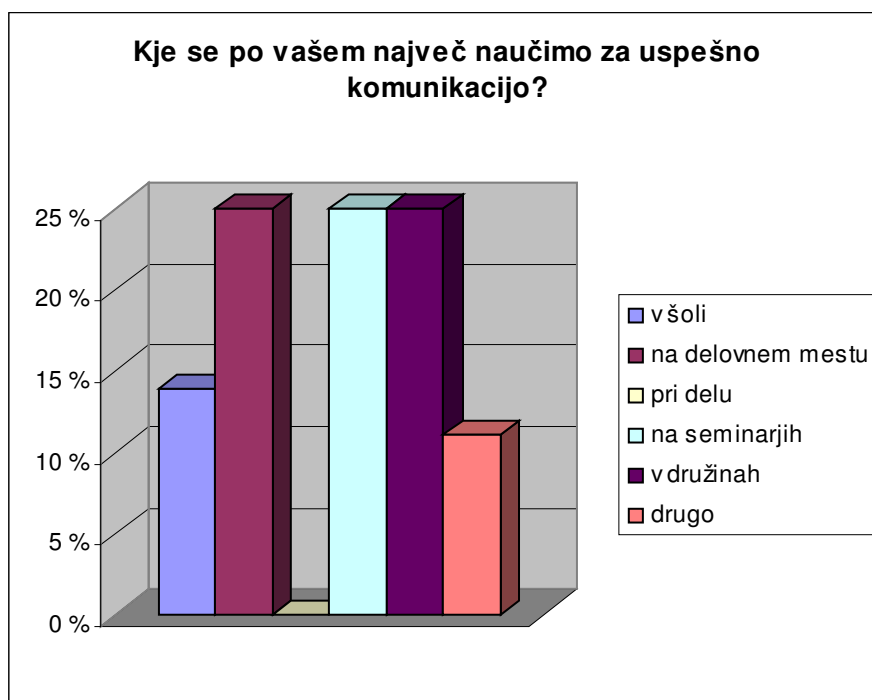
Kaj je največja slabost neverbalnega komuniciranja?		
1. Pošiljatelj ne ve, ali je prejemnik sporočilo prejel in ga pravilno razumel.	42	58 %
2. Pravilno razumevanje sporočila je odvisno od nebesednega sporočila.	10	14 %
3. Sporočilo ni trajno, zato je sprejemanje sporočila relativno.	10	14 %
4. Nejasnost, nezanesljivost sporočila.	10	14 %
5. Majhna stopnja izogibanja negotovosti.	0	0 %



Komentar: 58 % anketirancev meni, da pošiljatelj ne ve, ali je prejemnik sporočilo prejel in ga pravilno razumel. Ostale procente si delijo 2., 3., in 4. točka, ki pravijo, da je pravilno razumevanje sporočila odvisno od nebesednega sporočila; da sporočilo ni trajno, zato je sprejemanje sporočila relativno in da je slabost neverbalnega komuniciranja tudi nejasnost in nezanesljivost sporočila.

16. Kje se po vašem mnenju največ naučimo za uspešno komunikacijo?

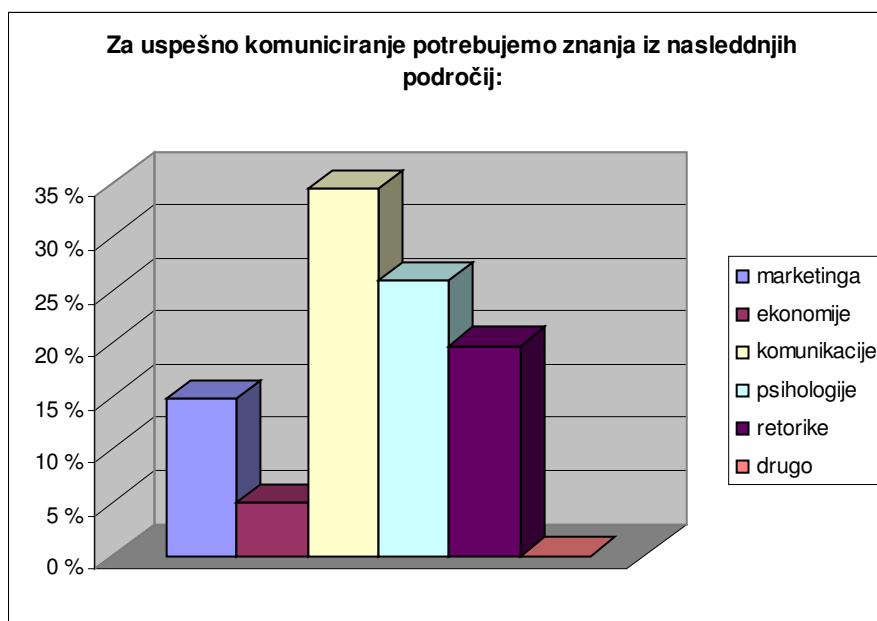
Kje se po vašem mnenju največ naučimo za uspešno komunikacijo?		
1. v šoli	10	14 %
2. na delovnem mestu	18	25 %
3. pri delu	0	0 %
4. na seminarjih	18	25 %
5. v družini	18	25 %
6. drugo.....	8	11 %



Komentar: Anketiranci največji pomen učenja za uspešno komunikacijo pripisujejo družini, seminarjem in delovnemu mestu, ki so si prislužili vsak 25 %. 14 % jih meni, da je šola tista, ki nas uči uspešne komunikacije. Ostali procesi pa so rezervirani za druge dejavnike, ki niso vpisani.

17. Za uspešno komuniciranje potrebujemo znanje iz naslednjih področij:

Za uspešno komuniciranje potrebujemo znanje iz naslednjih področij:		
1. marketinga	24	15 %
2. ekonomije	8	5 %
3. komunikacije	56	35 %
4. psihologije	42	26 %
5. retorike	32	20 %
6. drugo.....	0	0 %



Komentar: Za uspešno komuniciranje potrebujemo znanje iz področja komunikacije, ki si je prislužila 35 % glasov, sledi ji psihologija z 26 %, retorika z 20 %, marketing 15 % in le 5 % da potrebujemo znanje iz ekonomije.

4 OVREDNOTENE HIPOTEZE

H 1: Večina anketirancev meni, da komunikacija v podjetju vpliva na njegovo uspešnost.

Ta hipoteza se je potrdila, saj se zanjo strinjajo kar vsi anketiranci.

H 2: Večina anketirancev ne pozna elementov komunikacijskega procesa.

Ta hipoteza se ni potrdila, saj 89 % anketirancev pozna elemente komunikacijskega procesa.

H 3: Večina anketirancev se najbolj strinja z naslednjo definicijo: komuniciranje v najširšem pomenu je kakršno koli verbalno in neverbalno vedenje ene osebe, ki ga zazna druga oseba, s katero prva oseba komunicira.

Ta hipoteza se ni potrdila, saj je komunikacija prenos sporočil in razumevanja od oddajnika do sprejemnika preko komunikacijskega kanala in komuniciranje v najširšem pomenu je kakršno koli verbalno in neverbalno vedenje ene osebe, ki ga zazna druga oseba, s katero prva oseba komunicira, imata vsak po 50 %.

H 4: Večina anketirancev uporablja največkrat pogovor, kot način komunikacije pri svojem delu.

Ta hipoteza se je potrdila z 56 %, ostalih 44 % pa jih uporablja telefon.

H 5: Večina anketirancev meni, da komunikacija najbolj vpliva na motivacijo zaposlenih.

Ta hipoteza se ni potrdila, saj je dosegla le 11 % glasov anketirancev menijo da s komunikacijo v podjetju vplivamo na reševanje konfliktov v delovni organizaciji.

H 6: Večina anketirancev meni, da je komunikacija najpomembnejša za timski način dela.

Ta hipoteza se je delno potrdila, saj 72 % anketirancev meni, da je komunikacija najpomembnejša, 28 % udeležencev pa meni da je za komuniciranje najpomembnejše individualno delo.

5 SKLEPNE MISLI

Skozi nalogo smo spoznali, da je dobra komunikacija za podjetje zelo pomembna. S komunikacijo planiramo, organiziramo, vodimo in kontroliramo poslovanje podjetja in zaposlene. Če vodja slabo komunicira, posledično opravlja vse prej naštete osnovne funkcije vodenje zaposlenih slabo. Prav tako s komunikacijo motiviramo zaposlene k še boljšemu delu. Komunikacija pomaga zaposlenemu izraziti svoje strokovno delo oziroma delati uspešno in učinkovito. Komunikacijski proces je sestavljen iz elementov in faz. Marsikdaj pride do motenj komunikacijskega procesa in zaradi vsega naštetega je pomembno, da jih opazimo in odpravimo.

6 LITERATURA

- Fisher, R. 1998. Kako doseči dogovor: Umetnost pogajanja. Ljubljana: GV.
- Ilich, B. 1998. Zakladnica pogajalskih taktik. Lesce: Oziris.
- Lidstone, J. 1991. Pogajanje. Ljubljana: Video center.
- Možina, S.; Damjan, J. 1997. Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S.; Tavčar, M.; Kneževič, A.N. 1998. Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja.
- Možina, S.; Tavčar, M.; Zupan, N.; Kneževič, A.N. 2004. Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
- Ury, W. 1998. Od nasprotovanja do sodelovanja: Kako preseči zavrnitev. Ljubljana: GV.

7 ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETA: Pomen komunikacije za podjetje

Spoštovani!

Za potrebe raziskovalne naloge z gornjim naslovom, Vas vljudno prosimo, da izpolnite spodnji vprašalnik v skladu z vašim prepričanjem in mnenjem. Za vaš čas in sodelovanje se vam vnaprej lepo zahvaljujemo.

Raziskovalke Poslovno-komercialne šole Celje

1. Spol M Ž (obkroži pravilen odgovor)

2. Starost: a) od 19- 30 let b) od 31-40 let c) od 41-50 let e) 50 in več

3. Dijak 2. PTI Redni študent Izredni študent

4. Menite, da komunikacija v podjetju vpliva na uspešnost organizacije?

a) DA b) NE c). NE VEM

5. Ali poznate elemente komunikacijskega procesa?

a) DA b) NE c) NE VEM

6. S katero opredelitvijo komuniciranja bi se strinjali ?

(obkrožite en odgovor)

1. Komuniciranje je prenos sporočil in razumevanja od oddajnika do sprejemnika preko komunikacijskega kanala.
2. Komuniciranje je prosta pot in odprta izmenjava idej in informacij med managerji z namenom razbistritve ciljev.
3. Komuniciranje v najširšem pomenu je kakršno koli verbalno in neverbalno vedenje ene osebe, ki ga zazna druga oseba, s katero prva oseba komunicira.
4. S komunikacijo si prizadevamo biti razumljeni pri vsakdanjem sporazumevanju.
5. Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem.
6. Komuniciranje je osnovno vezivo organizacije, ki drži skupaj vse njene elemente.
7. Komuniciranje v organizaciji v ožjem smislu pomeni komuniciranje z menedžmentom in zaposlenimi.

7. Kateri način komunikacije največkrat uporabljate pri svojem delu?

1. telefon
2. pogovor
3. kratko pisno obvestilo
4. elektronsko pošto
5. telefax
6. drugo.....

8. Kateri element komunikacijskega procesa je najpomembnejši?

(obkrožite en odgovor)

1. oddajnik
2. sprejemnik
3. kanal
4. informacijska pot
5. zaznavanje

9. Katero vrsto komunikacije v podjetjih največ uporabljajo:

(obkrožite en odgovor)

1. verbalno komunikacijo
2. neverbalno komunikacijo
3. pisno komunikacijo

10. Kateri govorni način komuniciranja je za vaše delo v podjetju najpomembnejši?

(obkrožite en odgovor)

1. razgovor
2. predavanja
3. konference
4. neformalni razgovor
5. sestanki
6. telefonski razgovor

11. Kateri od zgoraj naštetih načinov verbalnega komuniciranja imate Vi najraje?

Navedite številko iz zgornje točke.....

12. S komunikacijo v podjetju najbolj vplivamo na:

(obkrožite en odgovor)

1. motivacijo zaposlenih

2. timsko delo zaposlenih
3. reševanje konfliktov v delovni organizaciji
4. pravilno ocenjevanje zaposlenih
5. izvajanje strokovnih nalog

13. Za kateri način dela v podjetju je pomembna komunikacija.
(obkrožite en odgovor)

1. timsko delo
2. strokovno delo
3. individualno delo
4. klasično skupinsko delo

14. Katero delovno mesto potrebuje največje sposobnosti komunikacije?
(obkrožite en odgovor)

1. računovodja
2. prodajalec
3. blagajničar
4. komercialist
5. delavec v proizvodnji
6. delavec v marketingu
7. drugo.....

15. Kaj je največja slabost neverbalnega komuniciranja (obkrožite en odgovor)

1. Pošiljatelj ne ve, ali je prejemnik sporočilo prejel in ga pravilno razumel.
2. Pravilno razumevanje sporočila je odvisno od nebesednega sporočila (uporabe kretenj, tona glasu, izrazov na obrazu).
3. Sporočilo ni trajno, zato je sprejemanje sporočila relativno.
4. Nejasnost, nezanesljivost sporočila.
5. Majhna stopnja izogibanja negotovosti.

16. Kje se po vašem mnenju največ naučimo za uspešno komunikacijo?
(navedite oziroma obkrožite en odgovor)

1. v šoli
2. na delovnem mestu
3. pri delu
4. na seminarjih

5. v družini
6. drugo.....

17. Za uspešno komuniciranje potrebujemo znanje iz naslednjih področij:
(navedite oziroma obkrožite največ tri odgovore)

1. marketinga
2. ekonomije
3. komunikacije
4. psihologije
5. retorike
6. drugo.....