UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

Diplomsko delo

ANALIZA MEDSEBOJNEGA IN ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA V POLICIJSKI UPRAVI LJUBLJANA

Jasmina Ahmetović

Ljubljana, september 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA MEDSEBOJNEGA IN ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA V POLICIJSKI UPRAVI LJUBLJANA

Kandidatka: Jasmina Ahmetović
Vpisna številka: 04037398
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Uprava 1. stopnja

Mentorica: višji pred. dr. Tatjana Kozjek

Ljubljana, september 2014

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Jasmina Ahmetović, študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava 1. stopnja, z vpisno številko 04037398, sem avtorica diplomskega z naslovom: Analiza medsebojnega in organizacijskega komuniciranja zaposlenih v Policijski upravi Ljubljana.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela in soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Ksenija Pečnik, prof. slov. jezika.

Ljubljana, 14. 09. 2014

Podpis avtorice:

POVZETEK

Ljudje komuniciramo med seboj že od rojstva. Razumevanje kompleksnosti komunikacije je ključnega pomena pri osebnem zavedanju posameznika, saj medsebojno sporazumevanje vključuje veliko pomembnih elementov, ki bi se morali upoštevati pri komuniciranju. Komuniciranje je za vsa živa bitja enostaven proces, saj se ga naučimo že kot otroci, vendar obstaja majhno število posameznikov, ki se zavedajo, da je učinkovita komunikacija bistvenega pomena v vseh življenjskih odnosih.

V diplomski nalogi sta predstavljena dva načina komuniciranja, in sicer medsebojno komuniciranje in organizacijsko komuniciranje. Medsebojno sporazumevanje je komunikacijski sistem, v katerem sodelujeta oddajnik (sporočevalec) in sprejemnik sporočila. Napake, ki nastanejo pri sporazumevanju, se lahko nanašajo na sporočevalca, prejemnika in motnje, ki izvirajo iz okolja ali nastanejo na komunikacijski poti, po kateri sporočilo potuje. Pri organizacijskem komuniciranju je pozornost od individualnega komuniciranja preusmerjena k načinu sporazumevanja v organizaciji. Cilj organizacijskega komuniciranja je vplivati na zaposlene skozi ukrepe in delovne operacije, ki zaposlene povezujejo s cilji organizacije. Tudi tu lahko nastanejo motnje pri komuniciranju, ki se odražajo v pomanjkljivosti organizacijske strukture, organizacijskih pravil in regulacij, statusne motnje in druge. Za njihovo odpravo se priporoča vrsta ukrepov, ki bi jih bilo treba izvajati – npr. spodbujanje dobrih odnosov med zaposlenimi in vodstvom, primerna komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi ter omogočeno dajanje povratnih informacij.

Raziskava na dveh policijskih postajah v Ljubljani je pokazala, da so zaposleni zadovoljni z medsebojno komunikacijo, pri čemer so sodelujoči v raziskavi opozorili na vpliv motenj iz okolja, nastajanje tehničnih napak pri sporazumevanju in psiholoških motenj komunikacije, med katere se uvrščajo osebna raznovrstna čustvovanja. Nadrejeni z zaposlenimi na obeh policijskih postajah večinoma ustno komunicirajo. Sodelujoči zaposleni so komunikacijske spretnosti nadrejenih ocenili kot dobre. Obenem so izrazili željo po dodatnem izobraževanju s področja sporazumevanja in aktivnega medsebojnega poslušanja.

Ključne besede: komuniciranje, medsebojna komunikacija, organizacijska komunikacija, zadovoljstvo zaposlenih, stil komuniciranja, policijska uprava.

SUMMARY

ANALYSIS OF INTERPERSONAL AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION OF EMPLOYEES IN THE POLICE ADMINISTRATION LJUBLJANA

People have been communicating with each other since birth. Understanding of the complexity of communication is crucial for the individual's personal awareness, because mutual communication includes numerous important elements, which should be taken into account when communicating. We believe that communication is an easy process, because we learned it since we were small, but only a small percentage of individuals know that effective communication is essential in all relationships.

The thesis presents two types of communication - mutual communication and organizational communication. Mutual communication is a communicational system, in which participate the transmitter (communicator) and the receiver of the message. Errors, which can occur in communication, may relate to the messenger or the recipient and the errors, arising from the environment or communicational path, through which a message travels. In organizational communication, the attention is shifted from individual communication towards the way of communication in the organization. The aim of organizational communication is to influence employees through actions and work operations, which connect employees, with the organization's goals. Even here can occur errors in communication, which reflect deficiencies of the organizational structure, organizational rules and regulations, status and other disorders. In order to eliminate them, there is a series of measures, which are recommended and should be carried out, for example, it is necessary to promote good relations between employees and the management, adequate communication between employees and supervisors as well as providing feedback.

The research of two police stations in Ljubljana showed employee satisfaction with mutual communication. The participants in the study pointed out the influence of environmental errors, formation of technical errors in communication and psychological errors in communication, which include diverse personal feelings. The superiors communicate with the staff at both police stations mostly verbally, and employees, who participated in the study, assess their communicational skills as good. The participants expressed a desire for additional education in the area of communication and active listening to each other.

Keywords: mutual communication, interpersonal communication, organizational communication, employee satisfaction, style of communication, Police Administration.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA iii
POVZETEK v
SUMMARY vi
KAZALO vii
KAZALO PONAZORITEV viii
KAZALO GRAFIKONOV VIII
KAZALO SLIK VIII
KAZALO TABEL VIII
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC ix
SEZNAM TUJIH IZRAZOV ..... **Error! Bookmark not defined.**
1 UVOD 1
2 KOMUNICIRANJE 3
2.1 RAVNI IN NAČINI KOMUNICIRANJA 3
3 MODEL MEDOSEBNEGA KOMUNICIRANJA 8
3.1 SISTEM KOMUNICIRANJA 8
3.2 PROCES KOMUNICIRANJA 10
3.3 RAZLOGI ZA NAPAKE V KOMUNICIRANJU 11
3.4 MOTNJE V KOMUNICIRANJU 12
3.5 STIL KOMUNICIRANJA 13
3.6 POSLUŠANJE 14
4 KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE 16
4.1 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA 17
4.2 RAVNI INTERNEGA KOMUNICIRANJA 18
4.3 SMERI INTERNEGA KOMUNICIRANJA 19
4.4 USPEŠNO IN UČINKOVITO INTERNO KOMUNICIRANJE 20
4.5 MOTNJE PRI KOMUNICIRANJU V ORGANIZACIJI 27
5 RAZISKAVA MEDOSEBNEGA IN ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA V POLICIJI 29
5.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE 29
5.2 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA 31
5.3 VZOREC SODELUJOČIH V RAZISKAVI 31
5.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV 34
5.5 PREVERJANJE HIPOTEZ 57
5.6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV 58
6 ZAKLJUČEK 59
LITERATURA IN VIRI 62
PRILOGE 65

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Ovire pri komuniciranju na PP1 35
Grafikon 2: Ovire pri komuniciranju na PP2 36
Grafikon 3: Dejavniki, ki najpogosteje zmotijo komunikacijo na PP1 39
Grafikon 4: Dejavniki, ki najpogosteje zmotijo komunikacijo na PP2 40
Grafikon 5: Trditve v sklopu internega komuniciranja na PP1 45
Grafikon 6: Trditve v sklopu internega komuniciranja na PP2 46
Grafikon 7: Trditve o medsebojnih odnosih na PP1 50
Grafikon 8: Trditve o medsebojnih odnosih na PP2 51
Grafikon 9: Moško-ženska komunikacija na delovnem mestu na PP1 54
Grafikon 10: Moško-ženska komunikacija na delovnem mestu na PP2 55

KAZALO SLIK

Slika 1: Načini komuniciranja 4
Slika 2: Smeri pogleda in njihov pomen 6
Slika 3: Komunikacijski sistem s povratno zvezo 8
Slika 4: Matrica stilov komuniciranja 13

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava enosmernega in dvosmernega komuniciranja 10
Tabela 2: Oblike internega komuniciranja in njihove prednosti 18
Tabela 3: Spol sodelujočih v raziskavi na obeh PP 31
Tabela 4: Starost sodelujočih v raziskavi na obeh PP 32
Tabela 5: Izobrazba sodelujočih v raziskavi na obeh PP 33
Tabela 6: Čas zaposlitve sodelujočih v raziskavi na obeh PP 33
Tabela 7: Ocena komunikacije sodelujočih v raziskavi s sodelavci na obeh PP 34
Tabela 8: Ovire pri komuniciranju na obeh PP 35
Tabela 9: Dejavniki, ki najpogosteje zmotijo komunikacijo na obeh PP 39
Tabela 10: Način komuniciranja nadrejenih z zaposlenimi na obeh PP 41
Tabela 11: Trditve v sklopu internega komuniciranja na obeh PP. 44
Tabela 12: Izboljšanje komunikacije na obeh PP 47
Tabela 13: Odnos vodje do zaposlenih na obeh PP 48
Tabela 14: Trditve o medsebojnih odnosih na obeh PP 50
Tabela 15: Moško-ženska komunikacija na delovnem mestu na obeh PP 53
Tabela 16: Vzroki za nastajanje konfliktov na obeh PP 56

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

PP	policijska postaja
PU Ljubljana	Policijska uprava Ljubljana
MNZ	Ministrstvo za notranje zadeve
ZODPol	Zakon o organiziranosti in delu v Policiji

1 UVOD

Komuniciranje je sestavni del sporazumevanja in nam omogoča izražati raznovrstne potrebe. Ljudje smo različni in naše komunikacijske spretnosti se razlikujejo, zato je tudi komuniciranje različno. Dnevno nastopamo v različnih vlogah, v katere smo vključeni (služba, starševstvo, družina itd.). Komuniciranje je pomembno v vseh vlogah, saj se le z učinkovitim komuniciranjem vzpostavi korekten in zdrav medsebojni odnos.

Ljudje so zaradi svojega preživetja primorani delati. Za opravljanje svojega dela pa morajo komunicirati tudi s strankami, sodelavci in z nadrejenimi. Za raznovrstne delovne procese je pomembno učinkovito in pravočasno komuniciranje, saj organizacija brez tega ne bi mogla poslovati. V poslovnem svetu je pravočasnost izvedbe storitev ključna, to pa daje organizaciji tudi kredibilnost in dodano vrednost.

Posameznik kot član organizacijskega delovnega potenciala je podrejen organizacijskim pravilom, ki jih mora upoštevati pri svojem delu. Zaradi zapletenih postopkov dela morajo tudi zaposleni v javni upravi komunicirati med seboj, s strankami in z vodstvom. Dejstvo je, da sta tudi v javni upravi pomembni pravočasnost in točnost (informacij), zato so zaposleni zaradi velikega obsega dela in stalnega nadzora v medijih izpostavljeni pritisku.

Slovenska policija je organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve in predstavlja temeljni represivni organ pri nas, katerega glavna naloga je zagotavljati red in mir ter varovati življenja in premoženje ljudi. Učinkovitost njenega delovanja je odvisna od velikega števila dejavnikov, kot so javno mnenje državljanov o delovanju policije, zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom, proračunska sredstva itd.

Namen diplomske naloge je proučiti področje medosebne in organizacijske komunikacije in ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni v policiji zadovoljni z obstoječo medosebno in organizacijsko komunikacijo. Ker je v policiji zaposlenih okoli 8000 ljudi, je namreč skoraj nemogoče, da bi imeli vsi dobre komunikacijske spretnosti.

Cilji diplomskega dela so:
- proučiti področje komuniciranja,
- proučiti različne opredelitve medosebnega in organizacijskega komuniciranja,
- analizirati zadovoljstvo zaposlenih z medosebnim in organizacijskim komuniciranjem v Policijski upravi Ljubljana,
- predlagati morebitne izboljšave v medosebnem in organizacijskem komuniciranju v Policijski upravi Ljubljana.

V diplomski nalogi so se preverjale naslednje hipoteze:
- Hipoteza 1: Zaposleni v Policijski upravi Ljubljana so zadovoljni z medosebno komunikacijo.
- Hipoteza 2: Socialni šumi so glavni razlog za napake v komuniciranju v Policijski upravi Ljubljana.

- Hipoteza 3: Nadrejeni s svojimi podrejenimi v Policijski upravi Ljubljana medsebojno komunicirajo večinoma v pisni obliki.
- Hipoteza 4: Vodje v Policijski upravi Ljubljana nimajo dobrih komunikacijskih spretnosti.
- Hipoteza 5: Zaposleni v Policijski upravi Ljubljana potrebujejo dodatno izobraževanje na področju komuniciranja.

Za pripravo teoretičnega dela je bila uporabljena metoda deskripcije in z njo opisan predmet raziskovanja, z metodo kompilacije pa so povzeti različni domači in tuji viri.

Za pripravo raziskovalnega dela naloge je bil uporabljen anketni vprašalnik. Izpolnili so ga zaposleni na dveh policijskih postajah v okviru Policijske uprave Ljubljana. Za analizo izpolnjenih anketnih vprašalnikov so bile uporabljene statistične metode obdelave in interpretacije podatkov.

V teoretičnem delu diplomske naloge so prikazani področje komuniciranja, različni načini komuniciranja, model medosebne komunikacije, proces in ovire, ki nastajajo pri komuniciranju.

V okviru internega komuniciranja so prikazane ravni in smeri internega komuniciranja, izpostavljen pa je pomen uspešne in učinkovite interne komunikacije.

V raziskovalnem delu naloge so prikazani rezultati raziskave organizacijskega in medsebojnega komuniciranja v Policijski upravi Ljubljana. V raziskavo sta bili vključeni dve policijski postaji. Na podlagi raziskave sta bila izvedena preverjanje in potrjevanje hipotez ter podani predlogi za uvedbo izboljšav na proučevanem področju v Policijski upravi Ljubljana.

2 KOMUNICIRANJE

Skozi komuniciranje se po navedbi Mumela (2012, str. 26) pridobivajo in dajejo informacije. Informacije omogočajo, da se ljudje v okolju znajdemo. Podatke iz okolja pridobivamo s pomočjo čutil, ki so osnova za vnos informacij v naš organizem. Majcenova (2001, str. 154) izpostavlja, da se pri komuniciranju preoblikujejo občutki, slike realnosti in predstave v besede in se jih posreduje prejemniku.

SSKJ (2014) navaja, da je komunikacija sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Po Kavčiču (2004, str. 1) je komuniciranje dejavnost, ki omogoča obstoj in razvoj posameznika ter jo večina ljudi jemlje kot nekaj samoumevnega. V komuniciranje smo vpleteni skoraj vsak trenutek in nas spremlja vse življenje. V različnih situacijah komuniciramo z različnimi soudeleženci. Komunikacija je ključni pogoj za vse družbeno dogajanje.

Pri komunikaciji gre po Kavčiču (1998, str. 2) za dvosmerni proces izmenjave informacij med oddajnikom in sprejemnikom, ki se menjavata v vlogah oddajnika in sprejemnika. Po Barkerju (2000, str. 2) je komuniciranje konstantna aktivnost, ki se je nikoli ne nehamo učiti in hkrati predstavlja proces oblikovanja skupnega razumevanja. Kristančič in Ostrman (1999, str. 12) komunikacijo razumeta kot odpiranje ene osebe drugi. Pri tem naj bi se naučili, kdo je oseba, s katero komuniciramo, in kdo smo mi sami.

2.1 RAVNI IN NAČINI KOMUNICIRANJA

V proces komuniciranja je lahko vključenih različno število oseb, glede na to, koliko jih je, ločimo *več ravni komuniciranja*. Mumel (2012, str. 33) opredeljuje znotrajosebno komuniciranje ali intrapersonalno komuniciranje kot komuniciranje s samim seboj. Komunikacijski tok je drugačen, ker sta oddajnik in sprejemnik ista oseba (npr. sami sebe spomnimo na to, kaj moramo narediti). Med medosebno ali interpersonalno komuniciranje spada komuniciranje med dvema osebama ali med več osebami na osebni ravni. Avtor loči več oblik glede na število udeležencev v procesu komuniciranja, in sicer komuniciranje:

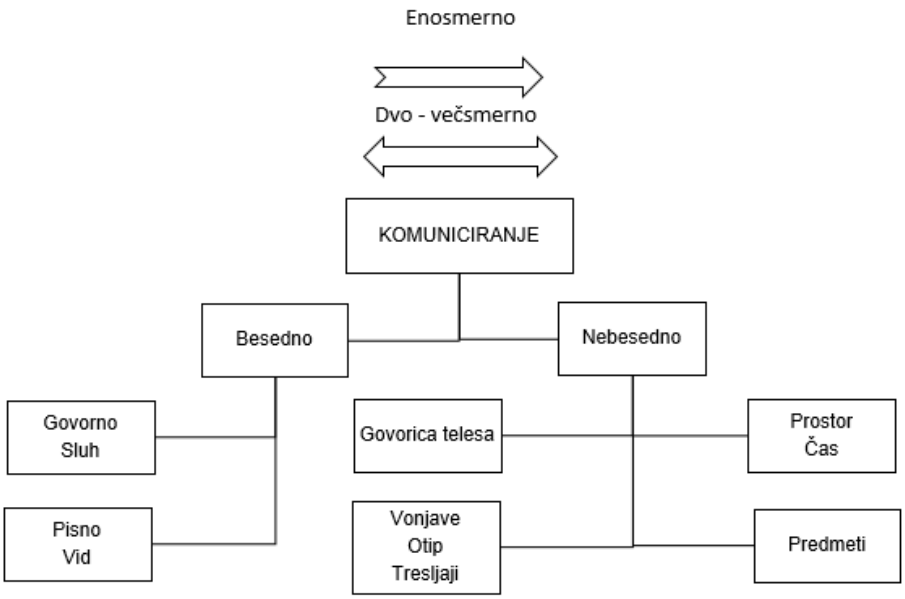
- posameznika s posameznikom,
- posameznika s skupino,
- skupine s posameznikom,
- skupine s skupino.

O komunikaciji se lahko govori takrat, ko sporočilo potuje od pošiljatelja do sprejemnika. Poznamo več načinov komunikacije oziroma obstaja več načinov prenosa informacij. Kavčič (1998, str. 50, 51) navaja, da za besedno ali verbalno komuniciranje uporabljamo govor oziroma besede kot ključni element komuniciranja. Besedno komuniciranje je lahko:

- govorno komuniciranje (neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev),
- pisno komuniciranje (za prenos besed se uporablja pisava in temu ustrezna sredstva),
- elektronsko komuniciranje (za prenos glasu ali pisave se uporablja elektronska sredstva).

Mihaličeva (2010, str. 42) navaja, da ima neverbalno komuniciranje enak pomen kot izgovorjena beseda, kajti če posameznik govori nekaj in njegova neverbalna govorica sporoča nekaj povsem drugega, mu njegov sogovornik ne verjame ali ne zaupa, zato je treba verbalno in neverbalno govorico uskladiti. Dobrijevićeva (2011, str. 29) opozarja na težave, ki nastajajo pri razumevanju neverbalne komunikacije. Med glavne težave, ki nastajajo, uvršča neverbalne izraze, ki imajo več pomenov. Sem uvršča neverbalne znake, ki se pojavljajo sočasno (npr. mimika obraza in kretnje rok), ter neverbalne znake, ki so konstantni (lahko prenehamo govoriti, vendar neverbalna komunikacija še vedno poteka).

Slika 1: Načini komuniciranja



Vir: Tavčar (1995, str. 14).

Romova (2009, str. 58) navaja, da celotno vedenje človeka izvira iz nevroloških procesov vida, sluha, vonja, okusa in dotika. Ko človek razmišlja, premišljuje, podoživlja dogodke, se to razmišljanje kaže tudi v mimiki, pogledih, kretnjah, glasu in odzivanju. Notranjost človeka se ne odraža samo na njegovi zunanjosti, kajti če zna razbrati govorico telesa, mu to omogoči lažje razumevanje notranjega sveta, mišljenja in prepričanja sogovornika. Payrato (2009, str 168) opozarja, da so pri raziskovanju nebesedne komunikacije pomembni trije pogoji, in sicer psihološki pogoj, ki opredeljuje odnos med ljudmi, ki komunicirajo, sociološki pogoj, ki določa govorni položaj in okoliščine komunikacije, ter upoštevanje biološkega pogoja, ki vključuje kulturno okolje, iz katerega sogovornik izhaja, in principe – pravila, po katerih osebe komunicirajo.

V raziskavah iz Združenih držav Amerike ugotavljajo, da se pri komuniciranju večina pomena posreduje na neverbalni način (Mihaljčič, 2006, str. 24):

- 7 % z uporabljenimi besedami,
- 38 % z glasom oziroma parajezikom,
- 55 % z izrazom obraza, očmi, položajem telesa in drugimi znaki neverbalnega komuniciranja.

Ule (2005, str. 207) v *parajezik* uvršča objezikovne znake, ki imajo v komuniciranju samostojno vlogo, ki ni nujno vezana na verbalno sporočilo. Taki znaki so jok, stokanje, smeh itd. in z njimi izražamo predvsem enostavna čustva, medtem ko na primer jezo, žalost, srečo itd. izražamo z glasovnimi signali. Počasen govor in manjše variacije v višini tona sporočajo negativna in neprijetna čustva. Hiter govor in večje variacije v višini tona pa največkrat sporočajo pozitivna čustva in dobro počutje.

Po mnenju Woodove (2010, str. 135) je *proksemika* pojem, s katerim se opisuje položaj in gibanje ljudi v prostoru. V vsaki kulturi obstajajo norme, ki določajo, kako naj bi se prostor, v katerem se nahajamo, uporabljal in kako blizu smo si lahko s sogovornikom. Ule (2005, str. 220) obrazloži prijetno počutje v prostoru, ki naj bi se odražalo v sproščeni in učinkoviti komunikaciji. Pri tem pa poudarja, da se to, če posameznika prostor, v katerem se nahaja, omejuje, prenese tudi na njegovo komunikacijo in odnos, ki sta posledično bolj toga.

Ivanuša-Bezjak (2008, str. 26) opredeljuje dotik kot enega izmed najpomembnejših človeških čutov. Dotik je aktivnost, pri kateri se zaznava z rokami, s prsti in z deli telesa. Avtorica meni, da so neverbalni signali v neposredni komunikaciji enakovredni, včasih pa celo do petkrat močnejši ali izrazitejši od besednih sporočil. To naj bi še posebej veljalo za dotike, ki lahko tudi negativno vplivajo v medsebojnih odnosih. Ule (2005, str. 217) meni, da dotiki pogosto signalizirajo statusne razlike med ljudmi in da se v profesionalnih in formalnih odnosih ne dopušča veliko dotikanja ter da so tovrstni dotiki omejeni zgolj na ritualno dotikanje ob pozdravih, ki slonijo na normah vljudnosti.

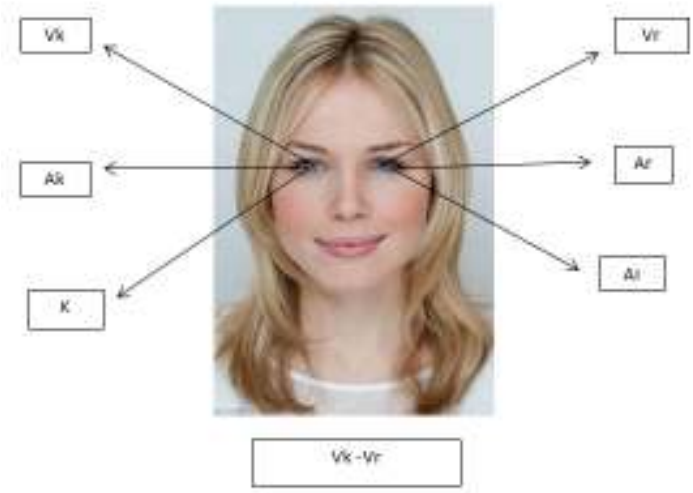
Osebni prostor je razdalja med osebami pri osebnem komuniciranju. Uporaba tega prostora je povezana s socialnimi odnosi, razdalje pa so vezane na vsebino in družbeni okvir komuniciranja. Mihaljčič (2006, str. 39) loči štiri vrste medosebnega prostora:

- intimni prostor obsega razdaljo od fizičnega dotikanja do 0,4 metra. Ta prostor je navadno rezerviran za osebe, s katerimi imamo intimne odnose;
- osebni prostor se nanaša na razdaljo od 0,4 do 1,5 metra. Na tej razdalji se osebe lahko vidijo in dotikajo. Na tej razdalji poteka sproščen prijateljski pogovor dveh ali največ treh oseb;
- družabni prostor obsega razdaljo med 1,5 do 4 metrov. Na tej razdalji se dogaja večina poslovnega komuniciranja, vključno s poslovnimi pogovori, sestanki in predstavitvami;
- javni prostor obsega razdaljo med 4 metri in več. Takšen prostor uporabljajo osebe z višjim statusom ali za velike sestanke z veliko udeleženci (npr. predavanja).

Po mnenju Dobrijevićeve (2011, str. 30) s pogledom sporočamo kognitivne procese, ki nastajajo pri posamezniku, hkrati pa lahko z njim ugotovimo mero strinjanja prejemnikov z našim sporočilom (angl. *feedback*). Mandićeva (1998, str. 63) prikazuje sliko običajno organizirane osebe z dominantno desno roko in možne smeri pogleda. Če oseba med komuniciranje premakne pogled v gornji levi kot, naj bi se spominjala slike, ki jo je videla. Pogled, ki je usmerjen v gornji desni kot predstavlja razmišljanje. S premikom pogleda na levo oseba išče zvok, ki ga je slišala, na desno pa ustvarja oziroma oblikuje slušno

podobo. Premik oči v spodnji desni kot nam sporoča rabo čustvenih in telesnih zaznav, pogled v levi spodnji kot pa nam predstavlja notranji dvogovor.

Slika 2: Smeri pogleda in njihov pomen



Vir: Mandić (1998, str. 63).

Legenda k sliki 2: smeri pogleda in njihov pomen

Vr	Premik oči: levo gor (spominja se slike, kot jo je resnično videla, si jo zapomnila in jo sedaj koristno uporablja).
Vk	Premik oči: desno gor (oblikuje, ustvarja, sestavlja slike).
Ar	Premik oči: na levo (slušno/avditivno iskanje zvoka, ki ga je slišala).
Ak	Premik oči: na desno (ustvarja, oblikuje slušno/avditivno podobo).
Ai	Premik oči: levo dol (predstavlja notranji dvogovor).
K	Premik oči: desno dol (sporoča rabo čustvenih, telesnih zaznav in motivacijskih predstav).
Vk ali Vr	Pogled je neposreden: naprej (pristop k vidni/vizualni komponenti lastnega doživetja).

Ivanuša-Bezjak (2008, str. 25) opredeljuje govorico telesa kot posebno obliko nebesednega komuniciranja. Med komuniciranjem so sogovorniki drug drugemu v središču pozornosti in kar doživljajo ob komuniciranju, je veliko pestrejše od besed. Govorica telesa naj bi po mnenju avtorice obsegala približno 700.000 »izrazov«, ki naj bi jih posameznik ustvaril s svojimi mišicami. Avtorica med govorico telesa uvršča proksemiko, držo in hojo ljudi, gestiko in mimiko. Mandićeva (1998, str. 58) opisuje, kako nekateri gibi podkrepijo besedno komunikacijo, saj je znano, da tisti, ki si želijo več podpore in pozornosti, bolj pogosto kimajo z glavo, se pogosteje nasmihajo in gestikulirajo ter tako poudarjajo tisto, kar so želeli povedati. Dotiki lastnega telesa naj bi bili vrsta komunikacije s samim seboj (npr. roka na nosu – včasih povezano z izražanjem strahu, prst na ustnicah – včasih sram ali inhibicija, stiskanje pesti – bes, pokrivanje oči –

včasih sram in zanikanje itd.). Avtorica meni, da so gibi samoobnova v položaju, ko nekdo doživlja sram ali katero drugo proti sebi naravnano čustvo. S samodotikanjem ne komuniciramo, učinki tega pa izražajo pomembno sporočilo o osebi, ki je v stiski, spopadu ali pa ji je potrebna pomoč.

Romova (2009, str. 59) meni, da naj bi se z mimiko obraza izrazilo največ čustev. Prav tako meni, da naj bi človek prav s pogledom in z nasmehom največ sporočal. Z nasmehom se izražajo sprejetost, dober namen in pripravljenost na sodelovanje ali pa izražamo zadrego, zato naj bi bili pri nasmehu previdni, da ne bi izdajal naše nestrokovnosti. Nasmeh naj bi bil prisrčen, saj se narejen nasmeh opazi in lahko ustvari nasprotni učinek.

Pri komuniciranju je pomemben tudi čas, pri čemer mislimo predvsem na pravočasnost, točnost in ne zamujanje. Čas je v današnjem načinu življenja zelo dragocen, v poslovnem svetu pa lahko pomeni izgubo posla.

Možina in drugi, (2004, str. 106, 107) navajajo, da je pri *pisnem komuniciranju* nosilec sporočila pisava (pisana, tiskana). Sporočilo se lahko posreduje neposredno (pisma) ali posredno prek telekomunikacijskih naprav (teleksa, telefaksa). Načrtovanje pisnega sporočila po mnenju avtorja obsega štiri temeljne stopnje:

- opredelitev smotra in ciljev,
- opredelitev prejemnikov – bralcev sporočila,
- določitev vsebine sporočila,
- izbiro oblike sporočila.

Krizan in drugi (2008, str. 11) med pisno komuniciranje uvrščajo dopise, zapisnike, poročila, načrte, predloge, skice, načrte, standarde, postopke ipd.

3 MODEL MEDOSEBNEGA KOMUNICIRANJA

Kosijeva (2009, str. 5) razlikuje pojem komuniciranja in komunikacije. Navaja, da komuniciranje pomeni sporazumevanje, medtem ko komunikacija predstavlja sredstvo za komuniciranje.

Mumel (2012, str. 34) opisuje komuniciranje kot dvosmerni proces, ki ga predstavi kot krog. Pošiljanje sporočila in sprejemanje odgovora označi kot en komunikacijski cikel. Če proces ni dvosmerni, ne moremo reči, da gre za komuniciranje, temveč za sporočanje ali obveščanje. V modelu komuniciranja loči dva vidika pojasnjevanja, in sicer sistem in proces komuniciranja. Sistem komuniciranja zajema vse elemente, ki se pojavljajo v komunikacijskem krogu, proces komuniciranja pa zajema vse aktivnosti, ki se odvijajo v procesu komuniciranja.

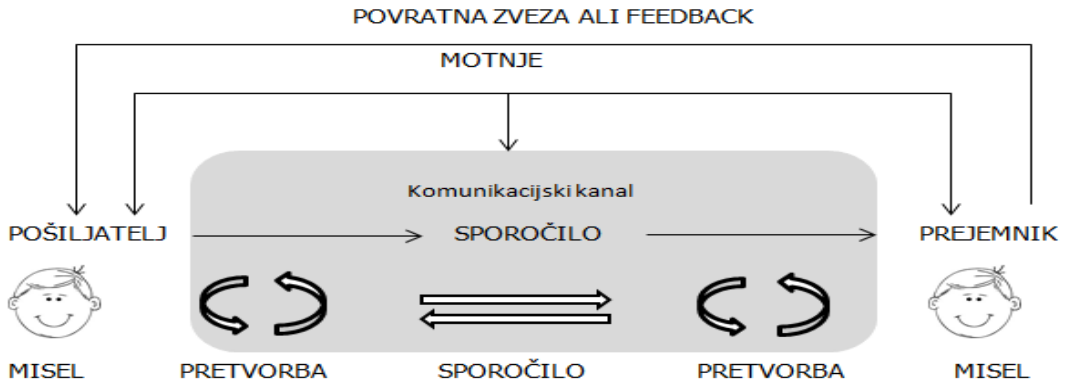
Kavčič (2004, str. 4) navaja, da se s komunikacijskim modelom poenostavljeno predstavi komunikacijski proces, njegove bistvene sestavine in njihove medsebojne povezave.

3.1 SISTEM KOMUNICIRANJA

Berlogar (2005, str. 18) opisuje enosmerni komunikacijski sistem, za katerega velja, da v komunikaciji sodelujeta samo oddajnik (sporočevalec) in sprejemnik. Pri enosmerni komunikaciji ne pride do medsebojnega odzivanja. Sprejemnik je sposoben opraviti zgolj funkcijo sprejema, oddajnik zgolj funkcijo oddaje in komunikacijski kanal je sposoben prenašati sporočilo le v eno smer.

Mumel (2012, str. 35) navaja, da dvosmerni sistem komuniciranja vsebuje pet ključnih elementov: sporočevalca (komunikatorja), sporočilo (besedno ali nebesedno), komunikacijsko pot (ali tudi kanal, ki je ustni, pisni, elektronski), sprejemnika in povratno zvezo (feedback, odgovor), s katerim se opiše strukturo procesa komuniciranja.

Slika 3: Komunikacijski sistem s povratno zvezo



Vir: Prirejeno po Mumel (2012, str. 35).

Fielding (2006, str. 18) opredeli pošiljatelja kot osebo, ki mora določiti namen sporočila (s sporočilom obvešča, prepričuje ali nalaga obveznosti) prejemniku. Sporočilo mora biti posredovano v razumljivi obliki, ki jo prejemnik lahko razume. Ivanuša-Bezjak (2008, str. 20) poudarja, da mora pošiljatelj pred posredovanjem sporočila odgovoriti na pet vprašanj (kaj, zakaj, komu, kako in kdaj). Mumel (2012, str. 35) poudarja, da je za sporočevalca pomembno, da je kredibilen (se mu verjame in zaupa) in kongenialen (je s sprejemnikom kompatibilen, upošteva sprejemnika). Avtor navaja, da je kredibilnost vira informacij odvisna od:

- zaznane avtoritete (bolj se verjame osebam, ki so ugledne in/ali imajo izkušnje na nekem področju),
- zaznane namere (ljudje viru sporočila pripisujejo skrite motive).

Kongenialnost pomeni, da je sporočilo osnovano na vrednotah, stališčih, prepričanjih in pričakovanjih sprejemnika, ki jih ta že ima, ali pa se mu zdijo privlačni in je sporočilo za sprejemnika zato sprejemljivo (Mumel, 2012, str. 35).

Učinkovita komunikacija za Wrighta (2014) predstavlja posredovano *sporočilo* (verbalno ali neverbalno), ki je namenjeno določeni osebi ali skupini. Sporočilo je uspešno sprejeto, kadar so osebe, ki jim je sporočilo namenjeno, sporočilo razumele v celoti in brez morebitnih popačenj.

Fiske (2004, str. 32) opredeljuje komunikacijsko pot ali komunikacijski kanal kot fizično sredstvo, prek katerega je signal prenesen. Kavčič (1998, str. 8) poudarja, da je učinkovitost komunikacijskega kanala odvisna od psihofizioloških lastnosti sprejemnika. Različni komunikacijski kanali delujejo na različna človekova čutila, kar posledično pomeni različno učinkovitost. Informacijo lahko sprejmemo z enim ali več čutili hkrati. Stopnja pomnjenja novih informacij je odvisna od načina percepcije. Posameznik si zapomni, kar:

- sliši 20 %,
- prebere 10 %,
- vidi 30 %,
- vidi in sliši 50 %,
- sam reče 70 %,
- sam naredi 90 %.

Sprejemalec ali prejemnik je za Petričevičevo (2010, str. 7) oseba, ki sporočilo sprejema in zaznava njegovo vsebino. Kumar (2010, str. 15) opozarja, da je prejemnik pri sprejemu sporočila pod vplivom prejetega sporočila in mentalnega filtra.

Ko sprejemnik prejme sporočilo, ga mora razumeti, da bi se lahko odzval nanj. *Povratna zveza* je za Mihaljčiča (2006, str. 13) učinek, ki ga ima poslano sporočilo na sprejemnika. Berlogar (1999, str. 59) razume povratno informacijo kot komuniciran odgovor na poslano sporočilo. Povratna informacija mora pošiljatelja sporočila oskrbeti z informacijo o tem, kako se prejemniki sporočila odzivajo nanj. S pomočjo povratne informacije lahko pošiljatelj sporočila prilagodi svojo strategijo pošiljanja sporočil, da bi bil v komuniciranju čim bolj učinkovit.

Tabela 1: Primerjava enosmernega in dvosmernega komuniciranja

SMERI KOMUNICIRANJA	PREDNOSTI	SLABOSTI
ENOSMERNO KOMUNICIRANJE	– poteka hitreje kot dvosmerno – prihrani čas – pri enostavnih sporočilih ni dvoumja in nerazumevanja – na videz je bolj urejeno od dvosmernega komuniciranja	– ni povratnega toka komunikacije (odziv prejemnika)
DVOSMERNO KOMUNICIRANJE	– prejemnik daje pošiljatelju povratne informacije – pošiljatelj lahko sproti pojasnjuje manj razumljive dele svojega sporočila – je bolj učinkovito kot enosmerno komuniciranje	– zahteva več časa kot enosmerno komuniciranje – je bolj sestavljeno in zahtevno kot enosmerno komuniciranje – zaradi razprav, vprašanj in prekinitev ima lahko videz neurejenosti

Vir: Mihaljčič (2006, str. 18).

3.2 PROCES KOMUNICIRANJA

Mumel (2012, str. 38) s procesom komuniciranja označuje vse aktivnosti, ki se dogajajo v komunikacijskem procesu. Tako loči kodiranje, prenos, sprejem, dekodiranje, razumevanje, interpretiranje in povratno informiranje.

MTD Training (2012, str. 12) navaja, da kodiranje sporočila predstavlja proces formuliranja sporočila, izbire vsebine in simbolov, ki so potrebni za prenos pomena sporočila, pri čemer naj bi poznali prejemnika sporočila in mu s sporočanjem zagotovili vse potrebne informacije. Berlogar (2005, str. 19) navaja, da se ljudje običajno sporazumevamo z besedami oziroma z jezikom, ki je sestavljen iz množice besed. Ljudje istim besedam pripisujemo isti pomen, čeprav obstajajo tudi izjeme.

Po mnenju Petričevičeve (2010, str. 6, 7) *komunikacijski kanal oziroma komunikacijska pot* predstavlja (fizično) sredstvo prenosa sporočila od pošiljatelja do prejemnika. Pri neposrednem komuniciranju je komunikacijski kanal glas, pri posrednem komuniciranju pa lahko kot komunikacijski kanali nastopajo sredstva za prenos glasu in sredstva za prenos slike ali besedila. Berlogar (2005, str. 20) loči dve vrsti prenosa sporočil glede na hitrost prenosa sporočila od oddajnika do sprejemnika:

- komunikacijski kanali, ki takoj prenesejo poslano sporočilo k sprejemniku oziroma je čas prenosa poslanega sporočila zanemarljivo kratek,

- komunikacijski kanal, pri katerem je čas prenosa poslanega sporočila od oddajnika do sprejemnika daljši in ga ne moremo zanemariti.

Mumel (2012, str. 41) opisuje sprejem kot prvo fazo komuniciranja, ki se zgodi v sprejemniku. Pri sprejemu je pomembno dobro funkcioniranje čutil pri sprejemniku. Če je sprejem slab, obstaja velika verjetnost, da bodo okrnjene tudi naslednje faze dogajanja v procesu komuniciranja. Berlogar (2005, str. 20) navaja, da človek sporočila sprejema s pomočjo čutil (zvoka, svetlobe, mraza itd.) in zaznane dražljaje filtrira, pri tem pa del zaznanih informacij zavestno ali podzavestno izloči. Razlogi za izločanje že sprejetih sporočil so:
- stereotipi,
- utrujenost oziroma stres,
- vpliv alkohola in drog,
- komunikacijska obremenitev,
- drugo.

MTD Training (2012, str. 13) razlaga dekodiranje kot proces spravilnega sprejemanja sporočila. Pričakuje se, da je sprejemnik razumel sporočilo, pri čemer mu je zagotovljena možnost postavljanja vprašanj, če so ta potrebna.

Pri interpretaciji prejetih sporočil Tavčar (1995, str. 35) izpostavi, da sprejemnik le redko zadane vsebino, ki jo je želel sogovornik povedati. Tu se poslušalec odzove na prejeto sporočilo. Nanj vplivajo pretekle izkušnje, spomini, predsodki, pričakovanja, čustva, izkušnje, znanje itd. Mumel (2012, str. 42) navaja, da naš odziv ni odvisen od sporočila, temveč predvsem od interpretacije prejetega sporočila.

Povratno sporočilo za Kalanovo (2011, str. 7) pomeni odziv ali povratno informacijo prejemnika, ki pošiljatelju sporoča učinek prejetega sporočila. Pri tem lahko zahteva podrobnejša pojasnila. Prejemnik tako nastopi v vlogi pošiljatelja in proces komuniciranja steče v nasprotni smeri na enak način. Povratna informacija je sporočilo, ki ga pošljemo sprejemniku in prek njega preverjamo uspešnost in učinkovitost našega komuniciranja.

3.3 RAZLOGI ZA NAPAKE V KOMUNICIRANJU

O'Hair, Friederich in Shaver (v: Mumel 2012, str. 42–44) navedejo tipične razloge, ki povzročajo napake v komunikacijskem procesu:
- nezadostne informacije,
- preobremenitev z informacijami,
- nezadostna kakovost informacij,
- nepravočasne informacije,
- pomanjkanje povratne zveze ali zasledovanja sporočila,
- problemi s komunikacijskimi potmi,
- neprimerno komuniciranje,
- neuspešno postavljanje ciljev,
- strah pred komuniciranjem.

3.4 MOTNJE V KOMUNICIRANJU

Mumel (2012, str. 47, 48) opredeljuje šume kot motnje in ovire, ki nastajajo v okolju, v katerem se komuniciranje odvija. Šum blokira proces komuniciranja s tem, ko vpliva na natančnost, jasnost ali sprejem sporočila. Avtor loči več vrst šumov:

- fizični šum (govor ljudi v sobi, promet, ropot itd.),
- tehnični šum (vsebuje napake na komunikacijski poti – napaka v tiskalniku, nečitljiv rokopis itd.),
- socialni šum (motnje zaradi razlik v osebnosti, kulturi ali življenjskem nazoru oddajnika in sprejemnika – različni socialni sloji, mladi in stari, moški in ženske, nadrejeni in podrejeni),
- psihološki šum (lahko pride do motenj zaradi neustreznih čustev in stališč ali pa je sprejemnik sporočilo sprejel v času, ko je razburjen).

Ivanuša-Bezjak (2008, str. 38) med najpogostejše motnje prišteva:

- motnje, ki nastanejo zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika,
- motnje, ki so posledica nesporazumov (sporočilo prejemniku pomeni nekaj drugega kot pošiljatelju),
- (tehnične) motnje, ki nastopajo na komunikacijski poti (informacije se skazijo, zamujajo, se izgubljajo).

Kumar (2010, str. 45) med motnje, ki nastanejo pri pošiljatelju, uvršča:

- sporočilo, ki je bilo nejasno in za prejemnika dvoumno oblikovano,
- sporočilo, ki je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki ni primerna za prenos ali je prejemnik ne zna dekodirati, npr. neurejena, dolgovezna, površna sporočila,
- pošiljatelj se nikakor ni znal vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove interese in vrednote,
- pomanjkljivo znanje o predmetu govora,
- podajanje preobsežnih informacij,
- različna percepcija pošiljatelja o temi govora.

Kumar (2010, str. 46) med motnje, ki nastanejo pri prejemniku, uvršča:

- nesposobnost aktivnega poslušanja,
- različno percepcijo teme govora,
- pristranskost do pošiljatelja,
- nezaupanje v pošiljatelja,
- nepozornost in neprevidnost,
- prehitro sklepanje in ocenjevanje,
- semantični problemi,
- slabi medsebojni odnosi med pošiljateljem in prejemnikom.

Ivanuša-Bezjak (2008, str. 39) opredeljuje motnje na komunikacijski poti kot:

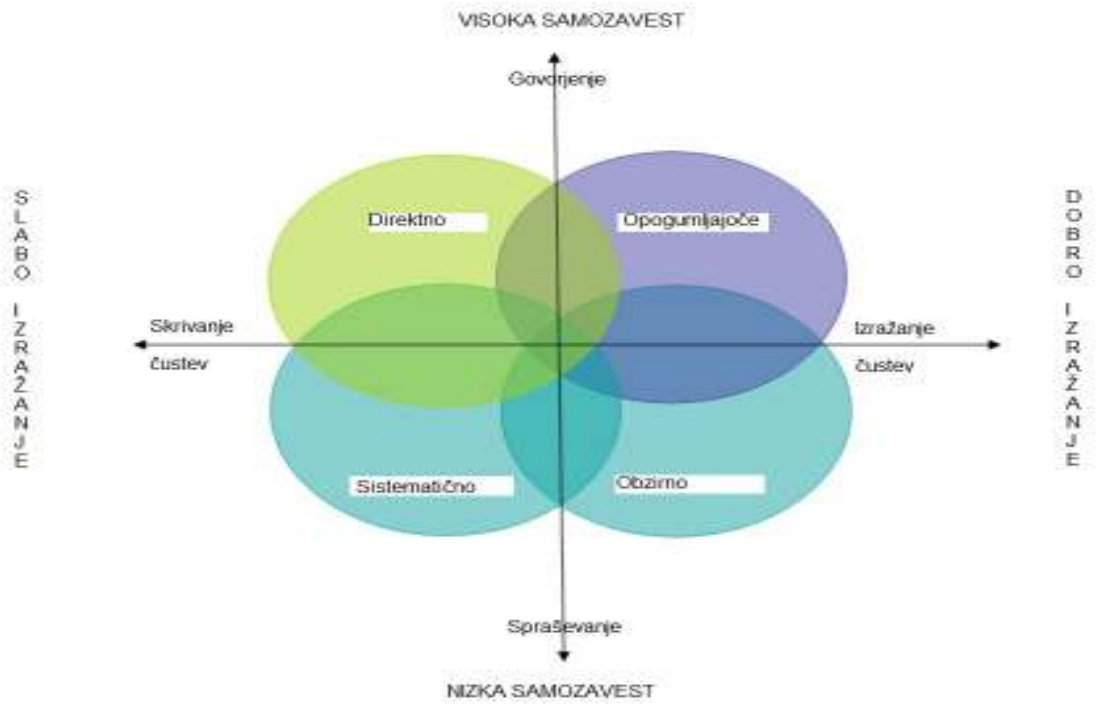
- vse, kar prenaša komunikacijski kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati pošiljatelj (motnje na TV, radiu, hrup v delavniških prostorih),

- prekinjen komunikacijski kanal (izgubljeno pismo, telefaks, povezava med računalniki), česar se pošiljatelj pogosto sploh ne zaveda,
- večje število posrednikov stopnjuje motnje v komunikacijskem kanalu (učinek telefončkov), več je vmesnih členov, večja je možnost napake.

3.5 STIL KOMUNICIRANJA

MTD Training (2012, str. 28) pojasnjuje stil komuniciranja kot odločitev posameznika o načinu komuniciranja z drugimi. Vsebuje dve dimenziji, in sicer čustveno raven osebne komunikacije in samozavestno raven komuniciranja.

Slika 4: Matrica stilov komuniciranja



Vir: Russo v: MTD Training (2012, str. 29).

MTD Training (2012, str. 30–35) opisuje naslednje stile komuniciranja:

- neposredni stil komuniciranja vključuje slabo izražanje čustev in visoko samozavest posameznika. Osebe z omenjenim stilom izražanja so zavzeti in hitri delavci, ki poskušajo nadomestiti vodjo v delovni skupini. Delujejo hladno in diktatorsko, hkrati pa bi morali izboljšati svoje sposobnosti poslušanja;
- sistematični stil komuniciranja je sestavljen iz slabega izražanja čustev in nizke samozavesti. Taki posamezniki se osredotočajo zgolj na dejstva in ne na mnenja drugih. Počutijo se neprijetno pri izražanju čustev in se poskušajo izogniti soočenjem;
- opogumljajoči stil komuniciranja zavzema visoko samozavest in dobro izražanje čustev. To so posamezniki, ki veliko govorijo, imajo potrebo po izražanju svojih idej, ki jih na široko opisujejo in velikokrat izgubijo nit pri govorjenju;

- obzirni stil komuniciranja vsebuje dobro izražanje čustev in nizko samozavest. To so dobri poslušalci, ki znajo ugotoviti, kaj se z drugimi dogaja. Želijo, da vsak posameznik izrazi svoje mnenje, pri čemer se vzdržijo pri podajanju svojega mnenja, če menijo, da bi lahko škodovalo drugim.

3.6 POSLUŠANJE

Woodova (2010, str. 147) izpostavi kompleksnost intenzivnega poslušanja, saj naj bi poslušali z ušesi, razumom in s srcem. Aktivno poslušanje obrazloži kot sposobnost, da sogovornika slišimo in razumemo, kaj nam bi rad sporočil. Tavčar (1995, str. 29) navaja, da je v komunikaciji uspešen tisti, ki več posluša kot govori. Po mnenju Mihajlčiča (2006, str. 67) ljudje nismo dobri poslušalci, saj po navadi poslušamo s 25 % koncentracijo, 75 % informacij pa nam uide oziroma jih pozabimo, izkrivimo ali razumemo narobe. Tavčar (1995, str. 31) pa navaja, da si povprečen poslušalec zapomni le polovico informacij iz 10-minutnega pogovora – v naslednjih 48 urah pa še od tega pozabi polovico, kar pomeni, da zgreši večino tistega, kar mu povedo, in pozabi večino tistega, kar sliši. Človek naj bi se le redko osredotočal na eno samo zadevo dlje kot pet minut.

Aktivno poslušanje po mnenju Woodove (2010, str. 147) vključuje:
- sposobnost pozornega poslušanja,
- sposobnost sprejemanja sporočila,
- sposobnost selekcioniranja in organiziranja sporočila,
- sposobnost interpretacije sporočila,
- sposobnost argumentiranja,
- sposobnost pomnjenja sporočila.

Berlogar (1999, str. 197, 198) navaja, da se aktivno poslušanje začne z zavedanjem glede vloge, ki jo ima posameznik v komunikacijskem procesu. Zavzetost za aktivno poslušanje izvira iz želje po pravilnem razumevanju sporočila.

Trenholm in Jensen (2010 v: Ule 2005, str. 141) navajata štiri sloge poslušanja:
- k vsebini usmerjeni poslušalci so tisti, ki jih zanima predvsem vsebina sporočila in posebno težo dajejo strokovnim in drugim verodostojnim virom informacij. So kritični in analitični poslušalci in v odgovorih dajejo sodbe;
- K ljudem usmerjeni poslušalci so predvsem osebe, ki ustvarjajo in vzdržujejo odnose. Odzivajo so predvsem na razpoloženje drugih in manj pozornosti posvečajo vsebini sporočil. S tem se preveč vpletejo v občutke in čustva drugih, saj se osredotočajo na sodelovanje in čustveno podporo, pri tem pa postanejo manj pozorni na informacije;
- k aktivnostim usmerjeni poslušalci se usmerjeni k ciljem in dejavnostim. Zanima jih odgovor na določeno sporočilo in hočejo hitro priti do bistva stvari, zato cenijo jasna in zgoščena sporočila. Usmerjeni so k delu in motivirajo druge k organiziranosti in zgoščenosti. Njihove pikre pripombe vznemirijo govorce, ki dolgovezijo;
- na čas usmerjeni poslušalci se osredotočajo predvsem na časovno učinkovitost govora in delovanja. Čas je zanje pomembna dobrina, zato postanejo nestrpni, če dobijo vtis,

da drugi zapravljajo čas. Takšni poslušalci so zelo dragoceni, kadar okoliščine zahtevajo hitro ukrepanje.

4 KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE

Račnik (2010, str. 75) navaja, da je od kakovosti komunikacije odvisna tudi kakovost življenja. Delovna mesta, plača in medsebojni odnosi so le nekatera področja, ki so bila tako ali drugače dogovorjena. Pri komunikaciji je pomembna razvitost komunikacijskih sposobnosti za dogovore z drugimi o pričakovanjih in željah, po drugi strani pa je pomembno tudi osebno doživljanje ljudi, s katerimi se srečujemo.

Organizational Communication (2014) opredeljuje organizacijsko komuniciranje kot pošiljanje in prejemanje sporočil med seboj v določenem okolju, kjer so posamezniki med seboj povezani in si želijo doseči individualne in skupne cilje organizacije.

Glavni cilj internega komuniciranja je za Humerja (2010, str. 27, 28) vpliv na zaposlene skozi ukrepe in delovne operacije, ki zaposlene povezujejo s cilji organizacije. Loči notranje in zunanje vplive, pri čemer med notranje primarne cilje spadajo informacije o ciljih organizacije, optimalna uporaba sredstev, vodenje in motivacija, spremljanje uspešnosti, kontrola kakovosti in organizacija dela. Sekundarni notranji cilji vsebujejo odvračanje zaposlenih od širjenja govoric, razvijanje potrebnega zadovoljstva z delom, sodelovanjem in motivacijo, poizvedbo predlogov podrejenih za izboljšanje obstoječega stanja ter izboljšanje medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Med zunanje cilje internega komuniciranja pa avtor uvršča oglaševanje izdelkov, obveščanje strank o spremembah izdelkov ali poslovanja in gradnjo pozitivnega imidža organizacije.

Keytonova (2011, str. 12, 13) opisuje interno komuniciranje kot kompleksen in trajajoč proces, skozi katerega zaposleni oblikujejo, vzdržujejo in preoblikujejo organizacijo. Pri tem izpostavi, da bi morali biti v omenjeni proces vključeni vsi člani organizacije, česar bi se morali zavedati vsi nadrejeni, saj se udejstvovanje internega komuniciranja pokaže pri izvrševanju delavčevih nalog.

Jurković (2012, str. 391) opredeljuje štiri osnovne funkcije internega komuniciranja. Med njih uvršča kontroliranje, motiviranje, čustveno izražanje in informiranje. Vse naštete funkcije so enako pomembne za uspešno delovanje organizacije. Organizacija naj bi izvrševala kontrolo nad svojimi zaposlenimi, stimulirala njihovo delo, omogočala izražanje čustev in zagotovila možnost sprejemanja odločitev. Vsaka komunikacija, ki poteka v organizaciji, opravlja eno ali več funkcij komunikacije.

Krizan in drugi (2008, str. 7) komuniciranje znotraj organizacije delijo na formalno in neformalno komuniciranje. Formalno komuniciranje predstavlja vnaprej določene komunikacijske poti, ki jim morajo slediti zaposleni. Vsebuje vnaprej načrtovane, sistematične delovne procese prenosa informacij, ki so lahko pisne (memorandum, poročila) ali ustne (govori, sestanki). Formalna komunikacija poteka v vse smeri in je bistvena za učinkovito izvajanje nalog v organizaciji. Neformalno komuniciranje nima vnaprej določene komunikacijske poti, zato jo sestavljajo zaposleni na vseh ravneh organizacije, ki izmenjujejo/širijo govorice, ki zadevajo organizacijo. Neformalno komuniciranje razvija in ohranja pozitivne medsebojne odnose. Večinoma poteka v

verbalni obliki, zadnje čase pa je neformalno komuniciranje možno zaznati tudi v elektronski pisni obliki (e-pošta). Ober (2009, str. 16) izpostavi, da bi morali vodilni sprejeti obstoj neformalnih komunikacijskih poti in izkoristiti tovrstno komunikacijo v prid organizacije, kot da preprečujejo njeno delovanje.

Kosijeva (2009, str. 8) navaja, da organizacija želi z internim komuniciranjem doseči različne cilje. Med najpomembnejše cilje organizacije uvršča izboljšanje organizacijske klime, pretok informacij in idej znotraj organizacijske strukture. Namen internega komuniciranja vidi v zagotovitvi učinkovitih razmerjih med vsemi, ki izmenjujejo informacije, zagotovitvi koordinacije in nadzora ter omogočanju humanega delovnega okolja in dobrega počutja zaposlenih. Organizacija lahko z internim komuniciranjem pridobiva predloge zaposlenih o izboljšanju poslovanja. Med rezultate dobrega internega komuniciranja uvršča dvig motivacije zaposlenih, identificiranje zaposlenih z organizacijo, informiranje in izobraževanje zaposlenih, izkoriščanje znanja in izkušenj vseh zaposlenih v prid organizacije ter razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Mumel (2012, str. 160, 161) meni, da so zaposleni nosilci dobrega imena organizacije, in če želijo v organizaciji to doseči, morajo najprej poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Pomembna komponenta zadovoljstva je tudi informiranost o dogajanju v organizaciji. Zaposleni so pogosto skeptični do načina vodenja organizacije. Uresničitev zastavljenih ciljev v organizaciji je pogojeno z motivacijo zaposlenih. Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže kot povečana odsotnost z dela, kot nižja produktivnost, slabša kakovost izdelkov in poslovnih odločitev in kot nezainteresiranost za koristne predloge. Zadovoljstvo na delovnem mestu in motiviranost pa sta povezana z dobrim internim komuniciranjem. Na področju zadovoljstva v organizaciji loči tri področja:

- zadovoljstvo pri delu, ki ga opravljajo (delovno mesto in področje dela),
- zadovoljstvo z organizacijo,
  - informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela,
  - informacije, ki jih zaposleni potrebuje za razumevanje svojega delovnega mesta,
  - informacije, ki jih zaposleni potrebuje za razumevanje dogajanja v organizaciji,
- pomanjkljivost informacij z različnih področij (informacije o splošni usodi organizacije, politiki plač, izobraževanja, ugodnosti pri delu, uspešnosti dela).

4.1 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Kosijeva (2009, str. 9) izpostavi, da se mora organizacija zavedati pomembnosti informiranja zaposlenih, saj so zaposleni prvo ogledalo organizacije v javnosti. Organizacija lahko izbira med več oblikami internega komuniciranja.

Tabela 2: Oblike internega komuniciranja in njihove prednosti

OBLIKA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	PREDNOSTI
Sestanki	Povratna informacija, možnost takojšnjega posredovanja predlogov.
Oglasne table	Kratke in jedrnate informacije.
Interno glasilo	Pisna razlaga informacij, vsem omogočen dostop do enakih informacij.
Intranet	Dostop do pomembnejših informacij, ki jih potrebuješ za delo, sprotno aktualiziranje informacij, predvsem pravilnikov, navodil, seznamov zaposlenih in zakonodaje.
Internetne strani	Splošno informiranje in možnost postavljanja vprašanj.
Elektronska pošta	Dvosmerna komunikacija, povratna informacija.
Nabiralniki pripomb, pohval in predlogov	Anonimno pridobivanje pozitivnih in negativnih povratnih informacij.
Dan odprtih vrat direktorja	Neposreden stik vodstva *z bazo.*
Interno izobraževanje	Osebnostna rast, možnost napredovanja in načrtovanje karierne rasti.
Družabna srečanja, tako interna kot z družinskimi člani in s poslovnimi partnerji	Neformalno medsebojno spoznavanje na ravni celotne organizacije, poglabljanje poslovnih vezi in utrjevanje medsebojnih odnosov.
Anketiranje	Pridobivanje ciljno naravnane povratne informacije.
Korporativni blog (za enkrat nadvse pogosta uporaba v tujini) in druga orodja digitalnega komuniciranja (npr. mikroblog)	Možnost dvo- in večsmerne komunikacije, takojšnje povratne informacije. Zaposleni kot anonimne osebe bolj odkrito komunicirajo. Pričakovati je treba tudi negativna mnenja in nanje odgovoriti. Težko kontroliramo pogovore na spletu, lahko pa jih usmerjamo tako, da ne zanemarimo kanala, ki omogoča transparentno, avtentično in demokratično komuniciranje vseh vpletenih.

Vir: Kosi (2009, str. 9).

4.2 RAVNI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Zaradi kompleksnosti komuniciranja v organizacijah poteka komuniciranje na različnih ravneh. Kreps (v: Berlogar, 1999, str. 61) loči štiri ravni komuniciranja v organizaciji:

- osebna raven komuniciranja ali komunikacijski procesi znotraj ene osebe,

- medosebna raven komuniciranja ali komuniciranje med posamezniki,
- komuniciranje v manjših skupinah,
- komuniciranje med več skupinami.

Komuniciranje znotraj posameznika je po Fieldingu (2006, str. 25. 26) temeljna raven človekovega komuniciranja, ki omogoča komuniciranje s seboj. V tovrstni komunikaciji posameznik sam sebe opozarja, kaj mora storiti, premišljuje itd. *Medosebno komuniciranje* poteka med dvema posameznikoma. Ta naj bi bila dober način vzpostavitve učinkovitega komuniciranja, poslušanja in razumevanja neverbalne komunikacije. Omenjeno sporazumevanje je lahko v pisni ali verbalni obliki. *Komuniciranje v manjših skupinah* poteka med tremi ali več osebami, ki si prizadevajo prilagoditi svojemu okolju in doseči skupne načrtovane cilje. Kreps (v: Berlogar, 1999, str. 62) opisuje *komuniciranje med skupinami* kot pojav znotraj organizacije, ki jo sestavljajo medosebno odvisne manjše skupine, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupni cilj. To komuniciranje vsebuje vse nižje ravni komuniciranja: osebno, medosebno in komuniciranje v manjših skupinah. Komuniciranje med skupinami se uporablja v velikih organizacijah in je sredstvo, s katerim člani organizacije koordinirajo svoje aktivnosti za doseganje ciljev organizacije. Zaradi velikosti in zapletenosti je nemogoče zagotoviti neposredno komuniciranje, zato so organizacije morale razviti formalne poti komuniciranja med različnimi deli in člani organizacije.

4.3 SMERI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

V organizaciji komuniciranje poteka v več smereh. Jurković (2012, str. 392) loči tri smeri komunikacije: vertikalno komuniciranje – informacije poteka navzgor in navzdol (formalno komuniciranje), horizontalno komuniciranje (formalno komuniciranje) in komuniciranje v več nepredvidljivih smereh (neformalno komuniciranje).

Direction of flow of communication (2014) opisuje komunikacijsko pot navzdol tako, da komunikacija poteka od ljudi na višji ravni navzdol do zaposlenih. Omenjeni način komunikacije lahko zasledimo predvsem v organizacijah z avtoritativnim stilom vodenja. V tovrstno komuniciranje vključujemo pisma, priročnike, zapisnike in izjave. Jurković (2012, str. 392) opozarja, da pri potovanju sporočila navzdol obstaja velika verjetnost, da se bo to popačilo in da njegovi pomembni deli ne bodo dosegli osebe, ki ji je sporočilo namenjeno. Katz in Kahn (v: Berlogar, 1999, str. 116, 117) pri prenašanju informacij navzdol ločita pet kategorij:

- navodila za delo – vključujejo vrsto dela in navodila za njegovo izvršitev;
- obrazložitev delovne naloge – namen in povezave z ostalimi dejavnostmi in cilji;
- politika organizacije in procedure – zaposlenemu pojasnijo pravila in koristi, ki jih predvideva delodajalec;
- informacije o postopkih in navadah – povezane so z organizacijsko politiko, pravili in ugodnostmi;
- indoktrinacija – učenje, vcepljanje je komuniciranje tiste vrste, ki poskuša zagotoviti podporo zaposlenih za doseganje posebnih ciljev organizacije.

Direction of flow communication (2014) navaja, da komunikacijska pot navzgor poteka od zaposlenih do njihovih vodij ter naprej do višje ravni menedžmenta. Komunikacijsko pot navzgor večinoma uporabljajo v organizacijah, ki imajo demokratičen način vodenja. Glavne informacije, ki potekajo po komunikacijski poti navzgor, so predlogi za izboljšanje sistema, pritožbe, sestanki in zasebna vprašanja zaposlenih. Ober (2009, str. 14) navaja, da komunikacijska pot navzgor lahko poteka prek e-pošte, memorandumov, konferenc, sporočil in internih publikacij. Mumel (2012, str. 180) navaja tipe informacij, ki se posredujejo po komunikacijski poti navzgor:

- kaj je zaposleni naredil,
- kaj so naredili tisti, ki so temu zaposlenemu podrejeni,
- kaj so naredili sodelavci zaposlenega,
- kaj so problemi zaposlenega,
- kaj zaposleni misli, da bi bilo treba ukreniti,
- kako zaposleni zaznava svojo učinkovitost na delovnem mestu,
- kaj bi bilo treba spremeniti v politiki in strukturi organizacije.

Direction of flow of comunication (2014) opisuje horizontalni pretok informacij kot pot, ki poteka med ljudmi na enakih ali različnih organizacijskih ravneh. Ta vrsta komunikacije se uporablja za pospešitev pretoka informacij ter za izboljšanje in usklajevanje prizadevanj, ki so potrebni za doseganje organizacijskih ciljev. Komuniciranje je lahko ustno (neformalna srečanja, uradne konference, sestanki) ali pisno (časopisi podjetja, revije, oglasna deska). Jurković (2012, str 393) navzkrižno komuniciranje opredeljuje kot izmenjavo informacij med zaposlenimi na različnih položajih v podjetju, za katere ni nujno, da so drug drugemu podrejeni ali nadrejeni. Gre praviloma za neformalne komunikacijske poti. Mumel (2012, str. 181) poudarja, da je ton komuniciranja drugačen kakor pri komuniciranju nadrejenega s podrejenim. Komuniciranje poteka v duhu prepričevanj, posvetovanja in svetovanj namesto dajanja navodil. Lee in Zweran (v: Berlogar, 1999, str. 120) pravi, da je horizontalno komuniciranje pomembno za:

- zagotavljanje koordinacije dela, s tem da zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose na podlagi implicitnih pogodb,
- zagotavljanje načina pridobivanja relevantnih in za sodelavce skupnih informacij,
- reševanje problemov med zaposlenimi,
- omogočanje medsebojne podpore sodelavcem.

4.4 USPEŠNO IN UČINKOVITO INTERNO KOMUNICIRANJE

Berlogar (1999, str. 47) izpostavi problem, ki se v praksi pogosto pojavlja, in sicer da se učinkovitost v praksi enači z merljivo učinkovitostjo, ki se izraža skozi ekonomičnost poslovanja. To pa je po mnenju avtorja premalo za ocenjevanje celotne organizacijske učinkovitosti, saj kazalniki ekonomičnosti ne vključujejo kvalitativnih dejavnikov, ki so sestavni del učinkovitosti organizacije.

Mumel (2012, str. 182) opredelili uspešnost v internem komuniciranju kot doseganje komunikacijskih ciljev. Zajemati mora izpolnjevanje nalog in cilje komuniciranja, hkrati pa

morajo usklajeno delovati s cilji celotne organizacije. Uspešno interno komuniciranje opredeljuje kot enega izmed pogojev za doseganje konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti organizacije. Za doseganje uspešnega internega komuniciranja moramo poskrbeti za vrsto drugih aktivnosti. Med njih prišteva:

- vključevanje vodstva za doseganje podpore,
- jasno oblikovanje ciljev internega komuniciranja,
- hierarhično povezavo internega komuniciranja s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije,
- povezovanje uspešnosti internega komuniciranja z uspešnostjo poslovanja organizacije,
- standardi internega komuniciranja,
- uporabo metod raziskovanja.

Kalanova (2011, str. 21, 22) navaja, da na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, zavzetost udeležencev za dejavnost, ki jo zajema komuniciranje, samostojnost udeležencev pri delu ter naravnanost udeležencev v skupno urejanje zadev. Informiranost med udeleženci vpliva na komuniciranje med njimi: čim popolnejša je, tem manj je dvomov in tem več je medsebojnega vplivanja.

Hribarjeva (2009, str. 18) za presojo učinkovitosti internega komuniciranja izpostavi pomembnost dveh kazalnikov, ki sta ekonomičnost, ki je povezana s stroški, ter produktivnost, s katero merimo izide komuniciranja vsakega udeleženca. Po mnenju avtorice je učinkovito komunikacijo treba neprestano razvijati, izpopolnjevati in obnavljati posamezne spretnosti.

Iršič (2004, str. 43) izpostavi, da mora vsaka komunikacija poleg prenašanja sporočil opredeljevati tudi odnos med sogovornikoma. Komunikacija posreduje informacije in hkrati določa vedenje prek sporočilne in navodilne ravni. Navodilna raven posreduje informacije o tem, kaj naj se z njimi (informacijami) stori, ter določa odnos med dvema stranema, ki komunicirata. Sporočilna raven opredeljuje vsebinski del pogovora. Na sporočilni ravni poskušamo rešiti konflikt, ki je na navodilni ravni. Nesporazumi, ki nastajajo pri komunikaciji, so pogosto vzrok pomešanja sporočilne in navodilne ravni komunikacije znotraj odnosa.

Wall (2008, str. 38, 39) poudarja, da so medsebojni odnosi na delu zapleteni, ker vsebujejo dva različna odnosa z velikim številom udeležencev. Prvi so medsebojni osebni odnosi in drugi profesionalni odnosi. Osebni medsebojni odnosi so zasnovani na čustvih posameznika. Profesionalni odnosi so dokaj enostavni in njihov edini namen je končati zadano nalogo. Pri tovrstnem odnosu se sodelavci med seboj pogovarjajo o vsakodnevnih nepomembnih stvareh in se ne družijo zunaj delovnega časa. Vsak posameznik v organizaciji je vključen v oba odnosa hkrati, kar lahko povzroči slednje težave:

- otežena določitev meje med osebnim in profesionalnim odnosom je najpogostejši vzrok za nastajanje konfliktov na delovnem mestu,
- različni nameni nastanka osebnih in profesionalnih odnosov,
- različni načini komuniciranja v osebnem ali profesionalnem odnosu.

Medosebni odnosi udeležencev v komuniciranju so po mnenju Kalanove (2011, str. 21, 22):

- odnos med dvema posameznikoma – to je običajno razgovor med dvema osebama, povratne informacije so najbolj neposredne,
- odnos med posameznikom in skupino – posameznik informira skupino o neki zadevi in skuša dobiti mnenje skupine o urejanju zadeve,
- odnos med dvema skupinama – ena skupina posreduje svoja stališča drugi skupini, cilj je enotno nastopanje obeh skupin,
- odnos med posameznikom in družbenim okoljem – to je odnos do drugih ljudi, s katerimi je posameznik v nekem okolju, npr. v delovnem okolju,
- odnos posameznika do samega sebe – gre za samouresničevanje, samokritičnost, samoizobraževanje, spreminjanje samega sebe.

Vsakdo ima svoj odnos do ljudi, s katerimi prihaja v stik. Oba odnosa skupaj pa odsevata način človekovega vedenja, ki se lahko odraža na 4 načine (Keenan, 1996, str. 47–49):

- »Jaz nisem v redu – oni so v redu«
  Ljudje, ki razmišljajo tako, imajo občutek, da sami niso kaj prida in da večino stvari naredijo narobe. Zdi se jim, da so drugi veliko srečnejši kot oni sami, hkrati pa si jemljejo stvari preveč k srcu ali pa zapravljajo energijo za zavist.
- »Jaz nisem v redu – oni niso v redu«
  Ljudje s takšnim mnenjem imajo občutek, da sami niso dobri za nič in da so drugi precej nesposobni. Nagnjeni so k brezbrižnosti do sebe in se ne zmenijo za druge, niti jih ne zanima, kakšno mnenje imajo drugi o njih.
- »Jaz sem v redu – oni niso v redu«
  Ljudje s takšnim mišljenjem imajo občutek, da so oni tisti, ki vedo, kaj se dogaja in kako je treba v življenju ravnati, medtem ko so drugi neumni in ničvredni. Velikokrat so predrzni, soljudi zastrašujejo in nenehno klevetajo in pokroviteljsko ravnajo z njimi.
- »Jaz sem v redu – oni so v redu«
  Ti ljudje so zadovoljni sami s seboj in uspe jim stvari dobro opraviti. Menijo, da so tudi drugi ljudje večinoma prijetni in ljubeznivi, zaradi tega tudi lažje najdejo rešitev iz zapletenih okoliščin.

Možina (2002) pojasnjuje temeljne značilnosti medosebnih odnosov na naslednji način:

- ena izmed temeljnih značilnosti medosebnih odnosov med ljudmi je *priznavanje razlik,* specifičnosti in drugačnosti med tistimi, ki so v takšnih odnosih. Odreči se moramo pojmovanju, da so ljudje v glavnem enaki. Drugim moramo dovoliti, da mislijo drugače in povedo svoje mnenje. Samo v takšnem primeru lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju;
- *vzajemnost odnosov* dosežemo z obojestranskim zanimanjem za podrobnosti, proučevanjem in učenjem, predlaganjem in sprejemanjem predlogov, spraševanjem in odgovarjanjem. To pomeni vzajemno iskanje pojasnil za vse, kar ni jasno in ni razumljivo;

- *omogočanje osebnega izražanja* je pravica individualnosti. Pravica do osebnega izražanja pomeni pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega in samosvojega razvoja;
- pomembna značilnost medosebnih odnosov med ljudmi je tudi možnost in sposobnost *dajati in sprejemati povratne informacije*, kajti brez povratnih informacij ni pravega stika med ljudmi oziroma odnosa med njimi;
- naslednja pomembna značilnost našega vedenja oziroma odnosov med ljudmi je *priznavanje nasprotij in njihovo realno reševanje;*
- *preprečevanje dvopomenskega položaja*; gre za to, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s komer komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo;
- naslednja pomembna značilnost zdravih medosebnih odnosov je, da v njih *ni nikakršnega vsiljevanja.* Da je resničnost prikazana takšna, kakršna je;
- *izogibanje nehotenemu ali nevrotičnemu zlorabljanju drugega* za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij.

Medosebni odnosi med zaposlenimi so lahko (Možina, 2002):
- avtoritativni; takšni odnosi so za zaposlene zelo ovirajoči, saj omejujejo osebnostni razvoj. Komunikacija je enosmerna, v takšnih odnosih je veliko nezaupanja, stroge kontrole in ukazovanja. Vodja zna vse, ima vedno prav, ima pravico do resnice, je tisti in edini, ki odloča o vsem. (So)delavci so v podrejenem položaju in samo poslušajo ter izvršujejo ukaze. Takšen odnos pripelje do medsebojnega manipuliranja, nezaupanja in skritega ogrožanja in ne omogoča razvoja kakovostnih odnosov,
- demokratični; vodja in sodelavec sta enakopravna člana. Med njima poteka dialog, ki temelji na humanosti in dajanju povratnih informacij. Te so zelo pomembne, saj lahko z njimi oboji presojajo vrednost razlag, postopkov, metod in medsebojnega vpliva in razumevanja.

Anderson (2007, str. 17) opredeljuje konfliktno situacijo, kadar imata dva ali več ljudi različna in nasprotujoča si stališča, ki se izražajo v besedah in dejanjih. Konfliktna situacija se začne, kadar nekdo misli, da drugi ogroža njegove interese. Resni konflikti po mnenju Glasserja (2007, str. 145, 146) izvirajo iz naših poskusov, da bi usmerjali odločitve drugih, ki pa tega usmerjanja ne sprejemajo, saj jih tisto, kar hočemo ne zadovoljuje. Ko se v konfliktu zavemo, da ne moremo storiti ničesar, čutimo nenehno potrebo po vedenju, ki bi nas zadovoljilo, in s tem naš vedenjski sistem vse bolj izpopolnjujemo za doseganje naših namer.

Po Mumelu (2012, str. 328) so bistveni elementi konflikta osebe, ki so vpletene v konflikt, človeške potrebe in način zadovoljevanja potreb. Ena najpogostejših delitev konfliktov je delitev, ki izhaja iz načina zadovoljevanja potreb:
- konflikt dvojnega privlačevanja,
- konflikt dvojnega odbijanja,
- konflikt hkratnega privlačevanja in odbijanja.

Sambol (2010) konflikte na delovnem mestu opredeljuje kot neizbežni del delovnega procesa in pojasnjuje, da konflikti izvirajo iz ciljev, želja in potreb posameznika kot tudi organizacije.

Druga delitev konfliktov se nanaša na število in organiziranost oseb v konfliktu (Mumel, 2012, str. 328):

- konflikt v posamezniku (razmerje med delovnim časom in časom za družino),
- konflikt med dvema posameznikoma (sodelavca se ne strinjata glede odločitve ali delovnega postopka),
- konflikt med posameznikom in skupino (norme določajo delovanje skupine, če jih posameznik ne upošteva, lahko pride z njo v konflikt),
- konflikti med dvema skupinama na ravni organizacije ali panoge (med sindikatom in delodajalcem glede plač).

Grantova (2004, str. 134,135) navaja veliko število vzrokov za nastajanje konfliktov v službi, in sicer:

- pomanjkljivo komuniciranje o tem, kaj je treba storiti in kaj se dogaja,
- šefi, ki sploh ne vedo, o čem govorijo,
- sodelavci, ki se ne znajo pošteno lotiti dela,
- šefi, ki ne znajo delati in ne poslušajo,
- sodelavci, ki nikoli niso pripravljeni pomagati, razen če niso za to posebej zadolženi,
- če je nekdo obtožen po krivici in nima priložnosti, da bi pojasnil zadeve ali da bi se branil,
- uslužbenec, ki noče prevzeti odgovornosti,
- krivična kritika in krivične obtožbe,
- šefi, ki od uslužbencev zahtevajo preveč,
- podcenjevanje, ko nihče ne priznava vaših sposobnosti in vas ne pohvali,
- nerazumna pričakovanja,
- dajanje prednosti posameznikom,
- govorice, ki se razširijo zato, ker ljudje nimajo pravih informacij,
- pretirano zavzeti vodstveni delavci,
- hinavščina,
- seksizem in konflikti, ki izvirajo iz razlik med spoloma in drugačnega vedenja.

Cloke in Goldsmith (2012, str. 154) opozarjata, da lahko konflikti razbijejo še tako dobro delujočo strukturo in ovirajo organizacijske spremembe, zmanjšajo strateško načrtovanje, uničijo moralo in produktivnost. Istočasno pa lahko konflikti na delovnem mestu okrepijo službeno življenje, moralo in produktivnost, če se organizacije odločijo, da se bodo iz svojih konfliktov učile in odpravljale razloge za njihov nastanek.

Skyeva (2006, str. 133, 134) opisuje Thomas-Kilmannov pristop k reševanju konfliktov, ki vsebuje pet načinov reševanja:

- tekmovanje nastopi tedaj, ko pride do izraza posameznikova nepripravljenost sodelovanja, saj se bori zgolj za svoje interese in brani svoj položaj, saj meni, da je njegovo mnenje edino pravilno;

- vključevanje nastopi tedaj, ko nekdo nekaj res močno potrebuje, mi pa tega ne potrebujemo tako močno;
- izogibanje izraža zadržanost in nepripravljenost za sodelovanje posameznikov. Posamezniki svojih stališč ne izrazijo neposredno, hkrati pa jih ne zanimajo tuja stališča in s tem se izognejo konfliktu. Izogibanje je neke vrste diplomatsko reševanje spora, saj se spor preloži za določen čas, dokler sprte strani ne najdejo rešitve, ki bi jim ustrezala;
- sodelovanje je nasprotno od izogibanja. Posamezniki poskušajo sodelovati med seboj, da bi našli rešitev, ki bi zadovoljila obe strani. Poskušajo ugotoviti osebne pomisleke drugih in najti alternativno rešitev, ki ustreza vsem. Tu potekata raziskovanje nestrinjanja in medosebno učenje pri iskanju rešitve;
- kompromis pomeni, da vsaka stran popusti na enem področju, da bi pridobila na drugem. Z njim sicer ne rešimo problemov, dosežemo pa strinjanje s sprejeto rešitvijo.

Konfliktne situacije vplivajo na učinkovito komunikacijo. Osebe, ki razrešujejo konfliktne situacije, naj bi po mnenju Fieldinga (2006, str. 82, 83) sledile slednjim aktivnostim:
- analiza vrste konflikta,
- vzpostavitev zaupanja med zaposlenimi,
- strmenje k win-win izidu,
- spodbujanje učinkovitih komunikacijskih kanalov,
- spodbujanje intenzivnega poslušanja,
- spoznavanje stališč in mnenj udeležencev,
- iskanje bistva konflikta,
- spodbujanje nesovražnega govora,
- pokazati verbalno in neverbalno zaskrbljenost zaradi konflikta.

Brody and Hall (1993) (v: Strongman, 2003, str. 228) opisujeta razlike med spoloma. Bistvena razlika se nahaja pri čustvenem izražanju. Ženske naj bi bile bolj čustveno izrazne ter naj bi znale bolje tolmačiti obrazno mimiko kot moški. Vzrok bi lahko iskali v drugačni vzgoji otroka moškega ali ženskega spola, pri čemer je razvidno, da mame spodbujajo svoje hčerke k izražanju čustev, medtem ko zavirajo izkazovanje čustev pri sinovih. Starši prav tako naučijo svoje otroke uporabljati različen način sporazumevanja med moškimi in ženskami.

Brody (1996) (v: Strongman, 2003, str. 228, 229) poudarja, da so čustvene razlike med spoloma odvisne od naučenih mej dovoljenih čustvovanj, ki jih vzpostavijo mame pri vzgoji. Tako spodbujajo hčere k izražanju čustev, sinove pa naučijo zanikati osebna in tuja čustva.

Osnovni nesporazumi med moškimi in ženskami po Račniku (2010, str. 59–61) nastajajo zaradi tega, ker obe strani razumeta določeno vedenje druge strani kot nespoštljivo. Osnovno načelo moške komunikacije je hiter prenos informacij in reševanje problemov, pri ženskah pa to ni čisto tako. Ženske na delovnem mestu rade namenijo nekaj besed izražanju svojih čustev, saj se s tem počutijo sprejete, cenjene in spoštovane. Če moški

uporabljajo neposredno komunikacijo z ženskami, one to razumejo kot zavračanje in jezo, saj se ženske nagonsko neposredno izražajo le, kadar so jezne. Kadar ženske dobivajo neposredna navodila od moških, se počutijo, kot da so jezni na njih in nespoštljivi.

Gray (2009, str. 32–35) navaja, da moški in ženske uporabljajo iste besede, vendar je njihovo pojmovanje različno. Če želijo moški kaj povedati, za to uporabijo čim manj besed, ženske pa svoje besede uporabljajo tako za posredovanje vsebine kot za izražanje čustev.

Moški na delovnem mestu uporabljajo jezik iz enega samega razloga, ženske pa iz štirih. Razlogi za govorjenje so naslednji (Račnik, 2010, str. 61, 62):

- posredovanje vsebine in zagovarjanje stališč. Tovrstno govorjenje uporabljamo tako moški kot ženske. Pri tem gre za izmenjavanje informacij, dejstev, idej in hkrati moški in ženske razumemo pomen tega, o čemer govorimo;
- govorjenje in razglabljanje, da bi odkrili rešitev. Moški na splošno vedo, kaj nameravajo reči, še preden pričnejo govoriti, ženske pa kar pričnejo govoriti in šele nato počasi odkrijejo, kaj pravzaprav želijo povedati;
- izražanje in sprejemanje čustvene podpore. Kadar ženska govori iz tega razloga, si želi le biti razumljena in dobiti čustveno podporo, saj jo to razbremeni. Ta vrsta pogovora ženske med seboj še bolj poveže, če pa je v tak pogovor vključen moški, ki ne razume, zakaj pravzaprav gre, in se odzove na moški način (s ponujanjem rešitev, s pozitivnimi sugestijami, z blažitvijo problema), to ženske dodatno razjezi, ker si ne želijo, da jim moški ponudijo rešitev, temveč želijo biti razumljene in se samo pogovarjati;
- govorjenje za ublažitev napetosti. Ta oblika govorjenja je značilna za ženske, saj te z govorjenjem o problemih spoznavajo, da je problem drugačen, kot ga je najprej doživljala, in da je rešljiv. Ko si ženska razjasni problem, ga lahko sama tudi reši, razen če jo pred tem ni kakšen moški s ponujenimi rešitvami še bolj razdražil.

Gray (2009, str. 43, 44) opisuje razlike v odnosu moških in žensk do napetosti na delovnem mestu ter kako razlike v spolih dramatično vplivajo na to, kako se bodo moški in ženske v delovnem okolju sporazumevali med seboj. Moški v stresu se želijo bolj osredotočiti na problem in začnejo godrnjati, ko od njih zahtevajo, da se osredotočijo na kaj drugega. Ženske pa čutijo potrebo po posredovanju svojih občutkov, ker jih stvari preveč težijo. Ženske pogosto posredujejo svoje občutke, da bi si z njimi pridobile podporo, moški pa to razumejo kot pritoževanje. Kadar ženske prosijo za pomoč moškega v stresu in ta zagodrnja, si to razlagajo kot zavrnitev in zamero.

A. Pease in B. Pease (2007, str. 64–66) navajata, da naj bi moški pri medsebojni komunikaciji sledili določenim pravilom, ki naj bi jih poznale in razumele tudi ženske. Ženske bi morale pri medsebojni komunikaciji z moškimi upoštevati naslednja pravila:

- z moškimi razpravljajte o eni temi hkrati. Moški možgani so razdeljeni in vsak del vsebuje določeno funkcijo, ki deluje ločeno od drugih. Moški niso sposobni razmišljati o več stvareh hkrati, zato je treba svoje zamisli predstaviti ločeno – vsako posebej;

- pustite mu do besede. Moški možgani lahko govorijo ali poslušajo. Večina moških ne zmore početi obojega hkrati, zato morate dopustiti, da povedo svoje, in jih ne smete prekinjati;
- ko poslušate, imejte tak izraz na obrazu, kot bi igrali poker. Moški mislijo, da ima oseba, ki med poslušanjem uporablja veliko obrazne mimike, umske ali čustvene težave. Izraz na obrazu naj bo resen, obenem pa ga spodbujajte k nadaljevanju govora z medmeti (aha, mhm, hmmm, ja);
- govorite o dejstvih in podajajte informacije. Pokažite rešitve težav, podajajte dejstva in navajajte pričevanja drugih, pri tem pa se izogibajte čustvenim izlivom in raje argumentirajte svoje stališče;
- govorite neposredno. Moški stavki so veliko krajši od ženskih stavkov in vsebujejo veliko več informacij in dejstev. V komunikaciji z moškim bodi neposredni in kar naravnost povejte, kar mislite.

Tudi pri komunikaciji z ženskami naj bi po A. Pease in B. Pease (2007, str. 67–69) moški sledili določenim pravilom:
- sodelovanje v pogovoru. Ženski možgani so zasnovani tako, da zmorejo poslušati in govoriti hkrati, zato ne čakajte, da boste na vrsti, da bi spregovorili. Če v pogovoru ne boste aktivno sodelovali, se jim bo zdelo, da vas pogovor ne zanima preveč ali pa da jih kritizirate;
- pri poslušanju uporabljajte obrazno mimiko. Ženske s svojo obrazno mimiko razkrivajo čustva, zato medtem ko govorijo, posnemajte njihov izraz na obrazu ter kretnje. Na tak način se medsebojni odnosi z ženskami okrepijo;
- razkrijte kakšne podrobnosti o sebi in upoštevajte njena čustva. Ženski možgani zmorejo razbrati čustva drugih in odnose med ljudmi, zato jim samoiniciativno razkrijte podrobnosti o sebi ter svoji družini in kakšni so vaši občutki glede stvari;
- govorite posredno. Ženski stavki so daljši od moških in se nanašajo na več stvari hkrati, zato ne bodite prehitro neposredni in ne posredujte hitrih rešitev težav, temveč bodite bolj sproščeni, naklonjeni in prijaznejši.

4.5 MOTNJE PRI KOMUNICIRANJU V ORGANIZACIJI

Tulsian in Pandey (2009, str. 19, 20) opisujeta, kako motnje pri komuniciranju povzročajo nesporazume in nerazumevanje sporočila, kar lahko pripelje do prekinitve sporazumevanja. Med glavne motnje komuniciranja uvrščata:
- pomanjkljivosti organizacijske strukture,
- govorne motnje,
- statusne motnje,
- psihološko razdaljo kot motnjo,
- čustvene in psihološke motnje,
- semantične motnje,
- pomanjkanje organizacijskih zmogljivosti,
- organizacijska pravila in regulacije,

- posebne motnje,
- nepazljivost.

Sehgal in Khetarpal (2006, str. 103, 104) priporočata izvajanje naslednjih ukrepov, s katerimi naj bi se preprečile motnje pri komuniciranju:

- spodbujanje dobrih odnosov med zaposlenimi in vodstvom,
- namenska in neposredna komunikacija, pri kateri naj bi prejemnik sporočila občutil, da pogovor ni brezpredmeten,
- primerna komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi,
- prilagoditev komunikacije prejemnikom sporočila,
- omogočeno dajanje povratnih informacij,
- jasno izražanje sporočila,
- sporočila naj bi bila natančna, praktična in brez dvomov,
- osveščanje zaposlenih o organizacijskih ciljih,
- določene komunikacijske poti z organizacijsko strukturo,
- pravilna delitev dela,
- zmanjševanje semantičnih problemov,
- pravilna izbira komunikacijskih kanalov za obveščanje zaposlenih.

5 RAZISKAVA MEDOSEBNEGA IN ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA V POLICIJI

5.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

2. člen ZODPol določa, da policija deluje pod okriljem Ministrstva za notranje zadeve (v nadaljevanju: MNZ) kot njen organ v sestavi. Policija predstavlja represivni organ države na področju javne varnosti.

3. člen ZODPol opredeljuje razmerje med MNZ in policijo. MNZ policiji določa:
- razvojne, organizacijske, kadrovske in druge temeljne usmeritve za delo policije,
- izvaja strokovne naloge na področju upravljanja kadrovskih, finančno-računovodskih in logistično-podpornih virov za policijo,
- izvaja strokovne naloge ravnanja s stvarnim premoženjem policije, upravljanja dokumentarnega gradiva policije in izvaja posamične strokovne naloge na področju drugih splošnih zadev policije,
- usmerja in nadzoruje izvajanje nalog in pooblastil policije,
- v postopku obravnave pritožb posameznikov na delo policistov oziroma policistk opravlja naloge, določene v zakonu, ki ureja naloge in pooblastila policije,
- predlaga, usmerja in koordinira določene naloge mednarodnega sodelovanja policije,
- opravlja druge naloge v skladu z zakonom.

Ministrstvo za notranje zadeve po 5. členu ZODPol opravlja celovit, sistematičen in načrten nadzor nad izvajanjem nalog in pooblastil policije, s katerim ugotavlja zakonitost, strokovnost ter spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin pri izvajanju policijskih pooblastil, opravljanju nalog policije in izvajanju usmeritev ministra.

Organiziranost policije (2014b) in njena področja delovanja so določena v Zakonu o nalogah in pooblastilih policije in so obenem temeljno poslanstvo policije. Policija zagotavlja varnost ljudi in premoženja, hkrati pa preprečuje, odkriva in preiskuje prekrške ter kazniva dejanja. Zadolžena je za vzdrževanje javnega reda in miru ter izvaja druge zakonsko določene naloge. Svoje naloge opravlja na državni, regionalni in lokalni ravni. Generalna policijska uprava, policijske uprave in policijske postaje so sestavni organizacijski del policije.

Generalna policijska uprava je razdeljena na notranje organizacijske enote, ki strateško usmerjajo, načrtujejo, organizirajo in nadzorujejo področje dela za celotno policijo, v skladu s 3. členom Zakona o policiji opravljajo naloge policije, spremljajo, proučujejo in pripravljajo analize, poročila in druge skladne predloge za odločanje ter pripravljajo zakonske in podzakonske predpise s področja policijskega dela (Generalna policijska uprava, 2014a).

Policijske uprave (2014e) vodijo direktorji, ki jih imenuje in razrešuje minister na predlog generalnega direktorja policije. V Sloveniji imamo 8 policijskih uprav (v nadaljevanju: PU),

ki na regijski ravni skrbijo za varnost ljudi in njihovega premoženja. Policijske uprave v Sloveniji so: PU Celje, PU Koper, PU Kranj, PU Ljubljana, PU Maribor, PU Murska Sobota, PU Nova Gorica in PU Novo mesto.

Policijske enote (2014c) na območju Policijske uprave Ljubljana (policijske postaje – v nadaljevanju: PP) so: PP Cerknica, PP Domžale, PP Grosuplje, PP Hrastnik, PP Kamnik, PP Kočevje, PP Litija, PP Ljubljana Bežigrad, PP Ljubljana Center, PP Ljubljana Moste, PP Ljubljana Šiška, PP Ljubljana Vič, PP Ljubljana Logatec, PP Ljubljana Medvode, PP Ljubljana Ribnica, PP Ljubljana Vrhnika, PP Ljubljana Trbovlje, PP Ljubljana Zagorje ob Savi, Postaja konjeniške policije Ljubljana, Postaja prometne policije Ljubljana, PP vodnikov službenih psov in PP za izravnalne ukrepe Ljubljana.

Področje Policijske uprave Ljubljana zajema tudi 5 mejnih prehodov, in sicer (Policijske enote, 2014c):

- mejni prehod za mednarodni cestni promet Babno polje,
- mejni prehod za mednarodni cestni promet Petrina,
- mejni prehod za obmejni promet Osilnica,
- mejni prehod za meddržavni cestni promet Podplanina,
- mejni prehod za obmejni promet Novi kot.

Policijske postaje (2014d) v Sloveniji, ki jih vodijo komandirji PP, delujejo na območju PU in so zadolžene za neposredno opravljanje nalog policije. Komandirji PP vodijo PP, načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo opravljanje dela iz pristojnosti PP. Zagotavljajo zakonito, učinkovito in pravočasno opravljanje nalog, hkrati pa odrejajo ukrepe in odločajo v skladu z zakoni in pooblastili, ki jih nanj prenese direktor PU. Komandirji PP so za svoje delo in stanje na PP ter delo PP odgovorni direktorju PU. Policija izvaja svojo dejavnost na območju ene ali več občin, ki so razdeljene na policijske okoliše. Vodje policijskih okolišev zagotavljajo razne oblike pomoči z opravljanjem preventivne dejavnosti, s sodelovanjem z državljani, z organi lokalne oblasti, s podjetji in z drugimi subjekti.

13. člen temeljnih načel policije v Kolenc (2002, str. 197) določa, da morajo odnosi med policisti temeljiti na določenem hierarhičnem redu in na medsebojnem spoštovanju, vzajemni in solidarni pomoči, kolegialnosti, strpnosti, iskrenosti, medsebojnem zaupanju in dostojanstvu. Pri takih odnosih se ne pojavljajo poniževanja, podcenjevanja in zapostavljanja. Kodeks policijske etike (2008) v svojem 9. členu navaja, da medsebojni odnosi temeljijo na spoštovanju, vzajemni in solidarni pomoči, kolegialnosti, strpnosti, iskrenosti, medsebojnem zaupanju in dostojanstvu, dobronamerni kritiki ter dobri komunikaciji, pri čem je poudarjeno, da pri njihovem delovanju ne more priti do lažne solidarnosti, poniževanja, podcenjevanja in zapostavljanja.

5.2 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Osnovni namen raziskave je proučiti področje medosebne in organizacijske komunikacije zaposlenih v Policijski upravi Ljubljana in ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni zadovoljni z obstoječo medosebno in organizacijsko komunikacijo.

Raziskava je bila izvedena z metodo pisnega anketiranja. Anketni vprašalnik, ki je uporabljen pri raziskavi, je sestavljen iz štirih delov. Prvi del sestavljajo vprašanja demografske narave, kjer so sodelujoči opredelili svoj spol, starost, izobrazbo in čas zaposlitve na obstoječem delovnem mestu.

Drugi del obsegajo vprašanja o medsebojnem komuniciranju, kjer so sodelujoči v raziskavi odgovarjali o zadovoljstvu komuniciranja med sodelavci ter opredelili ovire in dejavnike motenj pri komuniciranju na delovnem mestu.

V tretjem sklopu so sodelujoči podali oceno svojega strinjanja s trditvami o internem komuniciranju. Opredelili so tudi način, pridobitve informacij od nadrejenih ter izrazili svoje mnenje o tem, s čim bi lahko izboljšali komuniciranje v organizaciji.

V zadnjem sklopu vprašalnika so ocenjevali strinjanje s trditvami o medsebojnih odnosih ter navedli najpogostejše konfliktne situacije na delovnem mestu.

Na podlagi medsebojnih odnosov sodelujočih z njihovimi nadrejenimi so opredelili njihovo udejanjanje na delovnem mestu s pomočjo avtoritativnih ali demokratičnih odnosov, po katerih nadrejeni izvršujejo svoje poslanstvo. Vprašalnik je vseboval 14 vprašanj, pri čemer je le eno vprašanje odprtega tipa, dve vprašanji sta polodprtega tipa, za ostala vprašanja pa so že vnaprej podani odgovori zaradi lažje interpretacije podatkov. Sodelujoči so vprašanja zaprtega tipa ocenjevali z ocenami od 1 do 5.

Natisnjenih je bilo 200 anketnih vprašalnikov (100 vprašalnikov za vsako PP), ki so bili izročeni g. Jadriču iz Policijske uprave Ljubljana, ki je poskrbel za izročitev vprašalnikov dvema policijskima komandirjema na dveh različnih PP v Ljubljani. Slednji so vprašalnike razdelili med zaposlene in jih izpolnjene vrnili g. Jadriču, pri katerem sem jih nato prevzela. Izpolnjenih je bilo 83 vprašalnikov, 39 vprašalnikov je bilo izpolnjenih na PP1 in 44 na PP2). Imena PP, ki so bile vključene v raziskavo, ne smem navesti, zato so zaradi lažjega razlikovanja poimenovane s PP1 in PP2.

5.3 VZOREC SODELUJOČIH V RAZISKAVI

Skupno število sodelujočih v raziskavi je 83, pri čemer je bilo na PP1 25 moških (64,1 %) in 14 žensk (35,9 %), kar skupno znaša 39 oseb. Na PP2 je bilo 25 moških (56,8 %) in 19 žensk (43,2 %), skupno 44 oseb. Večina sodelujočih je moškega spola, kar je razumljivo zaradi narave njihovega dela, ki vključuje vsakodnevno pripravljenost na izvrševanje represivnih nalog policije.

Tabela 3: Spol sodelujočih v raziskavi na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)		POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)	
	Število odgovorov	Odstotni delež	Število odgovorov	Odstotni delež
1. Spol				
a) Moški	25	64,1%	25	56,8%
b) Ženske	14	35,9%	19	43,2%
* skupno število anketirancev	39	100,0%	44	100%

Vir: Lasten.

Starost sodelujočih je zaradi lažje interpretacije podatkov razvrščena v skupine. Na PP1 je 15,4 % sodelujočih starih 25–30 let, 28,2 % sodelujočih je starih 31–35 let, prav tako je 28,2 % zaposlenih starih 36–40 let. 17,9 % sodelujočih na PP1 je starih 41–45 let in 10,3 % sodelujočih ima 46 oziroma več let. Na PP2 je 20,5 % zaposlenih, ki so stari 25–30 let, največje število sodelujočih (38,6 %) s PP2 je starih 31–35, 25 % sodelujočih je starih 36–40 let, 6,8 % 41–45 let in 9,1 % sodelujočih je starih 46 in več let.

Povprečna starost sodelujočih s PP1 je 36,69 leta, medtem ko je povprečna starost zaposlenih na PP2 35 let. Zaposleni na PP1 so v povprečju skoraj dve leti (1,71 let) starejši od zaposlenih na PP2. Na podlagi drugega vprašanja o starosti sodelujočih lahko sklepam, da so se na PP1 v povprečju zaposlovali pri 27 letih, na PP2 pa pri 26 letih. Na obeh PP je, po anketi sodeč, največ zaposlenih med 31. in 40. letom starosti, pri čemer je možni razlog boljša fizična in mentalna pripravljenost delovanja mlajših oseb. Kot je razvidno iz tabele 4, število starejših od 40 let upada.

Tabela 4: Starost sodelujočih v raziskavi na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)		POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)	
	Število odgovorov	Odstotni delež	Število odgovorov	Odstotni delež
2. Starost				
a) 25-30	6	15,4%	9	20,5%
b) 31-35	11	28,2%	17	38,6%
c) 36-40	11	28,2%	11	25,0%
d) 41-45	7	17,9%	3	6,8%
e) 46 in več let	4	10,3%	4	9,1%
* povprečna starost anketirancev	36,69 let		34,98 let	

Vir: Lasten.

V izobrazbeni strukturi sodelujočih ima srednješolsko izobrazbo na PP1 in PP2 več kot polovica zaposlenih. Na PP1 ima 7,7 % zaposlenih višješolsko izobrazbo, 15,4 % visokošolsko izobrazbo in 10,3 % končano specializacijo/magisterij/doktorat. Na PP2 ima 2,3 % sodelujočih osnovnošolsko izobrazbo, prav tako 2,3% poklicno izobrazbo, 9,1 % višješolsko izobrazbo, 22,7 % visokošolsko izobrazbo in 4,5 % univerzitetno izobrazbo. Menim, da je razlog najštevilčnejšega odgovora pridobljene srednješolske izobrazbe sodelujočih v tem, da je bila v obdobju od leta 1974 do 1999 (zadnja generacija, ki se je lahko vpisala) še delujoča štiriletna srednja šola – Kadetnica v Tacnu, kjer so se izobrazili za poklic policista. Prav tako so istega leta vzpostavili program za odrasle – prekvalifikacija, pri kateri je bil pogoj končana katera koli srednješolska smer. Program

prekvalifikacije je bil vzpostavljen do leta 2011, po tem letu se za policijski poklic v Sloveniji ni več možno izobraziti.

Tabela 5: Izobrazba sodelujočih v raziskavi na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)		POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)	
	Število odgovorov	Odstotni delež	Število odgovorov	Odstotni delež
3. Dosežena izobrazba				
a) osnovnošolska	0	0,0%	1	2,3%
b) poklicna	0	0,0%	1	2,3%
c) srednješolska	26	66,7%	26	59,1%
d) višješolska	3	7.7%	4	9,1%
e) visokošolska	6	15,4%	10	22,7%
f) univerzitetna	0	0,0%	2	4,5%
g) specializacija, magisterij, doktorat	4	10,3%	0	0,0%
* povprečna doba zaposlitve na obstoječem delovnem mestu	9, 44 let		8,75 let	

Vir: Lasten.

Poizvedba o stalnosti zaposlitve sodelujočih na obstoječem delovnem mestu prikazuje, da je na PP1 zaposlenih 9 oseb, ki tam delajo približno 5 let, 10 oseb dela od 5 do 10 let, 7 sodelujočih pa je tam zaposlenih 10 in več let. 13 sodelujočih s PP1 ni podalo svojega odgovora na to vprašanje. Na PP2 je 14 sodelujočih tam zaposlenih do 5 let, 12 jih tam dela od 5 do 10 let, prav tako je 12 sodelujočih tam zaposlenih 10 in več let, šest sodelujočih pa na to vprašanje ni odgovorilo. Na PP1 je povprečna doba zaposlitve obstoječega kadra 9,44 leta, na PP2 pa ta znaša 8,75 leta, pri čemer lahko sklepamo, da je stalnost zaposlitve zaposlenih visoka.

Tabela 6: Čas zaposlitve sodelujočih v raziskavi na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)	POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)
	Število odgovorov	Število odgovorov
Koliko časa ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?		
do 5 let	9	14
od 5 - 10 let	10	12
10 in več let	7	12
* brez odgovora	13	6
** povprečna doba zaposlitve na obstoječem delovnem mestu	9, 44 let	8,75 let

Vir: Lasten.

5.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Osebna ocena udeležencev v raziskavi o komunikaciji s sodelavci je na obeh policijskih postajah zelo dobra. Nekako smo lahko predvidevali obstoječe zadovoljstvo z medosebno komunikacijo med sodelavci, saj je dobro sporazumevanje pri opravljanju njihovega dela ključnega pomena za opravljanje njihovega poklica.

Tabela 7: Ocena komunikacije sodelujočih v raziskavi s sodelavci na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)		POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)	
	Število odgovorov	Odstotni delež	Število odgovorov	Odstotni delež
4. Kako bi ocenili vašo komunikacijo s sodelavci?				
a) zelo slaba	1	2,6%	1	2,3%
b) slaba	0	0,0%	0	0,0%
c) dobra	10	25,6%	17	38,6%
d) zelo dobra	24	61,5%	20	45,5%
e) odlična	4	10,3%	6	13,6%
* povprečna ocena komunikacije	zelo dobra		zelo dobra	

Vir: Lasten.

V okviru medsebojne komunikacije so bile podane trditve, ki so se nanašale na ovire pri komuniciranju, glede katerih so udeleženci v raziskavi podali svojo stopnjo strinjanja. Pri tem so bile možne ocene od 1 do 5: 1 – s trditvijo se nikakor ne strinjam, 2 – s trditvijo se ne strinjam, 3 – s trditvijo se delno strinjam, 4 – s trditvijo se strinjam in 5 – s trditvijo se popolnoma strinjam.

S trditvijo »Sodelavci moje sporočilo pogosto napačno interpretirajo« se 33,3 % anketirancev na PP1 nikakor ne strinja, 46,2 % anketiranih se s trditvijo ne strinja, 20,5 % pa se jih s trditvijo delno strinja. Na PP2 se 34,1 % anketirancev nikakor ne strinja z navedeno trditvijo, 31,8 % se jih z njo ne strinja, 27,3 % se jih s trditvijo delno strinja, ena oseba se s trditvijo strinja in en sodelujoči se s trditvijo popolnoma strinja.

Trditev »Sodelavci v medsebojnem komuniciranju z menoj slišijo, kar želijo slišati in ne tistega, kar sem imel namen povedati« je bila s strani anketirancev na obeh PP zavrnjena. Prav tako se ne strinjajo s trditvijo »Pri medsebojni komunikaciji s sodelavci pogosto iščem skrite namene in interese sogovornika«. Več kot polovica na vsaki PP se strinja s trditvijo »Sodelavci znajo svojo misel sporočiti natančno, tako da jih popolnoma razumem«.

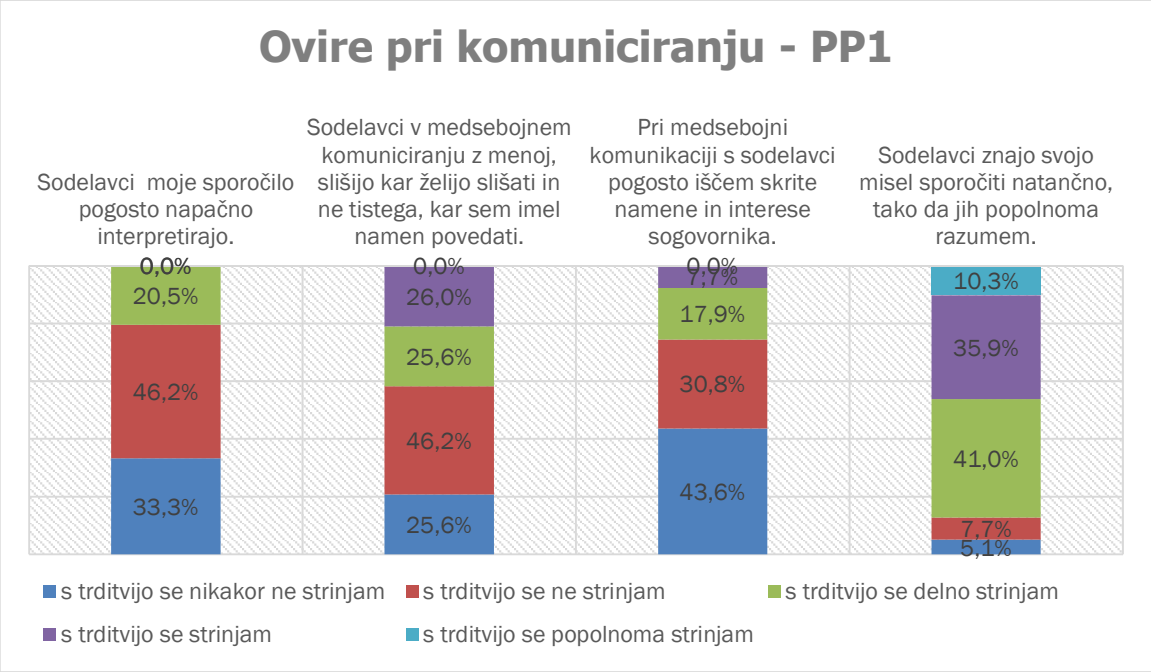
Napačno razumevanje povedanega ne predstavlja bistvene ovire med zaposlenimi na obeh postajah. Sodelujoči na obeh postajah ne iščejo skritih namenov sogovornika in znajo svojo misel sporočiti natančno, da jih sodelavci razumejo. Iz rezultatov, ki so prikazani v tabeli 8, je razvidno, da si zaposleni med seboj zaupajo in znajo svoj način sporazumevanja prilagoditi sogovorniku, kar je bistvenega pomena pri učinkoviti komunikaciji.

Tabela 8: Ovire pri komuniciranju na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)						POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)					
	Skupno število ocen anketirancev						Skupno število ocen anketirancev					
	Lestvica ocen					brez	Lestvica ocen					brez
	1	2	3	4	5	odgovora	1	2	3	4	5	odgovor
5. Ovire pri komuniciranju.												
Sodelavci moje sporočilo pogosto napačno interpretirajo.	33,3%	46,2%	20,5%	0,0%	0,0%	0,0%	34,1%	31,8%	27,3%	2,3%	2,3%	2,3%
Sodelavci v medsebojnem komuniciranju z menoj, slišijo kar želijo slišati in ne tistega, kar sem imel namen povedati.	25,6%	46,2%	25,6%	26,0%	0,0%	0,0%	27,3%	36,4%	22,7%	11,4%	0,0%	2,3%
Pri medsebojni komunikaciji s sodelavci pogosto iščem skrite namene in interese sogovornika.	43,6%	30,8%	17,9%	7,7%	0,0%	0,0%	36,4%	31,8%	22,7%	6,8%	0,0%	2,3%
Sodelavci znajo svojo misel sporočiti natančno, tako da jih popolnoma razumem.	5,1%	7,7%	41,0%	35,9%	10,3%	0,0%	2,3%	11,4%	40,9%	34,1%	11,4%	0,0%

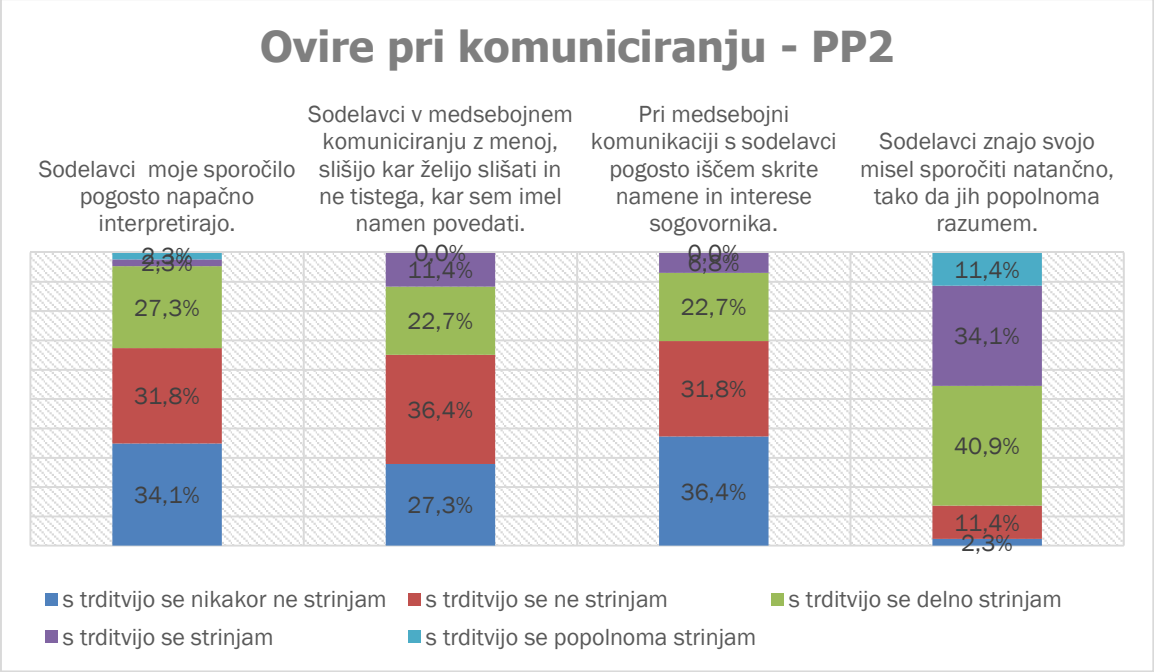
Vir: Lasten.

Grafikon 1: Ovire pri komuniciranju na PP1



Vir: Lasten.

Grafikon 2: Ovire pri komuniciranju na PP2



Vir: Lasten.

V raziskavi so bili našteti tudi dejavniki, ki zaposlene najpogosteje zmotijo pri medsebojni komunikaciji s sodelavci. Sodelujoči so posameznem dejavniku določili oceno od 1 do 5, pri čemer je bila lestvica ocen naslednja: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – pogosto in 5 – vedno.

Na PP1 je 35,9 % sodelujočih navedlo, da jih pogovori ljudi v sobi, promet in ropot redko kdaj zmotijo pri komunikaciji, 30,8 % sodelujočih včasih zmoti tovrstna motnja v komuniciranju, 23,1 % sodelujočim to ne predstavlja nikakršne motnje, 5,1 % sodelujočim je to pogosto v napoto, 2,6 % sodelujočih to vedno moti ter 2,6 % sodelujočih na to vprašanje ni odgovorilo. Pri PP2 pri istem dejavniku motenj je 34,1 % sodelujočih odgovorilo, da jih pogovori ljudi v sobi, promet in ropot včasih motijo, 25 % sodelujočih tovrstna motnja redko zmoti, 18,2 % sodelujočim to nikoli ne predstavlja ovire, 13,6 % sodelujočim pogosto predstavlja oviro ter 9,1 % sodelujočih to vedno zmoti.

Pri dejavniku »Napake v tiskalniku, nečitljiv rokopis itd.« so sodelujoči na PP1 navedli, da 35,9 % to včasih povzroča težave, 23,1 % pogosto zmoti komunikacijo, 17,9 % redko, 10,3 % nikoli, 5,1 % vedno ter 7,7 % sodelujočih ni odgovorilo na to vprašanje. Pri istem dejavniku so zaposleni na PP2 navedli, da 36,4 % sodelujočim to včasih povzroča težave, 29,5 % redko, 13,6 % pogosto, 13,6 % nikoli, 4,5 % vedno in 2,3 % sodelujočih ni odgovorilo na to vprašanje.

Pri dejavniku »Razlike v osebnosti, kulturi ali življenjskemu nazoru« je 41 % sodelujočih na PP1 odgovorilo, da jim omenjeni dejavnik redko povzroča težave, 30,8 % nikoli ne predstavlja ovire v komuniciranju, 17,9 % včasih, 2,6 % pogosto in 7,7 % sodelujočih ni podalo svojega odgovora. Na PP2 je 47,7 % sodelujočih zanikalo motnje omenjenega

dejavnika, 25 % sodelujočim to redko zmoti komunikacijo, 20,5 % včasih, 2,3 % pogosto, 2,3 % sodelujočih vedno zmoti in 2,3 % sodelujočih ni odgovorilo na to vprašanje.

Pri dejavniku »Uporaba različnega izrazoslovja« je 41 % sodelujočih na PP1 odgovorilo, da jih redko kdaj zmoti, 23,1 % to nikoli ne predstavlja ovire, 20,5 % včasih predstavlja oviro pri komuniciranju, 5,1 % pogosto in 5,1 % sodelujočih ni odgovorilo. Na PP2 45,5 % osebam tovrstni dejavnik redko povzroča težave, 29,5 % nikoli, 13,6 % včasih, 4,5 % pogosto, 2,3 % vedno in 4,5 % sodelujočih na to ni odgovorilo.

Dejavnik »Razlike med spoloma (moški/ženska)« na PP1 46,2 % osebam nikoli ne povzroča težav, 25,6 % redko, 12,8 % včasih, 7,7 % pogosto, 2,6 % vedno im 5,1 % sodelujočih na to ni odgovorilo. Na PP2 72,7 % osebam to nikoli ne povzroča težav, 13,6 % včasih, 9,1 % redko, 2,3 % pogosto in 2,3 % sodelujočih na to ni odgovorilo.

Dejavnik »Status (nadrejeni/podrejeni)« na PP1 41 % redko povzroča težave, 28,2 % nikoli, 12,8 % včasih, 7,7 % pogosto, 5,1 % vedno in 5,1 % sodelujočih na to ni odgovorilo. Na PP2 47,7 % nikoli ne predstavlja ovire, 36,4 % redko, 9,1 % včasih, 2,3 % pogosto in 4,5 % sodelujočih se je vzdržalo pri odgovoru.

Dejavnik »Neustrezna čustva in stališča sogovornika, ki je sprejel sporočilo v času, ko je razburjen« pri PP1 43,6 % sodelujočim redko predstavlja oviro, 33,3 % včasih, 12,8 % pogosto, 5,1 % nikoli, 2,6 % vedno in 2,6 % sodelujočih ni podalo svojega odgovora. Na PP2 40,9 % sodelujočim tovrstni dejavnik včasih povzroča težave, 29,5 % redko, 18,2 % nikoli, 6,8 % pogosto, 2,3 % vedno in 2,3 % sodelujočih ni podalo odgovora.

Razloge za nastajanje motenj, ki izvirajo iz pogovora ljudi v sobi, prometa, ropota itd., je možno poiskati v stacionarni legi posamezne PP, hkrati pa je Ljubljana kot glavno mesto države najbolj pretočno središče države, kar posledično pomeni večji obremenilni vpliv iz okolja na posameznike, ki so zaposleni v Ljubljani. Glavni razlog pri napakah, ki vključujejo nečitljive rokopise in napake pri tiskanju, bi lahko poiskali v preobremenjenosti policistov in zakonskem pritisku, ki narekujeta pravočasno odzivnost na posamezna področja njihovega delovanja. Prav slednje bi lahko bil tudi razlog za neustrezne čustvene odzive posameznikov pri komuniciranju, saj je težko obdržati pozitiven odnos do sogovornika, če si pri delu pod nenehnim pritiskom.

Najmanj moteči dejavniki pri komuniciranju na PP1 so razlika med spoloma (moški/ženski) (ocena 1,89) in razlike v osebnosti, kulturi ali življenjskemu nazoru (ocena 1,92). Zaposlene pri komunikaciji redko kdaj zmotita uporaba različnega izrazoslovja sogovornika (ocena 2,08) in sogovornikov status (nadrejeni/podrejeni) (ocena 2,16). Najbolj moteči dejavniki na PP1 so napake v pri tiskanju ali nečitljiv rokopis (ocena 2,94), neustrezna čustva sogovornika, ki je sprejel sporočilo v času, ko je razburjen (ocena 2,57), ter pogovori ljudi v sobi, promet, ropot (ocena 2,26).

Na PP2 je med zaposlenimi majhna stopnja nerazumevanja v komunikaciji med spoloma (moški/ženski) (ocena 1,44) ali med statusom sogovornika (nadrejeni/podrejeni) (ocena 1,64), zaposlene prav tako ne motijo razlike v osebnosti, kulturi ali življenjskem nazoru

(ocena 1,84). Ne moti jih niti uporaba različnega izrazoslovja (ocena 2,00). Najpogostejši dejavniki motenj pri komuniciranju na PP2 so pogovori med zaposlenimi, promet, ropot (ocena 2,7), napake pri tiskanju ali nečitljivi rokopisi (ocena 2,65) ter neustrezna čustva sogovornika, ki je sprejel sporočilo v času, ko je bil razburjen (ocena 2,44).

Kot je razvidno iz ocen posamezne ovire pri komuniciranju, je pri obeh PP najmanj moteča ovira spol sogovornika, hkrati pa je razlika v komunikaciji (moški/ženski) na PP1 višja za 0,45 ocene kot na PP2, kar pomeni, da zaposlene na PP1 razlike med spoloma bolj motijo kot zaposlene na PP2. Pogovori ljudi v sobi, promet, ropot so na PP2 bolj moteči kot na PP1 (razlika v oceni je 0,44). Status sogovornika (nadrejeni/podrejeni) beleži največjo razliko med policijskima postajama. Zaposlene na PP1 sogovornikov status bolj moti kot zaposlene na PP2 (razlika v oceni 0,52).

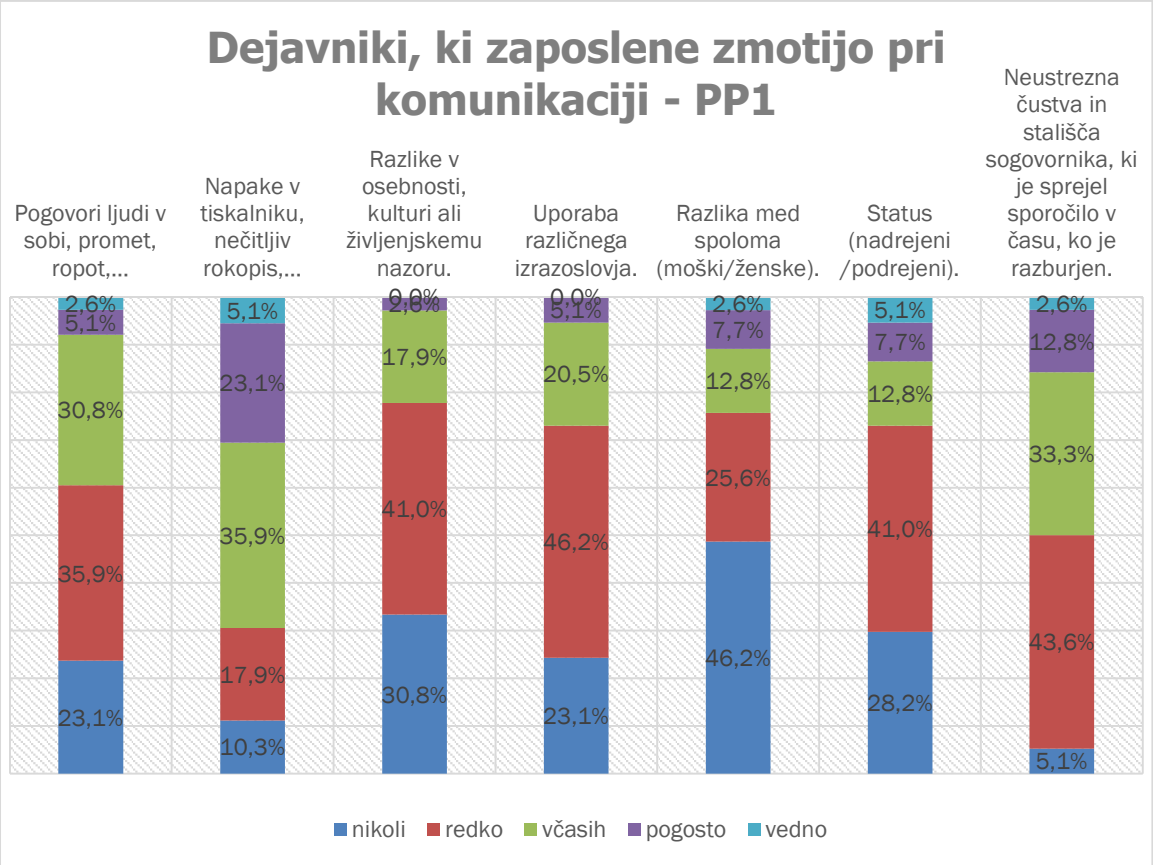
Dejavniki motenj komuniciranja, ki vplivajo na zaposlene na obeh PP, so tehnični, fizični in psihološki šumi. Fizične šume, med katere spadajo pogovori ljudi v sobi, promet in ropot, je mogoče odpraviti z vzpostavitvijo tišjega načina sporazumevanja med zaposlenimi v pisarnah. Šume iz okolja je težje odpraviti, saj je za odpravo potrebna finančna naložba, npr. menjava oken z boljšo zvočno izolacijo. Tehnične šume kot moteč dejavnik komunikacije je najlažje odpraviti, saj bi morali zaposleni pri napakah vnosa besedil pri tiskanju biti zgolj malo bolj pozorni ter s tem izboljšati tovrstne napake. Prav tako bi se morali zavedati pomena čitljive pisave, saj besedilo v neberljivi pisavi onemogoča tekoče delo, pri čemer nastajajo zastoji poslovanja zaradi malomarnosti oziroma površnosti zaposlenih pri lastnoročnem pisanju. Psihološki šum, ki opredeljuje neustrezna čustva sogovornika, ter sprejetje sporočila v času, ko je oseba razburjena, je najbolj delikaten dejavnik motenj. Pri odpravi tega se ponuja več možnih rešitev, kot je npr. novo zaposlovanje kadra, izobraževanje o stresu na delovnem mestu in spopadanju z njim, večja mera tolerance pri poslušanju sogovornika in večje samoobvladovanje osebnostnih čustvovanj. Izpostaviti je treba, da je pri poklicu policista stres del vsakdana, pri čemer je njegovo obvladovanje ključnega pomena, saj lahko hitro pride do raznovrstnih napak, ki si jih policija kot represivni organ ne sme privoščiti.

Tabela 9: Dejavniki, ki najpogosteje zmotijo komunikacijo na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)						POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)					
	Skupno število ocen anketirancev						Skupno število ocen anketirancev					
	Lestvica ocen					brez	Lestvica ocen					brez
	1	2	3	4	5	odgovora	1	2	3	4	5	odgovor
6. Pri komuniciranju s sodelavci vas najpogosteje zmotijo naslednji dejavniki:												
pogovori ljudi v sobi, promet, ropot,...	23,1%	35,9%	30,8%	5,1%	2,6%	2,6%	18,2%	25,0%	34,1%	13,6%	9,1%	0,0%
napake v tiskalniku, nečitljiv rokopis,...	10,3%	17,9%	35,9%	23,1%	5,1%	7,7%	13,6%	29,5%	36,4%	13,6%	4,5%	2,3%
razlike v osebnosti, kulturi ali življenjskemu nazoru	30,8%	41,0%	17,9%	2,6%	0,0%	7,7%	47,7%	25,0%	20,5%	2,3%	2,3%	2,3%
uporaba različnega izrazoslovja	23,1%	46,2%	20,5%	5,1%	0,0%	5,1%	29,5%	45,5%	13,6%	4,5%	2,3%	4,5%
razlike med spoloma (moški /ženske)	46,2%	25,6%	12,8%	7,7%	2,6%	5,1%	72,7%	9,1%	13,6%	2,3%	0,0%	2,3%
status (nadrejeni /podrejeni)	28,2%	41,0%	12,8%	7,7%	5,1%	5,1%	47,7%	36,4%	9,1%	2,3%	0,0%	4,5%
neustrezna čustva in stališča sogovornika, ki je sprejel sporočilo v času, ko je razburjen	5,1%	43,6%	33,3%	12,8%	2,6%	2,6%	18,2%	29,5%	40,9%	6,8%	2,3%	2,3%

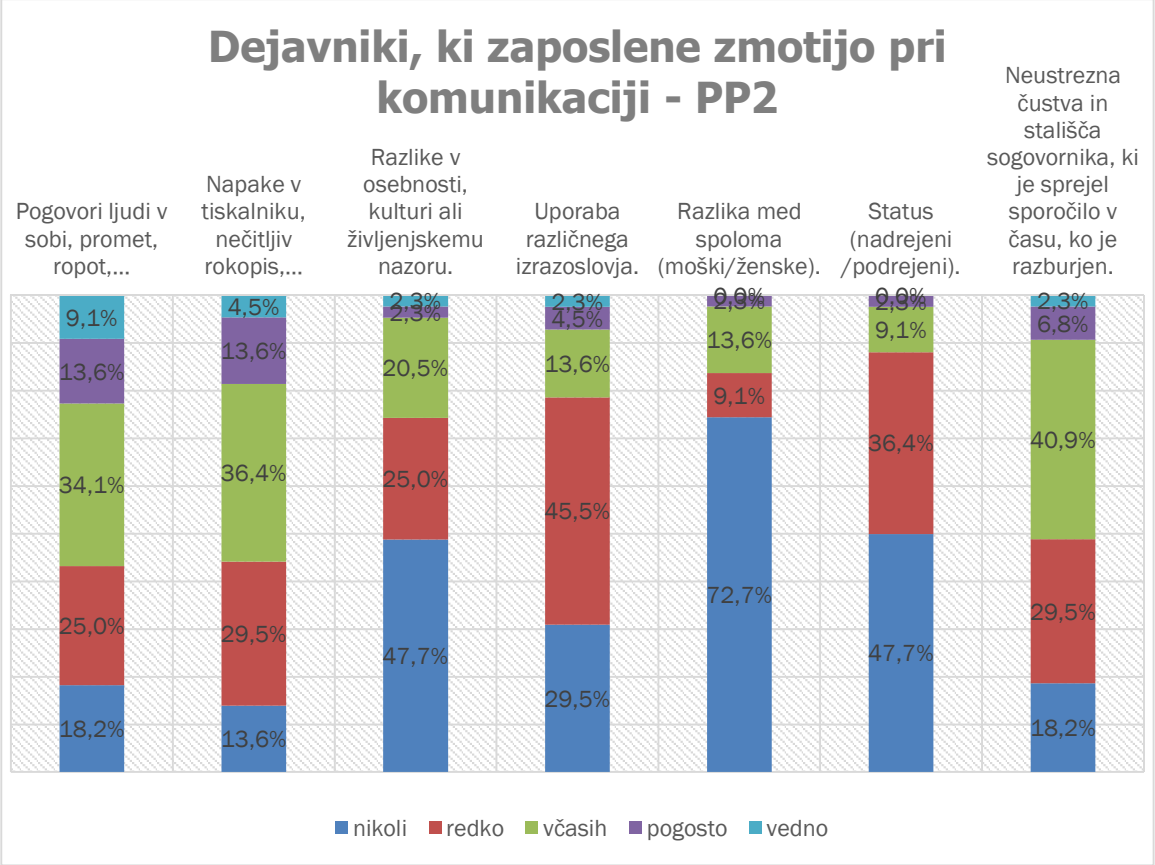
Vir: Lasten.

Grafikon 3: Dejavniki, ki najpogosteje zmotijo komunikacijo na PP1



Vir: Lasten.

Grafikon 4: Dejavniki, ki najpogosteje zmotijo komunikacijo na PP2



Vir: Lasten.

Način komunikacije zaposlenih z nadrejenimi poteka na obeh postajah večinoma v govorni obliki. 33,3 % sodelujočih na PP1 najpogosteje dobi informacije od nadrejenih prek pisnih orodij internega komuniciranja, 51,3 % sodelujočih prek govornih orodij internega komuniciranja, 12,8 % prek elektronskih oblik internega komuniciranja, 5,1 % sodelujočih na to vprašanje ni odgovorilo in 5,1 % sodelujočih je obkrožilo odgovor drugo, pri čemer so napisali, da informacije od nadrejenih dobijo v pisni obliki v nabiralnik. Na PP2 38,6 % sodelujočih dobi informacije od nadrejenih prek pisnih orodij internega komuniciranja, 45,5 % prek govornih orodij, 25 % prek elektronskih orodij ter 6,8 % na druge načine internega komuniciranja.

Menim, da je izbor načina sporazumevanja nadrejenih s svojimi zaposlenimi v govorni obliki predvsem zaradi prednosti, ki jih prinaša govorno sporazumevanje. S tem sta zagotovljeni hitra in pravočasna pretočnost informacij do tistih, ki so jim tovrstne informacije namenjene.

Tabela 10: Način komuniciranja nadrejenih z zaposlenimi na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)		POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)	
	Število odgovorov	Odstotni delež	Število odgovorov	Odstotni delež
7. Informacije od nadrejenih najpogosteje dobite preko:				
a) Pisna orodja internega komuniciranja	13	33,3%	17	38,6%
b) Govorna orodja internega komuniciranja	20	51,3%	20	45,5%
c) Elektronska orodja internega komuniciranja	5	12,8%	11	25,0%
d) Drugo	2	5,1%	3	6,8%
* brez odgovora	2	5,1%	0	0,0%
** št.anketirancev, ki so obkrožili 2 ali več odgovorov	3		4	

Vir: Lasten.

V sklopu internega komuniciranja so podane tudi trditve, ki so jih sodelujoči ocenjevali z ocenami od 1 do 5: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – v veliki meri se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Na PP1 je 33,3 % sodelujočih pri trditvi »Za svoje delo dobim dovolj informacij« odgovorilo z niti da niti ne, 30,8 % se v veliki meri strinja, 18,2 % se jih popolnoma strinja, 10,3 % sodelujočih se delno ne strinja, 5,1 % se nikakor ne strinja in 2,6 % ni odgovorilo na to vprašanje. Na PP2 je 43,2 % sodelujočih odgovorilo, da se v veliki meri strinjajo s trditvijo, 34,1 % sodelujočih je skeptičnih, 15,9 % sodelujočih se popolnoma strinja, 6,8 % se delno ne strinja.

Pri trditvi »Za opravljanje svojega dela dobim pravočasne informacije in navodila« je 35,9 % sodelujočih s PP1 odgovorilo z niti da niti ne, 33,3 % sodelujočih se v veliki meri strinja, 17,9 % sodelujočih se delno ne strinja, 10,3 % sodelujočih se popolnoma strinja in 2,6 % sodelujočih se sploh ne strinja. Na PP2 se 47,7 % sodelujočih v veliki meri strinja z navedeno trditvijo, 31,8 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 13,6 % sodelujočih se delno ne strinja, 6,8 % sodelujočih pa se popolnoma strinja.

Pri trditvi »Svoje mnenje lahko povem jasno, brez zadržkov« je na PP1 39 % sodelujočih odgovorilo, da se v veliki meri strinjajo, 31,2 % sodelujočih niti da niti ne, 13 % sodelujočih se popolnoma strinja, 10,3 % sodelujočih se delno ne strinja s trditvijo, 2,6 % se sploh ne strinja in 5,2 % sodelujočih na to ni odgovorilo. Na PP2 je 45,5 % sodelujočih odgovorilo, da se v veliki meri strinjajo s trditvijo, 36,4 % se jih popolnoma strinja, 9,1 % niti da niti ne, 4,5 % se jih delno ne strinja, 2,3 % sodelujočih se sploh ne strinja in 2,3 % sodelujočih na to ni odgovorilo.

Pri trditvi »Od nadrejenih dobim dovolj informacij s področja plač, izobraževanja in uspešnosti dela« je 30,8 % sodelujočih na PP1 odgovorilo z niti da niti ne, 28,2 % sodelujočih se v veliki meri strinja s trditvijo, 25,6 % sodelujočih se delno ne strinja, 7,7 % se nikakor ne strinja ter 7,7 % se popolnoma strinja s trditvijo. Na PP2 je 34,1 % sodelujočih odgovorilo z niti da niti ne, 27,3 % sodelujočih se v veliki meri strinja s trditvijo, 22,7 % se jih popolnoma strinja in 15,9 % sodelujočih se delno ne strinja s trditvijo.

Pri trditvi »Informacije, ki jih dobim, mi dajo odgovore na zastavljena vprašanja« je 43,6 % sodelujočih s PP1 odgovorilo z niti da niti ne, 38,5 % sodelujočih se v veliki meri strinja s trditvijo, 12,8 % sodelujočih se delno ne strinja s trditvijo, 2,6 % sodelujočih se nikakor ne strinja ter 2,6 % sodelujočih se popolnoma strinja s trditvijo. Na PP2 je 40,9 % sodelujočih, ki se v veliki meri strinjajo s trditvijo, 36,4 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 15,9 % se jih popolnoma strinja in 6,8 % se jih delno ne strinja.

Pri trditvi »Vedno lahko dobim informacije, ki jih potrebujem za svoje delo« je 43,6 % sodelujočih s PP1 odgovorilo, da se v veliki meri strinjajo, 28,2 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 17,9 % sodelujočih se delno ne strinja, 7,7 % sodelujočih se popolnoma strinja in 2,6 % sodelujočih na to ni podalo odgovora. Na PP2 se 34,1 % sodelujočih popolnoma strinja s trditvijo, 31,8 % sodelujočih se v veliki meri strinja, 27,3 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne in 6,8 % sodelujočih se delno ne strinja s trditvijo.

Pri trditvi »Od nadrejenih dobim dobra navodila za delo« je 41 % sodelujočih odgovorilo z niti da niti ne, 33,3 % sodelujočih se v veliki meri strinja s trditvijo, 12,8 % sodelujočih se popolnoma strinja, 10,3 % sodelujočih se delno ne strinja in 2,6 % sodelujočih se sploh ne strinja. Na PP2 je 40,9 % sodelujočih odgovorilo, da se v veliki meri strinjajo s trditvijo, 32,2 % se jih popolnoma strinja, 25 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne in 2,3 % sodelujočih ni odgovorilo na vprašanje.

Pri trditvi »Vodje posredujejo informacije na razumljiv način.« je 38,5 % sodelujočih s PP1 odgovorilo, da se v veliki meri strinja s trditvijo, 35,9 % sodelujočih je odgovorilo niti da, niti ne, 17,9 % sodelujočih se popolnoma strinja ter 7,7 % sodelujočih se delno ne strinjajo s trditvijo. Pri PP2 je 43,2 % sodelujočih odgovorilo, da se v veliki meri strinjajo s trditvijo, 38,6 % sodelujočih se popolnoma strinja, 15,9 % sodelujočih je odgovorilo niti da, niti ne ter 2,3 % sodelujočih je odgovorilo, da se delno ne strinja s trditvijo.

Pri trditvi »Vodje imajo dovolj komunikacijskih sposobnosti« je 35,9 % sodelujočih s PP1 odgovorilo z niti da niti ne, 30,8 % sodelujočih se s tem v veliki meri strinja, 15,4 % sodelujočih se popolnoma strinja, 15,4 % sodelujočih se delno ne strinja in 2,6 % sodelujočih se nikakor ne strinja s trditvijo. Na PP2 se 45,5 % sodelujočih v veliki meri strinja s trditvijo, 40,9 % se jih popolnoma strinja in 13,6 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne.

Pri trditvi »Zaposleni potrebujejo dodatna izobraževanja na področju komuniciranja« je 28,2 % sodelujočih s PP1 odgovorilo, da se popolnoma strinjajo s trditvijo, 28,2 % sodelujočih je odgovorilo, da se strinjajo v veliki meri, 25,6 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 12,8 % sodelujočih se s trditvijo delno ne strinja in 5,1 % sodelujočih se s trditvijo nikakor ne strinja. Na PP2 se 40,9 % sodelujočih v veliki meri strinja s trditvijo, 31,8 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 18,2 % sodelujočih se popolnoma strinja, 6,8 % sodelujočih se delno ne strinja in 2,3 % sodelujočih se sploh ne strinja s trditvijo.

Ocena trditev sodelujočih v sklopu internega komuniciranja prikazuje težave, ki nastajajo pri internem komuniciranju. Iz ocen je razvidno, da zaposleni niso zadovoljni z vodenjem in delegiranjem nalog na PP1. Razlog za nezadovoljstvo bi lahko poiskali v neustreznem izboru vodilnega kadra ali v morebitnem prevelikem številu nadrejenih, kar povzroča neenotnost delegiranja.

Pri trditvah na PP1 sta najnižjo oceno strinjanja (ocena 3,03) dobili trditvi, da zaposleni dobijo dovolj informacij s področja plač, izobraževanja in uspešnosti svojega dela ter informacije, ki jih dobijo, niso zadovoljive, saj ne odgovorijo na osebnostna vprašanja zaposlenega (ocena 3,26). Prav tako je nizko zadovoljstvo z informacijami in navodili za opravljanje svojega dela, saj jih ne dobijo pravočasno (ocena 3,31). Zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijskimi spretnostmi svojega vodje je dobilo oceno 3,41. Največje strinjanje zaposlenih na PP1 je bilo prisotno pri tem, da vodje posredujejo informacije na razumljiv način (ocena 3,67), ter želji zaposlenih po dodatnem izobraževanju na področju komuniciranja (ocena 3,62). Razpon ocen v tem sklopu trditev na PP1 je od 3,03 do 3,67.

Na PP2 sta največjo mero nestrinjanja dobili trditvi, da zaposleni dobijo pravočasne informacije in navodila za opravljanje svojega dela (ocena 3,48) ter informacije s področja plač, izobraževanja in uspešnosti opravljenega dela (ocena 3,57). Sodelujoči so zadovoljni s komunikacijskimi sposobnostmi svojih nadrejenih (ocena 4,27) ter s posredovanjem razumljivih informacij s strani vodij (ocena 4,18). Sodelujoči na PP2 lahko izrazijo svoja mnenja brez zadržkov (ocena 4,12) ter so v veliki meri zadovoljni z dobrimi navodili nadrejenih za opravljanje svojega dela (ocena 4,09). Razpon ocen pri tem sklopu trditev na PP2 je od 3,48 do 4,27.

Največja razlika v trditvah med obema policijskima postajama je pri odgovoru, da imajo vodje dovolj komunikacijskih sposobnosti (razlika med ocenama je 0,84 ocene). PP1 v primerjavi s PP2 dobiva slabša navodila za delo od svojih nadrejenih (razlika med ocenama je 0,65 ocene). Na PP1 zaposleni v primerjavi z zaposlenimi na PP2 težje izražajo svoja mnenja (razlika med ocena je 0,61 ocene). Pri trditvi, ki navaja, da zaposleni lahko dobijo dovolj informacij od svojih nadrejenih s področja plač, izobraževanja in uspešnosti dela, je na PP1 razvidna slabša informiranost zaposlenih v primerjavi s PP2 (razlika med ocenama je 0,54). Pri trditvah, da vodje posredujejo informacije na razumljiv način in da lahko vedno dobijo informacije, ki jih potrebujejo za svoje delo, je na PP2 ocena strinjanja za 0,51 višja od ocene na PP1. Zaposleni na PP2 si z informacijami, ki jih dobijo, bolje odgovorijo na zastavljena vprašanja kot tisti na PP1 (razlika med ocenama je 0,40). Celoten sklop trditev pri internem komuniciranju prikazuje večje zadovoljstvo zaposlenih na PP2 v primerjavi s PP1, kar dokazujejo višje vrednosti posameznih ocen pri vseh trditvah.

Nadrejeni na PP1 bi morali bolj informirati svoje zaposlene na področju izobraževanja in plač ter se naučiti intenzivnega poslušanja, saj zaposleni niso najbolj zadovoljni z njihovimi odgovori, pri čemer zaposlenim ostajajo neodgovorjena vprašanja, ki lahko pripeljejo do različnih napak. Informacije in navodila, ki so vezana na potek dela, so po mnenju anketirancev zadovoljiva, vendar bi bilo tudi to treba izboljšati. Slaba

informiranost zaposlenih postavlja zaposlene v delikatne situacije, pri čemer so primorani ravnati na svojo pest in ne po navodilih in usmeritvah nadrejenih. Posredovanje informacij vodij na razumljiv način je bila najbolje ocenjena trditev pri tem sklopu, ki kaže na kontradiktornost z zgoraj navedenimi trditvami. Po tem takem lahko sklepamo, da so nadrejeni na PP1 vešči komunikacijskih tehnik, vendar podrejenim primanjkuje znanja o komunikaciji, kar dokazuje tudi izraz želje po dodatnem izobraževanju s področja sporazumevanja.

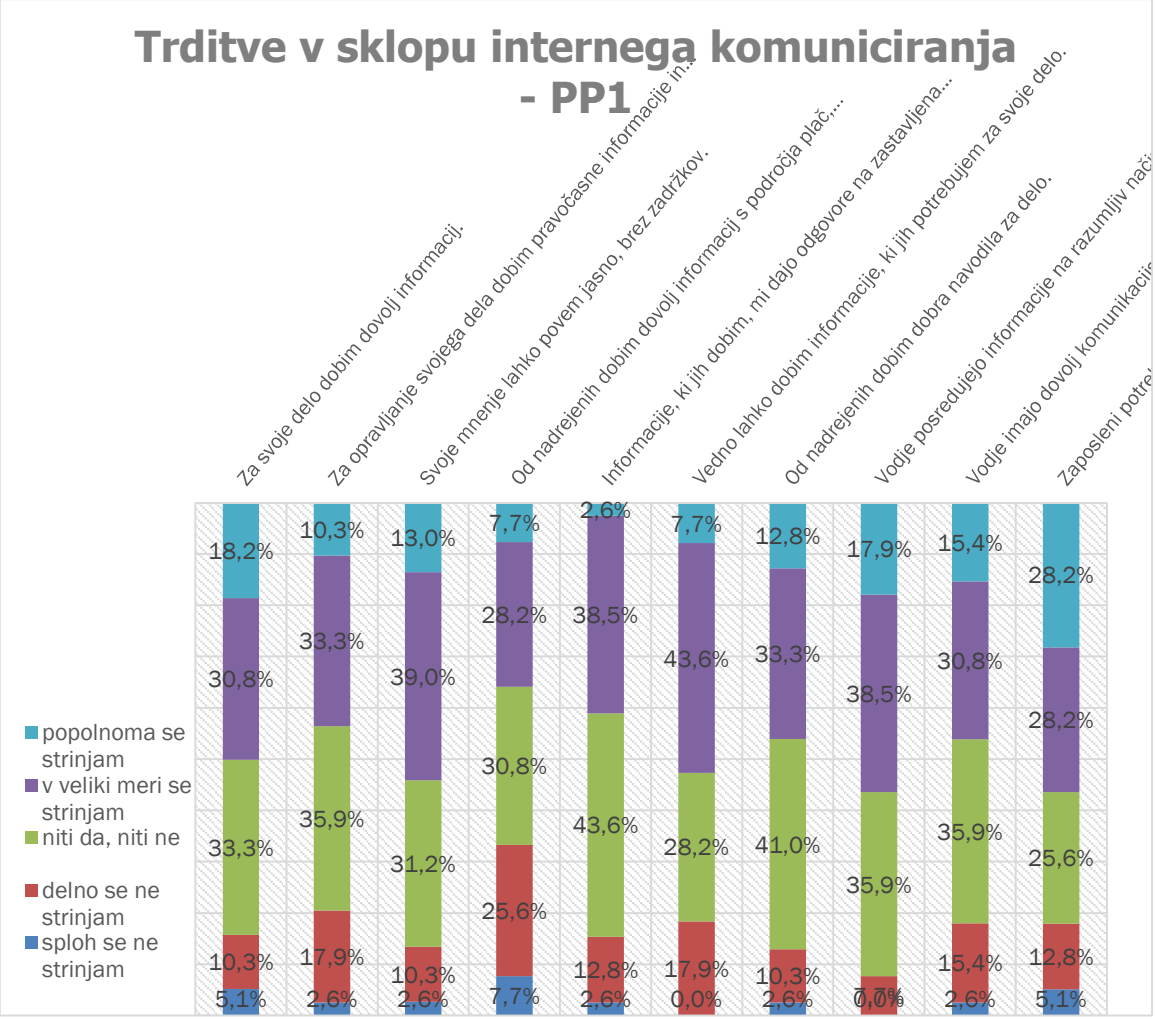
Tudi na PP2 bi nadrejeni lahko izboljšali svoje informiranje zaposlenih o plačah in izobraževanju ter se potrudili zagotoviti pravočasne informacije in navodila za opravljanje dela zaposlenih, pri čemer je treba izpostaviti, da sta tovrstni trditvi vseeno bolje ocenjeni kot na PP1. Kot je razvidno iz posameznih ocen trditev in njihovega celotnega nabora, so bolje ocenjene na PP2, kar prikazuje boljše interno komuniciranje in večje komunikacijske spretnosti nadrejenih v primerjavi s PP1.

Tabela 11: Trditve v sklopu internega komuniciranja na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)						POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)					
	Skupno število ocen anketirancev						Skupno število ocen anketirancev					
	Lestvica ocen					brez	Lestvica ocen					brez
	1	2	3	4	5	odgovora	1	2	3	4	5	odgovor
8. Interno komuniciranje. Trditve.												
Za svoje delo dobim dovolj informacij.	5,1%	10,3%	33,3%	30,8%	18,2%	2,6%	0,0%	6,8%	34,1%	43,2%	15,9%	0,0%
Za opravljanje svojega dela dobim pravočasne informacije in navodila.	2,6%	17,9%	35,9%	33,3%	10,3%	0,0%	0,0%	13,6%	31,8%	47,7%	6,8%	0,0%
Svoje mnenje lahko povem jasno, brez zadržkov.	2,6%	10,3%	31,2%	39,0%	13,0%	5,2%	2,3%	4,5%	9,1%	45,5%	36,4%	2,3%
Od nadrejenih dobim dovolj informacij s področja plač, izobraževanja in uspešnosti vašega dela.	7,7%	25,6%	30,8%	28,2%	7,7%	0,0%	0,0%	15,9%	34,1%	27,3%	22,7%	0,0%
Informacije, ki jih dobim, mi dajo odgovore na zastavljena vprašanja.	2,6%	12,8%	43,6%	38,5%	2,6%	0,0%	0,0%	6,8%	36,4%	40,9%	15,9%	0,0%
Vedno lahko dobim informacije, ki jih potrebujem za svoje delo.	0,0%	17,9%	28,2%	43,6%	7,7%	2,6%	0,0%	6,8%	27,3%	31,8%	34,1%	0,0%
Od nadrejenih dobim dobra navodila za delo.	2,6%	10,3%	41,0%	33,3%	12,8%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	40,9%	32,2%	2,3%
Vodje posredujejo informacije na razumljiv način.	0,0%	7,7%	35,9%	38,5%	17,9%	0,0%	0,0%	2,3%	15,9%	43,2%	38,6%	0,0%
Vodje imajo dovolj komunikacijskih sposobnosti.	2,6%	15,4%	35,9%	30,8%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%	13,6%	45,5%	40,9%	0,0%
Zaposleni potrebujejo dodatna izobraževanja na področju komuniciranja.	5,1%	12,8%	25,6%	28,2%	28,2%	0,0%	2,3%	6,8%	31,8%	40,9%	18,2%	0,0%

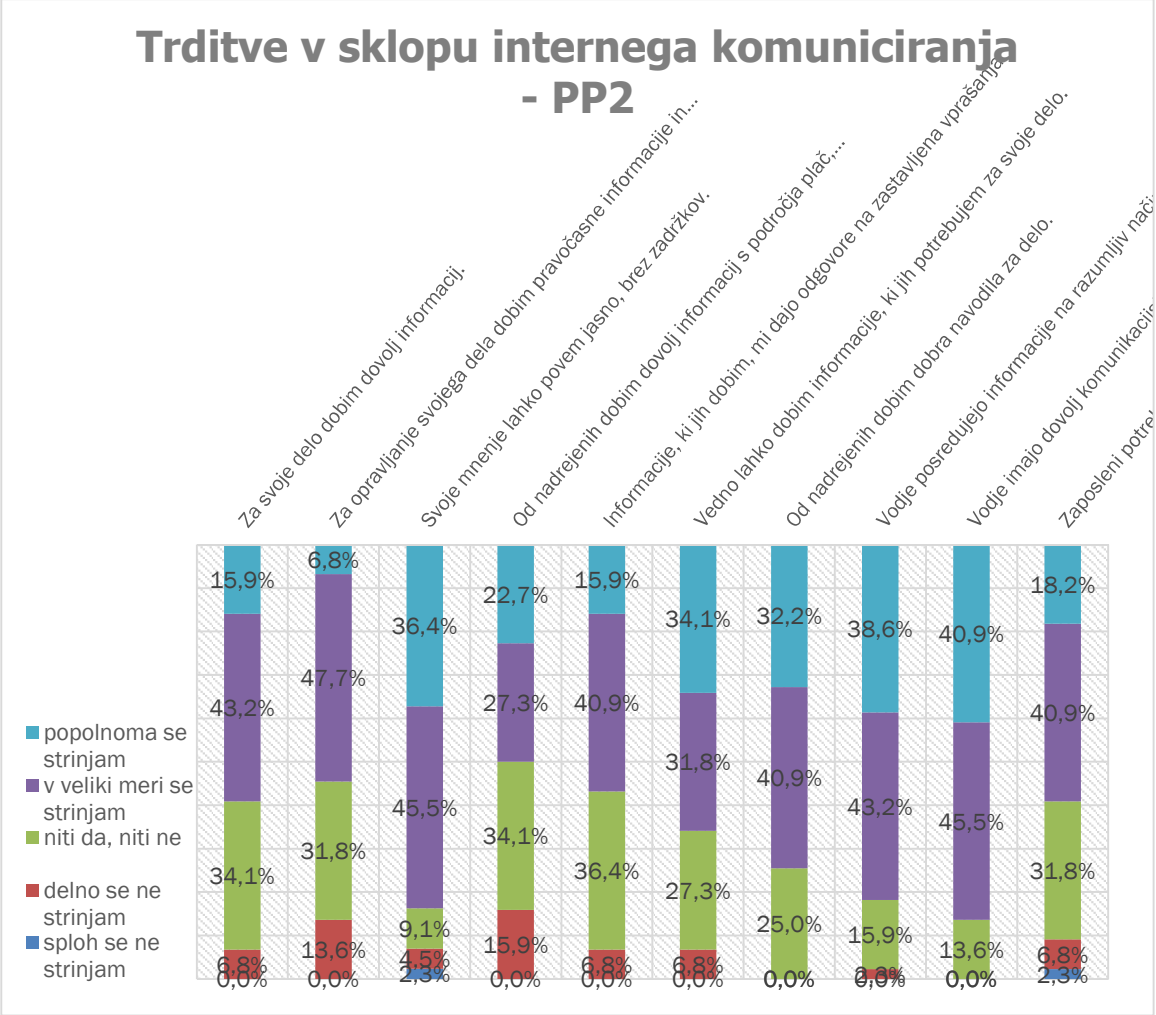
Vir: Lasten.

Grafikon 5: Trditve v sklopu internega komuniciranja na PP1



Vir: Lasten.

Grafikon 6: Trditve v sklopu internega komuniciranja na PP2



Vir: Lasten.

V anketi so bili navedeni tudi načini, kako izboljšati sporazumevanje v organizaciji. Na PP1 je 51,3 % sodelujočih mnenja, da bi k izboljšanju komuniciranja v organizaciji pripomoglo intenzivnejše pridobivanje povratnih informacij, 46,2 % jih meni, da je pomembno aktivnejše medosebno poslušanje, 25,6 % sodelujočih meni, da bi morale biti informacije bolj razumljive, 25,6 % sodelujočih je mnenja, da bi se morali dodatno izobraževati o medsebojnem komuniciranju, 5,1 % sodelujočih je obkrožilo odgovor drugo ter pripisalo, da bi morali zaposleni imeti višjo splošno izobrazbo, ter izpostavili, da bi k izboljšanju komunikacije prispevala predvsem komunikacija na ravni PP in Generalnega policijskega urada.

V PP2 je kar 68,2 % sodelujočih mnenja, da bi k izboljšanju komuniciranja v organizaciji pripomoglo aktivnejše medosebno poslušanje, 31,8 % jih meni, da bi morali intenzivnejše pridobivati povratne informacije, prav tako je 31,8 % sodelujočih mnenja, da bi se morali dodatno izobraževati o medsebojnem komuniciranju, 20,5 % sodelujočih je izpostavilo pomembnost razumljivejših informacij, 2,3 % sodelujočih je obkrožilo drugo, pri čemer so

navedli, da bi morali zaposliti več policistov zaradi preobremenjenosti zaposlenih, in 4,5 % sodelujočih na to vprašanje ni podalo odgovora.

Na PP1 bi po mnenju sodelujočih k izboljšanju komuniciranja v organizaciji najbolj prispevalo intenzivnejše pridobivanje povratnih informacij in aktivnejše medsebojno poslušanje. Na PP2 velika večina sodelujočih meni, da bi medsebojno komunikacijo v organizaciji lahko izboljšali z aktivnejšim medsebojnim poslušanjem, prav tako so poudarili pomembnost intenzivnejših povratnih informacij in dodatnega izobraževanja o komuniciranju.

Večina udeležencev v raziskavi se zaveda pomembnosti intenzivnega poslušanja in priznavajo, da bi bilo za bolj učinkovito komuniciranje v organizaciji treba zagotoviti dodatna izobraževanja na temo komuniciranja.

Tabela 12: Izboljšanje komunikacije na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)		POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)	
	Število odgovorov	Odstotni delež	Število odgovorov	Odstotni delež
9. Kaj bi po vašem mnenju izboljšalo komuniciranje v organizaciji? (več možnih odgovorov)				
a) Intenzivnejše pridobivanje povratnih informacij	20	51,3%	14	31,8%
b) Bolj razumljive informacije	10	25,6%	9	20,5%
c) Aktivnejše medosebno poslušanje	18	46,2%	30	68,2%
d) Dodatno izobraževanje o medsebojnem komuniciranju	10	25,6%	14	31,8%
e) Drugo	2	5,1%	1	2,3%
* brez odgovora	0	0,0%	2	4,5%

Vir: Lasten.

Sodelujoči v raziskavi so podali svoje mnenje tudi o medsebojnih odnosih svojih nadrejenih, kjer so izbirali med demokratičnim in avtoritativnim odnosom. Na PP1 je 38,5 % zaposlenih odgovorilo, da ima njihov vodja do njih avtoritativen odnos, 61,5 % sodelujočih pa je mnenja, da so njihovi medsebojni odnosi demokratične narave. Na PP2 je 6,8 % sodelujočih mnenja, da ima njihov vodja avtoritativen odnos do njih, 90,9 % sodelujočih pa medsebojne odnose z vodjem doživlja kot demokratične, 2,3 % sodelujočih pa na to vprašanje ni odgovorilo.

Iz odgovorov na PP1 je razvidno, da je način delovanja vodij demokratičen, vendar je kar velik odstotek vodij z avtoritativnim načinom vodenja. Na PP2 je delovanje vodij demokratično in odstotek avtoritativnih vodij je skoraj zanemarljiv.

Razlog, zakaj je skoraj 40 % udeležencev s PP1 svoje nadrejene ocenilo kot avtoritativne voditelje, lahko najdemo pri trditvah, kjer je navedeno, da dobijo dovolj informacij za svoje delo, da so informacije natančne in pravočasne, da lahko izrazijo svoje mnenje itd. Ves sklop trditev, kot smo že prikazali, je ocenjen od 3,03 do 3,67, pri čemer ocena 3 zavzema vrednost skeptičnega strinjanja oziroma je to svojevrsten negirajoč odgovor, ocena štiri pa določa veliko mero strinjanja. Avtoritativen način vodenja zaposlenih se je potrdil skozi velik del trditev, pri čemer velja opozoriti, da tovrstni medsebojni odnosi v

organizaciji ne prinašajo ničesar dobrega, saj so za njih značilni nezaupanje, stroga kontrola in ukazovanje, kar zaposlene posledično pripelje do manipuliranja, nezaupanja in skritega ogrožanja. Na PP1 bi morali resno razmisliti o načinu vodenja svojih zaposlenih, saj ravno s tem kršijo Kodeks policijske etike, kar je dokaj zaskrbljujoče, če pomislimo, kaj pomeni policija kot podaljšana roka države. Menim, da je primerno pohvaliti vodje s PP2 za tako majhen odstotek sodelujočih z mnenjem, da so med njimi in vodji avtoritativni odnosi. Dokaz za to je prav tako razviden iz istega sklopa trditev kot pri PP1, kjer vrednosti vseh trditev govorijo v prid PP2.

Tabela 13: Odnos vodje do zaposlenih na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)		POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)	
	Število odgovorov	Odstotni delež	Število odgovorov	Odstotni delež
10. Kako bi ocenili medsebojne odnose z vašim vodjem?				
a) Avtoritativni medsebojni odnosi	15	38,5%	3	6,8%
b) Demokratični medsebojni odnosi	24	61,5%	40	90,9%
* brez odgovora	0	0,0%	1	2,3%

Vir: Lasten.

V nadaljevanju ankete so sledile trditve, s katerimi smo dobili boljši vpogled v medsebojne odnose, prav tako pa smo preverili razlike v sporazumevanju moških in žensk, saj kot vemo, je način sporazumevanja med spoloma bistveno drugačen. Pri obeh sklopih trditev so sodelujoči ocenili svoje strinjanje s trditvijo z oceno od 1 do 5: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – v veliki meri se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

43,6 % sodelujočih na PP1 je pri trditvi »Medsebojni odnosi med sodelavci pozitivno vplivajo na moje zadovoljstvo pri delu« odgovorili, da se popolnoma strinjajo s trditvijo, 30,8 % sodelujočih se v veliki meri strinja, 12,8 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 10,3 % se s trditvijo delno ne strinja in 2,6 % se jih s trditvijo sploh ne strinja. Pri omenjeni trditvi je 46 % sodelujočih s PP2 odgovorilo, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, 39,1 % sodelujočih se v veliki meri strinja, 11,4 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 2,3 % sodelujočih se s trditvijo delno ne strinja in 2,3 % sodelujočih ni podalo svojega mnenja pri omenjeni trditvi.

Pri trditvi »S sodelavci se pogovarjam o osebnih stvareh« je 41 % sodelujočih s PP1 odgovorilo z niti da niti ne, 28,2 % sodelujočih se s trditvijo v veliki meri strinja, 15,6 % sodelujočih se s trditvijo delno ne strinja, 12,8 % sodelujočih se s trditvijo popolnoma strinja in 2,6 % sodelujočih se s trditvijo sploh ne strinja. Na PP2 je 40,9 % sodelujočih odgovorilo z niti da niti ne, 20,5 % sodelujočih se v veliki meri strinja s trditvijo, 18,2 % sodelujočih se delno ne strinjajo s trditvijo, 15,9 % sodelujočih se popolnoma strinja in 4,5 % sodelujočih se nikakor ne strinja s trditvijo.

56,4 % sodelujočih s PP1 je pri trditvi »Sodelavci znajo obdržati skrivnosti posameznika, ne da bi jih povedali drugim« odgovorilo z niti da niti ne, 15,4 % sodelujočih se z trditvijo delno ne strinja, 10,3 % se jih s trditvijo nikakor ne strinja, 7,7 % sodelujočih se v veliki

meri strinja ter 7,7 % sodelujočih se popolnoma strinja, medtem ko 2,6 % sodelujočih ni odgovorilo na vprašanje. Na PP2 je 47,7 % sodelujočih pri isti trditvi odgovorilo z niti da niti ne, 25 % sodelujočih se s trditvijo delno ne strinja, 13,6 % sodelujočih se nikakor ne strinja, 9,1 % sodelujočih se v veliki meri strinja s trditvijo in 4,5 % sodelujočih se s trditvijo popolnoma strinja.

Pri trditvi »S sodelavci se družim zunaj delovnega časa« je na PP1 38,5 % sodelujočih odgovorilo z niti da niti ne, 30,8 % sodelujočih se v veliki meri strinja s to trditvijo, 23,1 % sodelujočih se s trditvijo delno ne strinja ter 7,7 % sodelujočih se nikakor ne strinja. Na PP2 je 31,8 % sodelujočih odgovorilo z niti da niti ne, 22,7 % sodelujočih se nikakor ne strinja s trditvijo, 18,2 % sodelujočih se delno ne strinja, prav tako je 18,2 % sodelujočih, ki se v veliki meri strinjajo s trditvijo, ter 9,1 % sodelujočih, ki se popolnoma strinjajo s trditvijo.

Pri zadnji trditvi iz tega sklopa »Vodja med zaposlenimi dela razlike« je 33,3 % sodelujočih na PP1 odgovorilo z niti da niti ne, 25,6 % sodelujočih se s trditvijo delno ne strinja, 23,1 % sodelujočih se v veliki meri strinja s trditvijo, 15,4 % sodelujočih se sploh ne strinja s trditvijo in 2,6 % sodelujočih s PP1 ni odgovorilo na to vprašanje. Na PP2 se 29,5 % sodelujočih s trditvijo nikakor ne strinja, 25 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 20,5 % sodelujočih se v veliki meri strinja s trditvijo, 18,2 % sodelujočih se delno ne strinja s trditvijo, 6,8 % sodelujočih pa se popolnoma strinja s trditvijo.

Na podlagi ocen trditev lahko sklepam, da so zaposleni na obeh PP dokaj previdni v pogovoru s sodelavci, saj si večinoma ne zaupajo informacij iz zasebnega življenja, ker sogovorniki skrivnosti ne znajo obdržati zase. Pri tem ne najdem rešitve omenjene težave, saj je to stvar posameznika in njegovega dojemanja izdaje intimnosti sogovornika drugi osebi.

Najslabše ocenjena trditev na PP1 je trditev, da vodje med zaposlenimi delajo razlike (ocena 2,66). Sledi ocena trditve, da sodelavci ne zanjo obdržati skrivnosti posameznika, ne da bi jih povedali drugim (ocena 2,87), kar je posledično tudi razlog za slabše druženje med sodelavci zunaj delovnega časa (ocena 2,92). Najvišjo oceno (4,03) na PP1 so sodelujoči podali trditvi, da medsebojni odnosi med sodelavci pozitivno vplivajo na osebno zadovoljstvo pri delu. Razpon ocen v tem sklopu trditev je med 2,66 in 4,03. Tudi na PP2 je najslabše ocenjena trditev, da vodje med zaposlenimi delajo razlike (ocena 2,57), prav tako sodelavci, ki ne znajo obdržati posameznikovih skrivnosti, ne da bi jih povedali drugim (ocena 2,66), kar posledično tudi tu privede do slabšega druženja med zaposlenimi v prostem času (ocena 2,73). Prav tako je tudi na PP2 najbolje ocenjena (ocena 4,39) trditev, da medsebojni odnosi med zaposlenimi pozitivno vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Razpon ocen pri PP2 v tem sklopu je med 2,57 in 4,39. Na obeh PP je v navedem sklopu trditev zadovoljstvo sodelujočih skoraj enako, zato lahko zanemarimo odstopanje pri ocenah.

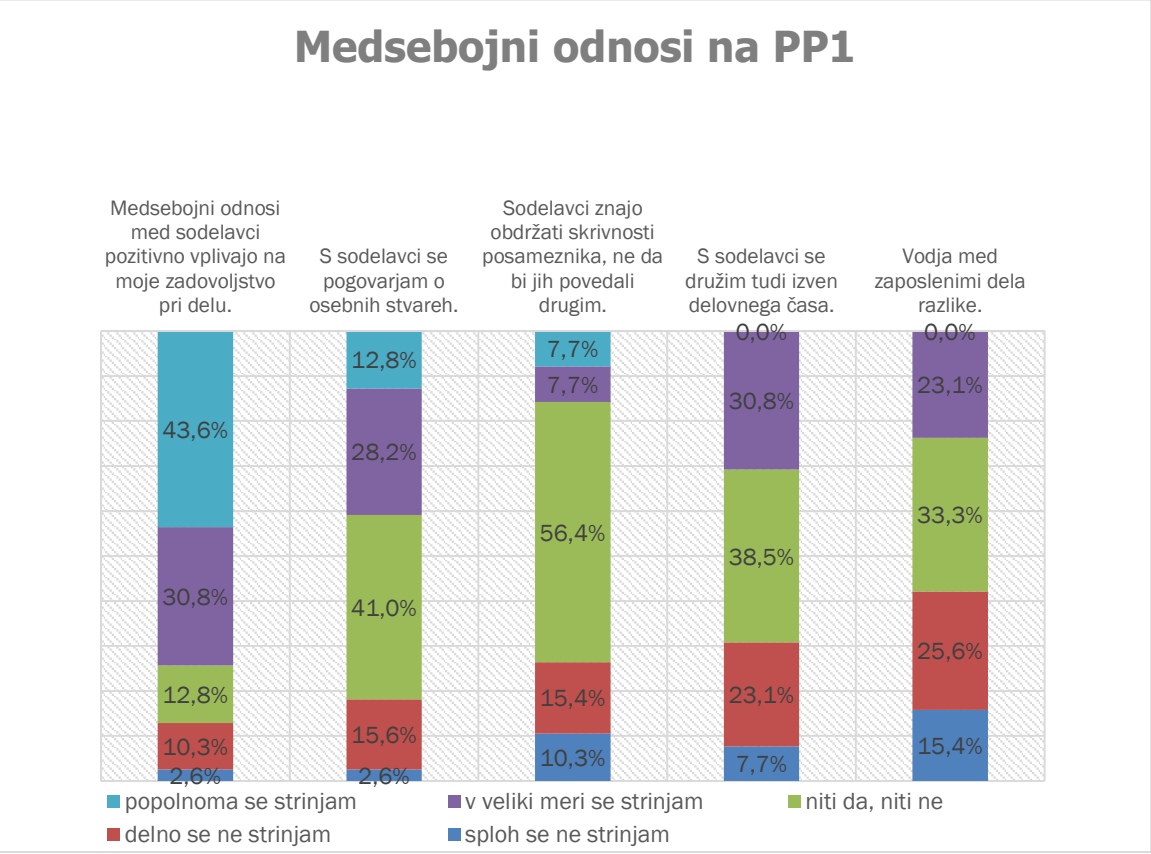
Nepristransko obravnavanje zaposlenih s strani vodij je treba pohvaliti, čeprav bi bil lahko ta delež strinjanja dosti višji pri obeh postajah. Prav tako bi morali zaposleni na obeh PP poskrbeti za višjo stopnjo medsebojnega zaupanja.

Tabela 14: Trditve o medsebojnih odnosih na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)						POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)					
	Skupno število ocen anketirancev						Skupno število ocen anketirancev					
	Lestvica ocen					brez	Lestvica ocen					brez
	1	2	3	4	5	odgovora	1	2	3	4	5	odgovor
11. Medsebojni odnosi in konflikti. Trditve.												
Medsebojni odnosi med sodelavci pozitivno vplivajo na moje zadovoljstvo pri delu.	2,6%	10,3%	12,8%	30,8%	43,6%	0,0%	0,0%	2,3%	11,4%	39,1%	46,0%	2,3%
S sodelavci se pogovarjam o osebnih stvareh.	2,6%	15,6%	41,0%	28,2%	12,8%	0,0%	4,5%	18,2%	40,9%	20,5%	15,9%	0,0%
Sodelavci znajo obdržati skrivnosti posameznika, ne da bi jih povedali drugim.	10,3%	15,4%	56,4%	7,7%	7,7%	2,6%	13,6%	25,0%	47,7%	9,1%	4,5%	0,0%
S sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.	7,7%	23,1%	38,5%	30,8%	0,0%	0,0%	22,7%	18,2%	31,8%	18,2%	9,1%	0,0%
Vodja med zaposlenimi dela razlike.	15,4%	25,6%	33,3%	23,1%	0,0%	2,6%	29,5%	18,2%	25,0%	20,5%	6,8%	0,0%

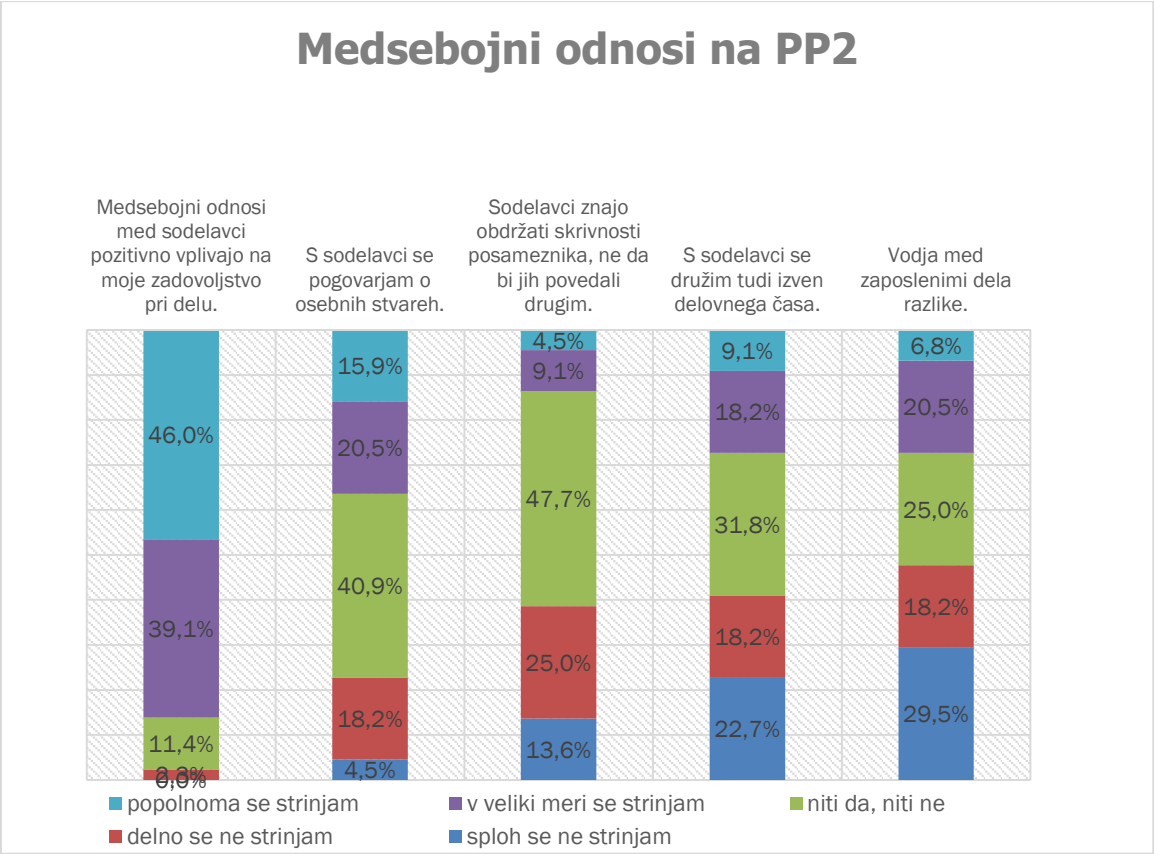
Vir: Lasten.

Grafikon 7: Trditve o medsebojnih odnosih na PP1



Vir: Lasten.

Grafikon 8: Trditve o medsebojnih odnosih na PP2



Vir: Lasten.

Trditve, ki so se nanašale na moško/žensko komunikacijo na delovnem mestu, in njihovi odgovori so podani v tabeli 15.

Pri trditvi »Lažje komuniciram s sodelavci istega spola« je 48,7 % sodelujočih s PP1 odgovorilo, da se sploh ne strinjajo s tem, 30,8 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 10,3 % sodelujoči se delno ne strinjajo, 5,1 % se v veliki meri strinja in 5,1 % sodelujočih se popolnoma strinja. Na PP2 se 47,7 % sodelujočih sploh ne strinja s trditvijo, 25 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 18,2 % sodelujočih se delno ne strinja in 9,1 % sodelujočih se v veliki meri strinja s tem.

Pri trditvi »Pri mojem komuniciranju z osebami nasprotnega spola prihaja do težav zaradi različnega pojmovanja besed« je 38,5 % sodelujočih s PP1 izrazilo nestrinjanje, 38,5 % sodelujočih se delno ne strinja, 15,4 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 7,7 % sodelujočih se s trditvijo v veliki meri strinja. Na PP2 se 56,8 % sodelujočih sploh ne strinja, 22,7 % sodelujočih se deloma ne strinja, 18,2 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne in 2,3 % sodelujočih pa je odgovorilo, da se v veliki meri strinjajo s tem.

Pri trditvi »O težavah se pogovarjam tedaj, ko imam rešitev« je 38,5 % sodelujočih odgovorilo, da se delno ne strinjajo s trditvijo, 25,6 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 17,9 % sodelujočih se sploh ne strinja s trditvijo, 15,4 % sodelujočih se v veliki

meri strinja s trditvijo in 2,6 % sodelujočih na to vprašanje ni odgovorilo. S PP2 je 31,8 % sodelujočih odgovorilo z niti da niti ne, 31,8 % jih je odgovorilo, da se sploh ne strinjajo s tem, 29,5 % se jih deloma ne strinja, 4,5 % sodelujočih se v veliki meri strinja in 2,3 % sodelujočih se popolnoma strinja s trditvijo.

Pri trditvi »Da bi povedal/-a svojo misel, uporabim čim manjše število besed« je na PP1 59 % sodelujočih odgovorilo z niti da niti ne, 23,1 % sodelujočih se delno ne strinja s trditvijo, 10,3 % sodelujočih se sploh ne strinja, 5,1 % sodelujočih se v veliki meri strinja in 2,6 % sodelujočih se popolnoma strinja. Pri PP2 je 50 % sodelujočih odgovorilo z niti da niti ne, 31,8 % sodelujočih se s trditvijo sploh ne strinja, 11,4 % sodelujočih se s trditvijo delno ne strinja, 4,5 % sodelujočih se s trditvijo v veliki meri strinja in 2,3 % sodelujočih se popolnoma strinja.

Pri trditvi »Kazanje čustev je znak šibkosti, ki ga lahko sogovornik uporabi proti meni« je 30,8 % sodelujočih odgovorilo z niti da niti ne, 28,2 % sodelujočih se delno ne strinja s trditvijo, 17,9 % sodelujočih se sploh ne strinja, 12,8 % sodelujočih se v veliki meri strinja s tem, 5,1 % sodelujočih se popolnoma strinja in 5,1 % sodelujočih ni odgovorilo na to vprašanje. Na PP2 je 40,9 % sodelujočih odgovorilo z niti da niti ne, 29,5 % sodelujočih se sploh ne strinja, 13,6 % sodelujočih se delno ne strinja, 11,4 % sodelujočih se strinja v veliki meri in 4,5 % sodelujočih se popolnoma strinja s trditvijo.

Pri trditvi »Za pomoč prosim tedaj, ko jo res potrebujem« je 35,9 % sodelujočih s PP1 odgovorilo, da se v veliki meri strinjajo s trditvijo, 33,3 % sodelujočih je odgovorilo z niti da niti ne, 17,9 % sodelujočih se s trditvijo popolnoma strinja, 7,7 % sodelujočih se delno ne strinja ter 5,1 % sodelujočih se sploh ne strinja. Na PP2 je 31,8 % sodelujočih odgovorilo niti da, niti ne, 27,3 % sodelujočih se v veliki meri strinja s trditvijo, 20,5 % se jih popolnoma strinja, 11,4 % sodelujočih se nikakor ne strinja, 6,8 % sodelujočih se delno ne strinja s trditvijo ter 2,3 % sodelujočih ni odgovorilo na to vprašanje.

Pri trditvi »Uspeh merim z uspehom na koncu in ne s postopkom, ki je pripeljal do uspeha« je 51,3 % sodelujočih s PP1 odgovorilo z niti da niti ne, 20,5 % sodelujočih se v veliki meri strinja s tem, 15,4 % sodelujočih se delno ne strinja, 10,3 % sodelujočih se popolnoma strinja in 2,6 % sodelujočih se sploh ne strinja. Na PP2 je 36,4 % sodelujočih odgovorilo z niti da niti ne, 20,5 % sodelujočih se sploh ne strinja s tem, 15,9 % sodelujočih se v veliki meri strinja s trditvijo, 15,9 % sodelujočih se delno ne strinja in 11,4 % sodelujočih se popolnoma strinja s trditvijo.

Pohvaliti je treba dejstvo, da sodelujoči v raziskavi nimajo težav in so enako odprti pri sporazumevanju med sodelavci nasprotnega spola. Pri tem se ne bojijo pokazati svojih čustev in s sogovornikom pogosto razpredajo svoje težave in tako iščejo možne rešitve. Iz odgovorov je razvidno, da so sodelujoči v raziskavi dokaj samozadostni, saj željo po pomoči izrazijo le tedaj, ko jo nujno potrebujejo.

Na PP1 se komunikacija med različnima spoloma po mnenju sodelujočih ne razlikuje od komunikacije z istim spolom sogovornika (ocena 1,92), zato so sodelujoči tudi zavrnili

trditev, da lažje komunicirajo s sodelavci istega spola (ocena 2,08). Zaposleni na PP1 naj bi se o svojih težavah pogovarjali tudi, kadar sami ne poznajo rešitve svojega problema (ocena 2,39), pri čemer včasih pokažejo tudi svoja čustva (ocena 2,57). Sodelujoči za pomoč prosijo, ko jo res potrebujejo (ocena 3,54). Uspeh, ki ga zaposleni dosežejo, je včasih pomembnejši kot način, kako so ga dosegli (ocena 3,21). Razpon ocen v tem sklopu trditev pri PP1 je med 1,92 in 3,54. Na PP2 sodelujoči nimajo težav pri komunikaciji z osebami istega (ocena 1,95) ali nasprotnega spola (ocena 1,66). O osebnih težavah se lahko pogovarjajo tudi, ko sami nimajo rešitve (ocena 2,16), ter nimajo težav z izkazovanjem čustev (ocena 2,48). Pri komuniciranju s sogovornikom so dokaj zgovorni (ocena 2,34). Postopek, ki jih pripelje do končnega uspeha, jim je pomembnejši kot uspeh (ocena 2,82). Razpon ocen pri tem sklopu trditev je med 1,66 in 3,40.

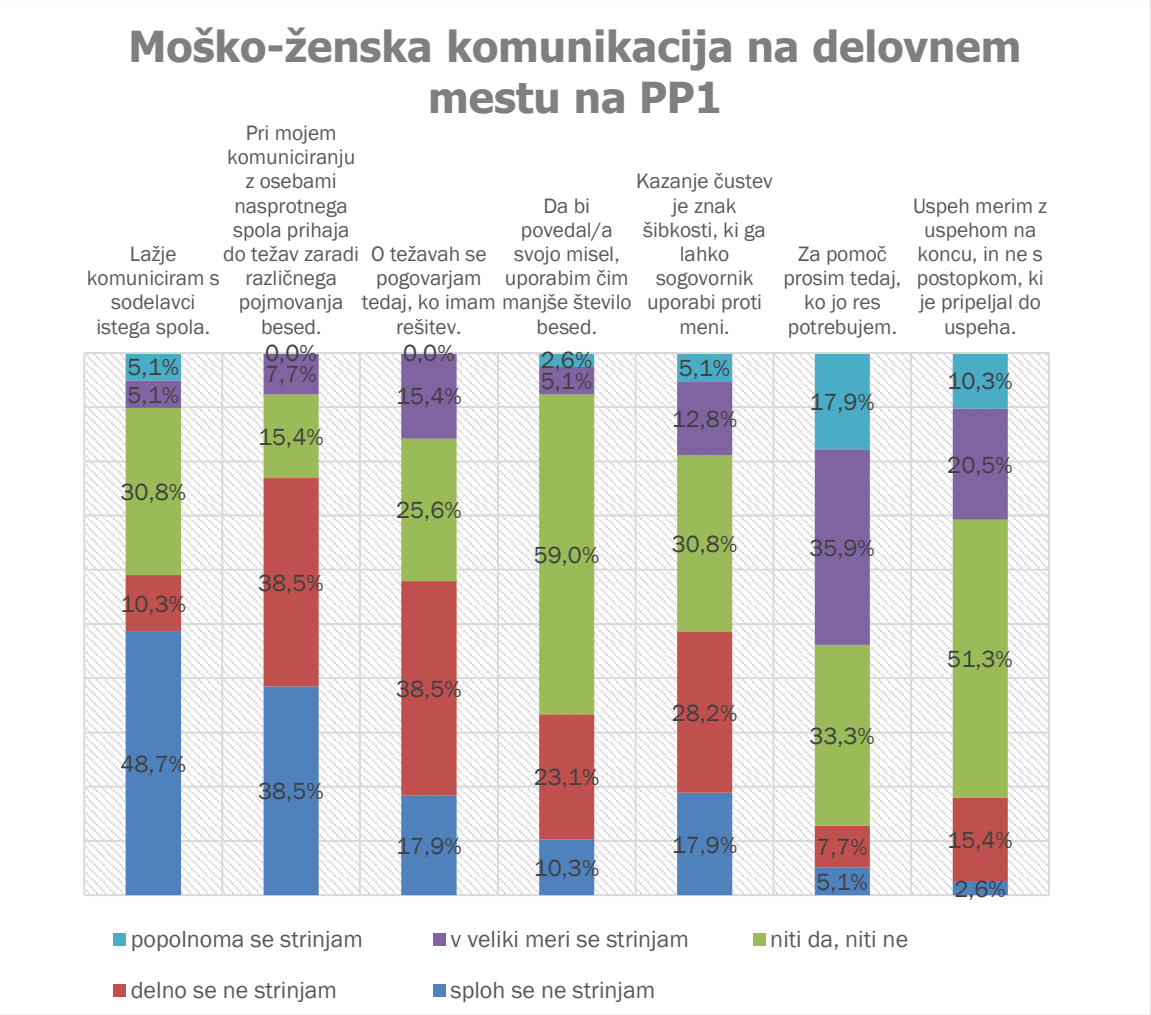
Pri vseh trditvah v tem sklopu so sodelujoči s PP1 izkazali višjo stopnjo strinjanja s trditvami kot sodelujoči s PP2. Vse navedene trditve v tem sklopu ankete predstavljajo moški način komuniciranja na delovnem mestu. Na PP1 so sodelujoči zavrnili strinjanje z večino trditev razen za trditvi, ki navajata, da sodelujoči prosijo za pomoč le tedaj, ko jo dejansko potrebujejo, ter da uspeh merijo z uspehom na koncu in ne s postopkom, ki je pripeljal do uspeha. Na PP2 so prav tako zavrnili strinjanje z večino trditev, razen pri trditvi, da za pomoč prosijo le tedaj, ko jo res potrebujejo. Zanimivo je dejstvo, da je na anketni vprašalnik odgovorilo 50 moških in 33 žensk (obe PP skupaj) in da je, po rezultatih sodeč, način komunikacije prevladujoče ženski na obeh PP. Razlog za omenjeni rezultat je možno iskati predvsem v velikem številu žensk, ki so zaposlene v policiji. Kot vemo, se osebe nežnejšega spola, že dalj časa borijo za enakopravnost v vseh segmentih družbe, kar vpliva tudi na dojemanje teh pri moških.

Tabela 15: Moško-ženska komunikacija na delovnem mestu na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)						POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)					
	Skupno število ocen anketirancev						Skupno število ocen anketirancev					
	Lestvica ocen					brez	Lestvica ocen					brez
	1	2	3	4	5	odgovora	1	2	3	4	5	odgovor
12. Moško ženska komunikacija na delovnem mestu. Trditve.												
Lažje komuniciram s sodelavci istega spola.	48,7%	10,3%	30,8%	5,1%	5,1%	0,0%	47,7%	18,2%	25,0%	9,1%	0,0%	0,0%
Pri mojem komuniciranju z osebami nasprotnega spola prihaja do težav zaradi različnega pojmovanja besed.	38,5%	38,5%	15,4%	7,7%	0,0%	0,0%	56,8%	22,7%	18,2%	2,3%	0,0%	0,0%
O težavah se pogovarjam tedaj, ko imam rešitev.	17,9%	38,5%	25,6%	15,4%	0,0%	2,6%	31,8%	29,5%	31,8%	4,5%	2,3%	0,0%
Da bi povedal/a svojo misel, uporabim čim manjše število besed.	10,3%	23,1%	59,0%	5,1%	2,6%	0,0%	31,8%	11,4%	50,0%	4,5%	2,3%	0,0%
Kazanje čustev je znak šibkosti, ki ga lahko sogovornik uporabi proti meni.	17,9%	28,2%	30,8%	12,8%	5,1%	5,1%	29,5%	13,6%	40,9%	11,4%	4,5%	0,0%
Za pomoč prosim tedaj, ko jo res potrebujem.	5,1%	7,7%	33,3%	35,9%	17,9%	0,0%	11,4%	6,8%	31,8%	27,3%	20,5%	2,3%
Uspeh merim z uspehom na koncu, in ne s postopkom, ki je pripeljal do uspeha.	2,6%	15,4%	51,3%	20,5%	10,3%	0,0%	20,5%	15,9%	36,4%	15,9%	11,4%	0,0%

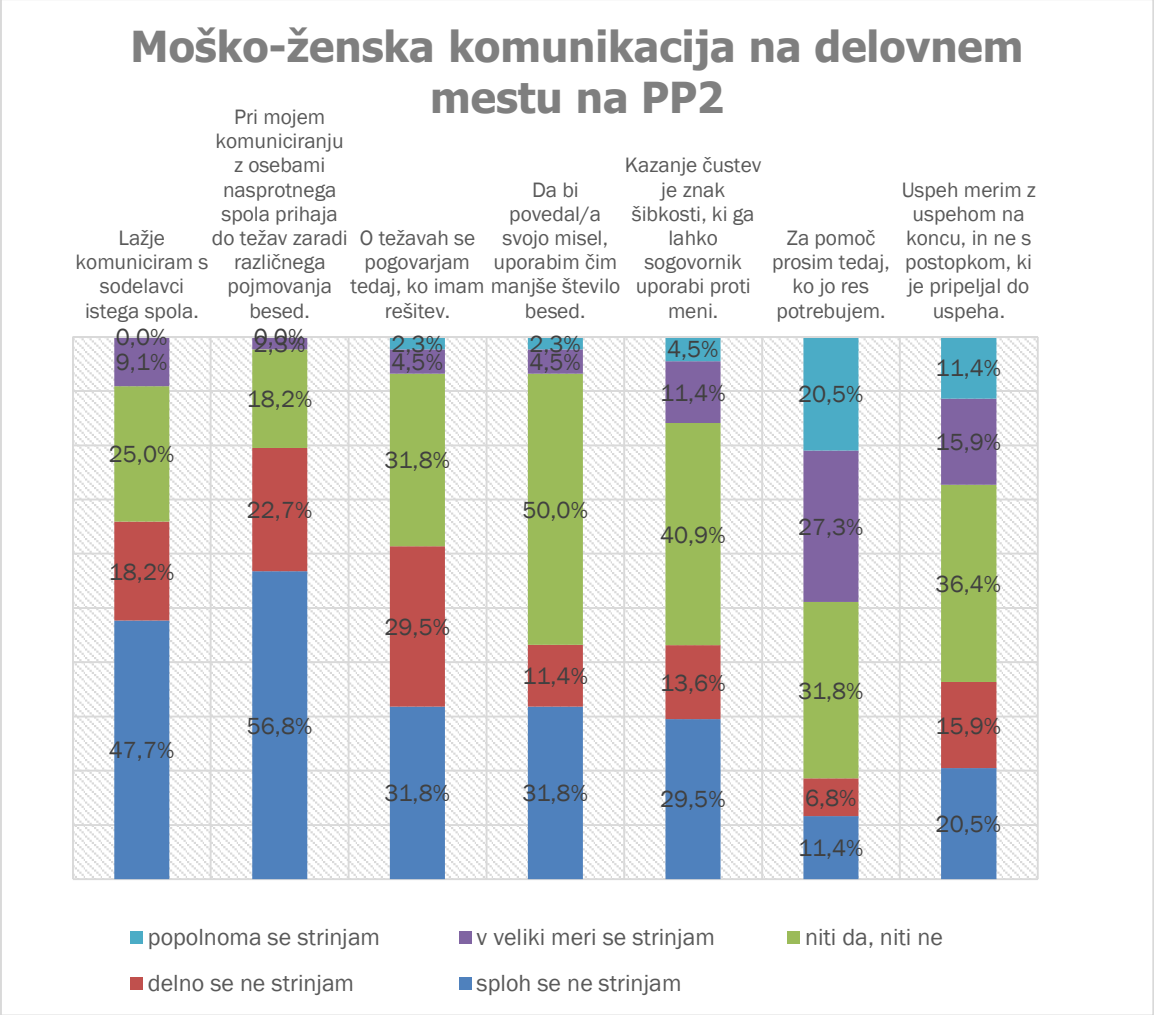
Vir: Lasten.

Grafikon 9: Moško-ženska komunikacija na delovnem mestu na PP1



Vir: Lasten.

Grafikon 10: Moško-ženska komunikacija na delovnem mestu na PP2



Vir: Lasten.

Zadnji del anketnega vprašalnika se je nanašal na konflikte na delovnem mestu. Pri tem vprašanju so sodelujoči izmed naštetih vzrokov za nastajanje konfliktov na delovnem mestu izbrali tiste, ki so po njihovem mnenju najpogostejši v njihovi organizaciji.

Na PP1 je največ sodelujočih navedlo dva vzroka, in sicer pomanjkljivo komuniciranje o tem, kaj je treba storiti in kaj se dogaja, ter hinavščino med zaposlenimi. Vzrok za konflikte so velikokrat tudi govorice, ki se razširijo zato, ker ljudje nimajo pravih informacij, ter krivične kritike in krivične obtožbe. Prav tako jih motijo sodelavci, ki nočejo prevzeti svoje odgovornosti, in šefi, ki po njihovem mnenju sploh ne vedo, o čem govorijo in nepravično dajejo prednost posameznikom. Na PP2 so govorice, ki se razširijo zato, ker ljudje nimajo pravih informacij, bistveni vzrok za konflikte, pri čemer sta kritična vzroka tudi hinavščina in uslužbenci, ki nočejo prevzeti odgovornosti. Konfliktni razlogi med sodelujočimi so tudi sodelavci, ki nikoli niso pripravljeni pomagati, razen če niso za to posebej zadolženi, in pomanjkljivo komuniciranje o tem, kaj je treba storiti in kaj se dogaja. Prav tako jih motijo krivične kritike in krivične obtožbe ter nezmožnost pojasnitve zadeve sebi v bran pri krivični obtožbi. Seksizem in konflikti, ki izvirajo iz razlik med

spoloma in drugačnega vedenja, so vzrok za konflikte pri dveh ženskah od 19 na PP2, kar predstavlja 10,5 % vseh ženskih anketirank.

Pomanjkljivost ankete se izraža pri slednjem vprašanju, saj bi bilo zanimivo izvedeti, kolikokrat tedensko oziroma mesečno se zaposleni na posamezni PP soočajo s konfliktnimi situacijami, pri čemer bi dobili podrobnejši vpogled v intenziteto posameznega konfliktnega vzroka.

Najpogostejši skupni vzroki za konflikte na obeh PP sta hinavščina in govorice, ki se razširijo zato, ker ljudje nimajo pravih informacij. Prvi vzrok je, kot vemo, konflikt znotraj posameznika, ki se lahko odpravi z višjo stopnjo sprejemanja in razumevanja sebe in sodelavcev. Govorice spadajo v konflikt med posameznikom in skupino, pri čemer je posameznik izpostavljen večjemu krogu ljudi, ki ga obrekujejo, kar pri posameznikih povzroča negativna občutenja in nezadovoljstvo pri delu. Kritični vzrok se nahaja tudi pri nadrejenih, saj udeleženci v anketi menijo, da jim njihovi nadrejeni podajo premalo informacij o tem, kaj je njihovo delo oziroma kaj se dogaja v organizaciji. Nadrejeni bi morali bolj informirati zaposlene, saj le s tem omogočijo dvig pripadnosti zaposlenih v organizaciji.

Zaskrbljujoči so tudi rezultati konfliktnih situacij, ko uslužbenci nočejo prevzeti svoje odgovornosti, krivične kritike in krivične obtožbe ter ko ne pomagajo sodelavcem, razen če niso za to posebej določeni. Pri slednjih konfliktnih situacijah je treba opozoriti, da se tudi v tem segmentu organizacije pojavljajo kršitve Policijskega kodeksa, ki navaja, da medsebojni odnosi temeljijo na solidarni pomoči ter da jim je lažna solidarnost tuja, prav tako je kršena vsebina dobronamerne kritike. Vodilni na obeh PP bi morali razmisliti o nastajajočih konfliktih, poiskati vzroke za njih in jih odpraviti.

Tabela 16: Vzroki za nastajanje konfliktov na obeh PP

VPRAŠANJE IN MOŽNI ODGOVORI	POLICIJSKA POSTAJA 1 (PP1)		POLICIJSKA POSTAJA 2 (PP2)	
	Število odgovorov	Odstotni delež	Število odgovorov	Odstotni delež
13. Najpogostejši vzroki za konflikte na delovnem mestu. (več možnih odgovorov)				
a) pomanjkljivo komuniciranje o tem, kaj je treba storiti in kaj se dogaja,	18	46,2%	17	38,6%
b) šefi, ki sploh ne vedo, o čem govorijo,	8	20,5%	4	9,1%
c) sodelavci, ki nikoli niso pripravljeni pomagati, razen če niso za to posebej zadolženi,	3	7,7%	20	45,5%
d) če je nekdo obtožen po krivici in nima priložnosti, da bi pojasnil zadeve ali da bi se branil,	6	15,4%	10	22,7%
e) uslužbenec, ki noče prevzeti odgovornosti,	10	25,6%	23	52,3%
f) krivična kritika in krivične obtožbe,	14	35,9%	13	29,5%
g) šefi, ki od uslužbencev zahtevajo preveč,	6	15,4%	6	13,6%
h) podcenjevanje, ko nihče ne priznava vaših sposobnosti in vas ne pohvali,	4	10,3%	2	4,5%
i) nerazumna pričakovanja,	5	12,8%	2	4,5%
j) dajanje prednosti posameznikom,	7	17,9%	9	20,5%
k) govorice, ki se razširijo zato, ker ljudje nimajo pravih informacij,	15	38,5%	25	56,8%
l) pretirano zavzeti vodstveni delavci,	1	2,6%	1	2,3%
m) hinavščina,	18	46,2%	25	56,8%
n) seksizem in konflikti, ki izvirajo iz razlik med spoloma in drugačnega vedenja.	0	0,0%	2	4,5%
* brez odgovora	3	7,7%	0	0,0%

Vir: Lasten.

5.5 PREVERJANJE HIPOTEZ

V okviru raziskave so se preverjale hipoteze, navedene v nadaljevanju.

H1: Zaposleni v Policijski upravi Ljubljana so zadovoljni z medosebno komunikacijo. Hipoteza je potrjena.

Osebna ocena udeležencev v raziskavi o komunikaciji s sodelavci je na obeh PP zelo dobra. Nekako smo lahko predvidevali obstoječe zadovoljstvo z medosebno komunikacijo med sodelavci, saj je dobro sporazumevanje pri opravljanju njihovega dela ključnega pomena za udejstvovanje njihovega poklica, kar kažejo rezultati vprašanja »Kako bi ocenili vašo komunikacijo s sodelavci?«.

H2: Socialni šumi so glavni razlog za napake v komuniciranju v Policijski upravi Ljubljana. Hipoteza je zavrnjena.

Glavni dejavniki motenj komuniciranja, ki vplivajo na zaposlene na obeh PP, so tehnični, fizični in psihološki šumi. Na PP1 in PP2 socialni šumi niso glavni razlog za napake v komuniciranju, kar potrjujejo odgovori sodelujočih, kjer so navedene trditve z naborom dejavnikov motenj (socialnih šumov), na podlagi česar sem zavrnila hipotezo. Najmanj moteča dejavnika pri komuniciranju na PP1 sta razlika med spoloma (moški/ženski) (ocena 1,89) in razlike v osebnosti, kulturi ali življenjskemu nazoru (ocena 1,92). Zaposlene pri komunikaciji redko kdaj zmotita uporaba različnega izrazoslovja sogovornika (ocena 2,08) in sogovornikov status (nadrejeni/podrejeni) (ocena 2,16). Na PP2 je med zaposlenimi majhna stopnja nerazumevanja v komunikaciji med spoloma (moški/ženski) (ocena 1,44) ali med statusom sogovornika (nadrejeni/podrejeni) (ocena 1,64), prav tako zaposlene ne motijo razlike v osebnosti, kulturi ali življenjskemu nazoru (ocena 1,84). Ne moti jih niti uporaba različnega izrazoslovja (ocena 2,00).

H3: Nadrejeni s svojimi podrejenimi v Policijski upravi Ljubljana medsebojno komunicirajo večinoma v pisni obliki. Hipoteza je zavrnjena.

Na obeh PP nadrejeni s svojimi podrejenimi komunicirajo večinoma v govorni obliki. Hipoteza se je preverjala z vprašanjem »Informacije od nadrejenih najpogosteje dobite prek?«, pri čemer so rezultati raziskave pokazali, da je izbor načina sporazumevanja nadrejenih s svojimi zaposlenimi v govorni obliki predvsem zaradi prednosti, ki jih prinaša govorno sporazumevanje.

H4: Vodje v Policijski upravi Ljubljana nimajo dobrih komunikacijskih spretnosti. Hipoteza je zavrnjena.

Vodje na PP1 in PP2 imajo dovolj komunikacijskih spretnosti, kar potrjujejo odgovori sodelujočih z obeh policijskih postaj pri trditvi »Vodje imajo dovolj komunikacijskih sposobnosti«. Zadovoljstvo zaposlenih na PP1 s komunikacijskimi spretnostmi svojega vodje je dobilo oceno 3,41. Ocena sodelujočih s PP2 s komunikacijskimi sposobnostmi svojih nadrejenih je 4,27.

H5: Zaposleni v Policijski upravi Ljubljana potrebujejo dodatno izobraževanje na področju komuniciranja. Hipoteza je potrjena.

Sodelujoči na PP1 in PP2 se v veliki meri strinjajo, da zaposleni potrebujejo dodatna izobraževanja na področju komuniciranja, kar je razvidno iz odgovorov sodelujočih pri trditvi »Zaposleni potrebujejo dodatna izobraževanja na področju komuniciranja«. Ocena strinjanje zaposlenih na PP1 z dodatnim izobraževanjem na področju komuniciranja je 3,62, medtem ko je na PP2 omenjena ocena 3,66, s čimer lahko potrdimo željo po dodatnem izobraževanju kadra s področja komuniciranja.

5.6 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

Predlogi izboljšav na PP1:

- izboljšati dejavnike motenj pri komuniciranju (fizični, tehnični in psihološki šumi),
- nadrejeni bi morali bolje informirati svoje podrejene z informacijami s področja plač, izobraževanja in uspešnosti njihovega dela,
- omogočiti dodatno izobraževanje s področja komunikacije in aktivnega medsebojnega poslušanja,
- podučiti avtoritativne vodje, kako naj vodijo svoje zaposlene na demokratičen način,
- dvigniti raven zaupanja med zaposlenimi in vzpostaviti boljše kolegialne odnose,
- odpraviti kritične vzroke za nastajanje konfliktov v organizaciji.

Predlogi izboljšav na PP2:

- izboljšati dejavnike motenj pri komuniciranju (fizični, tehnični in psihološki šumi),
- omogočiti zaposlenim zadostno in pravočasno pridobivanje informacij in navodil za opravljanje svojega dela,
- omogočiti dodatno izobraževanje s področja komunikacije in aktivnega medsebojnega poslušanja,
- dvigniti raven zaupanja med zaposlenimi in vzpostaviti boljše kolegialne odnose,
- odpraviti kritične vzroke za nastajanje konfliktov v organizaciji.

6 ZAKLJUČEK

Komunikacija je, kot smo spoznali, pomemben sestavni element vsakdanjega življenja. Če bolje pomislimo, sporazumevanje poteka od trenutka, ko vstanemo iz postelje, dokler ne zaspimo. Pogovarjamo se lahko sami s seboj oziroma z osebami okoli nas. Pri sporazumevanju lahko uporabljamo raznovrstna orodja, ki nam omogočajo premostitev osebnih misli k prejemniku sporočila, pri čemer se moramo odločiti, komu je informacija namenjena, na kakšen način jo bomo posredovali in kakšna orodja bomo uporabili pri prenosu sporočila. Ko si odgovorimo na slednja vprašanja, komuniciranju zagotovimo grobi okvir obstoja. Hkrati velja poudariti, da moramo biti pri prenosu sporočila previdni in preudarni, saj moramo sporočilo posredovati na način, ki je razumljiv prejemniku, in z orodji, ki so mu dostopna.

Vsi elementi, ki so vključeni v komunikacijski proces, so enako pomembni, prav tako lahko na vse vključene elemente vplivajo raznovrstne motnje, ki lahko privedejo do prekinitve komunikacije ali do napačnega razumevanja sporočila. Ne smemo pozabiti, da vsak posameznik komunicira z osebami na drugačen način, pri čemer je dobro poznati svoj in sogovornikov stil komuniciranja ter temu primerno prilagoditi svoj osebni način izražanja. Pri komuniciranju je treba tudi izpostaviti, da bi morali sogovorniku omogočiti dajanje povratnih informacij, s katerimi naj bi povzel pošiljateljevo misel in se prepričal, ali je misel sprejel na način, kot jo je pošiljatelj posredoval. Poudariti moramo tudi pomembnost aktivnega poslušanja, saj nam večina prejetih informacij uide oziroma so za nas nepomembne pri filtriranju pošiljateljevega sporočila. Spoznali smo, kako težavno je lahko medsebojno komuniciranje, in ugotovili, da na vsak element v komunikaciji vpliva veliko število ovir, ki so znane redko kateremu posamezniku.

Organizacijsko komuniciranje opredeljuje način, po katerem se sporazumeva v organizaciji. Pot, po kateri informacije potujejo, je določena že v organizacijski strukturi, iz katere je razvidno podeljevanje navodil in usmeritev za zaposlene. Vsekakor pa zaposleni v organizaciji komunicirajo tudi po nenadzorovanih poteh, po katerih se večinoma širijo govorice, in sklepajo prijateljstva med vsemi ravnmi v organizaciji. Cilj organizacijskega komuniciranja je vplivati na zaposlene skozi ukrepe in delovne operacije, ki zaposlene povezujejo s cilji organizacije. Orodja, ki jih organizacije uporabljajo za komuniciranje z zaposlenimi, so lahko sestanki, oglasne table, elektronska pošta itd. Organizacijsko sporazumevanje lahko poteka po različnih ravneh. Posameznik tu lahko komunicira sam s seboj oziroma z neko drugo osebo, komuniciranje lahko poteka tudi v manjši skupini ali med več skupinami hkrati.

Tudi v organizacijah obstajajo ovire ali motnje, ki otežujejo komunikacijo. Najpogostejše ovire se nanašajo na pomanjkljivo organizacijsko strukturo, pravila in regulacije ter pomanjkanje organizacijskih zmogljivosti. Sem spadajo tudi govorne in statusne motnje ter še nekaj drugih. Za odpravo motenj v organizaciji naj bi vodstvo spodbujalo dobre medsebojne odnose ter zagotovilo primerno komunikacijo z zaposlenimi. Informacije bi morali podajati jasno, natančno in brez dvomov ter omogočiti podajanje povratnih

informacij s strani zaposlenih. Tako ugotavljamo, da je tudi tu težko zagotoviti učinkovito komuniciranje, saj to vključuje še večje število aktivnosti v komunikacijskem procesu. Tu preidemo s »sistema medosebnega komuniciranja« na sistem, katerega pravila so že vnaprej določena in jih je treba upoštevati.

V organizaciji ali zunaj nje se vključujemo v različne medsebojne odnose, pri katerih je potrebno zavedanje, da smo vsi med seboj različni in se moramo za ohranitev odnosov potruditi z različnimi aktivnostmi, ki podkrepijo omogočanje osebnega izražanja in obstoj medsebojnega odnosa. Vsa nasprotja, ki nastanejo v odnosih, bi morali reševati s proučevanjem, predlaganjem in sprejemanjem predlogov za izboljšanje ter z omogočanjem dajanja in sprejemanja povratnih informacij za ohranitev odnosa. Nikakor ne smemo vsiljevati našega mnenja, prav tako pa se moramo izogibati zlorabam drugih zaradi osebnih interesov.

Pri vseh medsebojnih odnosih, bodisi v zasebnem ali delovnem okolju, prihaja do različnih konfliktnih situacij, ki povzročajo nezadovoljstvo v tovrstnem odnosu. Konflikti se začnejo s trenutkom, ko ena oseba misli, da nekdo ogroža njegove interese. Konflikti izvirajo iz poskusov usmerjanja odločitev drugih, ki pa tega usmerjanja ne sprejemajo. Ko se zavemo, da osebe ne moremo prepričati v »svoj prav«, se z vsakim prihodnjim konfliktnim stanjem vse bolj izpopolnjujemo v našem vedenjskem sistemu, s čimer želimo v prihodnosti doseči svojo namero. Konflikti na delovnem mestu izvirajo iz ciljev, želja in potreb posameznikov kot tudi organizacije. Najpogostejši razlog za nastajanje konfliktov v organizaciji je pomanjkljivo komuniciranje o tem, kaj naj bi zaposleni delali ter kaj se v organizaciji dogaja. Egoistični pristop posameznikov pri nenudenju pomoči sodelavcem, razen če so za to posebej zadolženi, je prav tako razlog za konflikte. Med spore uvrščamo tudi hinavščino med zaposlenimi, govorice, nerazumna pričakovanja in še bi lahko naštevali. Vsi ti dejavniki lahko razbijejo še tako dobro stoječo organizacijsko strukturo in uničijo moralo ter zmanjšajo delavčevo produktivnost.

Vsako organizacijo sestavljajo zaposleni, ki so ogledalo zadovoljstva organizacije. Tu se nahajajo osebe moškega in ženskega spola, katerih komunikacija je zelo različna. Moški so naučeni že od malih nog, da skrivajo svoja čustva, ženske pa ravno obratno. Prav to je bistvena razlika pri komuniciranju med spoloma, saj ženske govorijo iz različnih razlogov kot moški, moški pa uporabljajo komunikacijo iz enega samega razloga. Posredovanje vsebine in zagovarjanje stališč uporabljata oba spola, medtem ko so ženski razlogi za govorjenje številčnejši, in sicer ženska govori, ko želi odkriti rešitev, želi izražati in sprejemati čustveno podporo sogovornika ter z govorjenjem ublaži napetost, s čimer spozna, da je problem drugačen in da je rešljiv.

Izvedena raziskava je pokazala, da se zaposleni na Policijski upravi Ljubljana med seboj zelo dobro razumejo. Pri sporazumevanju med zaposlenimi pogosto prihaja do napak zaradi nečitljivih rokopisov, pogovora med ljudmi v sobi ter ropota in prometa, hkrati pa jih zmotijo tudi neustrezna čustvena stanja sodelavcev med komunikacijo. Pri komuniciranju nadrejenih s svojimi zaposlenimi prednjači govorna oblika, sledi pa pisna oblika sporazumevanja. Zaposleni menijo, da imajo njihovi nadrejeni dovolj

komunikacijskih sposobnosti, hkrati pa si želijo dodatnih izobraževanj na področju medsebojne komunikacije. Med najpomembnejše predloge za izboljšanje obstoječega stanja na Policijski upravi Ljubljana spadajo aktivnosti, ki bi zmanjšale motnje pri komuniciranju. Prav tako bi morali nadrejeni svoje zaposlene bolj informirati s področja plač, izobraževanja in uspešnosti njihovega dela. Zagotoviti bi bilo treba tudi pravočasno in zadostno informiranje zaposlenih z navodili za opravljanje njihovega dela. Za izboljšanje obstoječega stanja bi bilo treba dvigniti raven zaupanja med zaposlenimi, odpraviti kritične vzroke za nastajanje konfliktov ter omogočiti dodatno izobraževanje s področja komunikacije in aktivnega medsebojnega poslušanja.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Anderson, Kare. (2007). *Učinkovito reševanje konfliktov.* Založba Tuma, Ljubljana.
- Barker, Allan. (2000). *Improve your communication skills.* Kogan Page Limited, London.
- Berlogar, Janko. (1999). *Organizacijsko komuniciranje.* Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Berlogar, Janko. (2005). *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi.* Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Cloke, Kenneth in Goldsmith, Joan. (2012). *Razreševanje osebnih in organizacijskih konfliktov.* Zavod RAKMO, Ljubljana.
- Dobrijević, Gordana. (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje.* Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Fielding, Michael. (2006). *Effective Communication in Organisations.* Juta & Co., Cape Town
- Fiske, John. (2004). *Uvod v komunikacijske študije.* Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Glasser, William. (2007). *Kako vzpostaviti učinkovit nadzor nad svojim življenjem.* Samozaložba A. Urbančič, Ljubljana.
- Grant, Wendy. (2004). *Vsakdanji nesporazumi.* Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Gray, John. (2009). *Mars in Venera na delovnem mestu.* Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Hribar, Branka. (2009). *Poslovno sporazumevanje in vodenje: gradivo za 1. letnik.* Zavod IRC, Ljubljana.
- Iršič, Marko. (2004). *Umetnost obvladovanja konfliktov.* Rakmo, Ljubljana.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. (2008). *Poslovno komuniciranje in vodenje: gradivo za 1. letnik.* Zavod IRC, Ljubljana.
- Jelenc, Dora. (1998). *Osnovna vedenja o komunikaciji.* Pedagoška fakulteta, Ljubljana.
- Jurković, Zvonimir. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije.* Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- Kalan, Barbara. (2011). *Poslovno sporazumevanje in vodenje.* Zavod IRC, Ljubljana.
- Kavčič, Bogdan. (1998). *Poslovno komuniciranje.* Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Kavčič, Bogdan. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja.* Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Keenan, Kate. (1996). *Kako upravljamo sami sebe.* Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Keyton, Joann. (2011). *Communication and organizational Culture: A Key to Understanding Work experiences.* SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks - California.
- Kolenc, Tadeja. (2002). *Knjiga Slovenska policija.* Ministrstvo za notranje zadeve, Generalna policijska uprava, Ljubljana.
- Kosi, Tatjana in Rom, Andreja. (2009). *Poslovno komuniciranje: gradivo za 1. letnik.* Zavod IRC, Ljubljana.
- Kristančič, Azra in Ostrman, Anka. (1999). *Individualna in skupinska komunikacija.* Združenje svetovalnih delavcev Slovenije, Ljubljana.

- Krizan, A.C."Buddy", Merrier, Patricia, Logan, Joyce in Williams, Karen. (2008). *Business Comunication.* Thomas Learning Inc., Natorp Boulevard Mason.
- Kumar, Raj. (2010). *Basic Business Communication.* EXCEL BOOKS A-45, New Delhi.
- Lipičnik, Bogdan in Možina, Stane. (1993). *Psihologija v podjetjih.* Državna založba Slovenije, Ljubljana
- Majcen, Milena. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci.* Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Mandić, Tijana. (1998). *Psihologija komunikacije.* GLOTTA NOVA, Ljubljana.
- Mihalič, Renata. (2010). *Kako pravilno komuniciram.* Mihalič in partner, Škofja Loka.
- Mihaljčič, Zlatko. (2006). *Poslovno komuniciranje.* Založništvo Jutro, Ljubljana.
- Možina, Stane, Tavčar, Mitja, Zupan, Nada in Kneževič, Ana Nuša. (2004). *Poslovno komuniciranje Evropske razsežnosti.* Obzorja, Maribor.
- Mumel, Damijan. (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju.* De Vesta, Maribor.
- Ober, Scot. (2009). *Contemporary business communication 7th edition.* Houghton Mifflin Company, Boston.
- P. C. Tulsian in Vishal. Pandey. (2009). *Business Organisation and Management.* Dorling Kindersley Pvt. Ltd., New Delhi - India.
- Payrato, Iluis. (2009). Non verbal communication. V J.-O. O. Jef Verschueren, *Key Notions for Pragmatics* (str. 168). John Benjamins Publishing, Amsterdam.
- Pease, Allan, Pease, Barbara. (2007). *Kako spretno komunicirati z ljudmi.* Lisac & Lisac, Ljubljana.
- Petričevič, Vesna. (2010). *Poslovno sporazumevanje in vodenje: gradivo za 1. letnik.* Zavod IRC, Ljubljana.
- Račnik, Marjan. (2010). *Postani najboljši vodja.* Samozaložba Marjan Račnik, Štore.
- Sehgal, M.K. in Khetarpal, Vandana. (2006). *Business Communication.* EXCEL BOOKS A-45, New Delhi.
- Sky, Marsen. (2006). *Communication studies.* University of London, Basingstoke.
- Strongman, K. T. (2003). *The Psychology of Emotion.* John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Tavčar, Mitja. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje.* Novi Forum, Ljubljana.
- Training, MTD. (2012). *Effective Communication Skills.* MTD Training & bookboon.com, Coventry.
- Ule, Mirjana. (2005). *Psihologija komuniciranja.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Wall, Bob. (2008). *Working relationships: using emotional intelligence to enhance your effectiveness with others.* Davies-Black Publishing, London.
- Wood, Julia T. (2010). *Interpersonal Comunication: Everyday Encounters.* Cengage Learning Academic, Boston.

VIRI

- (2007). Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3). Uradni list Republika Slovenija, št. 63/2007. Privzeto 28. 2. 2014 iz: http://www.uradni-

list.si/1/content?id=81343&part=&highlight=zju#!/Zakon-o-javnih-usluzbencih-(uradno-precisceno-besedilo)-(ZJU-UPB3).
- (2011). Zakon o javnih financah (ZJF-UPB4). Uradni list Republike Slovenije, št. 11/2011. Privzeto 28. 2. 2014 iz: http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201111&stevilka=449.
- (2013). Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol). Uradni list Republike Slovenije, št. 15/2013. Privzeto 28. 2. 2014 iz: http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201315&stevilka=436.
- Dineshbakshi. (2014). *Direction of flow of communication*. Privzeto 14. 3. 2014 iz: http://www.dineshbakshi.com/igcse-business-studies/people-at-work/revision-notes/840-direction-of-flow-of-communication.
- Možina, Stane. (2002). *Delavska participacija.* Privzeto 14. 3. 2014 iz: http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?offset=0&sort=1&Sklop=%25&Submit=Iskanje&besede=mo%C5%BEina&stevilka=%25&letnik=%25&nacin=1&search=1#rezultati.
- Policija. (2014a). Generalna policijska uprava. Privzeto 14. 3. 2014 iz: http://www.policija.si: http://www.policija.si/index.php/generalna-policijska-uprava.
- Policija, (2008). Kodeks policijske etike. Privzeto 14. 3. 2014 iz: http://www.policija.si: http://www.policija.si/index.php/component/content/article/113-predstavitev/203-kodeks-policijske-etike.
- Policija. (2014b). *Organiziranost policije*. Privzeto 1. 3. 2014 iz: http://www.policija.si/index.php/o-policiji/organiziranost.
- Policija. (2014c). *Policijske enote*. Privzeto 3. 3. 2014 iz: http://www.policija.si/index.php/policijske-uprave/pu-ljubljana/policijske-enote.
- Policija. (2014d). *Policijska postaja*. Privzeto 3. 3. 2014 iz: http://www.policija.si/index.php/policijske-postaje/6369-policijska-postaja.
- Policija. (2014e). *Policijske uprave*. Privzeto 3. 3. 2014 iz: http://www.policija.si/index.php/policijske-uprave.
- Policija. (2014). *Vodje policijskih okolišev*. Privzeto 3. 3. 2014 iz: http://www.policija.si/index.php/policijske-uprave/pu-ljubljana/vodje-policijskih-okoliev.
- Sambol, Darko. (2010). *Konflikti na poslu i kako ih rešavati*. Privzeto 14. 3. 2014 iz: http://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/konflikti-na-poslu-i-kako-ih-rjesavati/429/.
- SSKJ. (b. d.). *Komuniciranje*. Privzeto 18. 2. 2014 iz:http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=komuniciranje&hs=1.
- Wikibooks. (2014). *Organizational Communication*. Privzeto 14. 3. 2014 iz: http://en.wikibooks.org/wiki/Survey_of_Communication_Study/Chapter_11_-_Organizational_Communication.
- Wikipedija. (2013). Komuniciranje. Privzeto 18. 2. 2014 iz: http://sl.wikipedia.org/wiki/Komuniciranje.
- Wright, J.C. (2014). *What is efficient communication definition*. Privzeto 14. 3. 2014 iz: http://education-portal.com/academy/lesson/what-is-efficient-communication-definition-skills-quiz.html#lesson.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem študentka Fakultete za upravo in z namenom priprave diplomske naloge izvajam raziskavo o medsebojni in organizacijski komunikaciji zaposlenih v Policijski upravi Ljubljana.

Prosim vas, da izpolnite anketni vprašalnik, ki je anonimen. Prosim, da ste pri odgovarjanju iskreni. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno za namen izdelave diplomske naloge.

Za dodatne informacije me lahko pokličete na telefonsko številko 051/683-776.

Iskrena hvala za Vaše sodelovanje!

Jasmina Ahmetović

Spol:

a) Moški.

b) Ženski.

Starost:

a) 25–30. b) 31–35. c) 36–40.

d) 41–45. e) 46 in več let.

Dosežena izobrazba:

a) Osnovnošolska. b) Poklicna. c) Srednješolska. d) Višješolska.

e) Visokošolska. f) Univerzitetna. g) Specializacija, magisterij, doktorat.

Koliko časa ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu? _____

MEDSEBOJNO KOMUNICIRANJE

<u>Kako bi ocenili vašo komunikacijo s sodelavci?</u> Prosim, da obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.

a) Zelo slaba. b) Slaba. c) Dobra. d) Zelo dobra. e) Odlična.

Ovire pri komuniciranju

Ocenite svoje strinjanje s spodaj navedenimi trditvami, pri čemer je lestvica ocen naslednja:

1 – s trditvijo se nikakor ne strinjam,
2 – s trditvijo se ne strinjam,
3 – s trditvijo se delno strinjam,
4 – s trditvijo se strinjam,
5 – s trditvijo se popolnoma strinjam.

Trditev	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Sodelavci moje sporočilo pogosto napačno interpretirajo.					
Sodelavci v medsebojnem komuniciranju z menoj slišijo, kar želijo slišati, in ne tistega, kar sem imel namen povedati.					
Pri medsebojni komunikaciji s sodelavci pogosto iščem skrite namene in interese sogovornika.					
Sodelavci znajo svojo misel sporočiti natančno, tako da jih popolnoma razumem.					

Kateri dejavniki vas najpogosteje zmotijo pri komuniciranju s sodelavci naslednji dejavniki? Z ocenami od 1 do 5 ocenite, kako pogosto vas pri komunikaciji motijo navedeni dejavniki. Lestvica ocen je naslednja:

- 1 – nikoli,
- 2 – redko,
- 3 – včasih,
- 4 – pogosto,
- 5 – vedno.

Pri komuniciranju s sodelavci me motijo:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
pogovori ljudi v sobi, promet, ropot itd.					
napake v tiskalniku, nečitljiv rokopis itd.					
razlike v osebnosti, kulturi ali življenjskemu nazoru.					
uporaba različnega izrazoslovja.					
razlike med spoloma (moški/ženske).					
status (nadrejeni/podrejeni).					
neustrezna čustva in stališča sogovornika, ki je sprejel sporočilo v času, ko je razburjen.					

INTERNO KOMUNICIRANJE

Informacije od nadrejenih najpogosteje dobite prek? Prosim, da obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.

a) Pisnih orodij internega komuniciranja (oglasna deska, poročila, naslovljena pošta itd.).
b) Govornih orodij internega komuniciranja (GSM, telefon, osebni stik).
c) Elektronskih orodij internega komuniciranja (računalnik, e-pošta, internet itd.).
d) Drugo (prosim navedite):_____

Označite stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami:

- 1 – sploh se ne strinjam,
- 2 – delno se ne strinjam,
- 3 – niti da niti ne,
- 4 – v veliki meri se strinjam,
- 5 – popolnoma se strinjam.

Trditev	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Za svoje delo dobim dovolj informacij.					
Za opravljanje svojega dela dobim pravočasne informacije in navodila.					
Svoje mnenje lahko povem jasno, brez zadržkov.					
Od nadrejenih dobim dovolj informacij s področja plač, izobraževanja in uspešnosti vašega dela.					
Informacije, ki jih dobim, mi dajo odgovore na zastavljena vprašanja.					
Vedno lahko dobim informacije, ki jih potrebujem za svoje delo.					
Od nadrejenih dobim dobra navodila za delo.					
Vodje posredujejo informacije na razumljiv način.					
Vodje imajo dovolj komunikacijskih sposobnosti.					
Zaposleni potrebujejo dodatna izobraževanja na področju komuniciranja.					

Kaj bi po vašem mnenju izboljšalo komuniciranje v organizaciji? Obkrožite lahko več odgovorov.

a) Intenzivnejše pridobivanje povratnih informacij.
b) Bolj razumljive informacije.
c) Aktivnejše medosebno poslušanje.
d) Dodatno izobraževanje o medsebojnem komuniciranju.
e) Drugo (prosim napišite):

_____

MEDSEBOJNI ODNOSI IN KONFLIKTI

Kako bi ocenili medsebojne odnose z vašim vodjem? Prosim, obkrožite črko pred ustreznim odgovorom. V primeru, da nadrejenega nimate, ne obkrožite.

a) Avtoritativni medsebojni odnosi (vodja ukazuje, kontrolira in edini odloča o vsem, podrejeni poslušajo in izvršujejo ukaze).
b) Demokratični medsebojni odnosi (vodja in podrejeni so enakopravni. Med njimi poteka dialog, ki temelji na humanosti in dajanju povratnih informacij).

Označite stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami:

a) 1 – sploh se ne strinjam,
b) 2 – delno se ne strinjam,
c) 3 – niti da niti ne,
d) 4 – v veliki meri se strinjam,
e) 5 – popolnoma se strinjam.

Trditev	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Medsebojni odnosi med sodelavci pozitivno vplivajo na moje zadovoljstvo pri delu.					
S sodelavci se pogovarjam o osebnih stvareh.					
Sodelavci znajo obdržati skrivnosti posameznika, ne da bi jih povedali drugim.					
S sodelavci se družim tudi zunaj delovnega časa.					
Vodja med zaposlenimi dela razlike.					

Moško-ženska komunikacija na delovnem mestu. Označite stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami:

a) 1 – sploh se ne strinjam,
b) 2 – delno se ne strinjam,
c) 3 – niti da niti ne,
d) 4 – v veliki meri se strinjam,
e) 5 – popolnoma se strinjam.

Trditev	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Lažje komuniciram s sodelavci istega spola.					
Pri mojem komuniciranju z osebami nasprotnega spola prihaja do težav zaradi različnega pojmovanja besed.					
O težavah se pogovarjam tedaj, ko imam rešitev.					
Da bi povedal/-a svojo misel, uporabim čim manjše število besed.					
Kazanje čustev je znak šibkosti, ki ga lahko sogovornik uporabi proti meni.					
Za pomoč prosim tedaj, ko jo res potrebujem.					
Uspeh merim z uspehom na koncu in ne s postopkom, ki je pripeljal do uspeha.					

Konflikti na delovnem mestu. Spodaj so našteti vzroki za nastajanje konfliktov na delovnem mestu. Kateri izmed njih so po vašem mnenju najpogostejši v vaši organizaciji? Obkrožite, lahko več odgovorov.

a) Pomanjkljivo komuniciranje o tem, kaj je treba storiti in kaj se dogaja.
b) Šefi, ki sploh ne vedo, o čem govorijo.,
c) Sodelavci, ki nikoli niso pripravljeni pomagati, razen če niso za to posebej zadolženi.
d) Če je nekdo obtožen po krivici in nima priložnosti, da bi pojasnil zadeve ali da bi se branil.
e) Uslužbenec, ki noče prevzeti odgovornosti.
f) Krivična kritika in krivične obtožbe.
g) Šefi, ki od uslužbencev zahtevajo preveč.
h) Podcenjevanje, ko nihče ne priznava vaših sposobnosti in vas ne pohvali.
i) Nerazumna pričakovanja.
j) Dajanje prednosti posameznikom.
k) Govorice, ki se razširijo zato, ker ljudje nimajo pravih informacij.
l) Pretirano zavzeti vodstveni delavci.
m) Hinavščina.
n) Seksizem in konflikti, ki izvirajo iz razlik med spoloma in drugačnega vedenja.

Priloga 2: Output odgovorov s PP1

Statistics

		Sodelavci moje sporočilo pogosto napačno interpretirajo.	Sodelavci v medsebojnem komuniciranju z menoj, slišijo kar želijo slišati in ne tistega, kar sem imel namen povedati.	Pri medsebojni komunikaciji s sodelavci pogosto iščem skrite namene in interese sogovornika.	Sodelavci znajo svojo misel sporočiti natančno, tako da jih popolnoma razumem.
N	Valid	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,87	2,05	1,90	3,38
Median		2,00	2,00	2,00	3,00
Mode		2	2	1	3

Statistics

		Pogovori ljudi v sobi, promet, ropot,...	Napake v tiskalniku, nečitljiv rokopis,...	Razlike v osebnosti, kulturi ali življenjskemu nazoru.	Uporaba različnega izrazoslovja.	Razlike med spoloma (moški/ženske)	Status (nadrejeni/podrejeni)	Neustrezna čustva in stališča sogovornika, ki je sprejel sporočilo v času, ko je razburjen.
N	Valid	38	36	36	37	37	37	37
	Missing	1	3	3	2	2	2	2
Mean		2,26	2,94	1,92	2,08	1,89	2,16	2,57
Median		2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mode		2	3	2	2	1	2	2

Statistics

		Za svoje delo dobim dovolj informacij.	Za opravljanje svojega dela dobim pravočasne informacije in navodila.	Svoje mnenje lahko povem jasno, brez zadržkov.	Od nadrejenih dobim dovolj informacij s področja plač, izobraževanja in uspešnosti vašega dela.	Informacije, ki jih dobim, mi dajo odgovore na zastavljena vprašanja.	Vedno lahko dobim informacije, ki jih potrebujem za svoje delo.	Od nadrejenih dobim dobra navodila za delo.	Vodje posredujejo informacije na razumljiv način.	Vodje imajo dovolj komunikacijskih sposobnosti.	Zaposleni potrebujejo dodatna izobraževanja na področju komuniciranja.
N	Valid	39	39	39	39	39	38	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Mean		3,51	3,31	3,51	3,03	3,26	3,42	3,44	3,67	3,41	3,62
Median		4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00
Mode		3	3	4	3	3	4	3	4	3	4[a]

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		Medsebojni odnosi med sodelavci pozitivno vplivajo na moje zadovoljstvo pri delu.	S sodelavci se pogovarjam o osebnih stvareh.	Sodelavci znajo obdržati skrivnost posameznika, ne da bi jih povedali drugim.	S sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.	Vodja med zaposlenimi dela razlike.
N	Valid	39	39	38	39	38
	Missing	0	0	1	0	1
Mean		4,03	3,31	2,87	2,92	2,66
Median		4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode		5	3	3	3	3

Statistics

		Lažje komuniciram s sodelavci istega spola.	Pri mojem komuniciranju z osebami nasprotnega spola prihaja do težav zaradi različnega pojmovanja besed.	O težavah se pogovarjam tedaj, ko imam rešitev.	Da bi povedal/a svojo misel, uporabim čim manjše število besed.	Kazanje čustev je znak šibkosti, ki ga lahko sogovornik uporabi proti meni.	Za pomoč prosim tedaj, ko jo res potrebujem.	Uspeh merim z uspehom na koncu, in ne s postopkom, ki je pripeljal do uspeha.
N	Valid	39	39	38	39	37	39	39
	Missing	0	0	1	0	2	0	0
Mean		2,08	1,92	2,39	2,67	2,57	3,54	3,21
Median		2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Mode		1	1[a]	2	3	3	4	3

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Output odgovorov s PP2

Statistics

		Sodelavci moje sporočilo pogosto napačno interpretirajo.	Sodelavci v medsebojnem komuniciranju z menoj, slišijo kar želijo slišati in ne tistega, kar sem imel namen povedati.	Pri medsebojni komunikaciji s sodelavci pogosto iščem skrite namene in interese sogovornika.	Sodelavci znajo svojo misel sporočiti natančno, tako da jih popolnoma razumem.
N	Valid	43	43	43	44
	Missing	1	1	1	0
Mean		2,05	2,19	2,00	3,41
Median		2,00	2,00	2,00	3,00
Mode		1	2	1	3

Statistics

		Pogovori ljudi v sobi, promet, ropot,...	Napake v tiskalniku, nečitljiv rokopis,...	Razlike v osebnosti, kulturi ali življenjskemu nazoru.	Uporaba različnega izrazoslovja.	Razlike med spoloma (moški/ženske)	Status (nadrejeni/podrejeni)	Neustrezna čustva in stališča sogovornika, ki je sprejel sporočilo v času, ko je razburjen.
N	Valid	44	43	43	42	43	42	43
	Missing	0	1	1	2	1	2	1
Mean		2,70	2,65	1,84	2,00	1,44	1,64	2,44
Median		3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,50	3,00
Mode		3	3	1	2	1	1	3

Statistics

		Za svoje delo dobim dovolj informacij.	Za opravljanje svojega dela dobim pravočasne informacije in navodila.	Svoje mnenje lahko povem jasno, brez zadržkov.	Od nadrejenih dobim dovolj informacij s področja plač, izobraževanja in uspešnosti vašega dela.	Informacije, ki jih dobim, mi dajo odgovore na zastavljena vprašanja.	Vedno lahko dobim informacije, ki jih potrebujem za svoje delo.	Od nadrejenih dobim dobra navodila za delo.	Vodje posredujejo informacije na razumljiv način.	Vodje imajo dovolj komunikacijskih sposobnosti.	Zaposleni potrebujejo dodatna izobraževanja na področju komuniciranja.
N	Valid	44	44	43	44	44	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,68	3,48	4,12	3,57	3,66	3,93	4,09	4,18	4,27	3,66
Median		4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode		4	4	4	3	4	5	4	4	4	4

Statistics

		Medsebojni odnosi med sodelavci pozitivno vplivajo na moje zadovoljstvo pri delu.	S sodelavci se pogovarjam o osebnih stvareh.	Sodelavci znajo obdržati skrivnost posameznika, ne da bi jih povedali drugim.	S sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.	Vodja med zaposlenimi dela razlike.
N	Valid	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,39	3,25	2,66	2,73	2,57
Median		5,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode		5	3	3	3	1

Statistics

		Lažje komuniciram s sodelavci istega spola.	Pri mojem komuniciranju z osebami nasprotnega spola prihaja do težav zaradi različnega pojmovanja besed.	O težavah se pogovarjam tedaj, ko imam rešitev.	Da bi povedal/a svojo misel, uporabim čim manjše število besed.	Kazanje čustev je znak šibkosti, ki ga lahko sogovornik uporabi proti meni.	Za pomoč prosim tedaj, ko jo res potrebujem.	Uspeh merim z uspehom na koncu, in ne s postopkom, ki je pripeljal do uspeha.
N	Valid	44	44	44	44	44	43	44
	Missing	0	0	0	0	0	1	0
Mean		1,95	1,66	2,16	2,34	2,48	3,40	2,82
Median		2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode		1	1	1[a]	3	3	3	3

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown