

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PERCEPCIJA INTERNE KOMUNIKACIJE V PODJETJU S.OLIVER

Ljubljana, oktober 2012

SLOBODANKA MRĐENOVIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) _____, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom _____, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko _____ in sosvetovalcem/sosvetovalko _____.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 KOMUNICIRANJE	2
1.1 Opredelitev pojma	3
1.2 Proces in sestavine komuniciranja	3
1.3 Vrste komuniciranja	5
1.4 Stroški komuniciranja	7
1.5 Motnje pri komuniciranju	7
1.6 Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju	8
2 PREDSTAVITEV PODJETJA S.OLIVER	10
2.1 Zgodovina in razvoj podjetja	10
2.2 S.Oliver Citypark	11
3 RAZISKAVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	13
3.1 Namen, cilji in metode raziskave	13
3.2 Analiza odgovorov	14
3.2.1 Predstavitev vzorca anketirancev	14
3.2.2 Splošno zadovoljstvo	15
3.2.3 Oblike komuniciranja	16
3.2.4 Interna komunikacija	16
3.2.5 Predlogi	19
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacijski model po Kavčič (1999)	4
Slika 2: Načini komunikacije glede na smer in obliko	6
Slika 3: Organigram zaposlenih v poslovalnicah s.Oliver v Cityparku	11
Slika 4: Spolna struktura anketirancev v %	14
Slika 5: Starostna struktura anketirancev v %	14
Slika 6: Izobrazbena struktura anketirancev v %	15
Slika 7: Struktura delovnih mest anketirancev v %	15
Slika 8: Obvešččenost zaposlenih, v %	17
Slika 9: Zadovoljstvo z interno komunikacijo, v %	17
Slika 10: Vpliv interne komunikacije na delovno učinkovitost in uspešnost podjetja; v %	18
Slika 11: Reakcija na neustrezno komunikacijo, v %	19

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti eno in dvosmernega komuniciranja	5
Tabela 2: Vpliv interne komunikacije na uspešnost podjetja	18
Tabela 3: Vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih	18

UVOD

Prenešiti pomembne informacije, dati navodila in ukaze, poročati o opravljenem in nedokončanem delu, vprašati, podati svoje mnenje in predloge – vse to in še več predstavlja komuniciranje. Uspešna komunikacija omogoča, da so zaposleni seznanjeni z vizijo in poslanstvom podjetja ter da poznajo zastavljene cilje, saj se lahko le na ta način počutijo pripadle podjetju in s svojim trudom in vloženim delom pripomorejo k doseganju skupnih rezultatov. Podjetja ne bi mogla delovati, če nadrejeni, podrejeni in sodelavci ne bi komunicirali drug z drugim.

Danes se večina podjetij bolj posveča eksterni kakor interni komunikaciji. Večji pomen dajejo komuniciranju z okoljem, v katerem delujejo, kljub temu, da so ravno zaposleni tisti, od katerih je odvisen velik del uspešnosti poslovanja podjetja. Razvoj sistema internega komuniciranja je ena od nalog procesa, ki ga imenujemo HRM proces (ang. *Human Resource Management*) in predstavlja upravljanje z zaposlenimi v podjetju. Temeljni cilj vsakega podjetja je vsekakor dobiček, a ta ni in ne sme biti edini ter najpomembnejši, predvsem ne v današnjem zelo konkurenčnem okolju. Podjetje mora delovati družbeno odgovorno, skrbeti za rast in širitev na domače ali tuje trge, redno izplačevati plače, pravočasno pokrивati svoje obveznosti, zaposlovati nove kadre, izobraževati in motivirati zaposlene, pa še bi lahko naštevala. Tako pridemo do zaključka, da dobiček ni edina končna mera uspešnosti posameznega podjetja. Izredno pomembna je tudi mera zadovoljstva zaposlenih, ki se lahko odraža v ne-/zadovoljstvu s plačo, delovnimi pogoji, delovnim časom, nalogami, medsebojnimi odnosi, pa tudi z načinom internega komuniciranja.

V diplomskem delu bom preučila vpliv interne komunikacije na uspešnost podjetja s.Oliver, in sicer me bo zanimal vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Za to mero uspešnosti sem se odločila, ker gre za trgovino z oblačili, obutvijo in modnimi dodatki, kjer imajo izredno velik pomen ravno zaposleni, ki z nenehnim stikom s strankami krojijo uspešno ali ne uspešno poslovanje podjetja. Tudi interna komunikacija je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na njihovo delo. Gre za to, da je zadovoljstvo zaposlenih izredno pomembno v storitvenih dejavnostih, kjer so zaposleni v neposrednem stiku z odjemalci. Preučila bom, kako so zadovoljni s komunikacijo na delovnem mestu, bodisi z nadrejenimi ali s sodelavci, katere načine komuniciranja najpogosteje uporabljajo, kaj bi spremenili in kako interno komuniciranje vpliva na njihovo delo in tudi na uspešnost celotnega podjetja. Ključne besede diplomskega dela so: komunikacija, interno komuniciranje, zadovoljstvo zaposlenih.

Namen dela je preučiti dejansko stanje, zatem pa izboljšati, dopolniti ali spremeniti način interne komunikacije v podjetju, kar bo vodilo k večji uspešnosti.

Cilj diplomskega dela je, da z anketo zberem podatke o dejanskem stanju v podjetju s.Oliver na temo vpliva interne komunikacije na uspešnost podjetja in na osnovi tega postavim določene ugotovitve ter podam predloge za spremembe in izboljšave – torej, da bo podjetje poslovno uspešno, zaposleni v njem pa maksimalno zadovoljni. Ugotoviti želim, kako so

zaposleni zadovoljni z različnimi dejavniki, ki se tičejo njihovega dela (tudi z interno komunikacijo) in ali so mnenja, da interna komunikacija vpliva na njihovo učinkovitost in uspešnost podjetja.

Za doseg zastavljenega cilja bom uporabila več metod, in sicer bom s pomočjo obstoječe literature in internetnih virov predelala že dognana dejstva, z vprašalnikom pa preverila zastavljene teze in dejansko stanje v izbranem podjetju.

Na začetku bom predstavila temo komuniciranje – sam proces, njegove sestavine, vrste komunikacije in motnje, ki se lahko pojavijo med procesom. Posebej se bom posvetila internemu komuniciranju in zadovoljstvu zaposlenih. Sledi predstavitev podjetja s.Oliver, v katerem bom zaposlenim razdelila vprašalnik, na koncu pa še predstavila ugotovitve in rezultate.

1 KOMUNICIRANJE

Na to, kako so zaposleni v neki organizaciji zadovoljni z delom in s samo organizacijo ter tudi na organizacijsko učinkovitost vpliva več dejavnikov, med njimi sta vsekakor komunikacijska klima in komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi. Vsaka organizacija ima svoj način dela, svoje strategije in tako tudi način internega komuniciranja, pomembno je le, da je komuniciranje izbrano in udejanjeno tako, da je prilagojeno zastavljenim ciljem, pa tudi potrebam in interesom zaposlenih (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2011, str. 24).

Možina et al. (2011, str. 156) navajajo različne dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom:

- vsebina dela (možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela)
- samostojnost pri delu (možnost odločanja kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnih vprašanjih dela in organizacije)
- plača, dodatki in ugodnosti
- vodenje in organizacija dela (ohlapien nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela)
- odnosi pri delu (dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi)
- delovne razmere (majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja – vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup).

V kolikor je torej način komuniciranja v nekem podjetju dober, primeren in učinkovit, to vpliva na splošno zadovoljstvo vseh zaposlenih in posledično tudi na organizacijsko uspešnost ter s tem tudi na večji dobiček.

1.1 Opredelitev pojma

V različnih virih obstaja veliko opredelitev pojma komuniciranje, komunicirati. Komuniciranje je sestavni del življenja – komuniciramo povsod, v službi, doma, na poti, v prostem času. Slovar slovenskega knjižnega jezika definira pojem komunicirati kot »izmenjavati misli, informacije, sporazumevati se«. Torej gre za dvosmeren proces izmenjave informacij med oddajnikom in sprejemnikom (Kavčič, 2006, str. 1).

Tavčar (1995, str. 9) navaja, da pojem »komunicirati« izhaja iz latinske besede *comunicare* in pomeni sporočati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet ter prav tako zajema pojme izmenjavati, posredovati misli in informacije ter sporazumevati se.

Mihaljčič in Šantl-Mihaljčič (2000, str. 12) menita, da komuniciranje najbolj na splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komuniciramo, ljudje med seboj prenašamo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik).

S komuniciranjem izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje, se sporazumevamo, prepričujemo, spreobračamo ali nadzorujemo ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo. Torej komuniciramo, ko posredujemo sporočilo, naročilo ali nalogo drugi osebi in je tako komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Lipičnik, 1996, str. 138).

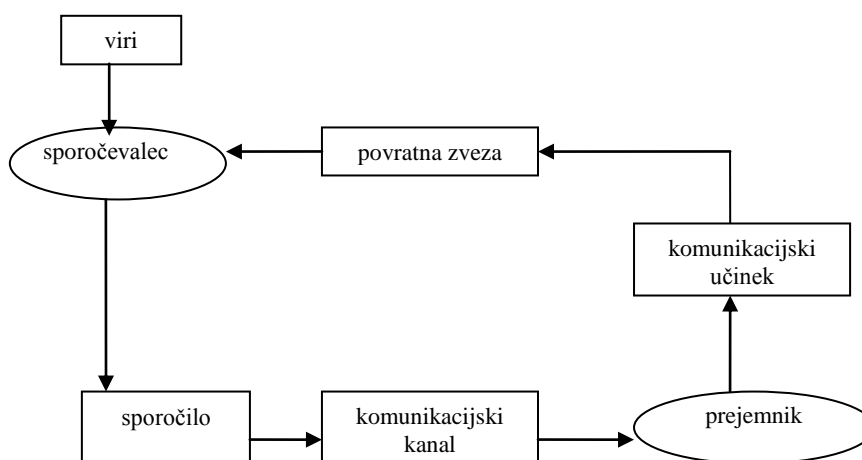
1.2 Proces in sestavine komuniciranja

Tavčar (1995, str. 12) ugotavlja, da so za izvedbo procesa komuniciranja nujno potrebne določene sestavine, saj se človek sam s sabo ne more pogovarjati oziroma je sam sebi slab sogovornik. Te so pošiljatelj, prejemnik, sporočilo, komunikacijski kanal, informacijski učinek, povratna informacija in komunikacijsko okolje. V nadaljevanju sledi kratek opis.

Sporočevalec (drugi izraz je lahko komunikator, pošiljatelj ali oddajnik) je oseba, ki s pomočjo tehničnih sredstev zbere in oblikuje podatke in informacije v sporočilo in ga pošlje prejemniku. Vir informacij je lahko formalni ali neformalni, znotraj organizacijski ali zunaj organizacijski in primarni ali sekundarni. To so vse osebe ali sredstva, od katerih sporočevalec pridobiva informacije. Sporočilo je preoblikovan podatek ali informacija, ki ima določeno obliko, pomen in svoj namen. Sredstvo prenosa sporočila od pošiljatelja do prejemnika imenujemo komunikacijski kanal in je lahko telefon, računalnik, pisno, s sliko in podobno. Prejemnik informacije je oseba ali skupina, kateremu je sporočilo namenjeno oziroma uporabnik le tega in pri komer mora sporočilo doseči nek učinek (komunikacijski učinek) in sprožiti reakcijo. Temu sledi povratno sporočilo, ki je sporočilo prejemnika nazaj k pošiljatelju. Komunikacijske ovire predstavlja vsak dejavnik, ki zmanjšuje natančnost prenosa sporočila, mogoče prepreči, da bi bilo sprejeto ali pa povzroči, da bi bilo napačno razumljeno. Okolje, v katerem se celoten komunikacijski proces odvija, imenujemo komunikacijsko okolje (Kavčič, 2006, str. 4-25).

Proces komuniciranja predstavlja pretok informacij od vira pa vse do uporabnika. Začne se pri osebi, ki želi nekomu nekaj sporočiti – torej pri pošiljatelju. Preden samo sporočilo pošlje naprej, svoje misli, čustva ali ideje oblikuje v stavke, jih dopolni s tonom, kretnjo ali pogledom. Ta proces imenujemo kodiranje in tako oblikovano sporočilo je na poti do prejemnika, ki ji pravimo komunikacijski kanal. Dejanje, ko prejemnik prejme sporočilo in si ga razloži, imenujemo dekodiranje. Sledi reakcija oziroma povratna informacija prejemniku, torej je sam proces nekakšen krog. Okolje, kjer se komunikacija odvija, poimenujemo komunikacijsko okolje, ker pa se sporočilo včasih zaradi različnih dejavnikov popači, poznamo tudi komunikacijski šum oziroma ovire pri komuniciranju (Goltnik Urnaut, 2003, str. 42). Slika 1 prikazuje komunikacijski model po Kavčič.

Slika 1: Komunikacijski model po Kavčič (1999)



Vir: B. Kavčič v A. Goltnik Urnaut, Komunikacijski model, 2003, str. 4.

Odpošiljatelj je oseba, ki pošlje sporočilo in mora biti za komuniciranje pripravljen. Lipičnik (1996, str. 139) navaja pomembna vprašanja, ki jih mora ta preučiti, in sicer:

- kaj mora sporočiti
- zakaj je to pomembno
- kdo je oseba, kateri sporoča
- kako prenesti sporočilo
- kdaj je ugoden trenutek.

Možina et al. (2011, str. 53) navajajo, da obsega sam proces komuniciranja sedem ključnih korakov:

- namere, misli in čustva, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje sporočilo
- kodiranje (pretvorba misli in čustev v obliko, primerno za prenos)
- pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo prejemniku
- prenos sporočila poteka po komunikacijskem kanalu
- prejemnik prejme sporočilo in ga dekodira (interpretira pomen)
- prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo in proces steče v nasprotni smeri na enak način
- noben izmed teh korakov ni popoln, v vsakem se lahko pojavlja motnja ali šum (vsak pojav, ki moti proces komuniciranja).

1.3 Vrste komuniciranja

Komuniciranje lahko razdelimo po več različnih kriterijih. Mihaljčič in Šantl-Mihaljčič (2000, str. 15-17) navajata naslednje:

- glede na razdaljo med udeleženci:
 - neposredno (komuniciranje iz oči v oči)
 - posredno (komuniciranje na daljavo s pomočjo tehničnih pripomočkov)
- glede na število sodelujočih:
 - intrapersonalno (komuniciranje s samim seboj, notranji tok misli, notranji samogovor)
 - interpersonalno (osebni stiki med posamezniki ali skupinami ljudi)
 - javno (komuniciranje s pomočjo množičnih medijev oziroma sredstev javnega obveščanja)
- glede na smer:
 - enosmerno (sporočilo potuje le v eno smer, torej od pošiljatelja k prejemniku)
 - dvosmerno (prejemnik daje povratna sporočila pošiljatelju)

V Tabeli 1 so prikazane prednosti in slabosti obeh navedenih vrst komuniciranja.

Tabela 1: Prednosti in slabosti eno in dvosmernega komuniciranja

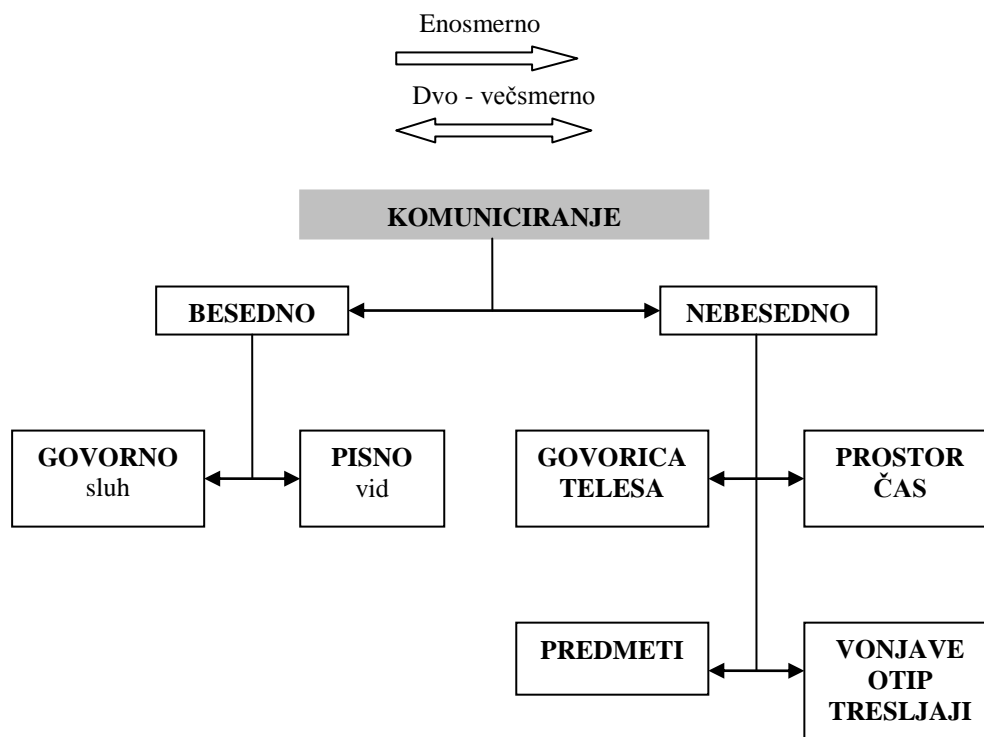
SMER KOMUNICIRANJA	PREDNOSTI	SLABOSTI
ENOSMerno KOMUNICIRANJE	<ul style="list-style-type: none">- poteka hitreje- prihrani čas- pri enostavnih sporočilih ni dvomja in nerazumevanja- navidez je bolj urejeno	<ul style="list-style-type: none">- ni povratnega toka oziroma odziva prejemnika
DVOSMerno KOMUNICIRANJE	<ul style="list-style-type: none">- prejemnik daje pošiljatelju povratne informacije- pošiljatelj lahko sproti pojasnjuje manj razumljive dele sporočila- je bolj učinkovito	<ul style="list-style-type: none">- zahteva več časa- je bolj sestavljeno in zahtevno- zaradi razprav, vprašanj in prekinitev ima lahko videz neurejenosti

Vir: Z. Mihaljčič, & L. Šantl-Mihaljčič, Poslovno komuniciranje, 2000, str.17.

- glede na obliko:
 - besedno: ločimo govorno (pogovor, sestanek, kosilo) in pisno (pisma, dopisi, vizitke)
 - nebesedno. predstavlja ga govorica telesa, zunanji videz, prostor, vonjave, otip.

Slika 2 prikazuje načine komuniciranja, in sicer glede na smer in obliko.

Slika 2: Načini komunikacije glede na smer in obliko



Vir: M.I. Tavčar, Načini komunikacije glede na smer in obliko, 1995, str. 14.

Ločimo tudi komunikacije usmerjene navzdol ali navzgor ter vodoravne in diagonalne komunikacije. Za hierarhijo so značilne komunikacije navzgor in navzdol, saj nadrejeni sporočajo ukaze oziroma zahtevajo sporočila o izvedbi, podrejeni pa na drugi strani zahtevajo navodila oziroma poročajo o izvedbi. Vodoravne komunikacije so komunikacije med zaposlenimi, skupinami ali oddelki, in sicer na isti hierarhični ravni, diagonalno pa je ena najbolj redko uporabljenih vrst, saj pomeni komuniciranje med različnimi ravni, kjer ni neposredne hierarhije (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 231-232).

Kombinacija verbalne in neverbalne komunikacije so sestanki, ki so ravno zaradi neposrednega stika udeležencev bolj učinkoviti kot telefonski pogovori ali komuniciranje pred računalnika. Sestanek je torej dogovorjeno srečanje skupine ljudi, na katerem se o čem razpravlja, dogovarja in sklepa (Tavčar, 1995, str. 47).

Komuniciranje poteka vsakodnevno tudi v skupinah. Sam način je odvisen od številnih dejavnikov, ki so na primer velikost skupine, struktura, hierarhični red, socialni odnosi med člani, položaj skupine v organizacijski strukturi in odnos okolja do skupine. Ločimo štiri načine poteka komunikacije v skupinah, in sicer krožno, verižno, v obliki črke Y in v obliki kolesa.

Pri krožnem lahko komunikacijo začne katerikoli član skupine in ta poteka enakopravno med vsemi člani. Take skupine navadno delajo veliko napak, se počasi organizirajo in probleme rešujejo prav tako počasi. So pa bolj zadovoljni s svojim delom kot člani v skupini z drugačnim načinom komuniciranja. Pri verižnem gre za obliko krožnega komuniciranja z

manjkajočim članom, kar zmanjšuje količino informacij, ki se jih lahko prenese. Komuniciranje je bolj centralizirano, zato je zadovoljstvo s takšnim procesom manjše, a je skupina bolj učinkovita. Komuniciranje v obliki črke Y je podobno verižnemu, le da en člen izstopa iz verige. Komuniciranje poteka zelo hitro in učinkovito, a imajo člani občutek, da so izključeni iz pridobivanja potencialno pomembnih informacij, saj je takšen način značilen za komuniciranje določenega strokovnjaka s področnim vodjem. Pri komuniciranju v obliki kolesa morajo biti vsa sporočila poslana preko osebe, ki je v nekakšnem središču. Ta oseba nastopa kot vodja in odločevalec. Takšne skupine se hitro organizirajo, probleme rešujejo natančno, a je zadovoljstvo ostalih udeležencev precej manjše kot pri krožnem komuniciranju (Lipičnik, 1996, str. 144-145).

1.4 Stroški komuniciranja

Brez komuniciranja in sporazumevanja bi ljudje le težko obstali, vendar tudi ta proces povzroča določene stroške. Kavčič (2006, str. 57) jih razdeli na denarne in nedenarne.

Denarne je mogoče izmeriti v denarni enoti in so:

- stroški opreme za komuniciranje (računalniška oprema, telefoni, telefaksi)
- stroški materiala (papir, trakovi, spenjalniki)
- stroški dela (sem spadajo stroški časa porabljenega za komuniciranje)
- stroške komunikacijskih storitev drugih (telefonske naročnine, stroški poštnine).

Na posledice neustreznega komuniciranja pa se nanašajo nedenarni stroški, ki jih težko ali celo ne moremo izraziti v denarni obliki. To so na primer stroški slabih odločitev, nedoseganja ciljev ali nerazumevanja znotraj skupine.

1.5 Motnje pri komuniciranju

Možina et al. (2011, str 75-76) ločijo tri različne vrste motenj v komunikacijskem procesu:

- motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglašeni med seboj, med njima ni empatije
- motnje zaradi nesporazumov, ki so posledica razlik med jeziki in kulturami udeležencev, tako da prejemniku sporočilo ne pomeni isto kot pošiljatelju
- motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala), ko se informacije izgubijo, zamujajo.

Kot najpogostejše motnje pri pošiljatelju navajajo to, da je bodisi sporočilo nejasno oblikovano, dvoumno, vsebuje bistvene in nebistvene sestavine, bodisi da je sporočilo neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali pa se pošiljatelj ne poskusi vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, njegove vrednote ali interese. Zgoditi se lahko tudi, da prejemnik prejetega sporočila ne dekodira ali pa ga dekodira narobe. Razlogi za to so lahko, da prejemnik za sporočilo nima interesa, sporočilo razume tako, kot to

ustreza njegovim interesom, sporočil je preveč, zato jih prejemnik vseh ne more dekodirati, sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen, sporočilo je po vsebini preobsežno, lahko da ima v tistem trenutku druga, bolj pomembna sporočila ali pa so misli prejemnika v času prejemanja sporočila čisto drugače, zato sporočilo dojame le delno ali pa ga sploh ne. Med motnje na komunikacijski poti pa štejemo vse, kar prenaša kanal poleg sporočila (motnje na televiziji, hrup v delavniških prostorih) in prekinjen komunikacijski kanal (izgubljeno pismo, prekinjena povezava). Pomembno je tudi število posrednikov, bodisi pri komunikaciji z vrha organizacije navzdol ali obratno – število posrednikov stopnjuje motnje, saj se zaradi nesporazumov med njimi lahko začetno sporočilo popolnoma spremeni od prvotnega preden pride do prejemnika (Možina et al., 2011, str 75-76).

1.6 Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju

Čedalje bolj velja, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje neke organizacije, zato razvoja in uspešnosti te ne moremo pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, pač pa vedno bolj s prispevki zaposlenih. Pojavi, ki so zelo pomembni za uspeh organizacije, so počutje zaposlenih, medosebni odnosi, kultura v organizaciji, pripravljenost ljudi za uvajanje sprememb, novosti v delu, urejenost dela, pozitivno vedenje ljudi do predpisov in zakonov in delovnih odnosov (Možina et al., 2011, str. 7).

Da bi podjetje čimbolj uspešno poslovalo in dosegalo zastavljene cilje, morajo biti vsi zaposleni usklajeni in poistoveteni s podjetjem, v katerem opravljajo delo. Cilj internega komuniciranja je tako poenotenje stališč, deljenje znanja in upravljanje z informacijami. Možina et al. (2011, str. 23) navajajo naslednje namene internega komuniciranja:

- identifikacija zaposlenih s podjetjem
- socializacija zaposlenih
- informiranje in izobraževanje zaposlenih
- prepričevanje in animiranje zaposlenih
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Komunikacije so temeljni pogoj medsebojnega sporazumevanja med posamezniki in skupinami v organizaciji, saj zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje nalog, pa tudi dobre odnose. Interno komunikacijo lahko razdelimo na formalno in neformalno. Neformalno predstavljajo govorice in poteka med zaposlenimi, ki so na približno enaki hierarhični lestvici, formalna pa je vnaprej določena oblika komunikacije, ki velja za vse zaposlene, ne glede na delovno mesto in status. Druga delitev je na medosebno in posredno komunikacijo. Medosebna je večinoma neformalna, spontana, nenačrtovana, predstavljajo pa jo sestanki in izobraževanja. Pri posredni (mediirani) komunikaciji pa gre za posredovanje sporočil vsem zaposlenim preko različnih medijev v enaki obliki in istem času. Načini, na katere to storijo, ugotavljajo Možina et al. (2011, str. 25-26), so naslednji:

- publiciranje (interni časopisi, okrožnice, pisma)
- avdiovizualne tehnike (video predstavitve, predstavitve s prosojnicami, diapozitivi)
- telefonske informacije
- elektronska pošta
- nabiralnik predlogov (anonimna pisna komunikacija med zaposlenimi in vodstvom).

Ločimo tudi interno komuniciranje od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Prvi se uporablja predvsem za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, za dajanje navodil in informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji. Komuniciranje od spodaj navzgor pa je namenjeno poročanju o opravljanju nalog, različnih delovnih problemih in vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh na poslovanje (Možina et al., 2011, str 164-165).

Zaposleni so lahko na svojem delovnem mestu ne-/zadovoljni z večimi stvarmi, med drugim s sodelavci, stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s samim delom, z nadrejenimi, z možnostmi za izobraževanje ali napredovanje, z delovnimi pogoji, s statusom v organizaciji, z vodstvom, s plačo, z načinom internega komuniciranja (Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu, 2012).

Mnogi kolegi in kolegice so prav tako že opravili različne ankete na temo interne komunikacije in vpliva na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih v najrazličnejših podjetjih oziroma organizacijah in prav tako v različnih panogah.

Jensko (2011, str. 35) je anketo izvedla v Domu upokojencev Podbrdo, kjer zaposleni menijo, da imajo informacije, ki jih pridobivajo v zvezi s svojim delom, velik vpliv na razvijanje medsebojnih odnosov, zadovoljstvo uporabnikov, doseganje zadovoljstva na delovnem mestu in uspešnost izpolnjevanja zadanih delovnih nalog.

Kelemina (2008, str. 23) svetuje vodstvu tekstilnega podjetja Lisca d.d., da naj ima vedno v mislih dva cilja, in sicer ustvarjati občutek, da so zaposleni pomembni za podjetje in da bodo pripomogli k večjih uspehom le tisti zaposleni, ki bodo verjeli v pobude managerjev. Kot največji problem v interni komunikaciji med zaposlenimi izpostavi govornice, ki da izkrivijo dejanske informacije, kar pripelje do nezadovoljstva in ne uspešnih rezultatov.

TPV d.d. (TPV trženje in proizvodnja opreme vozil d.d.) pa je podjetje, v katerem je komuniciranje področje, s katerim se ukvarjajo le tisti, ki so zanj pooblaščen in zadolženi, medtem ko imajo zaposleni bolj ali manj pasivno vlogo. Ravno zaradi tega je zadovoljstvo zaposlenih nizko in je potrebno storiti veliko, kot na primer dati čim večji poudarek večsmernemu toku komuniciranja. Povratne informacije zaposlenih so namreč tiste, ki v podjetju zagotavljajo zadovoljstvo in uspešno delovanje (Šalehar, 2010, str. 39).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA S.OLIVER

S.Oliver je podjetje, ki se ukvarja s prodajo oblačil, obutve in modnih dodatkov. Zaposleni se zavzemajo za iskrenost, kvalitetne izdelke po pošteni ceni in tradicijo. Skupna želja je, da so stranke zadovoljne in modno oblečene. Sedež podjetja se nahaja v Nemčiji v Rottendorfu, polno ime pa je s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. V Nemčiji je zaposlenih dobrih 5000 ljudi, po svetu pa slabih 7400. V lasti imajo preko 240 trgovin po vsem svetu, pa tudi mnoge franšizne prodajalne in oddelke v veleblagovnicah s svojimi artikli (About us - facts, 2012).

Svojim strankam ponujajo najrazličnejše kose oblačil, obutve in modnih dodatkov za različne okuse in starostne skupine. Ponudba je pestra, tako da zadovoljijo tudi želje najbolj modno ozaveščenih ljudi. Gre za različne linije oziroma segmente v ponudbi, in sicer:

- QS - oddelek predvsem za mlade, ki imajo radi individualen videz.
- Casual - predstavlja mladostni in športni videz s kvalitetno izdelavo in dobrimi cenami.
- Selection - prestižna linija z odličnimi materiali in elegantnimi kroji, namenjena poslovnim ženskam in moškim.
- Triangle – najnovejši trendi in elegantna oblačila v velikostih od 44 do 52.
- Junior – pestra ponudba oblačil od rojstva do najstniških let, ki sledijo trendom v odraslem svetu.
- Bodywear – linija, ki ponuja moško in žensko spodnje perilo in pižame.
- Accessories & more – tu najdemo modne dodatke, torbice, pasove, torbice in še veliko več (About us - facts, 2012).

2.1 Zgodovina in razvoj podjetja

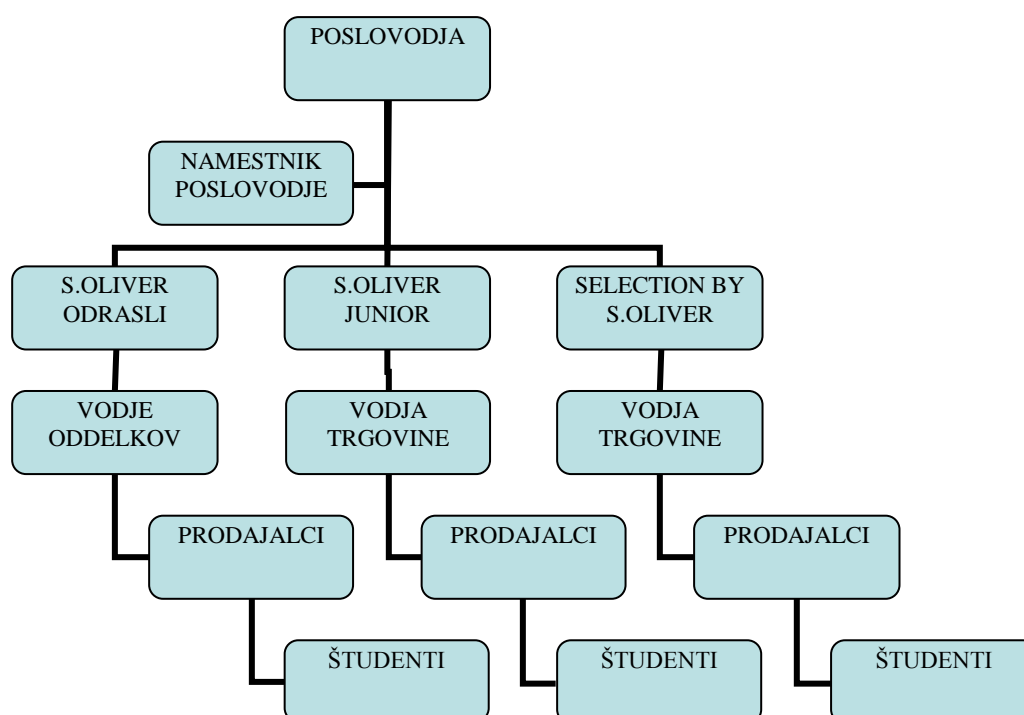
Podjetje ima več kot 40–letno tradicijo, saj je bil prvi butik odprt že daljnega leta 1969, in sicer v Würzburgu pod imenom Sir Oliver. Leta 1978 se znamka preimenuje v s.Oliver in se jo tudi vnese pri nemškem uradu za patente in blagovne znamke. Leta 1985 se odpre prva maloprodajna trgovina, prav tako v Würzburgu. V letih od 1987 do 1995 so sledili prevzemi različnih znamk in podjetij, kot tudi razvoj lastnih blagovnih znamk in potem širjenje maloprodaje, oblikovanje kolekcij na 12 krat letno ter pričetek licenčnih znamk s.Oliver. Leta 2001 prevzamejo tudi znamko Comma – gre za pestro ponudbo ženskih casual in elegantnih oblačil. V letih 2003 in 2004 se podjetje širi na tuje trge in razvija spletno prodajo. V letu 2006 sodelujejo s pevko Anastacio in prodajajo njeno linijo (artikle z njenim imenom). Nov sedež podjetja zgradijo v letu 2008 v Rottendorfu, kjer odprejo tudi otroški vrtec, da bi tako omogočili brezskrbno družinsko in poslovno življenje svojim zaposlenim. Tudi to je eden izmed razlogov, da v letu 2009 prejmejo nagrado, in sicer certifikat Družini prijazno podjetje. Istega leta praznuje s.Oliver 40 let obstoja, 40 let mode. V naslednjem letu, letu 2010, ustanovi skupno podjetje v Sloveniji in na Hrvaškem ter z zadovoljstvom posluje za svoje stranke in skrbi za njihov moden videz. V preteklem letu, letu 2011 odprejo v domačem mestu Würzburg trgovino z modnimi dodatki, prav tako pa velja omeniti, da je podjetje poskrbelo za izgled ruskega kandidata za nastop na Evroviziji. S.Oliver Selection se

preimenuje v Selection by s.Oliver in v istem letu postane podjetje uradni modni partner nogometnega kluba Bayern. V tekočem letu 2012 je podjetje prav tako aktivno – bili so uradni sponzorji glasbenih festivalov »Rock am Ring« in »Rock im Park«, v domačem Würzburgu pa sklenejo tudi pogodbo za sponzorja košarkaškemu klubu (About us - history, 2012).

2.2 S.Oliver Citypark

V Ljubljani v nakupovalnem središču Citypark ima podjetje s.Oliver tri različne lokacije, in sicer so to trgovine s.Oliver odrasla, s.Oliver Junior in Selection. Poslovodja je za vse tri trgovine ena, namestnica prav tako, vsaka izmed trgovin pa ima tudi svojega vodjo oziroma različne vodje oddelkov, ki usmerjajo svoje zaposlene, jim dajejo navodila in opravljajo svoje delo. Skupaj je v Cityparku 18 redno zaposlenih in 20 študentov. Številke se spreminjajo, predvsem pri študentskem delu. Na spodnji sliki (Slika 3) je prikazan organigram zaposlenih v trgovinah v Cityparku.

Slika 3: Organigram zaposlenih v poslovalnicah s.Oliver v Cityparku



Skupina zaposlenih je velika, delo odgovorno in ravno zato je zelo pomembno, kako uskladiti različne zaposlene, da bo delo potekalo nemoteno, kako doseči občutek pripadnosti podjetju, da bodo sledili zastavljenim ciljem in, da bo podjetje poslovalo uspešno, zaposleni pa bodo ravno tako zadovoljni. To je možno doseči med drugim tudi z ustrezno interno komunikacijo.

V teoretičnem delu sem spoznala, katerih sedem korakov je potrebno za proces komuniciranja. V podjetju s.Oliver menim, da ima vsak korak posebej velik pomen, izpostavila pa bi dva, ki se mi zdita še najbolj pomembna, in sicer ko pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo prejemniku in zatem še korak, ko prejemnik prejme sporočilo in ga dekodira. Potrebno je poslati sporočilo, ki bo doseglo svoj namen in osebo, kateri je bilo namenjeno, takšno, ki ga bo prejemnik razumel in ga znal uspešno dekodirati, saj le na ta način delo poteka nemoteno in uspešno. Primer: ko poštar pripelje pošiljko robe v skladišče – potrebna je komunikacija med sodelavci, da je roba prispela, kdo jo bo prevzel, kaj se bo odpeljalo v trgovino, kaj bo ostalo v skladišču in podobno. V nasprotnem primeru stranke nimajo na voljo novih artiklov in delo ne teče kot bi moralo.

V podjetju s.Oliver lahko zaznamo več vrst komuniciranja, tako med nadrejenimi in podrejenimi, kot tudi med sodelavci. Najpogosteje poteka komunikacija neposredno (iz oči v oči), prav tako pa tudi posredno (preko e-pošte ali telefonskih pogovorov predvsem poslovodkinja in zaposleni na upravi podjetja). Večinoma je komuniciranje dvosmerno, saj tudi, ko na primer poslovodkinja daje navodila za delo, imajo zaposleni še vedno možnost vprašati, dati mnenje, kaj pripomniti. Ko gre za posredno komuniciranje, bi bilo mogoče dobro razmisliti še o nabiralniku predlogov (gre za anonimno pisno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom) in podajanju informacij s pomočjo avdiovizualnih tehnik (bodisi predstavitve z diapozitivi ali na prosojnicah). Tako bi bilo komuniciranje bolj zanimivo.

Menim, da bi se moralo podjetje zavedati pomena dobre komunikacije in da na stroške komuniciranja ne bi bilo potrebno gledati kot le na dodatno obremenitev (predvsem finančno), temveč kot na investicijo. Če zaposleni dobijo navodila za delo, bodisi pisno ali ustno, je več možnosti, da bo delo tudi uspešno opravljeno, kar bo dobro za njih same, pa tudi za podjetje. Praktičen primer je izobraževanje, ki ga v podjetju s.Oliver izvajajo vsako leto. Gre za napotke, kako svetovati stranki, kako prepoznati njene potrebe povezane z oblekami ali obutvijo, kako doseči, da bo stranka dejansko opravila nakup in se tudi vrnila, ker je bila zadovoljna. Tudi to je del interne komunikacije, ki sicer zahteva finančne investicije, a se tudi povrne z zadovoljnimi in poučenimi zaposlenimi, zadovoljnimi strankami in zadovoljnim vodstvom zaradi uspešnosti poslovanja.

V podjetju s.Oliver so zaposleni tako redno zaposleni, bodisi za določen ali ne določen delovni čas, kot tudi študentje, ki jih napoti študentska organizacija. Gre za različne starostne skupine, karakterje, pa tudi različne poglede na enake stvari. Pogoste so govornice, ki izkrivijo pravo sliko, popačijo navodila in informacije, zato menim, da so najpogostejše motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti, ko se prave in pomembne informacije izgubijo, zamujajo.

Vloga, ki jo interna komunikacija v podjetju s.Oliver najbolj izpolnjuje, menim, da je razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov, kljub temu, da prihaja do govoric, ki izkrivljajo resnične in pravilne informacije. Zelo pomembno je timsko delo, ki pa brez dobrih medsebojnih odnosov in primerne komunikacije, ne more biti uspešno. veliko je vredno, če zaposleni pridejo z veseljem na svoje delovno mesto in prav tako z veseljem sodelujejo in

delajo s svojimi nadrejenimi, podrejenimi in sodelavci. Z vprašalnikom sem želela preveriti, ali interna komunikacija vpliva na uspešnost podjetja s.Oliver in na zadovoljstvo zaposlenih v njem, kakšen je ta vpliv in kaj bi lahko spremenili.

3 RAZISKAVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

3.1 Namen, cilji in metode raziskave

Namen raziskave je bilo ugotoviti, kakšno je dejansko stanje na področju interne komunikacije in zadovoljstva zaposlenih, zato sem zaposlenim v podjetju s.Oliver razdelila vprašalnik. Preveriti sem želela njihova mnenja glede navedenih tez: *1. teza:* Zaposleni v podjetju s.Oliver so na splošno zadovoljni z večino dejavnikov, ki se tičejo njihovega dela, tudi z interno komunikacijo. *2. teza:* Zaposleni v podjetju s.Oliver so mnenja, da interna komunikacija vpliva na njihovo delovno učinkovitost in s tem tudi na uspešnost celotnega podjetja.

Želela sem ugotoviti, kako so zaposleni na splošno zadovoljni z dejavniki, ki vplivajo na njihovo delo, na kakšne načine največkrat komunicirajo in ali ima interna komunikacija vpliv na njihovo zadovoljstvo ter na uspešnost njihovega dela in s tem tudi celotnega podjetja.

V podjetju poteka komunikacija na več načinov, in sicer najpogosteje s pomočjo pogovorov iz oči v oči, dnevnih in mesečnih sestankov, e-pošte, intraneta, oglasne deske in telefonskih razgovorov. Zelo pomembno je timsko delo, sem pa spadajo tudi govorice, ki so glavni vir neformalne komunikacije. Vsa pomembna dnevna navodila in informacije dobijo vodje trgovin preko e-pošte ali telefona, potem pa novice prenesejo na vse zaposlene na tako imenovanih »10 do« sestankih, ki potekajo vsako jutro za jutranjo in vsako popoldne za popoldansko izmeno. Na ta način so zaposleni informirani o dnevnih planih in o svojih nalogah. Večinoma imajo tudi možnost dajanja komentarjev oziroma izražanja svojega mnenja.

Menim, da se bo s pomočjo analize odgovorov anketiranih pokazalo, kje vidijo največji problem v trenutnem načinu internega komuniciranja. Možni problemi pri interni komunikaciji v proučevanem podjetju, menim, da bi bili lahko naslednji:

- velika skupina različnih zaposlenih, z različnimi karakterji (težko je najti pravi pristop komunikacije za vsakega posameznika, nekdo lahko iste besede razume drugače kot drugi in tu pride hitro do nesporazumov in konfliktov)
- zaposleni nimajo vedno možnosti, da bi izrazili svoja mnenja, bodisi zaradi pomanjkanja časa ali iz kakšnega drugega razloga, kar pripelje do nezadovoljstva in občutka neupoštevanja
- pri velikem številu zaposlenih je reševanje konfliktov še toliko težje, saj velikokrat problem ne rešujejo osebe, ki se jih stvar tiče, temveč se vmeša nekdo tretji, čemur sledi nezadovoljstvo na osebni ravni, zatem pa še nemotiviranost, nezainteresiranost in ne dovolj vloženega truda v delo

- zaposleni imajo več nadrejenih nad seboj, kar lahko pripelje do situacije, ko ne vedo, koga bi poslušali in čigava navodila upoštevali. Poslovodja je odgovorna, da vse skupaj uskladi, vendar to kdaj ne naredi na najbolj primeren način. Tudi tu sledijo posledice, ki se kažejo v opravljenem oziroma ne opravljenem delu.

Za doseg cilja sem zaposlenim razdelila vprašalnik in na ta način zbrala njihova mnenja glede obravnavane teme. Ta metoda mi je omogočila, da sem prišla do rezultatov zelo hitro in kar je bilo zelo pomembno, je to, da je bil vprašalnik anonimen, saj so bili na ta način zaposleni sigurno bolj sproščeni in iskreni pri odgovorih.

3.2 Analiza odgovorov

3.2.1 Predstavitev vzorca anketirancev

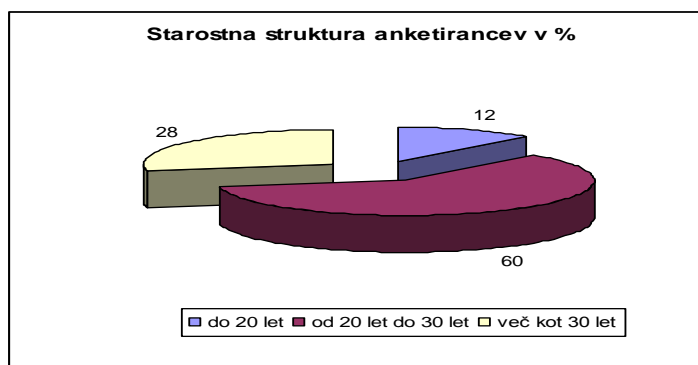
Vprašalnik je izpolnilo 25 zaposlenih, od tega 1 moški in 24 žensk. Na spodnji sliki (Slika 4) je prikazana spolna struktura anketirancev.

Slika 4: Spolna struktura anketirancev v %



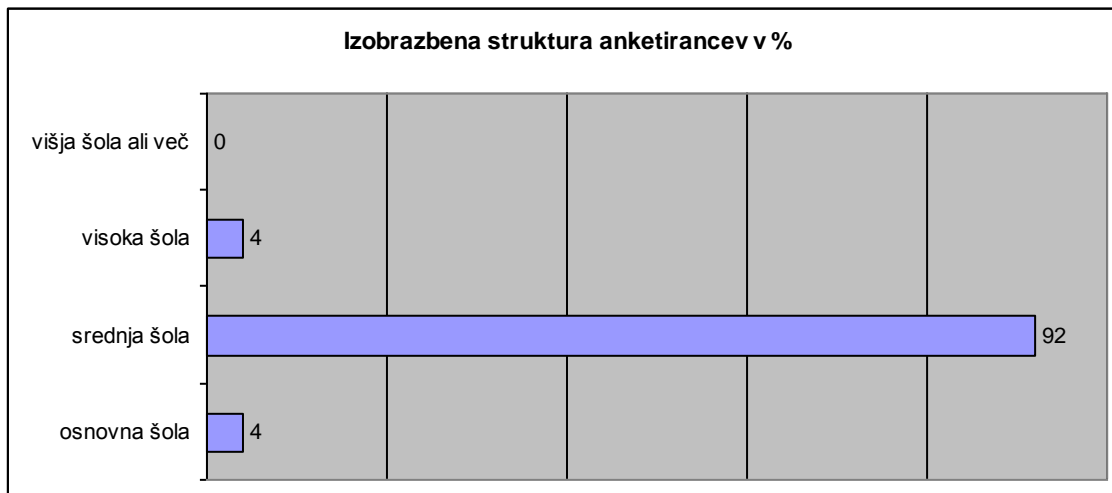
Drugo vprašanje se je nanašalo na starost, in sicer sem to razdelila v tri skupine: do 20 let, od 20 do 30 let in več kot 30 let. Največ anketirancev je bilo starih od 20 do 30 let, in sicer skupaj kar 15 oziroma 60 % vprašanih. V prvi skupini so bili 3 vprašani, kar predstavlja 12 % in v zadnji 7, to je 28 %.

Slika 5: Starostna struktura anketirancev v %



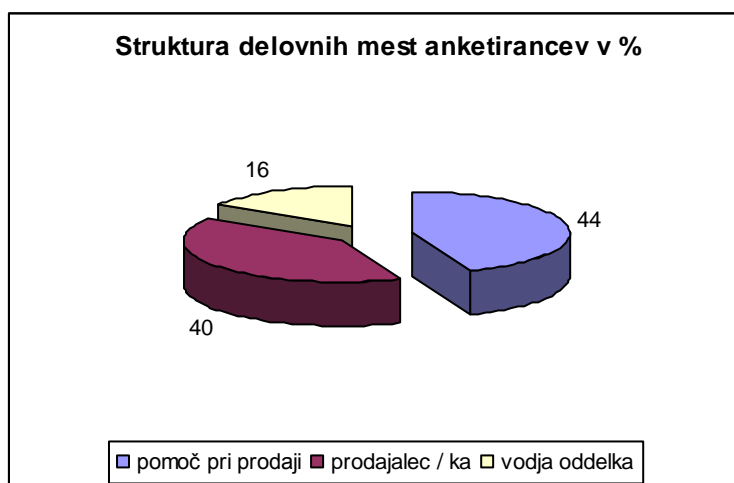
Nihče izmed anketirancev nima dokončane višje šole oziroma več, 1 vprašani ima zaenkrat le osnovno šolo, največ je tistih, ki so dokončali srednjo, in sicer kar 23 oziroma 92 % vprašanih, le 1 oseba pa ima dokončano visokošolsko izobrazbo. Slika 6 prikazuje izobrazbeno strukturo anketirancev v %.

Slika 6: Izobrazbena struktura anketirancev v %



Med vsemi, ki so izpolnili vprašalnik, je bilo največ tistih, ki opravljajo pomoč pri prodaji (študentje), in sicer 11 oziroma 44 % vprašanih, sledijo prodajalci in prodajalke – skupaj jih je vprašalnik izpolnilo 10, kar predstavlja 40 % vseh, zatem pa še 4 vodje, 16 % vprašanih.

Slika 7: Struktura delovnih mest anketirancev v %



3.2.2 Splošno zadovoljstvo

Pri petem vprašanju me je zanimalo, kako so zaposleni zadovoljni s posameznimi dejavniki, ki se tičejo njihovega dela. Ocenili so lahko vodstvo, sodelavce, zanimivost dela, možnost napredovanja, interno komunikacijo, pogoje dela, organizacijo dela, plačo, možnost izobraževanja in delovni čas, in sicer z oceno od 1 do 5, kjer je 1 pomenila nisem zadovoljen, 5 pa zelo sem zadovoljen.

Povprečna ocena vseh naštetih dejavnikov, ki vplivajo na splošno zadovoljstvo zaposlenih, je bila 3,82. Interno komuniciranje je bilo v povprečju ocenjeno z oceno 3,8, torej pod povprečno oceno. Najvišjo oceno, 4,4, je prejel dejavnik sodelavci, najslabšo pa dejavnik možnost izobraževanja, in sicer 3. Večina naštetih dejavnikov (6 od 10) je prejelo povprečno oceno nad 3,82, iz česar lahko sklepam, da so zaposleni v podjetju s.Oliver na splošno zadovoljni z dejavniki, ki se tičejo njihovega dela, prav tako so zadovoljni tudi s trenutno interno komunikacijo, kar je bila moja prva postavljena teza. To se pokaže tudi v nadaljevanju, in sicer pri osmem vprašanju, tretja trditev.

3.2.3 Oblike komuniciranja

Pri šestem vprašanju sem hotela izvedeti, kateri so 3 oblike komuniciranja, ki jih zaposleni najpogosteje uporabljajo pri komunikaciji z nadrejenimi ali sodelavci. Izkazalo se je, da je na prvem mestu telefonski pogovor, sledita pa mu sestanek in pogovor. Torej gre najpogosteje za besedno, govorno komunikacijo. To me ni presenetilo, saj je v podjetju velik poudarek na timskem delu, torej sodelavci, nadrejeni in podrejeni najlažje in najbolj učinkovito komunicirajo govorno. Na četrtem mestu se je pojavila oglasna deska, ki je prav tako pomemben vir informacij in navodil (urniki, nova pravila, analiza uspešnosti preteklega dne in podobno). Sledili so e-pošta in govornice, interni časopis in intranet pa nista dobila nobenega glasu. Predvidevam, da bi bili odgovori drugačni, če bi lahko zaposleni obkrožili še več odgovorov.

3.2.4 Interna komunikacija

Pri **sedmem** vprašanju so morali zaposleni odgovoriti, kaj razumejo pod pojmom interna komunikacija in kakšna naj bi ta po njihovem mnenju bila, da bi podjetje uspešno poslovalo in bi bili zaposleni čimbolj zadovoljni. Spodaj so navedeni najpogostejši odgovori na prvi del vprašanja, zatem pa še na drugi del.

Interna komunikacija je...

- komunikacija med zaposlenimi
- medosebna komunikacija
- ne javna komunikacija
- odnosi in razumevanje med zaposlenimi
- komunikacija med zaposlenimi v nekem podjetju, vse od direktorja do navadnega delavca
- komunikacija med vodstvom in delavci
- komunikacija znotraj podjetja, razumljiva vsem
- motivacija za dobro delo zaposlenih.

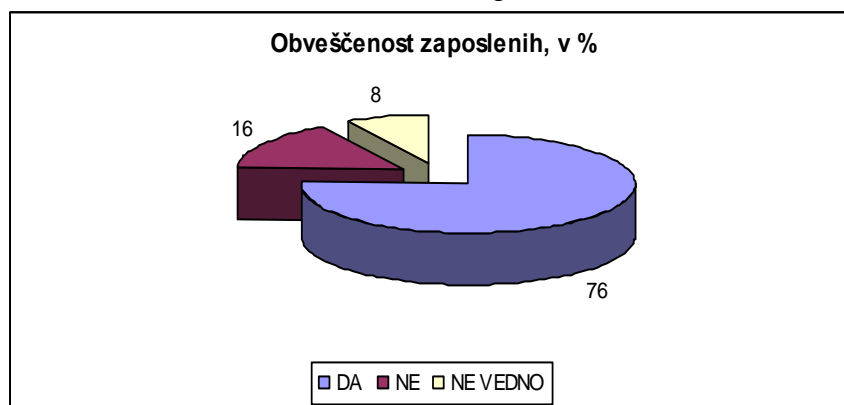
Bila naj bi spoštljiva, korektna, odprta, iskrena, direktna, pravočasna, s pravim pristopom, razumljiva, motivacijsko usmerjena. Zaposleni si želijo interne komunikacije, kjer bi lahko izrazili svoja mnenja in bi ta kolikor se da tudi bila upoštevana; želijo si sprotnega reševanja konfliktov in dobrih odnosov z nadrejenimi in sodelavci ter jasna in razumljiva navodila.

Pri **osmem** vprašanju so anketiranci izrazili svoje mnenje, in sicer podali odgovore na pet trditev.

Da imajo v podjetju možnost povratne informacije, kar pozitivno vpliva na trud, ki ga vložijo v delo, se je strinjalo vseh 25 anketirancev.

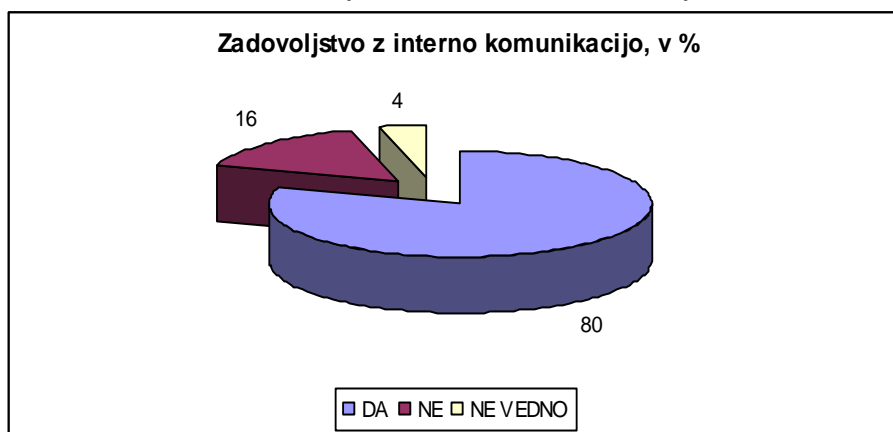
Da o stvareh, ki jih morajo vedeti, niso dobro obveščeni, menijo 4 oziroma 16 % vprašanih, 19 oziroma 76 % jih je odgovorilo nasprotno, 2 oziroma 8 % pa, da včasih so in včasih ne. Slika 8 prikazuje rezultat.

Slika 8: Obveščenosť zaposlenih, v %



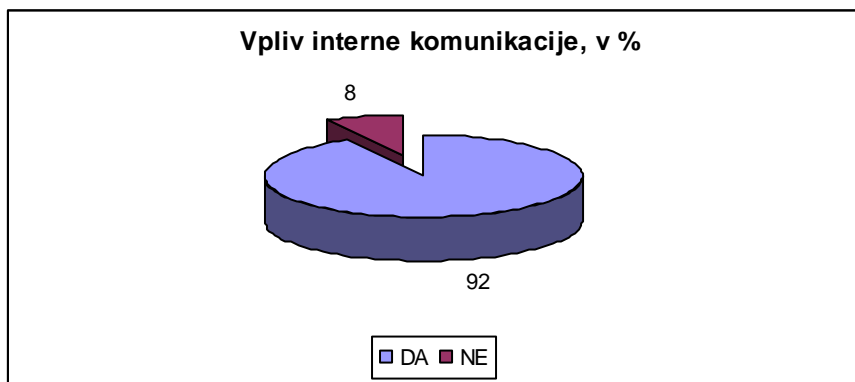
20 oziroma 80 % anketirancev je z interno komunikacijo v podjetju zadovoljnih, 4 (16 %) ne in 1 (4 %) vprašani ne vedno. Tudi s tem rezultatom lahko potrdim svojo prvo tezo. Zaposleni so na splošno zadovoljni z interno komunikacijo, ki jo imajo z nadrejenimi in sodelavci. Rezultat je prikazan na Sliki 9.

Slika 9: Zadovoljstvo z interno komunikacijo, v %



Četrta trditev je bila, da interna komunikacija vpliva na delovno učinkovitost zaposlenih in s tem posledično tudi na uspešnost celotnega podjetja. S tem se strinja 23 oziroma 92 % vprašanih, 2 oziroma 8 % pa to zanika. Na podlagi tega odgovora lahko potrdim drugo tezo. Rezultati so prikazani na Sliki 10.

Slika 10: Vpliv interne komunikacije na delovno učinkovitost in uspešnost podjetja; v %



Le 1 vprašani se ne strinja, da je medosebna komunikacija razlog, da so zaposleni bolj učinkoviti pri svojem delu in s tem prispevajo k uspešnosti celotnega podjetja, ostalih 24 pa je na to vprašanje odgovorilo z da.

Deveto vprašanje je zahtevalo odgovor, kakšen je vpliv interne komunikacije na uspešnost podjetja in na zadovoljstvo zaposlenih. Da je vpliv na zadovoljstvo zaposlenih zelo velik, je mnenja 52 % vprašanih, 24 % pa jih meni, da je vpliv zelo velik tudi na uspešnost podjetja. Rezultate lahko vidimo v Tabeli 2 in Tabeli 3.

Tabela 2: Vpliv interne komunikacije na uspešnost podjetja

Vpliv	Število	%
Zelo velik	6	24
Velik	18	72
Majhen	1	4
Ni vpliva	0	0

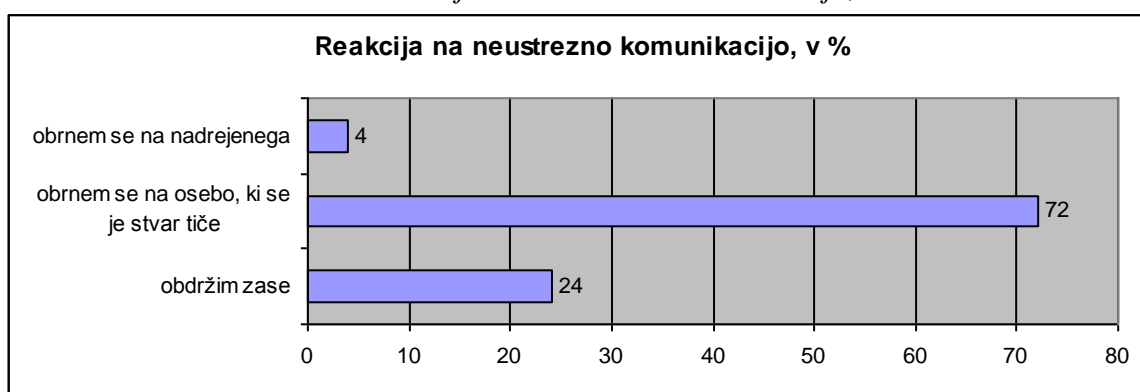
Tabela 3: Vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih

Vpliv	Število	%
Zelo velik	13	52
Velik	10	40
Majhen	1	4
Ni vpliva	1	4

Izkazalo se je, da je zveza med interno komunikacijo in zadovoljstvom zaposlenih močnejša kot zveza med interno komunikacijo in uspešnostjo podjetja. Takšen rezultat bi lahko pričakovala, saj na končno uspešnost podjetja ne vpliva le zadovoljstvo zaposlenih (čeprav je izredno pomemben dejavnik, saj je človek tisti, ki prispeva k uspešnosti), temveč veliko drugih dejavnikov. Meriti je potrebno tako finančne (dobiček), kot tudi ne finančne kazalce uspešnosti (uspešnost in sposobnosti vodstva in zaposlenih, motivacijo zaposlenih, družbeno odgovornost podjetja in podobno).

Deseto vprašanje je zahtevalo odgovor o reakciji na neustrezno komunikacijo (v primeru konflikta, nesporazuma). 72 % vprašanih je odgovorilo, da se obrnejo na osebo, ki se je stvar tiče, zatem pa na nadrejenega; 24 % vprašanih stvari večinoma obdrži zase in o tem ne razpravljajo; 4 % vprašanih pa pomoč poišče pri nadrejenem. Reakcijo na neustrezno komunikacijo v % prikazuje Slika 11. Tu se kaže, da imajo zaposleni v podjetju s.Oliver korektne medsebojne odnose, kar seveda zahteva ustrezno komunikacijo. Probleme najpogosteje rešujejo z osebo, s katero problem imajo in ne za njenim hrbtom. Tu se pokaže, da se dejansko ni potrdil problem, ki sem ga izpostavila pred raziskavo, in sicer, da se v primeru problemov vmeša nekdo tretji, ki se ga stvar sploh ne tiče ter na ta način pride do nezadovoljstva na osebni ravni, zatem pa še nemotiviranosti, nezainteresiranosti in ne dovolj vloženega truda v delo, kar bi vplivalo tudi na končno uspešnost celotnega podjetja.

Slika 11: Reakcija na neustrezno komunikacijo, v %



Pri **enajstem** vprašanju sem hotela izvedeti, na katere 3 stvari ima interna komunikacija največji vpliv. Zaposleni menijo, da so to medosebni odnosi v podjetju, zadovoljstvo zaposlenih in občutek pripadnosti podjetju. Sledita še uspešnost podjetja in informiranje in obveščnost zaposlenih.

3.2.5 Predlogi

Zadnje vprašanje je zahtevalo predloge za spremembe in izboljšave obstoječe interne komunikacije, da bi bilo podjetje v prihodnje še bolj uspešno in zaposleni še bolj zadovoljni. 4 anketirani so mnenja, da je trenutna interna komunikacija v redu in je ne bi spreminjali oziroma izboljševali, 7 jih na vprašanje ni odgovorilo, ostalih 14 anketiranih pa je predlagalo naslednje:

- dostopnost nadrejenih, več časa in posluha za predloge in mnenja
- timsko delo (več časa preživiš z nekom, lažje in bolj razumljivo komuniciraš, kar pripelje do večje produktivnosti)
- manj nevoščljivosti in na splošno boljši odnosi med sodelavci
- več motivacije oziroma pohval za uspešno opravljeno delo
- več direktne komunikacije in manj govoric (predvsem ne resničnih)
- več osebne komunikacije
- bolj človeški pristop, predvsem v manj uspešnih obdobjih poslovanja.

SKLEP

Komuniciranje je nekaj, brez česa ne bi mogli obstajati. Komunicirati začnemo že ob rojstvu, najbolj pogosto sicer z jokom, a se z leti to spremeni. Uporabljati začnemo različne simbole, besede, gibe in tudi predmete, da bi se lahko sporazumevali z ljudmi okoli sebe. Kako interna komunikacija vpliva na uspešnost podjetja s.Oliver, predvsem na zadovoljstvo zaposlenih, sem preverila z vprašalnikom, ki so ga izpolnili zaposleni ter si na ta način pridobila njihova mnenja o dveh postavljenih tezah.

Zaposleni so na splošno zadovoljni z večino dejavnikov, ki se tičejo njihovega dela (prva postavljena teza), najboljše pa so ocenili svoje sodelavce in pogoje dela. Da so zaposleni zadovoljni tudi z interno komunikacijo, se je potrdilo pri dveh različnih vprašanjih. Torej lahko rečem, da je prva teza na osnovi rezultatov ankete potrjena.

Najpogosteje se zaposleni sporazumevajo z govorno komunikacijo, bodisi s pomočjo telefona, na sestankih, kjer poteka komunikacija iz oči v oči ali pa s pomočjo vsakodnevnega pogovora. Večina anketiranih si pojem interna komunikacija razlaga kot komunikacijo znotraj podjetja, med vsemi zaposlenimi in vodstvom. Želijo si, da bi bila razumljiva vsakemu posamezniku, odprta, direktna, spoštljiva, ob pravem času in s pravim pristopom. Prav tako menijo, da imajo nadrejeni premalo posluha za njihove ideje in mnenja.

Večina zaposlenih se je strinjala s tem, da interna komunikacija vpliva na delovno učinkovitost zaposlenih in s tem posledično tudi na uspešnost celotnega podjetja. Na podlagi tega odgovora lahko potrdim svojo drugo tezo. So mnenja, da je ta vpliv velik, prav tako pa tudi, da je vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih zelo velik. Da je večji na zadovoljstvo zaposlenih, se je izkazalo tudi v nadaljevanju, saj se je ta odgovor pojavil na drugem mestu kot odgovor na vprašanje, na katere stvari ima interna komunikacija največji vpliv. Na prvo mesto so anketirani postavili medsebojne odnose. Da so medsebojni odnosi korektni, kaže tudi dejstvo, da zaposleni konflikte večinoma rešujejo tako, da se obrnejo na osebo, ki se je stvar tiče, šele zatem pa na nadrejenega.

Na podlagi odgovorov bi vodstvu podjetja predlagala naslednje spremembe oziroma izboljšave v prihodnje, in sicer z namenom, da bo podjetje še bolj uspešno in njegovi zaposleni še bolj zadovoljni:

- nadrejeni naj dajejo jasna in pravočasna navodila za delo, saj bo le to na ta način uspešno opravljeno
- navodila naj daje ena odgovorna oziroma nadrejena oseba, saj drugače hitro pride do zmede
- tudi v prihodnje naj se konflikti rešujejo sproti in z osebo, ki se jo to tiče
- več pozitivne motivacije s strani nadrejenih, ki bi vsekakor vodila v večjo predanost podjetju in delu, pa tudi v večjo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih
- nadrejeni naj se zavedajo, da so zaposleni izredno pomemben del podjetja, zato naj si zanje vzamejo čas in bolj pogosto prisluhnejo njihovim idejam in mnenjem

- pohvala ob pravem času in ob pravi priložnosti je vedno dobrodošla, saj pomeni motivacijo in da večji zagon za opravljanje dela zaposlenih.

V podjetju s.Oliver so izredno pomembni medsebojni odnosi in timsko delo. Glede na rezultate ankete je komunikacija med sodelavci dobra in uspešna, torej v prihodnosti predlagam več dostopnosti in posluha s strani nadrejenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Goltnik Urnaut, A. (2003). *Poslovno komuniciranje: interno gradivo za študente programa komercialist*. Slovenj Gradec: Šolski center, Višja strokovna šola.
2. Jensko, K. (2011). *Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji: Analiza primera Dom upokojencev Podbrdo*. Tolmin: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
3. *Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu?* Najdeno 20. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/kaj-pomeni-zadovoljstvo-pri-delu.html>
4. Kavčič, B. (2006). *Spoznajmo poslovno komuniciranje*. Celje: Visoka komercialna šola.
5. Kelemina, L. (2008). *Interno komuniciranje v podjetju Lisca d.d.*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Mihaljčič, Z., & Šantl-Mihaljčič, L. (2000). *Poslovno komuniciranj*. Ljubljana: Jutro.
8. Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2011). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Pivec.
9. *About us - facts*. Najdeno 25. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.soliver.com/en/company/about-us/facts.html>
10. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Šalehar, L. (2010). *Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Tavčar, M. I. (1995). *Uspešno poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Forum.
13. *About us - history*. Najdeno 25. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.soliver.com/en/company/about-us/history.html>

PRILOGA

Priloga 1: ANKETA

Sem Slobodanka Mrđenović, študentka na Ekonomski fakulteti. Pred vami je vprašalnik, s katerim želim preučiti stanje v podjetju s.Oliver, in sicer temo vpliv interne komunikacije na uspešnost podjetja, natančneje na zadovoljstvo zaposlenih. Vprašalnik je anonimen, z odgovori pa mi boste v veliko pomoč.

1. **Spol:** M Ž

2. **Starost:**

- a) do 20 let
- b) od 20 let do 30 let
- c) več kot 30 let

3. **Dokončana izobrazba:**

- a) osnovna šola
- b) srednja šola
- c) visoka šola
- d) višja šola ali več

4. **Delovno mesto v podjetju:**

- a) pomoč pri prodaji
- b) prodajalec / ka
- c) vodja oddelka

5. **SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO: Z oceno od 1 (nisem zadovoljen) do 5 (sem zelo zadovoljen) ocenite, kako ste zadovoljni s spodaj naštetimi dejavniki, ki se nanašajo na vaše delo.**

VODSTVO	1	2	3	4	5
SODELAVCI	1	2	3	4	5
ZANIMIVOST DELA	1	2	3	4	5
MOŽNOST NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
INTERNA KOMUNIKACIJA	1	2	3	4	5
POGOJI DELA	1	2	3	4	5
ORGANIZACIJA DELA	1	2	3	4	5
PLAČA	1	2	3	4	5
MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA	1	2	3	4	5
DELOVNI ČAS	1	2	3	4	5

6. **Obkrožite 3 komunikacijske kanale (3 oblike komunikacije), ki jih pri svojem delu najpogosteje uporabljate, bodisi v komunikaciji z nadrejenimi ali sodelavci.**

- a) e-mail
- b) telefon
- c) interni časopis
- d) sestanek
- e) pogovor
- f) oglasna deska
- g) govornice
- h) intranet
- i) drugo: _____

7. Kaj razumete pod pojmom interna komunikacija? Kakšna naj bi ta bila, da bi podjetje uspešno poslovalo in bi bili zaposleni čimbolj zadovoljni?

8. Na spodaj navedene trditve odgovorite z DA ali NE.

- V podjetju imamo možnost povratne informacije (komunikacija poteka dvosmerno), kar pozitivno vpliva na trud, ki ga vložimo v delo. _____
- Zaposleni smo o stvareh, ki jih moramo vedeti, dobro obveščeni. _____
- Na splošno smo zadovoljni z interno komunikacijo, ki jo imamo z nadrejenimi in sodelavci. _____
- Interna komunikacija vpliva na našo delovno učinkovitost in s tem posledično tudi na uspešnost celotnega podjetja. _____
- Medosebna komunikacija (spontana, neformalna, sestanki, izobraževanja) je razlog, da smo bolj učinkoviti pri svojem delu in s tem prispevamo k uspešnosti celotnega podjetja. _____

9. Obkrožite!

Vpliv interne komunikacije na uspešnost podjetja je zelo velik/velik/majhen/ni vpliva.

Vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih je zelo velik/velik/majhen/ni vpliva.

10. Obkrožite ustrezen odgovor! V primeru, da komunikacija s strani sodelavcev in nadrejenih ni ustrezna (na primer pride do konflikta, zaradi nesporazumov delo ne poteka kot bi moralo, ton komunikacije ni ustrezen, ali podobno):

- a) večinoma obdržim stvar zase in o tem ne razpravljam
- b) obrnem se na osebo, ki se je stvar tiče, zatem pa na nadrejenega
- c) pomoč takoj poiščem pri nadrejenem

11. Obkrožite tri stvari, na katere menite, da ima interna komunikacija največji vpliv!

- a) uspešnost podjetja
- b) medosebni odnosi v podjetju
- c) občutek pripadnosti podjetju
- d) zadovoljstvo zaposlenih
- e) informiranje in obveščenost zaposlenih

12. Navedite predloge, s katerimi bi morda spremenili ali izboljšali interno komunikacijo z nadrejenimi oziroma sodelavci v vašem podjetju, da bi bilo podjetje v prihodnje še bolj uspešno in zaposleni še bolj zadovoljni!

Hvala!