

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU CORDIA

Ljubljana, december 2006

PETRA BITENC

IZJAVA

Študentka Petra Bitenc izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. OBRAVNAVA PROBLEMA IN NAMEN MAGISTRSKEGA DELA.....	2
1.2. CILJI MAGISTRSKEGA DELA	3
1.3. METODE DELA	3
1.4. ZASNOVA DELA.....	4
2. OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA	5
2.1. VLOGA KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI.....	6
2.2. KOMUNIKACIJSKI MODEL.....	7
2.3. ELEMENTI KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA	8
2.4. VRSTE KOMUNICIRANJA	10
2.4.1. KOMUNICIRANJE GLEDE NA ŠTEVILO SODELUJOČIH	10
2.4.2. KOMUNICIRANJE GLEDE NA RAZDALJO MED UDELEŽENCI.....	11
2.4.3. KOMUNICIRANJE GLEDE NA SMER.....	11
2.4.4. KOMUNICIRANJE GLEDE NA OBLIKO	12
2.5. MOTNJE V KOMUNICIRANJU.....	15
3. KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI.....	19
3.1. OPREDELITEV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	20
3.2. NAMEN IN CILJI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	21
3.3. SMERI KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI	22
3.4. OBLIKE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	24
3.4.1. POSLOVNI RAZGOVOR.....	24
3.4.2. POSLOVNI SESTANEK.....	25
3.4.3. NASTOPI IN PREDSTAVITVE.....	25
3.4.4. PISNO KOMUNICIRANJE.....	25
4. INTERNO KOMUNICIRANJE	26
4.1. OPREDELITEV IN VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	27
4.2. INTERNO KOMUNICIRANJE: ODNOS Z INTERNO JAVNOSTJO.....	28
4.2.1. POSLEDICE SLABEGA KOMUNICIRANJA.....	29
4.3. FUNKCIJE IN NAMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA	30
4.4. VSEBINA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	31
4.5. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	32
4.6. INTERNE KOMUNIKACIJE IN SPREMEMBE V PODJETJU.....	35
4.7. INTERNO KOMUNICIRANJE V ČASU KRIZ.....	36
4.8. MODEL STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA INTERNIH KOMUNIKACIJ	37
5. ORGANIZACIJSKA KULTURA	41
5.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	42

5.2. TIPI ORGANIZACIJSKIH KULTUR	42
5.3. OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	44
5.3.1. ZAKAJ JE POTREBNO SPREMINJATI ORGANIZACIJSKO KULTURO.....	45
5.3.2. VLOGA VODSTVA PRI OBLIKOVANJU IN SPREMINJANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE	46
6. PRIMERJAVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU CORDIA D.O.O. V LETU 2005 IN V LETU 2006.....	47
6.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	47
6.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	48
6.2.1. NAČRT RAZISKAVE.....	48
6.2.2. ZBIRANJE PODATKOV.....	49
6.3. PREDSTAVITEV INTERNIH KOMUNIKACIJ V PODJETJU CORDIA D.O.O.	50
6.3.1. VIZIJA ORGANIZACIJE	50
6.3.2. OPIS DEJAVNOSTI ORGANIZACIJE	51
6.3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	51
6.3.4. DELOVANJE ORGANIZACIJE.....	52
6.3.5. INFORMACIJSKI SISTEM V PODJETJU CORDIA D.O.O.....	53
6.3.6. OBLIKOVANJE IN SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST.....	53
6.3.7. POTEK KOMUNICIRANJA V PROCESU DELA	55
6.4. ANALIZA REZULTATOV ANKETIRANJA O INTERNEM KOMUNICIRANJU ..	57
7. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	74
8. SKLEP.....	79
LITERATURA	81
VIRI.....	84
PRILOGE	1

SEZNAM SLIK

Slika 1: Komunikacijski model	8
Slika 2: Komunikacijski sistem s povratno zvezo	10
Slika 3: Viri motenj v komuniciranju	15
Slika 4: Komunikacijski sistem z motnjami	17
Slika 5: Model internega komuniciranja	38
Slika 6: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.	52
Slika 7: Potek komunikacije med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o.	56
Slika 8: Motnje se pojavljajo pri komuniciranju	58
Slika 9: Sporazumevanje s sodelavci	59
Slika 10: Ste s sodelavci pogosto v medsebojnem konfliktu?	60
Slika 11: Najpogostejši vzroki slabih odnosov s sodelavci v letu 2005	61
Slika 12: Najpogostejši vzroki slabih odnosov s sodelavci v letu 2006	61
Slika 13: Najpogostejša oblika komuniciranja s sodelavci v letu 2005	63
Slika 14: Najpogostejša oblika komuniciranja s sodelavci v letu 2006	63
Slika 15: Uspešnost sestankov	64
Slika 16: Ozračje na sestankih	65
Slika 17: Trajanje sestankov	66
Slika 18: Stil vodenja nadrejenega	67
Slika 19: V komunikaciji z vodjem je možnost povratne informacije	68
Slika 20: Dejavniki, ki najbolj motivirajo za delo v letu 2005	69
Slika 21: Dejavniki, ki najbolj motivirajo za delo v letu 2006	70
Slika 22: Se osebni cilji posameznika popolnoma poistovetijo s cilji organizacije?	71
Slika 23: Stopnja komunikacije v organizaciji	72
Slika 24: Izražanje mnenja brez občutka napetosti	73
Slika 25: Vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja	74
Slika 26: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.	2
Slika 27: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.	3
Slika 28: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.	4

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Sistemizacija delovnih mest podjetja Cordia d.o.o.	54
Tabela 2: Potek komunikacije med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o.	5

1. UVOD

Razvoj sodobne človeške civilizacije temelji na tisočletjih sodelovanja med ljudmi. Človek je namreč socialno bitje. Obstoje človeka že dolgo ni več odvisen samo od posameznika (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 12). Človek prebije veliko svojega časa v družbi z ljudmi, se z njimi pogovarja, jih posluša, se jim smeje, se z njimi rokuje ali jih objema. Obstaja še veliko drugih oblik vedenja do ljudi okoli nas, vse pa lahko povzamemo z besedo komuniciranje (Možina, Damjan, 1992 str. 1). Pojem »komunicirati« je zelo širok. Beseda »komunicirati« izvira iz latinske besede »communicare« in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 15). Komunikacija ima v življenju posameznika pomembno vlogo. Je edini način, da ugotovimo, kdo smo. S komunikacijo vzpostavimo stik z drugimi ljudmi (Adler, 1994, str. 11).

Glavni namen komuniciranja z zaposlenimi je mobilizirati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih in jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev. Podjetje zato s sodobnim internim komuniciranjem ne želi zgolj informirati ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti in s tem ustvarjati ugodno vzdušje med zaposlenimi. Nadalje želi utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič, 1999, str. 5). Sliko o internem komuniciranju in informiranju v podjetju dajo odgovori na vprašanja o rednosti delovnih sestankov, načinu komunikacije vodje s sodelavci, razumljivosti posredovanja ter o obsegu informacij vodstva.

Grunig pravi, da sistem internega komuniciranja v organizaciji funkcionira kot nujen pogoj za odlične odnose z javnostmi pa tudi kot del odličnega programa odnosov z javnostmi (Grunig, 1992, str. 531). Interno komuniciranje je močno prepleteno s procesi organiziranja in z organizacijsko strukturo, okoljem, močjo in kulturo. Na podlagi tega mnogi teoretiki organizacijskega komuniciranja menijo, da organizacija brez komuniciranja sploh ne bi mogla obstajati (Grunig, 1992, str. 532). Pomembna naloga internega komuniciranja je skrb za zdrave in dobre odnose med vodstvom in zaposlenimi ter na splošno med zaposlenimi. Urejene interne komunikacije povečajo občutek pripadnosti organizaciji, prav tako se poveča sposobnost prilagajanja negotovemu zunanjemu okolju, saj so zaposleni bolj samozavestni in samostojni. Na osnovi dobrih komunikacij se gradi močna lastna organizacijska struktura, poveča se konkurenčnost organizacije, vse bolj se uveljavlja timsko delo (Gruban, Verčič, Zavrl, 1998, str. 180).

1.1. OBRAVNAVA PROBLEMA IN NAMEN MAGISTRSKEGA DELA

Interno komuniciranje, ki obravnava in ureja zdrave in dobre odnose med vodstvom in zaposlenimi ter na splošno med zaposlenimi, ima za svoj cilj zgraditi in vzdrževati pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ima ugodne vplive na celotno organizacijo, tako na njeno delovanje kot na pojavljanje v javnosti. Urejene interne komunikacije povečajo občutek pripadnosti organizaciji, prav tako se poveča sposobnost prilagajanja negotovemu zunanjemu okolju, saj so zaposleni bolj samozavestni in samostojni. Na osnovi dobrih komunikacij se gradi močna lastna organizacijska kultura, poveča se konkurenčnost organizacije, vse bolj se uveljavlja timsko delo (Gruban, Verčič, Zavrl, 1998, str. 180).

Z internim komuniciranjem naj bi se zaposleni bolj identificirali z organizacijo, se socializirali v skladu z določeno organizacijsko kulturo, bili bolj informirani in izobraženi. Vodstvo podjetja interne komunikacije uporablja tudi za prepričevanje in spodbujanje zaposlenih, za doseganje večje lojalnosti in motivacije pa seveda tudi za razvijanje pozitivnih osebnih medsebojnih odnosov. Tega se zavedajo tudi v slovenskih podjetjih in zato programom načrtovanih, dejavnih in dvosmernih odnosov z zaposlenimi pripisujejo vse večji pomen. Veliko orodij internega komuniciranja je še vedno uporabljenih preveč enosmerno, zgolj za uresničevanje ciljev vodstva in s premalo upoštevanja povratnih informacij.

V magistrskem delu želim z opredelitvijo organizacijske strukture, organizacijske kulture, poteka komunikacije, komunikacijskih kanalov, motenj v komuniciranju ter sistemizacijo delovnih mest v podjetju Cordia d.o.o. raziskati vlogo internega komuniciranja v letu 2005 in v letu 2006.

Namen magistrskega dela je raziskati stanje internega komuniciranja v podjetju. Raziskava bo v podjetju opravljena v dveh delih. V prvem delu bom analizirala stanje internega komuniciranja v podjetju v letu 2005 in predlagala predloge za izboljšave. V drugem delu pa bom primerjala obstoječe stanje iz prejšnjega leta z letom 2006, kjer se bom osredotočila na najpomembnejše elemente, ki vplivajo na interno komuniciranje v organizaciji. S tem želim v podjetju pomagati pri vzpostavljanju učinkovitega sistema komuniciranja. Ugotoviti želim, kako odnosi med zaposlenimi in pospešeno reševanje problemov vplivajo na razvoj dejavnosti organizacije. Raziskati želim tudi, kje najpogostejše prihaja do konfliktov in ali je to v komunikaciji z nadrejenimi ali s sodelavci. Ugotoviti želim, kakšna stopnja komunikacije prevladuje ter najpogostejše oblike komuniciranja, najpogostejše motnje in kako uvedba rednih sestankov vpliva na obvladovanje le-teh. Raziskati želim tudi dejavnike, ki najbolj motivirajo zaposlene v povezavi s poistovetenjem osebnih ciljev s cilji organizacije ter analizirati obstoječo kulturo v podjetju.

Uspešna komunikacija znotraj organizacije Cordia d.o.o. je ključni faktor konkurenčnosti in uspeha. Rezultati uspešnega komuniciranja vplivajo na delovanje organizacije. Zagotovljeno

uspešno informiranje med zaposlenimi, ki je povezano tudi z motivacijo, bo omogočalo poglobitev dejavnosti.

1.2. CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Temeljni cilji magistrskega dela so:

1. Preučiti literaturo in oblikovati elemente uspešnosti internega komuniciranja.
2. Ugotoviti podrobnosti in razlike glede internega komuniciranja, ki se pojavljajo znotraj podjetja.
3. Preučiti ugotovitve s področja organizacijske kulture in na podlagi metode opazovanja in pogovorov preučiti obstoječo organizacijsko kulturo v podjetju Cordia d.o.o.
4. Predlagati izboljšave v podjetju glede komuniciranja.
5. Vzpostaviti primerne delovne pogoje, ki se nanašajo na interno komuniciranje med zaposlenimi.

Na osnovi raziskave bom zbrane podatke obdelala z metodo anketiranja. Z anketnima vprašalnikoma, izvedenima v podjetju Cordia d.o.o. v letu 2005 in v letu 2006, pa želim dobiti odgovore na vprašanja, kakšni so pravzaprav odnosi med zaposlenimi. Preučila bom, kakšen vpliv bi imeli zaposleni v podjetju na organizacijo poslovanja ter posledično z analizo rezultatov predlagala možne ukrepe, ki bi izboljšali kakovost poslovanja in tako povečali zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji.

Raziskava naj bi pokazala, kakšen stil vodenja uporablja nadrejeni in ali obstaja možnost povratnih informacij. Nadalje bom pokazala, kateri dejavniki najbolj motivirajo za delo ter oceno zaposlenih, kakšen je vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja. Želim dobiti odgovore o poteku sestankov ter o načinu reševanja problemov v primerjavi z letom 2005.

Izsledki in ugotovitve tega magistrskega dela naj bi nudili celovit odgovor o pomenu in vplivu internega komuniciranja med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o.

1.3. METODE DELA

Magistrsko delo sestavljata dva dela. Prvi je teoretični del, ki ga bom predstavila z domačo in tujo literaturo, drugi del pa bo predstavitev empirične raziskave, na podlagi katere je zasnovan anketni vprašalnik. Pred sestavljanjem anketnega vprašalnika bom preučila literaturo s področja komuniciranja, poslovnega komuniciranja ter najpogostejše motnje pri komuniciranju. V drugem delu se bom osredotočila predvsem na interno komuniciranje v podjetju Cordia d.o.o., kjer bom primerjala rezultate v letu 2005 in 2006. Predstavljena bo tudi organizacijska struktura, organizacijska kultura in delovanje organizacije ter najpogostejše motnje pri komuniciranju.

Pri načrtovanju magistrskega dela in pri izbiri metodološkega dela se bom naslonila na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, virov in na interno literaturo v podjetju. V

nalogo bodo vključene tudi informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi, in informacije, pridobljene iz internih virov podjetja. Izbrala sem metodo anketiranja. Ankete so anonimne in se izvajajo pisno. Namen raziskave je na podlagi opravljenih anket v letu 2005 in 2006 izboljšati raven interne komunikacije v organizaciji Cordia d.o.o. Raziskava v letu 2005 je pokazala, da med zaposlenimi prevladujejo slabi medsebojni odnosi, pojavljajo se motnje v komunikaciji, pretok informacij med zaposlenimi in podrejenimi ni tekoč, kar je posledica slabe interne komunikacije v podjetju. Pri oblikovanju sheme poteka komunikacije med zaposlenimi mi bo v pomoč shema organizacijske strukture celotne organizacije in preglednica sistemizacije delovnih mest. Na podlagi ankete želim ugotoviti, katere oblike komuniciranja zaposleni najpogosteje uporabljajo in koliko se zavedajo pomembnosti komuniciranja, kako pogosto prihaja do konfliktov med njimi in katere so najpogostejše motnje pri komuniciranju. S pogovori z zaposlenimi želim raziskati predvsem motnje, ki se lahko pojavijo pri komuniciranju, kar bo prikazano v tabeli poteka internih komunikacij v podjetju Cordia d.o.o.

1.4. ZASNOVA DELA

Magistrsko delo sem zaradi boljše preglednosti razdelila na sedem poglavij. V uvodnem poglavju je uvod v osrednjo temo magistrskega dela. V drugem poglavju bom opredelila vlogo komuniciranja v organizaciji. To poglavje je namenjeno pojmovanju, pomenu in opredelitvi komuniciranja. Opisala bom, kaj je to komuniciranje, kako poteka, komunikacijski proces, komunikacijski model in komunikacijski kanali ter motnje, do katerih prihaja pri procesu komuniciranja. Pri komuniciranju gre za izmenjavo informacij, zato je razložen njihov pomen. Tretje poglavje zajema komuniciranje v organizaciji, kjer se bom osredotočila na poslovno komuniciranje, ki se nanaša na poslovanje. Poslovati pa pomeni opravljati delo za cilje organizacije, ki ji pripada udeleženec v komuniciranju. V četrtem poglavju, ki je najobsežnejše, bom veliko pozornost posvetila interni komunikaciji. Ta del obsega teme, ki so potrebne za razumevanje raziskovalnega dela. Cilj internega komuniciranja je vzpostavitev pozitivne delovne klime in dobrih medsebojnih odnosov. Temelji na spodbujanju skupinskega dela, sodelovanje znotraj organizacije ter izboljšanje rezultatov dela posameznika in celote. V petem poglavju bom opredelila organizacijsko kulturo. Upoštevanje organizacijske kulture je bistvenega pomena za razumevanje organizacije. Prav tako ima razumevanje organizacijske kulture pomembne praktične posledice. Vodenje bo zagotovo bolj uspešno, če bo upoštevan pomen kulture v organizaciji. Šesto poglavje bom namenila empirični raziskavi, kjer bom primerjala interno komuniciranje v letu 2005 in v letu 2006. V raziskovalnem delu bom predstavila dejavnosti organizacije, na podlagi katere je zasnovan anketni vprašalnik. Vprašanja se nanašajo na interno komuniciranje med zaposlenimi in kako le-to vpliva na celotno strategijo in delovanje organizacije. V sedmem poglavju bom navedla ugotovitve in predloge za izboljšave internega komuniciranja zaposlenih v podjetju. V sklepu bom povzela nekaj ključnih misli in ugotovitev, ki sem jih pridobila ob nastajanju tega magistrskega dela.

2. OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je ena od bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delo, komuniciramo v prostem času itd. Komuniciranje spremlja človeka skozi vse življenje (Kavčič, 2000, str. 1). Komuniciranje je tako zelo razširjeno in povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Ne zavedamo se, da je izrednega pomena, saj je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat določene oblike komuniciranja.

Pojem »komunicirati« je, kot že omenjeno, zelo širok. Beseda »komunicirati« izvira iz latinske besede »communicare« in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 15). Udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. Večina avtorjev opisuje bistvo komuniciranja z več stavki ali celo v več odstavkih. Komuniciranje lahko opredelimo na več načinov:

- o Komuniciranje je sredstvo za odločanje, prejemanje povratnih informacij in zasledovanje organizacijskih ciljev. Komunikacija omogoča posamezniku, da razume svojo vlogo v organizaciji, hkrati pa povezuje podenote organizacije in omogoča sinergijo njihovega delovanja (Muchinsky, 1987, str. 536).
- o Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj v komuniciranju poteka proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja dveh oseb (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 23).
- o Komuniciranje je oddajanje sporočil in sicer tako, da jih prejemnik prejme in sprejemanje sporočil (Možina, Damjan, 1996, str. 3).
- o Komunikacija ima v življenju posameznika pomembno vlogo. Je edini način, da ugotovimo, kdo smo. S komunikacijo vzpostavimo stik z drugimi ljudmi (Adler, 1994, str. 11).
- o Chris Fill opredeljuje proces komuniciranja kot pomemben del tržnega spleta, katerega edinstven namen je zadovoljiti potrebe in želje potrošnikov. Komuniciranje v tem procesu na osnovni ravni pomeni *informiranje* in zavedanje potrošnikov, kaj neka organizacija ponuja (Fill, 1995, str. 6).

Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tudi tisto, česar sam ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj skupine na poti do skupnega cilja (Lipičnik, 1997, str. 178). Komunikacija je življenjsko pomembna za vsakega (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 16). Komuniciranje je v sodobni družbi pogosto uporabljen pojem, tako v zvezi s številnimi človeškimi aktivnostmi kot tudi odnosi med ljudmi. Komunikacija postaja vse bolj razvita in neizbežna in kot taka dela našega vsakdanjika. Komuniciranje je zelo širok pojem, ki vsebuje tako procese med ljudmi kot procese v nas samih. Pri tem ne mislimo le na kognitivne procese razumevanja sporočil ali

formuliranja le-teh temveč tudi na fiziološke oziroma nevrološke procese v človeku (Ule, Kline, 1996, str. 24).

Opredelitve so si podobne. Vse tako ali drugače pravijo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglasene, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja. Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to terja informiranje, dogovarjanje, vplivanje. Cilji so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi. Močno vplivajo na delovanje in vedenje ljudi (Rozman, 2000, str. 59).

2.1. VLOGA KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI

Skozi desetletja so se komunikacijske discipline, ki jih podjetja uporabljajo, razdelile na troje. Poslovno komuniciranje se je ukvarjalo s komuniciranjem v poslovnih procesih, razporejanjem nalog, vodenjem sestankov, predvsem znotraj organizacij, pa tudi z njihovimi partnerji. Oglaševanje pa se je usmerilo na potrošnike in uporabnike storitev. Odnosi z javnostmi se ukvarjajo z odnosi med organizacijo in njenimi javnostmi, s katerimi se drugi dve nista toliko ukvarjali (lokalna skupnost, politika itd.). Izkazalo se je, da je takšno upravljanje s komuniciranjem neuspešno, ker se je pogosto dogajalo, da so organizacije imele tri ali več oddelkov za komuniciranje, vsak je delal po svoje in pogosto ne le neodvisno od drugih ampak celo proti njim. Zato se v svetu vse bolj uveljavlja celovit način organizacijskega komuniciranja, ki presega delitve in vse komunikacijske naloge združuje na enem mestu in pod eno kapo (Gačnik, Merslavič, Zavrl, 1999, št. 4, str. 614).

Organizacijsko komuniciranje je za raziskovalce zanimivo že od začetka 20. stoletja, kot disciplina pa se je uveljavil v šestdesetih let prejšnjega stoletja, predvsem zaradi povezovanja organizacijskega komuniciranja z uspehom organizacije. V javnosti se pojavljajo nesoglasja, ki se nanašajo na konceptualno utemeljitev organizacijskega komuniciranja. Pogosto se zamenjujejo pojmi, kot so poslovno komuniciranje, korporativno komuniciranje in podobno. Organizacijsko komuniciranje ima danes pomembno vlogo med organizacijskimi in managerskimi disciplinami. Družba znanja kot logična posledica informacijske dobe namreč vse bolj vpliva na to, kako se posamezni sistemi prilagajajo obstoječim potrebam družbe v celoti. Tako se v ospredje vse bolj postavlja pomen človeških virov ter njihovih sposobnosti in kompetenc kot konkurenčne prednosti organizacije (Organizacijsko komuniciranje in upravljanje znanja, 2004).

S stališča organizacije in organiziranja imajo komunikacije temeljni pomen. Brez komunikacij bi bila organizacija mrtva. Komuniciranje v organizaciji je proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 105). Organizacija si želi imeti v očeh vseh svojih javnosti, notranjih in zunanjih, dobro ime in to je njen glavni cilj. To lahko v organizaciji dosežejo z izgrajevanjem občutka pripadnosti, ki poteka skozi sodelovanje pri odločitvah. Zaposleni, ki imajo možnost sodelovanja in imajo

občutek, da njihova mnenja upoštevajo, bodo pri delu bolj učinkoviti in motivirani (Jefkins, 1998, str. 141).

Učinkovito komuniciranje je pogoj za uspešnost vseh in vsakogar, ki ima opravka z ljudmi. Ljudje se med seboj kakorkoli zaznavajo, na blizu ali na daleč, neposredno ali posredno, komunicirajo med seboj, najsi to hočejo ali ne. Tudi nekomuniciranje je komuniciranje, saj je molk lahko nadvse zgovoren. Obrnjeni hrbet pomeni odklanjanje, z drugo osebo nočemo komunicirati, zanjo nočemo vedeti. Nenehno spremljamo ljudi okoli sebe, opazujemo in tolmačimo. Vsako dejanje ima svoj pomen.

2.2. KOMUNIKACIJSKI MODEL

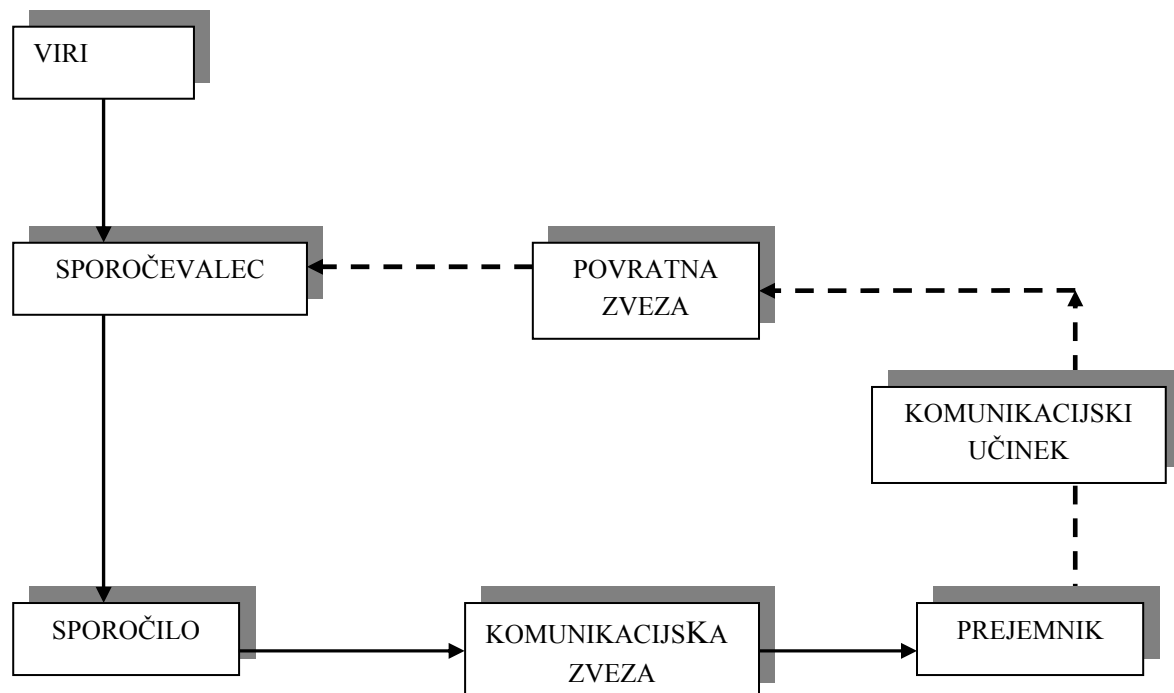
Pojem »model« se v znanosti uporablja v nekaj pomenih. En pomen je model kot predstavitev nečesa. V drugem smislu model pomeni neko stopnjo idealiziranosti predmeta, pojava, procesa. Model pa se uporablja tudi za predstavitev, kakšen je neki predmet, proces videti. S komunikacijskim modelom torej poenostavljeno predstavimo komunikacijski proces, njegove bistvene sestavine in njegove medsebojne povezave (Kavčič, 2000, str. 4).

Kotler (1996, str. 597) pravi, da komunikacijski model kaže, kdo komu kaj sporoča, po kakšni poti in s kakšnim učinkom.

Ključne sestavine komunikacijskega modela so naslednje (Kavčič, 2000, str. 4):

- o viri podatkov oziroma informacij,
- o sporočevalec, to je oseba, ki pošilja sporočilo drugi osebi,
- o sporočilo,
- o komunikacijski (informacijski) kanal,
- o prejemnik sporočila, to je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno,
- o komunikacijski učinek,
- o povratna zveza.

Slika 1: Komunikacijski model



Vir: Kavčič, 2000, str. 5

To so temeljne sestavine komunikacijskega modela kot poenostavitve komunikacijskega procesa. Ponazarja, da na podlagi virov podatkov ali informacij sporočevalec sestavi sporočilo, ki ga po komunikacijskem kanalu pošlje prejemniku. Sporočilo ima na prejemnika določen učinek (komunikacijski učinek). Povratna zveza omogoča sporočevalcu, da se seznani z reakcijo prejemnika (Rozman, 2000, str. 5).

2.3. ELEMENTI KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA

Pogoji, da proces komuniciranja lahko poteka, je, da so znani vsi elementi komunikacijskega sistema. Najbolj preprost komunikacijski sistem (glej sliko 2) sestavljajo štiri sestavine (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 17):

- o pošiljatelj ali oddajnik,
- o sprejemnik,
- o sporočilo,
- o komunikacijski kanal.

Pošiljatelj ali oddajnik je oseba, ki sporočila snuje in oddaja. Ima jasno opredeljen cilj, kaj želi sporočiti sprejemniku. Sporočilo naj bo jasno in razumljivo. Pošiljatelj naj pozna pravila komuniciranja, kako bo komuniciral: govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 43). Je oseba, ki odda sporočilo z namenom, da bi ga druga oseba ali skupina sprejela. Vsebina in način oddajanja, prav tako razumljivost sporočila so

odvisni od znanja in sposobnosti ter nagnjenj oddajnika. Namen sporočila, vloga oddajnika v organizaciji in podobno vplivajo na vsebino sporočila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227).

Sprejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoj za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost sprejemnika, da ga sprejme (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 43). Sprejemanje sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti ter nagnjenj sprejemnika. Tako v življenju nasploh kot v podjetju sprejemniki in oddajniki nenehno sprejemajo in oddajajo sporočila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227).

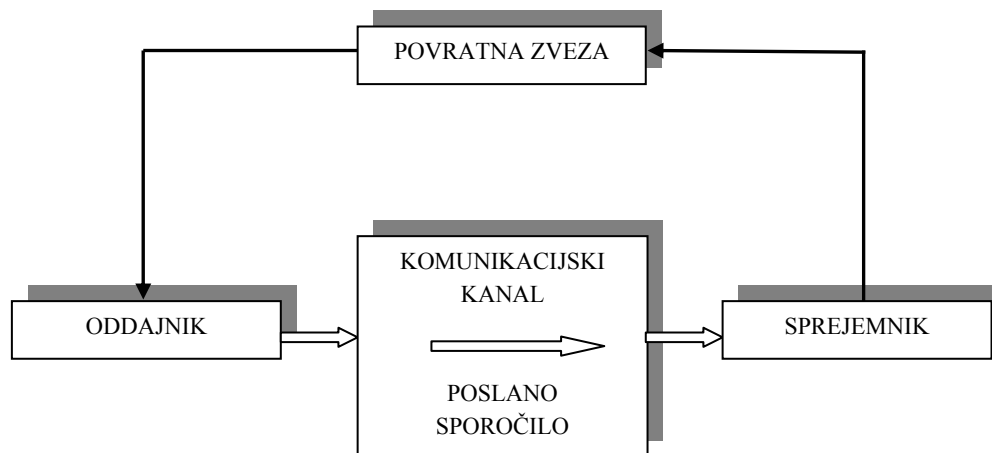
Sporočilo so informacije v najširšem smislu, saj vključujejo vse ideje, odločitve in podobno. Sporočilo je tisto, kar oddajnik sporoči sprejemniku, kar naj bi oba razumela na enak način (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227). Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato ga pogosto imenujemo kar signal. Sporočilo naj bo razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj želi oddajnik povedati. Naj bo tudi jedrnato, brez nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ki samo obremenjujejo komunikacijsko pot (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 44).

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja do sprejemnika. Lahko so to neposredni stiki med pošiljateljem in sprejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, telekomunikacijske zveze. Učinkovitost komuniciranja terja, naj komunikacijski kanal v časovni enoti čim bolj natančno prenese čim večjo količino informacij ob gospodarni porabi sredstev. Zmogljivost vsakega komunikacijskega kanala je omejena (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 44). Komunikacijski kanali se med seboj razlikujejo po svoji zmogljivosti. Zmogljivost komunikacijskega kanala je največja količina sporočil, ki jih je po njem mogoče prenesti. V kanalu pogosto pride do večje ali manjše izgube informacijske vsebine, kar je posledica motenj ali šumov v kanalu. Kakovost informacijskega kanala se meri s stopnjo natančnosti prenosa sporočila od sporočevalca do prejemnika sporočila (Kavčič, 2000, str. 7).

Da bi bilo komuniciranje mogoče, mora biti poslano sporočilo sestavljeno iz simbolov. Simboli morajo izpolnjevati naslednje pogoje (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 16):

- o oddajnik jih mora biti sposoben oddati,
- o sprejemnik jih mora biti sposoben sprejeti,
- o za sprejemnik in oddajnik morajo imeti enak pomen,
- o komunikacijski kanal jih mora biti sposoben prenesti v natanko takšni obliki, v kakršni so bili oddani.

Slika 2: Komunikacijski sistem s povratno zvezo



Vir: Florjančič, Ferjan, 2000, str. 17

Povratne informacije so tisti del odgovorov, s katerimi sprejemnik povratno komunicira s pošiljateljem. Ni nujno, da ima vsak komunikacijski sistem tudi povratno zvezo. Potrebujemo jo, ko želimo izvedeti učinek poslanega sporočila.

2.4. VRSTE KOMUNICIRANJA

Človek je poleg zavednega tudi nezavedno bitje. Komuniciramo zavestno z določenim namenom. Marsikatero sporočilo lahko posredujemo nezavedno. Pri tem uporabljamo kretnje in izraze, ki jih slabo ali sploh ne nadzorujemo. Glede na to lahko razdelimo komuniciranje po različnih kriterijih in na različne načine (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 46). Komuniciranje je po različnih kriterijih mogoče porazdeliti v različne skupine.

2.4.1. KOMUNICIRANJE GLEDE NA ŠTEVILO SODELUJOČIH

Glede na število sodelujočih ločimo (Mihaljčič, 2000, str. 15):

- intrapersonalno komuniciranje,
- interpersonalno komuniciranje,
- javno komuniciranje.

Intrapersonalno komuniciranje je komuniciranje s samim seboj, notranji tok misli. Človek v svojih mislih tehta odločitve, čustva, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ne, o možnih posledicah neke odločitve. Intrapersonalno komuniciranje poteka pravzaprav neprestano.

Interpersonalno komuniciranje zajema osebne stike med posamezniki ali skupinami ljudi. To je na primer sporazumevanje med člani družin in med sodelavci, med znanci.

Javno komuniciranje vključuje zelo širok krog ljudi. Ljudje komunicirajo prek množičnih medijev (časopisi, revije, plakati, radio, televizija, internet). Le-ti posredujejo ljudem politične, kulturne, izobraževalne, zabavne in druge informacije. Javno komuniciranje ima tri osnovne funkcije – informativno, povezovalno in izobraževalno.

2.4.2. KOMUNICIRANJE GLEDE NA RAZDALJO MED UDELEŽENCI

Glede na razdaljo med udeleženci ločimo (Kavčič, 2000, str. 48):

- o neposredno (direktno) komuniciranje,
- o posredno (indirektno) komuniciranje.

Neposredno komuniciranje pomeni, da med pošiljateljem in sprejemnikom ni nobenega posrednika. Najbolj učinkovito je zaradi takojšnje povratne informacije. Primer je pogovor med dvema osebama, ki skupaj sedita v pisarni. Na učinkovitost vplivajo psihološki dejavniki pošiljatelja in sprejemnika oziroma več oseb, ki so skupaj.

Posredno komuniciranje pomeni, da med pošiljateljem in sprejemnikom sporočila nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijski kanal. Kanali so lahko različnih vrst: lahko so mehanska sredstva, tisk, elektronska sredstva. V tem primeru je učinkovitost komuniciranja tudi pod vplivom komunikacijskega kanala. Povratna zveza navadno ni mogoča neposredno, ampak le posredno. Včasih je tudi predvidena le formalno. Vsa sredstva množičnega komuniciranja sodijo v to vrsto komuniciranja. Sem pa sodi tudi telefonsko komuniciranje, elektronska pošta ali dopisovanje. Posebna prednost nekaterih oblik posrednega komuniciranja, recimo pisnega, je v tem, da sporočilo ostaja dalj časa na voljo potencialnemu prejemniku. Pisno dokumentacijo je mogoče shraniti in ponovno uporabiti kasneje.

2.4.3. KOMUNICIRANJE GLEDE NA SMER

Glede na smer komuniciranja ločimo (Mihaljčič, 2000, str. 15):

- o enosmerno komuniciranje,
- o dvosmerno komuniciranje.

Pri **enosmernem komuniciranju** poteka sporočilo samo v eno smer. Sporočilo potuje od pošiljatelja k prejemniku brez povratne informacije. Sporočila so preprosta in kratka, pri katerih ne more priti do napačnega razumevanja. Poteka hitreje kot dvosmerno komuniciranje, deluje uradno, je bolj urejeno in prihrani čas še posebej, če je namenjeno več prejemnikom hkrati. Sem spadajo medijske in masovne komunikacije ter komunikacije v strogo hierarhičnih strukturah.

Dvosmerno komuniciranje je bolj učinkovito, ker gre za povratno informacijo. Izmenjevanje sporočil teče v obe smeri od pošiljatelja do sprejemnika in nazaj. S takšnim komuniciranjem

nastaja skupni jezik za sporazumevanje, kjer kode razumeta oba. Dvosmerno komuniciranje daje videz neurejenosti, je zahtevno in obstaja možnost reševanja nesoglasij.

2.4.4. KOMUNICIRANJE GLEDE NA OBLIKO

Glede na obliko razlikujemo dve osnovni vrsti komuniciranja (Kavčič, 2000, str. 48):

- o besedno ali verbalno komuniciranje,
- o nebesedno ali neverbalno komuniciranje.

Besedno ali verbalno komuniciranje se uporablja za prenos sporočil z besedami, ki so sestavni del jezika kot sredstvo za prenašanje sporočil. Besedno komuniciranje je lahko (Kavčič, 2000, str. 48):

- a) *Govorno komuniciranje*: neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev (telefon, radio itd.).
- b) *Pisno komuniciranje*: za prenos besed uporabljamo pisavo in temu ustrezna sredstva.
- c) *Elektronsko komuniciranje*: pri tem za prenos glasu ali pisave uporabljamo elektronska sredstva (računalnike, mreže).

Nebesedno ali neverbalno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu. Najbolj znani vrsti sta govorica telesa in besedna intonacija. Mnogo težje ga je obvladovati, saj udeleženec pogovora lahko izda marsikaj, česar ne bi hotel. Zaznavanje nebesednih sporočil je močno odvisno od kulturnega ozadja sprejemnika. Z neverbalno komunikacijo je mogoče izražati svoja stališča, namere, pričakovanja. Ko komuniciramo neverbalno, to velikokrat storimo podzavestno. Z boljšim poznavanjem verbalne in neverbalne komunikacije se zmanjša možnost nerazumevanja in napačnega interpretiranja poslanih in prejetih sporočil.

Na podlagi analize številnih avtorjev je mogoče kot najpomembnejše vrste neverbalnega komuniciranja opredeliti naslednje (Kavčič, 2000, str. 282):

- o prajezik,
- o geste,
- o izraze obraza,
- o oči in pogled,
- o dotikanje,
- o prostor,
- o čas,
- o poslovna darila.

Prajezik

Izraz **prajezik** se nanaša na kakovost uporabljenega glasu. Lastnosti uporabljenega glasu pri komuniciranju so naslednje: višina glasu, glasnost, hitrost govora, kakovost glasu in poudarek v stavku. Ljudje imajo neko specifično kombinacijo višine, glasnosti, hitrosti in kakovosti, ki

je zanje tipična in se razlikuje od drugih. Vsaka od teh lastnosti posebej, ali njihova kombinacija, dopolnjuje, nadomešča ali nasprotuje uporabljenim besedam. Prajezik je sredstvo za sporočanje čustev. S kombinacijo hitrosti, višine, glasnosti in kakovosti tona posameznik sporoča svoj čustveni odnos do tega, kar sicer izraža z besedami. S temi karakteristikami je mogoče dokaj dobro sporočati veselje, žalost, jezo, dolgočasje, zaničevanje itd. (Kavčič, 2000, str. 284).

Geste

To so gibi, kretnje, običajno z rokami, s katerimi pošiljamo vidne signale gledalcu. Lahko so naučene, hotene, lahko pa so naključne ali tudi podzavestne. Pogosto komuniciramo tudi z gibi glave ali drugimi deli telesa. Pomeni gest se zelo razlikujejo med kulturami: kar je v eni priznано in dovoljeno, je lahko v drugi nespodobno. So pa tudi nekatere, ki imajo skoraj univerzalen pomen (Kavčič, 2000, str. 285).

Izrazi obraza

Človek sporoča z obrazom. Obraz je tisti, po katerem človeka najprej prepoznamo (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 44). Obraz sode med najbolj izrazne kanale neverbalnega komuniciranja in je obenem tudi tip neverbalnega komuniciranja, ki ga ljudje najlažje nadzorujejo (Kavčič, 2000, str. 286). Pogled in izraz na obrazu sta najbolj vidni, fleksibilni in močni orodji neverbalnega komuniciranja (Becker, 1993, str. 83). V komunikacijah, ko sta sporočevalec in prejemnik blizu, lahko z obraznimi gibi posredujemo številna čustva in stališča. Nekatere izraze obraza, kot so nasmeh, smejanje, gubanje čela, je zelo lahko ponarediti (hliniti), medtem ko to ne velja za majhne gibe ustnic in okrog ust, trzanje mišic na licih, premikanje mišic okrog oči. Ti gibi mnogo povedo o čustvih in stališčih. Sposobnost prepoznavanja različnih izrazov obraza je odvisna od okoliščin, v katerih se pojavljajo, naših izkušenj s tistim, ki jih izraža, in s številom različnih prikazanih emocij. Prepoznavanje ni enako natančno za vsa čustva in ne pri vseh ljudeh, zato je pri razlaganju izrazov obraza potrebna previdnost, posebno, če imamo opravka z ljudmi, ki jih ne poznamo (Kavčič, 2000, str. 287).

Oči in pogled

Oči sodijo med najpogostejše uporabljeni način neverbalnega komuniciranja. So zelo opazne in izrazite. Stik s pogledom se ustvari, kadar dve osebi gledata ena drugi v oči. Pogled v oči je na eni strani sredstvo sporočanja stališč, na drugi strani pa je sredstvo govorca za pridobivanje povratnih informacij od poslušalca. Odprt pogled naravnost v oči drugega se šteje za znak odprtosti in poštenosti, samozavesti in trdnosti. Bolj zaupamo tistemu, ki nas pri pogovoru gleda naravnost v oči. Vendar sogovornika ne gledamo vedno naravnost v oči, posebej ne dalj časa. Poslovni pogled je usmerjen v trikotnik med usti in obema očesoma (Kavčič, 2000, str. 288).

Dotikanje

Telesni stik je prvi način komuniciranja majhnih otrok s svojimi starši. Dotikanje s starši se reducira na stisk roke, poljub na lica itd. Telesne stike z drugimi ljudmi (zunaj družine) je

mogoče razdeliti na socialne in nesocialne dotike. Nesocialni dotiki so tisti, ki jih imamo z ljudmi, katerih funkcija vključuje telesno dotikanje. To so zdravniki, frizerji, zobozdravniki in podobno. Socialno dotikanje pa pride v poštev z večjo skupino ljudi, s katerim delamo, se igramo ali se družimo (Kavčič, 2000, str. 296). Socialni dotiki so ponavadi izraz bodisi topline bodisi nadrejenosti. Po drugi strani pa z njim lahko pritegnemo pozornost ali jih uporabimo kot poudarek k govorjenim besedam (Baguley, 1994, str. 159).

Prostor

Ljudje podobno kot živali označujemo prostor, ki ga štejemo za svojega. V organizacijah se oblikujejo norme glede uporabe prostora. Uporaba prostora je statusni znak (parkirni prostor, jedilnica, stranišče). Prostor, ki ga potrebujemo, zadovoljuje psihološke in fiziološke potrebe posameznika in izraz tega, kakšno razdaljo želimo z drugimi (Kavčič, 2000, str. 297). Ljudje pri komuniciranju zavzemajo medsebojne razdalje, od katerih sta odvisna vsebina in oblika medsebojnega sporazumevanja (Mihaljčič, 2000, str. 41).

Čas

Čas ima posebno izpovedno moč v poslovnem komuniciranju čez meje kultur (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 57). Za uporabo časa je značilna velika kulturna determiniranost. Kulture merijo mentalni čas različno. Za severno Ameriko in severno Evropo je točnost velikega pomena. Točnost se šteje kot znak zanesljivosti. Oseba, ki ne prihaja točno na delo, ali oseba, ki stalno zamuja sestanke, s tem izpričuje svojo malomarnost, nezainteresiranost in podcenjevanje drugih udeležencev (Kavčič, 2000, str. 299). So poslovni partnerji, domači ali tuji, ki jim čas ne pomeni kaj prida, ki se jim ne mudi ali pa namenoma zbujajo tak vtis. Nekateri so takšni, ki so točni na minuto in takšni, ki vselej zamujajo četrt ure. Nekateri ne pozabijo na noben termin, druge pa je treba nenehno opozarjati (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 57). Čas je dobrina, ki ima veliko vrednost.

Poslovna darila

Poslovna darila so predmeti, ki jih poslovni partnerji podarijo drugim poslovnim partnerjem. So sestavina poslovnega protokola in poslovnega bontona ter del marketinga posamezne firme. Prispevajo k ustvarjanju ugodnega ozračja med poslovnimi partnerji. To pa je podlaga sporazumevanju in zaupanju. Dobro izbrano poslovno darilo ima tudi vlogo promocijskega in informacijskega za podjetje in osebo, ki ga daje. V tem smislu kaže ločevati med poslovnim in promocijskim darilom. Promocijska darila so navadno drobni predmeti reklamne narave (na primer obesek za ključ, pisalo z imenom podjetja). Promocijskih daril ne smemo uporabljati kot poslovna darila. Poslovna darila v politiki označujemo kot protokolarna darila. Razlika med enimi in drugimi vsebinsko ni označena, najenostavnejše je razlikovanje glede na to, kdo komu darilo izroča. Če gre za darilo državnika ali države drugemu državniku ali državi, potem je to protokolarno darilo. Če pa poslovnež daje darilo poslovnemu partnerju, govorimo o poslovnem darilu (Kavčič, 2000, str. 301).

2.5. MOTNJE V KOMUNICIRANJU

Komuniciranje je uspešno samo takrat, kadar oseba, s katero komuniciramo, sprejme naše sporočilo, da razume, si ga zapomni in kar je najpomembnejše, se nanj primerno odzove. Če naše sporočilo ni uspešno na teh štirih področjih, prihaja do motenj pri komuniciranju. Motnje v komuniciranju so neizogiben pojav na vseh področjih našega življenja in so pomemben vir konfliktnih situacij.

V komunikacijskem procesu pogosto prihaja do prekinitev. Dejavnike, ki so za to odgovorni, imenujemo motnje (Treven, Sriča, 2001, str. 196). Do motenj lahko pride v katerikoli fazi procesov pri oddajniku, sprejemniku ali v komunikacijskem kanalu (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 71). Če dobro razumeta drug drugega, zlahka odkrijeta skrite motnje v komuniciranju in prav razumeta marsikatero nepopolno ali izkrivljeno sporočilo.

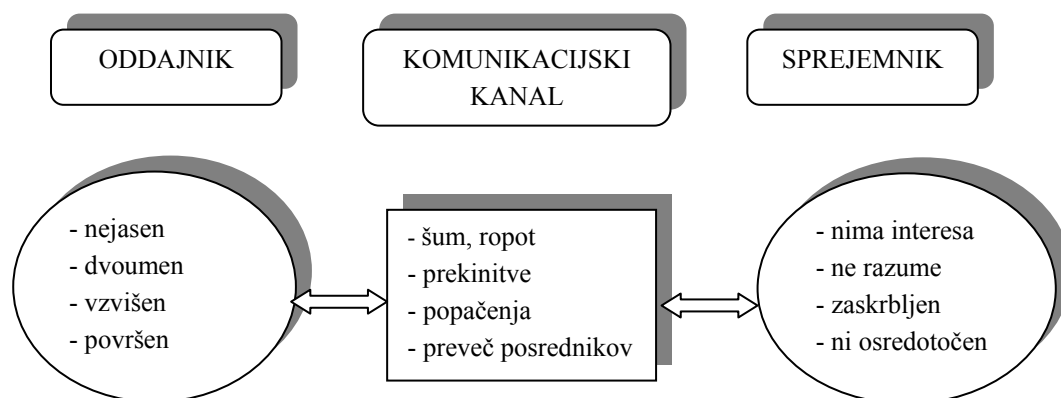
Komuniciranje pa ne poteka tako učinkovito, kot bi želela pošiljatelj in prejemnik. V vseh fazah procesa komuniciranja se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja. Vrste motenj pri komuniciranju so tri (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 69):

- o motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca,
- o motnje zaradi nesporazumov (semantične) – razlike med jeziki in kulturami udeležencev,
- o motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala) – informacije, ki zamujajo, se izgubljajo.

Za odpravljanje motenj je bistveno, da znamo ugotoviti, kje nastajajo: pri pošiljatelju, pri prejemniku ali na komunikacijski poti.

Da lahko motnje, ki preprečujejo učinkovito komuniciranje, uspešno odpravimo, moramo najprej poiskati vzrok motenj v komunikacijskem procesu. Če je komuniciranje dvosmerno in pošiljatelj prejme od prejemnika sporočila odziv, se motnje veliko hitreje odkrijejo in odpravijo. Slika 3 prikazuje različne vire motenj v komuniciranju.

Slika 3: Viri motenj v komuniciranju



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 70

Motnje pri pošiljatelju

Motnje pri pošiljatelju oziroma oddajniku nastajajo zlasti iz naslednjih razlogov (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 69):

- a) Sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno; v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine.
- b) Sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali jo je pri prejemniku težko dekodirati. Sem sodijo neurejena, dolgovezna, površna sporočila.
- c) Pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Motnje pri prejemniku

Pri prejemniku se zgodi, da prejetega sporočila sploh ne dekodira ali pa ga dekodira narobe; pogosti razlogi so (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 70):

- a) Prejemnik za sporočilo sploh nima interesa.
- b) Prejemnik razume sporočilo tako, kot to ustreza njegovim interesom (izbirno zaznavanje).
- c) Sporočil je preveč, zato prejemnik vseh ne more dekodirati.
- d) Sporočilo je po vsebini preobsežno (dolgovezno).
- e) Prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša.
- f) Medtem ko sporočilo prihaja, so misli prejemnika drugje, zato dojema sporočilo le delno ali pa sploh ne.
- g) Prejemnika prevzame vpliv pošiljatelja – spoštovanje, strah ali kaj drugega.
- h) Prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na komunikacijski poti

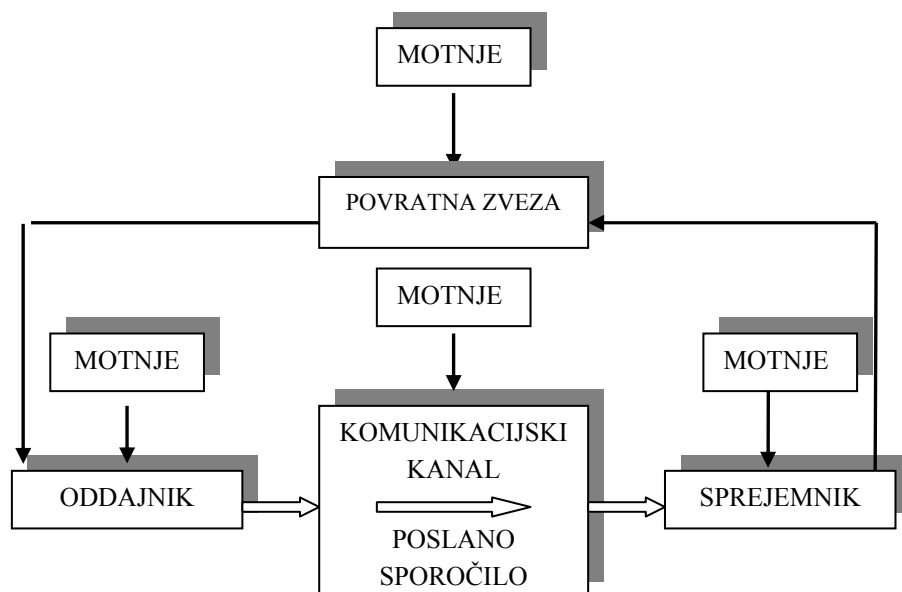
Med te motnje štejemo:

- o vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik: motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup v delavniški prostorih;
- o prekinjen komunikacijski kanal – izgubljeno pismo, telefaks, povezava med računalniki;
- o število posrednikov stopnjuje motnje v telekomunikacijskem kanalu; zaradi nesporazumov med njimi in zaradi selektivnega dojetja je lahko daleč od resničnosti sporočilo, ki doseže vrh organizacije; enako velja pri posredovanju navodil z vrha organizacije navzdol.

Vzroki za motnje pri komuniciranju so (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 71):

- o selektivna pozornost sprejemnika,
- o selektivno izkrivljanje pri oddajniku ali sprejemniku,
- o selektivna povratna informacija.

Slika 4: Komunikacijski sistem z motnjami



Vir: Florjančič, Ferjan, 2000, str. 71

Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom (tisti, ki začne komunikacijski proces) in sprejemnikom (tisti, ki sprejema in dekodira oddajnikovo sporočilo). Pot, po kateri potuje sporočilo (skupina verbalnih in neverbalnih simbolov, ki sestavljajo informacijo) od oddajnika do sprejemnika, imenujemo kanal. Poleg oddajnika, sprejemnika, sporočila in kanala sestavlja komunikacijski proces še element, ki se imenuje povratna zveza. Povratna zveza je odgovor sprejemnika na oddajnikovo sporočilo, s katerim pokažemo, kako je bilo sporočilo sprejeto oziroma razumljeno (Možina, 1994a, str. 560).

Odpravljanje motenj pri komuniciranju

Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje, vendar je zahtevno. Motnjam se pri komuniciranju ni mogoče izogniti v celoti. Obstaja pa nekaj načinov za njihovo premagovanje oziroma omejevanje. Najpomembnejše pri komuniciranju je razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom sporočila. Če se medsebojno dobro razumeta, zlahka odkrijeta sicer skrite motnje v komunikaciji ter prav razumeta marsikatero nepopolno ali izkrivljeno sporočilo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 71). Potrebno je uravnavanje pretoka informacij, saj se moramo zavedati, da lahko managerjem preveč informacij celo škodi. Njim je potrebno dajati le najpomembnejše informacije, saj lahko drugače pride do informacijske zasičenosti. Zelo pogosto uporabljena možnost je ponavljanje sporočila.

Ponavljjanje sporočila seveda zmanjšuje proste zmogljivosti komunikacijskega kanala, ga dodatno obremenjuje, terja večje stroške ter več časa in prizadevanj. Pošiljatelj lahko izbira med več možnostmi. Sporočilo lahko prenaša z večjo količino informacij brez ponavljanja, prenaša sporočilo z manjšo količino informacij in ga večkrat ponovi ali izbere srednjo pot med tema skrajnostma.

Druga možnost za povečevanje obilnosti sporočanja je vzporedno sporočanje z več mediji, po več komunikacijskih kanalih. Sporočanje z večjo obilnostjo sporočil je sicer zahtevnejše in dražje, zato pa je bolj učinkovito in uspešno, saj si ga sprejemnik sporočila mnogo bolje zapomni.

Z omejevanjem številnosti in obsega sporočil je motnje v komuniciranju mogoče omejevati. Pošiljatelj selektira sporočila, ki jih pošilja sprejemniku. Sporočila selektira tudi sprejemnik, ki sprejema le tista, ki se mu zdijo pomembna.

Šifriranje sporočil se uporablja za boljšo izrabo omejene zmogljivosti komunikacijskega kanala ali da se prepreči dostop do sporočila sprejemnikom, ki jim ni bilo namenjeno. Zaradi neskladja so motnje v komuniciranju očitne, vzroki pa marsikdaj ostajajo prikriti. Če jih ne znamo razčleniti, lahko kar naprej seveda neuspešno stopnjujemo komunikacijska prizadevanja.

Pri skladnem komuniciranju se skladata besedna in nebesedna oblika, vsebina se sklada z odnosom med udeleženci. Pomembna je tudi skladnost med formalno in neformalno strukturo v organizaciji. Formalna struktura je podrejena ciljem organizacije. Neformalna struktura izhaja iz interesov in ciljev udeležencev. Čim večja je skladnost med cilji organizacije in cilji zaposlenih, tem trdnjša je organizacija.

Pri obvladovanju motenj pri komuniciranju so nepogrešljive **povratne informacije** sprejemnika pošiljatelju, ki sporoči del informacij nazaj oddajniku in s tem potrdi, da je sporočilo pravilno sprejel. Povratno komuniciranje dodatno obremenjuje komunikacijski kanal, vendar sproti odpravlja motnje in zagotavlja obojestransko razumevanje. Hkrati močno poveča natančnost prenosa sporočila. Pomembno je tudi, da smo v komunikaciji **razumljivi**, torej, da uporabljamo preprost jezik. Vodilni v podjetju naj uporabljajo razumljive besede pri pošiljanju sporočil svojim podrejenim tako, da jih ti pravilno razumejo in tako ne prihaja do večjih nesporazumov. Ne nazadnje pa velja omeniti še **aktivno poslušanje**, ki je ena od glavnih poti do uspešnega komuniciranja. Zavzetost za aktivno poslušanje izvira iz želje, da bi sporočilo čim bolje razumeli in razbrali pomen, kot je to predvidel pošiljatelj. Spreten poslušalec bo znal nadzorovati čustveno argumentiranje, se izogibati prehitrih domnev in sklepov ter bo pazljiv pri oblikovanju stereotipov (Berlogar, 1999, str. 198). Vse prepogosto se dogaja, da je spretnost poslušanja premalo cenjena, predvsem pa premalo uporabljena. Prav tako, kako znamo poslušati drugega in kako se mu odzivamo, je zelo pomembno pri ustvarjanju dobrih medsebojnih odnosov v podjetju.

Pri obvladovanju motenj moramo vedno imeti v mislih, da so najprej pomembni človekovo občutki, misli, želje in potrebe, šele nato nastali položaj. Tudi kadar začnemo pogovor s sodelavci, se ponavadi odzivamo na načine, ki niso najbolj primerni za začetek pogovora. Tako Zidar in Gale (2000, str. 53) v članku *Znamo razumeti drug drugega?* priporočata, da na začetku pogovora opustimo **svetovanje**, ki je najpogostejše uporabljena metoda pri

razumevanju sogovornika. Postavimo se v nadrejeno vlogo, začnemo ocenjevati, sugerirati, ponujati rešitev in moralizirati. Pri tem uporabljamo zlasti fraze, kot so: *Če bi bil na tvojem mestu ... Dober način je ... Moral bi ...* itd. S takšnim nasveti postavljamo v ospredje sebe, ne pa problem sogovornika. S tem mu vsiljujemo svojo rešitev, namesto da bi delavec sam prevzel odgovornost za nastali problem; prav tako se zmanjša njegova pripravljenost za rešitev problema. Nadalje avtorja odsvetujeta **analiziranje**, ki se kaže kot naša sodba o sodelavcu kot osebnosti. Pri njem je naš namen poučevanje, interpretiranje, razlaganje, kaj pomeni njegov problem in kako se je znašel v tem položaju. Prepričani smo, da o problemu vemo več kot on sam. Najpogostejše uporabljene fraze so: *Razlog za tvoje stanje je ... Vaš problem je v ... Zdaj razumem ...* S takšnim komuniciranjem izpademo kot velik strokovnjak, kar pri sodelavcu sproži obrambno držo, saj nihče ne vidi rad, da drugi o njem vedo več kot on sam. Namesto tega raje uporabimo **podporo**, s katero lahko dosežemo različne učinke. Le-ta bo delovala pozitivno, če jo bomo izrazili ob pravem času, to je, ko sodelavec že razloži svoj položaj, mi pa mu le potrdimo zaupanje v njegove sposobnosti.

To so trije napačni načini, ki jih radi uporabljamo pri navezovanju stikov oziroma začetnih pogovorov. Vendar pa je prvi korak na poti k učinkoviti komunikaciji, k dobrim medsebojnim odnosom in odpravljanju motenj pri komuniciranju, **spraševanje**. S postavljanjem vprašanj nabiramo manjkajoče informacije in pokažemo zanimanje za problem, ki ga ima sodelavec. Tako se priporočajo tipi vprašanj *odprtega tipa*, ki jih imenujemo tudi K-vprašanja: *kdo, kje, kdaj, kako in kaj*, ki zahtevajo širši odgovor. Pomembno pa je paziti, da vprašanja ne vsebujejo kritike, očitkov ali napadov. Neprimerna pa so vprašanja *zaprtega tipa*, saj dopuščajo samo kratek odgovor: odgovor »da ali ne«. Takšna vprašanja namreč ne razširijo dojetje problema. Poleg tega je manj zaželeno vprašalnica *zakaj*, ker prav tako izraža kritiko. Zato se te vprašalnice raje izogibajmo in jo poskušajmo nadomestiti s K - vprašanji. Ne nazadnje pa za oblikovanje svobodne, odprte in enakopravne komunikacije med sodelavci ter za odpravljanje motenj ni dovolj le spraševanje. Kadar želimo sogovornika resnično razumeti, naj bi spraševanju še dodali **aktivno poslušanje** oziroma parafraziranje, ki ga svetuje tudi avtor (Berlogar, 1999, str. 198).

Če je komuniciranje v podjetju slabo, potem je tudi organizacija dela slabša in posledično je podjetje manj uspešno. Problemi se v podjetju pojavljajo, ker morajo biti komuniciranja večji vsi zaposleni v podjetju, da je učinkovito. Ker pa to ni tako, prihaja do različnih motenj v komuniciranju, te pa pogosto vodijo do konfliktov.

3. KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

Organizacijsko življenje je ena temeljnih človekovih izkušenj. Organizacije ne morejo obstajati brez komunikacij. Če ni komunikacij, zaposleni ne morejo vedeti, kaj počnejo njihovi sodelavci, vodstvo ne more sprejemati informacij in dajati navodil. Ljudje živimo v organizacijah in hkrati tudi med njimi. Na podlagi tega lahko trdimo, da smo v resnici pomemben del organizacijskega življenja oziroma njihov sestavni del. Ključ preživetja

organizacije v današnjem konkurenčnem svetu je nenehna skrb za istovetnost te organizacije, njeno dobro ime in prostor na trgu. Organizacija navzven deluje kot človeško bitje, poskrbeti mora za svoj dom, za dobre odnose s sosedi, si pridobivati prijatelje ter se braniti pred sovražniki. Da organizacija deluje učinkovito, je potrebno vse te potrebe uskladiti, zato pa ni dovolj le znanje in dobra volja vodilnih ljudi v organizaciji ampak tudi organizirano upravljanje odnosov znotraj in zunaj nje. Njeno uspešno delovanje je v veliki meri odvisno od medsebojnega razumevanja vseh zaposlenih, ki sestavljajo to organizacijo. V organizacijskem okolju nastopajo tudi druge organizacije in skupine, s katerimi je prav tako potrebno vzpostaviti dobre odnose, ki bodo pripomogli k temu, da organizacije nemoteno deluje, izpolnjuje svoje poslanstvo in dosega zastavljene cilje.

Definicij organizacij je mnogo in so se skozi zgodovino preučevanja organizacije razvijale in dopolnjevale. Bistveno za razumevanje organizacije je mogoče povzeti v naslednjem (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 104):

- o organizacije obstajajo za doseg določenih ciljev,
- o organizacijo sestavljajo ljudje,
- o v organizaciji obstajata vertikalna in horizontalna diferenciacija, ki je posledica delitve dela in odgovornosti,
- o v organizaciji obstajajo določena pravila.

Organizacijsko komuniciranje lahko opredelimo kot dinamično mešanico veščin in sposobnosti za reševanje različnih organizacijskih problemov, ki z integriranimi sporočili vzdržuje odnose z vsemi, tako internimi kot eksternimi, za organizacijo pomembnimi skupinami. Organizacijsko komuniciranje je proces, preko katerega se organizacije oblikujejo in hkrati soustvarjajo dogodke v njih in okrog njih (Berlogar, 1999, str. 71). Komuniciranje je osnovno vezivo organizacije, ki drži skupaj vse njene elemente, še posebej pa je pomembno za njeno usklajeno notranje delovanje, za njene interne odnose, saj uspehi podjetja prihajajo od znotraj (Seiler, 1982, str. 6).

3.1. OPREDELITEV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje je komuniciranje, ki se nanaša na poslovanje. Poslovati pa pomeni »opravljati delo v zvezi z nalogami, obveznostmi, za katere je kdo pristojen, zavezan«, skratka opravljati delo za cilje organizacije, ki ji pripada udeleženec v komuniciranju (Možina, 1995, str. 22).

Poslovno komuniciranje je torej ciljna dejavnost poslovnežev in služi za doseganje njihovih ciljev. Manager komunicira s svojimi sodelavci v podjetju, da bi si zagotovil sodelovanje in oporo pri poslovnem delovanju. Komunicira s poslovnimi partnerji (dobavitelji in odjemalci) ter s trženjskimi konkurenti, da bi svoji organizaciji zagotovil uspešnost na tržišču. Komunicira tudi s številnimi drugimi zunanjimi dejavniki, da bi le-ti podpirali delovanje njegove organizacije. Manager torej komunicira z vsemi posamezniki, skupinami in

organizacijami zato, da bi jih informiral in dobival informacije, da bi usklajeval stališča in iskal rešitve za posamezne zadeve (priložnost, nevarnosti, problemi) ter zato, da bi vplival nanje (Možina et.al, 1994b, str. 416).

Poslovno komuniciranje se od drugih vrst komuniciranja razlikuje po tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in da ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov. Iz teh razlik izhajajo določene posebnosti (Kavčič, 2000, str. 61-63).

- o *Poslovne komunikacije imajo praktičen namen.* Komunikacije so po definiciji namenska sporočila. Namen poslovnih komunikacij je doseči poslovni cilj, ki ga ima sporočevalec. Uspešno je komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi dosega.
- o *Poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja.* Poslovne komunikacije uresničujejo konkreten cilj v konkretnih okoliščinah. Njihova namen je odgovoriti na konkretna vprašanja. Poslovna sporočila morajo biti oblikovana na pravi način. Sem sodi zlasti zahteva, da so kratka, razumljiva in nedvoumna.
- o *Poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemniku.* Naloga komunikatorja je, da poslovne komunikacije oblikuje tako, da jih bo prejemnik zlahka sprejel in razumel, če bo to hotel.
- o *S poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis.* Sporočevalec se v poslovnem komuniciranju trudi, da bi prejemnik sporočila imel o njem in njegovi organizaciji ugoden vtis. Doseganje namena sporočevalca je pogosto odvisno od tega, kakšen vtis naredi na prejemnika komunikacij. Sporočevalec mora razviti vsakemu prejemniku primeren stil sporočanja. To je trdo delo, ki pa se dolgoročno splača.
- o *Poslovno komuniciranje je ekonomično.* V poslovanju je čas denar. Prebiranje nepotrebno obsežnih, razvlečenih in obremenjenih sporočil je časovno zahtevno in pomeni povečevanje stroškov. Poslovna sporočila morajo biti kratka, jasna, natančna, nedvoumna.

Do komuniciranja prihaja zaradi različnih vzrokov, običajno pa zato, ker hočemo z njimi vplivati na druge ljudi, njihove odnose in poglede. Hočemo torej vplivati na to, kaj mislijo in čutijo o določeni stvari in kako nekaj delajo. Managerji komunicirajo z drugimi navadno iz treh razlogov: dajejo jim navodila, vplivajo nanje ali pa z njimi samo izmenjujejo informacije (Baguley, 1994, str. 9). Učinkovit sistem komunikacij prinaša neprekinjeno možnost iskanja in dobivanja informacij o poteku delovnega procesa od drugih članov organizacije, nosilcev dejavnosti ali vodij. Vsak zaposleni bi moral prejemati bistvene informacije. Možnost dejanskega odločanja o izvajanju nalog, je odločilnega pomena za ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov (Florjančič, Kavran, 1992, str. 233).

3.2. NAMEN IN CILJI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Namen poslovnega komuniciranja je doseganje poslovnih ciljev posameznika, skupine in organizacije (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 49).

Managerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja. Razne oblike komuniciranja omogočajo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 19):

- o dajanje ali dobivanje informacij,
- o medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- o vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- o delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- o začenjanje, razvoj in končanje dela,
- o nabavo, prodajo, pogodbe,
- o pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- o reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- o raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena, cilja, ki si ga postavimo in od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati, števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti, časa, ki ga imamo na razpolago, in od našega znanja in sposobnosti, da uporabljamo razne načine komuniciranja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 19).

Cilji komuniciranja kot katerekoli dejavnosti v organizaciji naj bodo predvsem (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 19):

- o *merljivi*: ko komuniciramo, moramo vedeti ali delamo to dobro in prav;
- o *dosegljivi*: postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, saj prizadevanja, da bi jih dosegali, porabljajo moč udeležencev in sredstva organizacije;
- o *izzivni*: dobro komuniciranje je odvisno od udeležencev, ti pa si zanj ne bodo kaj prida prizadevali, če jim ne bo izziv.

Cilji sami so le namere, želje, sami so le malo koristni. Uspešno je le komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi dosega. Cilji naj bi bili pomagati razumeti, kako identificiramo, predstavimo in izvajamo spremembe v organizacijah, kako motiviramo zaposlene ter kako zagotovimo potrebne veščine in spretnosti v upravljanju sprememb. Zato moramo marsikaj spremeniti na področju osebnega izpolnjevanja vodij in tistih posameznikov, ki v organizacijah skrbijo za njihovo komuniciranje (Gruban, 1998, str. 37).

3.3. SMERI KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI

V večini organizacij obstajata dve glavni smeri komuniciranja: informacije (komunikacije) navzdol in informacije (komunikacije) navzgor (Kavčič, 2000, str. 103). Komunikacije navzgor in navzdol so značilne za hierarhijo. Nadrejeni sporočajo ukaze ali pa zahtevajo sporočila o izvedbi. Podrejeni poročajo o izvedbi ali pa zahtevajo navodila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 231).

Komunikacija navzgor vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravnine oziroma komuniciranje podrejenih z nadrejenimi. Komuniciranje navzgor je namreč prvi pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje in reševanje problemov. Obsegajo poročila o opravljenem delu, poročila o doseženih rezultatih, vprašanja za pojasnitev postopkov, navodil, informacije o drugih. Informacije navzgor rabijo za kontrolo podrejenih. Zato so pogosto počasne in popačene, kar otežuje sporazumevanje (Kavčič, 2000, str. 103).

Komunikacija navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnam organizacijske hierarhije. Obsegajo predvsem: napotke za delo, informacije za razumevanje dodeljene naloge, informacije o postopkih in praksi, povratne informacije podrejenim o njihovi storilnosti, informacije ideološke narave za povečevanje pripadnosti organizaciji (Kavčič, 2000, str. 103). Ta način uporabljajo vodje in ravnatelji za pošiljanje informacij zaposlenim, za kar porabijo skoraj polovico svojega časa (Možina, Damjan, 1992, str. 164). Za učinkovito sodelovanje in lojalnost zaposlenih je potrebna njihova dobra informativnost, saj pomanjkanje informacij ali njihova nepopolnost ustvarjata podlago za govorice, nesporazume, predvsem pa nelojalno vedenje. Zaposleni, ki čutijo, da jim je bila dana nepopolna informacija ali pa celo napačna, bodo dobili vtis, da jih ima vodstvo za nepomembne. To povzroča nezadovoljstvo, zaposleni pa so tudi manj zavzeti za delo in ne čutijo pripadnosti organizaciji (Mooler, 1995, str. 126).

Glede na položaj v hierarhiji ločimo vertikalno in horizontalno komuniciranje. **Vertikalno komuniciranje** pomeni komuniciranje med različnimi hierarhičnimi organizacijskimi ravni (Kavčič, 2000, str. 103). Omogoča izmenjavo informacij med zaposlenimi na različnih ravneh organizacije, ki eden drugemu niso neposredno podrejeni ali nadrejeni. Ločimo vertikalno komuniciranje *od zgoraj navzdol*, ko nadrejeni posredujejo podrejenim navodila za delo, in *od spodaj navzgor*, ko podrejeni iščejo informacije in sprašujejo nadrejene (Tavčar, 1995, str. 13). Vertikalne komunikacije omogočajo koordinacijo razdeljenega dela v celoto. Hkrati pa rabijo višjim organizacijskim ravnam za kontrolo nad spodnjimi (Kavčič, 2000, str. 31).

Horizontalno komuniciranje poteka med osebami na isti hierarhični ravni, ki je navadno hitrejša in uspešnejša. Med zaposlenimi mora biti vzpostavljena nehierarhična komunikacijska struktura, ne glede na njihov siceršnji status v podjetju. Zaposleni v podjetju morajo biti enakopravni, da lahko neomejeno, sproščeno in nenadzorovano komunicirajo med seboj. Niti vodja, ki sicer skrbi za komuniciranje, nima posebne pozicije in ne predstavlja centralnega člena. V taki strukturi ni omejitev, vsi zaposleni v podjetju so v procesu komuniciranja enakovredni in lahko svobodno, brez nadzora, izražajo svoja mnenja (Robbins, 1984, str. 367). Horizontalno komuniciranje ima naslednje pomembne organizacijske funkcije (Berlogar, 1999, str. 120):

- o zagotavlja organizacijo dela s tem, da zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose,
- o zagotavlja način pridobivanja relevantnih informacij,

- o je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med zaposlenimi,
- o omogoča sodelavcem medsebojno podporo.

3.4. OBLIKE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

V sodobnem poslovnem svetu je sporazumevanje pomemben sestavni del vsakodnevnega dogajanja. Do izmenjave informacij in mnenj lahko pride na poslovnih sestankih, poslovnih razgovorih, predstavitvah ter v obliki pisnega komuniciranja. Če hočemo, da bo imelo poslovno komuniciranje koristne in dolgotrajne posledice s pozitivnim povratnim delovanjem, moramo za vse vrste poslovnega komuniciranja poznati določena pravila in se znati primerno obnašati. Poslovno komuniciranje se po nekaterih lastnosti razlikuje od drugega komuniciranja. Predvsem se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov. Cilj poslovnega komuniciranja je lahko prodati neki izdelek, prepričati sodelavca, kako naj dela, udeležiti se poslovnega sestanka itd. Torej gre za dokaj konkretne cilje. Zato je tudi uspešnost poslovnega komuniciranja mogoče meriti s stopnjo doseganja cilja sporočevalca. Pri poslovnem komuniciranju je prvo pravilo, da mora biti v centru pozornosti prejemnik informacije (in ne sporočevalec). Pri prejemniku želimo doseči ugodne poslovne učinke, zato mora biti vse podrejeno temu cilju. S poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis. Sporočevalec se v poslovnem komuniciranju trudi, da bi prejemnik sporočila imel o njem in njegovi organizaciji ugoden vtis. Doseganje namena sporočevalca je pogosto bistveno odvisno od tega, kakšen vtis naredi na prejemnika komunikacij (Kavčič, 2000, str. 61-62).

3.4.1. POSLOVNI RAZGOVOR

V organizacijah se skoraj vsakodnevno komunicira na poslovnih razgovorih (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 75). Poslovni razgovor je bolj ali manj uradna izmenjava mnenj in stališč. Jedro poslovnega razgovora je govorno sporazumevanje, vendar se dopolnjuje z drugimi, nebesednimi oblikami komuniciranja (Tavčar, 2000, str. 29). Poslovni razgovor je ena od sestavin poslovnega komuniciranja in obsega pripravo na razgovor, sproščanje in poslušanje (Kavčič, 2000, str. 193). Poslovni razgovor je sočasno in dvostransko, predvsem govorno komuniciranje med dvema ali več sogovorniki. Poslovni razgovor je dandanes prevladujoča in temeljna oblika poslovnega komuniciranja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 144). K poslovnemu razgovoru štejemo tudi poslovni razgovor, in sicer kot poslovni razgovor na daljavo. Telefoniranje je zaradi prikladnosti najpogostejši nadomestek za osebne stike in pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovreden (Možina et al., 1994b, str. 138). Telefonski razgovor je posebna zvrst poslovnih razgovorov. Zanj so značilne posebne omejitve, ker se sogovornika le slišita, nista pa v neposrednem stiku. Telefonski razgovori so izredno pogosti in tudi zelo učinkoviti, če se zavedamo pasti v njih ter se jim spretno izogibamo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 144).

3.4.2. POSLOVNI SESTANEK

Sestanek je dogovorjeno srečanje skupine ljudi, navadno večje, na katerem se o nečem razpravlja, dogovarja in sklepa (Tavčar, 2000, str. 47). Sestanek je tudi zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev. Sestanek je lahko zelo učinkovito sredstvo za komuniciranje med več ljudmi. Gre za neposreden stik, v katerem poteka komuniciranje sočasno z vsemi ali vsaj več čuti – sluhom in vidom, vonjem in dotikom, ter posreden stik, prek pisem in telefonskih razgovorov. Sporočila na sestanku sprejema naenkrat več ljudi in to je učinkovitejše od posamičnega sporočanja. Uspešen sestanek naj doseže cilje, ki si jih je zastavil vodja in porabi za to, kar najmanj resursov, zlasti časa udeležencev. Udeleženci naj ga zapuščajo zadovoljni, prepričani in voljni izvršiti dogovorjeno (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 150). Pomembnejše sestanke je vsekakor treba ocenjevati in jih izboljševati, posebej tiste, ki se pojavljajo v rednih časovnih presledkih. Za izboljševanje sestankov so bistvene povratne informacije, ki jih vodja sestanka pridobi od udeležencev. Vsekakor je prav, da si vodja sestanka in udeleženci občasno zastavijo nekaj vprašanj o lastni učinkovitosti in uspešnosti na sestankih (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 187). Sestanki so dokaj zahtevnejši od običajnih razgovorov med dvema, tremi sodelavci (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 152). Posebna pomanjkljivost sestankov je njihova visoka cena (Kavčič, 2000, str. 233).

3.4.3. NASTOPI IN PREDSTAVITVE

Nastopi in predstavitve so neposredno, predvsem govorno komuniciranje s številnimi udeleženci. So lahko družabni, namenjeni razvedrilu ali svečanim priložnostim, zato večinoma ne sodijo v poslovno komuniciranje. Nastopi so poleg družabnih lahko informativni, kadar gre za seznanjanje številnih udeležencev z novimi znanji, spoznanji, navodili itd., ali pa so namenjeni predvsem vplivanju, predstavljanju zamisli in izidov, pridobivanju podpore in soglasja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 196). Jedro predstavitev je govorništvo ali retorika, prastara veščina govornega nastopanja v javnosti, v poslovnem in zasebnem okolju. Govorništvo, jedro nastopov in predstavitev, terja široko razgledanost, multidisciplinarna in interdisciplinarna znanja. Nastopanje v javnosti in predstavitve so veščina, ki se jih lahko nauči vsakdo, če se le potruzi. Temelj te veščine so znanja o vplivanju in komuniciranju, tako besednem kot nebesednem (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 232).

3.4.4. PISNO KOMUNICIRANJE

Pisno komuniciranje se bistveno razlikuje od govornega. Primerno je za obravnavanje bolj zapletenih, obsežnih zadev in je zato tudi zamudnejše in dražje. Odzivi prejemnikov pa so kasnejši kot pri govornem komuniciranju. Poleg tega ima pisno komuniciranje na voljo le napisane besede. Pisno komuniciranje je bolj trajno in nedvoumno, zato pa tudi bolj zavezuje udeležence. Pisno komuniciranje je predvsem veščina, ki se ravna po temeljnih znanjih o

komuniciranju nasploh. Ima kot vsaka ciljna dejavnost svoje cilje in strategije za doseganje teh ciljev. Vsako pisno sporočilo zadeva bodisi informiranje bodisi prepričevanje bodisi sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom. Uspešno pisno sporočilo upošteva potrebe, želje in pričakovanja bralcev ter jim skuša ustreči na način, ki je v skladu s poslovnimi smotri in cilji organizacije pisca. Smotri in cilji pisnega sporočila opredeljujejo vsebino sporočila pa tudi obliko pisnega sporočila (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 298).

4. INTERNO KOMUNICIRANJE

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh. Notranja javnost je vidna prav v vseh organizacijah, ne glede na velikost ali predmet poslovanja. Managerjem je zaradi svojega položaja znotraj organizacije najbližja. Najlažje je odkriti njene interese in od nje pridobivati povratne informacije. Pogosto je zapostavljena, saj vodstvo ne prepozna njenega pomena. Ta tematika je že dolgo aktualna, vendar je pravega razumevanja zanjo in uporabnih rešitev zelo malo. Vodstvo mora razumeti, da so konkurenčna prednost tudi motivirani zaposleni. Postopoma postaja ta kategorija enakovredna zadovoljstvu potrošnikov, delničarjev in s tem del vizije organizacije.

Ameriško združenje za management AMA je izpeljalo raziskavo, s katero so ugotovili, da »gre v nič« kar štirinajst odstotkov 40-urnega delovnega tedna prav zaradi slabih internih komunikacij med zaposlenimi v podjetju. Ugotovili so namreč, da problem internih komunikacij ni strah zaposlenih, da bi povedali, kaj v resnici mislijo, ampak pripravljenost vodij prisluhniti jim in priti na podlagi tega do ustreznih ugotovitev (Gruban, 2002, str. 80). O zadovoljstvu z internim komuniciranjem priča tudi raziskava ugledne londonske raziskovalne agencije MORI, v kateri ugotavljajo, da sta le dva odstotka bolj zadovoljna s sistemi internega komuniciranja kot pred 20 leti kljub priložnostim, ki jih je prinesla informacijska tehnologija in številnim novim komunikacijskim kanalom. Več komunikacijskih možnosti in kanalov očitno še zdaleč ne pomeni tudi boljšega komuniciranja, saj ti kanali, kot kaže, nimajo pravih skrbnikov in tudi ne oskrbovalcev. V slovenskih podjetjih v okviru GZS poteka že nekaj let vsako leto obsežna primerjalna raziskava organizacijske klime. Ugotovitve so v škodo internega komuniciranja, saj je to poleg nagrajevanja in vodenja v ospredju vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih. Prvi odzivi med slovenskimi managerji ne presenečajo, saj jih ugotovitve raziskave spet utrjujejo v prepričanju, da so pač zaposleni večno nezadovoljni z obveščenostjo, plačo in šefi (Gruban, 2002, str. 81).

Vsaka organizacija ima svoje notranje tržišče, tržišče zaposlenih, za katerega mora skrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo tudi njeno delovanje navzven. Organizacije so namreč odvisne od podpore ljudi, ki jih sestavljajo; od te podpore je odvisna uspešnost njihovega delovanja navzven. Ena izmed temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih je komuniciranje z njimi, ki je v storitvenih organizacijah, kjer so stiki s strankami pogostejši, pomembnejše kot v proizvodnih. Organizacija mora vzpostaviti takšen sistem internega komuniciranja, da bo pretok informacij ne le horizontalen in vertikalni (po vseh hierarhičnih

nivojih, od najvišjega vodstva preko srednjih pa do delavcev, ki so v vsakodnevnih stikih s strankami in v ta namen potrebujejo pravočasne in natančne informacije) in po naravi ne le dvosmeren, pač pa naravnan predvsem na odnos med zaposlenimi v organizaciji (Rijavec, 1999, št. 4, str. 619). Dinamične organizacije prihodnosti se ne ukvarjajo več toliko s prenosom sporočil po hierarhiji navzdol, ampak predvsem z graditvijo odnosa in razvojem skupinskega internega komuniciranja, ki temelji na pogovoru znotraj organizacije ter zagotavljanju sprejemanja in razumevanja sporočil (Rijavec, 1999, št. 4, str. 620).

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Trajna konkurenčna prednost, ki je tudi merilo uspešnosti, je motiviranost in pripravljenost zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo organizacije. Potrebno znanje za udejanjanje vizij je v glavah posameznikov. Aktivirati ga je mogoče le v ustvarjalnem ozračju. Metode motiviranja in komuniciranja z zaposlenimi izpred nekaj let so povsem neuporabne. Zaposleni prinašajo tudi novo znanje in kapital. Za izobraževanje, sodelovanje v upravljanju pa jih je potrebno motivirati. Komuniciranje prehaja od preprostega informiranja, preko enosmernega do dvosmernega komuniciranja (Gruban, 1997).

4.1. OPREDELITEV IN VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Vsaka organizacije se srečuje z več javnostmi, ki vplivajo na njeno uspešnost. Javnosti so različne, razlikujejo se glede na dejavnost, velikost in okolje organizacije. Edina javnost, ki je skupna prav vsem organizacijam, ne glede na njihovo velikost ali področje delovanja, je interna javnost, ki jo sestavljajo zaposleni v organizaciji. Odnos s to javnostjo imenujemo komuniciranje z zaposlenimi ali interno komuniciranje. V sodobnih organizacijah je interno komuniciranje sestavni del managerskega vodenja organizacije, pri čemer odnosi z zaposlenimi predstavljajo programe, s katerimi organizacija svoje zaposlene informira o pomembnih zadevah in jih izobražuje v novih znanjih in veščinah. Na splošno z interno komunikacijo poskušamo doseči predvsem večjo identifikacijo zaposlenih z organizacijo, večjo motivacijo in zadovoljstvo z delom ter boljše medsebojne odnose (Škerlep, 1998, str. 752).

Z zgodovinskega zornega kota, so se poglobljeni odnosi managementa z zaposlenimi začeli nekje med prvo in drugo svetovno vojno z raznimi publikacijami za zaposlene. Tako so začele razne organizacije s publikacijam graditi ponos posameznika, da dela v posamezni organizaciji, da je del le-te, krepile so njihovo lojalnost, spodbujale udeležbo zaposlenih pri tistih organizacijskih aktivnostih, ki vplivajo na njihovo uspešnost in učinkovitost. Odnosi z zaposlenimi so nenadoma organizaciji postali drugi najpomembnejši program pri odnosih z javnostmi (Grunig, 1984, str. 240).

Grunig pravi, da sistem internega komuniciranja v organizaciji funkcionira kot nujen pogoj za odlične odnose z javnostmi, kot tudi del odličnega programa odnosov z javnostmi (Grunig, 1992, str. 531). Interno komuniciranje je močno prepleteno s procesi organiziranja in z

organizacijsko strukturo, okoljem, močjo in kulturo. Na podlagi tega mnogi teoretiki organizacijskega komuniciranja menijo, da organizacija brez komuniciranja sploh ne bi mogla obstajati (Grunig, 1992, str. 532).

Harissonova pravi, da uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju, da ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot vodstvo, s tem pa krepi skupinski duh pripadnosti, ki organizaciji pomaga reševati krizne trenutke. Po njenem mnenju lahko dobre interne komunikacije spremenijo neprijetne situacije. Organizacije bi morale še bolj upoštevati pomembnost internega komuniciranja in spodbujati dvosmernost komunikacij (Harisson, 1995, str. 122). Uspešna komunikacija z zaposlenimi lahko organizaciji prinese kar nekaj pozitivnih rezultatov, kot so zadovoljstvo zaposlenih, povečanje njihove produktivnosti, učinkovitejše doseganje organizacijskih ciljev in izboljšanje odnosov s kupci, vlagatelji in širšo javnostjo. Zaposleni lahko delajo učinkovito le, če lahko sodelujejo v organizaciji in če imajo vse informacije, ki jih potrebujejo za nemoteno opravljanje svojega dela. Iz tega lahko razberemo, da mora vsak zaposleni popolnoma razumeti vizijo, poslanstvo in cilje organizacije ter svojo umestitev v strategijo organizacije.

4.2. INTERNO KOMUNICIRANJE: ODNOS Z INTERNO JAVNOSTJO

Vsako organizacijo sestavljajo ljudje, ki vplivajo na njeno delovanje, in sicer ne le ljudje znotraj organizacije, ampak tudi tisti zunaj nje. Vsaka organizacija je sama zase nek sistem in je v tem pomenu neodvisna in samostojna, a je hkrati tudi del širšega družbenega sistema, ki zahteva od nje spoštovanje določenih pravil. Je del okolja, ki se mu mora prilagajati. Javnosti so različne; razlikujejo se glede na dejavnost, velikost, okolje itd. organizacije. Edina javnost, ki je skupna prav vsem organizacijam, ne glede na njihovo velikost ali področje delovanja, je interna javnost, ki jo sestavljajo zaposleni v organizaciji. Odnos s to javnostjo imenujemo komuniciranje z zaposlenimi ali interno komuniciranje. V slovenščini strokovnjaki odnosov z javnostmi prevajajo prevajajo angleški izraz *public relations* v *odnosi z javnostmi*, v vsakdanji rabi pa lahko še vedno pogosto slišimo izraz *stiki z javnostjo*, ki pa ne ustreza angleškemu pomenu besede *public relations* (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 12).

Odnosi z notranjimi javnostmi v organizaciji prispevajo h komuniciranju med vsemi zaposlenimi in k posredovanju sporočil, ki spodbujajo motivacijo in tako tudi poglobljajo pripadnost (Rijavec, 1993, str. 48).

Pred časom je mnoge poznavalce odnosov z javnostmi namreč presenetila še ena v vrsti, včasih sicer bolj ali manj posrečenih definicij stroke odnosov z javnostmi. Dr. Jon White, ki velja za eno največjih avtoritet med praktiki odnosov z javnostmi, je zapisal, da so »odnosi z javnostmi psihologija inter- in intraskupinskih odnosov in razmerij«. Po Whitu so torej odnosi z javnostmi veja aplikativne psihologije in se izvajajo v imenu pridobitniških, vladnih, nevladnih in neprofitnih organizacij ter posameznikov, z namenom pomagati pri uresničevanju njihovih ciljev. Tudi White-ove novejšje definicije govore o tem, da so odnosi z javnostmi praksa, ki uporablja strateško upravljanje komunikacije z namenom, da te vplivajo

na spremembe v vedenju. Iz tega zapisanega kratkega besedila se porajajo številna vprašanja in ponujajo mnoge nadaljnje interpretacije. V prvi vrsti lahko dojamemo različnost vedenjskih sprememb že na ravni delitve na posameznika, skupine, organizacije, saj spremembe vedenja le-teh, zajemajo številne discipline in stroke od psihologije, socialne psihologije, neuropsihologije, organizacijska vedenjskega področja, političnih ved, antropologije do managementa (Gruban, 1999, str. 602).

Raziskava (Serajnik – Sraka, 1994, str. 24) kaže, da večina odnose z javnostmi enači z odnosi z mediji, ki pa so samo en segment delovanja v celotnem sklopu te dejavnosti. Da je komuniciranje z interno javnostjo tudi del odnosov z javnostmi, se zavedajo le nekateri, večina pa pozablja, da se odnosi z javnostmi začnejo v domači hiši.

Odnosi z javnostmi so zelo preprosta aktivnost, ki združuje posredovanje pozitivnega sporočila preko primerne medija do ciljne javnosti ob pravem času in na pravi način z namenom vzpostavljanja in vzdrževanja odličnega odnosa z javnostmi. Mediji govorijo o posameznikih, vplivnih predstavnikih, ne pa o pomembnih temah. Medije bolj zanimajo lepo ali zanimivo zvane izjave kot pa strokovna mnenja (bolj pomembno je, kako nekaj poveš, v kakšno »embalažo« strneš nekaj stavkov, kot pa, kakšna je v resnici njihova vsebina: manj kot je neki govorec, ki v medijih nastopa kot vir informacij, izkušen, privlačen, zgovoren, simpatičen, če hočete, večja je verjetnost, da bo gledalec preklopil na drugi kanal. Tega se zavedajo še zlasti televizije. Mediji morajo delati hitro, ekskluzivno; zmožnost spremljanja dogodkov tako rekoč v »realnem času« zelo pomembno opredeljuje njihovo priljubljenost pri občinstvu. Mediji so torej predvsem predmet trga (Gačnik, Merslavič, Zavrl, 1999, št. 4, str. 613).

4.2.1. POSLEDICE SLABEGA KOMUNICIRANJA

Mnogi se strinjajo s tem, da je potrebno nekaj storiti glede slabega komuniciranja, vendar so nesoglasja o tem, kaj, kako in kdaj. Posledice slabega komuniciranja so namreč vse očitnejše, saj naraščata nezaupanje in cinizem med zaposlenimi. Pojavljata se negotovost in strah, sprejemajo se slabše odločitve, ki le stežka zbudijo razumevanje in naklonjenost zaposlenih, narašča rivalstvo med oddelki, moč reševanja medsebojnih in organizacijskih konfliktov se zmanjšuje. Zaposleni se upirajo spremembam, njihova motiviranost in zadovoljstvo pa upadata. Začarani krog je sklenjen in vodstva v očitni zadregi še bolj vztrajno pritiskajo na stare vzvode, kar pa ne daje pravih rezultatov. Tudi uspešna podjetja spremljajo tovrstne težave, ki pa bi jim lahko rekli kar suženjstvo uspeha. Zaradi razmeroma ugodnih poslovnih rezultatov sodijo, da pri njih ni nobenih pravih razlogov za spreminjanje. Univerzalni globalni "virusi" (komunikacijska družba in družba znanja) načenjajo tudi njihov imunski sistem in zato se tudi sama odločajo vpeljati novosti na področju "ravljanja s človeškimi viri" in organizacijske kulture. Nezadovoljstvo zaposlenih se namreč kaže v povečani odsotnosti z dela, nižji produktivnosti, slabši kakovosti tako izdelkov in storitev kot poslovnih odločitev, nezainteresiranosti za koristne predloge, izboljšave in inovacije. Finančne posledice so sicer

neznatne, vendar tudi dobrih poslovnih strategij ni mogoče uresničiti, če ni zaposlenih, ki bi jih bili pripravljeni ali sposobni uresničiti. Poglavitni problem je slog vodenja in ne orodja ali tehnike internega komuniciranja (Gruban, 1997). Vodenje se v ožjem smislu nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina, 1994a, str. 4).

4.3. FUNKCIJE IN NAMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Avtorji (Berlogar, Arnoff) navajajo več vrst pozitivnih vplivov komuniciranja z zaposlenimi tako na zaposlene kot tudi na celotno organizacijo. Na podlagi raziskav lahko ugotovimo, da so ljudje znotraj organizacije primarni vir informacij za zunanje javnosti. Cilji zunanjega komuniciranja pa navadno sovpadajo s cilji notranjega komuniciranja. Organizacija mora v prvi vrsti uresničevati notranje cilje, da doseže tudi zunanje (Grunig, Hunt, 1984, str. 254).

Grunig in Hunt navajata kontrolo in prilagajanje kot dva organizacijska cilja, ki hkrati delujeta tudi kot cilja internega komuniciranja. Bolj strukturirane organizacije poizkušajo kontrolirati delovanje zaposlenih s sistemom omejitev, manj strukturirane organizacije pa imajo manj omejitev za zaposlene in se prilagodijo zaposlenim toliko, kot se oni prilagodijo organizaciji. Zadovoljstvo z delom in učinkovitost na delovnem mestu tako enačita s cilji uporabe internega komuniciranja za doseganje pozitivnega odnosa in podpornega vedenja (Grunig, Hunt, 1984, str. 247).

Učinkovita komunikacija z zaposlenimi lahko organizaciji doprinese kar nekaj pozitivnih rezultatov: zadovoljstvo zaposlenih, povečanje njihove produktivnosti, učinkovitejše doseganje organizacijskih ciljev in boljši odnos s kupci, skupnostjo in širšo javnostjo. Zaposleni lahko delajo učinkovito le, če lahko sodelujejo v organizaciji in če imajo vse informacije, ki jih potrebujejo za nemoteno opravljanje svojega dela.

Funkcije internega komuniciranja so pri avtorjih različno opredeljene. Kljub razlikam se vse teorije naslanjajo na skupno dejstvo, da je temelj internega komuniciranja »zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjšanje negotovosti zaposlenega« (Berlogar, 1999, str. 127). Interni komunikacijski kanali naj bi zagotavljali obstoj štirih specifičnih funkcij internega komuniciranja (Berlogar, 1999, str. 127):

1. širjenje in krepitev organizacijskih ciljev, pravil in predpisov,
2. koordinacijo dejavnosti pripadnikov organizacije,
3. oskrbovanje vodij s povratnimi informacijami,
4. socializacijo zaposlenih v kulturo organizacije.

Namen internega komuniciranja avtorji s področja medsebojnih odnosov opredeljujejo različno in tudi večplastno. V glavnem je po njihovem mnenju pomembno, da pri zaposlenih pridobimo želeno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežemo s pošteno komunikacijo, v kateri razložimo tudi razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo.

Po mnenju različnih avtorjev (Berlogar, Arnoff, Grunig, Hunt) bi lahko kot namene internega komuniciranja opredelili takole:

- o izboljšanje organizacijske klime,
- o pretok informacij in idej znotraj organizacijske strukture,
- o zagotoviti učinkovita razmerja med vsemi, ki izmenjujejo informacije,
- o zagotoviti koordinacijo in nadzor,
- o omogočiti »humano« delovno okolje in dobro počutje,
- o pridobivanje predlogov zaposlenih, povezanih s poslovanjem organizacije,
- o dvig motivacije zaposlenih,
- o informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- o izkoriščanje znanja in izkušenj vseh zaposlenih v prid organizacije,
- o lažje sprejemanje sprememb od zaposlenih,
- o reševanje problemov in odkrivanje priložnosti, preden se pojavi kriza,
- o razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Ta členitev namenov internega komuniciranja je najširša, poleg tega pa se v njej nakazuje tudi neposredna povezava z **organizacijsko kulturo** (predvsem pri identifikaciji zaposlenih z organizacijo in socializacijo članov). Če namreč interno komuniciranje prispeva k socializaciji članov organizacije, potem tudi krepi obstoječo organizacijsko kulturo (Možina et.al, 1994b).

4.4. VSEBINA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Kadar razmišljamo o vsebini sporočil, ki jih namenjamo zaposlenim, je ključnega pomena, da selekcioniramo informacije in prejemniku pošljemo le tiste, ki ga najbolj zanimajo oziroma direktno vplivajo nanj. Velikokrat se nam dozdeva, da brez celotnega okvira določena informacija ne poda njenega pravega pomena, zato posredujemo niz podatkov, kar lahko privede do informacijske prezasičenosti in povzroči, da zaposleni ne znajo več selekcionirati teh informacij za svoje delo (pomembne in nepomembne), kar povzroči padec delovne učinkovitosti, saj se zaposleni pogosto zadržujejo pri nalogah, ki niso prioritete oziroma se obremenjujejo s podatki, ki za njihovo področje dela niso relevantni.

Z natančno in premišljeno izbiro in uporabo orodij internega komuniciranja, organizacija zagotovi, da se informacije prenašajo do tistih, ki jih te informacije zadevajo. Z internim komuniciranjem naj bi se zaposleni bolj identificirali z organizacijo, se socializirali v skladu z določeno organizacijsko kulturo, bolje informirali in izobraževali. Vodstvo podjetja interne komunikacije uporablja tudi za prepričevanje in spodbujanje zaposlenih za doseganje večje lojalnosti in motivacije pa seveda tudi za razvijanje pozitivnih osebnih medsebojnih odnosov.

Tega se zavedajo tudi v slovenskih podjetjih in zato programom načrtovanih in dvosmernih odnosov z zaposlenimi pripisujejo vse večji pomen. Dejstvo je namreč, da se pred zaposlene postavljajo vedno nove zahteve po povečanju produktivnosti, kvalitete ipd., medtem ko se na drugi strani podjetja srečujejo s tipičnimi problemi, kot so odsotnost z dela, fluktuacija zaposlenih in nemotiviranost. Če interne komunikacije opredelimo ne le kot enosmerno obveščanje zaposlenih, ampak kot prispevek k poslovni uspešnosti in osebni učinkovitosti posameznikov ter skupin, morajo biti programi internega komuniciranja precej kompleksnejši kot le vzpostavitev sistema informiranja zaposlenih. Ob tem nikoli ne gre pozabiti dejstva, da so interne komunikacije proces in ne končni cilj (Gruban, 1997, str. 21).

Veliko orodij internega komuniciranja je še vedno uporabljenih preveč enosmerno, zgolj za uresničevanje ciljev vodstva in s premalo upoštevanja povratnih informacij. Učinke posameznih izbranih orodij pa je težko izmeriti, zato postaja zelo pomembno, da si zagotovijo razumevanje glede nujnosti tega področja v podjetju. Tako vodja izmenjuje mnenja in stališča z vsemi organizacijskimi funkcijami v podjetju, hkrati pa mora tudi predajati utemeljitev vodstvu podjetja in predsedniku uprave, ki so mu neposredno podrejeni (Požar, 1998, str. 173).

Pomembno je, da je oblika in vsebina komunikacije prilagojena ciljem, ki naj bi jih komunikacija dosegla, pa tudi potrebam in interesom ciljne javnosti, v našem primeru zaposlenih. Pospremimo to z ugotovitvijo, da najbolj aktivna javnost med zaposlenimi, tako imenovana javnost, ki išče informacije, zahteva predvsem ustno komunikacijo, medtem ko se manj iščoči in manj aktivni zaposleni zadovoljijo s pasivnim prejetjem informacij prek tiskanih medijev. Če upoštevamo, da se praksa v marsičem razlikuje od podjetja do podjetja in da internega komuniciranja ponekod sploh ni bilo, lahko iz tega potegnemo marsikatero spoznanje o osnovnih značilnostih internega komuniciranja, ki jih lahko uporabljamo tako v velikih kot v majhnih podjetjih, tam, kjer imajo oddelke za interno komuniciranje kot tam, kjer je za to zavezan samo en človek. In že dejstvo, da se ob internem komuniciranju zavemo pomena človeškega dejavnika v organizaciji, je velik korak naprej. Če nič drugega, nam to spoznanje pomaga pri iskanju vzrokov za težave v organizaciji, s tem pa pripomore tudi k iskanju rešitev zanje (Možina et. al, 1994b).

4.5. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Pri opredelitvi različnih orodij komuniciranja bomo izhajali iz komunikacije v organizaciji med managementom in zaposlenimi. Orodja komuniciranja so torej sredstva, ki omogočajo prenos, idej, ukazov med managementom in zaposlenimi. Običajno se vedno uporablja kombinacija več orodij, najpogostejše so to tiskani mediji avdiovizualni mediji in komuniciranje iz oči v oči ter druga orodja, kot so oglasna deska, telefon, internet, elektronska pošta, oglaševanje in reklamiranje.

Tiskani mediji (Inside organizational communication, 1985, str. 115-132)

Tiskani mediji so še vedno najbolj pogosto uporabljeno orodje. Revije, časopisi in bilteni so osnovne publikacije v organizaciji. Poleg revij in časopisov sedaj organizacije uporabljajo tudi letna poročila za zaposlene, plakate, priročnike, brošure. Osnovni namen vseh omenjenih medijev je predstaviti politiko organizacije, ključne cilje ter pomen le-teh za zaposlene.

Revije vsebujejo različne članke, od programov in politik organizacije. Njihov namen je informirati zaposlene o aktualnih dogajanjih v organizaciji in utrditi pripadnost zaposlenih v njej. Nekatere interne publikacije so namenjene tudi izbranim zunanjim ciljnim skupinam (upokojevcem, trgovcem). Običajno se izdajajo manj pogosto kot druge publikacije, in sicer mesečno, kvartalno.

Časopisi so naslednje priljubljeno orodje komuniciranja. Se hitro izdelajo, po kakovosti papirja so tudi bolj ekonomični od revij, zato izhajajo tudi pogosteje kot revije. Uporabljajo se predvsem za tekoče novice v obliki kratkih člankov. So bolj zapleteni kot bilteni.

Bilten se vedno pogosteje uporablja v organizacijah. Po navadi je manjši kot časopis, vsebuje le štiri do osem strani, je manj uraden in hitro izdelan. Je hkrati najenostavnejši od vseh publikacij in najmanj zapleten. Predvsem je primeren za manjšo organizacijo.

Avdiovizualni mediji (Inside organizational communication, 1985, str. 119, 188)

Z napredovanjem tehnike in znanosti so se razširile tudi možnosti uporabe različnih orodij komuniciranja. Tri najpogostejša avdiovizualna orodja so: video, film in predstavitev s prosojnicami in glasbo. Vsakega izmed njih lahko uporabljamo samostojno ali v kombinaciji z drugimi.

Video se kot avdiovizualni medij v organizacijah najhitreje uveljavlja. Uporablja se za predstavitve večjemu številu ljudi. Organizacija se lahko odloči za samostojni nakup video opreme, za najem opreme, lahko pa prepusti vse v izdelavo zunanjemu strokovnjaku.

Film je običajno bolj umetniško obdelan in posnet od zunanjih strokovnjakov. Izdelujejo ga bolj v komercialne namene.

Predstavitve s prosojnicami in glasbo je cenejši in enostavnejši način komuniciranja kot video in film, kljub temu pa je ravno tako učinkovit. Uporaba tega orodja je zlasti primerna za manjše ali srednje velike skupine. Osnovna oblika predstavitve je taka, da nekdo v živo predstavlja neko temo, oporne točke pa so prikazane na prosojnicah.

Komunikacije iz oči v oči in programi povratne zanke (Inside organizational communication, 1985, str. 120)

Najpomembnejše in najučinkovitejše so komunikacije, ki jih neposredno opravi človek v stiku z drugimi. Pri tem mu močno podporo lahko nudijo sodobna tehnična sredstva.

Komunikacije iz oči v oči in programi povratne zanke so lahko v različnih oblikah, od medsebojnih komunikacij med dvema zaposlenima do organiziranih sistemov, ki omogočajo zaposlenim postavljati vprašanja in dobiti odgovore.

Poznamo tri osnovne oblike komuniciranja iz oči v oči, in sicer: *medosebno*, *skupinsko* in *javno komuniciranje*. Med seboj se razlikujejo po interakciji, namenu in postavitvi. Interakcija pri medosebnem komuniciranju je eden na enega, pri skupinskem komuniciranju eden na nekaj in pri javnem komuniciranju eden na veliko. Medtem ko je namen medosebnega komuniciranja utrditi odnos med sogovornikoma, je namen pri skupinskem komuniciranju učiti se ali rešiti probleme. Namen javnega komuniciranja pa je vplivati na občinstvo. Pri medosebnem komuniciranju lahko govorimo o naključni postavitvi, pri skupinskem komuniciranju je neformalno in pri javnem komuniciranju formalno.

DRUGA ORODJA (Inside organizational communication, 1985, str. 119, 167-180)

Poleg tiskanih, avdiovizualnih orodij in komunikacij iz oči v oči so na razpolago še druga orodja. Odločitev za eno od naštetih orodij je vsekakor težka, je pa v veliki meri odvisna od vrste podjetja, dejavnosti, ki jo opravlja, proizvodov ali storitev, ki jih nudi na trgu, ter predvsem od ciljev, ki jih želi doseči. Zato odločitev za eno od naštetih orodij ali za njihovo kombinacijo ni lahka in je največkrat posledica temeljite analize ter raziskave trga in proizvoda.

Oglasna deska je med najstarejšimi mediji oziroma orodji interne komunikacije v organizacijah. Oglasne deske so ekonomične, saj je po začetni investiciji potrebno le skromno vzdrževanje. Edini strošek je tiskanje in pošiljanje materiala ter skromni zneski za vzdrževanje in čiščenje desk. Posebno pozornost je potrebno posvetiti kakovosti informacij, objavljenih na oglasni deski, njihovi predstavitvi, pogostosti ažuriranja in koordinaciji vseh oglasnih desk v organizaciji. Prednost oglasnih desk je, da so relativno poceni, prilagodljive, lahko jih je vzdrževati in so ažurne. Med najpomembnejšimi značilnostmi oglasne deske je njena visoka vidljivost in lahka dostopnost. Postavljene morajo biti na frekventnih področjih, da bi pritegnile pozornost.

Telefon omogoča hitro posredovanje informacij, novosti, odgovorov na vprašanja. Je pogosto uporabljeno orodje za hitre interne komunikacije. Bistvene pri tej obliki komunikacij so hitrost, enostavnost in odprtost sporočanja. Pomanjkljivost telefona je, da ne pušča zapisa, ki je marsikdaj potreben za poslovne namene.

Internet se razvija zelo hitro in je komunikacijski medij prihodnosti. Nudi izjemno možnost oglaševanja. S prihodom interneta je svet postal odprt, saj omogoča povezave z računalniki po vsem svetu. Hkrati omogoča ljudem, da informacije po potrebi poiščejo sami, jih prilagodijo in takoj posredujejo naprej, lahko tudi več prejemnikom. Komunikacijski proces, ki ga nov medij omogoča, je velika prednost pred drugimi množičnimi mediji. Internet kot sodoben

digitalni medij v primerjavi s tradicionalnimi mediji omogoča dvosmerno komunikacijo. Je demokratičen medij, ki uporabnikom nudi več samostojnosti in enakopravnosti s komunikatorji. Vsak posameznik ima možnost anonimno objaviti prispevke in širiti svoje ideje, torej lahko trdimo, da je internet neke vrste zakladnica informacij in idej.

Elektronska pošta je izmenjava sporočil, pošiljanje in sprejemanje med dvema ali več uporabniki. Najpogosteje se uporablja kot orodje dvosmerne komunikacije. Lahko se uporabi tudi za komuniciranje v skupini, saj je možno isto pismo hkrati poslati več naslovnikom. Sitem elektronske pošte omogoča tudi brisanje in shranjevanje sporočil, ponovno branje, odgovarjanje nanje, pošiljanje sprejetih sporočil naprej, sporočilu se lahko dodajo oziroma pripnejo datoteke različnega formata (slike, besedilo v wordu, preglednice, video, glasbeni zapisi). Sporočilo doseže naslovnika v nekaj minutah, ko se ta poveže z internetom, vse do takrat pa so spravljena v ponudnikovem poštnem strežniku. Slabost elektronske pošte je v majhni zasebnosti, prebere jo namreč lahko vsak, ki ima dostop do prejemnikovega računalnika, zato je pri pošiljanju občutljivih informacij priporočljivo zaščititi vsebino.

Oglaševanje in reklamiranje

Najbolj pogosta oblika oglaševanja so oglasi na televiziji, malo manj na radiu, v časopisih in revijah. Odločitev za eno izmed naštetih oblik za podjetje nikakor ni lahka, saj po navadi želi podjetje doseči s čim manj vloženimi sredstvi čim večji uspeh, čim večji učinek reklamiranja. Razlogi, ki vodijo podjetje k temu, da se odloči za oglaševanje v medijih, so sila različni. Kako se neko podjetje loti oglaševanja, zavisi od velikosti podjetja in njegovih finančnih zmožnosti. Cena oglaševanja v Sloveniji je kljub veliki konkurenci na oglaševalskem področju relativno visoka. Najdražja oblika reklamiranja je vsekakor oglaševanje na televiziji, ki ima praviloma tudi največji učinek, predvsem pri reklamiranju izdelkov široke potrošnje. Za večino reklam, objavljenih v medijih, lahko ugotovimo, da je njihova glavna naloga pritegniti potrošnika, vzbuditi njegovo pozornost.

4.6. INTERNE KOMUNIKACIJE IN SPREMEMBE V PODJETJU

Posebno vlogo interno komuniciranje dobi v času velikih sprememb, ko največkrat nastopijo krize in strah v notranjih javnostih. V takšnih primerih so izrednega pomena dvosmerne komunikacije. Te so zamudne, stroškovno zahtevnejše in terjajo tako čas kot strokovno usposobljenost izvajalcev. Vendar se naložba vanje obnese še posebej v času sprememb, ko gre za zahtevne in občutljive teme ter nepričakovane dogodke. Omogočajo, da bodo sprejete kakovostne odločitve, navodila pa bodo prej in lažje razumljena in uresničena. V organizaciji obstajajo različni problemi, kot so (Fitz-enz, 2000, str. 167):

- o povečan absentizem in povečanje napak pri delu, ki se kaže v obliki nestrpnega, nepotrpežljivega ravnanja vodstva z zaposlenimi;
- o izostajanje z dela, zmanjšanje prostovoljnih aktivnosti in razni drugi znaki nemirov med zaposlenimi;

- o visok porast teženj zaposlenih po prestavitvi na drugo delovno mesto; visoka raven zavrnjenih delovnih ponudb, zmanjšanje obiska izobraževanj in pogosti pogovori s službo so lahko kazalci nezadovoljstva v organizaciji, ki vplivajo na kakovost storitev;
- o nezainteresiranost zaposlenih za koristne predloge, izboljšave in inovacije.

Poleg zgoraj naštetih problemov organizacije pa nekateri drugi avtorji omenjajo še razne druge posledice sprememb in slabega komuniciranja. Gruban (1997, str. 2) omenja predvsem naraščanje nezaupanja in cinizma med zaposlenimi, pojavljata se negotovost in strah, ki znižujeta ustvarjalnost, sprejemajo se slabše odločitve, ki težko naletijo na razumevanje in naklonjenost zaposlenih, narašča rivaliteta, reševanje medosebnih in organizacijskih konfliktov se niža, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih upadeta. Skratka, zaposleni se upirajo prepotrebnim spremembam, vse težje postane uresničevanje poslovne politike in strategije. Zaposleni sodijo, da se jim premalo zaupa, da se jih obravnava kot nedorasle otroke; tako narašča absentizem in z njim število koristnih predlogov in inovacij.

Notranji vzroki kriz v organizaciji so neustrezna usposobljenost vodstva, nestrokovnost vodstva, nemoralnost vodstva, podcenjevanje mnenja zaposlenih, neučinkovito delovanje upravljaljskih funkcij, nerealni cilji sindikatov v organizacijah, podjetjih, neučinkovit komunikacijski sistem, slaba organizacijska kultura, nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih, slaba organiziranost dela, oblikovanje neformalnih skupin, neurejene razmere na delovnem mestu (Novak, 2000, str. 47).

4.7. INTERNO KOMUNICIRANJE V ČASU KRIZ

Slaba komunikacija v sodobnem, hitro spreminjajočem se poslovnem svetu, lahko povzroči številne težave. Raziskave so pokazale, da sta prav pomanjkljiva izmenjava informacij in notranji boj za prevlado kriva, da se podjetja počasneje prilagajajo novim tržnim razmeram, kot bi se morala, zaradi česar se izgubi marsikatera dobra zamisel, s katero bi podjetje lahko prehitelo svoje tekmece (Thill, Bovee, 1996, str. 10).

O krizi govorimo takrat, ko v organizaciji pride do nekega trenutnega in nepričakovanega dogodka ali dejanja, ki ogroža življenje ljudi ter organizacijsko sposobnost preživetja.

Poznamo najrazličnejše razloge za krize. Slednje lahko nastanejo zaradi likvidnostih težav organizacije, izgube trga, stavk delavcev, medijskih afer, požara, razpada informacijskega sistema ali izdaje pomembne poslovne skrivnosti. Vzroki so torej najrazličnejši, pravilen način reagiranja in upravljanja s krizo pa je en sam (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 75).

Krizno načrtovanje zajema tako proces definiranja kriz, ki se lahko v organizaciji pripetijo, kot tudi pripravo priročnika za krizne odnose z javnostmi, ki vsebujejo na primer pregled zgodovine kriznih situacij organizacije, imenovanje kriznega štaba, opredelitev nivojev kriz, določitev govorca ali govorcev, seznam nujnih telefonskih števil, seznam javnosti in medijev, s katerimi moramo komunicirati. Tovrstno načrtovanje je izrednega pomena, saj se

lahko s krizami soočimo in se nanje primerno odzovemo le, če se nanje ustrezno pripravimo (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 77).

Ko pa do krize dejansko pride, veljajo naslednja tri pravila: soočenje, priznanje in popravek, kar pomeni, da je s tem, kar se je zgodilo, potrebno soočiti in škodo priznati, moči pa usmeriti v popraviljanje škode prizadetim, kolikor je pač to mogoče, in v obnovo organizacijskega delovanja. Če torej do krize pride, je s stališča odnosov z javnostmi krizo najbolje čimprej priznati in prevzeti pobudo in takoj vzpostaviti stike z novinarji, govoriti izključno resnico, obravnavati medije s spoštovanjem, ne ugibati, ne zahtevati preklicev objav, ohranjati komunikacije enostavne, spremljati medijsko poročanje, predvsem pa razmišljati o ljudeh in poskrbeti za brežhibno notranje komuniciranje, ki bo preprečilo, da bi zaposleni dobivali napačne ali zavajajoče informacije od zunaj. Vsekakor pa mora vsaka organizacija poskrbeti tudi za po krizno popraviljanje škode (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 77-78).

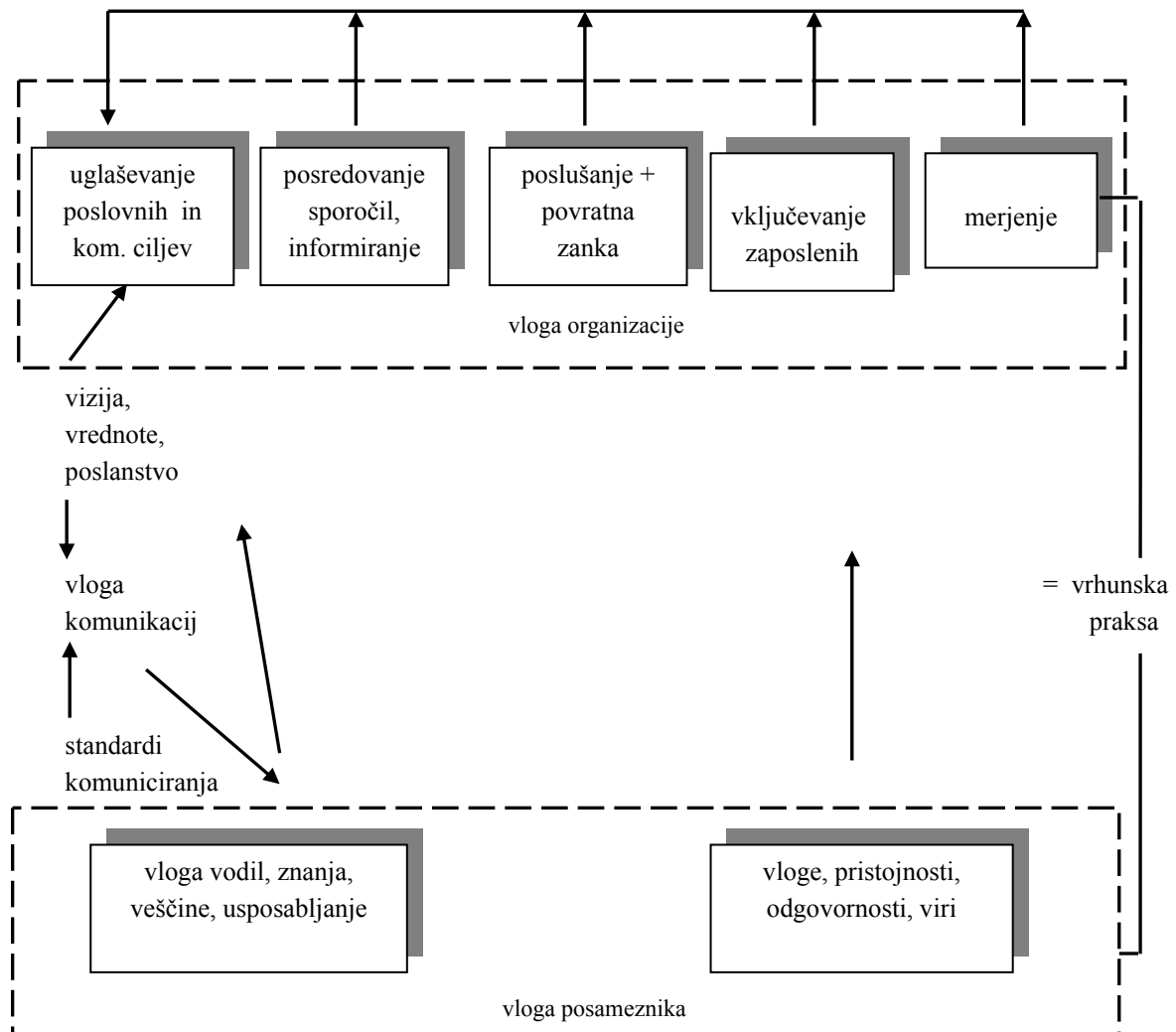
4.8. MODEL STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA INTERNIH KOMUNIKACIJ

Od petdesetih let preteklega stoletja do danes so se poslanstvo in nameni internega komuniciranja bistveno spremenili (Gruban, Interno organizacijsko komuniciranje) Takrat so pomen pripisovali sprostivni in zabavi zaposlenih, sindikalnim veseljam. Označevalo jih je enosmerno ukazovanje šefov. V sedemdesetih letih je prevladovalo samoupravno informiranje in obveščanje in navidezno sodelovanje delavcev pri upravljanju. Devetdeseta leta označujejo postlastninsko obdobje, v katerem naj bi zaposleni sodelovali pri participativnem soupravljanju podjetij. Samoupravno informiranje naj bi nadomestili novi modeli internega komuniciranja (glej sliko 5). Razlog je v tem, da so danes zaposleni vse bolj izpostavljeni novim zahtevam. Informiranje samo po sebi ne zagotavlja potrebnih vedenjskih sprememb, zato morajo vodstva segati po sodobnih tehnikah prepričevalnega komuniciranja. Med nameni na področju internega komuniciranja so cilji:

- o izboljšati informacijske pretoke in uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja,
- o uveljaviti timsko delo (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje),
- o dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije,
- o definirati profil vodje in profil zaposlenega, uveljaviti primeren slog vodenja,
- o izboljšati motivacijo in definirati kriterije zadovoljstva delavcev.

Vsak manager mora razumeti proces komuniciranja. Komunikacijski model pokaže, kdo, komu, kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom. Poglavitna udeleženca v komunikaciji sta oddajnik in sprejemnik, komunikacijski orodji pa sta sporočilo in kanal. Če hočemo izboljšati kakovost svoje komunikacije, moramo poskrbeti za oboje, kaj in kako pošiljamo ter kako dobro sprejemamo, kar nam dajejo drugi (Evans, Russel, 1992, str. 149).

Slika 5: Model internega komuniciranja



Vir: Gruban, Interno organizacijsko komuniciranje

Model strateškega načrtovanja in upravljanja internih komunikacij je sestavljen iz naslednjih korakov (Gruban, Interno organizacijsko komuniciranje):

- a) organizacijska priprava projekta,
- b) poslanstvo in nameni,
- c) razvojna in raziskovalna podpora,
- d) vizija in poslanstvo organizacije,
- e) cilji, strategije in metode,
- f) program usposabljanja,
- g) model in načrt,
- h) promocija in dokumentiranje,
- i) ljudje in zgledi,
- j) sistemske rešitve.

Organizacijska priprava projekta

Za začetek je potrebno v okviru organizacijske priprave projekta poskrbeti za:

- o potrditev projekta od vodstva,
- o razdelitev vlog, pristojnosti in odgovornosti izvajalcev,
- o imenovanje projektnega in nadzornega sveta projekta in sestavo projektne skupine,
- o pripravo načrta faz projekta,
- o informacijsko podporo (Superproject, Microsoft Project, Intranet).

Poslanstvo in nameni internega komuniciranja

Opredelitev poslanstva je mogoče doseči na osnovi predhodnih posnetkov stanja in analiz ter problemskih delavnic, na katerih sodelujejo zaposleni in vodstvo. Iz teh naj bi sledila opredelitev prioritet, namenov v merljive objektne cilje ter določitev strategij, taktik internega komuniciranja in odgovornosti za njihovo uresničevanje in opredelitev vrednot organizacije.

V ta namen je potrebno pripraviti poseben program internega komuniciranja in doseči čim večjo stopnjo konsenza glede njegove vsebine in izvajanja med zaposlenimi in vodstvom. Uresničevanje poslanstva se ob koncu poslovnega obdobja predstavi vsem zaposlenim v obliki letnega poročila za zaposlene.

Razvojna in raziskovalna podpora

Empirične raziskave so pokazale, zakaj mnoge organizacije posvečajo izjemno pozornost prav internim javnostim:

- o percepcija organizacije v okolju nastaja na osnovi tistega, kar o njej menijo in izražajo zaposleni;
- o interne komunikacije so pogosto temeljit preizkus, koliko bodo uspešni eksterni komunikacijski načrti;
- o brez kritične mase, ki jo prispevajo zaposleni, ni mogoče trajneje zagotavljati konkurenčne sposobnosti organizacije;
- o družbeni in drugi izzivi iz okolja zahtevajo odzivnost organizacij in vseh zaposlenih.

Trajnejše doseganje konkurenčnosti je namreč dvig produktivnosti in pri tem je kakovost dejavnik, ki največ prispeva k oblikovanju vrednosti izdelka oziroma storitve. Kakovosti pa ne morejo zagotavljati nemotivirani zaposleni.

Vizija in poslanstvo organizacije

Naloga v tej fazi programa je preveriti obstoj ustreznih strateških dokumentov in gradiv, ki obravnavajo vprašanja razvoja, vrednot, vzorov, vizije, strategije, ciljev, usmeritev in jih v primerni, komunikacijsko razumljivi in grafično privlačni vsebini komunicirati navzven in navznoter organizacije. Če ta gradiva ne obstajajo v zapisani, artikulirani obliki, je potrebno s podprojektnimi aktivnostmi to zagotoviti. Običajno je osrednji dokument »Razvojna strategija« organizacije za neko določeno obdobje. Potrebno je izbrati temeljna sporočila in jih v različnih oblikah ter z različnimi orodji komunicirati zaposlenim. Ob boljšem poznavanju tovrstnega dokumenta se lahko pričakuje višja raven zavedanja in akcijske

motiviranosti ter odločenosti zaposlenih. Poudarek je pri tem potrebno dati osebnim, neposrednim oblikam komunikacije vodstva z zaposlenimi.

V vseh fazah programa je potrebno vgraditi možnosti za tekoče preverjanje seznanjanja zaposlenih s cilji organizacije (usmerjeni intervjuji, ankete, raziskave itd.).

Pomembno komunikacijsko podporo projektu v tej fazi je potrebno zgraditi po načelih in modelih upravljanja sprememb; to so:

- o jasne prioritete,
- o najprej uresničevati »uresničljivo«,
- o politika majhnih, vidnih in opaženih korakov,
- o hitra povratna sporočila,
- o posebni komunikacijski kanali,
- o nagrajevati skladnosti in destimulirati odstopanja od vzorov,
- o komunicirati zgleda,
- o utrjevati doseženo,
- o uporaba več komunikacijskih kanalov hkrati.

Cilji, strategije in metode

Na osnovi predhodnih raziskav interne javnosti in opredelitve namenov je v izvedbeni fazi projekta »Odličnost v internem organizacijskem komuniciranju« potrebno določiti konkretne, merljive cilje (KAJ) ter izbrati ustrezne strategije (KAKO) in metode (S ČIM). Le-te naj bi zagotovile doseganje izhodiščnih namenov. Potrebno je upoštevati načela specifičnosti, merljivosti, dosegljivosti in časovne opredelitve.

Kot osnova za izbor strategij lahko pomaga analiza stanja med realnimi in želenimi rezultati. Na eni strani je potrebno identificirati notranje in zunanje blokade ter na drugi strani pozitivne mehanizme iz organizacije in okolja. Pomožna analitična orodja so lahko:

- o analiza moči in vplivov,
- o problemske delavnice,
- o test prioriteta,
- o tehnike zbiranja informacij,
- o metode za pospeševanje procesov.

Program usposabljanja

Predvideti je potrebno poseben program usposabljanja zaposlenih, ki mora vključevati izvajalce usposabljanja, module, ciljne skupine in čas izvajanja usposabljanja. Pri tem bo pomembno vlogo igrala kadrovska služba. Poseben del programa usposabljanja naj bi bil namenjen vodstvu in poseben del drugim zaposlenim. Potrebno je tudi usposabljanje izvajalcev programa. Primerna oblika obveščanja je priročnik, v katerem so predstavljeni izvajalci, moduli, časovni načrt.

Model in načrt

Glede na druge faze projekta in druge predhodne opredelitve je potrebno:

- o izbrati orodja za doseganje namenov,
- o opredeliti sporočila,
- o opredeliti metode komuniciranja te vsebine,
- o pripraviti letni komunikacijski načrt,
- o pripraviti komunikacijsko mapo – pregled oseb, vključenih v komuniciranje in njihove medsebojne povezave,
- o pripraviti model upravljanja sprememb – doseči je potrebno spremembe v vedenju tako zaposlenih kot vodstva.

Promocija in dokumentiranje

Da bi projekt ustrezno zaživel, ga je potrebno ustrezno promovirati. To pomeni, da je potrebno ves čas njegove priprave in izvedbe obveščati zaposlene o dejavnostih tega projekta. Ko bo potrjen dokončni letni program dejavnosti, je potrebno pripraviti razpoznavni znak projekta ter medijski načrt, ki mora predvideti različna orodja za obveščanje o pomenu posameznih aktivnosti. Poleg promocije je potrebno poskrbeti tudi za ustrezno dokumentiranje izvedbe projekta. Izvajalci se morajo dogovoriti o enotnem, natančnem in ažurnem sistemu poročanja in dokumentiranja posameznih dejavnosti.

Ljudje in zgledi

Projekt internega komuniciranja je namenjen vsem zaposlenim v organizaciji ter vodstvu. Prispeval naj bi k boljši obveščenosti zaposlenih ter k pozitivni spremembi njihovega vedenja. Opredeliti je potrebno tudi profil zaposlenega in profil vodje.

Sistemske rešitve

Namen te faze je uvesti nekatere sistemske ukrepe, kot so politika razvoja kadrov, metode motiviranja zaposlenih, politika nagrajevanja in participacijski sporazum (svet delavcev, predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu).

5. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Tako kot ima vsak posameznik svoje osebne lastnosti, ima tudi vsaka organizacija svoje značilnosti, ki so zajete v njeni organizacijski kulturi. V novih podjetjih je organizacijska kultura običajno skladna z osebnostjo ustanovitelja, v starejših podjetjih pa se običajno skozi življenjsko dobo podjetja spreminja in preoblikuje. Če želi biti podjetje dolgoročno uspešno, njegova organizacijska kultura ne sme biti odvisna samo od trenutnega voditelja, temveč mora razviti močno kulturo, ki temelji na vrednotah, ki postanejo samoumevne in jih sprejemajo vsi njeni člani. Po drugi strani pa morajo zaposleni v podjetju ohraniti fleksibilnost, da se lahko hitro odzivajo in prilagodijo na nenadne spremembe v okolju in v organizaciji. Ta proces je lahko precej težaven in dolgotrajen, saj ga lahko ovirajo ljudje, odnosi med njimi pa tudi vplivi iz okolja. Vsekakor pri spreminjanju organizacijske kulture ne

gre na slepo prevzemati elementov kulture drugih, uspešnih podjetij, temveč je potrebno poiskati tiste elemente stare organizacijske kulture, ki jih je smiselno ohraniti tudi v spremenjenih razmerah, ter vpeljati nove, ki bodo zagotavljali uspešnost organizacije tudi v prihodnje.

V zadnjih letih na področju organizacijske teorije težko najdemo knjigo, ki ne bi na takšen ali drugačen način obravnavala kulture združbe. Tudi veliko člankov in raziskav ter študij potrjuje veliko zanimanje za to področje. Preučevanje pojava kulture združb ni novo. Podjetje kot družbeni sistem v vseh svojih razsežnostih so preučevali in ga še preučujejo znanstveniki s področja organizacijske psihologije in sociologije (Rozman et.al., 1993, str. 168).

5.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

Pojem organizacijske kulture je bil prevzet v poslovno ekonomijo in organizacijo iz antropologije in sociologije. Različni raziskovalci pojem organizacijske kulture opredeljujejo različno, najpogosteje pa v strokovni literaturi srečamo definicijo organizacijske kulture, ki pravi, da je organizacijska kultura globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Sestavine organizacijske kulture se lahko delijo na opazljive (vrednote, norme, tipični obrazci vedenja, vzorniki, običaji in obredi, komunikacije, proizvodi in storitve) in tiste, ki jih ne moremo neposredno opazovati in jih imenujemo »temeljne predpostavke« (odnosi z zunanjim svetom, čas in prostor, narava resničnosti, narava človeškega značaja in odnosov) (Možina et.al., 1994b, str. 177).

Rozman (1993, str. 169) uporablja pojem organizacijska kultura v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Kultura pomeni celoto spoznanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja (Lipičnik, 1998, str. 206). Kultura se večinoma ne izraža neposredno (npr. kot predpis in/ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže v tem, kaj delamo in kako, kakšen je naš praktični odnos do sebe in okolja. Gre torej za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo.

5.2. TIPI ORGANIZACIJSKIH KULTUR

Posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo je cela vrsta tipologij (poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti s tipom modela, ki poskuša prikazati stvarnost), ki so jih razvili različni avtorji (Ansoff, Deal in Kennedy, Handy v Rozman, 2000, str.135 - 137). Največkrat se uporabljajo naslednji trije modeli.

1. Prvi model loči pet različnih tipov organizacijskih kultur:

- o **Stabilni tip:** člani podjetja so introvertirani in usmerjeni v preteklost in imajo velik odpor proti spremembam.
 - o **Reaktivni tip:** je introvertirano usmerjen, člani so usmerjeni v sedanost in pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah.
 - o **Anticipativni tip:** so usmerjeni introvertirano in navzven, tveganje sprejemajo v primeru polnega zaupanja.
 - o **Eksplloativni tip:** člani so usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe, hočejo biti v akciji.
 - o **Usklajevalni tip:** člani so usmerjeni navzven in v prihodnost.
2. Drugi model temelji na dveh merilih: prvi je dejavnik tveganja, predvsem poslovnega, na trgu. Drugi je hitrost povratnih informacij o uspehih ali neuspehih na trgu.
- o **Prodajna (poslovna) kultura** predvideva, da je tveganje relativno majhno in povratna informacija hitra. Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, tiskemu delu in razvijanju občutka pripadnosti podjetju. Pomanjkljivost je, da je v ospredju količina na škodo kakovosti.
 - o **Špekulacijska kultura.** Tu je tveganje veliko in povratna informacija hitra, v ospredju je hiter zaslužek. To je podjetje posameznika, ki želi uspeti.
 - o **Procesna kultura.** Tu je tveganje majhno in povratna informacija počasna, primerna je za administracijo, upravne službe, velika podjetja. V ospredju je način opravljanja naloge, ne rezultat, odločitve se pripravljajo počasi in natančno.
 - o **Sistemska kultura.** Zanj so značilni veliko tveganje in počasnost povratnih informacij, odločitve se sprejemajo na vrhu, poudarek je na izkušnjah. V takem podjetju ni mogoče narediti hitre kariere.
3. Tretji model razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur.
- o **Kultura moči** je v obliki simbola prikazana kot pajčevina. Tako podjetje teži k obvladovanju okolice, člani podjetja med seboj ne trpijo nobene opozicije. Prednost te kulture je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe.
 - o **Kultura vlog** je upodobljena kot grški tempelj, podjetje je usmerjeno k racionalnemu obnašanju. Kultura temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti, pomembna sta hierarhija in status. Delo je usmerjeno z opisom delovnih mest, komunikacijskih navodil in podobno, konflikti se rešujejo s postavljenimi pravili. Takšna kultura je uspešna v stabilnem okolju, spremembe zaznava zelo počasi.
 - o **Kultura nalog** je grafično prikazana kot mreža. Moč je na stičiščih mreže in temelji na znanju in sposobnostih. Spore gladijo s posvetovanji in jih jemljejo kot nauk za prihodnost. Komuniciranje je razvito v vseh smereh, slog vodenja je usmerjenost k cilju.
 - o **Kultura osebnosti** je prikazana kot protoplazma. Odločitve, ki so nujne za delovanje organizacije, so podrejene odločitvam, ki vplivajo na način dela in življenja posameznikov. Skrb za podrejene, posameznike in skupine, je zelo izrazita. Organizirane so številne dejavnosti ob delu. Takšno podjetje obstaja zaradi

zadovoljevanja potreb svojih članov, vpliv avtoritete je minimalen. Prednost tega tipa kulture je v visoki stopnji motiviranosti njenih članov, slabost pa v majhnem vplivu odgovornih oseb.

5.3. OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Veliko kultur v organizacijah se oblikuje kot posledica dejavnosti njihovih ustanoviteljev. V vseh primerih pa niso ustanovitelji tisti, ki s svojimi prepričanji, vrednotami in akcijami oblikujejo kulturo, ki se nato sprejme in ohrani v njihovih organizacijah. Včasih namreč ti vzpostavijo šibko kulturo, ki se dolgoročno ne more obdržati. Da bi te organizacije lahko preživele, je v njih treba namestiti nove managerje na najvišji ravni upravljanja, ki morajo začeti z delovanjem v smeri oblikovanja močne kulture.

Kultura se prenaša na zaposlene na različne načine (Treven, Sriča, 2001, str. 87-93):

- o **Zgodbe.** Znotraj mnogih organizacij se prenašajo zgodbe, ki pripovedujejo o dogodkih v zvezi z ustanovitelji organizacije, najvišjimi managerji in pomembnimi odločitvami, ki vplivajo na usmeritev organizacije v prihodnosti.
- o **Rituali.** Rituale ali obrede lahko opredelimo kot ponavljajoče se zaporedje dejavnosti, ki izražajo ključne vrednote in pomembne cilje v organizaciji ter pomembnost ali nepomembnost posameznih članov.
- o **Materialni simboli.** To so npr. službeni avtomobili ali celo letala, velikost in videz pisarn posameznih članov, sodobnost opreme in primernost oblačil zaposlenih. Ti materialni simboli zaposlenim sporočajo, kdo je pomemben v organizaciji, kakšna je stopnja neenakosti med zaposlenimi, ki jo podpira najvišji management in kakšen način vedenja je sprejemljiv v organizaciji.
- o **Jezik.** V mnogih organizacijah uporabljajo jezik za označevanje pripadnosti članov svoji kulturi. S poznavanjem tega jezika člani potrdijo svoje sprejemanje kulture in jo s tem pomagajo ohraniti. Novo zaposleni se v taki organizaciji soočijo s posebnim žargonom, ki pa po nekaj mesecih postane sestavni del njihovega jezika.

Proces oblikovanja kulture je v bistvu identičen s procesom oblikovanja skupine, in sicer v pomenu oblikovanja skupinske identitete. Skupinsko identiteto predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega učenja. Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo samo o agregatu ljudi in ne o skupini. Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas – ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo. Rast skupine in oblikovanje kulture sta torej dva konca iste palice. Pri razvoju skupine in oblikovanju kulture igra pomembno vlogo vodstvo, saj voditelji, ustanovitelji skupine ali organizacije s svojimi vrednotami vplivajo na oblikovanje skupnih predpostavk. Kultura nastaja v procesu, ki ga vsiljuje skupini nujnost preživetja v zunanjem okolju.

V novih podjetjih je organizacijska kultura skladna z osebnostjo (prepričanji, vrednotami) ustanovitelja. Ko organizacija z leti raste, razvija tudi svojo lastno kulturo, ki se lahko

razlikuje od prvotne. Če želi biti organizacija dolgoročno uspešna, mora uveljaviti svojo lastno kulturo, ki temelji na motivaciji in vrednotah, ki si jih delijo vsi njeni člani, ji omogoča uspešno doseganje zastavljenih ciljev in se zaradi tega tudi razlikuje od drugih organizacij.

5.3.1. ZAKAJ JE POTREBNO SPREMINJATI ORGANIZACIJSKO KULTURO

Organizacija kot odprt sistem je neprestano izpostavljena spremembam. Te so nujne in se jim ni mogoče izogniti. Vzroki so številni: tehnološke spremembe, spremembe v gospodarski zakonodaji, spremembe v političnem sistemu, pojav novih konkurentov, novih materialov, večje inovacije, spremembe navad potrošnikov itd. Spremembe torej povzročajo dejavniki v organizaciji, na primer inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, zamenjave vodilnih kadrov, pomanjkanje kadrov itd. Še več je sprememb, povzročenih iz okolja, lahko bližnjega ali bolj oddaljenega. Če se organizacija ne bi spreminjala, če se ne bi s spreminjanjem prilagajala novim razmeram znotraj in predvsem v okolju, ne bi bila sposobna preživeti. To pa ne pomeni, da so vse spremembe dobrodošle in lahke. Nekatere so povzročene prostovoljno, na pobude znotraj organizacije, druge so bolj nasilne, povzročene s spremembami drugod in se jim organizacija mora prilagajati (Možina et.al., 1994b, str. 199).

Upoštevanje organizacijske kulture je bistvenega pomena za razumevanje organizacije. Prav tako ima razumevanje organizacijske kulture pomembne praktične posledice, kajti na primer vodenje bo zagotovo bolj uspešno, če bo upoštevalo pomen kulture v organizaciji. V mnogih organizacijah so npr. prišli do spoznanja, da bi bilo potrebno vpeljati določene spremembe, nove tržne, proizvodne in finančne strategije, vendar jih ne morejo uveljaviti, ker so predpostavke, vrednote in načini delovanja, ki jih nove strategije zahtevajo, v nasprotju z obstoječimi. Tako se vodstvo, ki skuša vpeljati določene spremembe v organizaciji, sooči s problemom organizacijske kulture. Percepcije in vedenjski obrazci članov organizacije so namreč zgrajeni na trajnih predpostavkah, ki so samoumevne in so do sedaj prinašale uspeh. V večini primerov se vodstvo teh predpostavk niti ne zaveda, ker so le-te tako globoko vsajene v zavesti članov organizacije, da so praktično nevidne. Zato so nove strategije, ki izhajajo iz drugačnih predpostavk, pogostokrat neuresničljive. Vodstvo sicer velikokrat ugotavlja, da bi za uresničitev sprememb bilo potrebno poleg struktur in postopkov v organizaciji spremeniti tudi stališča in vrednote zaposlenih. Toda če na organizacijo gledamo z vidika organizacijske kulture, postane nemudoma očitno, da sprememba stališč in vrednot zaposlenih ne bo prinesla resničnih sprememb. Organizacijska kultura, ki se je sčasoma razvila v organizaciji, prežema namreč vse vidike organizacijskega delovanja. Tako so namreč najrazličnejše strukture v organizaciji (od delitve dela, komunikacij, metod nadzora do struktur moči itd.), stališča in vrednote zaposlenih ter filozofija in stil vodenja samo proizvodi organizacijske kulture.

Funkcija kulture v organizaciji se spreminja. Sčasoma kultura oblikuje stabilno situacijo v organizaciji – zagotovi stabilno in predvidljivo okolje in komunikacijski sistem. Vendar pa lahko člani organizacije čez vrsto let ugotovijo, da se je obstoječa kultura tako utrdila in

postala tako tradicionalna, da lahko rabi samo konservativnim elementom v organizaciji. Takšna kultura še vedno zagotavlja stabilnost, ne zagotavlja pa več identitete tistim članom organizacije, ki so na novo prišli v organizacijo in ki niso sodelovali pri njenem nastajanju. V takšnih pogojih se velikokrat oblikuje "protikultura".

Organizacijsko kulturo se najenostavneje spremeni v naslednjih situacijah:

- ko se podjetje znajde v hudi krizi, v težkih poslovnih situacijah in mora biti sprememba izvedena zelo na hitro;
- pri prehodu iz enega življenjskega obdobja podjetja v drugega (glede na krivuljo življenjskega cikla podjetja);
- enostavneje je kulturo spremeniti pri mladih podjetjih kot pri starih;
- pri spremembah vodstvenega kadra;
- enostavneje je to izpeljati v majhnih podjetjih kot v velikih;
- sprememba organizacijske kulture je odvisna od tega, kako je ukoreninjena med osebjem.

5.3.2. VLOGA VODSTVA PRI OBLIKOVANJU IN SPREMINJANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kultura v skupini, organizaciji ne nastane kar sama od sebe, ampak jo mora oblikovati management skupaj z zaposlenimi, ti pa jo potem prenašajo naprej novim članom (Možina et.al., 2000, str. 143). Organizacijske kulture se ne da enostavno predpisati, ampak se njene sestavine uveljavljajo z določenim načinom dela, osebnega zgleda in podobno. V organizaciji neprestano potekajo procesi privajanja in odvajanja članov na njeno kulturo; temu procesu rečemo tudi socializacija.

Management zagotovo s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri hote ali ne hote oblikuje organizacijsko kulturo. Poleg tega ima vrh podjetja na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture. Ti mehanizmi so predvsem kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje itd. Na drugi strani pa organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani podjetja. Torej je organizacijska kultura »proizvod« vseh zaposlenih (Rozman et.al., 1993, str. 170).

Organizacijske kultura ne nastaja iz nič niti ni rezultat naključja. Prav tako kot organizacijo tudi njeno kulturo oblikujejo zaposleni skozi izražanje lastnih predpostavk. Končna oblika pa je rezultat interakcije nameravanih in nenameravanih dejanj pa tudi zavestnega in nezavednega delovanja tako vodstva kot tudi drugih članov organizacije – je rezultat njihove skupne zgodovine. Ko se organizacija razvije, postane kultura bolj vzrok kot posledica. Kultura sedaj vpliva na strategijo, strukturo, postopke in načine medsebojnega delovanja. Postane močan dejavnik, ki vpliva na percepcijo, mišljenje in delovanje zaposlenih. S tem je določena tudi za vrsto vodstva in vodenja. S tega stališča torej lahko rečemo, da organizacija prek svoje kulture tudi oblikuje svoje vodstvo. Gre torej za nekakšen paradoks – vodstvo ima na začetku večji vpliv na kulturo kot drugi zaposleni, ko pa je kultura enkrat oblikovana in

utrjena, ta določa tudi način vodenja. Ker kultura deluje tudi kot pomemben dejavnik zmanjševanja strahu in napetosti, se je bodo zaposleni oklepali tudi takrat, ko bo postala nefunkcionalna v odnosu organizacije do okolja.

Kako torej oblikovati kulturo, s katero bo podjetje uspešnejše? Kako ugotoviti, če je obstoječa kultura sploh ustrezna in če ni, kako jo spremeniti?

Rozman (2000, str. 138) navaja tri faze oblikovanja organizacijske kulture; to so analiza, vrednotenje in oblikovanje kulture. Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture. Druga faza je vrednotenje. Njen namen je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile. Tretja faza je vpeljevanje nove kulture podjetja. Temelj le-te je utrditi organizacijsko kulturo, ki je skladna s strategijo podjetja in organizacijsko strukturo.

6. PRIMERJAVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU CORDIA D.O.O. V LETU 2005 IN V LETU 2006

Raziskovanje internega komuniciranja sem začela s preučevanjem teoretičnih izhodišč poslovnega komuniciranja in nato internega komuniciranja ter z opredeljevanjem temeljnih sestavin teoretičnega razumevanja internega komuniciranja sploh. Tako sem pridobila teoretično podlago, ki me je usmerjala pri delu. Teoretična spoznanja sem podrobno predstavila v drugem in tretjem poglavju magistrskega dela.

S tabelami in slikami sem s statističnimi metodami (s programskim orodjem Excel) obdelala zbrane podatke v opravljeni raziskavi v letih 2005 in 2006 (anketni vprašalnik) v podjetju Cordia d.o.o. Podatke sem obdelala tudi s statističnim programskim paketom SPSS 12.0 za Windows, ki sem jih priložila v prilogi D in E. Analiza v SPSS-u je omejena z lastnostjo spremenljivk. Ker so bile le-te atributivnega tipa, sem lahko izvedla izračun *frekvenčne porazdelitve* (frekvenčne tabele) in *opisnih statistik*.

Osnovni cilj je, da z opravljeno raziskavo na podlagi vseh podatkov, ki sem jih pridobila pri primerjavi internega komuniciranja v podjetju za leto 2005 in leto 2006, potrjujem, da je interno komuniciranje za podjetje Cordia d.o.o. neizbežno potrebno za doseg ciljnega poslovnega uspeha.

6.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen raziskave je izboljšati raven interne komunikacije v podjetju Cordia d.o.o. Pri oblikovanju sheme poteka komunikacije med zaposlenimi mi bo v pomoč shema organizacijske strukture celotne organizacije in preglednica sistemizacije delovnih mest.

Cilj raziskave je preučiti stanje komuniciranja z zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o. v letu 2005 ter ga primerjati z letom 2006. Z raziskavo o internem komuniciranju med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o. bom dobila nek vpogled, koliko se zavedajo pomembnosti komuniciranja, kako ocenjujejo svoje komunikacijske spretnosti in značilnosti zaposlenih v podjetju, ki prihajajo v stik s poslovnimi partnerji, in kako ocenjujejo spremembe, ki se pojavijo v letu 2006 glede na leto 2005. Cilji morajo biti postavljeni tako, da zaposlenega motivirajo, toda tudi tako, da jih lahko dosega. Cilji se spreminjajo v skladu s potrebami. Visoko zastavljeni, izzivalni mnogo bolj motivirajo kot manjši cilji, ki se omejujejo na določeno vsebino. Cilji nas usmerjajo, pomenijo določanje tistega, kar načrtujemo doseči in merijo stopnjo doseženega, kar smo dosegli.

Na podlagi ankete želim ugotoviti, kakšna je primerjava internega komuniciranja v podjetju za leto 2005 in leto 2006, katere oblike komuniciranja zaposleni najpogosteje uporabljajo, kako pogosto prihaja do konfliktov med njimi in katere so najpogostejše motnje pri komuniciranju. S pogovori z zaposlenimi želim raziskati predvsem motnje, ki se lahko pojavijo pri komuniciranju, kar bo prikazano v preglednici poteka komunikacij v podjetju Cordia d.o.o. Preučiti želim ugotovitve s področja organizacijske kulture in na podlagi metode opazovanja in pogovorov preučiti obstoječo organizacijsko kulturo v podjetju Cordia d.o.o. Na podlagi rezultatov vprašalnika bi rada pokazala, kakšen stil vodenja uporablja nadrejeni, ali obstaja možnost povratnih informacij in kakšne so spremembe v letu 2006. Nadalje bom ugotovila, kateri dejavniki najbolj motivirajo za delo ter oceno zaposlenih, kakšen je vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja. Želim dobiti odgovore o poteku sestankov in o načinu reševanja problemov ter ugotoviti razlike leta 2005 z letom 2006.

6.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE

Med metodami za zbiranje podatkov za analizo sem izbrala vprašalnik. Pred sestavljanjem vprašalnika sem preučila literaturo s področja komuniciranja, poslovnega in internega komuniciranja. Izbrano literaturo sem uporabila v teoretičnem delu magistrskega dela, ki mi je bila podlaga za sestavljanje vprašalnika. Pri sestavljanju vprašalnika sem se osredotočila predvsem na interno komuniciranje v podjetju Cordia d.o.o. Podatke, ki sem jih dobila z anketnim vprašalnikom v letu 2005, sem primerjala s podatki, ki sem jih dobila v letu 2006.

6.2.1. NAČRT RAZISKAVE

Na podlagi raziskave sem potrebovala podatke, ki sem jih zbrala z anketnim vprašalnikom v letu 2005 in v letu 2006, ki je v celoti prikazan v prilogi C.

Da bi anketiranje potekalo čim hitreje in da bi bila vprašanja zaposlenim v podjetju Cordia d.o.o. razumljiva, sem pri oblikovanju vprašalnika sledila naslednjim zahtevam:

- *jasnost vprašanj* (vprašanja jasna in nedvoumna)

Skušala sem sestaviti vprašanja, ki naj bi zmanjšala možnosti napačnih odgovorov ali napačnega razumevanja. Zato sem se odločila za vprašanja zaprtega tipa, kar olajša odgovarjanje, saj tisti, ki vprašalnik izpolnjujejo, izbere le med že ponujenimi odgovori. Tak vprašalnik nazadnje tudi omogoča lažjo obdelavo podatkov, saj bi bilo sicer vsebinsko pestre odgovore ali pa celo močno enake odgovore težko ali nemogoče klasificirati v skupine tako, da bi bili primerni za obdelavo.

- *ustrezen obseg vprašalnika*

Pri sestavljanju vprašalnika sem morala upoštevati dejstvo, da vprašalnik ne sme biti predolg, saj zaposleni niso pripravljeni žrtvovati časa za anketo. Preobsežen vprašalnik bi zahteval veliko časa in tudi truda za izpolnjevanje, kar bi lahko anketirance odvrnilo od sodelovanja. Vprašalnik tako vsebuje le potrebna vprašanja za pridobitev osnovnih odgovorov v zvezi z zastavljenimi cilji.

6.2.2. ZBIRANJE PODATKOV

Za raziskavo internih komunikacij v podjetju Cordia d.o.o. sem uporabila dve metodi, in sicer metodo anketiranja v letu 2005 in v letu 2006 ter metodo razgovorov z zaposlenimi v letu 2005.

Med metodami za zbiranje podatkov za analizo sem izbrala vprašalnik. Anketni vprašalnik sem sestavila na podlagi zastavljenih ciljev raziskave in raziskovalnih vprašanj, v pomoč pa mi je pridobljeno teoretično znanje o internem, poslovnem komuniciranju in osnovno znanje o anketiranju. Tako sem pridobila teoretično podlago, ki me je usmerjala pri delu. Pri sestavljanju vprašalnika sem se osredotočila predvsem na interno komuniciranje. Z anketnim vprašalnikom, izvedenim v podjetju Cordia d.o.o. v mesecu aprilu 2005 in v mesecu avgustu 2006, želim izboljšati njihovo medsebojno komunikacijo in povečati zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Anketa je bila anonimna in se je izvajala pisno. Sestavljena je bila iz petnajstih vprašanj zaprtega tipa, kjer so vprašani izbirali že med ponujenimi odgovori. Struktura je sestavljena tako, da anketiranci čim hitreje in čim lažje odgovarjajo na zastavljena vprašanja.

Anketni vprašalnik sem razdelila v podjetju Cordia d.o.o. med zaposlene v pisarnah in delavnicah. Odgovarjalo je skupaj 28 zaposlenih (100%), od tega sedem žensk (25%) in 21 moških (75%). Glede na starost so bili anketiranci razvrščeni v tri razrede. Mlajših od 30 let je bilo 15 vprašanih (54%), v razred od 31 – 40 let je bilo uvrščenih deset vprašanih (35%), v razred od 41 – 50 let so bili uvrščeni trije vprašani (11%). Največ vprašanih ima peto stopnjo izobrazbe, in sicer 13 (46%), preostali imajo šesto stopnjo izobrazbe, to je osem (29%), oziroma sedmo stopnjo izobrazbe sedem (25%). Vprašalnik o internem komuniciranju zaposlenih v podjetju, ki je bil prvič izpolnjen leta 2005 se ni spremenil glede na leto 2006. V vprašalniku ni bilo dodanih vprašanj, tudi besedilo vprašanj se ni spremenilo in vprašanja niso bila izpuščena. V letu 2006 se ni povečalo in zmanjšalo število zaposlenih v podjetju; tudi struktura zaposlenih se od leta 2005 ni spreminjala.

Izbrala sem tudi metodo razgovorov z zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o., kjer sem se osredotočila predvsem na možne motnje pri komuniciranju in navedla tudi razloge za pojavljanje motenj. Na podlagi metode opazovanja in pogovorov sem tudi preučila obstoječo organizacijsko kulturo v podjetju Cordia d.o.o. V mesecu juniju 2005 sem opravila razgovor med 28 zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o. V pomoč mi je bil opis dejavnosti organizacije, organizacijska struktura, ki jo prikazujejo slika 6, potek komunikacije med zaposlenimi, ki jo prikazuje slika 7 ter sistemizacija delovnih mest, kar je vidno v tabeli 1.

Z zbiranjem in analizo podatkov sem oblikovala preglednico poteka komunikacije znotraj organizacije, ki jo prikazuje tabela 2 v prilogi B. Raziskala sem, kdo je udeleženec komunikacije in s kom komunicira, področje opravljanja dela, uporabljeno informacijsko tehnologijo, komunikacijske kanale ter možne motnje pri komuniciranju.

6.3. PREDSTAVITEV INTERNIH KOMUNIKACIJ V PODJETJU CORDIA D.O.O.

Interna komunikacija v podjetju Cordia d.o.o. temelji na zavedanju, da bo boljše komuniciranje povečalo razumevanje organizacijskih ciljev zaposlenih in hkrati njihov prispevek k uresničevanju le-teh. Učinkovita komunikacija bo usmerjala zaposlene k boljšim delovnim rezultatom in tako k želenemu poslovnemu uspehu. Tako bo komunikacija navzdol pozitivno vplivala na zaposlene, ki bodo svoja mnenja in ideje posredovali svojim nadrejenim z gotovostjo, da jih bodo le-ti obravnavali kot relevantne in pomembne ter da bo boljše komuniciranje v podjetju zagotovilo močnejšo podporo zaposlenih stališčem organizacije, hkrati pa bodo zaposleni postali boljši tim organizacije. V podjetju se zavedajo pomembnosti sodelovanja med posameznimi oddelki, spodbujanja timskega dela in sodelovanja, ki prispeva k izboljšanju rezultatov dela posameznikov in podjetja kot celote, dvigovanju kakovosti in produktivnosti.

6.3.1. VIZIJA ORGANIZACIJE

Z lastnim razvojem, mednarodnimi povezavami, fleksibilnostjo in učinkovitostjo bodo v podjetju Cordia d.o.o. še naprej uresničevali vizijo uglednega podjetja. Prodirali bodo z najhitrejšim razvojem in ponudbo kakovostnih in dostopnih izdelkov, s čimer bodo omogočali konkurenčnost na trgu. S hitrim odzivanjem bodo obvladovali nenehne spremembe na trgu in prvi odgovarjali na nove potrebe kupcev. Utrjevali bodo položaj podjetja kot enega vodilnih podjetij na tržišču srednje in vzhodne Evrope, ob tem pa se še naprej širili, predvsem na tržišča Evropske unije.

Vizija, njihova najbolj dolgoročna predstava o želeni prihodnosti podjetja, jim kaže pravo smer razvoja – od razvoja izdelkov, njihovega trženja do odnosa do kupcev.

Začetna točka in končni cilj vseh njihovih dejavnosti so kupci. V svoji viziji se jim želijo popolnoma približati. Zato je pomembno, da vedo, kaj jim lahko ponudijo in kako.

Zadovoljstvo kupcev mora biti živo v njihovih mislih od razvoja izdelka pa do dne, ko slednji pride v kupčeve roke.

6.3.2. OPIS DEJAVNOSTI ORGANIZACIJE

Podjetje Cordia je oblikovana kot družba z omejeno odgovornostjo in deluje v Sloveniji kot generalni zastopnik in pooblaščen uvoznik za družbo DAF TRUKS N.V. iz Nizozemske, ki je ena izmed sedmih proizvajalcev gospodarskih vozil v Evropi.

Osnovna dejavnost podjetja je prodaja motornih in gospodarskih vozil. Poslovni center je v Medvodah pri Ljubljani. Objekt stoji ob glavni cesti na relaciji Kranj – Ljubljana. Razteza se na površini 5000 kvadratnih metrov in obsega upravo podjetja, prodajo novih in rabljenih tovornih vozil, glavno skladišče rezervnih delov ter tehnično podporo.

Poleg prodaje novih in rabljenih gospodarskih vozil podjetje zagotavlja tudi urejanje homologacijskih listin, oskrbovanje slovenskega tržišča z rezervnimi deli, dodatno opremo za vozila, garancijska popravila in servisne storitve. Za vzdrževanje in popravila tovornih vozil DAF skrbijo pooblaščen servisne delavnice DAF v Kranju in Mariboru, v bližnji prihodnosti pa se načrtuje širitev servisne mreže tudi v preostale predele Slovenije.

Vključeni so tudi v štiriindvajseturni DAF-ov servisni sistem ITS (International TRUKS servis, kar pomeni, da se tuji prevozniki, ki imajo na območju Slovenije kakršnekoli probleme s svojimi vozili, zatečejo v omejene servisne centre, ki so usposobljeni izključno za tovrstna popravila), ki zajema s svojimi ekipami praktično celotno Evropo, vključno s Slovenijo. Vzdrževanje in popravila pa izvajajo specializirani DAF mehaniki in električarji, ki svoje znanje o DAF vozilih redno izpopolnjujejo.

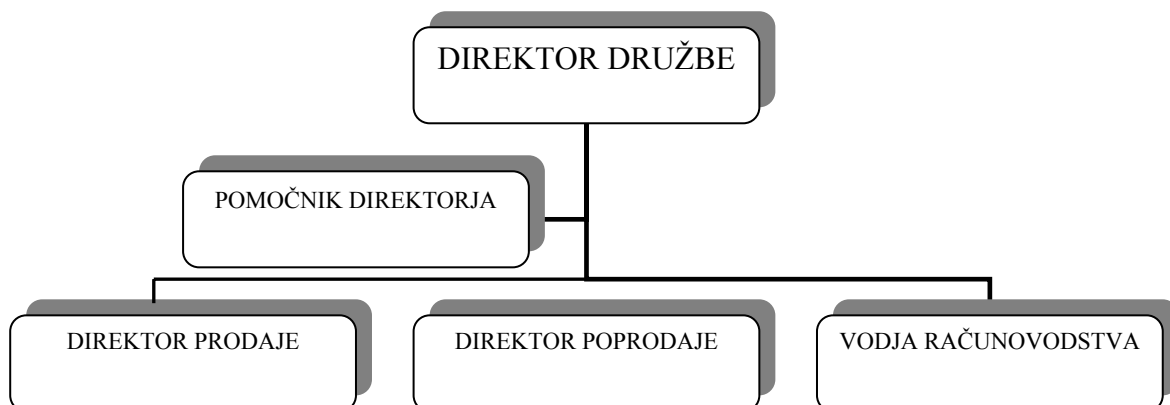
6.3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura pomeni razporeditev in razčlenitev kadrov in ureditev njihovih medsebojnih odnosov. Gre za oblikovanje organizacije, ki naj čim hitreje sledi strategiji ter z minimalnim vlaganjem dosega zastavljene cilje in uspešno konkurira na trgu.

Podjetje Cordia d.o.o. se je najprej razvijala samostojno, kasneje pa so vplivni dejavniki oblikovali njeno strukturo. Pri majhnih organizacijah so hierarhična delovna razmerja na nizki ravni. Če gre za trajno majhno organizacijo, struktura ostaja, kakršna je. Pri zahtevnejših procesih se je podjetje Cordia d.o.o. ojačilo na vodoravni ravni. Povezave med kadri so manj formalne, pomen je na stroki in kakovosti in ne več na hierarhični pripadnosti. Na obliko organizacijske strukture vplivajo notranji in zunanji dejavniki. K zunanjim dejavnikom štejemo družbeno in gospodarsko okolje, splošno kulturo, razmere na trgu. Notranji dejavniki organizacije so dejavnost, procesi, strategija, kadri, tehnologija itd.

Rast organizacije pomeni reorganizacijo celotne strukture. To je proces usklajevanja, ki ga je potrebno ves čas ponavljati. Potrebno se je naglo prilagajati tako zunanjemu kot notranjemu okolju. Gre za postavljanje kompromisa med dejansko in želeno organizacijsko shemo. Proces reorganizacije traja najmanj leto oziroma dve, v majhnih organizacijah lahko tudi dlje. Vsaka nova reorganizacija teži k optimalni željeni organizacijski strukturi.

Slika 6: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.



Vir: Interno gradivo podjetja Cordia d.o.o., 2006

Shema organiziranosti sledi funkcijski obliki organiziranosti. Organizacijska struktura podjetja je zasnovana zelo premišljeno, tako da podjetje dnevno deluje brez nepotrebnih zapletov in problemov. Podjetje vodi direktor podjetja. Družba se potem deli na tri oddelke, in sicer na prodajni, poprodajni ter finančni oziroma računovodski oddenek. Primerna je za majhna podjetja, ker je enostavna in učinkovita. Celotno strukturo bom v prilogi A podrobneje razčlenila.

6.3.4. DELOVANJE ORGANIZACIJE

Organizacija je sredstvo, s katerim uresničujemo zastavljene cilje in nas v vsakdanjem času obkroža vsepovsod. Najpomembnejši subjekt je človek, ki organizacijo ustanovi, razvija, vodi, spreminja in tudi ukine. Organizacija je tista, ki omogoča posamezniku ali skupini ljudi, da izvaja naloge in dosega zastavljene cilje, ki jih sicer ne bi dosegli.

Učinkovito delovanje organizacije zahteva naknadno opredeljevanje poti, po kateri se v organizacijski strukturi ravnamo v skladu s splošno strategijo. Gre za analiziranje opravil in dogodkov, ki so potrebni za delovanje organizacije. Osnovno vodilo je obdržati organizacijo homogeno. Za vsakega posameznika obstaja oseba, ki ji odgovarja za svoje delo. Nadrejeni tudi določa in odreja delo za naprej. Hierarhija sistema določa kadre po sistemu ugleda in odgovornosti ter način komuniciranja v organizaciji. Odličnost organizacije je obseg vseh

kadrov v organizaciji, ki temelji na visoki organizacijski kulturi. Torej je za uspešno delovanje organizacije bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja.

6.3.5. INFORMACIJSKI SISTEM V PODJETJU CORDIA D.O.O.

Z informacijskim sistemom se zbirajo, obdelujejo, hranijo in posredujejo informacije in podatki. Predmet njegovega obravnavanja je informacijska tehnologija. Poslovni procesi v organizaciji so podprti z informacijsko tehnologijo za učinkovito delovanje. Zaposleni morajo biti usposobljeni za uporabo informacijske tehnologije in motivirani za izvajanje poslovnih procesov.

Podjetje Cordia d.o.o. razpolaga z osnovno informacijsko tehnologijo. Zaposleni v podjetju imajo vsak svoj računalnik z dostopom do interneta. V podjetju Cordia d.o.o. bi bilo poslovanje brez računalniške pomoči oteženo. Zaradi njih je obdelovanje informacij popolnoma drugačno: spremenjeno in olajšano je urejanje besedil, preračunavanje številčnih podatkov. Računalniki so povezani v lokalno mrežo, ki omogoča enostaven prenos podatkov od enega do drugega računalnika. Zagotavlja sodelovanje med sodelavci različnih oddelkov, nadzor nad poslovnimi procesi, hkratno uporabo podatkov, predvsem pa takojšen pretok informacij do vseh zaposlenih. Omogočeno imajo tudi telefonsko povezavo, faks in elektronsko pošto. Podjetje ima vzpostavljeno tudi spletno stran <http://www.cordia.si>, ki nudi informacije o podjetju, prodaji novih in rabljenih gospodarskih vozilih, oskrbovanje slovenskega tržišča z rezervnimi deli, dodatno opremo za vozila, garancijska popravila in servisne storitve.

6.3.6. OBLIKOVANJE IN SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo. Dimenzija odkriva jasnost zavezanosti v podjetju, v kolikšni meri imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje, ali zaposleni razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja, so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih podjetja ter pravočasnost sprejemanja odločitev vodij.

Načela za oblikovanje delovnih mest so ekonomičnost, funkcionalnost, fleksibilnost, enovitost, smotrnost in medsebojna povezanost vseh nalog in delovnih mest. Te naloge lahko opravlja strokovno usposobljen delavec. Oblikovana delovna mesta naj omogočijo razvijanje delovnih in ustvarjalnih sposobnosti delavca, njegovo napredovanje ter doseganje skupnih rezultatov poslovanja celotne organizacije.

Sistemizacija omogoča uveljavljanje stopnje izobraženosti zaposlenega, pridobljenih zmožnosti in sposobnosti za delo ter njegovih osebnostnih lastnosti. Vpliva na to, da zaposleni svoje delovne zmožnosti in izobrazbo vseskozi pogloblja.

Razvijanje sistemizacije pomeni polno uporabo proizvodnih sredstev ter delovnih zmožnosti zaposlenih, čim boljše izrabo delovnega časa in s tem čim boljše opravljanje dejavnosti organizacije. Vloga sistemizacije je:

- o določitev in razmejitev odgovornosti zaposlenih,
- o smotrna in racionalna delitev dela,
- o ugotavljanje in vrednotenje zahtevnosti dela,
- o učinkovita organizacija in izvajanje varstva pri delu,
- o zaposlovanje in razporejanje delavcev glede na stopnjo izobrazbe,
- o izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje zaposlenih,
- o doseganje kakovosti dela,
- o urejanje drugih odnosov v zvezi z delom.

Sistemizacija delovnih mest

Sistemizacija delovnih mest je sistematičen in kontinuiran proces spoznavanja potreb organizacije po kadrih, ob upoštevanju spreminjajočih se pogojev poslovanja organizacije in individualnih potreb posameznikov. S tesnim sodelovanjem z vodstvom organizacije zagotavlja pogoje za kakovostno sistemizacijo delovnih mest. Pri tem upoštevamo ustrezno število zaposlenih glede na obseg načrtovanega dela ter znanja in veščine, ki so potrebne za doseganje cilja.

Tabela 1: Sistemizacija delovnih mest podjetja Cordia d.o.o.

Delovno mesto	Izobrazba	Tarifni razred
Direktor družbe	UNIV.	VII
Pomočnik direktorja	VŠ	VI
Direktor prodaje	UNIV.	VII
Prodajalec	SŠ	V
Prodajalec rabljenih vozil	SŠ	V
Prodajni agent	SŠ	V
Administrator	UNIV	VII
Tehnični sodelavec	VŠ	VI
Informatik	VŠ	VI
Uslužbenec za stike z javnostjo	VŠ	VI
Direktor poprodaje	UNIV.	VII
Vodja servisa	UNIV.	VII
Sprejemnik vozil	SŠ	V
Mehanik	SŠ	V
Elektrikar	SŠ	V
Koordinator za popravila na cesti	VŠ	VI
Specialist za garancijska popravila	VŠ	VI

Vodja skladišča	VŠ	VI
Skladiščnik	SŠ	V
Prodajalec rezervnih delov	SŠ	V
Vodja računovodstva	UNIV.	VII
Knjigovodja	VŠ	VI

Vir: Interno gradivo podjetja Cordia d.o.o.

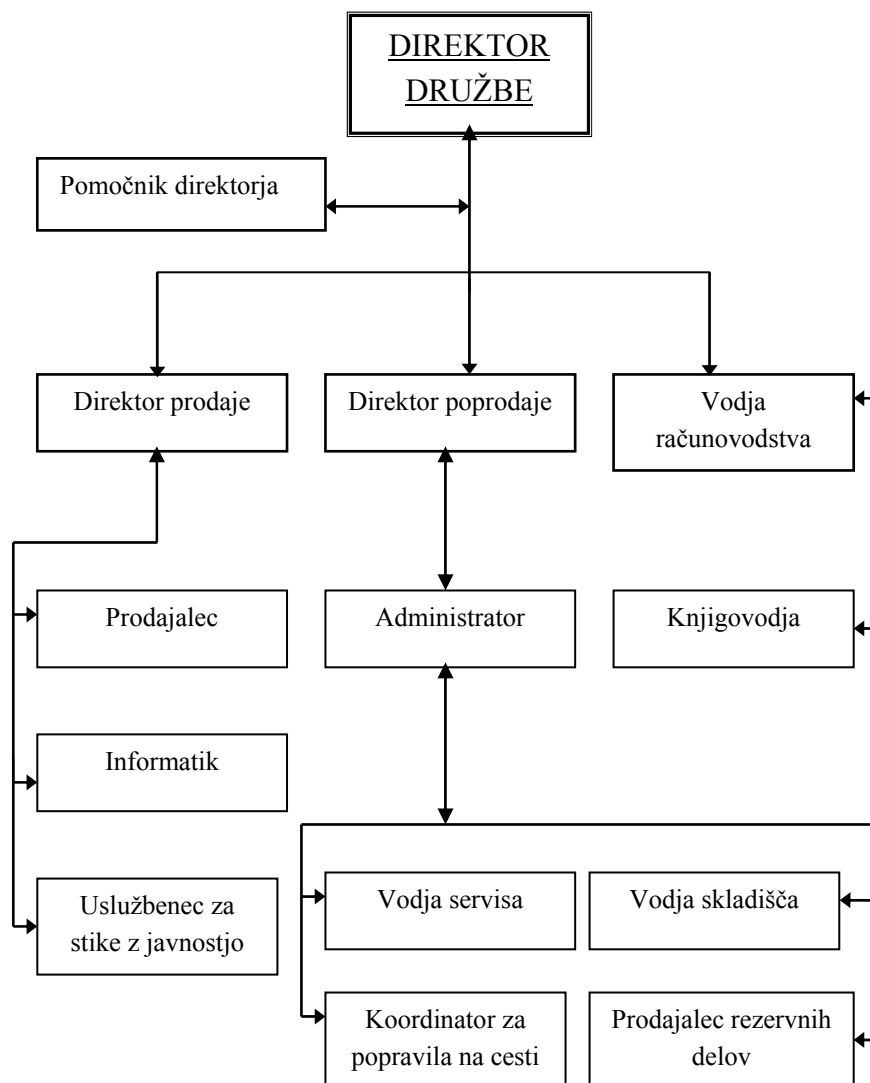
6.3.7. POTEK KOMUNICIRANJA V PROCESU DELA

Organizacija potrebuje trden cilj svojega delovanja. Le-ta se kaže tudi v poslovni kulturi zaposlenih, ki razvija odgovoren in poklicen poslovni odnos do strank. Tudi med zaposlenimi potekajo komunikacije, ki so potrebne za spontani proces dela.

Vizijo, globalne usmeritve in način dela v podjetju Cordia d.o.o. oblikujejo direktor družbe, pomočnik direktorja, direktor prodaje, direktor poprodaje, vodja računovodstva in drugi zaposleni. Pri tem imajo glavno vlogo direktor družbe, direktor prodaje in direktor poprodaje, ki se sestajajo, da pregledajo tekočo problematiko in naredijo načrte za naprej. Na podlagi skupnih ugotovitev in predlogov direktor družbe lažje sprejema odločitve. Direktor družbe tekoče odločanje prepusti direktorju prodaje in direktorju poprodaje, ki pa ga sprotno obveščata o pomembnejših spremembah in drugih področjih poslovanja. Direktor prodaje in direktor poprodaje sta nekakšen most med direktorjem družbe in zaposlenimi. Zato dajeta direktor prodaje in direktor poprodaje povratne informacije o delu v podjetju. Uspešno delovanje podjetja je v veliki meri odvisno od natančnih informacij in medsebojnega zaupanja.

Z metodo razgovorov z zaposlenimi sem se osredotočila predvsem na motnje, ki se pojavljajo pri komuniciranju. Želela sem raziskati potek komunikacije znotraj organizacije, kdo je udeleženec komunikacije in s kom komunicira, kakšni so področje opravljanja dela, uporabljena informacijska tehnologija, komunikacijski kanali ter možne motnje pri komuniciranju. Potek komunikacije med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o. je v podrobni obliki opisa podan v prilogi B tega dela.

Slika 7: Potek komunikacije med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o.



Vir: Interno gradivo podjetja Cordia d.o.o., 2006

6.4. ANALIZA REZULTATOV ANKETIRANJA O INTERNEM KOMUNICIRANJU

Komuniciranje je pomemben del dejavnosti zaposlenih vsake organizacije. Z njim pridobivamo informacije, medsebojno izmenjujemo podatke in mnenja, rešujemo tekoče probleme itd. Kot je bilo že omenjeno, so bili podatki pridobljeni na podlagi anketnega vprašalnika, ki je bil razdeljen zaposlenim v podjetju v letu 2005 in v letu 2006. Anketa je bila anonimna in se je izvajala pisno. Anketa je bila sestavljena iz petnajstih vprašanj zaprtega tipa, kjer so vprašani izbirali že med ponujenimi odgovori.

S tabelami in slikami, kot že omenjeno, s statističnimi metodami (s programskim orodjem Excel) sem obdelala zbrane podatke v opravljeni raziskavi v letih 2005 in 2006 (anketni vprašalnik) v podjetju Cordia d.o.o. Podatke sem obdelala tudi s statističnim programskim paketom SPSS 12.0 za Windows, ki sem jih priložila v prilogi D in E. Analiza v SPSS-u je omejena z lastnostjo spremenljivk. Ker so bile le-te atributivnega tipa sem lahko izvedla izračun *frekvenčne porazdelitve* (frekvenčne tabele) in *opisnih statistik*.

Frekvenčna porazdelitev je prikazana s frekvenčnimi tabelami, kjer so pri posameznem vprašanju prikazani:

- o število enot,
- o delež enot (frekvence),
- o kumulativa frekvenc.

Izmed *opisnih statistik* pa sem izračunala naslednje:

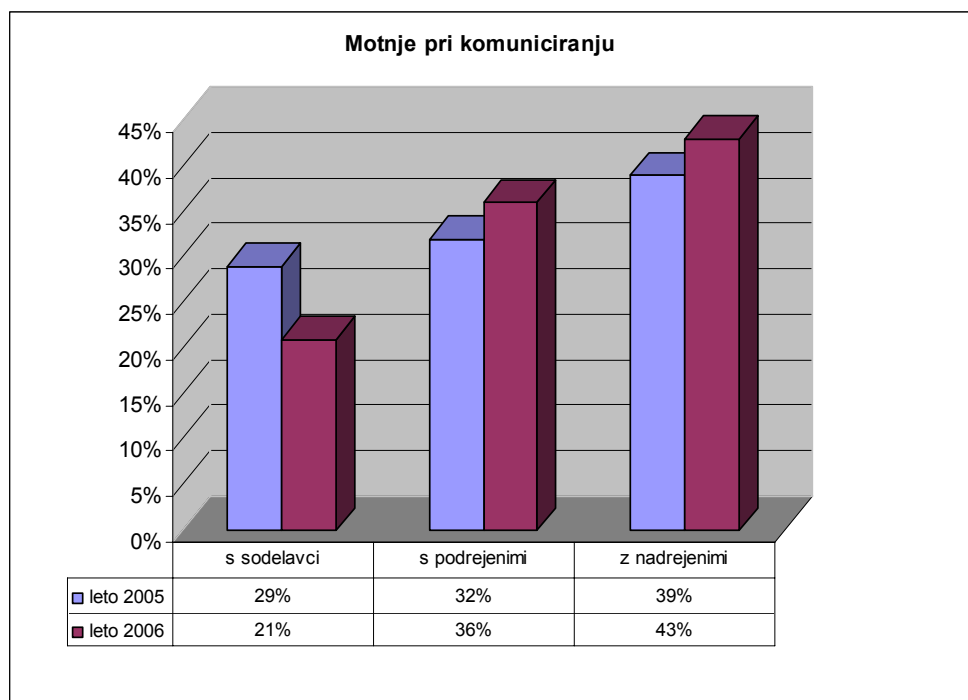
- o MERE SREDIŠČNOSTI (aritmetična sredina, mediana, modus, vsota vrednosti),
- o MERE ODKLONSKOSTI (standardni odklon, varianca, variacijski razmik, najmanjša vrednost, največja vrednost, standardna napaka aritmetične sredine).

V tabelah za posamezna vprašanja je podan celotni izračun v odstotkih glede na odgovore anketirancev, ki so se pri vsakem dejavniku oziroma vzroku odločili za eno izmed danih možnosti. Rezultati so pri vseh vprašanjih obrazloženi in nazorno prikazani z grafi.

1. Pri prvem vprašanju ankete me je zanimalo, kje se največkrat pojavljajo motnje. Na podlagi raziskave v letu 2005 sem ugotovila, da se pri komuniciranju največkrat pojavljajo motnje z nadrejenimi (39% anketiranih), sledijo motnje s podrejenimi - 32% in nazadnje s sodelavci - 29%. V letu 2006 pa sem na podlagi raziskave ugotovila manjši odstotek motenj pri sodelavcih (21%), še vedno pa se pojavljajo motnje pri komunikaciji z nadrejenimi, kar je razvidno iz grafa. Kot kaže slika 7, se sodelavci dobro razumejo s podrejenimi prav zaradi zavedanja o pomenu komunikacije, ki je bil podjetju posredovan v letu 2005. Te komunikacije so na splošno zelo pomembne, saj gre večinoma za prenos navodil za delovne naloge, sporočanje ocen o uspešnosti podrejenih ter spodbujanje in motiviranje zaposlenih. Gre večinoma za zaposlene v delavnici, kjer si morajo medsebojno pomagati, če želijo uspešno opravljati svoje delo. Povezanost zaposlenih med

seboj in osebno komuniciranje z nadrejenimi je velikega pomena za dobro delo. Veliko več bi moralo biti zaupanja med zaposlenimi in nadrejenimi in več odkritih pogovorov. Nadrejeni bi morali bolj zaupati delavcem in jim dajati več volje do dela, če te ni. Menim, da je od vsakega posameznika odvisno, koliko je sam pripravljen narediti za to, da bo komuniciranje in sodelovanje med sodelavci kvalitetnejše.

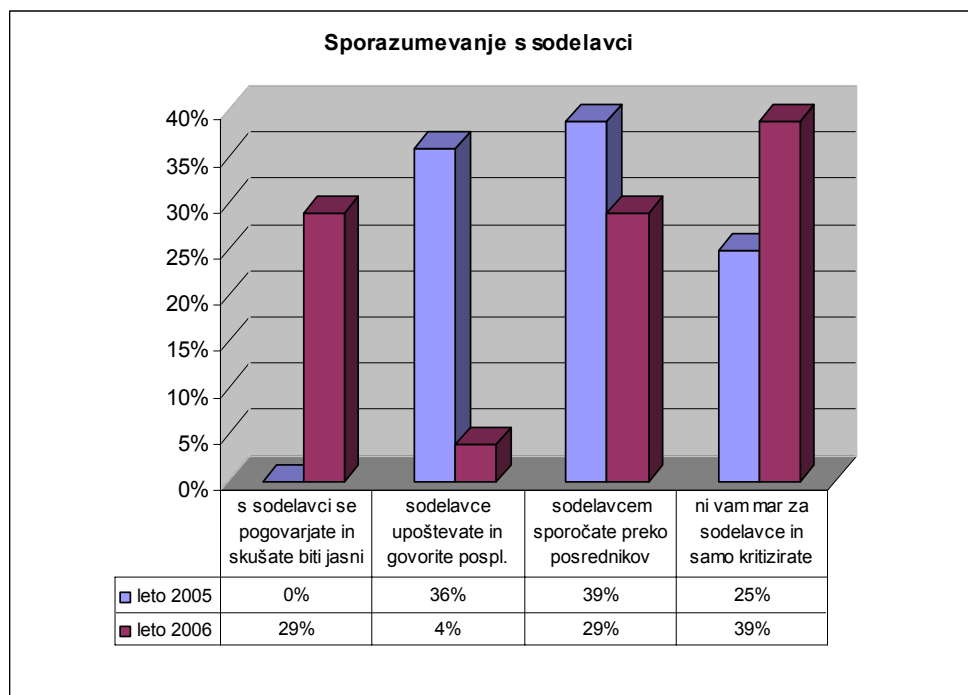
Slika 8: Motnje se pojavljajo pri komuniciranju



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

2. Sestavni del komuniciranja so tudi odnosi med zaposlenimi. Za uspešno delovanje podjetja je zelo pomembno, da med zaposlenimi prevladujejo dobri medsebojni odnosi, da imajo občutek varnosti, spoštovanja, razumevanja in medsebojne pomoči. Dobri odnosi med zaposlenimi lahko bistveno pripomorejo k uspešnemu poslovanju podjetja, niso pa nujen pogoj za uspešno poslovanje. Tako me je zanimalo, kakšni so odnosi v podjetju. Rezultati ankete v letu 2005 kažejo, da 36% vprašanih sodelavcev upošteva in govori posplošeno, 36% sodelavcem sporoča prek posrednikov, 25% vprašanih pa ni mar za sodelavce ter jih samo kritizirajo. Kot je razvidno že iz slike 7, da so motnje, ki se pojavljajo pri komuniciranju manjše, je raziskava v letu 2006 pokazala, da je bistveno zmanjšanje posplošeno govorjenje med sodelavci. Zanimivo je tudi, da 29% vprašanih v letu 2006 prikazuje jasno pogovarjanje med sodelavci. Komunikacija med zaposlenimi poteka v obeh smereh.

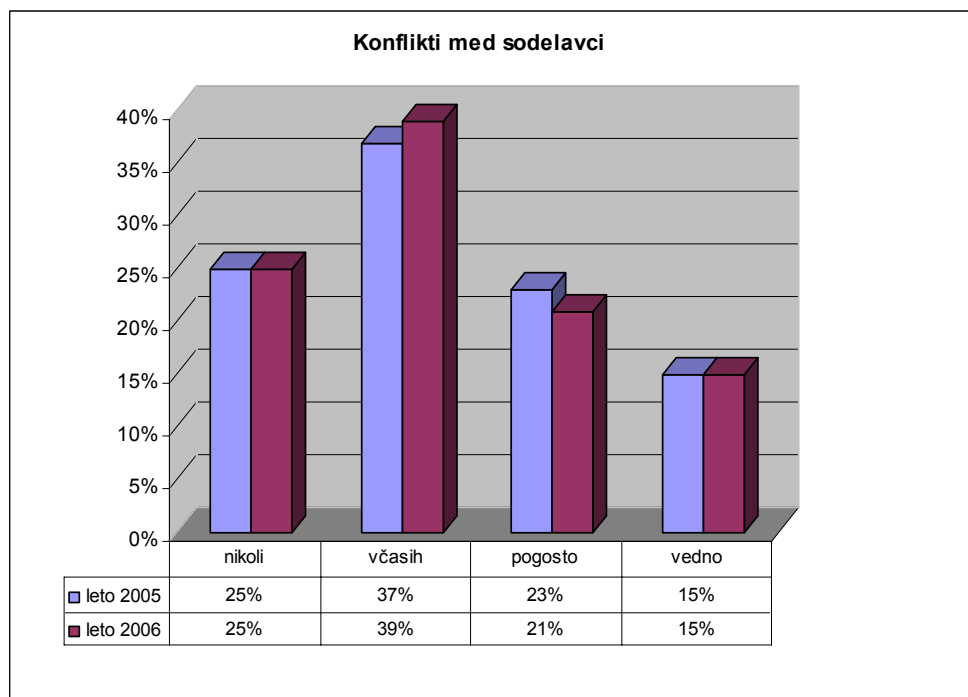
Slika 9: Sporazumevanje s sodelavci



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

3. V anketi me je zanimalo tudi, kako pogosto prihaja do konfliktov med zaposlenimi. Izkazalo se je, da v letu 2005 15% vprašanih vedno pride v konflikt s sodelavci, 23% pogosto, 37% jih je v konfliktu včasih, 25% vprašanih se konfliktnih situacij izogiba. To je prav gotovo posledica tega, da je v podjetju komuniciranje nezadostno, med različnimi hierarhičnimi ravni ni potrebnega sodelovanja in zaupanja. Tudi odgovori na vprašanje, ki so zajeti v raziskavi v letu 2006 o medsebojnem konfliktu s sodelavci, ni bistvenih razlik z letom 2005, saj enako kot v letu 2005 15% anketirancev odgovarja, da vedno pride v konflikt s sodelavci, 21% pa pogosto. V podjetju zaposleni menijo, da so odnosi med zaposlenimi relativno dobri, zaradi česar si zaposleni med seboj ne zaupajo povsem in konfliktov, ki nastanejo, ne rešujejo vedno konstruktivno oziroma v skupno korist. Konflikti so vedno tu. Ljudje smo različni in vsak po svoje reagira v konfliktni situaciji. Za večino ljudi je konflikt nekaj negativnega in napačno reagira nanj. Vendar je konflikt povsem vsakdanji in neizogiben pojav, ki je ga najdemo povsod, tako v službenem kot v zasebnem življenju ter je celo koristen in nujen. Kakor gledamo različno na konflikte, se nanje tudi različno odzivamo in reagiramo. Vsak ima seveda pravico do svojega mišljenja in izražanja v konfliktni situaciji. Nekateri konflikte enostavno ignorirajo in se obnašajo, kot da jih ni, spet drugi pa se z njimi soočajo in jim pomenijo izzive, da jih uspešno rešijo. Konfliktom se izognemo s pravimi prijemi. Med te sodijo kodeksi in pravila, s katerimi natančno določimo načine interakcij med ljudmi. Zelo pomembno je, da nadrejeni svoje cilje predstavijo zaposlenim v podjetju.

Slika 10: Ste s sodelavci pogosto v medsebojnem konfliktu?



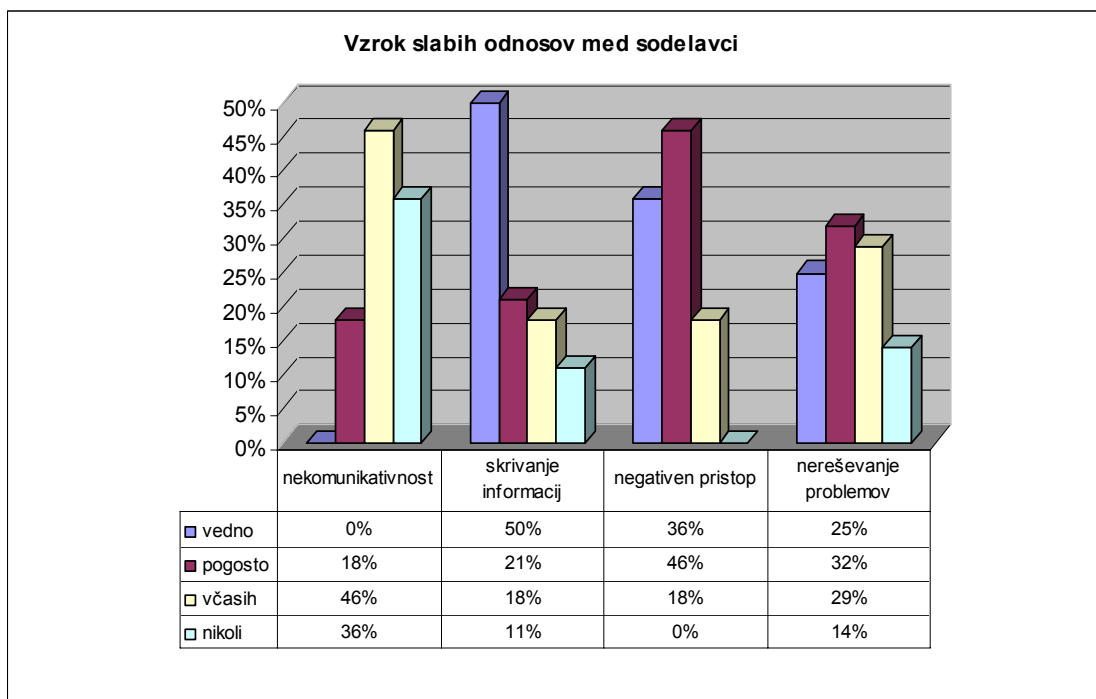
Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

4. Med najpogostejše vzroke slabih odnosov s sodelavci štejemo nekomunikativnost, skrivanje informacij, negativen pristop, nereševanje problemov. Posamezno število odgovorov prikazujeta tabeli za leto 2005 in za leto 2006.

Iz rezultatov v letu 2005 je razvidno, da nekomunikativnost velja za 18% anketiranih kot pogost vzrok slabih odnosov s sodelavci, za 46% to velja včasih in za 36% ne velja. Skrivanje informacij je najpogostejši vzrok slabih odnosov, saj je večina, to je 50% anketiranih, mnenja, da to drži, za 21% velja pogosto, za 18% velja včasih ter za 11% ne velja. Negativni pristop drži za 36% anketiranih, za 46% velja pogosto, za 18% velja včasih. Nereševanje problemov kot zadnji izmed vzrokov slabih odnosov velja za 25% anketiranih, za 32% velja pogosto, za 29% pa velja včasih in za 14% ne velja.

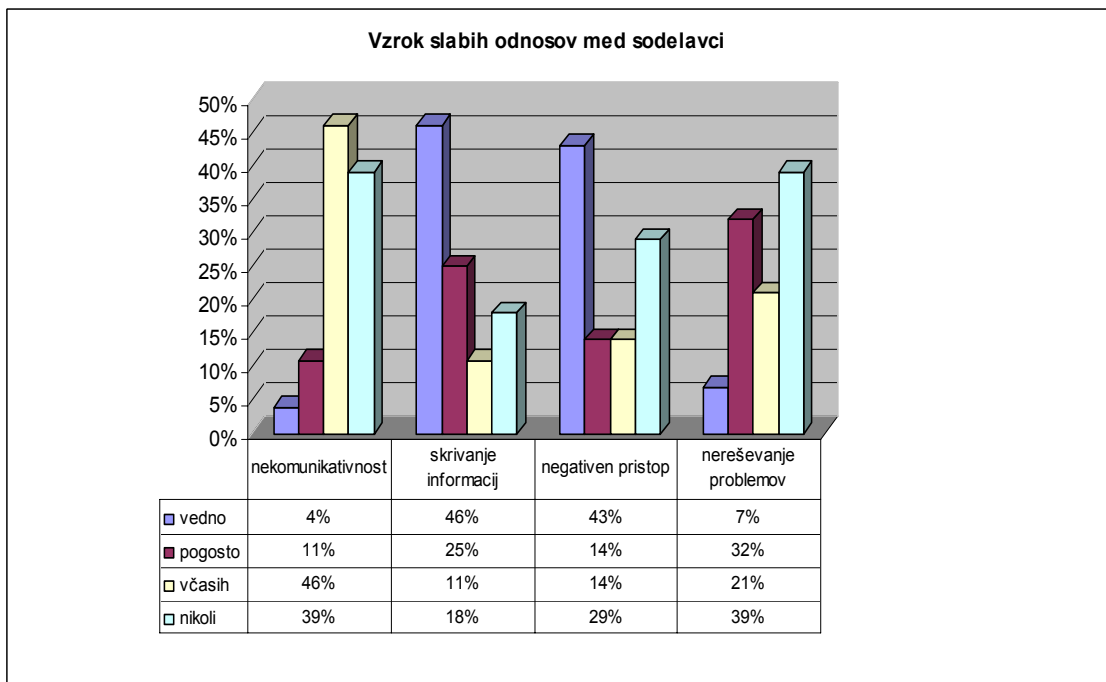
Pri vprašanjih, povezanih z vzroki slabih odnosov s sodelavci, so se anketiranci najbolj strinjali s trditvami, da štejemo nekomunikativnost in nereševanje problemov med najpogostejše vzroke slabih odnosov tako v letu 2005 kot v letu 2006. Ker se v podjetju zavedajo pomena dobrega internega komuniciranja, je za slednjega v organizaciji dobro poskrbljeno. Za spodbujanje in upravljanje komunikacij med zaposlenimi se v podjetju uporabljajo različna orodja internega komuniciranja, ki vplivajo na boljši odnos, saj je le-ta je zelo pomemben za dobro poslovanje podjetja.

Slika 11: Najpogostejši vzroki slabih odnosov s sodelavci v letu 2005



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

Slika 12: Najpogostejši vzroki slabih odnosov s sodelavci v letu 2006



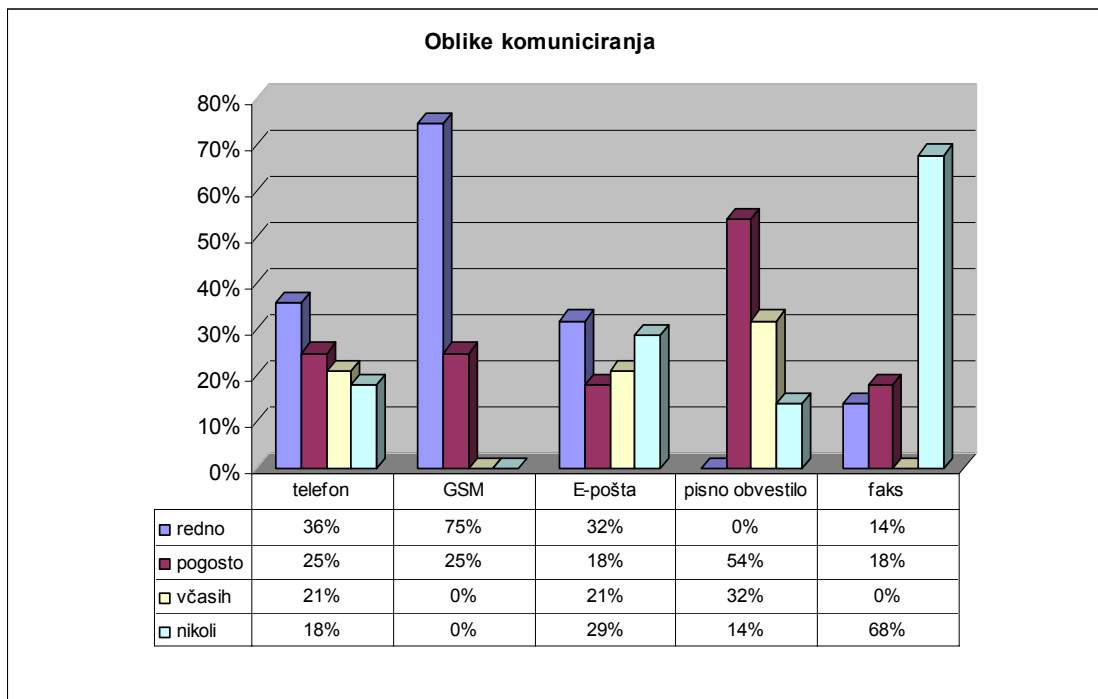
Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

5. Najpogostejše oblike komuniciranja med sodelavci so prikazane v naslednji tabeli. Naj omenim, da anketiranci v letu 2005 in v letu 2006 pri tem vprašanju niso imeli možnosti označiti več oblik komuniciranja med sodelavci.

Iz tabele je razvidno, da je v letu 2005 najbolj uporabljena oblika komuniciranja GSM za 75% vprašanih, 25% pa ga uporablja pogosto. Nepogrešljiv je tudi telefon, saj ga redno uporablja 36% vprašanih, pogosto 25%, včasih 21% in nikoli 18%. Uporaba telefona je v poslovnem svetu precej razširjena. Telefon je priročno sredstvo poslovnega komuniciranja, ki povečuje pretok informacij in zmanjšuje komunikacijske stroške. V podjetju ga imajo v vsaki pisarni, na vsaki pisalni mizi, za vsakega zaposlenega posebej. Redna uporaba elektronske pošte, ki deloma nadomešča pisno obvestilo, je opazna pri 32%, pogosto jo uporabi 18%, 21% včasih in nikoli 29% vprašanih. Pogosta uporaba pisnega obvestila je 54%, 32% vprašanih ga uporabi včasih in 14% nikoli. Faks je redno v uporabi pri 14% vprašanih, 18% ga uporabi pogosto in 68% ga ne uporablja.

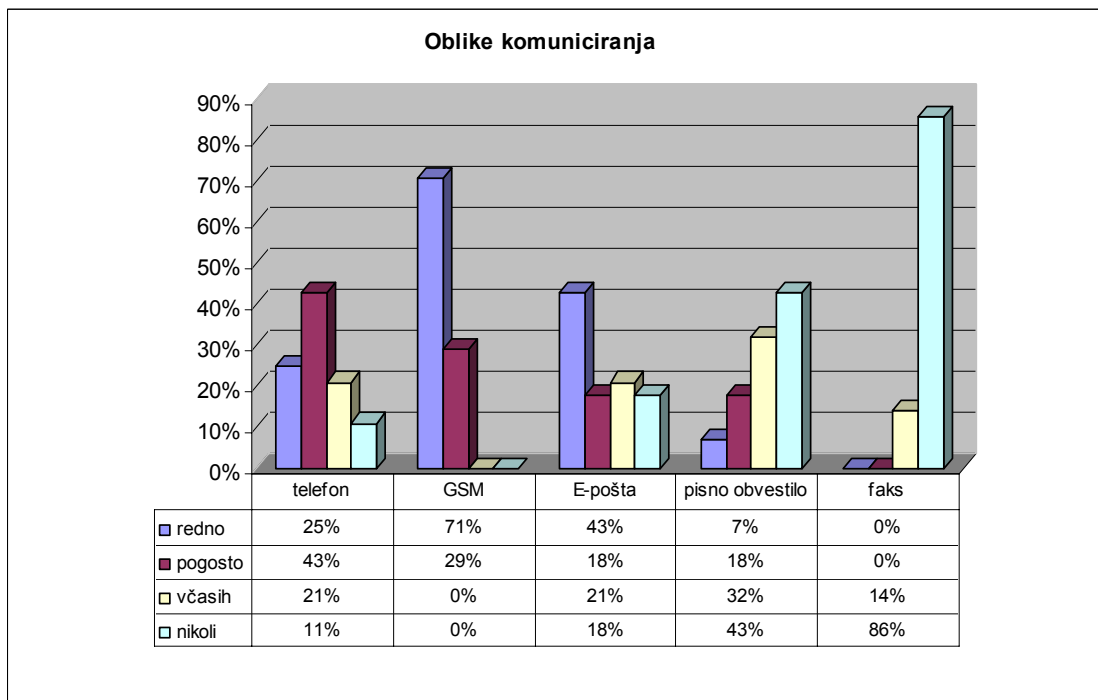
Rezultati v letu 2006 se bistveno ne razlikujejo s prejšnjim letom. Razlike so zelo majhne. Tako kot v letu 2005, je tudi v letu 2006 najbolj uporabljena oblika komuniciranja GSM, saj se zaposleni v podjetju zavedajo pomembnosti neposredne povezave z želeno osebo. Redna uporaba elektronske pošte, je izražena pri 43% vprašanih, kar se je povečalo glede na leto 2005. Elektronska pošta (E-mail) vse bolj nadomešča papirne dokumente. Ta način pošiljanja sporočil je bolj učinkovit in kakovosten, saj so dokumenti samodejno uvrščeni v zadeve in ustrezno označeni, vodijo se tudi potrebne evidence. Sporočilo lahko preberemo, po želji tudi natisnemo in shranimo kot papir ali shranimo v računalnik. Ta način poslovanja je varen in enostaven, zato so zaposleni v podjetju z njim zelo zadovoljni. V podjetju je redna uporaba telefona v letu 2006 vidna pri 25% vprašanih, kar se je zmanjšalo glede na leto 2005. Pogovor po telefonu pomeni obliko posrednega ustnega komuniciranja dveh oseb. Med njima je komunikacijski kanal, ki omogoča pogovor na daljavo. V podjetju se vse bolj uporablja elektronska pošta, ker je prednost pred telefonom v bistveno manjši ceni. Tudi čas, ki je potreben za prenos sporočila v oddaljene kraje, je krajši.

Slika 13: Najpogostejša oblika komuniciranja s sodelavci v letu 2005



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

Slika 14: Najpogostejša oblika komuniciranja s sodelavci v letu 2006

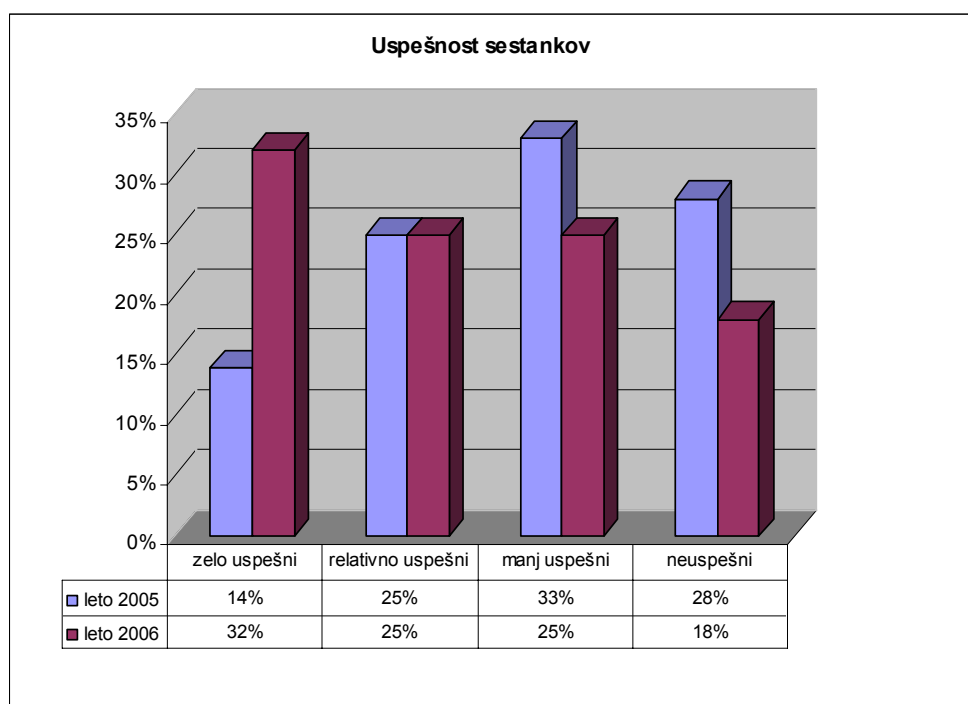


Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

6. O tem, kako uspešni so sestanki, so anketiranci menili takole: za 14% so bili sestanki zelo uspešni v letu 2005, 25% jih je bilo mnenja, da so relativno uspešni. Da so sestanki manj uspešni je mnenja 33% vprašanih ter da so neuspešni 28%. Pri sestanku je izredno pomembna izbira udeležencev in oseba, ki sestanek vodi. Najpomembnejše dejstvo je, da pri sestanku sodeluje več oseb.

Rezultati ankete potrjujejo, da so sestanki v letu 2006 glede na leto 2005 uspešnejši (32%), kar dokazuje, da se zaposleni redno dobivajo na določenem oddelku, kjer imajo priložnost izražati svoja mnenja, spoznavanje mnenj, izkušenj in drugih znanj zaposlenih v podjetju. Potrebno je vedeti, da je osebno posredovanje informacij veliko učinkovitejše kot pisno, saj direkten stik omogoča tudi direktno povratno informacijo. Povratno informacijo je težje dobiti, če je na sestanku prisotno večje število ljudi. Sestanki so namenjeni pregledu poslovanja in dogajanja prejšnjega tedna in napovedi dogodkov v prihodnjem tednu.

Slika 15: Uspešnost sestankov

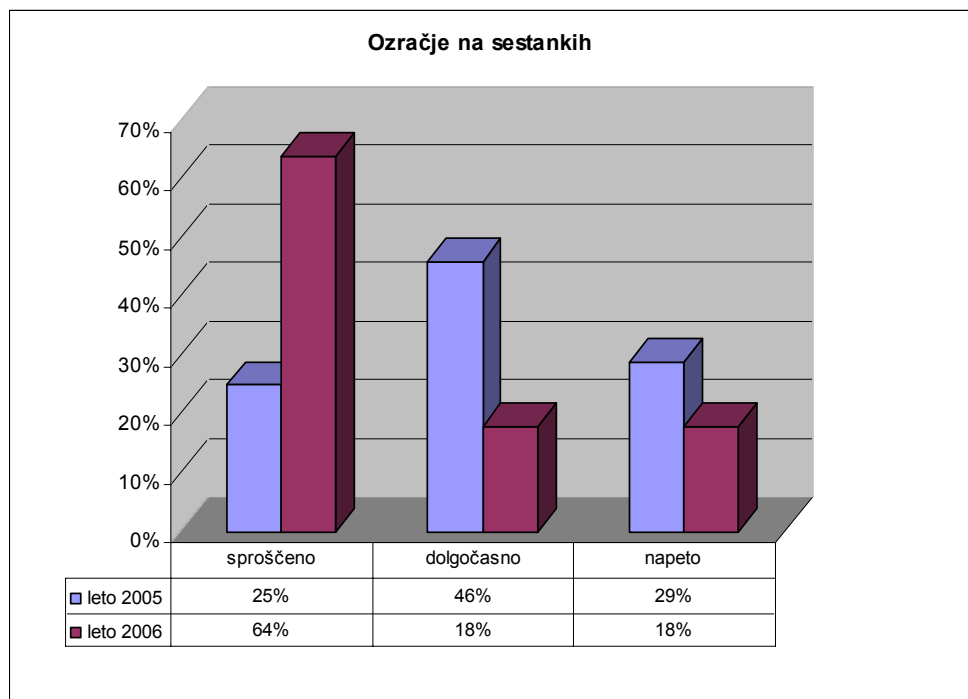


Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

7. Rezultati ankete v letu 2005 kažejo, da je ozračje na sestankih za 25% anketiranih sproščeno, za 46% dolgočasno, za 29% pa napeto. V letu 2006 pa je razvidno, da je ozračje na sestankih sproščeno in manj napeto kot v letu 2005. Zaposlenim v podjetju je omogočeno odkrito razpravljanje o pomanjkljivostih in težavah, ki se pojavljajo. Sestanki pripomorejo k hitrejšemu in bolj kakovostnemu reševanju problemov, večji predanosti nalog, prenosu izkušenj, večji preglednosti in k manjši napetosti med zaposlenimi. In v ta

namen so v letu 2006 uvedli nov način: zaposleni lahko svoje kritike, predloge in vprašanja oddajo prek elektronske pošte in tako je komunikacija precej izboljšana.

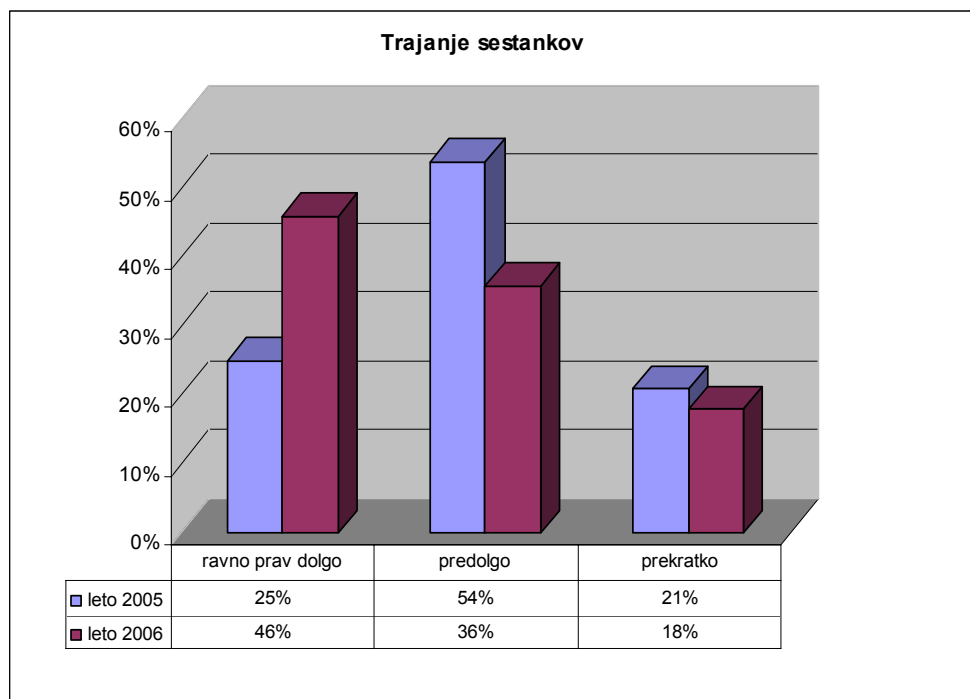
Slika 16: Ozračje na sestankih



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

8. O tem, kako dolgo trajajo sestanki, je število anketirancev v letu 2005 menilo, da je trajanje sestankov ravno prav dolgo (25% anketiranih), 54% jih meni, da je predolgo in 21%, da so prekratki. V primerjavi z lanskim letom, so sestanki v letu 2006 ravno prav dolgi, kar je odgovorilo 46% anketirancev, saj sestanki niso ne predolgi in ne prekratki. Sestanki so precej pogost način komuniciranja, kar zahteva pozornost več ljudi hkrati. Tako lahko zaposleni izrazijo svoja mnenja, stališča kot tudi pripombe, ki bi jih morali vsi zaposleni v pogovoru preučiti, sklepe pa bi vodja, če je le mogoče, vgradil v delovni proces. Trajanje in uspeh sestanka sta odvisna od sposobnosti vodje in njegovega znanja, kako organizirati in voditi sestanek. Za uspeh sestanka ni pomembna samo dobra priprava in da je vodja spreten pri vodenju sestanka, pač pa so pomembni tudi zaposleni, ki naj bi konstruktivno sodelovali na sestanku in pri sklepih. Po sestanku je naloga vodje, da izdela analizo uspešnosti sestanka, da ugotovi pomanjkljivosti med potekom sestanka in možnosti izboljšav. Z analizo uspešnosti ugotovimo vzroke, zakaj sestanek ni dosegel zelenega cilja in pokaže, kako ga v prihodnje voditi in kje naj bomo pri vodenju sestankov bolj pozorni.

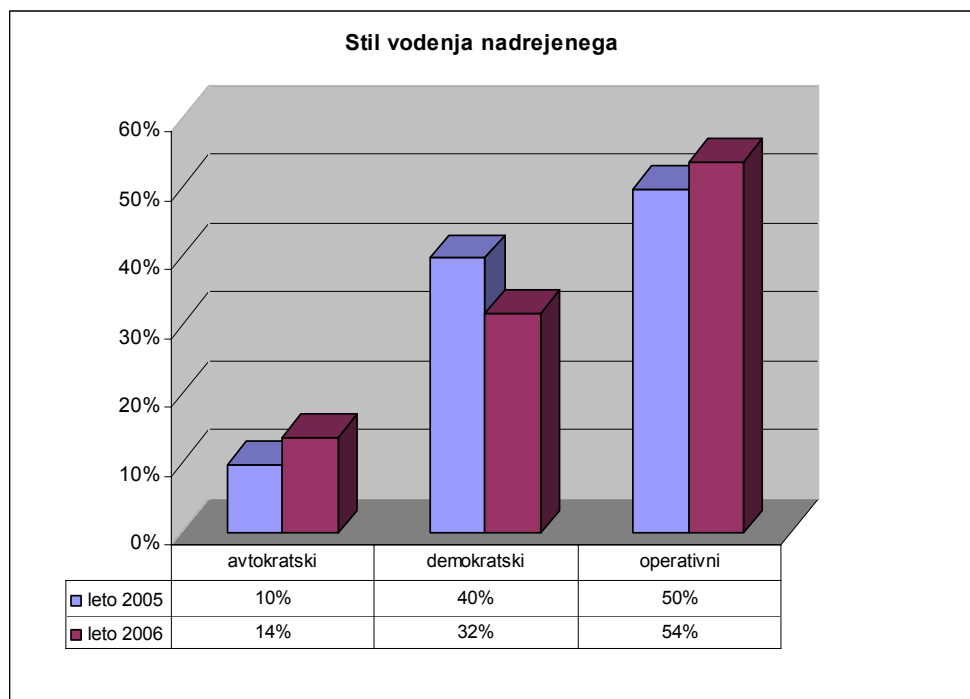
Slika 17: Trajanje sestankov



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

9. Stil vodenja, ki ga je uporabljal nadrejeni v letu 2005, je za 10% anketiranih avtorski, drugi so mnenja, da je demokratični oziroma operativni. Za demokratični stil se je odločilo 40%, za operativnega največ, in sicer 50%. Skupno mnenje pri tem vprašanju se za leto 2006 v primerjavi z letom 2005, ni bistveno spremenilo, vendar lahko opazimo majhne razlike pri posameznih trditvah. Stil vodenja, ki ga uporablja nadrejeni v letu 2006, je operativni. Tak rezultat je pričakovan, saj mora vsak zaposlen v podjetju opravljati svoje delo na določenem oddelku. Tako so se zaposleni v podjetju začeli zavedati, katere delovne naloge morajo opraviti. V podjetju imajo zaposleni relativno jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja ter menijo, da so zavezanosti bolj jasno opredeljene kot v letu 2005.

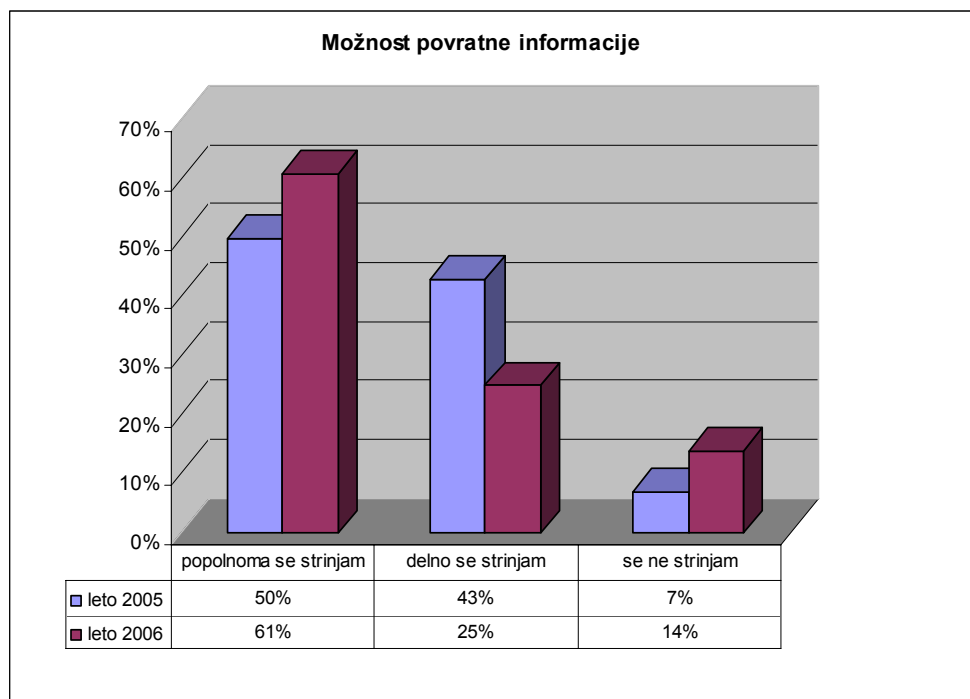
Slika 18: Stil vodenja nadrejenega



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

10. Da je v komunikaciji v letu 2005 z vodjem možnost povratne informacije, se je 50% anketiranih popolnoma strinjalo, 43% se jih je delno strinjalo in le majhen odstotek (7%) se jih ni strinjalo. V letu 2006 zaradi konstruktivnih sestankov in izboljšanih medsebojnih odnosih ter odkritega komuniciranja v podjetju pride povratna informacija hitreje do zaposlenih. Povratna informacija je ključnega pomena pri dobrem odnosu med zaposlenimi in dobrim vzdušjem v delovnem okolju. V podjetju vodje vzpodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vodje se občasno pogovarjajo s svojimi podrejenimi o rezultatih. V primerjavi z lanskim letom zaposleni ocenjujejo, da nadrejeni bolj sodelujejo in hkrati tudi bolj cenijo delo svojih podrejenih, vendar pa še niso odpravili stila vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Vodja je tisti, ki naj bi zaposlenim s svojim zgledom vzbujal pozitiven odnos do dela, jih poslušal, spremljal njihovo delo in razvoj pri delu. Komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi je izredno pomembno. Vodje morajo imeti moč, karizmo in avtoriteto. Vodja mora dajati pobude za aktivno sodelovanje vseh in združevati predloge za reševanje morebitnih težav. Spodbujati bi moral vse tokove komunikacije, predvsem pa tistega od zaposlenih navzgor, ki vodstvo seznaja z željami in predlogi zaposlenih. Posamezniki so tisti, ki vzpostavljajo medsebojne odnose znotraj podjetja, vodja pa jih usmerja in jim tako olajšuje pot. Prav tako se zavedajo nujnosti sprememb, v podjetju se pričakujejo predlogi za izboljšave od vseh zaposlenih, ne le od vodij.

Slika 19: V komunikaciji z vodjem je možnost povratne informacije



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

11. Dejavniki, ki jih uporablja vodja in najbolj motivirajo za delo, prikazuje naslednja slika.

Po izračunih sem dejavnike razdelila glede na motiviranost za delo vprašanih od prvega do zadnjega mesta. Ugotovila sem, kateri trije dejavniki najbolj motivirajo zaposlene za delo in kateri trije dejavniki najmanj motivirajo zaposlene za delo. Pri doseganju dejavnikov, ki najbolj motivirajo zaposlene za delo, so v letu 2005:

- *Poznavanje cilja* - dejavnik, ki vprašane najbolj motivira za delo, in sicer 60% vedno, 4% ne motivira.
- *Poznavanje rezultatov svojega dela* – drugi dejavnik, ki zelo motivira vprašane, to je 50%.
- *Plača* – zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj motivira 46% vprašanih.

Pri doseganju dejavnikov, ki najmanj motivirajo zaposlene za delo, so:

- *Navodila za delo* – 53% vprašanih motivira včasih in 11% nikoli.
- *Ustvarjanje problemov* – 29% jih motivira včasih in 21% nikoli.
- *Tekmovanje* – kot zadnji motivacijski dejavnik, ki vprašane najmanj motivira. Včasih motivira 46%, nekaterih sploh ne motivira, to je 11%.

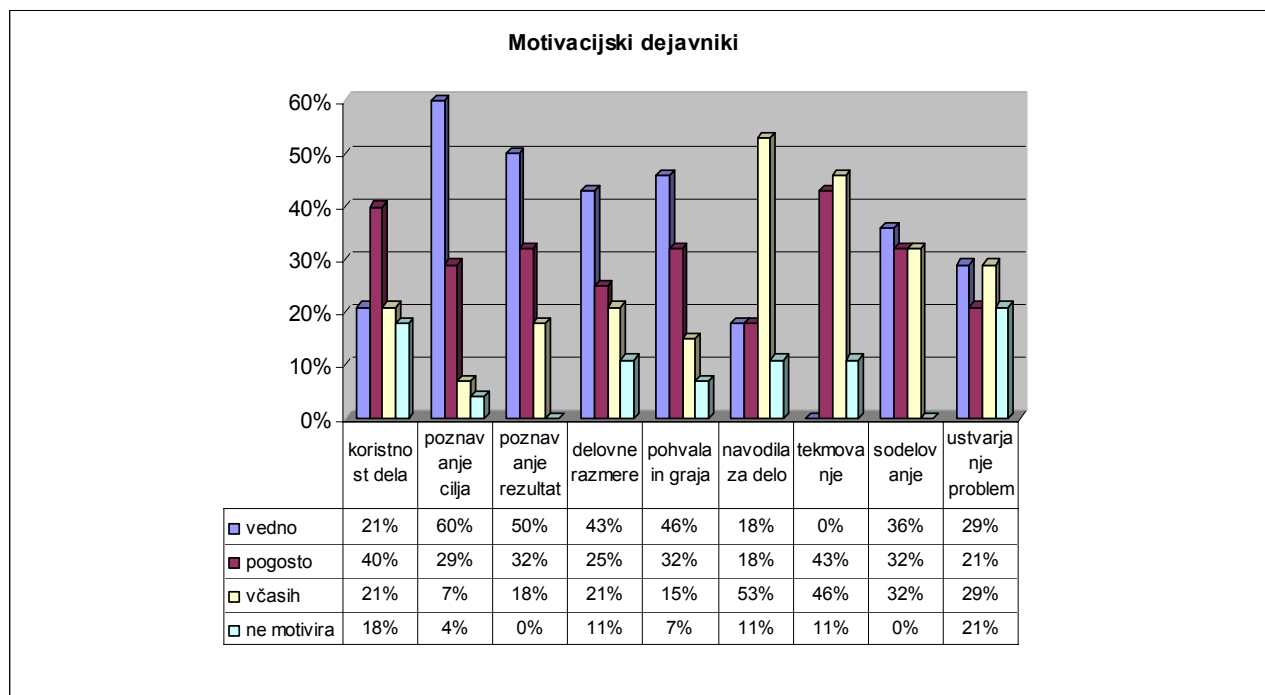
Raziskava je pokazala, da so v letu 2006 sestanki bolj redni, da dobijo dovolj informacij za dobro opravljanje dela. Posledično imajo zaposleni v podjetju jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja, poznajo cilj in

poznajo svoje delo ter menijo, da so zavezanosti jasno opredeljene. Skupno mnenje v primerjavi z letom 2005 se ni bistveno spremenilo, vendar lahko opazimo razlike pri posameznih trditvah. V primerjavi z lanskim letom zaposleni nekoliko bolje ocenjujejo medsebojne odnose. Dobri medsebojni odnosi so plod obojestranskega prizadevanja za zadovoljitev interesov. Temeljijo na zaupanju, spoštovanju in medsebojnem razumevanju. V podjetju Cordia d.o.o. imajo zaposleni, ki delajo z ljudmi, zelo pomembno vlogo. Vsak posameznik mora obvladati svojo področje, predvsem kontrolirati svoja čustva in sredstva, s katerimi se izraža. Pozoren mora biti na reakcije sogovornika, tako fizične kot psihične, in na skladnost z neverbalnimi signali.

Rezultati kažejo na dejstvo, da so motivacijski dejavniki ključnega pomena za učinkovito delo zaposlenih. Najbolj motivirajo poznavanje cilja, poznavanje rezultatov svojega dela in plača. Osebni cilji zaposlenih se v večini ujemajo s cilji organizacije. Prihaja do manjših odstopanj pri posameznikih. Zaposlenim je omogočen vpogled v končne rezultate njihovega dela.

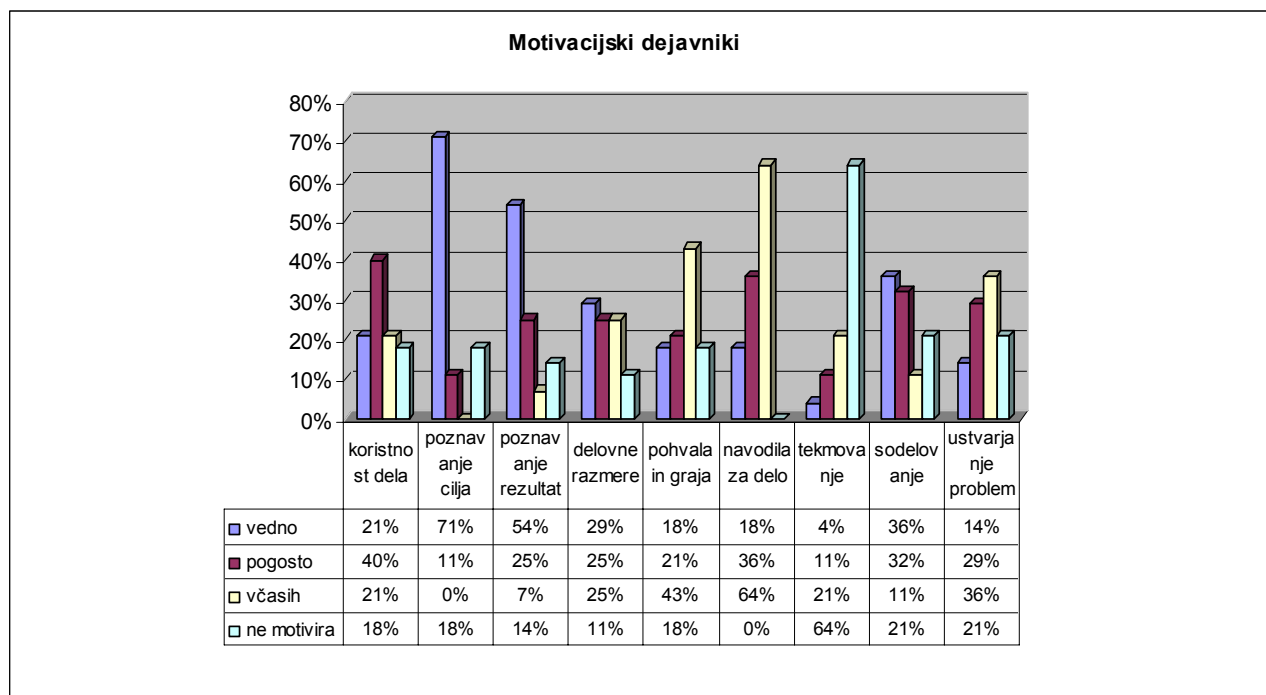
Dober direktor podjetja je tisti, ki pozna svoje zaposlene do te mere, da ve tudi za njihove cilje in ob pravem času izbere za sleherno pravilo motivacijsko sredstvo. Zaposlene je potrebno motivirati spontano in iskreno. Bolj kot so zaposleni motivirani, bolj se potrudijo in večji napor bo pripeljal do večje uspešnosti in večjega zadovoljstva, ki še bolj okrepi motivacijo.

Slika 20: Dejavniki, ki najbolj motivirajo za delo v letu 2005



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

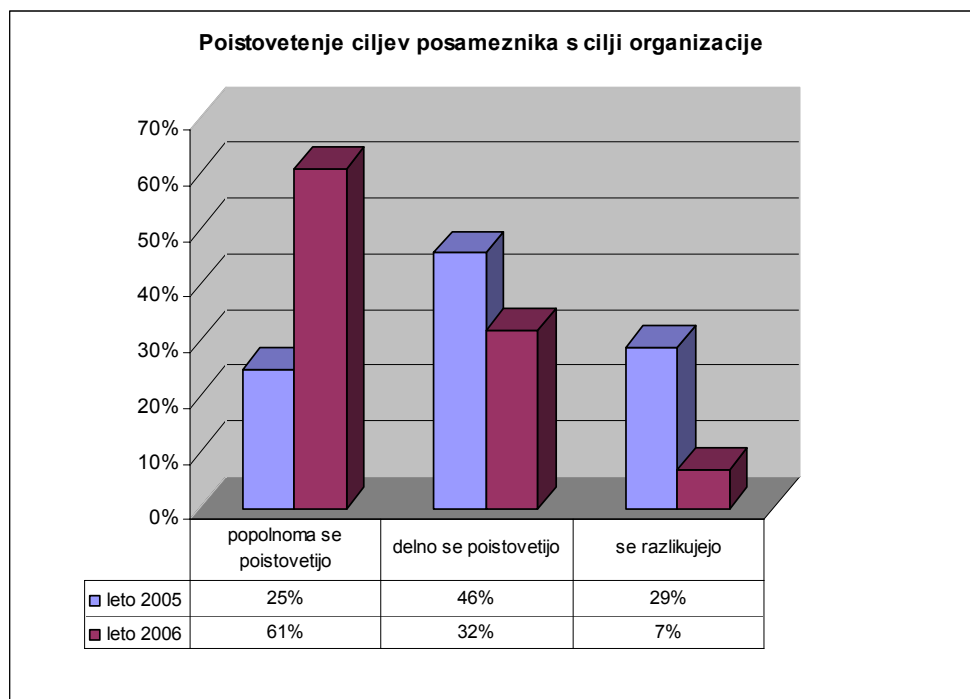
Slika 21: Dejavniki, ki najbolj motivirajo za delo v letu 2006



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

12. V letu 2005 je bilo 25% anketiranih mnenja, da se njihovi osebni cilji popolnoma poistovetijo s cilji organizacije, 46% pa jih je bilo mnenja, da se delno poistovetijo. Cilji nekaterih se močno razlikujejo od ciljev organizacije (29%). V podjetju, kjer so sestanki dobro organizirani, so cilji jasno določeni in predstavljeni. Pri vprašanih, povezanih s cilji organizacije, so se anketiranci v letu 2006 najbolj strinjali s trditvami, da se cilji posameznika popolnoma poistovetijo s cilji organizacije, na kar so neposredno vplivali boljši medsebojni odnosi med zaposlenimi. Vsako postavljanje ciljev in sprejemanje odločitev je za vodstvo povsem brezpredmetno, če zaposleni o njih niso obveščeni, jih ne razumejo in jih ne sprejemajo popolnoma. V podjetju so v letu 2006 vložili veliko energije, truda in časa za dobre odnose z zaposlenimi. Zavedajo se, da so eden ključnih dejavnikov uspeha ljudje oziroma zaposleni. Ker v podjetju vedno bolj upoštevajo potrebe in želje zaposlenih, se zaposleni poistovetijo s cilji podjetja, so motivirani, dosegajo dobre rezultate dela in s tem dobro kakovost proizvodov. Zadovoljni delavci prispevajo k ustvarjanju in ohranjanju dobrega imena podjetja, kar je za podjetje bistvenega pomena.

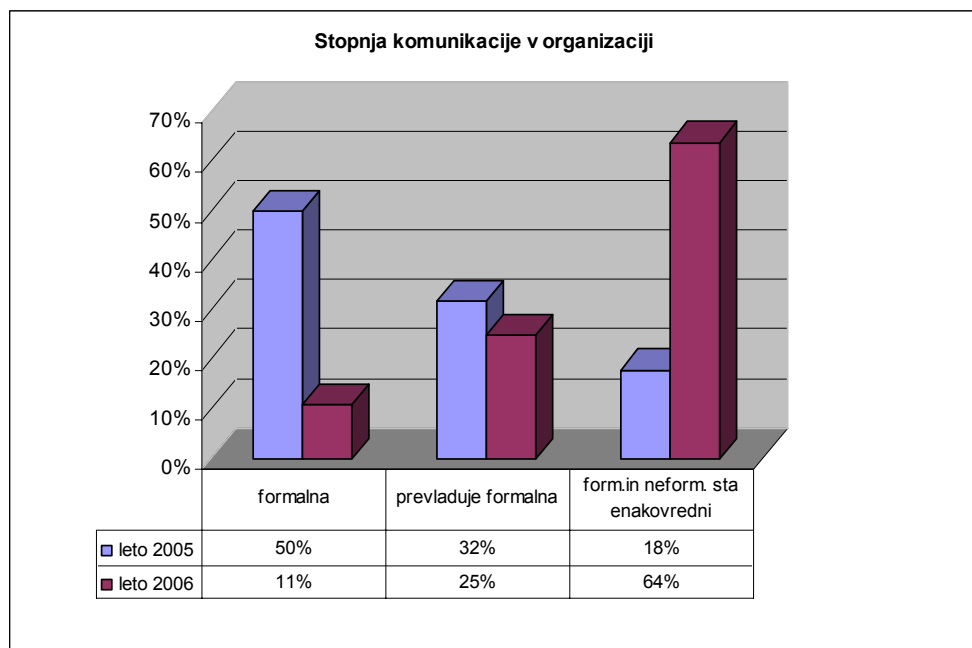
Slika 22: Se osebni cilji posameznika popolnoma poistovetijo s cilji organizacije?



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

13. Večina jih je odgovorila, da sta v organizaciji v letu 2005 vidni tako formalna kot neformalna stopnja komunikacije, kjer prevladuje formalna (50%) le v okviru službe, da sta obe enakovredni (18%), da sta vidni formalna in neformalna, kjer prevladuje formalna stopnja komunikacije, pa 32%. Pri vprašanjih, povezanih s stopnjo komunikacije v organizaciji, so se anketiranci najbolj strinjali s trditvami, da sta tako v letu 2005 kot tudi v letu 2006 vidni formalna in neformalna stopnja komunikacije. Iz raziskave je razvidno, da je v letu 2006 bistveno manj formalne stopnje komunikacije. Če so odnosi med zaposlenimi neformalni, bo tudi komunikacija neformalna in obratno. Dejavnik, ki na to vpliva, je gotovo tudi velikost organizacije. V manjših organizacijah, kjer so sodelavci kar naprej v medsebojnih stikih, je neformalno komuniciranje uporabljano v večji meri kot v velikih organizacijah. Ena od najpomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi so govorice. Pomembno je, da je oblika in vsebina komunikacije prilagojena ciljem, ki naj bi jih komunikacija dosegla, pa tudi potrebam in interesom zaposlenih.

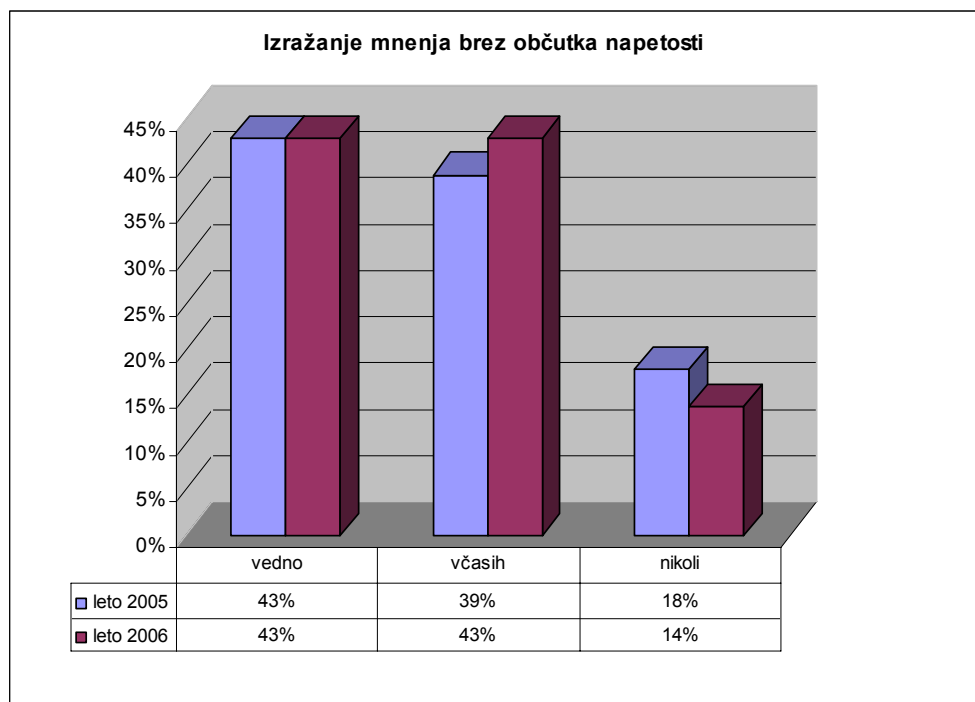
Slika 23: Stopnja komunikacije v organizaciji



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

14. Brez občutka napetosti svoje mnenje vedno izrazi 43% vprašanih, včasih 39% vprašanih in nikoli 18% v letu 2005. Pri tem vprašanju za leto 2006 v primerjavi z letom 2005 ni bistvenih sprememb, vendar lahko opazimo zelo majhne razlike pri posameznih trditvah. Iz prejšnjega vprašanja je razvidno, da je v letu 2006 bistveno manj opazna formalna stopnja komunikacije, kar vpliva na lažje izražanje mnenja brez občutka napetosti. Odprta komunikacija pomeni, da komunikacija poteka v vse smeri, navzgor, navzdol in med zaposlenimi. Zaposleni morajo brez strahu spraševati in predlagati novo rešitev ali pa priznati napako, dvom, nestrinjanje. Zaposleni si od vodje najbolj želijo osebne povratne informacije. Pridobivanje povratne informacije je za medsebojno razumevanje izrednega pomena. V primeru, da od sogovornika dobimo povratno informacijo, vemo, da nas je prav razumel. Razčistimo lahko nejasnosti in dosežemo sporazum. Če se ne potrudimo, da bi dobili povratno informacijo in se zadovoljimo s prikimavanjem, se lahko zgodi, da bomo zaradi nerazumevanja porabili dvakrat ali trikrat več časa za doseganje resničnega razumevanja. Ob takem komuniciranju ne bomo izgubljali samo dragocenega časa temveč tudi zaupanje sogovornika.

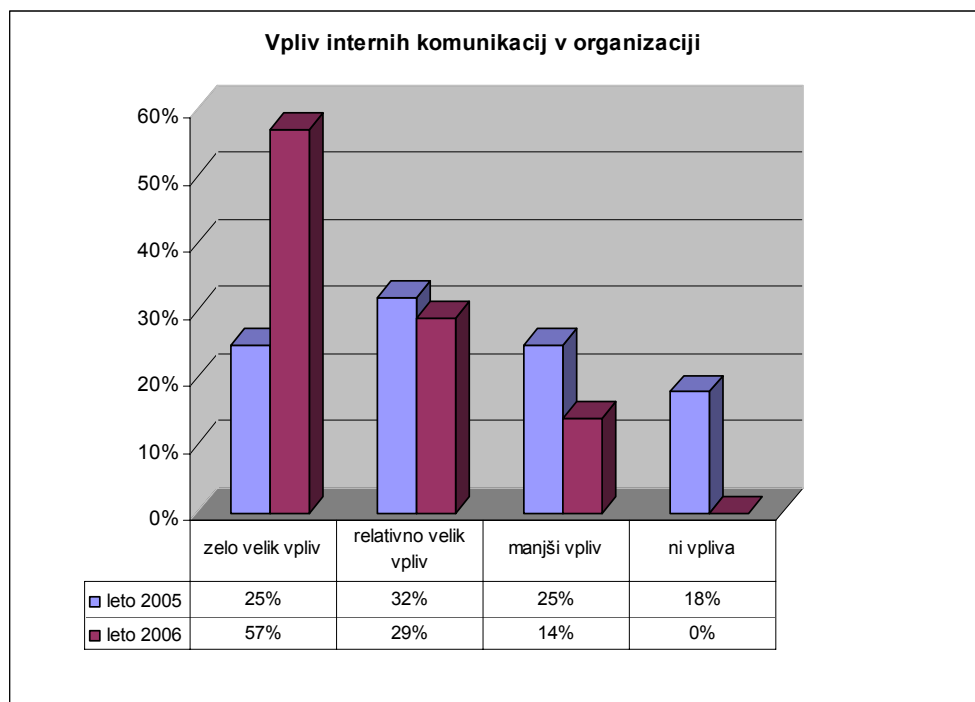
Slika 24: Izražanje mnenja brez občutka napetosti



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

15. V letu 2005 jih je bilo 25% mnenja, da je vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja zelo velik. 32% jih je menilo, da je vpliv relativno velik, 25% jih je za manjši vpliv, 18% pa jih meni, da nimajo vpliva. Iz rezultatov raziskave v letu 2006 je moč razbrati, da je interna komunikacija zaposlenih ključnega pomena v podjetju Cordia d.o.o. Interno komuniciranje je pomembno, saj motivator dela pomaga graditi dobro ime podjetja, povečuje pripadnost in pozitivno vpliva na upravljanje in vodenje podjetja. Pomembno je tako za vodstvo kot za zaposlene. Komunikacija pa postane bogatejša in dragocenejša, če znamo ustvariti vzdušje odprtosti, zaupanja in vzajemnega spoštovanja. Na podlagi anket v letu 2005 in v letu 2006 se večina zaposlenih v podjetju Cordia d.o.o. vedno bolj zaveda pomembnosti internih komunikacij. Dobri odnosi so bistveni za uspešno poslovanje podjetja. Ob internem komuniciranju se zavemo pomena človeškega dejavnika v podjetju. To spoznanje pomaga pri iskanju vzrokov za težave v podjetju, s tem pa pripomore tudi k iskanju rešitev zanje.

Slika 25: Vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju

7. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Podjetje Cordia d.o.o. je združba, v kateri ima interno komuniciranje izjemno pomembno vlogo. Da bi ugotovila primerjavo internega komuniciranja zaposlenih med letom 2005 in 2006, sem se odločila, da bom izvedla anketo med zaposlenimi v podjetju. Z anketnimi vprašanji sem želela bolje spoznati komunikacijo v podjetju v letu 2005, nato predlagati izboljšave ter na podlagi izboljšav primerjati dobljene podatke s podatki, ki sem jih dobila v letu 2006.

V letu 2005 sem ugotovila, da je bilo podjetje Cordia d.o.o. usmerjeno predvsem k uresničevanju nalog in ciljev in se je veliko manj ukvarjalo z graditvijo odnosov med zaposlenimi. Zato je prihajalo do težav pri komuniciranju. Moč reševanja medsebojnih konfliktov se je zmanjševala, s tem pa je upadalo zadovoljstvo. Med sodelavci je potekala predvsem formalna stopnja komunikacije, to je v okviru službe. Posamezniki so večinoma prihajali v konflikt s sodelavci, kjer je bil najpogostejši vzrok slabih odnosov negativen način delovanja ter v večini skrivanje informacij. Premalo se je razpravljalo o problematiki dela, izboljšanju dela in predlogih za reševanje problemov. Zaposleni so menili, da večine svojih predlogov ne morejo niti predstaviti. Glavni vzrok za tako situacijo je bil gotovo ta, da v podjetju, kljub večkratnim poskusom, ni uspelo uvesti rednih tedenskih sestankov. V

organizaciji so potekale dvosmerne komunikacije. Komunikacija med zaposlenimi je potekala v obeh smereh.

V letu 2005 sem predstavila nekaj konceptov in usmeritev, kako naj bi se interna komunikacija praktično izvajala:

- o boljše komuniciranje bo povečalo razumevanje organizacijskih ciljev zaposlenih in hkrati njihov prispevek k uresničevanju le-teh;
- o učinkovita komunikacija bo usmerjala zaposlene k boljšim delovnim rezultatom in tako k zelenemu poslovnemu uspehu;
- o komunikacija bo pozitivno vplivala na zaposlene tako, da bodo svoja mnenja in ideje posredovali svojim nadrejenim z gotovostjo, da jih bodo le-ti obravnavali kot pomembne;
- o dajanje odkritih in poštenih informacij ter obveščanje o resničnem stanju v podjetju;
- o redno komuniciranje z vsemi zaposlenimi;
- o dosledna uporaba izbranih komunikacijskih kanalov oziroma sredstev internega komuniciranja;
- o obveščanje zaposlenih o uspešnosti/neuspešnosti poslovanja;
- o motiviranje zaposlenih v organizaciji in upoštevanje njihovih potreb in želja;
- o redno vrednotenje ciljev organizacije;
- o posredovanje informacij v pravem trenutku;
- o zaposleni morajo biti objektivno nagrajeni;
- o oblikovati se morajo odkriti, jasni odnosi.

Analiza raziskave v letu 2005 je opozorila na številne pomanjkljivosti v omenjenem podjetju, ki so bile v letu 2006 izboljšane na tale način:

- o Podjetje ima v letu 2006 jasne cilje, ki podpirajo tudi poslovne cilje organizacije.
- o Učinkovita komunikacija je gradnja dobrih odnosov z zaposlenimi. Vedno bolj so pomembni za učinkovitost podjetja, vodje se vedno bolj zavedajo, da bodo uspešni le z dobrim kolektivom. Bolj kot skrbijo za odnose z zaposlenimi, bolj so le-ti zadovoljni, bolje delajo; ker težijo k zelenemu poslovnemu uspehu, je podjetje bolj učinkovito. Pomembno je, da se odnosi z zaposlenimi redno negujejo in da se jim posveča dovolj pozornosti.
- o Glede na leto 2006 je še vedno zaslediti premalo osebnih stikov med nadrejenimi in zaposlenimi v smislu dajanja nalog, informacij ter neposredne kontrole izvajanja del in nalog. Zaposleni menijo, da so se odnosi med zaposlenimi izboljšali glede na leto 2005, vendar še vedno zasledim, da si zaposleni med seboj ne zaupajo povsem in konfliktov, ki nastanejo, ne rešujejo vedno konstruktivno oziroma v skupno korist.
- o Kljub temu da so imeli prvotni izsledki v letu 2005 številne pomanjkljivosti, so v veliki meri prispevali k večjemu zavedanju pomena internih komunikacij v podjetju. Sestanki so precej pogost način komuniciranja, kar zahteva pozornost več ljudi hkrati ali pa gre enostavno za preverjanje zadev in kontrolo dela. V podjetju so sestanki zelo pogosto organizirani in večinoma ne predolgi. Reševanje vprašanj na sestankih o vseh usposabljanjih in dejavnostih, s katerimi se podjetje ukvarja, je tako bolj uspešno. Tak

način izmenjave informacij je zadosti hiter, saj je potrebno bolj zapletena vprašanja reševati osebno s pogostejšimi pogovori. Tako bi se izognili skrivanju informacij, ki se v primerjavi z letom 2005 ni bistveno spremenilo. Glede na podane rezultate na sliki 12 je vidno, da so sestanki v letu 2006 glede na leto 2005 uspešnejši za 32%, kar dokazuje, da se zaposleni redno udeležujejo sestankov. Udeležujejo se jih vodja prodaje, vodja poprodaje, pomočnik direktorja, vodja računovodstva, vodja servisa in vodja skladišča. Zaposleni so seznanjeni tudi s tekočimi informacijami glede dela, načrtovanja, usposabljanja. Zbirajo in analizirajo zlasti ideje, ki bi se lahko vključile v razvoj storitev. Komunikacija poteka dvosmerno s sproščenim vzdušjem.

- o Redno komuniciranje z vsemi zaposlenimi je na boljši ravni glede na leto 2005. Vodja je bolj odprt za pogovore in predloge ter jih tudi bolj upošteva kot v letu 2005. Vedno bolj se zaveda, da tako pride do povratne informacije od zaposlenih, pridobi njihovo zaupanje ter prepreči odhajanje zaposlenih.
- o V letu 2006 je k boljši informiranosti zaposlenih, o tem kaj se sploh dogaja v njihovem podjetju in s tem tudi na drugih oddelkih, v veliki meri pripomogel interni časopis, kjer so objavljene vse potrebne informacije v zvezi z delovnimi nalogami in cilji in povratne informacije o rezultatih dela. Povezanost zaposlenih med seboj in osebno kontaktiranje z nadrejenim je velikega pomena za dobro delo. Pravilno in hitro informiranje o vseh dogajanjih v podjetju preprečijo dezinformacije, ki se hitro razširijo med zaposlenimi.
- o Obveščanje in medsebojni pogovori so na boljši ravni kot v preteklem letu. Najpogosteje se večji zapleti oziroma problemi še kar rešujejo telefonsko, kar ni pravi način. Največji pretok informacij je preko GSM-a in telefona. Menim, da pisno obveščanje ne more nadomestiti ustnih informacij in stikov med vodstvom in zaposlenimi. Da bi stiki potekali bolje, bi se morali potruditi tako nadrejeni kot podrejeni. Nadrejeni bi morali dosledno in tekoče obveščati zaposlene o vseh dogajanjih v podjetju, skupaj z zaposlenimi bi morali reševati probleme, predvsem pa si morajo s svojim vedenjem pridobiti njihovo zaupanje.
- o Motivacija je zelo pomemben dejavnik učinkovitega dela posameznika v podjetju. V podjetju vodja govori s svojimi zaposlenimi in jih posluša, da izve, kaj je tisto, kar mora ponuditi vsakemu posamezniku, da bo odlično delal. S primernim oblikovanjem dela lahko vodja poveča tako delovne rezultate kot tudi zadovoljstvo zaposlenih. Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo zaposlenih pozitivno spodbujata drug drugega. Zaposleni, ki so zadovoljni na delovnem mestu, so veliko bolj učinkoviti in dosegajo dosti boljše rezultate, kot če bi bili nezadovoljni.
- o V podjetju se zaposleni trudijo, da so enakovredni. Vsi skupaj poskušajo graditi na tistem, kar se jim je pri delu pokazalo kot dobro, in stalno spreminjati in dopolnjevati tisto, kar ne prinaša želenih rezultatov. Zaposleni se nenehno trudijo in pridobivajo zaupanje sodelavcev ter so tako motivirani za doseg sprejetih ciljev.
- o Če so zaposleni pravočasno obveščeni o delu, načrtovanju in problemih podjetja, so pri nekaterih zadevah lažje vodljivi. V podjetju bi morali nadrejeni v pravem trenutku posredovati informacije zaposlenim.

- o Z motiviranjem je povezano tudi nagrajevanje. Podjetje ne dopušča vodjem, da bi izoblikovali svoj individualni sistem nagrajevanja, vsaj kar se tiče finančnih nagrad. Lahko pa vodje uporabljajo nematerialne nagrade. Predvsem je učinkovita pohvala zaposlenega pred sodelavci, ker je določeno nalogo opravil odlično. Vendar v podjetju tega ne uporabljajo. Pohvalo bi lahko objavili v internem časopisu ali pa bi jo morali izreči na sestankih, kjer se zbere več zaposlenih. Zaposleni v podjetju si od svojih vodij želijo slišati več pohval.
- o O samem delu je bolj kot v prejšnjem letu upoštevano mnenje ljudi, ki konkretno opravljajo neko delo. Potreben je bolj pristen odnos in upoštevanje vseh mnenj, kajti le to vodi k uspehu. Tudi zaupanje je eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Večje zaupanje pa pomeni tudi večjo natančnost v komuniciranju. Vodja se mora nenehno truditi in pridobivati zaupanje zaposlenih. Zaupanje zaposlenih lahko vodja doseže tako, da jasno in odkrito pove, kaj želi. Tako mora opazovati ljudi pri delu in jih nenehno opozarjati, kadar ne izpolnijo pričakovanj. Pomembno pa je tudi, da vodja zaposlenim pusti delati samostojno, do določene mere, da bodo za podjetje koristni in ne obratno.

Primerjava izsledkov raziskav v letu 2005 in 2006 kaže na nekatere ključne spremembe v podjetju, ki so nastale po predlogih raziskave v letu 2005 na področju internega komuniciranja. Pri tem moram poudariti, da raziskava temelji na majhnem vzorcu (28 vrnjenih vprašalnikov). Časovno obdobje enega leta v majhnem podjetju je prekratko za uveljavitev vseh sprememb. Smiselna bi bila raziskava v prihodnjih letih, ki naj bi jo opravila zunanja institucija, ker se ocenjuje, da za izvedbo te vrste anketiranja podjetja Cordia d.o.o. nima dovolj usposobljenega kadra.

Organizacijska kultura ni usklajena s cilji podjetja. V podjetju Cordia d.o.o. bi ustrezala kultura eksploativnega tipa v kombinaciji s kulturo nalog in usmerjenosti h kupcem. Takšna kultura bi zagotavljala, da bi bili zaposleni vedno v akciji, usmerjeni navzven, da bi z inovativnostjo in spremembami zmanjšali nepričakovane slabosti. Hkrati bi se posvečali kupcem, z njimi ohranjali stik in s svojo dejavnostjo reševali njihove probleme. Naloge bi opravljali strokovno z motiviranostjo za doseganje postavljenih ciljev.

Na osnovi ugotovljenih dejstev je bil v podjetju sprejet sklep, da se je potrebno lotiti ugotavljanja interne komunikacije bolj aktivno in sistematično, zato bi predlagala, kar nekaj izhodišč, ki bi stanje v podjetju še izboljšalo.

- o Raziskavo v prihodnjih letih naj opravlja zunanja institucija, in sicer raziskavo internega komuniciranja – ugotoviti je potrebno, če komuniciranje dosega želene učinke in če je med zaposlenimi prišlo do kakšnih sprememb na primer do spremembe pričakovanj, želja, potreb.
- o Natančno izdelana strategija komuniciranja naj ugotovi, kako zaposleni gledajo na organizacijo, kakšna so njihova pričakovanja, želje, vrednote.

- o Upoštevanje povratne informacije bo pokazalo, kje prihaja do razhajanj med pričakovanji vodstva in drugih zaposlenih. Pomembno je vedeti, s čim so zaposleni zadovoljni in kaj bi radi spremenili.
- o Potrebno je poznavanje orodij internega komuniciranja – na primer sposobnost in znanje narediti privlačne in berljive prispevke za interno glasilo, izbor tem, ki bodo zaposlene zanimale.

Za izboljšanje rezultatov raziskave v prihodnosti je nujno zavedanje internega komuniciranja in potrebno zavedanje vseh vodij, da naloga internega komuniciranja ni zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, zaupanju ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo.

Interna politika podjetja Cordia d.o.o. temelji na zavedanju, da bo boljše komuniciranje povečalo razumevanje organizacijskih ciljev zaposlenih in hkrati njihov prispevek k uresničevanju le-teh, da bo učinkovita komunikacija usmerjala zaposlene k boljšim delovnim rezultatom in tako k zelenemu uspehu, da bo komunikacija navzdol pozitivno vplivala na zaposlene, ki bodo svoja mnenja in ideje posredovali svojim nadrejenim, da jih bodo le-ti obravnavali kot pomembne ter da bo boljše komuniciranje zagotovilo močnejšo podporo zaposlenih stališčem organizacije.

8. SKLEP

Menim, da je problem velikega števila podjetij prevelika želja po dobičku, pri tem pa pozabljajo na zaposlene, na njihove zmožnosti in sploh ne znajo izkoristiti znanja in sposobnosti svojih delavcev. To ne vodi k uspešnosti podjetja na dolgi rok, saj lahko zaposleni hitro postanejo nezadovoljni bodisi zaradi tega, ker jim podjetje ne nudi nadaljnega razvoja bodisi zaradi tega, ker ne čutijo pripadnosti organizaciji. Zaposleni so tisti, po katerih se podjetja v konkurenčnem in poslovnem okolju med seboj razlikujejo. Ljudje imamo različna znanja, spretnosti in sposobnosti, s katerimi si podjetje pridobi ali ohrani konkurenčno prednost na tržišču. Podpora komunikacije prinaša nove možnosti širjenja zelenih vzorcev obnašanja, prepričanj in vrednot znotraj podjetja, hkrati pa omogoča dostop do različnih formalnih in neformalnih virov.

Zaradi vseh teh dejstev sem izbrala za konkretni primer uspešno slovensko podjetje in skušala raziskati vlogo internega komuniciranja. Komunikacija v podjetju je zelo pomembna. Komuniciranje je dejavnost, ki ljudem omogoča delati skupaj. Z njegovo pomočjo se usmerja, koordinira, zaposluje, planira in kontrolira. Komunikacija zaposlenim omogoča, da opravljajo zavezanosti, sledijo ciljem, da delijo znanje, rešujejo težave in podobno. Omogoča tudi, da med seboj in z drugimi zunaj delovnega okolja vzpostavijo in vzdržujejo zahtevane in želene odnose.

V podjetju Cordia d.o.o., na katero se nanaša praktični del magistrskega dela, se pomena internih komunikacij dobro zavedajo, saj so bili podatki pridobljeni na podlagi anketnega vprašalnika, ki je bil razdeljen zaposlenim v podjetju v letih 2005 in 2006. Z anketnimi vprašanji sem želela bolje spoznati komunikacijo v podjetju v letu 2005, nato predlagati izboljšave ter na podlagi izboljšav primerjati s podatki, ki sem jih dobila v letu 2006. Temeljna ugotovitev je, da bi z internim komuniciranjem postalo delovanje podjetja Cordia d.o.o. odprto, odprtost in pripravljenost pa lahko podjetju zagotovita naklonjenost in potrebno podporo družbe, da bo uspešno uresničevalo svoje strateške cilje in svoje poslanstvo. V podjetju se zavedajo, da je za nadaljnji razvoj, za doseganje ciljev in uresničevanje vizije nujno potrebno nenehno iskanje možnosti za morebitne izboljšave na vseh področjih, tudi na področju internega komuniciranja.

V magistrskem delu sem podala tudi lastne predloge za izboljšanje stanja, ki temeljijo na ugotovitvah teoretičnega dela kot tudi na večletnih izkušnjah dela v podjetju. S temi predlogi bi bilo možno zmanjšati nezadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Pomanjkljivost opažam zgolj pri osebnih stikih med nadrejenimi in zaposlenimi v smislu dajanja nalog, informacij ter neposredne kontrole izvajanja del in nalog. Najpogosteje se večji zapleti oziroma problemi še kar rešujejo telefonsko, kar ni pravi način. Komunikacijski cilj je predvsem izboljšati komuniciranje med zaposlenimi in nadrejenimi v smislu rednega obveščanja o dogodkih, spodbujanja dvosmernega komuniciranja ter povečanja osebnih stikov z zaposlenimi v podjetju. Pomembno je tudi dosegati take odnose z zaposlenimi, ki bi jim omogočali dosegati

optimalno kakovost storitev. Radi bi zadovoljili potrebe zaposlenih, da bi se ti čim bolje počutili v podjetju in tako s primerno komunikacijo podpirali komunikacijsko politiko tega podjetja.

V letu 2006 je k boljši informiranosti zaposlenih v veliki meri pripomogel interni časopis. Interni časopis je orodje, s katerim zaposlene hitro, razmeroma poceni in celovito obveščamo o dogajanju v podjetju in na trgu, jim skušamo razložiti poslanstvo in cilje podjetja ter utemeljiti poslovne odločitve. Časopis v podjetju zaposlene informira in izobražuje, jih spodbuja in je zato je toliko bolj učinkovit. Sestanki so precej pogost način komuniciranja in priložnost, da zaposleni v podjetju ustno izmenjajo mnenja, navodila in priporočila. Neposredna ustna komunikacija je pri zaposlenih najbolj zaželeno in tudi najbolj učinkovita. Za zaposlene so sestanki priložnost, da pridejo do informacij iz prve roke, za vodstvo podjetja pa, da zaposlene posluša in upošteva povratne informacije, ki jih od njih pridobi. Zelo pomembna so tudi neformalna srečanja zaposlenih, saj se v sproščenem vzdušju pozabi marsikatera zamera in velikokrat naravnost pove tisto, kar je bilo dolgo časa ujeta znotraj določenega delovnega mesta, je pa zelo pomembno za odnos s sodelavci. Kultura organizacije prispeva k njeni učinkovitosti, če omogoča delavcem, da seveda zadovoljujejo tudi svoje posamične potrebe v organizaciji, vendar ne zgolj svojih posamičnih potreb, kot se to dogaja v podjetju Cordia d.o.o.. Vodstvo mora v podjetju začeti s sistematično graditvijo kulture, ki bo pospeševala sodelovanje zaposlenih pri uresničevanju veliko širših interesov, kot le osebnih. Zaposlene mora predvsem vključiti v proces postavljanja strategije in ciljev celotnega podjetja in vpeljati stimulativen način nagrajevanja. Nadpovprečne rezultate bo organizacija dosegla s kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnosti zadovoljevanja tako svojih osebnih kot skupnih ciljev. Usposobljeni in visoko motivirani zaposleni so porok razvoja podjetja. Polno izkoriščanje človeških potencialov pa je možno le, če v podjetju prevladuje spodbudna organizacijska kultura.

Z magistrskim delom sem hotela priti do sklepa, da je interna komunikacija zaposlenih ključnega pomena. Dobra organizacija dela v podjetjih je vse bolj pomembna, če se želijo podjetja boriti proti konkurenci, ki je vse večja, oziroma če želijo ostati na tržišču. Prišla sem do spoznanja, da se večina zaposlenih v podjetju Cordia d.o.o. vedno bolj zaveda pomembnosti internih komunikacij. Dobri odnosi so bistveni za uspešno poslovanje podjetja.

LITERATURA

1. ADLER B.Ronald, George Rodman: Understanding Human Communication. Fort Worth : Harcourt Brace College Publishers, 1994. 565 str.
2. BAGULEY Phil: Effective communication for modern business. London : McGraw – Hill, 1994. 203 str.
3. BECKER Denis: Speaking skills for business careers. Boston : Irwin Mirror Press, 1993. 147 str.
4. BERLOGAR Janko: Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
5. ČERNETIČ Metod: Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija. Industrijska demokracija. Kranj, 1999, str. 4 –8.
6. EVANS Roger, RUSSEL Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha Center, 1992. 181 str.
7. FILL Chris: Marketing Communications. Frameworks, Theories and Applications. London : Prentice Hall Europe, 1995. 515 str.
8. FITZ - ENZ Jac: The ROI of Human Capital : Measuring the Economic Value of Employee performance. New York: Amacon, 2000. 245 str.
9. FLORJANČIČ Jože, KAVRAN Dragoljub: Kadrovska služba – Management. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 440 str.
10. FLORJANČIČ Jože, FERJAN Marko.: Management poslovnega komuniciranja. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 323 str.
11. GAČNIK Mija, MERSLAVIČ Martina, ZAVRL Franci : Odnosi z mediji med ideologijo, normativi in pragmatizmom. Ljubljana: Teorija in praksa, 1999, št. 4. str. 609 – 617.
12. GRUBAN Brane, VERČIČ Dejan, ZAVRL Franci: Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana : Pristop, 1997. 203str.
13. GRUBAN Brane: Premoženje, ki zvečer odide: zaposleni niso nadomestljiv strošek, temveč ključ prihodnosti. Ljubljana: Manager, 1998, št. 11, str. 35 – 38.
14. GRUBAN Brane, VERČIČ Dejan, ZAVRL Franci: Preskok v odnosom z javnostmi. Ljubljana : Pristop, 1998. 230 str.
15. GRUBAN Brane : Ali je mogoče spreminjati ljudi, ne da bi začeli tretje svetovne vojne? Ljubljana: Teorija in praksa, 1999, št. 4. str. 601 – 608.
16. GRUBAN Brane: Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Interno komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002. št. 8, str. 80 – 82.
17. GRUNIG James E, HUNT Todd: Managing Public Relations. Philadelphia (etc.) : Harcourt Brace Jovanovich College, 1984. 550 str.
18. GRUNIG James E. : Excellence in public relations and communication management. Lawrence Erlbaum Associates. London, Hillsdale, Hove, 1992. 666 str.
19. HARRISON Shirley: Public Relations: An Introduction. London : Loutledge, 1995. 212 str.
20. IABC Inside Organizational Communication: Longman, Inc. New York, 1985.

21. JEFKINS Frank: Public Relations. London : Financial Times Managemet, Pitman Publishing, 1998. 283.
22. KAVČIČ Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
23. KOTLER Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje : analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
24. LIPIČNIK Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
25. LIPIČNIK Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 243 str.
26. MIHALJČIČ Zlatko, ŠANTL MIHALJČIČ Lučka: Poslovno komuniciranje (učbenik). Ljubljana : Založništvo jutro, 2000. 96 str.
27. MOLLER Claus: Employeeeship : Usmeritev energije proti zmagam. Hillerad (Denamar): Time Manager International Publishing A/S, Ptuj, 1995. 192 str.
28. MOŽINA Stane, DAMJAN Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
29. MOŽINA Stane: Vodenje sodelavcev. Ljubljana :Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1994. 53 str.
30. MOŽINA Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994a. 287 str.
31. MOŽINA Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994b. 1072 str.
32. MOŽINA Stane, TAVČAR Mitja, KNEŽEVIČ Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor : Založba Obzorja, 1995. 511 str.
33. MOŽINA Stane, DAMJAN Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska Fakulteta, 1996. 193 str.
34. MOŽINA Stane et al.: Osnove Managementa. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
35. MUCHINSKY Paul M.: Psihology Applied to Work. Second Edition. Chicago: The Dorsey Press, 1987. 712 str.
36. NOVAK Božidar: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: Priročnik za krizne odnose z javnostmi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 263 str.
37. POŽAR Janja: Odnosi z zaposlenimi, V: Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci : Preskok v odnose z javnostmi. Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Ljubljana: Pristop, 1998, str. 173 – 187.
38. RIJAVEC Petja : Interno komuniciranje – nujni pogoji odličnosti. Pristop, 1993, 1. str. 48.
39. RIJAVEC Petja : Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. Ljubljana: Teorija in praksa, 1999, št. 4. str. 618 – 629.
40. ROBBINS Stephen P. : Management: Concepts and Practices Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1984. 575 str.
41. ROZMAN Rudi, KOVAČ Jure, KOLETNIK Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

42. ROZMAN Rudi et al.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
43. ROZMAN Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
44. SEILER William J.: Communication and Business in Professional Organizations. Reading, London: Addison – Wesley, 1982. 351 str.
45. SERAJNIK – SRAKA Nada: Morda pa Kotler nima prav? Ljubljana: Manager, 1994, št. 5, str. 24.
46. ŠKERLEP Andrej: Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. Ljubljana: Teorija in praksa, 1998, št. 4. str. 738 – 758.
47. TAVČAR I. Mitja: Uspešno poslovno komuniciranje. Ljubljana : Narodna in univerzitetna knjižnica, 1995. 90 str.
48. TAVČAR I. Mitja: Kultura, etika in oblika management. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 251 str.
49. ULE Mirjana, KLINE Miro: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 266 str.
50. THILL V. John, BOVEE L. Courtland: Excellence in business communication. New York. McGraw – Hill, 1996. 516 str.
51. TREVEN Sonja, SRIČA Velimir: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.
52. ZIDAR GALE Tatjana, GALE Boris: Znamo razumeti drug drugega? Ljubljana: Manager, , 2000, 4, str. 53-55.

VIRI

1. Intervju z vodstvom in zaposlenimi v podjetju, 11.3.2005.
2. Komuniciranje.
[URL: <http://www.s-gimsl.kr.edus.si/gradiva/inf/komuniciranje.htm>], 15.2.2006.
3. Organizacijsko komuniciranje in upravljanje znanja.
[URL: <http://www.manager-on.net/show.php?id=117672>], 15.10.2006.
4. MOŽINA Stane: Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji.
[URL: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010103.doc>], 30.10.2006.
8. GRUBAN Brane: Interno komuniciranje: dekoracija ali nuja. : Nova paradigma v organizacijskem komuniciranju, Delo.
[URL: <http://www.dialogos.si>], 21.10.1997.
9. GRUBAN Brane: Interno organizacijsko komuniciranje: Spreminjanje tudi poslanstva, namenov in smotrov internega komuniciranja.
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>], 10.08.2006
10. GRUBAN Brane: Interno organizacijsko komuniciranje: Organizacijske komunikacije in odnosi z javnostmi.
[URL: <http://www.dialogos.si>], 15.04.2003

PRILOGE

PRILOGA A: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.

PRILOGA B: Potek internega komuniciranja med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o.

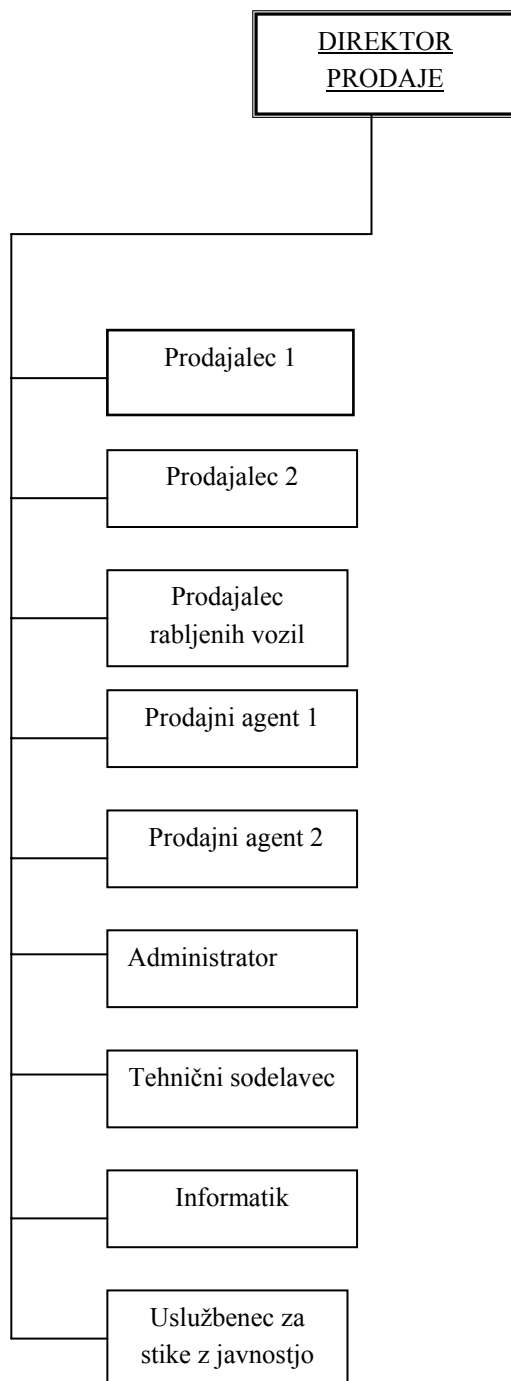
PRILOGA C: Anketni vprašalnik o internem komuniciranju zaposlenih v podjetju Cordia d.o.o.

PRILOGA D: Opisne statistike in frekvenčna porazdelitev za leto 2005

PRILOGA E: Opisne statistike in frekvenčna porazdelitev za leto 2006

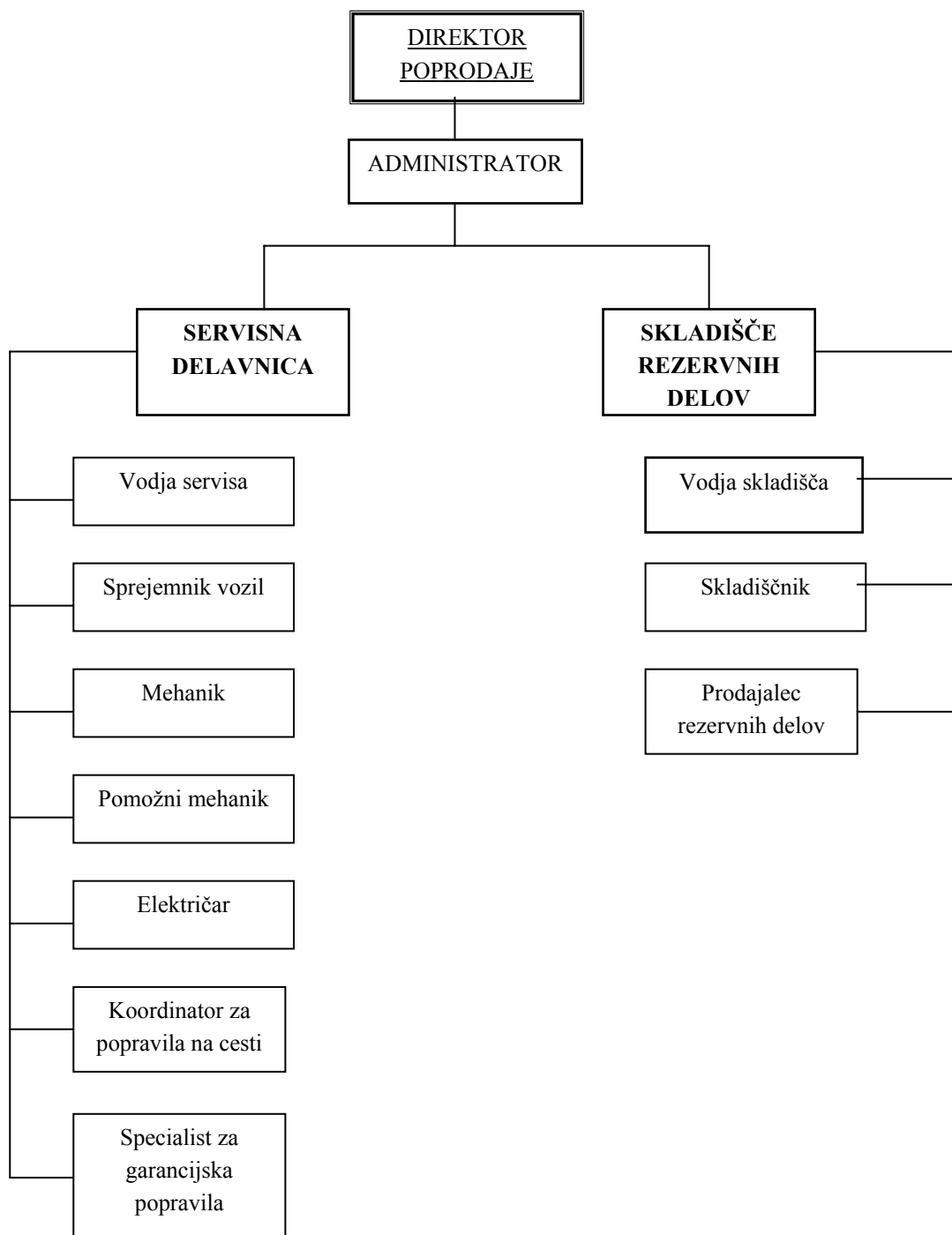
PRILOGA A: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.

Slika 26: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.



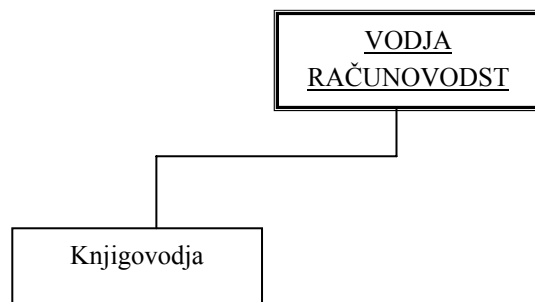
Vir: Interno gradivo podjetja Cordia d.o.o., 2005.

Slika 27: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.



Vir: Interno gradivo podjetja Cordia d.o.o., 2005.

Slika 28: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.



Vir: Interno gradivo podjetja Cordia d.o.o., 2005.

PRILOGA B: Potek internega komuniciranja med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o.

Tabela 2: Potek komunikacije med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o.

Kdo	Področje opravljanja dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Direktor družbe	- vodi celotno dejavnost organizacije, - skrbi za gospodarnost poslovanja, - spremlja cestnoprometne predpise ter obvešča zaposlene o spremembah, - poroča o rezultatih dela in poslovanja, - skrbi za stike z javnostjo in poslovnimi partnerji, - obiskuje sejme, spremlja zakonodajo in pregled pogodb, - organizira sestanke, - vodi dokumentacijo v zvezi z javnimi razpisi.	- Internet, - Word, - Excel, - e-pošta, - Acrobat Reader.	- PD, - DP, - DPO, - VR.	- GSM, - telefon, - faks, - Internet, e-pošta, - govorno, - pisno.	- zasičenost klicev, - nerazločen prenos sporočila zaposlenim, - napačna reakcija na situacijo, - napačno dojetje sogovornika, - premalo sestankov, - možne motnje pri delovanju interneta in e-pošte.
Pomočnik direktorja	-vodi potrebne evidence in daje statistične podatke s področja plač in osebnih prejemkov, - vodi delovodnik prispelih in odpremljenih dopisov, - pripravlja osnutke dopisov in dopise po navodilu, - pripravlja registracije statusnih sprememb, - pripravlja načrte za dopolnitev izobraževanja zaposlenih, - poroča direktorju informacije od vsakega oddelku.	- Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader.	- D, - DP, - DPO, - VR.	- GSM, - telefon, - govorno, - pisno - internet, e-pošta.	- napačno razumevanje ustnih navodil za pisanje dopisa, - napake pri ustnem usklajevanju terminov predavanj, - napačno preneseno sporočilo ostalim zaposlenim in s tem možna nesoglasja, - možne motnje pri delovanju interneta in e-pošte.

Kdo	Področje dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Direktor prodaje	-opravlja prokuristične naloge pri vodstvu celotnega podjetja, -neposredno vključuje v prodajo z največjimi kupci na tržišču. - njegovo delo je zelo odgovorno, saj nadomešča direktorja v njegovi odsotnosti, skrbi za prodajo, - organizira prevoze, kontaktiranje s špediterji ter direktorjem družbe, - spremlja tržni delež in primerja s konkurenco, - predlaga akcije za doseganje večje prodaje.	- Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader.	- D, - PD, - DPO, - VR, - P, - I, - SJ.	- internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM,	- zasičenost klicev, - slaba dostopnost do kupcev, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu, gsm ali faksu, - napačno razumevanje prejetega sporočila nadrejenega, - slabi odnosi ssodelavci privedejo do slabega sodelovanja, - motnje pri delovanju interneta in e-pošte.
Direktor poprodaje	- skrbi, da delavnico v poprodaji poučuje o novosti, novih procesih ter novih proizvodov, ki jih bodo morali servisirati v prihodnje. - skrbi tudi ta to, da tovarna prizna garancijske zahtevke ter dobi poročila o določenih pomanjkljivostih, ki jih v delavnici odkrijejo. - dela primerjalne analize s konkurenco in poroča tovarni, - kontrolira in skrbi za obrat zaloge v centralnem skladišču, - kontrolira, da so pravilno naročeni rezervni deli in da jih podjetje nima na zalogi.	- Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader.	- D, - PD, - DP, - VR, - A.	- internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM, - faks.	- zasičenost klicev, - pomanjkljivosti poročila, - napačna reakcija na situacijo, - ne kontrolira zalogo v skladišču, - napačno preneseno sporočilo ostalim zaposlenim, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu, GSM-u ali faksu.

Kdo	Področje dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Prodajalec	- odgovoren je za sistematično obdelavo trga, - stike s strankami, izdelavo ponudb, cenovna pogajanja s strankami, izpeljavo poslov ter izvajanja prevzemov prodajnih vozil, - dolžan je direktorju prodaje obveščati o dogajanju na trgu, aktivnostih konkurence ter o celotnem vzdušju na trgu, - njegova naloga je vzpostaviti vez med vodstvom podjetja in trgom, tako da so dejavnosti podjetja usklajene z dogajanjem na trgu.	- Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader.	- DP, - I, - SJ.	- Internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM, - faks.	- slaba dostopnost do informatika onemogoči brezhibno delovanje, - slaba komunikacija in slab odnos s kupci pomeni odhajanje kupcev drugam, - nepoznavanje novosti pomeni slabo sodelovanje s sodelavci, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu ali gsm,
Vodja računovodstva	- kontiranje in priprava knjigovodskih dokumentov, - vodenje glavne knjige, - sestavljanje bruto bilance, - vodenje finančne operative, - poročanje o gibanju in stanju sredstev, - priprava analiz s področja knjigovodstva in financ, - obračun davka na dodano vrednost.	- elektronsko bančništvo, - internet, - e-pošta.	- K, - D, - DPO, - DP, - PD.	- GSM, - telefon, - govorno, - pisno.	- napačno razumevanje sogovornika, - napačen prenos podatkov privede do nesporazumov, - možna napaka, kadar gre le za uporabo verbalne komunikacije, - slaba vzpostavitev zveze po faksu.
Knjigovodja	- zbira in knjiži knjigovodske dokumente, - vodi analitično evidenco kupcev in dobaviteljev, - usklajuje analitične evidence z glavno knjigo, - sestavlja ostale knjigovodske dokumente, - izvaja finančno operativno v zvezi s poravnavanjem obveznosti do dobaviteljev, izvaja izterjavo kupcev, - vodi analitično evidenco osnovnih sredstev in drobnega inventarja, - opravlja gotovinska in negotovinska vplačila in izplačila, - vodi evidenco o blagajniškem poslovanju.	- elektronsko bančništvo, - Internet, - e-pošta.	- VR.	- GSM, - telefon, - govorno, - pisno.	- prepozno preverjanje vplačanih nakazil ter napake pri izterjavi kupcev in s tem možna nesoglasja, - napačen vnos podatkov lahko privede do nesoglasij, - slaba vzpostavitev zveze po faksu.

Kdo	Področje dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Informatik	- sodelovanje z zunanjimi institucijami na področju prometa, - zbiranje in obdelava strokovnih in poslovnih podatkov, - sodelovanje pri uvajanju sprememb na področju informatike in pomoč poslovnim enotam pri delu.	- Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader, - ostali programi.	- SJ, - P, - DP.	- internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM, - faks.	- zaradi zasičenosti opravil slaba dostopnost do sodelavcev, - možnost slabše informiranosti glede sprememb na področju informatike in zato nazadovanje celotnega informacijskega sistema, - slaba vzpostavitev zveze po faksu.
Uslužbenec za stike z javnostjo	- pripravlja dokumentacijo o vseh novostih, ki jih da na tržišče proizvajalec in skrbi, da se te informacije prenesejo na tržišče, - zadolžen je za tehnično podporo in nas poučuje o novostih v tovarni, organizira izpolnjevanje tečajev na teh. področju - ukvarja se z odnosi z javnostmi, saj ureja vse reklamne akcije, prireditve, nastope na sejnih, dneve odprtih vrat, veselice ter skrbi za reklamni material, ki ga proda tovarna, - izdelava marketinških planov za iskanje ciljnih kupcev, - zadolžen je za podrobne analize trgov.	- Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader, - ostali programi.	- DP, - P, - I.	- internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM, - faks.	- slaba pripravljenost dokumentacije, - slabo sodelovanje s sodelavci, - motnje pri delovanju interneta in e-pošta, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu in gsm, - slaba priprava načrtov in informiranost sodelavcev, - slaba informiranost glede sprememb na tem področju.

Kdo	Področje dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Administrator za prodajni oddelek	- sprejema in posreduje telefonske pogovore, ustna in pisna sporočila, - vodi in pripravlja zapisnike sestankov, - kontaktira z vodjo skladišča in vodjo servisa, - usklajuje stanje zalog v skladišču, - skrbi za ažurno stanje skladišča prejetega in izdanega blaga.	- Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint.	- DPO, - VS, - VSK.	- internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM, - faks.	- napačno razumevanje prejetega sporočila nadrejenega, - slabo poznavanje ali napačno posredovanje informacij privede do nesporazumov s strankami, - konflikti s sodelavci lahko privedejo do slabega sodelovanja, - slaba vzpostavitev zveze po fax-u, - možne motnje pri delovanju interneta in e-pošte.
Vodja servisa	- pregled nad celotnim dogajanjem, - izdelava poročila na področju dejansko plačanih ur mehanika in prodanih ur mehanika (preverjanje dela mehanikov, električarjev), - izdelava preglednic. - skrbi za dodatno usposabljanje mehanikov in električarjev, - usklajevanje terminov.	- Internet, - Word, - Excel.	- A, - VSK, - KZAP.	- internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM.	- napake pri oddajanju obračunov ur in zato nastala nesoglasja, - nekomuniciranje z mehaniki pomeni slab pregled nad njihovim delom, - nepoznavanje novosti v popravilu o tovarnjakov privede do nesoglasij in slabega sodelovanja, - možne motnje pri delovanju interneta in e-pošte.
Koordinator za popravila na cesti	- organizira dežurne mehanike za pomoč na cesti v Sloveniji, - v primeru okvare v tujini, kontaktira s proizvajalcem in servisom v tujini, kako odpraviti okvaro in čimprej usposobiti vozilo za nadaljnjo vožnjo.	- Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint.	- VS.	- internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM.	- slaba vzpostavitev zveze po telefonu in gsm, - slaba organizacija, - napačno posredovanje informacij privede do nesporazumov,

Kdo	Področje dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Vodja skladišča	- sprejema, kontrolira blago (rezervne dele) ter vodi ustrezne skladiščne dokumente, tako da so podatki dostopni komercialistu v vsakem trenutku. - poroča direktorju poprodaje o zalogah in mesečnemu obratu zaloge, - skrbi za dobavo rezervnih delov ostalim servisom, - naroča rezervne dele.	- Internet, - Word, - Excel.	- A, - VS, - PRD.	- govorno, - pisno, - GSM.	- nerazločen prenos sporočila zaposlenim, - napačno naročanje blaga, - napačno preneseno sporočilo ostalim zaposlenim, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu, gsm ali faksu, - motnje pri delovanju interneta in e-pošte.
Prodajalec rezervnih delov	- prodaja rezervne dele, kontaktira s kupci, - prenaša vodji skladišča potrebe kupcev po rezervnih delov (naročila), - vzdržuje stike s kupci in jim pomaga pri izbiri pravega rezervnega dela, - posreduje vodju skladišča zelo nujna naročila, - posreduje vodju poprodaje pripombe kupcev za nakup rezervnih delov, zaradi nižje cene pri konkurenci.	- Internet, - Word, - Excel.	- VSK.	- govorno, - pisno, - GSM.	- napačen prenos podatkov oz. informacij povzroči zmedo in nesoglasja, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu, gsm ali faks-u, - napačno posredovanje ali slabo poznavanje blaga privede do nesporazumov s strankami, - nepoznavanje novosti na področju rezervnih delov, - motnje pri delovanju interneta in e-pošte.

Vir: Interno gradivo podjetja Cordia d.o.o., 2005.

Opomba:

Kratice zaposlenih: D – direktor družbe, PD – pomočnik direktorja, DP – direktor prodaje, DPO – direktor poprodaje, P – prodajalec, VR – vodja računovodstva, K – knjigovodja, I – informatik, SJ – uslužbenec za stike z javnostjo, A - administrator, VS – vodja servisa, KZAP – Koordinator za popravila na cesti, VSK – vodja skladišča, PRD – prodajalec rezervnih delov.

PRILOGA C: Anketni vprašalnik o internem komuniciranju zaposlenih v podjetju Cordia d.o.o.

PRIMER ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Pozdravljeni! Moje ime je Petra Bitenc in sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela izvajam raziskavo s področja internega komuniciranja zaposlenih v podjetju. Vaše sodelovanje v anketi mi bo v veliko pomoč pri analiziranju problema raziskave.

Za magistrsko delo Interno komuniciranje v podjetju Cordia d.o.o. opravljam raziskavo med zaposlenimi. Potek internih komunikacij, motivacija zaposlenih, vizija organizacije in kako le-to vpliva na uspešnost poslovanja, bom ugotovila z izdelavo anketnega vprašalnika. Anketa je anonimna, vaše odgovore bom uporabila izključno samo za analizo dobljenih podatkov.

Spol: M Ž

Starost: _____

Stopnja izobrazbe: _____

1. Pri komuniciranju se največkrat pojavljajo motnje
 - a) z nadrejenimi?
 - b) s podrejenimi?
 - c) s sodelavci?

2. Kako se sporazumevate s sodelavci?
 - a) S sodelavci se pogovarjate in skušate biti jasni.
 - b) Sodelavce upoštevate in govorite posplošeno.
 - c) Sodelavcem sporočate preko posrednikov.
 - d) Ni vam mar za sodelavce in samo kritizirate.

3. Kako pogosto prihaja do konfliktov med vami in sodelavci?
 - a) Nikoli
 - b) Včasih
 - c) Pogosto
 - d) Vedno

4. Kaj je najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci?

Najpogostejši vzrok	Vedno	Pogosto	Včasih	Nikoli
Nekomunikativnost				
Skrivanje informacij				
Negativen pristop				
Nereševanje problemov				

5. Katera oblika komuniciranja je med sodelavci najpogostejša?

Oblika komuniciranja	Vedno	Pogosto	Včasih	Nikoli
Telefon				
GSM				
E-pošta				
Pisno obvestilo				
Faks				

6. Kako uspešni so sestanki?

- a) Zelo
- b) Relativno
- c) Manj uspešni
- d) Neuspešni

7. Kakšno je ozračje na sestankih?

- a) Sproščeno
- b) Dolgočasno
- c) Napeto

8. Kako dolgo trajajo sestanki?

- a) Ravno prav dolgo
- b) Predolgo
- c) Prekratko

9. Kakšen stil vodenja uporablja nadrejeni?

- a) Avtorski
- b) Demokratski
- c) Operativni

10. V komunikaciji z vodjem imate možnost povratne informacije.

- a) Popolnoma se strinjam.
- b) Delno se strinjam.
- c) Se ne strinjam.

11. Kateri dejavniki, ki jih uporablja vodja, vas najbolj motivirajo za delo?

Motivacijski dejavnik	Vedno	Pogosto	Včasih	Ne motivira
Koristnost dela				
Poznavanje cilja				
Poznavanje rezultatov svojega dela				
Delovne razmere				
Pohvala in graja				
Navodila za delo				
Tekmovanje				
Sodelovanje				
Ustvarjanje problemov				
Plača				

12. Ali se vaši osebni cilji poistovetijo s cilji organizacije?

- a) Da, popolnoma se poistovetijo.
- b) Delno se poistovetijo.
- c) Ne, se močno razlikujejo.

13. Kakšna stopnja komunikacije se v organizaciji odvija med vami in sodelavci?

- a) Formalna (v okviru službe).
- b) Formalna in neformalna, kjer prevladuje formalna.
- c) Formalna in neformalna, sta enakovredni.

14. Svoje mnenje lahko vedno izrazim brez občutka napetosti.

- a) Vedno
- b) Včasih
- c) Nikoli

15. Kako bi ocenili vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja v podjetju Cordia d.o.o.?

- a) Zelo velik vpliv.
- b) Relativno velik vpliv
- c) Manjši vpliv
- d) Nimajo vpliva

Hvala za sodelovanje!

Za izpolnjevanje ankete se vam najlepše zahvaljujem. Za dodatna vprašanja pokličite 041 203-559 ali pa mi pošljete elektronsko pošto: petrabitenc@hotmail.com.

Rezultati so anonimni in se bodo prikazali le povzeto v okviru magistrskega dela.

PRILOGA D: Opisne statistike in frekvenčna porazdelitev za leto 2005

Statistics

Kje se največkrat pojavljajajo motnje pri komuniciranju

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,89
Std. Error of Mean		,157
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		,832
Variance		,692
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		53

Kje se največkrat pojavljajajo motnje pri komuniciranju

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	z nadrejenimi	11	39,3	39,3	39,3
	s podrejenimi	9	32,1	32,1	71,4
	s sodelavci	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kako se sporazumevate s sodelavci

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,89
Std. Error of Mean		,149
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,786
Variance		,618
Range		2
Minimum		2
Maximum		4
Sum		81

Kako se sporazumevate s sodelavci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sodelavce upoštevate in govorite posplošeno	10	35,7	35,7	35,7
	Sodelavcem sporočate preko posrednikov	11	39,3	39,3	75,0
	Ni vam mar za sodelavce in samo kritizirate	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kako pogosto prihaja do konfliktov

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,25
Std. Error of Mean		,190
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		1,005
Variance		1,009
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		63

Kako pogosto prihaja do konfliktov

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nikoli	7	25,0	25,0	25,0
	Vèasih	11	39,3	39,3	64,3
	Pogosto	6	21,4	21,4	85,7
	Vedno	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..
nekomunikativnost

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		3,18
Std. Error of Mean		,137
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,723
Variance		,522
Range		2
Minimum		2
Maximum		4
Sum		89

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..nekomunikativnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vèasih	5	17,9	17,9	17,9
	Pogosto	13	46,4	46,4	64,3
	Nikoli	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..
skrovanje informacij

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,82
Std. Error of Mean		,193
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		1,020
Variance		1,041
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		51

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..skrovanje informacij

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	15	53,6	53,6	53,6
	Vèasih	5	17,9	17,9	71,4
	Pogosto	6	21,4	21,4	92,9
	Nikoli	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..
negativen pristop

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,82
Std. Error of Mean		,137
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,723
Variance		,522
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		51

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..negativen pristop

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	10	35,7	35,7	35,7
	Včasih	13	46,4	46,4	82,1
	Pogosto	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..
nereševanje problemov

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,32
Std. Error of Mean		,193
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		1,020
Variance		1,041
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		65

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..nereševanje problemov

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	7	25,0	25,0	25,0
	Včasih	9	32,1	32,1	57,1
	Pogosto	8	28,6	28,6	85,7
	Nikoli	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..telefon

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,21
Std. Error of Mean		,214
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		1,134
Variance		1,286
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		62

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..telefon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	10	35,7	35,7	35,7
	Včasih	7	25,0	25,0	60,7
	Pogosto	6	21,4	21,4	82,1
	Nikoli	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..GSM

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,25
Std. Error of Mean		,083
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,441
Variance		,194
Range		1
Minimum		1
Maximum		2
Sum		35

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..GSM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	21	75,0	75,0	75,0
	Včasih	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..E-pošta

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,46
Std. Error of Mean		,233
Median		2,50
Mode		1
Std. Deviation		1,232
Variance		1,517
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		69

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..E-pošta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	9	32,1	32,1	32,1
	Včasih	5	17,9	17,9	50,0
	Pogosto	6	21,4	21,4	71,4
	Nikoli	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..pisno obvestilo

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,57
Std. Error of Mean		,130
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,690
Variance		,476
Range		2
Minimum		2
Maximum		4
Sum		72

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..pisno obvestilo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vèasih	15	53,6	53,6	53,6
	Pogosto	10	35,7	35,7	89,3
	Nikoli	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..faks

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		3,21
Std. Error of Mean		,226
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,197
Variance		1,434
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		90

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..faks

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	4	14,3	14,3	14,3
	Včasih	5	17,9	17,9	32,1
	Nikoli	19	67,9	67,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kako uspešni so sestanki

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,75
Std. Error of Mean		,197
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		1,041
Variance		1,083
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		77

Kako uspešni so sestanki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo	4	14,3	14,3	14,3
	Relativno	7	25,0	25,0	39,3
	Manj uspešni	9	32,1	32,1	71,4
	Neuspešni	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kakšno je ozraèje na sestankih

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,04
Std. Error of Mean		,141
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,744
Variance		,554
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		57

Kakšno je ozraèje na sestankih

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sprošèeno	7	25,0	25,0	25,0
	Dolgoèasno	13	46,4	46,4	71,4
	Napeto	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kako dolgo trajajo sestanki		
N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,96
Std. Error of Mean		,131
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,693
Variance		,480
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		55

Kako dolgo trajajo sestanki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ravno prav dolgo	7	25,0	25,0	25,0
	Predolgo	15	53,6	53,6	78,6
	Prekratko	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kakšen stil vodenja uporablja nadrejeni?

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,39
Std. Error of Mean		,130
Median		2,50
Mode		3
Std. Deviation		,685
Variance		,470
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		67

Kakšen stil vodenja uporablja nadrejeni?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Avtokratski	3	10,7	10,7	10,7
	Demokratski	11	39,3	39,3	50,0
	Operativni	14	50,0	50,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

V komunikaciji z vodjem imate možnost povratne informacije

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,57
Std. Error of Mean		,120
Median		1,50
Mode		1
Std. Deviation		,634
Variance		,402
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		44

V komunikaciji z vodjem imate možnost povratne informacije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Popolnoma se strinjam.	14	50,0	50,0	50,0
	Delno se strinjam.	12	42,9	42,9	92,9
	Se ne strinjam.	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..koristnost dela

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,36
Std. Error of Mean		,194
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		1,026
Variance		1,053
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		66

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..koristnost dela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	6	21,4	21,4	21,4
	Vèasih	11	39,3	39,3	60,7
	Pogosto	6	21,4	21,4	82,1
	Ne motivira	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..poznavanje cilja

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,54
Std. Error of Mean		,150
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,793
Variance		,628
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		43

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..poznavanje cilja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	17	60,7	60,7	60,7
	Včasih	8	28,6	28,6	89,3
	Pogosto	2	7,1	7,1	96,4
	Ne motivira	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..poznavanje rezultatov svojega dela

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,61
Std. Error of Mean		,130
Median		1,50
Mode		1
Std. Deviation		,685
Variance		,470
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		45

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..poznavanje rezultatov svojega dela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	14	50,0	50,0	50,0
	Vèasih	11	39,3	39,3	89,3
	Pogosto	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..delovne razmere

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,00
Std. Error of Mean		,199
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		1,054
Variance		1,111
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		56

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..delovne razmere

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	12	42,9	42,9	42,9
	Včasih	7	25,0	25,0	67,9
	Pogosto	6	21,4	21,4	89,3
	Ne motivira	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..pohvala in graja

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,82
Std. Error of Mean		,171
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		,905
Variance		,819
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		51

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..pohvala in graja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	12	42,9	42,9	42,9
	Vèasih	11	39,3	39,3	82,1
	Pogosto	3	10,7	10,7	92,9
	Ne motivira	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..navodila za delo

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,57
Std. Error of Mean		,174
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,920
Variance		,847
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		72

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..navodila za delo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	5	17,9	17,9	17,9
	Vèasih	5	17,9	17,9	35,7
	Pogosto	15	53,6	53,6	89,3
	Ne motivira	3	10,7	10,7	100,0
Total		28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..tekmovanje

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,68
Std. Error of Mean		,127
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,670
Variance		,448
Range		2
Minimum		2
Maximum		4
Sum		75

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..tekmovanje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vèasih	12	42,9	42,9	42,9
	Pogosto	13	46,4	46,4	89,3
	Ne motivira	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..sodelovanje

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,96
Std. Error of Mean		,158
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		,838
Variance		,702
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		55

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..sodelovanje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	10	35,7	35,7	35,7
	Vèasih	9	32,1	32,1	67,9
	Pogosto	9	32,1	32,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo
za delo..ustvarjanje problemov

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,43
Std. Error of Mean		,215
Median		2,50
Mode		1 ^a
Std. Deviation		1,136
Variance		1,291
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		68

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..ustvarjanje problemov

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	8	28,6	28,6	28,6
	Včasih	6	21,4	21,4	50,0
	Pogosto	8	28,6	28,6	78,6
	Ne motivira	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..plaèa

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,75
Std. Error of Mean		,160
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		,844
Variance		,713
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		49

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..plaèa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	13	46,4	46,4	46,4
	Vàsaih	10	35,7	35,7	82,1
	Pogosto	4	14,3	14,3	96,4
	Ne motivira	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Ali se vaši osebni cilji poistovetijo s cilji organizacije

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,04
Std. Error of Mean		,141
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,744
Variance		,554
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		57

Ali se vaši osebni cilji poistovetijo s cilji organizacije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da, popolnoma se poistovetijo.	7	25,0	25,0	25,0
	Delno se poistovetijo.	13	46,4	46,4	71,4
	Ne, se moèno razlikujejo.	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kakšna stopnja komunikacije se v organizaciji odvija med vami in sodelavci

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,82
Std. Error of Mean		,155
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		,819
Variance		,671
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		51

Kakšna stopnja komunikacije se v organizaciji odvija med vami in sodelavci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Formalna (v okviru službe).	12	42,9	42,9	42,9
	Formalna in neformalna, kjer prevladuje formalna.	9	32,1	32,1	75,0
	Formalna in neformalna, sta enakovredni.	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Svoje mnenje lahko vedno izrazim brez občutka napetosti.

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,75
Std. Error of Mean		,142
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		,752
Variance		,565
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		49

Svoje mnenje lahko vedno izrazim brez občutka napetosti.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	12	42,9	42,9	42,9
	Včasih	11	39,3	39,3	82,1
	Nikoli	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kako bi ocenili vpliv interne komunikacije na uspešnost poslovanja v podjetju Cordia d.o.o.

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,36
Std. Error of Mean		,201
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		1,062
Variance		1,127
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		66

Kako bi ocenili vpliv interne komunikacije na uspešnost poslovanja v podjetju Cordia d.o.o.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo velik vpliv.	7	25,0	25,0	25,0
	Relativno velik vpliv	9	32,1	32,1	57,1
	Manjši vpliv	7	25,0	25,0	82,1
	Nimajo vpliva	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

PRILOGA E: Opisne statistike in frekvenčna porazdelitev za leto 2006

Statistics

Kako se sporazumevate s sodelavci		
N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,79
Std. Error of Mean		,238
Median		3,00
Mode		4
Std. Deviation		1,258
Variance		1,582
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		78

Kako se sporazumevate s sodelavci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S sodelavci se pogovarjate in skušate biti jasni	8	28,6	28,6	28,6
	Sodelavce upoštevate in govorite posplošeno	1	3,6	3,6	32,1
	Sodelavcem sporočate preko posrednikov	8	28,6	28,6	60,7
	Ni vam mar za sodelavce in samo kritizirate	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kako pogosto prihaja do konfliktov

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,79
Std. Error of Mean		,238
Median		3,00
Mode		4
Std. Deviation		1,258
Variance		1,582
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		78

Kako pogosto prihaja do konfliktov

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nikoli	8	28,6	28,6	28,6
	Vèasih	1	3,6	3,6	32,1
	Pogosto	8	28,6	28,6	60,7
	Vedno	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..
nekomunikativnost

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		3,25
Std. Error of Mean		,151
Median		3,00
Mode		3 ^a
Std. Deviation		,799
Variance		,639
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		91

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..nekomunikativnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	1	3,6	3,6	3,6
	Vèasih	3	10,7	10,7	14,3
	Pogosto	12	42,9	42,9	57,1
	Nikoli	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..
skrovanje informacij

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,00
Std. Error of Mean		,218
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		1,155
Variance		1,333
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		56

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..skrovanje informacij

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	13	46,4	46,4	46,4
	Vèasih	7	25,0	25,0	71,4
	Pogosto	3	10,7	10,7	82,1
	Nikoli	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..
negativen pristop

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,29
Std. Error of Mean		,246
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		1,301
Variance		1,693
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		64

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..negativen pristop

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	12	42,9	42,9	42,9
	Včasih	4	14,3	14,3	57,1
	Pogosto	4	14,3	14,3	71,4
	Nikoli	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..
nereševanje problemov

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,79
Std. Error of Mean		,208
Median		3,00
Mode		4
Std. Deviation		1,101
Variance		1,212
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		78

Najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci..nereševanje problemov

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	4	14,3	14,3	14,3
	Včasih	8	28,6	28,6	42,9
	Pogosto	6	21,4	21,4	64,3
	Nikoli	10	35,7	35,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..telefon

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,18
Std. Error of Mean		,179
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,945
Variance		,893
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		61

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..telefon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	7	25,0	25,0	25,0
	Včasih	12	42,9	42,9	67,9
	Pogosto	6	21,4	21,4	89,3
	Nikoli	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..GSM

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,29
Std. Error of Mean		,087
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,460
Variance		,212
Range		1
Minimum		1
Maximum		2
Sum		36

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..GSM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	20	71,4	71,4	71,4
	Včasih	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..E-pošta

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,14
Std. Error of Mean		,223
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		1,177
Variance		1,386
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		60

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..E-pošta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	12	42,9	42,9	42,9
	Včasih	5	17,9	17,9	60,7
	Pogosto	6	21,4	21,4	82,1
	Nikoli	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejša oblika komuniciranja med
sodelavci..pisno obvestilo

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		3,11
Std. Error of Mean		,181
Median		3,00
Mode		4
Std. Deviation		,956
Variance		,914
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		87

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..pisno obvestilo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	2	7,1	7,1	7,1
	Včasih	5	17,9	17,9	25,0
	Pogosto	9	32,1	32,1	57,1
	Nikoli	12	42,9	42,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..faks

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		3,86
Std. Error of Mean		,067
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,356
Variance		,127
Range		1
Minimum		3
Maximum		4
Sum		108

Najpogostejša oblika komuniciranja med sodelavci..faks

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pogosto	4	14,3	14,3	14,3
	Nikoli	24	85,7	85,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kako uspešni so sestanki

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,29
Std. Error of Mean		,211
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		1,117
Variance		1,249
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		64

Kako uspešni so sestanki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo	9	32,1	32,1	32,1
	Relativno	7	25,0	25,0	57,1
	Manj uspešni	7	25,0	25,0	82,1
	Neuspešni	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kakšno je ozraèje na sestankih

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,54
Std. Error of Mean		,150
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,793
Variance		,628
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		43

Kakšno je ozraèje na sestankih

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sprošèeno	18	64,3	64,3	64,3
	Dolgoèasno	5	17,9	17,9	82,1
	Napeto	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kako dolgo trajajo sestanki

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,71
Std. Error of Mean		,144
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		,763
Variance		,582
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		48

Kako dolgo trajajo sestanki

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ravno prav dolgo	13	46,4	46,4	46,4
	Predolgo	10	35,7	35,7	82,1
	Prekratko	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kakšen stil vodenja uporablja nadrejeni?

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,43
Std. Error of Mean		,140
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,742
Variance		,550
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		68

Kakšen stil vodenja uporablja nadrejeni?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Avtokratski	4	14,3	14,3	14,3
	Demokratski	8	28,6	28,6	42,9
	Operativni	16	57,1	57,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

V komunikaciji z vodjem imate možnost povratne informacije

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,54
Std. Error of Mean		,141
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,744
Variance		,554
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		43

V komunikaciji z vodjem imate možnost povratne informacije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Popolnoma se strinjam.	17	60,7	60,7	60,7
	Delno se strinjam.	7	25,0	25,0	85,7
	Se ne strinjam.	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..koristnost dela

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,36
Std. Error of Mean		,194
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		1,026
Variance		1,053
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		66

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..koristnost dela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	6	21,4	21,4	21,4
	Vèasih	11	39,3	39,3	60,7
	Pogosto	6	21,4	21,4	82,1
	Ne motivira	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

S

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..poznavanje cilja

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,64
Std. Error of Mean		,220
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		1,162
Variance		1,349
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		46

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..poznavanje cilja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	20	71,4	71,4	71,4
	Vèasih	3	10,7	10,7	82,1
	Ne motivira	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..poznavanje rezultatov svojega dela

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,82
Std. Error of Mean		,206
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		1,090
Variance		1,189
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		51

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..poznavanje rezultatov svojega dela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	15	53,6	53,6	53,6
	Vèasih	7	25,0	25,0	78,6
	Pogosto	2	7,1	7,1	85,7
	Ne motivira	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..delovne razmere

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,39
Std. Error of Mean		,214
Median		2,00
Mode		1
Std. Deviation		1,133
Variance		1,284
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		67

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..delovne razmere

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vedno	8	28,6	28,6	28,6
Vèasih	7	25,0	25,0	53,6
Pogosto	7	25,0	25,0	78,6
Ne motivira	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..pohvala in graja

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,57
Std. Error of Mean		,188
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,997
Variance		,995
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		72

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..pohvala in graja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	5	17,9	17,9	17,9
	Vèasih	7	25,0	25,0	42,9
	Pogosto	11	39,3	39,3	82,1
	Ne motivira	5	17,9	17,9	100,0
Total		28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..navodila za delo

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,54
Std. Error of Mean		,150
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,793
Variance		,628
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		71

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..navodila za delo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	5	17,9	17,9	17,9
	Vèasih	3	10,7	10,7	28,6
	Pogosto	20	71,4	71,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..tekmovanje

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		3,46
Std. Error of Mean		,158
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,838
Variance		,702
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		97

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..tekmovanje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	1	3,6	3,6	3,6
	Vèasih	3	10,7	10,7	14,3
	Pogosto	6	21,4	21,4	35,7
	Ne motivira	18	64,3	64,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo
za delo..sodelovanje

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,25
Std. Error of Mean		,216
Median		2,00
Mode		1 ^a
Std. Deviation		1,143
Variance		1,306
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		63

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..sodelovanje

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	9	32,1	32,1	32,1
	Včasih	9	32,1	32,1	64,3
	Pogosto	4	14,3	14,3	78,6
	Ne motivira	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..ustvarjanje problemov

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,57
Std. Error of Mean		,195
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		1,034
Variance		1,069
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		72

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..ustvarjanje problemov

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	5	17,9	17,9	17,9
	Vèasih	8	28,6	28,6	46,4
	Pogosto	9	32,1	32,1	78,6
	Ne motivira	6	21,4	21,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..plaèa

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,32
Std. Error of Mean		,146
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,772
Variance		,597
Range		3
Minimum		1
Maximum		4
Sum		37

Kateri motivacijski dejavniki vas najbolj motivirajo za delo..plaèa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Vedno	23	82,1	82,1	82,1
Vàsah	2	7,1	7,1	89,3
Pogosto	2	7,1	7,1	96,4
Ne motivira	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Ali se vaši osebni cilji poistovetijo s cilji organizacije

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,46
Std. Error of Mean		,120
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,637
Variance		,406
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		41

Ali se vaši osebni cilji poistovetijo s cilji organizacije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da, popolnoma se poistovetijo.	17	60,7	60,7	60,7
	Delno se poistovetijo.	9	32,1	32,1	92,9
	Ne, se močno razlikujejo.	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kakšna stopnja komunikacije se v organizaciji odvija med vami in sodelavci

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		2,39
Std. Error of Mean		,149
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,786
Variance		,618
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		67

Kakšna stopnja komunikacije se v organizaciji odvija med vami in sodelavci

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Formalna (v okviru službe).	5	17,9	17,9	17,9
	Formalna in neformalna, kjer prevladuje formalna.	7	25,0	25,0	42,9
	Formalna in neformalna, sta enakovredni.	16	57,1	57,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Svoje mnenje lahko vedno izrazim brez občutka napetosti.

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,71
Std. Error of Mean		,135
Median		2,00
Mode		1 ^a
Std. Deviation		,713
Variance		,508
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		48

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Svoje mnenje lahko vedno izrazim brez občutka napetosti.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vedno	12	42,9	42,9	42,9
	Včasih	12	42,9	42,9	85,7
	Nikoli	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Statistics

Kako bi ocenili vpliv interne komunikacije na uspešnost poslovanja v podjetju Cordia d.o.o.

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		1,57
Std. Error of Mean		,140
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,742
Variance		,550
Range		2
Minimum		1
Maximum		3
Sum		44

Kako bi ocenili vpliv interne komunikacije na uspešnost poslovanja v podjetju Cordia d.o.o.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Zelo velik vpliv.	16	57,1	57,1	57,1
	Relativno velik vpliv	8	28,6	28,6	85,7
	Manjši vpliv	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	