

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZISKAVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V IZBRANEM  
PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

MATEJA PAVLIN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Pavlin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Raziskava internega komuniciranja v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno ne prenašam pravice shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravice reproduciranja ter pravice dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 9. 9. 2016

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA.....</b>	<b>4</b>
1.1 Opredelitev pojma komuniciranje .....	5
1.2 Sestavine komuniciranja .....	5
1.3 Uspešnost in učinkovitost komuniciranja .....	8
1.4 Elementi komunikacijskega procesa.....	11
1.5 Motnje v komuniciranju.....	12
1.6 Vrste komuniciranja.....	15
1.6.1 Komuniciranje glede na število sodelujočih .....	16
1.6.2 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci .....	16
1.6.3 Komuniciranje glede na smer.....	17
1.6.4 Komuniciranje glede na obliko .....	18
1.7 Poslovno komuniciranje .....	18
1.8 Oblike poslovnega komuniciranja .....	20
1.8.1 Poslovni razgovor .....	20
1.8.2 Poslovni sestanek .....	22
1.8.3 Nastopi in predstavitve.....	23
1.8.4 Pisno komuniciranje.....	25
1.8.5 Pogajanja kot komunikacija .....	28
<b>2 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....</b>	<b>29</b>
2.1 Opredelitev in vloga internega komuniciranja.....	30
2.2 Namen in funkcije internega komuniciranja.....	33
2.3 Vrste internega komuniciranja .....	34
2.4 Oblike internega komuniciranja.....	36
2.5 Orodja internega komuniciranja .....	38
2.6 Nesporazumi in nasprotja pri delu .....	42
<b>3 RAZISKAVA O INTERNEM KOMUNICIRANJU V IZBRANEM PODJETJU ..</b>	<b>43</b>
3.1 Predstavitev izbranega podjetja .....	43
3.2 Namen in cilj raziskave.....	44
3.3 Metodologija in potek raziskave .....	45
3.3.1 Načrt raziskave.....	45
3.3.2 Demografski podatki o anketiranih .....	45
3.3.3 Opredelitev vzorca za raziskavo .....	48
3.3.4 Anketni vprašalnik .....	48
3.3.5 Zbiranje podatkov in obdelava podatkov .....	49
3.3.6 Evropska raziskava o internem komuniciranju .....	50
3.4 Rezultati empirične raziskave .....	51

3.5 Ugotovitve in predlogi za izboljšave internega komuniciranja .....	62
3.5.1 Interno komuniciranje med zaposlenimi ter zaposlenimi in vodjem .....	62
3.5.2 Najpogostejši vzroki slabih odnosov med sodelavci .....	62
3.5.3 Delovni sestanki.....	62
3.5.4 Kaj zaposleni največkrat uporabljajo pri komuniciranju v podjetju.....	62
3.5.5 Kaj zaposlene moti pri odnosu z nadrejenimi.....	63
3.5.6 Koga zaposleni obvestijo o težavah pri svojem delu.....	63
3.5.7 Ali se zaposleni med seboj pogovarjajo samo o delovnih problemih.....	63
3.5.8 Pripadnost podjetju .....	63
3.5.9 Interne informacije.....	63
<b>SKLEP.....</b>	<b>65</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>67</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacijski model .....	6
Slika 2: Komunikacijski proces.....	12
Slika 3: Model internega komuniciranja .....	37
Slika 4: Organizacijska struktura izbranega podjetja .....	44
Slika 5: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu .....	46
Slika 6: Struktura anketiranih zaposlenih po stažu v podjetju .....	46
Slika 7: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti .....	47
Slika 8: Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe .....	47
Slika 9: Struktura anketiranih zaposlenih po hierarhičnem nivoju .....	48
Slika 10: Interno komuniciranje med zaposlenimi in sodelavci oziroma vodjem .....	51
Slika 11: Rezultati vprašanja o internem komuniciranju med zaposlenimi in sodelavci oziroma vodjem.....	52
Slika 12: Najpogostejši vzroki slabih odnosov med sodelavci .....	53
Slika 13: Rezultati vprašanja o najpogostejših vzrokih za slabe odnose med sodelavci ....	53
Slika 14: Mnenje zaposlenih o delovnih sestankih .....	54
Slika 15: Rezultati vprašanja o mnenju zaposlenih o delovnih sestankih.....	54
Slika 16: Kaj zaposleni največkrat uporabljajo pri komuniciranju v podjetju.....	55
Slika 17: Rezultati vprašanja o tem, kaj zaposleni največkrat uporabljajo pri komuniciranju v podjetju.....	56
Slika 18: Kaj zaposlene moti pri odnosu z nadrejenimi.....	56
Slika 19: Rezultati vprašanja o tem, kaj zaposlene moti pri odnosu z nadrejenimi.....	57
Slika 20: Koga zaposleni najpogosteje obvestijo o težavah (spori, nesoglasja, pritožbe) pri svojem delu .....	57

Slika 21: Rezultati vprašanja o tem, koga zaposleni najpogosteje obvestijo o težavah (spori, nesoglasja, pritožbe) pri svojem delu .....	58
Slika 22: Ali se zaposleni med seboj in z vodji pogovarjajo samo o delovnih problemih..	58
Slika 23: Rezultati vprašanja, ali se zaposleni med seboj in z vodji pogovarjajo samo o delovnih problemih.....	59
Slika 24: V kolikšni meri se zaposleni čutijo pripadne svojemu podjetju.....	60
Slika 25: Rezultati vprašanja, v kolikšni meri se zaposleni čutijo pripadne svojemu podjetju .....	60
Slika 26: Ali zaposleni dobivajo dovolj internih informacij .....	61
Slika 27: Rezultati vprašanja, ali zaposleni dobivajo dovolj internih informacij.....	61

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Zmagovalci in poraženci v poslovnem svetu .....	11
Tabela 2: Izvor, nekateri vzroki in način omejevanja motenj v komuniciranju .....	15
Tabela 3: Neposredno komuniciranje v medosebnem prostoru .....	17
Tabela 4: Koncepti in načini predstavitev .....	25



## UVOD

Komuniciranje je zelo pomemben dejavnik, ki tako v pozitivni kot negativni smeri vpliva na organizacijsko kulturo, delovno uspešnost, zadovoljstvo zaposlenih in tudi na pretok informacij v podjetju. Podjetje z dobro organiziranim komunikacijskim sistemom je uspešnejše in razpolaga z več relevantnimi informacijami, zato je fleksibilnejše, bolj demokratičen odnos pa prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Slabo zasnovan komunikacijski sistem v podjetju vodi do nižjih dobičkov, kar pa ni cilj managerjev, vendar se nekateri med njimi ne zavedajo, da je vzrok nižjih dobičkov tudi slaba komunikacija v organizaciji. Slaba poslovna komunikacija vodi do razmaha dezinformacij za zaposlene, saj se skozi prenos informacij od enega zaposlenega do drugega popači kar 70 odstotkov podatkov. Tak primer popačenja informacij je otroška igra gluhi telefon. Rezultat takšnega stanja je izostanek motiviranosti, zaradi česar so zaposleni neučinkoviti, razočarani, negotovi, nezadovoljni in delajo pod stresom.

Komuniciranje je ena izmed osnovnih dejavnosti ljudi. Je nekaj, kar opravljamo vse življenje na vseh nivojih. Komuniciranje jemljemo kot nekaj samoumevnega, ker je tako zelo prepleteno z našimi življenji. Beseda komunikacija izhaja iz latinščine (lat. communis) in pomeni »deliti«. Je aktivnost prenašanja informacij z izmenjavo misli, sporočil ali informacij skozi govor, signale, slike, pisano besedo ali vedenje. S komunikacijo izmenjujemo informacije in jim s tem dajemo pomen.

Pomembna naloga internega komuniciranja je, da poskrbi za odprte in dobre odnose med vodstvom in zaposlenimi ter na splošno med zaposlenimi. Urejen sistem internih komunikacij poveča občutek pripadnosti podjetju ter pripomore k povečanju sposobnosti, da se podjetje lahko neprestano prilagaja nepredvidljivemu okolju, v katerem opravlja svojo dejavnost, saj so delavci bolj samozavestni in samostojni pri opravljanju svojega dela. Na osnovi dobrih internih organizacijskih komunikacij se gradi in krepi močna notranja organizacijska struktura in poveča konkurenčnost podjetja v poslovnem okolju. V podjetjih se vse bolj uveljavlja in izvaja timsko delo (Gruban, Verčič & Zavrl, 1998).

Brez komunikacije v današnjem času poslovni svet ne more normalno delovati. Dobro obvladovanje poslovne komunikacije je temelj za uspešno vodenje podjetja. Skoraj ni dejavnosti v poslovnem svetu, ki bi mogla potekati brez komuniciranja. Dobra komunikacija pomeni poslušanje, opazovanje, spodbujanje in oblikovanje občutka za sogovornika, kar se v veliki meri odraža na poslovnih razgovorih, sestankih, pogajanjih in rednih letnih razgovorih.

**Obravnavana problema in namen magistrskega dela.** Komunikacija je nedvomno pomemben dejavnik v podjetju. Ima pozitivne in tudi negativne vplive na kulturo podjetja, uspešnost zaposlenih pri delu, zadovoljstvo zaposlenih in pretok informacij v podjetju.

Podjetja, kjer je interno komuniciranje dobro urejeno, so običajno uspešnejša in zadovoljstvo zaposlenih je večje in boljše.

Slabo interno komuniciranje v podjetju lahko pripelje do znižanja uspešnosti poslovanja podjetja, dobička. Z internim komuniciranjem bi se morali ukvarjati tudi managerji, katerim je na žalost pomemben samo neposredni dobiček. Neurejeno interno komuniciranje v smislu pravilnosti in transparentnosti ter neurejena politika deljenja vseh relevantnih poslovnih informacij vsem sodelavcem lahko privedeta do govoric, ki po navadi nimajo dobrih posledic. Skrb za zdrave in dobre odnose med vodstvom in zaposlenimi ter na splošno med zaposlenimi je pomembna naloga internega komuniciranja. Na temelju dobrih internih komunikacij se lahko gradi trdna in stabilna lastna organizacijska struktura in posledično se poveča konkurenčnost podjetja.

Do takrat, ko podjetje posluje uspešno, se vodstva podjetij ne ukvarjajo s poslovnim komuniciranjem. Interno komuniciranje prebudi zanimanje vodstva podjetja šele takrat, ko je njegovo poslovanje iz različnih razlogov slabo. Obstoječa podjetja lahko postane vprašljiva tudi zaradi zanemarjanja interne komunikacije. Posledice slabega komuniciranja v podjetju postanejo izrazitejše, saj nezaupanje in slaba volja med zaposlenimi naraščata. Pojavljata se negotovost in strah, sprejemajo se slabše odločitve, ki le stežka vzbudijo razumevanje in naklonjenost zaposlenih, narašča rivalstvo med zaposlenimi, sposobnost in uspešnost reševanja medsebojnih in organizacijskih konfliktov se zmanjšuje.

Z magistrskim delom želim prikazati filozofijo ali prepričanje, ki komuniciranje prikazuje kot enega najpomembnejših dejavnikov pri poslovni uspešnosti konkretnega podjetja. Menim, da je »zdravo« komuniciranje nekaj osnovnega in prepotrebne za osnovno delovanje vsake združbe. Pomembni so transparentni odnosi v kolektivu med zaposlenimi, prav tako pa tudi med vodjo in zaposlenimi. Zaposleni z učinkovitim internim komuniciranjem so bolj lojalni podjetju, lažje se poistovetijo s podjetjem, so bolj informirani in motivirani in lažje razvijajo pozitivne medsebojne odnose.

Namen mojega magistrskega dela je opredeliti vlogo in pomen internega komuniciranja za podjetje. Raziskati želim izvajanje in oblike internega komuniciranja v izbranem podjetju. Prikazati želim vidik zaposlenih v praktičnem delovanju podjetja ter njihov vpliv na pomembnost komuniciranja in ugotoviti, kakšna je po njihovem mnenju povezava med internim komuniciranjem v podjetju in pripadnostjo podjetju.

Raziskati in predstaviti želim, kje v analiziranem izbranem podjetju najpogosteje prihaja do konfliktov v komunikaciji z vodstvom ali med zaposlenimi. Ugotoviti želim, kakšen način komunikacije prevladuje, katere so najpomembnejše oblike komuniciranja in najpogostejše motnje, ki se pojavljajo pri komuniciranju, in kako uvedba sestankov izboljšuje komunikacijo v podjetju. Izhajam iz predpostavke, da interno komuniciranje v izbranem podjetju ni tako dobro in učinkovito, kot bi bilo potrebno. Izhajam tudi iz



rezultatov raziskave klimatskih dimenzij v izbranem podjetju, ki sem jo opravila v okviru svojega specialističnega dela z naslovom Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju, kjer je bila dimenzija komunikacija najbolj kritična.

**Cilj magistrskega dela je**, da želim z magistrskim delom ugotoviti prevladujočo stopnjo komunikacije v podjetju, njene oblike in motnje, ki se najpogosteje pojavljajo, in kako bi uvedba potrebnih sestankov vplivala na boljšo informiranost in pretok relevantnih informacij, ki jih podjetje nujno potrebuje, da lahko deluje in kljubuje izzivom v čedalje bolj kompleksnih gospodarskih razmerah. Izhajam iz rezultatov lanskoletne raziskave klimatskih dimenzij v izbranem podjetju, kjer je dejavnik notranjega komuniciranja in informiranja dosegel eno najslabših ocen.

Postaviti želim organizacijska izhodišča za učinkovitejši komunikacijski sistem v izbranem podjetju. V ta namen najprej proučim izbrano literaturo oziroma teoretično gradivo, ki je nujno za razumevanje nadaljnjih postopkov v raziskavi. Oblikujem tiste elemente uspešnosti, ki so ključni in pomembno vplivajo na izboljšanje rezultatov poslovanja. Z empirično raziskavo pojasnim stanje internega komuniciranja v izbranem podjetju. Nato podam ugotovitve raziskav in predloge izboljšav za uspešnejši pretok informacij in medsebojnih komunikacij, ki bodo omogočale več zaupanja in več demokracije med zaposlenimi, da bodo lahko učinkoviteje in bolj odgovorno opravljali svoje naloge na delovnem mestu.

Za nadaljnjo raziskavo zelene podatke in informacije pridobim z metodo anketiranja v izbranem podjetju. Z vprašalnikom, ki ga oblikujem kot anketo, pridobim odgovore na zastavljena vprašanja o tem, kakšni so komunikacijski odnosi med zaposlenimi na istem nivoju ter med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi.

Z raziskavo želim tudi pokazati, kakšen način vodenja uporablja vodstvo, in ali obstaja možnost povratnih informacij ter kakšen vpliv ima interna komunikacija na uspešnost poslovanja podjetja. Z magistrskim delom ponudim podroben rezultat in odgovor na vprašanje o čedalje večjem vplivu in pomenu internega komuniciranja na organizacijsko klimo ter kako posledično čim bolj povečati učinkovitost poslovanja v izbranem podjetju.

Pri pisanju magistrskega dela se poslužujem različnih metod. Magistrsko delo je razdeljeno na prvi in drugi del. Prvi del je teoretični. V njem na osnovi domačih in tujih virov ter literature opišem komuniciranje in interno komuniciranje v podjetju. V drugem delu predstavim rezultate analize empirične raziskave. Podatki v raziskavi so pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika. Pred sestavljanjem anketnega vprašalnika sem proučila literaturo s področja internega komuniciranja, poslovnega komuniciranja ter najpogostejših motenj pri komuniciranju. Nato se posvetim predvsem obravnavanju in analiziranju podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom o internem komuniciranju v izbranem podjetju.

Za teoretični del uporabim metodo deskripcije. To je opisna metoda, s pomočjo katere opišem problematiko internega komuniciranja. Uporabim torej teoretično analitično metodo, s katero proučujem posamezne pojave in celoten problem poslovnega oziroma internega komuniciranja. Podlaga in pomoč za pisanje naloge so strokovna literatura in viri domačih in tujih avtorjev. Vključim tudi lastno znanje. Ugotoviti želim, s katerim načinom sporazumevanja zaposleni najpogosteje komunicirajo med seboj in vodstvom in koliko jim pomeni dejstvo, da je komuniciranje pomembno, kako pogosto prihaja do konfliktov med njimi samimi ter med njimi in vodstvom podjetja in katere so najhujše motnje pri komuniciranju. To ugotovim na podlagi pridobljenih podatkov iz anketnega vprašalnika, razdeljenega med zaposlene v podjetju.

**Zasnova magistrskega dela.** Magistrsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V osnovi obsega teoretični in empirični del. V prvem delu opredelim pojem komuniciranja, njegove sestavine, kakšno je uspešno in učinkovito komuniciranje, kakšni so elementi komunikacijskega procesa ter motnje in vrste komuniciranja. Opredelim in pojasnim tudi poslovno komuniciranje in oblike, v katerih se poslovno komuniciranje pojavlja.

Nadalje v teoretičnem delu opredelim interno komuniciranje, njegovo vlogo, namen, funkcije, vrste, oblike in orodja. Opredelim tudi nasprotja in nesporazume pri delu, ki so nemalokrat ravno posledica nepravilne ali pomanjkljive komunikacije.

V raziskavi torej ugotavljam, kakšen je način vodenja nadrejenih in ali obstaja možnost povratnih informacij med vodstvom in zaposlenimi ter morebiten vpliv internega komuniciranja na uspešnost poslovanja podjetja.

## **1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA**

Komuniciranje je proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da se doseže namen komuniciranja s tem, da so osebe, ki so vpletene v komunikacijski proces, med seboj na isti valovni dolžini. Cilj komuniciranja je posredovati informacijo iz mišljenja ene osebe v misli druge osebe ali več oseb. Cilji so zaželeni rezultati ali izidi, ki močno vplivajo na delovanje ali vedenje ljudi.

Nosilec česar koli, kar se dogaja na socialnem nivoju, je komunikacija. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini ljudi, ki med seboj komunicirajo, in tako spoznava tisto, česar sam ne bi mogel. S komunikacijo skupina proučuje probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj skupine na poti do skupnega cilja (Lipičnik, 1997). Za vsakega posameznika je komunikacija življenjsko pomembna (Florjančič & Ferjan, 2000).

## **1.1 Opredelitev pojma komuniciranje**

Komunikacija predstavlja en člen v verigi pomembnih dejavnosti, ki omogočajo naš razvoj in obstoj. Komunikacija je zelo univerzalen družbeni pojav, ki spremlja človeka na vsakem koraku skozi vse življenje. V zelo zgodnjih letih svojega življenja se ljudje naučimo vzpostaviti stik in govoriti s svojimi bližnjimi (Mihaljčič, 2006). Definicij za besedo »komunikacija« je ogromno, skoraj vsem pa je skupno to, da gre pri komuniciranju za izmenjavo informacij. Komunikacija je torej izmenjava informacij, mnenj, misli, predlogov in idej.

Komunikacija navadno poteka v družbenem okolju, v katerem deluje veliko psiholoških spremenljivk, kot so znanje, izkušnje, prepričanja, vrednostni sistemi, čustva in mnenja (Malešič, Hrvatina & Polič, 2006). Tako je komunikacija odvisna tudi od drugih, izjemno spremenljivih dejavnikov, na katere velikokrat nimamo vpliva. Ko ljudje komuniciramo s pomočjo različnih simbolov, kot so besede, kretnje, znaki, govorica telesa, slike, med seboj prenašamo informacije. Na tak način se med seboj sporazumevamo (Mihaljčič, 2006). Takšen je prenos sporočil, komunikacija pa lahko poteka enosmerno ali dvosmerno.

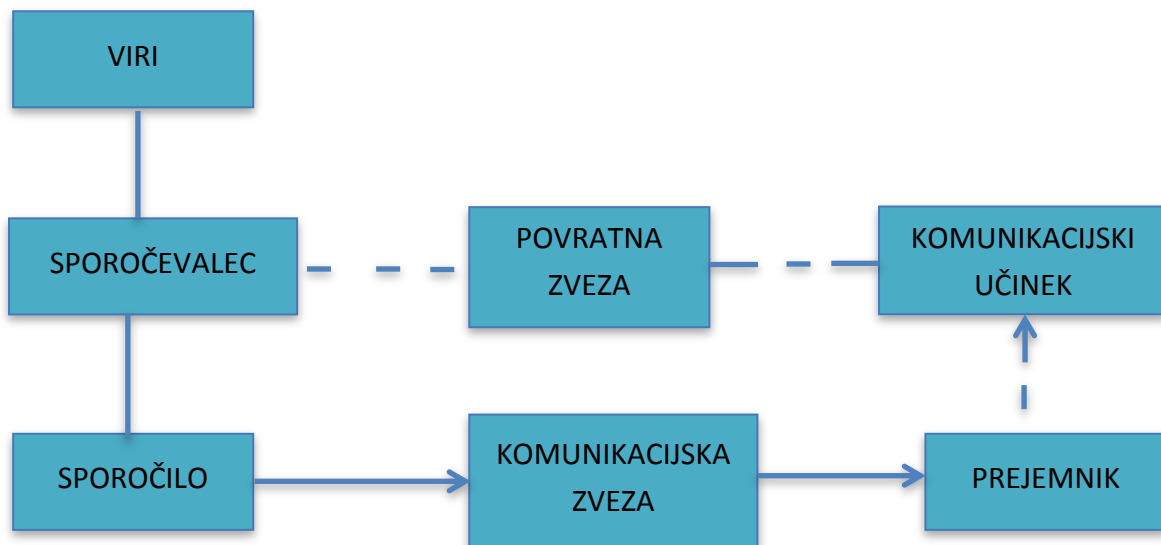
Večinoma komuniciramo zavestno in z določenim namenom. Ampak ljudje smo tudi nezavedna bitja, zato ogromno sporočil pošljemo tudi, ne da bi se tega zavedali. Čeprav z neko osebo ne govorimo, z njo vedno komuniciramo. V trenutku, ko se družimo z ljudmi, nekomuniciranje ni mogoče, ker vedno oddajamo določene komunikacijske signale v svojo okolico. Nekaterih motivov, ki določajo naše vedenje, se popolnoma zavedamo, druge prepoznamo, če smo nanje opozorjeni, tretjih pa se ne zavedamo in jih ne prepoznamo, čeprav smo nanje opozorjeni (Ucman, 2003).

S kretnjami, z izrazi, za katere sploh ne vemo, da jih oddajamo oziroma jih slabo ali sploh ne nadzorujemo, komuniciramo na nezavednem nivoju. Nezavedno komuniciramo tudi z izgovorjenimi ter neizgovorjenimi besedami.

## **1.2 Sestavine komuniciranja**

Komunikacijski proces je celota določenih pojmov, ki skupaj omogočajo pretok informacij od vira in do uporabnika. Glavne sestavine komunikacijskega procesa so sporočevalec, vir informacije, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik informacije, povratno sporočilo in organizacijsko okolje, ki nam omogočajo dokaj vsakdanje in samoumevno opravilo, kot je komuniciranje, sporazumevanje (Kavčič, 2004).

Slika 1: Komunikacijski model



Vir: B. Kavčič, Poslovno komuniciranje, 2000, stran 45.

Sporočevalec je oseba, ki nam nekaj sporoča. Zanj se v literaturi uporabljajo tudi izrazi kot komunikator, pošiljatelj, oddajnik. Čeprav se izraz »oddajnik« navezuje bolj na tehnično napravo, se za sporočevalca uporablja tudi ta izraz. Namen takšnega posredovanja je, da podatki oziroma informacije pridejo do osebe, kateri so namenjeni. Namen sporočanja podatkov oziroma informacij je, da se pri prejemniku doseže določen namen, določen učinek. Vsekakor je pomembno, da je sporočilo razumljivo in da sporočevalec ve, kaj želi z njim sporočiti in doseči.

Vir informacije je sporočevalec, od katerega prihaja informacija, ki jo sporočevalec preoblikuje v sporočilo. Viri so lahko različni, ne glede na to, za katere načine oziroma kakšno vrsto komunikacije gre. Viri organizacijsko-poslovnega komuniciranja se med seboj razlikujejo. Znotraj podjetja je vir informacije vsak zaposleni, vključno z vodilnim osebjem in organi. Podjetja imajo tudi svoje oddelke, ki proizvajajo informacije, na primer računovodstvo. Gre za informacije, ki so potrebne za poslovanje podjetja in za potrebe okolja. Pomemben vir informacij za podjetje je tudi okolje. V tem primeru je vir informacije kupec ali dobavitelj (Kavčič, 2004).

Formalni viri, ki podjetjem posredujejo informacije, so uradne institucije, banke, uprave. Za informacije, ki prihajajo iz takšnih virov, velja, da so zanesljive in resnične ter da je njihova resničnost tudi uradno zajamčena. Neformalni viri pa so tisti, katerih resničnost ni uradno zajamčena – to je po navadi posameznik ali neformalna skupina.

Primarni vir informacije je neposredni vir informacije. To je vir, kjer je informacija tudi izvorno nastala. Ti viri so običajno bolj razpršeni. To so na primer mnenja volivcev in zaposlenih v podjetju. Sekundarni viri informacij pa so predelani primarni viri informacij.

Ti so običajno enostavnejši, že selekcionirani in zato lažje obvladljivi ter zaradi tega tudi manj zanesljivi.

Najpreprosteje povedano je sporočilo vsebina, ki jo želimo prenesti sprejemniku. Priporočljivo je, da je sporočilo kratko, jasno in logično. Sporočilo je vsebina, s katero sporočevalec prejemu posreduje nek svoj namen, s katerim želi doseči določen komunikacijski učinek. Vsaka komunikacija temelji na takšnih ali drugačnih znakih, če pri tem razumemo znak (beseda, številka, kretnja, zvok) kot vse tisto, s čimer se prenašajo informacije. Vse to so lahko sporočila, ki tvorijo jezik. Za ljudi je značilen odprt sistem znakov, ki temeljijo na simbolih. Simboli so znaki, ki imajo vsaj približno določen pomen. En simbol ima lahko več pomenov. Torej je za simbole značilna večpomenskost.

Komunikacijski ali informacijski kanal lahko opredelimo kot potovanje, po katerem sporočilo preide od pošiljatelja oziroma sporočevalca k prejemu. Te poti so pisma, neposredni osebni stiki, telefonske linije, elektronska pošta, neposredni pogovor, slika. Razlikujemo med posrednimi in neposrednimi komunikacijskimi kanali. Neposredna komunikacijska pot poteka z neposrednim prenosom sporočila oziroma informacije po zraku, z glasom od sporočevalca do prejema sporočila. Posredna komunikacijska pot pa pomeni uporabo tehničnega pripomočka za prenos glasu, slike in besedila. Pripomočki so lahko telefon ali radio, oglasna deska, letaki, televizija. Najhitrejši so neposredni odgovori, kot sta telefonski klic in elektronska pošta. Navadna pisna pošiljka je lahko pozna, celo prepozna (Guffey, 1991).

Izbira komunikacijskega kanala lahko močno vpliva na hitrost, učinkovitost, zanesljivost in stroške poslanega sporočila oziroma sporočanja. Izbira komunikacijskega kanala, ki ga podjetje uporabi, je pogosto odvisna od tehnologije, strank in značajskih lastnosti zaposlenih, ekonomije ter informacij, ki so na razpolago (Axley, 2000 v Kupritz & Cowell, 2011). Ne glede na vso razpoložljivo moderno komunikacijsko tehnologijo, pa je neposredna ustna komunikacija med vodjo in zaposlenim še vedno zelo visoko cenjena. Ne glede na to, pa je evolucija komunikacijske tehnologije korenito spremenila ne le komunikacijske načine, ampak celotno strukturo in organizacijo dela (Kupritz & Cowell, 2011).

Če želimo osebi ali skupini ljudi posredovati informacije, te prejeme, katerim je informacija namenjena, imenujemo prejemu sporočila. »Če pokličemo po telefonu osebo, s katero želimo govoriti, gre samo za določeno osebo, ki ji želimo nekaj sporočiti. Praviloma ne želimo, da bi sporočilo prišlo tudi do kakšne druge osebe. Časopisna sporočila pa lahko bere, kdor to želi in mu je časopis dostopen. Podobno je z drugimi sredstvi množičnega obveščanja« (Kavčič, 2004). Prejemnik sporočila se na prejeto sporočilo odzove na določen način. Takšen odziv imenujemo komunikacijski učinek. Komunikacijski učinek je lahko pričakovan, lahko je nasproten namenu sporočevalca ali pa ga sploh ni. Ker je komunikacija dinamičen proces, v katerem si sporočevalec in prejemnik

informacije izmenjujeta svoje vloge, ima zato povratna zveza izjemno pomembno vlogo (Malešič, Hrvatin & Polič, 2006).

Naj dodam še, da se prejemniki delijo na primarne in sekundarne. To so naslovljenci. Sekundarni so tisti, na katere sporočilo sicer ni naslovljeno, se pa z njim seznanijo, na primer tajnica odpre pošto, da jo razporedi med zaposlene.

Povratno sporočilo (angl. feedback) je sporočilo, ki ga prejemnik informacije vrne sporočevalcu. Lahko je verbalno ali neverbalno. Če izhajamo iz dejstva, da neprestano komuniciramo, potem tudi za povratna sporočila velja, da so neprestana. Sporočevalec na podlagi povratnega sporočila oceni oziroma ovrednoti učinek svojega sporočila in šele tako lahko ugotoviti, ali je sporočilo doseglo zadosten, želen oziroma dejanski učinek ali ne. Če je učinek dosežen, govorimo o pozitivnem povratnem sporočilu. In obratno, če ni dosežen, govorimo o negativnem povratnem sporočilu. V tem primeru mora sporočevalec sprožiti dodatne komunikacijske aktivnosti, da bi pri prejemniku dosegel želeni učinek.

### **1.3 Uspešnost in učinkovitost komuniciranja**

Uspešna in učinkovita komunikacija je temeljni pogoj za dobre medsebojne odnose. Tako kot v vsakdanjem življenju velja podobno tudi za poslovni svet. Zato tudi za vsako podjetje velja, da je učinkovita in uspešna komunikacija temelj njegovega uspešnega delovanja in poslovanja. Koliko bo komunikacija uspešna in učinkovita, ni odvisno le od pošiljatelja sporočila, ampak tudi od prejemnika, pogosto pa tudi od drugih elementov, ki sestavljajo komunikacijski proces.

Ker začnemo komunikacijo z določenim namenom, se je treba zavedati, kaj želimo sporočiti sogovorniku. Ta namen pa je lahko različen, kot je izraziti mnenje, čustva, informirati, vprašati. Pomembno je, da nam je jasno, zakaj začnemo komunikacijo. Kadar govorimo ali drugače verbalno komuniciramo, moramo biti jasni in razumljivi. K razumljivosti lahko prispevamo, če uporabimo kratke stavke in običajne besede ter se izognemo dvomljivim in abstraktnim izrazom. Navajati moramo dejstva in ne zavajajočih in nepreverjenih informacij ter podatkov. Tudi kadar izražamo lastna čustva, misli, mnenje, želje, stališča in prepričanja, jih moramo izraziti jasno in pri tem izrecno povedati, da so to naše misli, čustva, želje (Ucman, 2003).

Za vsako komunikacijo je izjemno pomembno tudi poslušanje, saj tako prejmemo vsebino nam namenjenega sporočila ter informacije o sogovorniku. O njem lahko veliko izvemo že s tem, da mu prisluhnemo. Komunikacija je lahko učinkovita le, če znamo poslušati, sprejeti sogovornikovo sporočilo, biti pozorni na vsebino, ki nam je namenjena, ter iskati pojasnila za morebitne nejasnosti. V pogovoru z nekom skušamo s sogovornikom vzpostaviti očesni stik, saj je pri neposredni komunikaciji pomemben stik iz oči v oči. Tako kot je pomembno neverbalno oziroma nebesedno izražanje našega sogovornika, je

pomembno tudi naše. In tudi mi na tak način veliko sporočamo sogovorniku. Tudi sogovornik nas posluša in opazuje. Zato je najbolje, da se vedemo naravno in povemo, kar mislimo in čutimo. Če bosta naša besedna in nebesedna komunikacija neusklajeni, bomo videti neiskreno in to bo naš sogovornik opazil. Zaradi tega lahko utrpimo tudi osebno izgubo ali škodo kot možnost za napredovanje, na razgovoru izpademo kot potencialni kandidat za novo delovno mesto, se zamerimo prijatelju idr.

Med pogovorom ne smemo nasprotovati samim sebi, torej ne smemo spreminjati ali odstopati od vsebine, ki smo jo že povedali. Pomembno je, da se držimo osnove naše vsebine, in sicer do takrat, ko dosežemo namen oziroma cilj. V nasprotnem primeru pokažemo svojo neresnost in nezainteresiranost na sodelovanje s sogovornikom.

Ljudje smo si med seboj različni in tako se razlikujemo tudi od našega sogovornika. Njegova stališča, čustva, vrednote, mnenja so drugačna. Zato lahko s svojimi besedami v njih vzbudimo drugačne predstave, čustvene povezave in pomen, kot ga razumemo sami. Zaradi tega vedno obstaja možnost drugačnega ali napačnega razumevanja sporočila. Sogovornika moramo sprejeti takšnega, kot je, in mu dopustiti, da izraža svoja drugačna mnenja, čustva in stališča, ter jih upoštevati, čeprav so drugačna od naših. Od sogovornika poskušamo dobiti povratne informacije o tem, kako je razumel naše sporočilo – ali ga je sprejel in razumel, kot smo pričakovali, ali drugače. Tako se lahko izognemo morebitnim nesporazumom ter razrešimo morebitna neskladja med besednimi oziroma nebesednimi sporočili.

Povratno informacijo moramo tudi sami vrniti sogovorniku. Pripravljeni moramo biti, da naše mnenje, misli, čustva, vedenje še dodatno pojasnimo. Tako zmanjšamo možnost napačne razlage naših sporočil in možnost za nesporazum, morda celo konflikt. Upoštevati moramo, da ima vsak udeleženec v procesu komuniciranja pravico, da je bolj ali manj aktiven in pripravljen sodelovati. Prav tako ima pravico, da komunikacijo prekine.

Vse naštetu torej velja upoštevati, kadar želimo, da naša komunikacija teče brez zapletov. Res je, da vse naštetu velja za komuniciranje v vsakdanjem življenju in tudi v poslovnih vodah, pa vendar veljajo za učinkovito in uspešno poslovno komunikacijo določene posebnosti. Če se ljudem ne predstavi celovita zgodba ali informacija, jo bodo ustvarili kar sami, vendar ni nujno, da bo vseč vsem zaposlenim v podjetju; še posebej to velja za vodilno osebo ali celo za lastnika podjetja. Zato je treba zaposlenim iskreno povedati, kakšno je dejansko stanje. Zaradi tega bodo cenili in spoštovali podjetje in se temu ustrezno tudi vedli. Informacije morajo krožiti. Če nekdo dobi določeno informacijo, ki bi morala biti posredovana naprej, a jo zadrži zase, nekaterim odločitvam vzame celovitost, saj bodo sprejete brez te informacije, mnenja ali komentarja. S tem se povzroča podoptimalno delovanje podjetja in znižuje njegova produktivnost.

Zaposlenim je treba stvari predstaviti takšne, kakršne so. Pogosto se v podjetju dogaja, da nadrejeni in tudi drugi zaposleni nimajo časa, energije, volje ali poguma za komunikacijo. To še posebej velja za občutke in čustva. Zelo priporočljivo je, da vsak najprej zase pomisli, kako bi želel, da mu je določena novica, informacija sporočena, in potem ravna natanko tako.

Načini komuniciranja v podjetjih so lahko tudi všečni in zabavni kljub resnosti vsebine, ki se jo želi predstaviti svojim zaposlenim. Navajam primer slovenskega podjetja Eurest, ki je znano po tem, da svoje zaposlene o novicah v podjetju obvešča v obliki stripa. Ravno ustvarjalnost v podajanju internih informacij v podjetjih je tista, ki omogoči, da lahko svoje ideje in nadarjenost izrazi marsikateri od zaposlenih. Prav tako se dogaja, da se prav iz izzivov podajanja internih informacij v podjetjih lahko porodijo zelo domiselne in prave poslovne ideje. Pogosta napaka vseh zaposlenih je, da o nečem obvestijo svoje zaposlene oziroma sodelavce in pričakujejo takojšnje razumevanje in spremembe. Posledici tega sta nezadovoljstvo in stres. Zato je treba spoštovati naravni ritem in pustiti spremembam čas, da se zgodijo (Belopavlovič & Krajnović, 2010).

Kakšna je torej učinkovita in uspešna komunikacija v podjetju in kaj takšna komunikacija podjetju prinaša? Komunikacija v podjetju je učinkovita takrat, kadar doseže čim več prejemnikov informacij ob razpoložljivi uporabi virov oziroma sredstev organizacije ali tistega, ki informacije podaja. Prav tako se meri učinkovitost komuniciranja z doseganjem ustreznih rezultatov ob čim nižji uporabi sredstev, ki so za pretok informacij potrebni. Torej lahko učinkovitosti podajanja informacij presojamo z ekonomskega in produktivnega vidika. Ekonomski vidik komuniciranja nam pove, kako visoki stroški nastanejo v podjetju za potrebe komunikacije, produktivni vidik komuniciranja pa nam pove, kako se je vsaka udeležena oseba v komuniciranju odrezala.

Poslovna komunikacija kot taka ima vedno določen cilj, je torej naravnana na doseganje določenih ciljev. Uspešnost je merilo, po katerem se presoja doseganje ciljev. Poudariti je treba, da učinkovito komuniciranje ni vedno tudi uspešno: štejeta vrednost in ugodnost sklenjenih poslov in ne koliko telefonskih razgovorov je bilo v ta namen opravljenih. Poslovno komuniciranje mora biti usklajeno z drugimi dejavnostmi v podjetju, nikakor pa ne sme biti samo sebi namen. Vsekakor pa je poslovna komunikacija temelj in eden od ključnih sredstev za doseganje ciljev organizacije (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004).

V Tabeli 1 prikazujem, kako v poslovnem svetu oziroma pri poslovni komunikaciji ravnajo poraženci in kako zmagovalci. Gre za pregleden in jasen prikaz, kako je treba ravnati in komunicirati, da bomo pri tem karseda uspešni in tudi učinkoviti.



*Tabela 1: Zmagovalci in poraženci v poslovnem svetu*

<b>Zmagovalec</b>	<b>Poraženec</b>
Gre naravnost k bistvu pogovora oziroma problema.	Kroži okrog problema ali pa ga sploh ne rešuje.
Dela trdo in ima več časa.	Vedno je prezaposlen.
Izpolnjuje obljube.	Prehitro obljublja.
Čuti se dovolj močnega, da je lahko prijazen.	Je malokdaj prijazen, največkrat je nesramen.
Ve, kdaj se je treba naprezati in kdaj prepustiti.	Ne pogovarja se o pomembnih zadevah, temveč o nepomembnih.
Zna poslušati.	Čaka na čas, ko bo govoril.
Spoštuje moč drugega (sogovornika).	Usmerja se na slabosti oz. pomanjkljivosti drugih.
Pojasnjuje.	Se opravičuje.
Počuti se odgovornega za več kot samo za svoje delo.	Pravi: to ni moje delo, to ni v opisu mojega delovnega mesta.
Je umirjen.	Pogovarja se samo v dveh hitrostih: z največjo hitrostjo naprej ali po polžje.
Izkoristi čas za napredek.	Uporablja čas, da bi odpravil kritiziranje.
Ne boji se napraviti napake.	Poraženca skrbi, da bi napravil nekaj narobe, in posledice, kaj si bodo drugi mislili o njem.
Osredotočen je na možnosti rešitve.	Osredotoči se na probleme in nerešljive stvari.

*Vir: S. Možina, M. Tavčar, N. Zupan in A. N. Knežević, Poslovno komuniciranje, 2004, stran 62.*

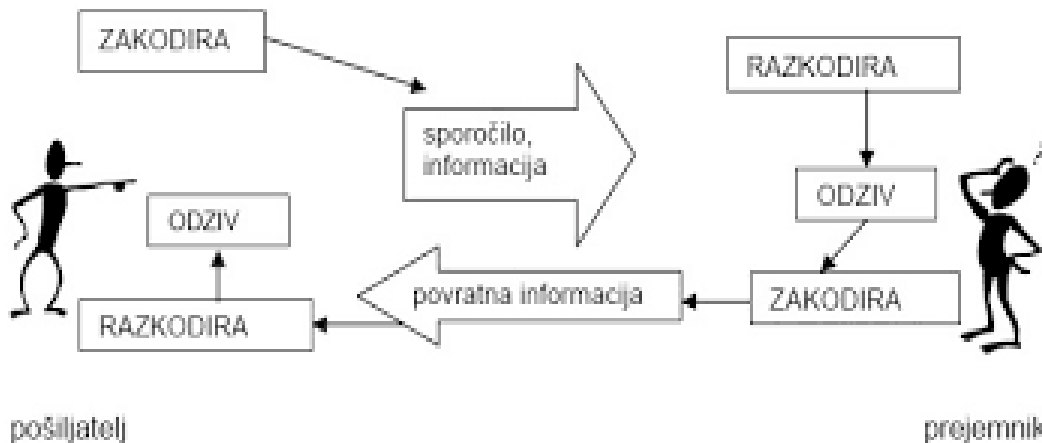
Težave z notranjim oziroma internim komuniciranjem lahko razumemo dvojno: kot znak težav v podjetju ali tudi kot njihov vzrok. Velikokrat je vzrok za težave tudi drugje: slabo načrtovana struktura, neučinkoviti procesi, zbirokratiziranost, nekonsistentnost nagrajevanja, neučinkoviti odnosi s potrošniki in partnerji, odsotnost jasnega občutka poslanstva, vrednotni konflikti, nejasne vizije, nespretni ljudje na napačnih mestih, nerazumljivi cilji in prioritete, nizko zaupanje, odsotnost zvestobe in predanosti. To so le nekatere od težav, ki se jim je toliko težje postaviti po robu, kolikor manj je v podjetju učinkovita komunikacija (Musek & Lešnik, 2006).

## **1.4 Elementi komunikacijskega procesa**

Ob prisotnosti vseh prvin komunikacijskega procesa, lahko poteka proces komuniciranja (Možina, 1995):

- oddajnik kot oseba ali naprava, ki oddaja sporočilo,
- komunikacijski kanal, ki je cesta, po kateri poslano sporočilo potuje,
- sprejemnik, ki je oseba ali naprava, ki sporočilo sprejme, in
- samo sporočilo, ki je sestavljeno iz simbolov in je kodirano.

Slika 2: Komunikacijski proces



Vir: S. Možina, *Sestavine komunikacijskega sistema*, 1998, stran 47.

Elementi so lahko prisotni hkrati ali pa samo kot posamezniki v komunikacijskem procesu. Med procesom komuniciranja se lahko sporočilo zatakne ali shrani v komunikacijskem kanalu za določeno obdobje, tako da ga prejemnik prejme z določenim časovnim zamikom.

## 1.5 Motnje v komuniciranju

»Motnje, ki povzročajo komunikacijsko neudobje, so lahko na strani tistega, ki sporočilo pošilja, to je oddajnika, ali pa na strani tistega, ki sporočilo sprejema, to je sprejemnika. Lahko prihaja do ovir in motenj v komunikacijskem kanalu ali v sami vsebini sporočila. Motnje, ki povzročajo komunikacijsko neudobje, so analizirane s stališča, da do njih prihaja, ker nekdo vsebine ne razume, je ne želi razumeti ali pa je le-ta poslana na neprimeren način« (Dobnik, 2007).

Za komunikacijo je potrebno več kot le posredovanje ali prenašanje takšnih in drugačnih vsebin, sporočil in informacij. Potrebno je tudi poslušanje. Aktivno poslušanje je za komunikacijo enako pomembno kot podajanje informacij. Pri tem lahko nastane težava, saj smo ljudje pogosto slabi poslušalci. Zaradi slabega poslušanja lahko pride do težav v sporazumevanju in komuniciranju, kar pomeni da se določen del informacij izgubi. Izguba pomeni, da poslušalec informacije presliši, napačno razume ali pa takoj pozabi. Razloge za to lahko iščemo v hitrosti in tempu govorjenja. Po podatkih, ki sicer veljajo za angleški jezik, povprečen človek izgovori 100 do 140 besed v eni minuti, medtem ko so možnosti

poslušanja precej večje, saj lahko povprečni poslušalec v eni sami minuti sprejme okoli 600 besed. To pomeni, da mu med pogovorom ostane precej časa za lastne misli. To sogovorniku omogoča, da svoje misli preusmeri drugam.

Če je nekdo že vnaprej prepričan, da od sogovornika ne bo izvedel ničesar novega, zanimivega, ga ne bo zbrano in pozorno poslušal. Seveda velja tudi obratno, torej ko poslušalec nastopi v vlogi govornika. Vzrok za slabo poslušanje so lahko tudi okoljski dejavniki. Poslušanje lahko zmoti hrup, ki prihaja z ulice, preglasna glasba ali kakšen drug hrup iz okolice. So pa tudi ljudje, ki se jim enostavno ne ljubi pozorno poslušati pojasnil drugih ali pa za to enostavno nimajo volje ali energije (Mihaljčič, 2009).

Do motenj pri komunikaciji torej lahko pride pri oddajniku sporočila, pri osebi, ki mu je sporočilo namenjeno, ali na poti, po kateri potuje sporočilo. Vzroki, zaradi katerih pride do motenj na vsakem od omenjenih elementov, so različni. Motnje pri pošiljatelju ali oddajniku nastajajo, ker je sporočilo oblikovano nejasno in dvoumno, v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene vsebine, sporočilo je neprimerno kodirano, ima spremenjeno obliko, ki slabo prenese prenos ali jo prejemnik težko dekodira (Možina et al., 2004).

Pri komunikaciji lahko prihaja tudi do nerazumevanja prejemnika sporočila. Dogaja se, da prejemnik prejetega sporočila sploh ne razume ali ga razume narobe. Pogosti razlogi so, da prejemnik sporočila za prejeta sporočilo ne pokaže zanimanja ali prejemnik lahko razume sporočilo tako, kot to ustreza njegovim interesom. Možno je tudi, da je sporočil preveč, zato prejemnik vseh ne more sprejeti.

Med motnje pri prejemanju in oddajanju sporočil sodijo predvsem vse motnje, ki jih prinaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati pošiljatelj. To so predvsem motnje na elektronskih napravah, s katerimi si pomagamo pri pogovorih, moteči zvoki v prostorih delavnice, lahko pride do izgube pisma, pojavijo se motnje na telefonski povezavi, padec internetne povezave. Več različnih udeležencev ali elektronskih naprav je vključenih v pogovor, več motenj je lahko pričakovati pri prenašanju sporočila. Zaradi motenj pri prenašanju sporočil in zaradi vključenega večjega števila udeležencev se lahko sporočila popačijo, preden dosežejo osebo oziroma skupino ljudi, ki ji je bilo sporočilo prvotno namenjeno. Vzroki za motnje so torej lahko različni. Ne moremo se jim popolnoma izogniti, lahko pa jih poskušamo omejiti in omiliti. To še posebej velja, če vemo kje in kaj je izvor motenj in zakaj do njih prihaja. V takšnih primerih smo nanje pozorni, in ker se jih zavedamo, lahko uporabimo različne načine, da se jim izognemo ali jih vsaj omejimo.

Do motenj v komunikaciji lahko pride tudi zaradi kulturnih in družbenih razlik med pošiljateljem in prejemnikom sporočila. Slednje se dogaja, kadar gre za mednarodno sodelovanje, ki je v poslovnem svetu vedno pogostejše, ponekod popolnoma vsakdanje. Pri mednarodni komunikaciji se lahko pojavijo tudi motnje zaradi nepoznavanja in neznanja

jezika, različnih vrednot in vedenja ljudi. Ne glede na vzrok motnje vsaka motnja pomeni težave v poslovanju. Gre za težave, kot so izguba časa, dodatni stroški, zapleti, poslabšanje odnosov, izničenje doseženih rezultatov (Treven, 2001).

Ker je komunikacija simbolni sistem, ki ima vnaprej določen in dogovorjen pomen, predvidevamo, da ta simbolni sistem naš sogovornik razume. To pravilo pa ne vzdrži pri osebah iz različnih kultur. Med kulturo in komunikacijo je recipročen odnos. To pomeni, da nista samo medsebojno povezani, ampak vplivata druga na drugo, kar pomeni, da se lahko med medkulturno komunikacijo učimo o drugih, njihovi kulturi in nas samih in našem kulturnem ozadju. S svojim znanjem o medkulturni komunikaciji se lahko odzovemo na napačno vedenje in zmanjšamo konfliktnost, kar je pogoj za dobre odnose. Poznavanje značilnosti medkulturne komunikacije pa je uporabna tudi pri komunikaciji z organizacijami v tujini.

Največja napaka, ki jo delamo v komunikaciji z drugimi narodi je predpostavka, da smo vsi ljudje enaki. To ni čisto res, saj se razlike med nami pojavljajo v rabi jezika in neverbalni komunikaciji, ter dojetanju časa in prostora. Ker predpostavljamo, da smo si vsi enaki, mislimo tudi, da je vedenje značilno za našo kulturo edino pravilno. Na težave v medkulturni komunikaciji vplivajo tudi prepričanja, ki jih imamo o določenih narodih, saj z njimi posplošujemo vedenje celotnega naroda na vedenje posameznika. V medkulturni komunikaciji se pojavlja tudi občutek nelagodja in tesnobe, saj se pogovarjamo z osebo. O kateri nimamo veliko informacij. Zato smo lahko do svojega sogovornika zadržani.

Tabela 2: Izvor, nekateri vzroki in način omejevanja motenj v komuniciranju

<b>Izvor motenj</b>	<b>Vzroki motenj</b>	<b>Omejevanje motenj</b>
<b>Pošiljatelj</b>	čustva predsodki stališča stereotipi odnos do prejemnika poznavanje prejemnika	vedeti, kaj želi sporočiti prilagoditi sporočilo prejemniku pridobivanje povratnih informacij učenje veščin komuniciranja
<b>Prejemnik</b>	čustva predsodki stališča stereotipi odnos do pošiljatelja sposobnost razumeti sporočilo	upoštevati, kdo sporočilo pošilja iskanje dodatnih informacij uporabljati več zaznavnih načinov učenje veščin komuniciranja
<b>Koda</b>	neustrezno kodirano ali dekodirano sporočilo	uporabiti kodo, ki jo razumeta oba
<b>Sporočilo</b>	nejasno nerazumljivo dolgovezno nepopolno	jasno razumljivo jedrnato popolno
<b>Komunikacijski kanal</b>	prekinjen motnje iz okolja več posrednikov med pošiljateljem in prejemnikom	uporaba več komunikacijskih kanalov izbor ustreznega komunikacijskega kanala ponavljanje sporočila

Vir: I. Ucman, *Koncepti in veščine komunikacije*, 2003, stran 24.

## 1.6 Vrste komuniciranja

Ljudje komuniciramo med seboj ali sami s sabo na zavednem in nezavednem nivoju. Naša komunikacija velikokrat poteka na nezavedni ravni. To pomeni, da pošiljamo določena sporočila, ne da bi se tega sploh zavedali. Namen naše komunikacije je, da komuniciramo zavedno, z določenim namenom, vendar marsikatero sporočilo lahko posredujemo prejemniku sporočila oziroma v okolico tudi na nezavednem nivoju. Pri tem uporabljamo geste in izraze, ki jih slabo nadzorovane ali sploh nenadzorovane posredujemo prejemniku. Glede na to lahko razdelimo komuniciranje po različnih merilih in na različne načine (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995).

Komuniciranje je po različnih merilih mogoče porazdeliti v različne skupine. Te skupine so: koliko udeležencev je vpletenih v komuniciranje, kako velika je razdalja med udeleženci pogovora, v katero smer poteka pogovor in kakšna je oblika pogovora.

### **1.6.1 Komuniciranje glede na število sodelujočih**

Kadar govorimo o interpersonalnem komuniciranju, mislimo na komuniciranje s samim seboj. Gre za naše razmišljanje oziroma naše notranje komuniciranje s samim seboj. Človek sam s seboj razmišlja o tem in onem, o tem, kaj je ustrezno in kaj ni ustrezno storiti, kaj je v redu in kaj ni v redu, tehta odločitve, svoja čustva, razmišlja o tem, kaj mislijo drugi, o posledicah svojih in drugih odločitev. Takšen proces oziroma komunikacija s samim seboj poteka nenehno.

Pri personalnem komuniciranju pa potekajo osebni stiki med več posamezniki udeleženci pogovora ali med skupinami udeležencev pogovora. Primer takšne komunikacije je pogovor med člani družine, člani skupine in med ljudmi, ki delajo skupaj.

Neosebno komuniciranje je javno komuniciranje. Javno komuniciranje najpogosteje poteka prek množičnih medijev, revij, televizije, radija, interneta, oglasov in vključuje izjemno širok krog ljudi. Takšno komuniciranje odlikujejo predvsem tri funkcije: da je informativno, povezovalno in izobraževalno (Mihaljčič, 2000).

### **1.6.2 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci**

Kadar opredelimo oddaljenost oziroma razdaljo med udeleženci, razlikujemo neposredno ali direktno komuniciranje (Kavčič, 2000 v Bitenc, 2006). O neposrednem komuniciranju govorimo, kadar med pošiljateljem in prejemnikom sporočila ni nobenega posrednika. Gre za komunikacijo »iz oči v oči« (Mihaljčič, 2006). Zaradi takojšnje povratne informacije je najučinkovitejša. Običajno je to pogovor med dvema osebama, ki sedita druga zraven druge in si izmenjujeta sporočila, kot je poslovni sestanek ali klepet med dvema prijateljema.

Pri takšni komunikaciji je običajno med udeleženci komunikacije določen medosebni prostor. Ta je lahko večji ali manjši, kar je odvisno tudi od tega, za kakšno obliko komunikacije gre. Tabela 3 prikazuje, kakšne so vrste medosebnega prostora in kaj se v njih dogaja oziroma kaj je za njih značilno.

Za posredno oziroma indirektno komunikacijo velja, da je med pošiljateljem in prejemnikom sporočila nek posrednik. To je lahko kakšno tehnično sredstvo ali drug komunikacijski kanal. Ker povratna zveza ni neposredna, je lahko učinkovitost takšne komunikacije odvisna od komunikacijskega kanala. Primeri takšne komunikacije so vsa sredstva množičnega komuniciranja.

Prav tako med tovrstno komunikacijo sodijo telefonsko komuniciranje, elektronska pošta ali dopisovanje prek »klasičnih« poštних storitev. Kot prednost takšnega komuniciranja bi izpostavila, da ima v primeru pisnega komuniciranja prejemnik na razpolago več časa za odgovor. Prav tako je vso pisno dokumentacijo mogoče shraniti, znova uporabiti, lahko pa ima tudi dokazno vrednost, kadar in če je to potrebno.

*Tabela 3: Neposredno komuniciranje v medosebnem prostoru*

<b>Razdalja</b>	<b>Medosebni prostor</b>	<b>Značilnosti</b>
<b>0–0,5 m</b>	<b>Intimni prostor</b>	Lahko se dotikamo, zaznavamo vonj in telesno temperaturo. Rezerviran je za ljudi, s katerimi smo v intimnih odnosih.
<b>0,5–1,2 m</b>	<b>Osebni prostor</b>	Lahko se vidimo in dotikamo, vendar odnos ni intimen. Rezerviran je za ljudi, s katerimi smo v prijateljskih odnosih.
<b>1,2–4 m</b>	<b>Socialni prostor</b>	Lahko se vidimo in slišimo, dotikanje ni možno. V tem prostoru praviloma komuniciramo z manj znanimi ljudmi.
<b>4 m in več</b>	<b>Javni prostor</b>	Komuniciranje je praviloma bolj neosebno. V tem prostoru praviloma komuniciramo z neznanimi ljudmi.

*Vir: I. Uzman, Koncepti in veščine komunikacije, 2003, stran 18.*

### **1.6.3 Komuniciranje glede na smer**

Razlikujemo med enosmerno in dvosmerno komunikacijo, glede na smernice komunikacije. Komunikacija je enosmerna, kadar sporočilo potuje od pošiljatelja sporočila do prejemnika sporočila, torej le v eno smer, ne pa tudi nazaj. Enosmerna komunikacija je preprostejša od dvosmerne in nam prihrani čas, vendar ne omogoča izmenjave mnenj, misli in idej. Pri dvosmerni komunikaciji prenos sporočila poteka v smeri obojestransko, torej od pošiljatelja sporočila k prejemniku in nazaj k pošiljatelju. Na

tak način prejemnik s povratnim sporočilom sporoči, kako je razumel vsebino oziroma sporočilo, ki mu je bila namenjeno. Pri tej komunikaciji imata obe osebi funkcijo sprejemnika in oddajnika (Možina, 1995).

Dvosmerna komunikacija je kompleksnejša oziroma sestavljena in časovno zamudnejša, vendar veliko učinkovitejša. Na njej gradimo medčloveške odnose. V večini primerov ima dvosmerna komunikacija prednost pred enosmerno (Mihaljčič, 2006).

#### **1.6.4 Komuniciranje glede na obliko**

Komunicirati je možno na dva načina, in sicer verbalno, kar pomeni besedno, ali neverbalno, kar pomeni nebesedno. Pri digitalni oziroma besedni ali z drugo besedo izraženi verbalni komunikaciji, kot že ime pove, takšna komunikacija običajno poteka z besedami, pisno ali ustno, to je govorno. Gre za logično komuniciranje, ki ima celovito večstransko usklajenost in je ustrezno za raven komuniciranja po vsebinski plati. Udeleženci v komunikaciji uporabljajo informacijske znake, ki imajo določen opredeljen pomen in jih vsi udeleženci razumejo enako.

Pri analogni ali nebesedni oziroma neverbalni komunikaciji pa se uporabljajo znaki, ki nosijo le približno, posredno ali preneseno predstavo. Takšna komunikacija se oblikuje nemo, brezbesedno. Nebesedna oziroma neustna komunikacija je sestavljena iz drže telesa, različnih gibov glede na prostor ali smer, kamor je naše telo usmerjeno. Pomembna je tudi mimika obraza, na kakšen način smo nagubali čelo, ali nam je obraz oziroma lica zalila rdečica, usločenost oziroma neusločenost obrvi in položaj brade, ki se jo lahko usmeri navzdol ali navzgor.

Zelo pomemben je stik z očmi oziroma kam je usmerjen naš pogled – v tla ali sogovorniku gledamo naravnost v oči. Poleg hitrosti govora je treba opazovati tudi ritem govora, ali se sogovorniku pri govorjenju zatika ali govori tekoče, kakšno barvo in jakost glasu uporablja, ali se pri govorjenju smeji, mogoče posmehuje. Nebesedna komunikacija se kaže tudi z govorico rok, dotiki sogovornika med pogovorom, v slogu oblačenja in osebnem vedenju v prostoru in času (Brajša, 1994 v Kelemina, 2008).

Verbalna in neverbalna komunikacija zasedata določen delež, in sicer: pomen besede 7 odstoten, intonacija govora 38 odstoten ter govorica telesa, obraza in kretnje 55 odstotkov. Vsekakor je kakršno koli natančno število zavajajoče, lahko pa nam ti podatki služijo za orientacijo oziroma občutek, koliko komunikacije poteka na neverbalni ravni (Možina, 1995).

#### **1.7 Poslovno komuniciranje**

Kot sem že omenila, je komunikacija nujna za naš razvoj in obstoj. Enako velja tudi za podjetje. Na poslovni komunikaciji temelji celotna dejavnost podjetja in je bistvena sestavina dejavnosti



podjetja ter hkrati celotnega družbenega sistema. Glavni namen komunikacije vseh v podjetju je informiranje sodelavcev in drugih, pridobivanje koristnih informacij za namene podjetja in predvsem možnost vpliva na sodelavce, posameznike in skupine znotraj in okoli svojega podjetja. Komunikacija je stalna spremljevalka vsake dejavnosti, ki se odvija v vsakem podjetju. Za dobro in uspešno komunikacijo je treba poznati komunikacijske procese in predvideti ovire, ki se lahko pojavijo, ter poiskati ustrezno delovanje poteka odstranjevanja teh morebitnih ovir. Komunikacija je več kot le izražanje svojih misli, idej, čustev in stališč, je več kot le podajanje oziroma izmenjavanje informacij. Kot že omenjeno, treba je poznati celoten proces komunikacije in možne ovire ter se z njimi soočati (Berlogar, 1999).

Poudarila bom še, da ima poslovna komunikacija oziroma komunikacija znotraj podjetja vedno nek cilj. Z različnimi oblikami poslovnega komuniciranja povzročamo dajanje ali pridobivanje informacij, medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj, vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov, delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev, začenjanje, razvoj in končanje dela, nabavo, prodajo, pogodbe, pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti, reševanje tekočih in potencialnih problemov ter raziskovalno in razvojno dejavnost (Možina et al., 2004).

Zavzetost zaposlenih je v veliki meri odvisna od komunikacije (Belopavlovič & Krajnović, 2010) in seznanjenosti zaposlenih glede tega, kaj se od njih pričakuje, priznanj ali pohval za dobro opravljeno delo, spodbud s strani nadrejenih, ali so upoštevana njihova mnenja pri odločanju, ali so odnosi v podjetju prijateljski ali ne ter glede občasnih razgovorov o osebnem napredku zaposlenih.

Kako se izvaja komunikacija v podjetju, je izjemno pomembno in ima pogosto lahko celo odločilen vpliv na zaposlene oziroma na njihovo zadovoljstvo in posledično na njihovo storilnost na delovnem mestu. Z različnimi ukrepi lahko ustvarimo in zagotovimo uspešnejšo komunikacijo, s katerimi se lahko zadovoljstvo zaposlenih poveča. Vodstvo podjetja se mora naučiti aktivno, pozorno in zavzeto poslušati zaposlene. Vodstvo podjetja bi moralo razmisliti o učinkovitosti. Čas mora posvetiti rednim razgovorom z zaposlenimi, saj je treba zaposlene povprašati o njihovih stališčih do poslovanja podjetja, težavah pri opravljanju njihovega dela, morebitnih svežih idejah, njihovem mnenju o načinu poslovanja podjetja, občutkih, ki jih doživljajo na delovnem mestu pri opravljanju svojih nalog, in podobno. Zaposlenim je treba vedno biti na razpolago za pogovor, treba jih je sproti obveščati o dogajanjih, novostih in spremembah v podjetju (Mihalič, 2008).

Z zaposlenimi je treba komunicirati nehierarhično, na prijateljskem nivoju, odprto in pri komuniciranju je treba biti prijazen. Različna stališča, poslovne ideje, težave pri opravljanju svojih nalog na delovnem mestu in podobno, kar zaposleni zaupajo svojim nadrejenim, mora ostati v zaupnem odnosu. V sporih med zaposlenimi je treba prisluhniti obema sprtima stranema. Nikoli se naj ne komentira osebnosti zaposlenih, ampak le

njihovo delo, pohvale zaposlenih se izrekajo javno, pred sodelavci, kritike pa se izrekajo le v zasebnem pogovoru med nadrejenim in podrejenim. Nadrejeni bi morali redno preverjati razumljivost informacij, ki so bile dane v podjetju – ali so jih vsi ustrezno in pravilno razumeli. Občasno je za zaposlene treba omogočiti tudi neformalne razgovore, organizirati neformalna druženja vseh zaposlenih in tudi vodstva podjetja na dogodkih zunaj podjetja in nastale konflikte med zaposlenimi je treba reševati sproti in s pogovorom (Mihalič, 2008).

Danes so precej aktualna razna socialna omrežja, ki prav tako omogočajo poenoteno in hitro komunikacijo (Burns, Craig, Friedman, Brian, Schott & Senot, 2011): »Tudi takšna komunikacija oziroma komuniciranje preko socialnih omrežij lahko korenito spremeni komunikacijo podjetja z zaposlenimi. Socialne mreže pomagajo zaposlenim graditi organizacijske mreže, omogočajo učinkovitejšo delo preko 'socialnih poznanstev' in podatkov, ki jih zaposleni na tak način delijo.«

Komuniciranje v podjetju je zelo pomembno za delovanje podjetja, saj med sabo združuje in usklajuje vse posamezne oddelke. Poslovni uspehi podjetja pa vedno prihajajo od znotraj podjetja (Seiler, 1982).

## **1.8 Oblike poslovnega komuniciranja**

Različni predmeti komuniciranja v poslovnem svetu so poslovni razgovor, poslovni sestanek, poslovna predstavitev, pisno poslovno komuniciranje in pogajanje kot komuniciranje. Nekateri od njih se v praksi pojavljajo pogosteje, drugi redkeje. Poslovno komuniciranje v podjetjih je namenjeno postavljanju ciljev podjetja in doseganju teh ciljev, torej politiki podjetja. Takšno komuniciranje v podjetjih se je razvilo zaradi potreb delitve dela oziroma zaradi takšne poslovne komunikacije, ki omogoča, da sistem sploh funkcionira v praksi. Predvsem se nanaša na poslovne odnose med zaposlenimi in tudi na komunikacijo podjetja navzven.

### **1.8.1 Poslovni razgovor**

Poslovni razgovor je neposredna dvosmerna ali večsmerna komunikacija, katere namen je vplivanje, izmenjava stališč in informacij, dobivanje takojšnjih povratnih informacij ter spremljanje verbalne in neverbalne govornice sogovornika. Vsak poslovni razgovor ima svoj cilj oziroma več ciljev in je uspešen šele takrat, ko te cilje dosega (Možina et al., 2004).

Poslovni razgovor je osnovna oblika recipročne izmenjave sporočil govornega komuniciranja in je posledično osnova za druge oblike in namene komuniciranja v poslovne namene kot na primer za poslovne sestanke, poslovna pogajanja, poslovne predstavitve in poslovno svetovanje. Manager oziroma strokovnjak morata imeti zadostno znanje, spretnosti in izkušnje v poslovnem pogovarjanju, če želita biti uspešna in

učinkovita pri tem, kar počneta. Njune komunikacijske veščine morajo temeljiti na strokovnem znanju, na preteklih izkušnjah in pogostih vajah ter na temeljitih pripravah na poslovni razgovor, saj je takšen poslovni razgovor intenzivno, naporno in tudi odgovorno delo (Možina et al., 2004).

Poslovni razgovor sestavljajo (Števančec, 2009) poslušanje in spraševanje. Kadar poslušamo, dojemamo sporočila s čutili, interpretiramo oziroma razlagamo informacije, oblikujemo stališča na podlagi vrednotenja sporočila in se na sporočilo odzivamo. To, koliko bo nekdo poslušal sogovornika v pogovoru, je odvisno od njegovega sodelovanja, danih okoliščin in tematike obravnavane zadeve. Oseba, ki dobro posluša, se vedno osredotoči na pogovor, se ne zmede, je pozorna na govornikovo neverbalno izražanje, sledi bistvu, je budna in govornika ne prekinja.

S pomočjo spraševanja pridemo do povratnih informacij in tistega, kar nas zanima in želimo izvedeti. Veščina spraševanja sodi med temeljne pogoje za uspešen poslovni razgovor. Namen spraševanja je, da usmerimo tok informacij in podatkov, kot nam ustreza, in da sogovorniku omogočimo, da pove, kaj ve in zna. Namen spraševanja je tudi, da bi preverili svoje lastne poglede in predloge, da bi tok pogovora speljali na novo tematiko in tako dobili še nekaj novih informacij ter da bi prevzeli in obdržali pobudo oziroma nit v razgovoru. Vprašanja so lahko odprta oziroma splošna, kjer je možnih več odgovorov, zaprta oziroma direktna, kjer je možen le en odgovor, razmišljujoča, ki zahtevajo snovanje in pojasnjevanje, navajajoča, ki napeljujejo k odgovoru, in retorična, ki niso prava vprašanja, saj jih zastavljajo sami sebi.

Bistveno za poslovni razgovor je govorjenje in sporočanje. O sporočanju govorimo, kadar podajamo informacije o določeni stvari, stališčih, ugovorih, ugotovitvah in racionalnih sestavinah poslovnega razgovora. Kadar verbalno sporočanje informacij vsebuje ostale oblike komuniciranja, to poimenujemo podajanje. Da bi bila podajanja informacij na razgovorih pa tudi na predavanjih, predstavitev in drugod karseda zanimiva in privlačna, je po prepričanju Števančca (2009) treba zagotoviti, da sporočanje informacij poteka v domačem pogovornem jeziku brez nepotrebnih tujk, da popestrimo podajanje informacij s primerjavami, poudarki, presenečenji, paradoksi, dodatnimi informacijami, retoričnimi vprašanji ter da v podajanje vključimo sliko, model, načrt, film, večpredstavnost (multimedija). Na predstavitev se moramo temeljito pripraviti. Vsebina naj bo resnično pomembna in predstavitev naj poteka po vnaprej narejenem načrtu. Sporočilo, ki ga želimo predstaviti, naj bo razumljivo, preprosto, urejeno, jedrnato in spodbudno, paziti pa moramo tudi na čas predstavitve, ki naj ne bo ne predolg in ne prekratek.

Obstaja tudi vrsta poslovnih razgovorov, ki se praviloma opravi enkrat letno. Gre za letni delovni razgovor, ki je opredeljen kot oblika medosebnega poslovnega komuniciranja, pri katerem se zaposleni v podjetju in njegov nadrejeni vsaj enkrat na leto temeljito pogovorita o minulem delu zaposlenega. Predmet takšnega pogovora so dejavniki in elementi, ki so tako ali drugače povezani z zaposlenim, delom, delovnim mestom in podjetjem.

Komunikacija je temelj takšnega razgovora in zato ji je treba nameniti dovolj pozornosti. Letni razgovor je polformalen in demokratičen pogovor, katerega cilj je izboljšanje zaposlenih in podjetja. Izvaja se z namenom povečanja uspešnosti podjetja. Je osnova za napredovanje, izobraževanje, razvoj kariere, ocenjevanje, načrte in razvoj.

Četudi nekdo ni vešč komuniciranja, bo z upoštevanjem naslednjih pravil lahko pravilno in odlično usmerjal in vodil razgovor sodelavcev. Uspešen komunikator se pojmuje kot enakopraven sogovornik, ki uporablja samozavesten in prijazen ton glasu, oba sogovornika morata imeti »glavno besedo«, potrebno je medsebojno pazljivo poslušanje, govor naj bo spodbuden, umirjen, navdušujoč in ambiciozen, provokacija ni dovoljena, molčečega sodelavca je treba spodbuditi h govoru in spraševati. Komunikacija mora ves čas potekati profesionalno in spoštljivo, izražati je treba mnenja in predloge, ne pa ocene in sodbe, besede je dobro podpreti in argumentirati z dokazi in primeri, treba si je izražati medsebojno zaupanje in naklonjenost, stvari, ki se ne tičejo dela, naj ne bodo predmet obtožb in kritik, med pogovorom si sogovornika izmenjata mnenja. Besede, kot so »morate«, »ne smete« in »nikoli« niso zaželeni, sogovornika naj komunicirata kot zaveznika in ne kot nadrejeni in podrejeni (Mihalič, 2010).

Med dvema sodelavcema oziroma med sodelavcem in njegovim nadrejenim mora poslovni razgovor potekati tako, da obe stranki poslovnega razgovora izmenično podajata informacije in seveda poslušata drug drugega. Takšen poslovni razgovor se ima za dober poslovni razgovor (Majcen, 2004).

Tudi za poslovni razgovor je potrebno, da je učinkovit. V primerjavi s poslovnim sestankom je manj formaliziran in strukturiran. Učinkovit poslovni razgovor je praviloma razdeljen na tri dele, ki si sledijo. Prvi del so priprave in uvod. V tem delu se analizirajo stanja in možnosti, pripravi se, kar je potrebno za potek razgovora, ter določijo njegovi cilji. V tem delu se razgovor tudi prične, in sicer z opredelitvijo teme. Drugi del je jedro poslovnega razgovora. Ta del se prične s seznanjanjem s tematiko, ki obsega podajanje in sprejemanje informacij ter poizvedovanje in spraševanje. Sledi dokazovanje z utemeljevanjem stališč udeležencev ter prepričevanje drugih sogovornikov o pravilnosti teh stališč. Tretji, zadnji del je sklep poslovnega razgovora (Možina et al., 2004).

### **1.8.2 Poslovni sestanek**

Poslovni sestanek je vnaprej dogovorjen sestanek in pomeni srečanje vsaj dveh ali več ljudi s skupnimi cilji, ki se sestanejo in komunicirajo z namenom doseganja ciljev. Gre za neposredno govorno komunikacijo in precej nezamenljivo obliko poslovnega sporazumevanja. Namen sestankov je v prvi vrsti urejanje poslovnih zadev ter kako se na njih razpravlja in odloča. Sestanki so torej komunikacije skupine udeležencev, ki so lahko formalne ali neformalne (Možina et al., 2004, str. 208). Formalno delovno skupino postavi management podjetja zato, da bi ta pretvarjala sredstva, kot so zamisli, material in

predmeti, v rezultate, kot so poročila, odločitve, storitve in dobrine. Neformalne skupine nastajajo spontano kot podskupine ali klike znotraj formalne skupine ali iz pripadnikov več formalnih skupin. Te nastajajo z namenom pomagati sodelavcem pri opravljanju njihovih nalog ali izpolnjevanju njihovih potreb.

Funkcije poslovnega sestanka so (Kavčič, 2005):

- informiranje. Na sestankih lahko udeleženci med seboj izmenjujejo podatke ali pa jih vsi skupaj prejema le od enega udeleženca sestanka. Nekateri sestanki so sklicani izključno z namenom informiranja;
- odločanje. Na sestankih se velikokrat sprejemajo pomembne odločitve. Če se na sestanku odloča o določeni zadevi, pomeni, da udeleženci dosežejo kompromis ali vsaj večinski kompromis glede določenih izvedbenih akcij ter kdo in kdaj jih naj izvede;
- reševanje problemov. Na sestanku se lahko obravnavajo in rešujejo strokovni problemi. Ta oblika sestanka je pogosta predvsem, kadar so mnenja o problemu med strokovnjaki deljena. Na takšnih sestankih, ki vključujejo tudi informiranje, se velikokrat sprožijo nove asociacije in nove rešitve. Lahko se končajo z odločanjem;
- oblikovanje skupinske pripadnosti. Skupina se lahko oblikuje prek skupnih pogovorov, kjer se seznanja s stališči in je v uporabi neposredno komuniciranje. Tako se oblikujejo skupine, ki imajo svoje udeležence;
- proizvodnja novih idej. Na sestankih si lahko udeleženci izmenjajo svoje ideje. Gre za posebno obliko sestanka, ki je precej produktivna oblika proizvodnje novih idej;
- prepoznavanje statusa. Na sestanku se srečajo in spoznajo tudi tisti, ki se do tedaj še niso poznali ali se niso poznali dobro. Tako lahko na sestankih udeleženci spoznajo, kakšen status jim pripisujejo drugi.

Omenjene funkcije pomenijo predvsem prednosti, ki jih poslovni sestanki prinašajo. Imajo pa ti tudi določene pomanjkljivosti, kot je izguba časa in denarja, povzročajo lahko zmešnjavo, odlagajo ukrepanje, velikokrat se izrabljajo za govoričenje in nekonstruktivnost.

Na poslovnih sestankih se moramo vnaprej držati določenega časovnega okvirja, saj je od dolžine sestanka odvisna njegova učinkovitost. Zato ga je treba začeti in končati ob uri, ki je bila določena. Bolje je, da se konča predčasno, kakor pa kasneje (Kavčič, 2005).

### **1.8.3 Nastopi in predstavitve**

Kadar govorimo o nastopih in predstavitev, mislimo predvsem na besedno oziroma govorno komuniciranje z udeleženci. Gre torej za neposredno govorno komuniciranje. Nastopi so najpogosteje družabni dogodki, namenjeni raznim družabnim priložnostim, kot so obletnice in proslave, in se precej redko pojavljajo v poslovnem komuniciranju. V

poslovnem svetu so pogostejše predstavitve. Nastopanje pred občinstvom oziroma predstavitev ima vedno nek cilj. Vsaka dobra predstavitev je vedno ciljna. Mnogi so prepričani, da večšino nastopanja obvladajo le tisti ljudje, ki so za to nadarjeni. Nastopanje je večšina, ki se jo da naučiti oziroma priučiti z veliko pripravami, veliko vajami in z obilico trdega dela. Za uspešno nastopanje pa je ključna retorika ali govorništvo. Gre za spretnosti in znanje o govorenju (Možina et al., 2004).

Učinkovitost govora je odvisna od upoštevanja treh dejavnikov. Ti trije dejavniki učinkovitosti govora so logos – da govorec govori utemeljeno, etos – pomemben je osebni ugled govornika in nazadnje patos, pri katerem se izrazi čustveno razpoloženje poslušalcev (Grabnar, 2005 v Firk, 2009).

Vsaka predstavitev ima tri osnovne sestavine, to so: začetek, ki predstavlja predstavitev in uvod; jedro, ki predstavlja ugotovitve in utemeljitve; ter zaključek, ki predstavlja povzetek in zahvalo. Vsebina poslovne predstavitve se naj zapiše. Namen uvoda je predvsem vzbuditi v poslušalcih zanimanje, pridobiti naklonjen odnos poslušalcev in narediti uvod v osrednjo temo predstavitve. Osrednji del se pripravi glede na vsebino in slog, v katerem bo osrednja tema predstavljena. Slog predstavitve je lahko didaktičen, to je pripovedni in interaktivni. Pri didaktičnem slogu govornik izvaja predstavitev kot strokovnjak, ki podaja vsebino predstavitve, medtem ko ga poslušalci poslušajo in gledajo. Pri interaktivnem slogu pa je namen izvajalca, da spodbudi prisotne udeležence poslovne predstavitve, da se aktivno vključijo v izvajanje predstavitve tako, da med seboj delijo mnenja, izmenjujejo izkušnje in praktično preizkušajo. Zaključek je praviloma v obliki krajšega povzetka celotne predstavitve.

Predstavitve so v različnih slogih. Ti se lahko precej razlikujejo, kljub temu pa mnogi govorniki uporabljajo nekatere temeljne pristope. V Tabeli 4 so prikazani temeljni načini in koncepti izvajanja predstavitev.

Predvsem predstavitve velikokrat potekajo s pomočjo vizualnih pripomočkov, kot so razne projekcije v obliki drsnic, torej s pomočjo pisnega teksta. Ljudje vedno beremo od zgoraj navzdol in zato je treba na vrhu napisati tisto, kar želimo, da ljudje najprej preberejo. Pri takšni komunikaciji je treba paziti na naslednje principe in tehnike (William, 2006):

- ravnovesje – vsebina je lahko pisana simetrično ali nesimetrično, pomembno je, da je tekst v nekem ravnovesju;
- prostor – okrog teksta mora biti dovolj »belega« oziroma praznega prostora zaradi preglednosti;
- kontrast – pomembno je, kakšen bo barvni prikaz vsebine (barva podlage in barva besedila), da bo čim bolj pritegnil pozornost,;
- ponavljanje – s ponavljanjem ključnih besed se lahko doseže izjemen učinek na poslušalce in rezultate nastopa oziroma predstavitve;

- poravnava – ves tekst mora biti poravnan. Če so med tekstem grafi, slike, tabele, se mora tekst poravnati glede na te grafe, slike in tabele.

*Tabela 4: Koncepti in načini predstavitev*

<b>Koncept in značilnosti</b>	<b>Način predstavljanja</b>	<b>Ocena koncepta</b>
<b>Klasični</b> Temelji na ponavljanju	Povej jim, kaj jim boš povedal. Povej jim, kar jim imaš povedati. Povej jim, kaj si jim povedal.	Preprostost. Težišče je znano, pozornost je manjša.
<b>Vprašanja</b> Temelji na sodelovanju	Kam gremo? Kako naj pridemo do tod? Koliko bo stalo?	Občutek aktivne vpletenosti občinstva. Terja odgovore na vsa vprašanja.
<b>Vidiki</b> Obravnavanje z več vidikov	Prednosti, slabosti, tveganja. Kratkoročnost, dolgoročnost. Dobiček in kakovost življenja delavcev.	Vsestranskost povečuje verodostojnost predstavitve. Pozornost ne upade. Različnost interesov, polarizacija stališč.
<b>Seznam</b> Temelji na kategorijah	Trije problemi – pet zadev. Ducat vprašanj.	Občinstvo laže sledi strukturi predstavitve. Predolgi sezname, odpor in nejevolja.
<b>Obdobja</b> Preteklost, sedanjost, prihodnost	Iz analiziranja preteklosti usmeritve za prihodnost.	Izkušnje so koristne. Nauki preteklosti ne veljajo vedno za prihodnost.
<b>Za in proti</b> Temelji na plusih in minusih	SPIN-analiza. Notranje prednosti in slabosti. Zunanje priložnosti in nevarnosti. Prednostno razvrščanje.	Pristop navaja na objektivnost, analitično obravnavanje zadev. Vključi vse udeležence, glasovanje, ankete, delovne skupine.

*Vir: S. Možina et.al., Poslovno komuniciranje, 2004, stran 15.*

#### **1.8.4 Pisno komuniciranje**

O pisnem poslovnem komuniciranju govorimo, kadar so v obliki sporočila zajeti napisani znaki, to je jezik, ki ga vsi udeleženci komunikacije uporabljajo za medsebojno sporazumevanje. Razlike med govornim in pisnim komuniciranjem so dokaj očitne.

Govorno komuniciranje je minljivo, medtem ko je pisno komuniciranje trajno in se lahko vedno znova uporabi. Takšna napisana sporočila so lahko posredovana na različne načine: z osebno izročitvijo, poslana prek pošte, prek računalniških mrež, elektronske pošte, po določenih kurirjih ali prek logističnih podjetij, ki se ukvarjajo s posredovanjem tovrstnih pošilk. Poslovno komuniciranje na pisnem področju je tudi izraz osebne kulture, izobraženosti in razgledanosti managerja. Tisti manager, ki se pisnemu komuniciranju izogiba, neuspešno skriva lastno nekulturo, neizobraženost in nerazgledanost. Vendar prav po teh značilnostih pisnega komuniciranja presojuje poslovni partnerji, konkurenti in drugi udeleženci kulturo, zmožnosti in sposobnosti ter kvalitete podjetja. Tako kot vsako drugo poslovno komuniciranje ima tudi pisno komuniciranje svoje namene ter strategije za doseganje ciljev (Možina et al., 2004).

Namen pisne poslovne komunikacije je predvsem v tem, na kakšen način vplivati na prejemnika, da bi ta ravnal, postopal, odločil ali se kako drugače odzival v skladu s cilji, interesi in predlogi pošiljatelja sporočila. Od neposlovnega pisnega komuniciranja se razlikuje po tem, da vedno zasleduje določene cilje podjetja. Poslovna pisna sporočila običajno obravnavajo kompleksnejše zadeve in zato je pomembno, da se v sporočilu opredeli njihova osnovna tema. Vsekakor ima takšna oblika komunikacije v primerjavi z drugimi svoje prednosti, po drugi strani pa tudi pomanjkljivosti.

Glede na to, da vse druge opisane oblike poslovnega komuniciranja razen pisne vključujejo govorjenje, poslušanje, spraševanje, in glede na to, da je pri komunikaciji nasploh in tako tudi pri poslovni in interni komunikaciji pretežno govora o govorni komunikaciji, menim, da je na tem mestu treba več pozornosti nameniti tudi pisni komunikaciji. Slednja se v poslovnem okolju prav tako pojavlja zelo pogosto.

Pri pisni komunikaciji se je treba držati načrtovanja pisnega sporočila. Pisno komuniciranje je odraz kulture podjetja, zato je treba upoštevati stopnje opredelitev smotra in ciljev, ki so na primer opredelitev prejemnikov, določitev vsebine sporočila in izbira oblike sporočila (Fink, 2009).

Sporočilo, ki je dobro urejeno in podano, je učinkovito sporočilo. Pisec sporočila mora biti pri njegovem snovanju najprej pozoren na temo pogovora – kaj želi povedati oziroma sporočiti in šele nato, na kakšen način bo to povedal. Dobro zasnovana sporočila imajo jasno temo, namen, logično vsebinsko zaporedje in vsebujejo le relevantne informacije. Slog pisanja mora biti vedno prilagojen prejemniku, izražati mora pisca in njegovo podjetje. Pisec pisnega sporočila mora biti tudi pozoren na berljivost in zanimivost sporočila.

Pisno sporočilo mora prejemnika sporočila pritegniti s temo vsebine, z razumljivostjo in jasnostjo ter navsezadnje s privlačno obliko. Da ne pride do morebitnih motenj v razumevanju, se je treba prilagoditi prejemniku in njegovemu razumevanju. Pomemben je tudi ton pisnega sporočila, ki ga narekuje pošiljatelj. Kadar govorimo o tonu, mislimo na splošen vtis ali čustvo, ki ga prenaša sporočilo prejemniku (Fink, 2009).



Poslovna pisna sporočila se pojavljajo predvsem v obliki pisma, opomnika, poročila in predloga. Najpogosteje se v praksi uporablja tako imenovano poslovno pismo. Slednje se uporablja predvsem za sporočanje zunaj podjetja.

Le kreativno napisana vsebina je tista, ki ostane v spominu in ki pritegne pozornost prejemnika, saj prejemnik sprejme nove informacije, ki so zanj predvsem uporabne in zanimive. Uvod, ki ustrezno nadomesti običajni nagovor, s katerim pritegnemo pozornost, naj obvezno vsebuje ime avtorja sporočila. Uvodne povedi naj bodo takšne, da vzbudijo pozornost in da ustvarijo občutek potrebe po branju sporočila. Pri pisanju se je treba izogibati negativnim stavkom, opominom in opozorilom. Zaključek naj bo oblikovan kot poziv na akcijo in tudi za pozdrav se lahko uporabi kreativno nadomestilo (Fink, 2009).

Tako kot vsaka druga oblika ima tudi pisna oblika komunikacije svoje prednosti in pomanjkljivosti. Prednosti so (Kavčič, 2004):

- dokumentiranost sporočila: pisno sporočilo je v obliki dokumenta, ki se lahko shrani in znova uporabi;
- dokazna vrednost sporočila: kot smo že ugotovili, je pisno sporočilo trajno, zaradi česar ga je mogoče vedno znova analizirati. Ker shranjeno pisno sporočilo ostaja v enaki obliki več let njegovega trajanja, je lahko dokazno sredstvo v sporih;
- formalnost sporočanja: pisno sporočanje je pogosto v primerih, kadar posameznik komunicira z institucijo. Vzrok je v dokazljivosti vsebine in pošiljanja sporočila;
- natančnost sporočanja: ker pisno sporočanje nastaja počasneje, ima sporočevalec čas, da ga bolj natančno in kontrolirano sestavi in sproti popravi oziroma spremeni, preden ga pošlje prejemniku. Preden besede zapiše, jih lahko skrbno pretehta in predvidi njihov morebitni učinek na prejemnika. Prejemnik pa lahko sporočilo večkrat prebere, oceni in premisli vsebino. Zato je možnost za nesporazum precej manjša kot pri ustnem sporočanju. Prejemnik je lahko posameznik ali skupina. Pisna sporočila so lahko in so pogosto namenjena številnim prejemnikom, ki lahko sporočilo preberejo na različnih krajih, v različnih časovnih obdobjih, hkrati ali vsak posebej;
- komplicirana sporočila: pisna sporočila so posebej priporočljiva za pojasnitev sporočil, ki so vsebinsko na zelo zahtevnem nivoju.

Pomanjkljivosti pisne komunikacije pa so (Kavčič, 2004):

- relativna počasnost sporočanja: pisno sporočanje je v primerjavi z ustnim precej počasnejše, saj je pri tovrstnem sporočanju potrebnega več časa za sestavo sporočila. Sporočilo mora tudi prispeti do prejemnika, ki ga prebere in nanj odgovori. Drugače je s prenašanjem pisnih sporočil prek tehnologije, na primer računalnika, kjer je prenos bistveno hitrejši;
- manjša zasebnost sporočanja: ni nadzora, kdo vse bere sporočilo. Ustna komunikacija je najbolj zasebna. Pisna sporočila so dokumenti, ki so lahko na voljo mnogim,

sporočevalec pa na to nima vpliva. Pisno sporočilo lahko namerno ali nanamerno pride do nepravlega prejemnika;

- manjša zanesljivost sporočanja: medtem ko pri ustnem sporočanju obstaja neposredna kontrola nad tem, da je sporočilo prispelo do prejemnika in je možno celo preverjanje (z neposredno povratno zvezo), kako je prejemnik sporočilo razumel, je pri pisnem komuniciranju zanesljivost, da je sporočilo prišlo do prejemnika, manjša in jo sporočevalec težko nadzira;
- manjša spontanost sporočanja: večja premišljenost sporočila, ki smo jo omenili kot prednost, ima tudi določene pomanjkljivosti. Sporočevalec ne oblikuje nujno sporočila tako, kot o vsebini resnično misli, saj je previdnejši in preudarnejši. Sporočilo lahko oblikuje bolj dvoumno.

V današnjem času vedno bolj prevladujejo elektronska sporočila, saj so varčnejša in predvsem hitrejša. Vse, kar smo navedli za pisno komunikacijo, se smiselno uporablja tudi za elektronsko pisno komuniciranje. Elektronska komunikacija je komunikacija z uporabo sodobne informacijske tehnologije, s katero se tako kot pri drugih oblikah sporočilo prenese od pošiljatelja, oddajnika do prejemnika. Elektronska oblika komunikacije postaja tako v zasebnem kot tudi v poslovnem svetu najbolj priljubljen način za pošiljanje sporočil med posamezniki ali skupinami ljudi. Pri takšnem komuniciranju se sporočila, podatki ali druge informacije oddajajo prek komunikacijskih linij. Kadar govorimo o elektronskem komuniciranju pa ne mislimo zgolj na elektronsko pošto. V praksi se zanjo pogosto uporablja angleški izraz *e-mail* ali *mail* (Možina et al., 2004). S pomočjo video in računalniških konferenc, ki so v poslovnem svetu vedno bolj vsakdanje, je mogoče, da posamezniki po svetu vidijo drug drugega na monitorju, medtem ko se pogovarjajo.

### **1.8.5 Pogajanja kot komunikacija**

V poslovnem svetu komunikacija velikokrat poteka tudi v obliki pogajanj. Namen pogajanj je, da se uskladijo nasprotja med udeleženci pogajanj. To se doseže s pomočjo sporazumevanja. Pogajanja se v poslovnem okolju pogosto uporabljajo. Velikokrat so nujna za doseg skupnih ciljev, za uskladitev interesov.

»Pogajanje je zблиževanje stališč posameznikov, skupin, organizacij, javnosti o ciljnih in strategijah za doseganje teh ciljev. Če je sodelovanje ena skrajnost in nasprotovanje druga, so pogajanja vmes« (Možina et al., 2004).

Pogajanja so praviloma dlje časa trajajoč proces. Gre za edinstven proces, saj se nikoli ne ponovijo v popolnoma enaki obliki, z enakimi elementi. V primeru, da pogajanja ne uspejo, se ponovijo v drugem času, v drugih okoliščinah, velikokrat se zamenjajo tudi osebe in predmet pogajanj. Trajanje pogajanj je odvisno predvsem od kompleksnosti zadeve, o kateri pogajanje teče.

V osnovi je mogoče pogajanja razdeliti na tri faze: pripravljanje, dogovarjanje in sprejemanje oziroma zavračanje (Vrbič, 2007).

V fazi pripravljanja se pripravi vse, kar je potrebno za začetek pogajanj. Zbrati je treba obstoječe dokumente, različne informacije glede osrednje teme pogajanja in navsezadnje čim več informacij o nasprotni strani in o lastnostih njenih pogajalcev. Druga faza je faza soočanja z nasprotno stranjo in izmenjava predlogov glede tega, kaj je katera stran pripravljena storiti, do kod je kdo pripravljen vztrajati z namenom, da se doseže določen cilj, zaradi katerega se je pogajanje sploh začelo. V zadnji fazi pa se proučujejo predlogi, zahteve in ponudbe nasprotne pogajalske strani. Na podlagi ugotovljenih razlik med tem, kaj se s sprejemom predloga nasprotne pogajalske skupine pridobi, ter koliko se s tem, ko se ugotovi njihovim zahtevam, izgubi, se sprejme odločitev, ali bo dogovor sprejet ali zavrnjen.

Pogajanja so pomembna sestavina poslovnega delovanja, v kateri več udeležencev pogajalskega procesa medsebojno vpliva na nastajanje skupnih odločitev. S pogajanjem se obvladujejo nasprotja med udeleženci iz podjetja. Nasprotja so gonilo napredka, usklajeni interesi pa pogoj za uspešnost podjetja. Dolgoročno uspešna so le pogajanja, po katerih vse vpletene strani občutijo več interesov. Vsaka izmed vpletenih strani izbira udeležence, ki jo v pogajanjih zastopajo. Ti morajo poznati zadevo, ki je predmet pogajanj, ter strokovno obvladajo pogajanja. Stopnje v pogajanjih so lahko: analiziranje položaja, opredeljevanje lastnih zmožnosti in stališč, zbiranje zaveznikov in pogajanj z njimi, analiziranje nasprotnikov, izbiranje strategije in taktike, pogajanje in spremljanje izidov. Težave v pogajanjih nastajajo predvsem zaradi neustreznega izvajanja pogajanj, ker pogajanja zaidejo v brezizhodno smer, ker druga stran nikakor ne sprejme ponujenega predloga rešitve ali skuša uporabljati nemoralna sredstva. Smisel pogajanj je, da se zaključijo s sporazumom oziroma nekakšnim obvezujočim dogovorom, ki naj prinese koristi vsem vpletenim stranem (Možina et al., 2004). Pomembno je, da se pogajanja končajo s sporazumom oziroma dogovorom, ki bo prinesel koristi za vse vpletene strani (Laws, 2003 v Vrbič, 2007).

Po končanem pogajanju se morajo vsi pogajalci zavedati, da je bil cilj pogajanja dosežen. V izogib morebitnim kasnejšim nejasnostim je potrebno, da obe udeleženi strani jasno izrazita, da se strinjata z doseženim dogovorom.

## **2 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Interna komunikacija je vrsta komuniciranja, ki se izvaja znotraj podjetja. Hkrati nudi tudi zelo dobro obliko motivacije za dobro opravljanje dela zaposlenih v podjetju. Namen internega komuniciranja je, da pri zaposlenih vzbudi željo visoko podporo podjetju in da so zaposleni posledično tudi bolj motivirani za opravljanje svojega dela. Podjetje lahko namreč najbolj učinkovito posluje in tudi konkurira na trgu, če med vodilnimi delavci in

zaposlenimi vlada zaupanje oziroma če je energija vseh zaposlenih usmerjena v doseganje skupnih ciljev.

Poslovno komuniciranje lahko poteka v dve smeri. Tako ločimo poslovno komuniciranje navzven in poslovno komuniciranje znotraj podjetja. Komuniciranje navzven je komuniciranje med podjetjem in zunanjim svetom. Gre za komunikacijo z dobavitelji, poslovnimi partnerji, oblastmi. Komunikacija znotraj podjetja pa je tista, ki poteka v podjetju med njenimi ravnmi, funkcijami in posameznimi deli podjetja. V takšnem primeru govorimo o interni komunikaciji.

## **2.1 Opredelitev in vloga internega komuniciranja**

V tem poglavju se osredotočim na interno komunikacijo. Interno komuniciranje je omejeno na notranje okolje podjetja. Nekateri avtorji pišejo o poslanstvu internega komuniciranja. Belopavlovič in Krajnović (2010) povzemata njegovo poslanstvo, ki vpliva na obveščenost in delovanje podjetja, v petih skupinah. Interno komuniciranje vpliva tudi na vključenost zaposlenih v delovanje podjetja, kar se odraža kot ponotranjenje vizije, poslanstva in ciljev podjetja, ustvarjanje pozitivnega naboja pri delu ali energetiziranje. Prav tako je poslanstvo internega komuniciranja doseganje boljše skladnosti delovanja zaposlenih med seboj (angl. alignment) in opazno prispevanje k pozitivnemu razvoju podjetja (Belopavlovič & Krajnović, 2010).

Poslanstvo internega komuniciranja je, da zaposleni bolj zavzeto opravljajo svoje delo, delajo manj napak pri delu, dosegajo cilje podjetja, v katerih se izraža prispevek zaposlenih. Vodstvo je z dobrim internim komuniciranjem v podjetju zmožno udejanjiti poslovne cilje, politiko in strategijo podjetja. Ker zaposleni čutijo, da so vključeni v proces delovanja podjetja, lahko vodstvo izvaja tudi pozitivne spremembe v podjetju, ki so potrebne za doseganje konkurenčnosti na trgu. Fleksibilnejša podjetja so bolj odzivna na potrebe, pričakovanja in koristi odjemalcev oziroma uporabnikov. Delovni postopki se v takšnem fleksibilnejšem podjetju nenehoma izboljšujejo in stopnja zadovoljevanja pričakovanih potrošnikov je večja (Gruban, 2007).

Dobro interno komuniciranje je spodbuda zaposlenim, ki posledično s svojim zadovoljstvom pri delu prispevajo k večjemu interesu, da se dosežejo zastavljeni cilji podjetja. Zaposlene je treba seznaniti z nameni podjetja. Morajo jih razumeti. Kakšne naj bodo strategije komuniciranja, je precej »odprto« vprašanje. Precej je odvisno od posameznega podjetja, njegovih ljudi in konkretnih okoliščin. Zaradi individualnih značilnosti podjetij je težko posploševati strategije internega komuniciranja na določene tipe podjetij.

Interne komunikacije v podjetjih postajajo vse bolj odločilen dejavnik organizacijske uspešnosti nasploh. Zaposleni so tisti, ki predstavljajo podjetje zunanjemu svetu skladno s

podobo, ki jo želi doseči in ustvariti vodstvo podjetja. Zaposleni so tisti, ki opravljajo delo in s tem zadovoljujejo potrebe kupcev ter zagotavljajo trajnejšo konkurenčnost in dobiček. Zaposleni so tisti, ki ostajajo pripadni podjetju. Najpogosteje podjetja menjajo vodje in večina podjetij ima slej ko prej težave pri pridobivanju vrhunskih kadrov (Gruban, 2007).

Ne glede na vse predstavljene opredelitve in definicije se interno komuniciranje od podjetja do podjetja razlikuje. Prav tako je tudi od podjetja do podjetja poslovna komunikacija različno načrtovana in tudi različno izpeljana. Do različnih zaposlenih se zahteva zelo raznovrsten pristop. Dejavniki, ki se pri teh raznovrstnih pristopih upoštevajo, so: kakšna sta tip in velikost podjetja, kakšna organizacijska kultura prevladuje v podjetju, kakšna je vodstvena struktura, s katerimi finančni viri se podjetje financira, nabor in sestava zaposlenih v podjetju in navsezadnje stabilnost ter spremenljivost okolja, v katerem podjetje posluje (Mumel, Buneto & Virt, 2006).

Interna komunikacija je lahko slaba ali dobra, pa vendar zanjo ni treba zaposliti nove osebe, saj lahko to funkcijo učinkovito opravlja vodstvo. To še posebej velja za manjša podjetja. Vsaka informacija, ki se tako ali drugače pojavi v podjetju, se širi, prenaša in preoblikuje po različnih kanalih. Nemalokrat ti kanali niso tako pripravljeni na informacijo, kot bi bilo potrebno, in tako lahko kaj hitro dobi kakšne primesi, ki jo bolj ali manj vsebinsko preoblikujejo. Preoblikovana informacija se v praksi velikokrat pojavlja v obliki govoric, izmišljenega scenarija in podobno. Takšne »preoblikovane« informacije vsekakor niso koristne za podjetje in njegovo organizacijsko klimo. Komunikacija lahko poteka na različne načine. Ključni so vidiki, ki lahko pomagajo pri izbiri najprimernejšega načina, pristopa in orodja (Colarič, Ritonija, Bertonecelj, Petkovšek & Pibernik, 2010).

Zaposleni so del podjetja, zato jim je treba omogočiti sodelovanje pri zasnovi ciljev podjetja na takšen način, da bodo na svojih delovnih mestih zagotovo opravljali svoje delo z večjo odgovornostjo. Vse zaposlene v podjetju je treba vključiti v oblikovanje ciljev in strategij za doseganje ciljev podjetja. Zaposleni bodo tako dobili občutek, da se jim zaupa, postali bodo bolj zavzeti, inovativni in predani skupni viziji in ciljem.

Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, v katerem delajo, je najboljši dokaz, da interno komuniciranje pomembno prispeva k učinkovitosti podjetja. Interno komuniciranje v podjetju je vselej kapital, ki se obrestuje v mnogih učinkih.

Za ustvarjanje zaupanja med zaposlenimi in vodstvom podjetja je potrebno tekoče in dosledno odkrito komuniciranje o poslovnih odločitvah vodstva, dosežkih na posameznih področjih delovanja ali pa o težavah, spremembah in aktualnih dogodkih v podjetju ter v neposrednem poslovnem okolju. Marsikdo se ne zaveda, da se zaupanje ustvarja z zgledom, s svojim vedenjem, z ravnanjem in predvsem s svojimi besedami. Učinkovito komunikacijo, učinkovito sodelovanje in pravilne odločitve omogočajo jasne, točne, pravočasne, razumljive in stvarne informacije. V ta namen je treba sprti preverjati, ali so

bile informacije pravilno razumljene. Na tak način se neposredno kaže, da je sodelovanje z zaposlenimi pomembno, saj se z njimi ustvarita zaupen odnos in obojestransko zaupanje.

Prav tako pomembno kot je posredovanje vseh pomembnih informacij zaposlenim, je pomembno tudi, da vodstvo podjetja od zaposlenih pridobi povratne informacije, in sicer v obliki pobud, idej ali kritik. Povratne informacije imajo neprecenljivo vrednost za proces dela, organizacijo dela, za iskanje in razvoj rešitev. Prihranijo lahko ogromno časa in sredstev. Poleg tega pa je izmenjava informacij znotraj podjetja največja spodbuda k večjemu vložku zaposlenih v delo, večji produktivnosti in razvoju podjetja.

Z namenom, da v podjetju poteka učinkovito poslovno komuniciranje, je potrebno stalno spremljanje učinkov in vlaganje v razvoj komuniciranja. Ogromno je mogoče narediti že s tem, da se pri vseh zaposlenih pridobi pozornost, da so odprti za dobre ideje in pozitivno naravnani pri opravljanju svojega dela. To velja za vse zaposlene, tudi za vodstvo. Veliko se je mogoče naučiti iz lastnih preteklih izkušenj kot tudi iz primerov dobrih praks drugih podjetij. Danes je tako, da se glede komunikacije praktično ne odkriva veliko novega, saj je veliko idej že bilo preizkušenih. Vsako podjetje je svojevrstno, saj so v njem zaposleni drugačni ljudje. Na podlagi poznavanja lastnega podjetja in ljudi, ki so v njem zaposleni, je mogoče sklepati, katera orodja komunikacije, katera praksa in kateri pristopi so učinkoviti.

Gruban (2007) piše o tretji generaciji v internem organizacijskem komuniciranju. Pravi, da potrebujemo novo paradigmo internega komuniciranja, ki jo nekateri že označujejo kot tretjo generacijo v internem organizacijskem komuniciranju, saj se je poslovno okolje organizacij močno spremenilo in se še vedno spreminja. Za lažje razumevanje in jasno predstavo, o čem je govora, bom povzela bistvo prve in druge generacije internega organizacijskega komuniciranja.

Komunikacija tako imenovane prve generacije je bila značilna za obdobje pred približno petnajstimi leti. Takrat je bila poslovna komunikacija v podjetju usmerjena predvsem v informiranje in prepričevanje, v dvorjenje ali celo zavajanje kupcev in potrošnikov za prodajo izdelkov oziroma storitev. Te komunikacije so bile praviloma enosmerne in usmerjene na trg predvsem navzven. Postopoma se je kontekst delovanja podjetja precej spremenil. K temu je pripomogel predvsem proces globalizacije in razvoj informacijske tehnologije. Tudi večji vpliv »človeškega faktorja« je prispeval k spremembi organizacijskih komunikacij.

Organizacijske komunikacije, ki so obrnjene tako navznoter kakor tudi navzven, v okolje, so tako imenovane komunikacije druge generacije. Te komunikacije so precej bolj dvosmerne. Ne glede na vse pa ostaja temeljni cilj komunikacij skozi ves čas nespremenjen, in sicer »prodati več«. Po besedah Grubana (2007) upravljanje integralnih komunikacij druge generacije zavzema pomembnejše mesto in je deležno precej več pozornosti kot komunikacije prve generacije.

»Da bi zadostili nujnemu pogoju za dobre odnose z javnostmi, mora sistem internega komuniciranja v podjetju delovati brezhibno in sistem mora postati tudi del odličnega programa odnosov z javnostmi« (Grunig, 1992).

Res je, da se danes okolje, v katerem podjetje deluje, nenehno spreminja. Vendar v ospredje prihajajo drugačna vprašanja, za katera velja, da so precej manj prizanesljiva. Gre za vprašanja zaupanja v podjetje, vprašanja problema porušenega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, vprašanja stresa pri delu, humanosti, motivacije, etike in življenjskih vrednot. V komunikaciji tretje generacije je v ospredju drugačno izrazoslovje, to so harmonija, vrednote, ravnovesje in možnost izbire. Ljudje postajajo pozorni na aktivnosti podjetja, ki so neuglašene z vrednotami okolja. »Tretja generacija komunikacij torej ne govori o tržni ekonomiji, prodaji ali prepričevanju, ampak o uskladitvi ciljev podjetja s trajnostnimi cilji družbe in okolja nasploh, o ravnovesju med ekonomijo, družbo in dogajanjem na planetu, na katerem živimo. In to novo 'vojno' lahko dobijo le organizacijske komunikacije, saj so edino pravo vezivo med vsemi deli te nove organizacije prihodnosti« (Gruban, 2007).

Podjetja se vedno bolj zavedajo pomena dobre interne komunikacije in kaj ta prinaša podjetju in njegovim zaposlenim. Kljub temu pa se še vedno pogosto dogaja, da se predvsem vodilno osebje v določenih situacijah izogiba takšni komunikaciji, ne da bi se pri tem dobro zavedalo, kakšno škodo si povzročajo. Gruban (1998) navaja tipične probleme v notranjih oziroma internih komunikacijah, kot so: zdaj ni čas za to, to stane, strah zaposlenih, neznanje, brez veščin, strah vodstva, težnja po brezkonfliktnosti, odnos vodstva, to so stroški, (ne)relevantnost informacij, prevelike skupine, podcenjevanje, dvom, ali prispevajo k uspehu in dobičku, nejasni cilji, cenzura, neresnice, kako naj komunicira, kdor je vaje ukazovanja, počasnost, pobude od spodaj brez odziva, pobude od zgoraj, ki so sumljive, strah pred odprtostjo komunikacij, strah pred samoupravljanjem, kulturne in lingvistične ovire, nezainteresiranost. Takšni in podobni problemi so običajno razlogi, zakaj se managerji ne odločajo za interno komunikacijo oziroma se ji izogibajo. To velja za oblike, za katere je potrebna določena organizacija, kot so poslovni sestanki, razgovori in pogajanja (Gruban, 1998).

## **2.2 Namen in funkcije internega komuniciranja**

Vsekakor se strinjam z Možino in sodelavci (2004), ki pravijo, da različni avtorji, ki obravnavajo področje medosebnih odnosov, namen internega komuniciranja opredeljujejo različno. To ugotovitev pa nadaljujejo s tem, da je po njihovem mnenju pomembno, da se pri zaposlenih dobi želeno, visoko motivirano podporo podjetju in njegovim ciljem, kar se lahko doseže s pošteno komunikacijo. V odprti komunikaciji med vodstvom in zaposlenimi se zaposlenim navedejo tudi razlogi, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli podjetje. V odprto komunikacijo med vodstvom podjetja in zaposlenimi spada tudi identifikacija zaposlenih s podjetjem, socializacija zaposlenih, informiranje in izobraževanje zaposlenih,

prepričevanje in animiranje zaposlenih, doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih in razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov (Možina et al., 2004).

Namen internega komuniciranja je predvsem v tem, da se zaposleni informirajo o dogajanju v podjetju ter da se jim hkrati prisluhne. Prav tako kot namen so tudi funkcije interne komunikacije pri različnih avtorjih različno opredeljene (Jazbec, 2007).

Interna komunikacija zagotavlja obstoj naslednjih petih funkcij interne komunikacije: širjenje in krepitev zastavljenih ciljev podjetja, uvedba organizacijskih predpisov in pravil, usklajevanje dejavnosti zaposlenih v podjetju, zagotavljanje, da vodje dobijo povratne informacije, in uvajanje zaposlenih v kulturo podjetja (Berlogar, 1999).

Obliko in strategijo internega komuniciranja ugotovi in določi vsako podjetja zase na podlagi že obstoječih izkušenj. Odnosi med zaposlenimi in odnosi med zaposlenimi in vodstvom podjetja se oblikujejo z notranjo strukturo podjetja. Oblika in način internega komuniciranja se prilagajata tudi velikosti podjetja. Pri načrtovanju programov internega komuniciranja se morajo prilagoditi poznavanju in upoštevanju teh odnosov, da bi bili lahko ti s pomočjo interne komunikacije še boljši.

Cilj internega komuniciranja je tako ustvarjanje pretoka informacij med zaposlenimi, omogočanje dvosmerne komunikacije, seznanitev zaposlenih s temeljnimi strateškimi usmeritvami podjetja in prenašanje vrednot podjetja na zaposlene.

»K socializaciji zaposlenih v podjetju prispeva interno komuniciranje in hkrati postaja močnejša že obstoječa organizacijska struktura« (Možina & Damijan, 1994b).

## **2.3 Vrste internega komuniciranja**

Komunikacija v podjetju je lahko formalna ali neformalna. Formalna se običajno odvija znotraj podjetja, medtem ko je neformalna bolj značilna za družbene odnose. Za formalno komuniciranje običajno obstajajo določena pravila, po katerih mora ta komunikacija potekati (Možina, Tavčar & Knežević). Zanj je značilna in pomembna hierarhična struktura, po kateri poteka pot interne komunikacije. Uradno je komunikacija speljana prek formalno tvorjenih kanalov sporočanja med različnimi stopnjami v podjetju (Berlogar, 1999).

Tudi neformalna komunikacija, ki je značilna za družbene odnose, poteka v vsakem podjetju. Ta ni načrtovana in zanjo ne veljajo nobena pravila. Neformalna komunikacija ni vezana na nobeno hierarhično strukturo podjetja in tako postavlja mostove, ki povezujejo člane, ki pripadajo različnim hierarhičnim nivojem (Možina et al., 1995). Takšni komunikaciji se je praktično nemogoče izogniti. Res je, da je v poslovnem okolju precej manj, vendar je vseeno prisotna. Za takšno komuniciranje je značilna sproščenost,



neorganiziranost, spontanost, razpršenost, anonimnost (Mihaljčič, 2006). Izjemno pogost primer takšne neformalne komunikacije, ki jo najdemo tako v vsakdanjem življenju kot tudi v poslovnem svetu, je izmenjava informacij med kupci.

Mumel (2008) glede formalnega in neformalnega internega komuniciranja pravi: »Če je formalno komuniciranje urejeno tako, da je uspešno in učinkovito, potem deluje kot preprečevalec neformalnega komuniciranja, saj je potrebi po informaciji zadoščeno.«

Kar se tiče internega formalnega komuniciranja, ga delimo z vidika poteka sporočil na vertikalno komuniciranje, to je komuniciranje navzdol in navzgor, in horizontalno komuniciranje. Komunikacija navzdol pomeni, da se sporočila prenašajo od zgornjih oziroma višjih k spodnjim oziroma nižjim nivojem organizacijske hierarhije (Berlogar, 1999). V praksi se takšna komunikacija najpogosteje kaže pri prenosu navodil oziroma naporil za delo, nadalje pri sporočanju ocene podrejenim o njihovem delu, pri prenosu informacij za delovne naloge ter pri spodbujanju in motiviranju zaposlenih za delo. Seveda se lahko zgodi, da pride do različne razlage oziroma interpretacije takšnih sporočil. Nasprotno pa pomeni komunikacija navzgor. Gre za prenos sporočil od hierarhično nižjih k hierarhično višjim ravnam organizacijske hierarhije. Primer takšne komunikacije v praksi je, kadar zaposleni svoje nadrejene seznanjajo o delu, rezultatih dela, problemih pri delu in povprašujejo o pojasnilih pri opravljanju svojega dela. Berlogar (1999) tukaj izpostavlja problem. Dogaja se namreč, da zaposleni informacije raje sprejemajo kot dajejo, kadar pa jih posredujejo, jih prej selekcionirajo, saj želijo posredovati le tista sporočila, ki bi po njihovem mnenju nadrejenim bolj ugajala.

Horizontalno komuniciranje pa je komunikacija, ki poteka med zaposlenimi posamezniki v podjetju, skupinami ali oddelki na isti hierarhični organizacijski ravni. Gre torej za komunikacijo med seboj »enakopravnih« oseb, kar se tiče hierarhije zaposlenih v podjetju. Takšna komunikacija se pogosto prepleta oziroma vsebuje neformalne elemente komuniciranja. Je velikokrat bolj sproščena in omogoča hitro povratno komunikacijo (Berlogar, 1999). »Ima pa tudi relevantne organizacijske funkcije, saj zagotavlja koordinacijo dela s tem, da omogoča zaposlenim razviti ustrezne medsebojne odnose, omogoča pridobivanje pomembnih informacij, je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci in omogoča medsebojno podporo sodelavcev« (Stegne Ceraj, 2007).

Medosebno komuniciranje je najpogosteje neformalno, torej je spontano in ne poteka po nobenih »postavljenih« pravilih. Gre za medosebne pogovore o dogodkih, izboljšavah in stanju v podjetju. Čeprav je medosebno komuniciranje pogosteje neformalno, pa je lahko tudi formalno s sestanki in poslovnimi predstavitvami. Takšna medosebna komunikacija se v podjetju uporablja predvsem za učinkovitejše delovanje.

Posredno komuniciranje pa je komuniciranje, ki poteka prek posrednika. Gre za komunikacijo prek medijev, posrednikov, kot so interni časopis, publikacija za zaposlene ali elektronska pošta.

## **2.4 Oblike internega komuniciranja**

Oblike internega komuniciranja v podjetju so lahko pisne ali ustne. Med pisne oblike internega komuniciranja prištevamo oglasno desko, ki spada med najstarejše. Je zelo enostavna za uporabo in ne zahteva visokih stroškov vzdrževanja, zato je zelo razširjena. Po navadi je locirana na vidnem mestu v podjetju, najpogosteje pri vhodu oziroma pri vratarju v podjetju. Prek sporočil na oglasni deski so zaposleni lahko na tekočem z novostmi v podjetju. Tiskana sporočila, kot so različni priročniki, revije, bilteni, letna poročila o poslovanju podjetja, so zelo velikokrat uporabljen pripomoček.

»V internem komuniciranju uporabljamo publikacije, katerih glavni cilj je vzdrževanje ravnotežja med cilji vodstva oziroma podjetja in zahtevami zaposlenih po popolnih in zanimivih informacijah« (Možina et al., 2004).

Med pisne oblike internega komuniciranja v podjetju štejemo tudi interna navodila. Nekatera podjetja imajo tudi nabiralnik predlogov, da lahko zaposleni anonimno pisno seznanijo vodstvo in ostale zaposlene v podjetju s svojimi predlogi in kritikami. Na takšen način se lahko podjetju pomaga k različnim izboljšavam, če le imajo nadrejeni posluh za predloge podrejenih. S takšnim načinom se pri zaposlenih spodbuja inovativnost in kreativnost.



nalogah, v kakšnih razmerah delavci opravljajo svoje delo, kakšni problemi se pojavljajo pri delu, kakšne delovne cilje imajo zaposleni in kakšen osebni razvoj si želi delavec.

Z namenom povečanja kakovosti storitev in učinkovitosti zaposlenih vodstvo za zaposlene pogosto organizira družabna srečanja, piknike, novoletne zabave in izlete. Takšna srečanja so za zaposlene prijetna oblika druženja, saj se zaposleni med seboj družijo sproščeno in se medsebojno seznanjajo o svojem delu. Za podjetje takšna druženja predstavljajo zelo pomemben način neformalne interne komunikacije.

## **2.5 Orodja internega komuniciranja**

Colarič, Ritonja, Bertoncelj, Petkovšek in Pibernik (2010) menijo, da je »pripomočkov interne komunikacije veliko. Pravzaprav vedno več, od biltenov, oglasnih desk, internih glasil do elektronskih sporočil, intraneta ter sodobnih spletnih družbenih medijev«. Orodja komuniciranja so našeta v zgodovinskem zaporedju. »Velika sprememba od začetkov do danes kaže, kolikšno strokovno znanje zdaj pravzaprav zahteva komuniciranje, kako celovite odločitve so vključene v to in kakšno je potrebno strateško ozadje« (Colarič et al., 2010). Na podlagi zapisanega lahko orodja opredelimo kot sredstva, s pomočjo katerih poteka notranja komunikacija med zaposlenimi v podjetju oziroma notranja komunikacija med managementom in zaposlenimi.

Če preidemo iz teorije v prakso, lahko z gotovostjo trdimo, da se uporablja vedno več takšnih sredstev, orodij. Orodja, ki sodijo v interno komunikacijo podjetja, so interni časopis, bilten, e-novice, priročniki, navodila za zaposlene, letna poročila, finančna poročila za zaposlene, interne konference, izobraževanja, oglasna deska, nabiralnik predlogov zaposlenih, notranje ankete o zadovoljstvu, obhodi direktorja med zaposlenimi, dan odprtih vrat za zaposlene, njihove družine in upokojenke, sestanki, kolegiji, viharjenje možganov (angl. brainstorming), osebna srečanja »iz oči v oči«, odprta telefonska linija, elektronska pošta, internet, intranet, interni radio, interna TV, video konference, družabna (neformalna) srečanja, spletna družbena orodja in zbori delavcev (Colarič et al., 2010).

V nadaljevanju naštejemo in opišemo tista orodja interne komunikacije, ki se v različnih virih navajajo kot najpogosteje uporabljena.

Tiskana orodja oziroma tiskani mediji, kot so v literaturi pogosto imenovani, so v praksi precej pogosto uporabljena kot sredstvo komunikacije. Med takšna orodja oziroma medije sodijo predvsem interna glasila, knjižice, brošure, dnevne tiskane novice, priročniki in letna poročila za zaposlene. Danes pa je tudi vedno bolj pogosto spletno komuniciranje oziroma elektronska orodja. Slednja vedno bolj poskušajo nadomestiti klasična orodja komunikacije, zlasti tiskana.

Revije, časopisi in bilteni vsebujejo različne članke, programe in politiko podjetja. Za razliko od revij se časopisi izdelajo hitreje, njihova kakovost papirja je bolj ekonomična in se zato tudi pogosteje uporabljajo in posledično pogosteje izhajajo. Bilten je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (b.l.) opredeljen kot kratko uradno sporočilo javnosti oziroma objava. Pogosto je manjši kot časopis in hitreje izdelan, enostavnejši ter zato priporočljiv za manjša podjetja. Z njim podjetje zaposlene obvešča o tekočih zadevah podjetja in o internem dogajanju (Bitenc, 2006).

»Letno poročilo je z zakonom predpisana periodična publikacija podjetja, ki naj bi bila oblikovana tako, da zadostno informira tako povprečnega zaposlenega kakor tudi finančnega strokovnjaka« (Zidanšek, 2010). S pomočjo letnega poročila uprava gospodarske družbe komunicira z lastniki in s finančnim okoljem.

Oglasna deska sodi med najstarejše orodje interne komunikacije, ki omogoča izjemno hitro in ekonomično medsebojno obveščanje o pomembnih zadevah. Njene prednosti so, da je poceni, prilagodljiva, enostavna za vzdrževanje in ažurna. Pomembno je, da je locirana na pravem mestu in da so sporočila na njej pregledna in urejena.

Govorna orodja so orodja za ustno komunikacijo, pri čemer se vzpostavi očesni stik, komunikacija iz oči v oči. Takšno orodje je izjemno učinkovito, saj med drugim omogoča tudi takojšnjo povratno in neverbalno komunikacijo. Med takšna orodja sodijo poslovni sestanki, poslovni razgovori in redni letni razgovor.

Kadar govorimo o elektronskih orodjih internega komuniciranja, mislimo predvsem na orodja, kjer se sporočila prenašajo s pomočjo elektronike. Prednost teh orodij je predvsem v hitrosti in natančnosti prenosa sporočil. Slabost je ta, da nekatere naprave ne omogočajo takojšnje povratne informacije oziroma sporočila. Sem sodijo predvsem telefon, računalniško orodje internet in intranet ter avdiovizualni mediji.

**Telefon** omogoča hitro in enostavno posredovanje informacij ter hitro povratno sporočilo. Je izjemno pogosto uporabljeno orodje, posebej danes, v času, ko je prenosni telefon nekaj popolnoma vsakdanjega in ga ima praktično vsak na vsakem koraku s seboj in je redno dosegljiv. Sem sodijo tudi kratka SMS-sporočila, ki jih omogočajo prenosni telefoni. Osnovna pravila komunikacije prek telefona navajajo, da je treba govoriti jasno in razločno ter uporabljati kratke povedi, ki vsebujejo dosti glagolov (Mihajličič, 2006).

Enako pomembno, kot je jasno, razumljivo, razločno govorjenje, je pozorno, pazljivo, natančno in aktivno poslušanje. O pomembnosti poslušanja sem že pisala. Smiselno enako velja tudi za telefonski pogovor, a s to razliko, da pri komuniciranju prek telefona ni mogoče zaznati neverbalne komunikacije. Tudi na telefonski pogovor se je treba pripraviti. Glede na to, kakšno težo ima telefonska komunikacija danes, povzemam prednosti in slabosti tega elektronskega orodja internega komuniciranja. Telefoniranje je izredno

priročno, zelo hitro se vzpostavi stik s sogovornikom tudi na zelo oddaljenem kraju na svetu. Prav zato se povečuje pogostost telefonskega internega poslovnega komuniciranja ter daje več priložnosti za sodelovanje, usklajevanje in sporazumevanje. Telefonski pogovori so lahko finančno ugodnejši kot osebna srečanja. Kadar je treba potovati na oddaljeno dogovorjeno mesto srečanja, prihranimo stroške potovanja, mnogo pa se prihrani tudi zaradi prihranjenega časa na poslovni poti. Telefonski pogovor je lahko veliko bolj oseben od pisne komunikacije in je zelo podoben pogovoru v neposrednem stiku, omogoča pa tudi zastavljanje vprašanj in postopno grajenje dogovorov (Možina et al., 2004).

Slabosti oziroma pomanjkljivosti so sicer manj očitne, vendar kljub temu občutne. Telefoniranje je poslovni razgovor s prevezo čez oči, kar pa ne velja, kadar uporabljamo mobilnike UMTS, ki posredujejo ne samo avdio, temveč tudi video informacije o sogovornikih. V pogovoru, ki je izključno besedni, se izgubi vsaj polovica informacij, ki bi jih sogovorniki prejeli drug o drugem in drug od drugega, če bi šlo za neposredni stik. Namreč, kdor spretno in pozorno opazuje, lahko iz nebesednega komuniciranja razbere več, celo takšne informacije, ki jih sogovornik noče ali ne more razkriti (Možina et al., 2004).

Ocenjevanje in vživljanje v sogovornika je precej težje brez neposrednega stika oziroma brez nebesedne komunikacije. Slednje lahko predstavlja številne ovire v komunikaciji. Telefonska komunikacija skače čez mnoge stopnje, ki vodje oziroma managerje in strokovnjake ščitijo pred nepovabljenimi sogovorniki in pred razgovori ob nepravem času in ravno zaradi telefonov se je še bolj skrčilo območje zasebnosti, ki ga managerji tako potrebujejo. Iz tega razloga so bila podjetja primorana vzpostaviti dodatne mehanizme, in sicer telefoniste in tajnice, ki usmerjajo klice, čeprav so z razvojem brezžične telefonije ti mehanizmi izgubili na pomenu. Za telefonskim razgovorom ne ostane nobena sled, če pogovor ni bil načrtno posnet, sogovornika sploh ne veda drug za drugega in ali sta sklepe zapisala. Od tukaj se je razširila navada, da se telefonski pogovori na kratko pisno potrdijo, kar izniči precej prednosti telefoniranja. Kljub vsem zakonom pa sogovornika v poslovnem telefonskem pogovoru oziroma razgovoru nikoli ne veda, ali ju je slišal še kdo drug.

**Računalniško orodje internet in intranet.** Internet je tudi v poslovni svet prinesel ogromen napredek; je medij sedanosti in medij prihodnosti. Posebej elektronska pošta je tista, ki je postala nepogrešljiv in nezamenljiv pripomoček za komunikacijo. Sicer sem o njej že pisala, pa vendar njena pomembnost zahteva, da jo znova izpostavim. Njena uporabnost je namreč izjemna, saj jo je v podjetju mogoče uporabiti na več različnih področjih (Mihaljčič, 2006).

Število delovnih ur, ki jih zaposleni opravijo na delu, lahko znatno zniža komunikacija med zaposlenimi prek elektronske pošte. Te delovne ure bi sicer zaposleni porabili za sestanke in hkrati elektronska komunikacija ustvarja zgodovino komuniciranja. Slednje

preprečuje možnost izgovarjanja zaposlenih, da niso natančno vedeli, kaj se od njih pričakuje oziroma da sporočila sploh niso dobili.

Internet je prinesel tako imenovano elektronsko oglasno desko. Ta omogoča, da si sporočilo ogledajo vsi uporabniki sistema. Kadar poteka računalniška seja, lahko udeleženci vtiskajo svoje komentarje, pripombe v zvezi s sporočilom oziroma dokumentom, ki ga ustvarja skupina. Koristna je predvsem v podjetju, ki posluje v več državah ali na različnih celinah sveta, saj se tak način racionalizirajo stroški poti ter časa za osebne sestanke (Mumel, 2008).

Intranet je v poslovnem svetu pogosto uporabljena strategija interneta za notranje povezave in obveščanja med enotami podjetja ter hkrati odličen vir informacij za podjetje, ki kot sredstvo internega komuniciranja zaposlenim pomaga pri delovnih procesih, izmenjavi internih informacij in omogoča elektronsko sodelovanje. Vedno bolj nadomešča tiskana orodja. Intranet pa lahko nadomesti ne le tiskana, ampak tudi druga orodja interne komunikacije. Njegova velika prednost je tudi ekonomičnost, saj so stroški vzpostavitve intranetne strani skoraj neprimerljivi s stroški, ki jih prinašajo druga orodja.

Intranet olajša interno komunikacijo v organizaciji. Njegova globalnost je velika, saj lahko informacijo brez večjih stroškov v izjemno kratkem času prenesemo na kateri koli konec sveta. Povečuje sodelovanje in interakcije. Z intranetom se omogoča boljše, lažje in hitrejše sodelovanje med zaposlenimi, kar izboljšuje njihove odnose ter olajšuje njihovo delo. Posledično so zaposleni bolj zadovoljni in učinkovitejši pri delu. Intranet omogoča integracijo informacij in opravljanje nalog, kar pomeni, da je v vanj mogoče dokaj enostavno vključiti avdio, video in animirane vsebine (Holtz, 2004).

**Avdiovizualni mediji.** Bitenc (2006) obravnava tri najpogostejše avdiovizualne medije, in sicer video, filme in predstavitve s prosojnico in glasbo. Njihova uporaba se lahko v praksi tudi kombinira. Video se običajno uporablja za večje število ljudi. S pomočjo video konference lahko delavci komunicirajo z drugimi zaposlenimi prek video zveze. Filmi so bolj ali manj delo zunanjih strokovnjakov, vsebujejo »umetniški« element in se najpogosteje uporabljajo v komercialne namene. Predstavitve s prosojnicami in spremljajočo glasbo so cenejši in dokaj enostaven sistem v primerjavi s filmi. Takšna predstavitev, ki praviloma poteka tako, da oseba v živo predstavlja določeno temo, zraven pa se na prosojnici »predvajajo oporne točke«, se uporabi predvsem za manjše ali srednje skupine (Smith, 2005).

To so le najpogosteje omenjena in verjetno tudi najpogosteje uporabljena orodja interne komunikacije, nikakor pa ne edina. Ne glede na vse navedeno pa neposredne komunikacije iz oči v oči ne more nadomestiti nobeno drugo komunikacijsko orodje.

## 2.6 Nesporazumi in nasprotja pri delu

Komunikacija je odvisna od številnih dejavnikov. Za dobro komunikacijo se je treba potruditi. Trdim, da na svetu ni podjetja, kjer bi se vsi zaposleni tako odlično dopolnjevali, da ne bi prišlo do nesporazumov ali nasprotij pri delu. O motnjah pri komunikaciji sem že pisala. Tudi zaradi motenj lahko pride do nerazumevanja oziroma nesporazumov, če je komunikacija prekinjena ali kako drugače motena.

Nasprotja so popolnoma vsakdanji pojav družbe in zato neizogibna tudi za poslovno komunikacijo. Pogosto pride do njih zaradi nasprotnih interesov. Ljudje smo si različni. Imamo različne poglede, različne misli, prepričanja, stališča, mnenja, čustva, kar med komunikacijo velikokrat pokažemo. Kadar razpravljamo o določeni zadevi, si zato nemalokrat nasprotujemo. Med vsemi nasprotnimi trditvami pa je vedno treba najti prostor za kompromis. Kompromisi so način, kako lahko »zgladimo« nesporazume in nasprotja (Možina et al., 2004).

Če so naša popuščanja in prizadevanja pri iskanju skupne rešitve, torej pri sklepanju kompromisov, slaba, se lahko zgodi, da dosežena rešitev ne bo prinesla zelenih rezultatov. Pomembno je, da se upoštevajo interesi sogovornika. Če jih upoštevata oba oziroma vsi udeleženci komunikacije, so možnosti, da se najde primerna rešitev brez večjih zapletov, večje.

Nasprotja oziroma konflikti so lahko tudi priložnost, da v kratkem času dosežemo več pozitivnih sprememb, kot bi jih sicer. Z negativnim odzivom se običajno sproži začaran krog akcije-reakcije. Zmaga se na tak način samo izmika, ker gre za neprestano izmenjavanje udarcev in protiudarcev brez pravega cilja. Dogaja se, da se na takšno dogajanje odzovemo s popuščanjem, saj se iz strahu, da bo odnos ogrožen, raje odpovemo dobremu rezultatu. Čustva »nasprotnika« znajo biti precej zoprna. Opravka imamo z jezo, sovražnostjo, morda nevoščljivostjo ali tekmovalnostjo, vsekakor pa s strahom, dvomi oziroma nezaupanjem. Čustva so lahko razlog, zaradi katerega nam nasprotna stran sploh ne prisluhne. Nasprotna stran lahko vztraja pri svojem nezadovoljstvu kljub očitnosti, da bo vzajemno zadovoljiv dogovor prinesel korist tudi njim. Kadar se rešujejo nasprotja, to ne sme biti tekmovanje za zmago, sicer bo nasprotna stran dala vse za to, da »zmaga«. Če lahko nasprotna stran svoje doseže z merjenjem moči, potem v sodelovanju za rešitev nesporazumov ne vidi nobene koristi (Belopavlovič & Krajnović, 2010).

Obe strani se morata usklajevati oziroma pogajati z namenom, da najdeta neko skupno odločitev, ki bo bolj ali manj ustrezala obema.



### **3 RAZISKAVA O INTERNEM KOMUNICIRANJU V IZBRANEM PODJETJU**

V izbranem podjetju komunikacija med delavci in lastniki podjetja ni ravno dobra. Podjetje je v zasebni lasti in lastniki so privrženci ukazujočega sloga vodenja, kar pa ne omogoča prijetnih pogojev dela. Zaposleni na ta način ne pokažejo vseh svojih sposobnosti in znanja, ki bi jih porabili v dobrobit celotnega podjetja.

#### **3.1 Predstavitev izbranega podjetja**

Analizo interne komunikacije sem opravila v podjetju, katerega dejavnost je vinarstvo in vinogradništvo. Blagovna znamka je na trgu prisotna že od leta 1820. Leta 1991 se je podjetje registriralo v dejavnost in v takšni obliki posluje še danes. Podjetje je izključno v lasti zasebnikov. V podjetju je petnajst redno zaposlenih delavcev. Dodatno se zaposlijo še pogodbeni delavci, katerih število niha glede na naravo dela skozi vse leto. Teh dodatno zaposlenih je od pet do dvajset oseb.

Podjetje je v osnovi razdeljeno na tri oddelke. Vse oddelke vodi in povezuje direktor družbe, ki je hkrati tudi lastnik družbe. Oddelki so bolj podrobno razdeljeni še na različne službe. Podjetje posluje na sedežu družbe, poleg tega ima še eno poslovno enoto v drugem kraju. Podjetje, v katerem sem opravljala raziskavo, je v skupini podobnih podjetij zasebnega lastništva enakih dejavnosti najbolj prepoznavno in vodilno v državi in tudi v svetovnem merilu.

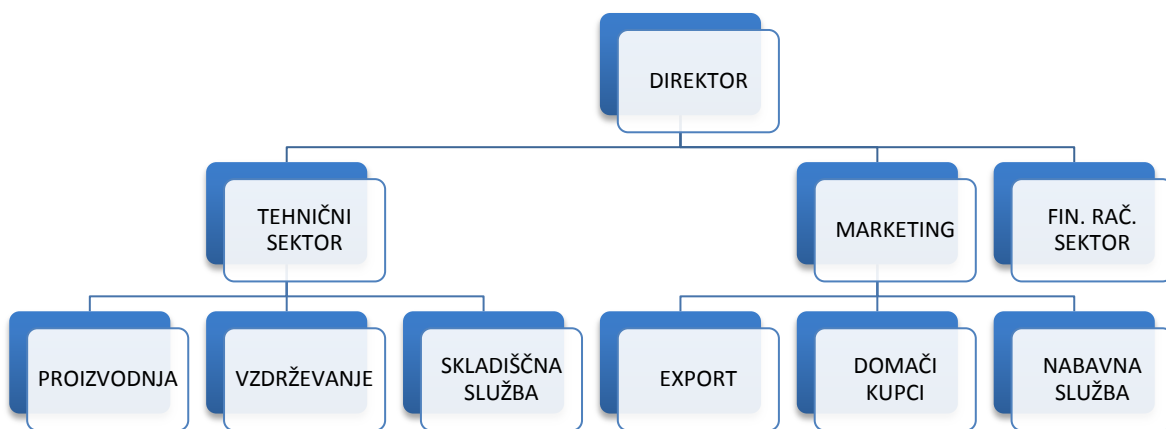
Poglavitna dejavnost izbranega podjetja je ukvarjanje s pridelavo in predelavo vina, prodaja vina in vinogradništvo. Izbrano podjetje se poleg osnovne in hkrati glavne dejavnosti ukvarja tudi s trgovsko dejavnostjo na drobno in debelo na domačem ter tujem trgu, posredništvom pri prodaji ter z gostinstvom.

Delovanje podjetja je usmerjeno izključno v zadovoljstvo kupcev. Ob razvijanju vedno novih proizvodov in aktivnosti za konstantno izboljševanje kakovosti se podjetje v prihodnosti vidi kot podjetje, ki je korenito uveljavljeno v slovenskem in tudi svetovnem prostoru. Delež izvoza podjetja je kar 80 odstoten. Prisotno je na trgih Amerike, Kitajske, Rusije, Avstralije, Kanade, Japonske in celotne Evropske unije. Na svetovnem vinskem trgu je podjetje sinonim za kakovostna in vrhunska vina, ki navdušujejo s svojim izrazitim značajem in izjemno elegantnostjo. Podjetje je oznaka za nadčasovnost in vrhunske nadstandarde, ki jih ljubitelji dobrih vin lahko iščejo po vsem svetu leta in leta.

V podjetju uporabljajo več oblik internega komuniciranja. Elektronsko pošto uporabljajo samo v določenih poslovnih prostorih, saj v proizvodnem oddelku nimajo nameščenih računalnikov. Organizirani so delovni sestanki, kjer so poglavitna tema obravnav tekoče

zadeve. Sestanki so sklicani enkrat tedensko. Zapisnikov sestankov ne pišejo. Naloge so razdeljene ustno. Vsi delavci imajo telefonski aparat. Telefoni so nameščeni v pisarni, proizvodnji in gostinskem delu. Na terenu uporabljajo mobilni telefon. Letnih razgovorov nimajo organiziranih. Moje mnenje je, da interno komuniciranje v podjetju ni dovolj dobro organizirano. Opravljena ni bila še nikakršna analiza stanja internega komuniciranja. To mi je dalo idejo za podrobnejšo analizo obstoječega stanja internega komuniciranja v izbranem podjetju.

*Slika 4: Organizacijska struktura izbranega podjetja*



*Vir: Izbrano podjetje, Interno gradivo izbranega podjetja, 2014, stran 11.*

### **3.2 Namen in cilj raziskave**

Namen raziskave je predstaviti, kakšno vlogo in pomen ima interno komuniciranje v podjetju, in hkrati predočiti rezultate raziskave zaposlenim in vodstvu izbranega podjetja. Predstavila jim bom tudi, na kakšen način z vpeljevanjem predlaganih ukrepov ustvariti boljše interno komuniciranje v podjetju.

Cilj raziskave je ugotoviti trenutno situacijo, tj. kakšno interno komuniciranje uporabljajo zaposleni in vodstvo v izbranem podjetju. Ugotoviti nameravam, kakšne vrste in oblike internega komuniciranja v podjetju uporabljajo vodstvo in zaposleni, kakšne oblike komuniciranja si zaposleni želijo, ali interno komuniciranje v podjetju dosega cilje, kako se v podjetju soočajo z nasprotji in ali so zaposleni pripadni podjetju, v katerem delajo. Prikazala bom pomembnost komuniciranja med zaposlenimi v praksi in kakšna je po njihovem mnenju povezava med internim komuniciranjem v podjetju in pripadnostjo podjetju. Želim tudi, da zaposleni sami podajo morebitne predloge, ki bi pripomogli k

temu, da se interno komuniciranje v podjetju izboljša. Glede na rezultate ankete in pogovore z zaposlenimi in vodstvom, sem predlagala tudi metode, s katerimi bi bilo interno komuniciranje v podjetju boljše.

### **3.3 Metodologija in potek raziskave**

Najprej sem namen o opravljanju raziskave predstavila lastnikom podjetja, ki so se z idejo, da se tovrstno anketiranje izvede, strinjali. V predstavitvi sem lastnikom osvetlila temo raziskave in področja, ki so v raziskavi raziskovana, ter način mojega dela. V skladu s pogovorom z lastniki sem se odločila, da je najustreznejša metoda raziskovanja anketiranje. Pred sestavljanjem vprašalnika sem prebrala in proučila literaturo s področja komuniciranja ter poslovnega in internega komuniciranja. Podatke, ki sem jih dobila iz strokovne literature in v podjetju, sem uporabila pri sestavljanju, izvedbi in analizi ankete.

#### **3.3.1 Načrt raziskave**

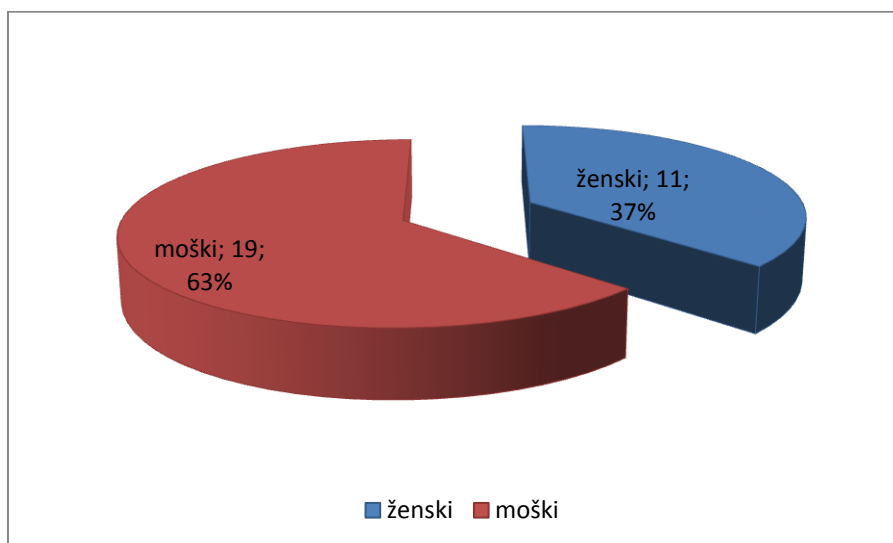
Podatke sem želela pridobiti z anketnim vprašalnikom, ki je v celoti prikazan v prilogi številka 1. Z namenom, da bi anketiranje potekalo čim hitreje in da bi bila vprašanja zaposlenim v izbranem podjetju karseda enostavna, sem pri oblikovanju vprašalnika upoštevala zahteve, da so vprašanja jasna in nedvoumna. Upoštevati sem morala načelo ustreznega obsega vprašalnika – vprašalnik ni smel biti preobsežen, saj zaposleni niso želeli žrtvovati preveč časa za izpolnjevanje.

#### **3.3.2 Demografski podatki o anketiranih**

Število sodelujočih v anketi je trideset oseb, to je število oseb, ki so bile v danem časovnem obdobju zaposlene redno ali pogodbeno. Anketa je zajemala tudi nekaj osnovnih demografskih vprašanj, kot so spol anketirancev, koliko časa so zaposleni v podjetju, starost, stopnja izobrazbe in na kakšnem delovnem mestu so zaposleni.

Slika 5 prikazuje strukturo anketiranih po spolu.

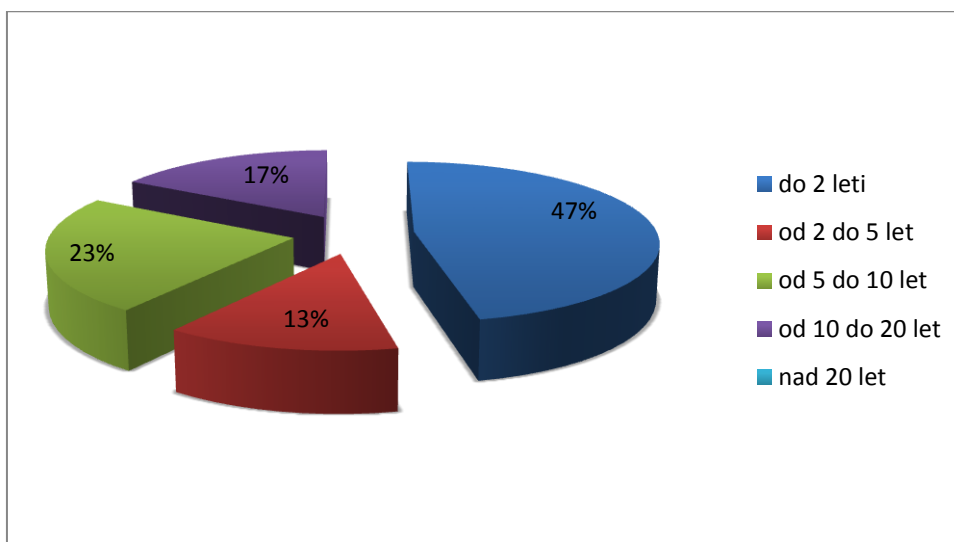
Slika 5: Struktura anketiranih zaposlenih po spolu



V anketi je sodelovalo 11 žensk, to je 37 odstotkov, in 19 moških, kar znaša 63 odstotkov oseb, ki so zaposlene v podjetju.

Slika 6 prikazuje strukturo anketiranih zaposlenih po stažu v podjetju.

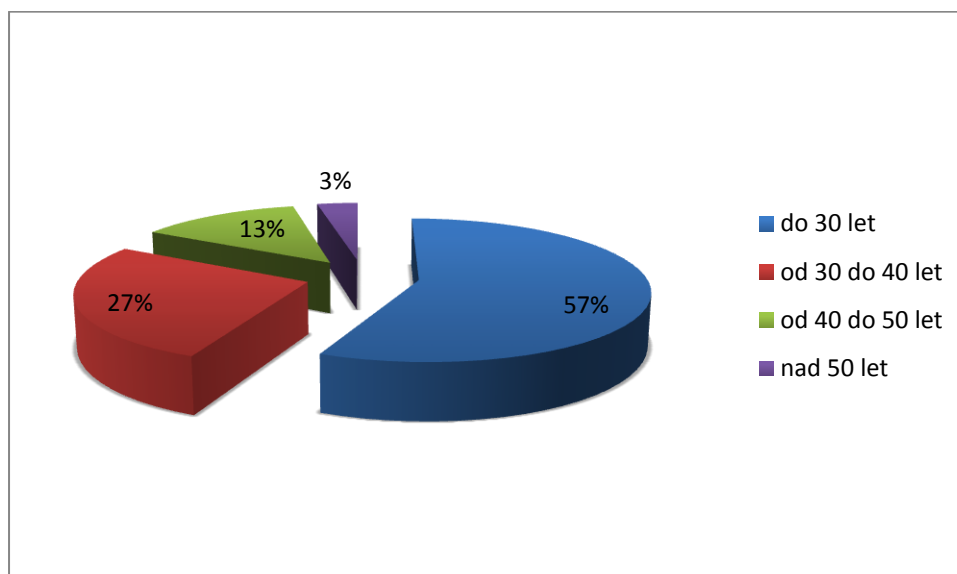
Slika 6: Struktura anketiranih zaposlenih po stažu v podjetju



Oseb, ki so v podjetju zaposlene do 2 leti, je 47 odstotkov, sledijo zaposleni z delovnim stažem od 5 do 10 let. Ti predstavljajo 23 odstotkov vseh zaposlenih v podjetju. Najmanjši je delež oseb, zaposlenih od 2 do 5 let in od 10 do 20 let. V podjetju ni nikogar, ki bi imel več kot 20 let delovne dobe.

Slika 7 prikazuje strukturo anketiranih zaposlenih po starosti.

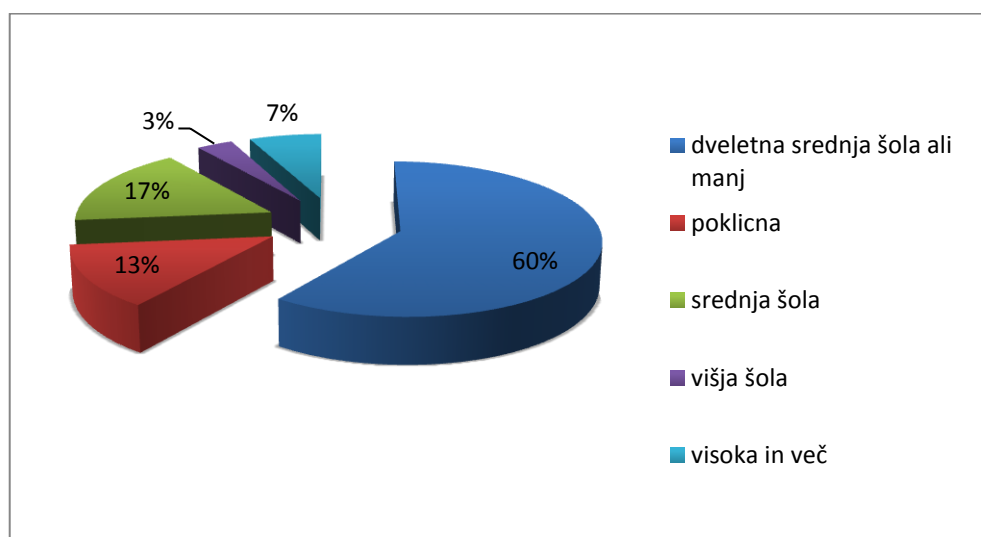
Slika 7: Struktura anketiranih zaposlenih po starosti



Zaposleni v podjetju tvorijo zelo mlad kolektiv, saj je 57 odstotkov anketirancev v času izpolnjevanja ankete imelo manj kot 30 let. Sledijo zaposleni, stari od 30 do 40 let (27 odstotkov) in zaposleni, stari od 40 do 50 let (13 odstotkov). Najmanj zaposlenih je starih več kot 50 let (3 odstotki).

Slika 8 prikazuje strukturo anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe.

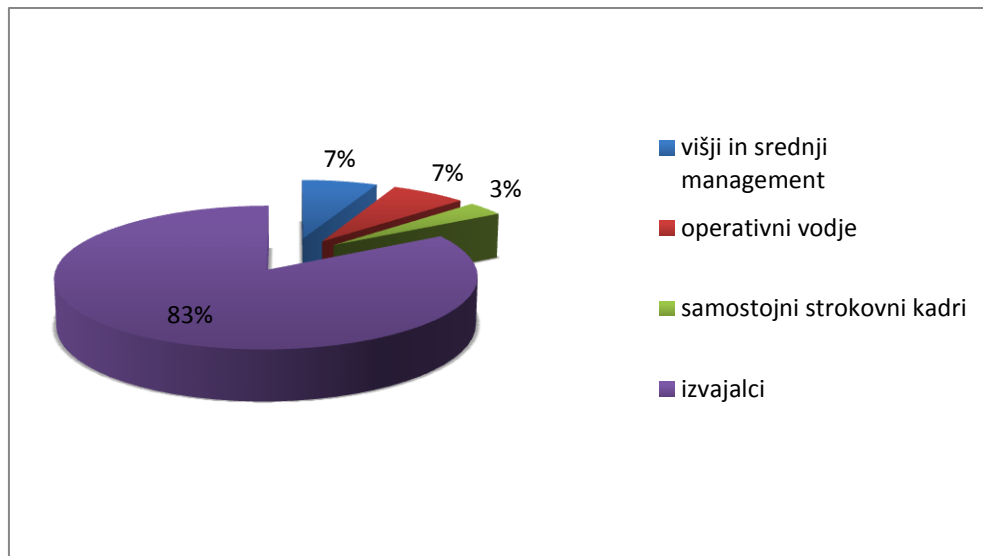
Slika 8: Struktura anketiranih zaposlenih po stopnji izobrazbe



V podjetju ima največ zaposlenih dveletno srednjo šolo ali manj, saj največji delež zaposlenih predstavljajo delavci v vinogradu in vinski kleti. Osebe, ki so dokončale višjo šolo ter visoko šolo in več, so zastopane v manjšini, in sicer v 3 odstotkih oziroma 7 odstotkov.

Slika 9 prikazuje strukturo anketiranih zaposlenih po nivoju v podjetju.

*Slika 9: Struktura anketiranih zaposlenih po hierarhičnem nivoju*



Največ zaposlenih zopet predstavljajo izvajalci del, to so delavci v vinogradu in vinski kleti. Njihov delež je 83 odstoten. Preostali delavci so enakomerno porazdeljeni med višji in srednji management, samostojne strokovne kadre in operativne vodje.

### 3.3.3 Opredelitev vzorca za raziskavo

Anketni vprašalnik je rešilo 30 oseb, kar pomeni, da je odgovarjalo vseh 30 zaposlenih, ki so bili v tistem trenutku redno zaposleni ali zaposleni pogodbeno za določen čas. 100 odstotna udeležba zaposlenih v anketi je pomembna, saj podjetje spada med majhna podjetja in je le tako bilo mogoče dobiti verodostojne podatke. Interno komuniciranje je predmet vseh zaposlenih, in ker sem želela pridobiti resnično dejansko stanje internega komuniciranja v podjetju, sem želela, da prav vsi zaposleni izpolnijo anketni vprašalnik.

### 3.3.4 Anketni vprašalnik

Pri snovanju anketnega vprašalnika sem izhajala iz lastnih presoj, kje v podjetju je problem interne komunikacije največji. Pridobila sem znanje o oblikah in vrstah internega komuniciranja. Pri snovanju vprašalnika so mi bili v pomoč tudi podatki, ki sem jih pridobila med pogovori z zaposlenimi in vodstvom izbranega podjetja.

Anketni vprašalnik je zastavljen tako, da uvodna stran vsebuje nagovor in navodila izpolnjevalcem vprašalnikov, zaposlenim v izbranem podjetju. Sledijo osnovni podatki o spolu, ravni v podjetju, delovnem stažu v podjetju, starosti, hierarhičnem nivoju in stopnji izobrazbe. Anketni vprašalnik sestavlja devet vprašanj. Vsako vprašanje vsebuje od tri do

sedem trditev. Pri vprašanjih so ponujeni odgovori: sploh se ne strinjam, delno se strinjam, večinoma se strinjam, popolnoma se strinjam. Ocenjevalno lestvico sem oblikovala na ta način zato, ker sem želela doseči, da se zaposleni do vsakega vprašanja opredelijo.

Vprašanja so sestavljena tako, da poskušajo najti odgovore na to, kakšne vrste in oblike internega komuniciranja uporabljajo zaposleni in vodstvo v izbranem podjetju, kakšne cilje internega komuniciranja v tem podjetju dosega, kako se zaposleni spopadejo s problemi, ki nastajajo v povezavi z internim komuniciranjem, in kakšna je povezava internega komuniciranja z odnosi med zaposlenimi in s pripadnostjo zaposlenih podjetju.

### **3.3.5 Zbiranje podatkov in obdelava podatkov**

Za raziskavo internega komuniciranja v izbranem podjetju sem uporabila metodo anketiranja. Anketna vprašanja sem sestavila glede na cilje raziskave, ki sem si jih zastavila, ter na osnovi raziskovalnih vprašanj. Pomagala sem si s pridobljenim teoretičnim znanjem o internem poslovnem komuniciranju in osnovnim znanjem o anketiranju. Pri sestavljanju vprašalnika sem se osredotočila predvsem na interno komuniciranje. Z anketo, izvedeno v izbranem podjetju v mesecu oktobru 2015, želim izboljšati medsebojno komunikacijo v podjetju in povečati zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Anketa je bila anonimna in se je izvajala pisno. Vsebovala je štirinajstih vprašanj zaprtega tipa, kjer so anketiranci izbirali med odgovori, ki so bili navedeni.

Anketni vprašalnik sem razdelila v izbranem podjetju med vse redno in pogodbeno zaposlene. Odgovarjalo je skupaj 30 zaposlenih (100 odstotkov) in prav toliko vprašalnikov sem dobila tudi vrnjenih. Anketa je bila izvedena 100 odstotno.

Pridobljene podatke sem vnesla v računalnik in obdelala s pomočjo statističnih metod. Rezultate meritev sem razvrstila in uredila in tako oblikovala frekvenčno porazdelitev meritev po posameznih trditvah. S frekvenčno porazdelitvijo sem torej prikazala pogostnost vrednosti, ki jih je zavzela posamezna ocena.

Izračunala sem srednjo vrednost, varianco in standardni odklon, ki omogočajo nadaljnjo primerjavo in so potrebni pri predstavitvi analiziranih informacij.

Aritmetična sredina, je srednja vrednost, ki jo dobimo tako, da vsoto vseh podatkov delimo s številom opazovanih enot.

$$\bar{x} \text{ (povpr.)} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_N}{N}$$

Mediana ali središčnica je srednja vrednost nekega zaporedja podatkov in razdeli vse po velikosti razvrščene vrednosti pol levo in pol desno od njene vrednosti tako, da ima polovica populacije manjše vrednosti, druga polovica pa večje vrednosti.

$$\frac{(R - R_0)}{(R_1 - R_0)} = \frac{(X - X_0)}{(X_1 - X_0)}$$

Modus ( $M_o$ ) ali gostiščnica je vrednost, ki se najpogosteje pojavlja v množici vrednosti slučajne spremenljivke, kjer se nahaja najvišja frekvenca v frekvenčni porazdelitvi vrednosti.

Varianco izračunamo kot vsoto kvadratov odklonov vrednosti slučajne spremenljivke od aritmetične sredine. Varianca je mera statistične razpršenosti določene spremenljivke. Tako prikazuje, kako so dejanske vrednosti razporejene okoli linije pričakovanih vrednosti.

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}$$

Standardni odklon je odklon celotne populacije ali njene naključne spremenljivke kot odklon celotne populacije ali njene naključne spremenljivke, ali pa kot  $s$  in sicer kot odklon posameznega vzorca statistične populacije.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

### 3.3.6 Evropska raziskava o internem komuniciranju

FEIEA je neprofitna organizacija, ki jo vodijo izključno prostovoljci iz organizacij različnih držav. Ima že petdesetletno tradicijo povezovanja komunikatorjev po vsej Evropi. Njena glavna naloga je spodbujanje čezmejnega sodelovanja posameznih nacionalnih organizacij, ki trenutno prihajajo iz 11 različnih držav. Ukvarjajo se tako z izobraževanjem kot z nagrajevanjem odličnosti v komuniciranju. Na natečaju FEIEA Grand Prix 2015 so se v 15 kategorijah za zmago potegovali predstavniki iz 12 evropskih držav in prispelo je 108 prijav. Med nagrajenci sta bili tudi dve slovenski podjetji, in sicer Zavarovalnica Triglav za interno kampanjo o zavarovalniških prevarah FRAUD v kategoriji najboljša komunikacijska strategija, in Si.mobil, ki se je uvrstil na drugo mesto v kategoriji najboljša naslovnica internega glasila. Natečaj spodbuja odličnost v internem komuniciranju na evropski ravni. Nanj se lahko prijavijo zasebna in javna podjetja, profesionalna združenja, neprofitne organizacije, izobraževalne inštitucije, komunikacijske agencije in druge organizacije, ki delujejo na področju internega komuniciranja.

FEIEA Grand Prix podeljuje letne nagrade za priznanje odličnosti internega komuniciranja na evropski ravni in spodbuja izmenjavo najboljših praks na področju poslovne komunikacije. To je priložnost za vse udeležence za primerjanje uspešnosti svojega načina internega komuniciranja nasproti evropskemu. Tekmovanje se ocenjuje v treh stopnjah,



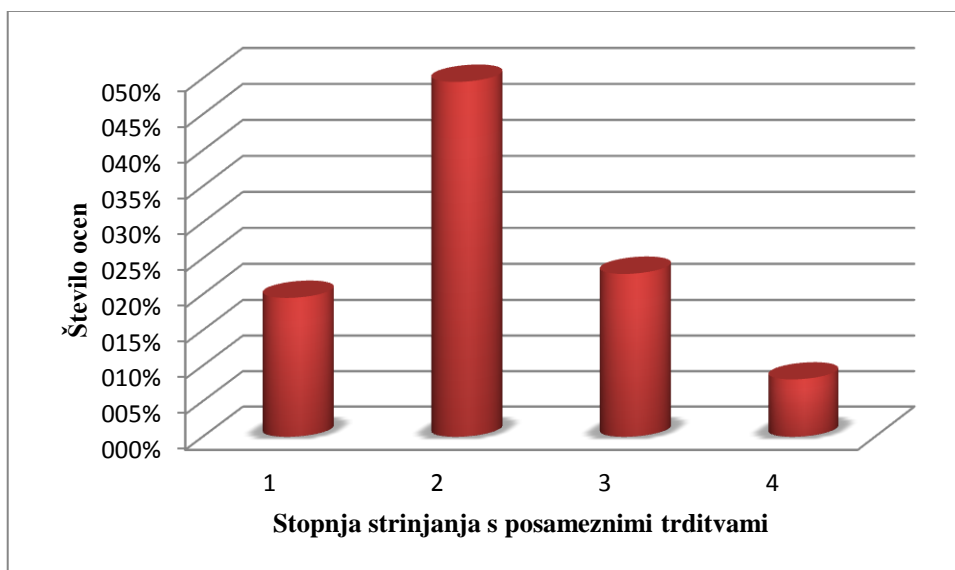
najprej na nacionalnem nivoju, kateremu sledi polfinale in finale, na katerem ocenjuje vseevropska žirija. Žirijo sestavljajo predstavniki vsakega zveznega združenja FEIEA ter ekipa strokovnjakov internega komuniciranja iz Evropskega parlamenta in Evropske komisije.

### 3.4 Rezultati empirične raziskave

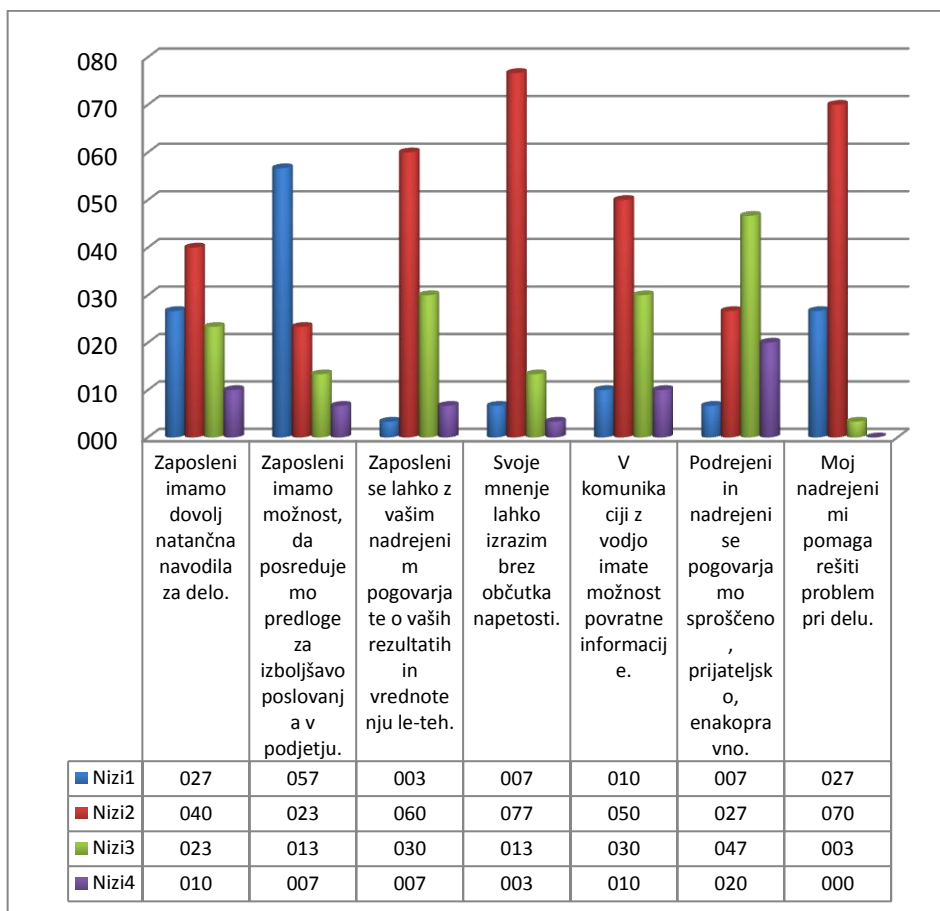
Komuniciranje je pomemben del dejavnosti zaposlenih vsakega podjetja. S komuniciranjem pridobivamo informacije, medsebojno izmenjujemo podatke in mnenja, rešujemo tekoče probleme. Rezultati raziskave, ki je vsebovala 14 vprašanj, ki so se nanašala na področje internega komuniciranja v izbranem podjetju, so tabelarično in grafično predstavljeni po štirinajstih tematskih sklopih. Podatki so statistično obdelani v statističnem programu.

Pri prvem vprašanju ankete me je zanimalo interno komuniciranje med sodelavci in med sodelavci in vodjem, kar sem prikazala na Sliki 10 in Sliki 11.

*Slika 10: Interno komuniciranje med zaposlenimi in sodelavci oziroma vodjem*

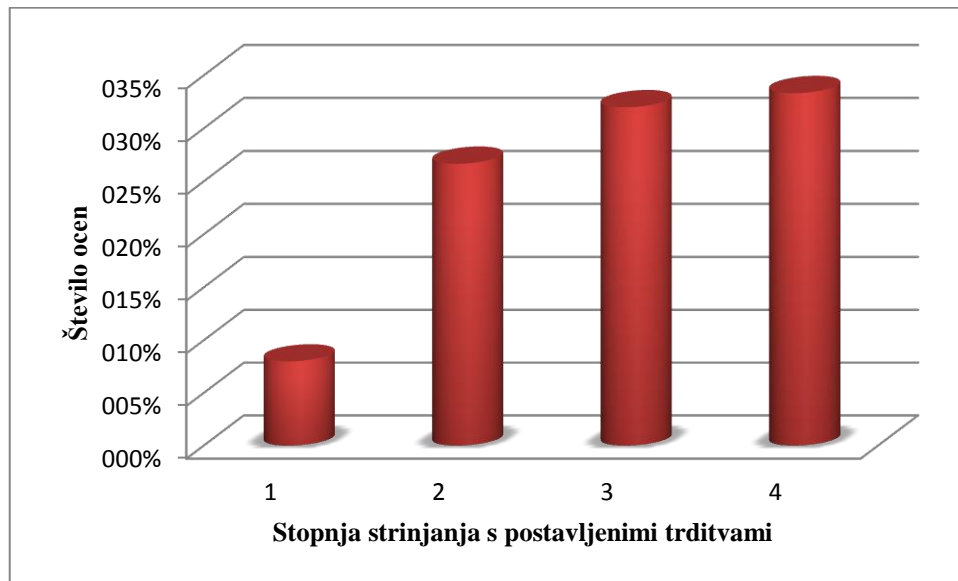


Slika 11: Rezultati vprašanja o internem komuniciranju med zaposlenimi in sodelavci oziroma vodjem

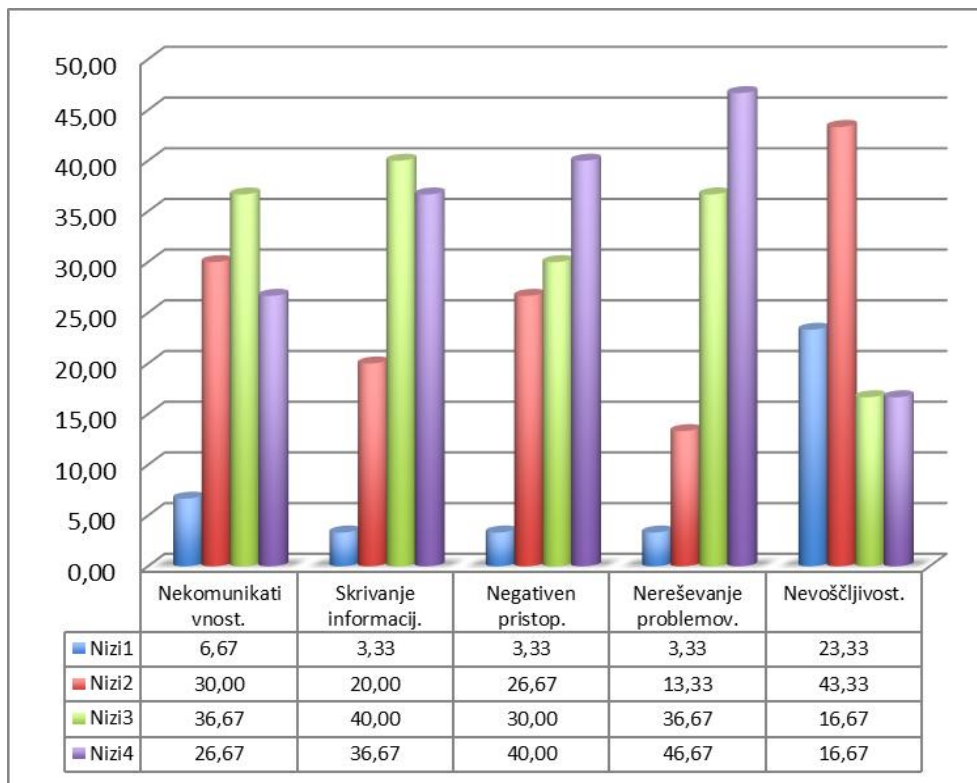


Izkazalo se je, da zaposleni nimajo povsem natančnih navodil za delo. S to trditvijo se je strinjalo skoraj 67 odstotkov vprašanih. Kar 80 odstotkov vprašanih je odgovorilo, da nimajo možnosti posredovanja predlogov za izboljšavo poslovanja podjetja. O rezultatih svojega dela in vrednotenju svojega dela se lahko z nadrejenim pogovarja samo 36 odstotkov vseh vprašanih zaposlenih. Svoje mnenje brez občutka napetosti lahko izrazi samo 16 odstotkov zaposlenih, ostalih 84 odstotkov svojega mnenja raje ne izkazuje. V komunikaciji z vodjem ima možnost dobiti povratne informacije približno polovica anketirancev. Skoraj 67 odstotkov zaposlenih se s trditvijo, da se podrejeni in nadrejeni med seboj pogovarjajo sproščeno, strinja. Z zadnjo trditvijo, da nadrejeni pomagajo rešiti problem pri delu, se ne strinja 87 odstotkov zaposlenih. Sklepam lahko, da je komunikacija med sodelavci na isti ravni zelo uspešna, vendar zaposleni ne opravijo svojega dela zelo dobro, ker od nadrejenih ne dobijo jasnih navodil za delo.

Slika 12: Najpogostejši vzroki slabih odnosov med sodelavci



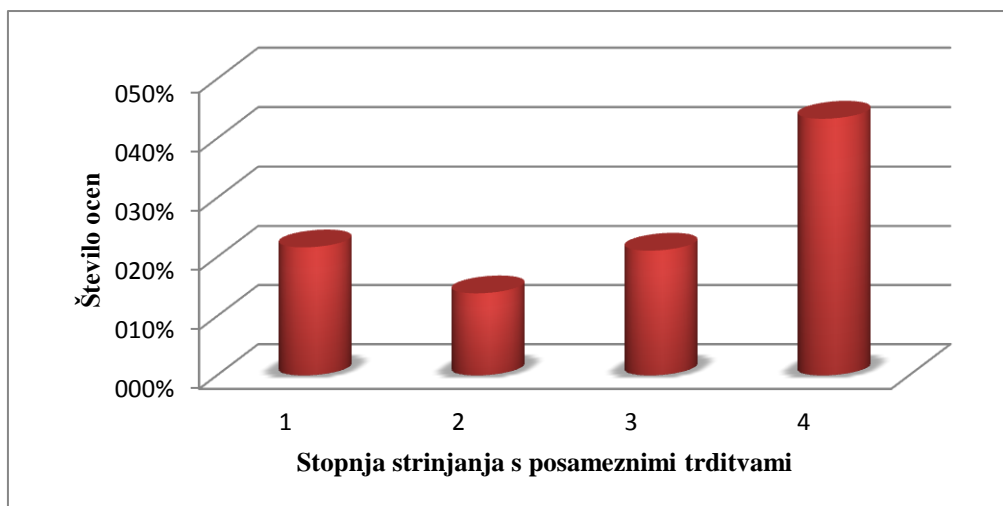
Slika 13: Rezultati vprašanja o najpogostejših vzrokih za slabe odnose med sodelavci



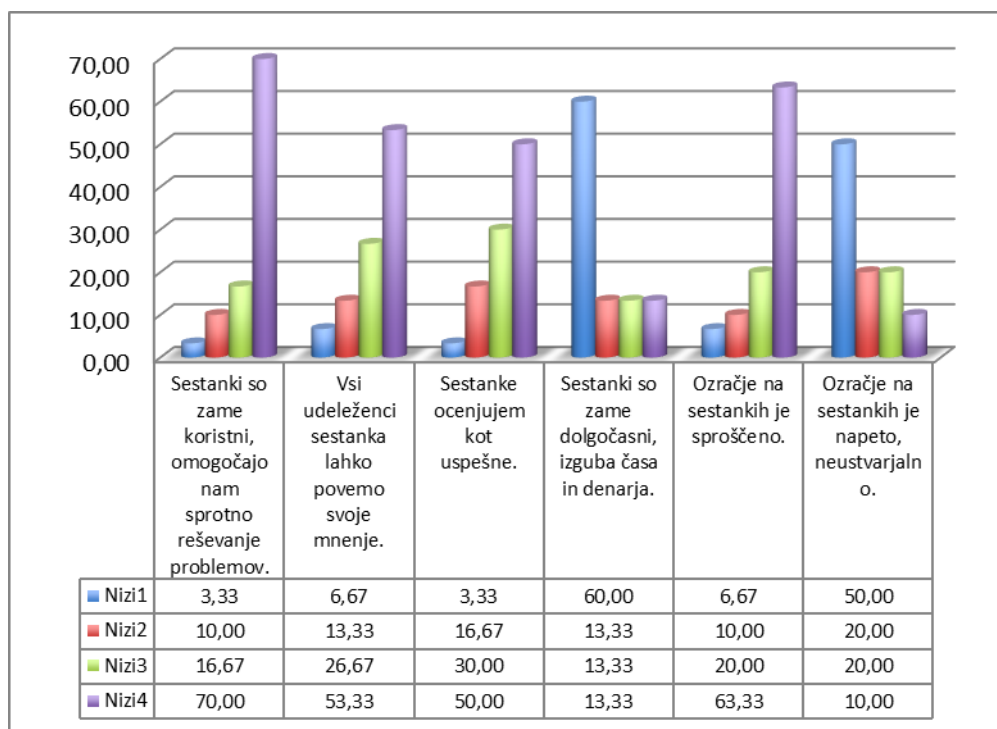
Pri trditvah, ki se nanašajo na slabe odnose s sodelavci, ki sem jih prikazala na Sliki 12 in Sliki 13, so bile vprašanim najbližje trditve, da so za slabe odnose med njimi krivi: nekomunikativnost, skrivanje informacij, negativen pristop in nereševanje problemov.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da nereševanje problemov predstavlja najpogostejši vzrok za slabe odnose med sodelavci. S to trditvijo se strinja kar 83 odstotkov vprašanih. Sledijo skrivanje informacij, stopnja strinjanja s trditvijo je 77 odstoten, negativen pristop, stopnja strinjanja s trditvijo je 70 odstotna, in nekomunikativnost, stopnja strinjanja je 63 odstotna. Na zadnjem mestu je nevoščljivost. Sodelavci si med seboj niso nevoščljivi, saj se jih 67 odstotkov s trditvijo ne strinja.

Slika 14: Mnenje zaposlenih o delovnih sestankih

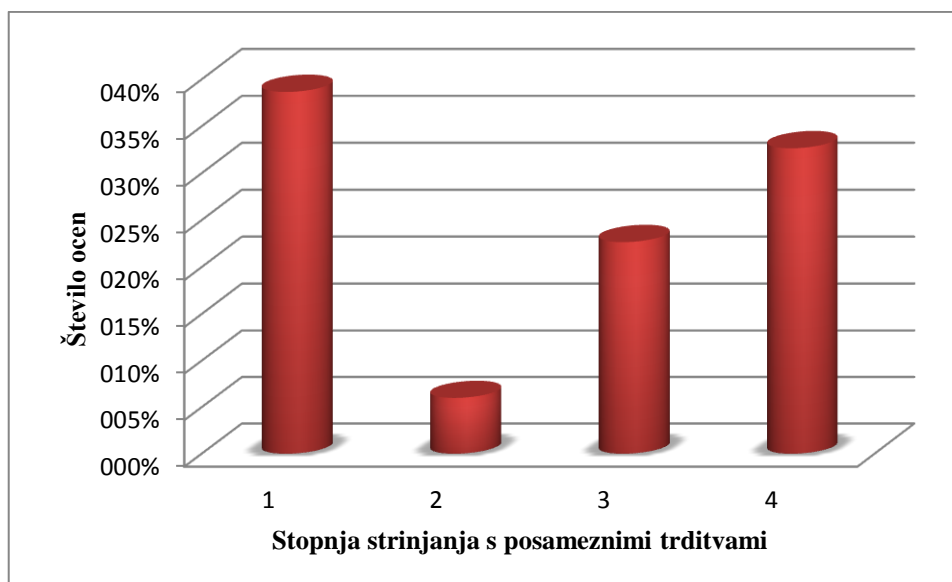


Slika 15: Rezultati vprašanja o mnenju zaposlenih o delovnih sestankih

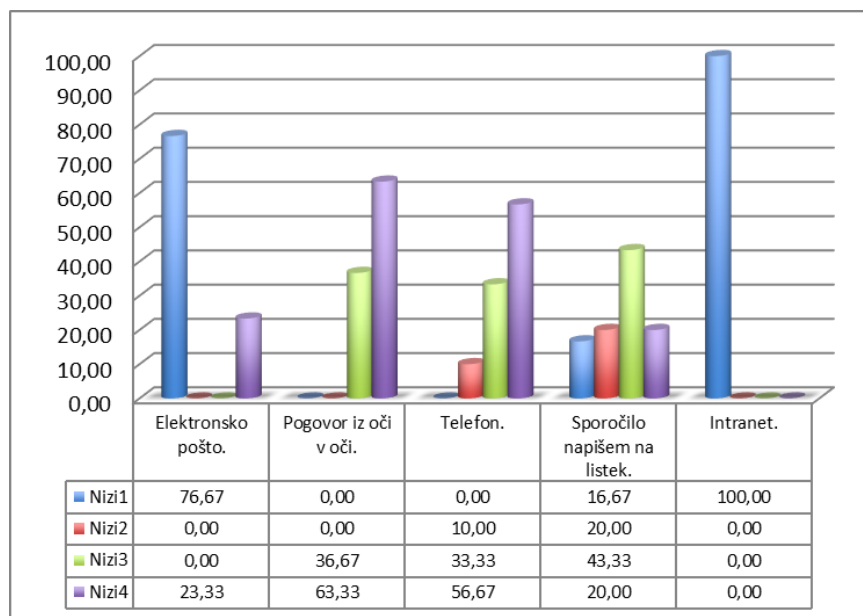


Le 13 odstotkov vprašanih je mnenja, da se na delovnih sestankih opravlja konstruktivno delo in nudi tekoče reševanje problemov, kar je prikazano na Sliki 14 in Sliki 15. 17 odstotkov vprašanih se s koristnostjo delovnih sestankov ne strinja in kar 70 odstotna koristnosti delovnih sestankov močno nasprotuje. Na vprašanje, ali vsi udeleženci sestanka lahko povedo svoje mnenje, kar 80 odstotkov zaposlenih podaja odgovor, da se s tem ne strinjajo. 80 odstotkov anketirancev sestanke ocenjuje kot neuspešne. 73 odstotkov zaposlenih je na sestankih dolgčas in izrekajo mnenje, da so sestanki izguba časa in denarja. S trditvijo, da ozračje na sestankih ni sproščeno, se strinja 82 odstotkov vprašanih. S trditvijo, da je ozračje na sestankih neustvarjalno, se strinja 70 odstotkov vprašanih. Iz dobljenih odgovorov je razvidno, da delovni sestanki v podjetju ne dosegajo pričakovanj zaposlenih.

*Slika 16: Kaj zaposleni največkrat uporabljajo pri komuniciranju v podjetju*

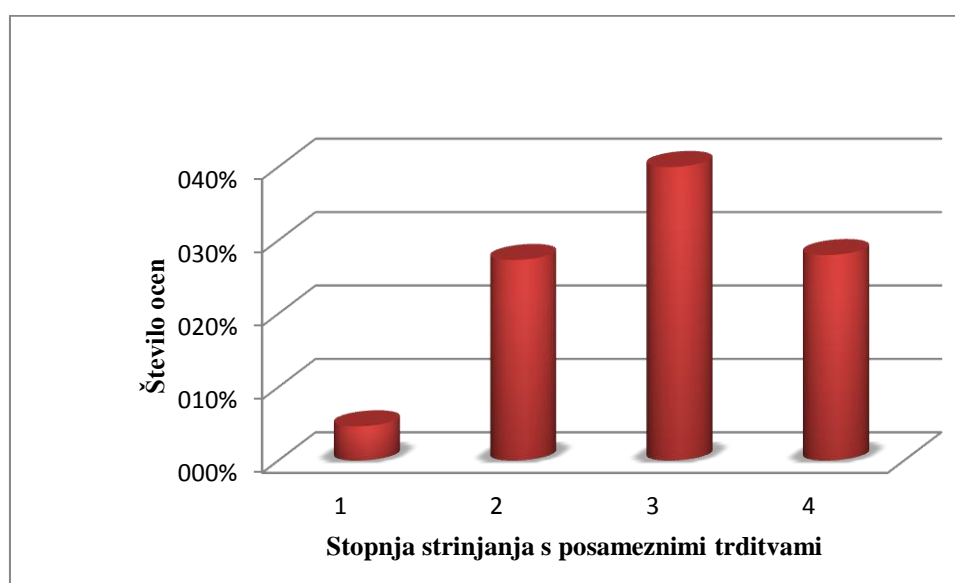


Slika 17: Rezultati vprašanja o tem, kaj zaposleni največkrat uporabljajo pri komuniciranju v podjetju

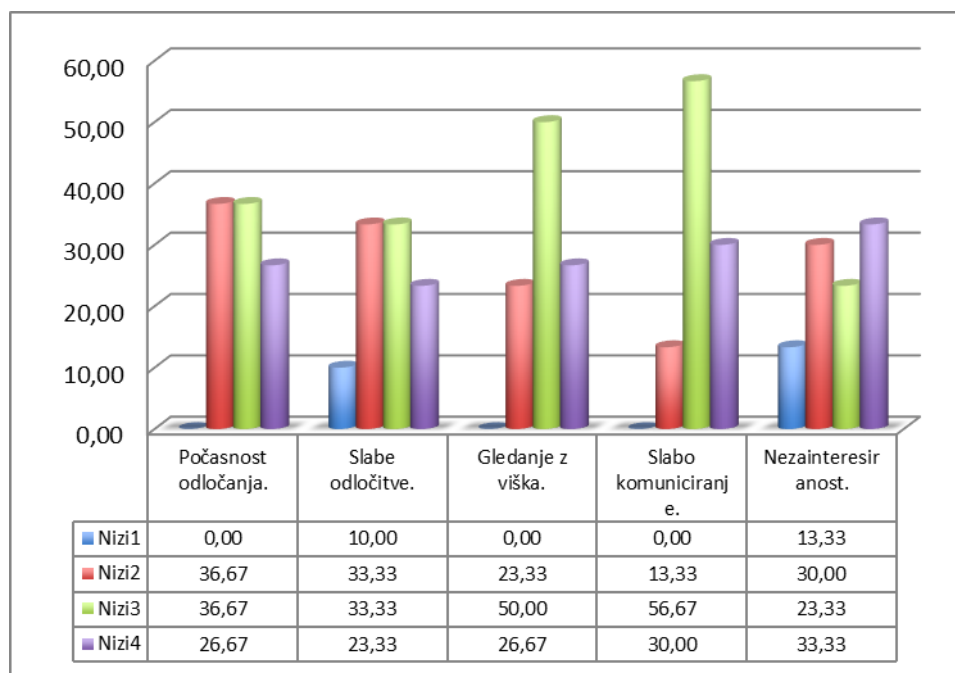


Rezultati, ki kažejo na uporabo različnih pripomočkov pri komuniciranju, so prikazani na Sliki 16 in Sliki 17. Zaposleni najraje komunicirajo s pogovorom iz oči v oči, ta odgovor so podali vsi zaposleni, vseh 100 odstotkov vprašanih. Po telefonu komunicira 90 odstotkov vprašanih. Sporočilo na listek napiše 63 odstotkov zaposlenih. Po elektronski pošti komunicira 23 odstotkov zaposlenih, 76 odstotkov zaposlenih nikoli ne napiše elektronske pošte. Intraneta v podjetju ne uporabljajo.

Slika 18: Kaj zaposlene moti pri odnosu z nadrejenimi

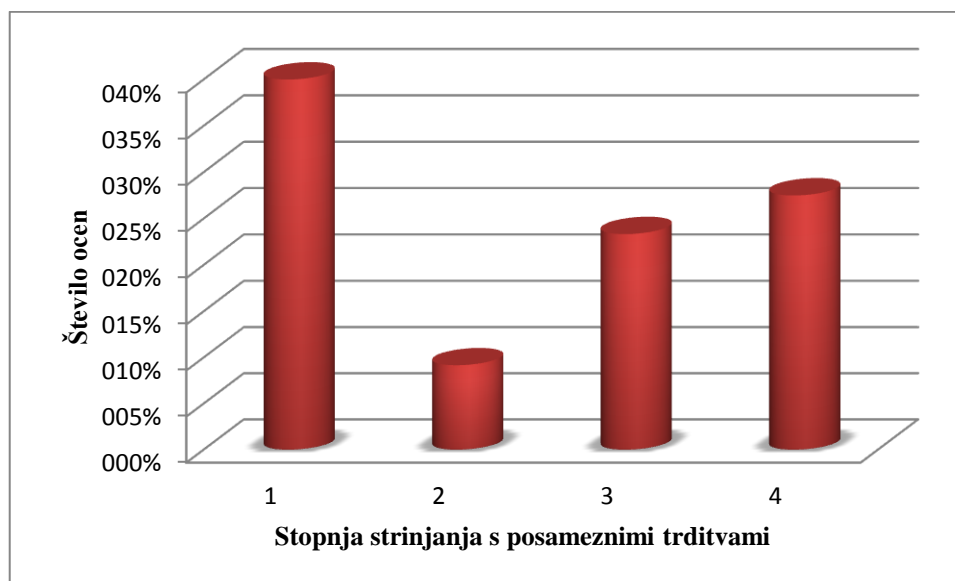


Slika 19: Rezultati vprašanja o tem, kaj zaposlene moti pri odnosu z nadrejenimi

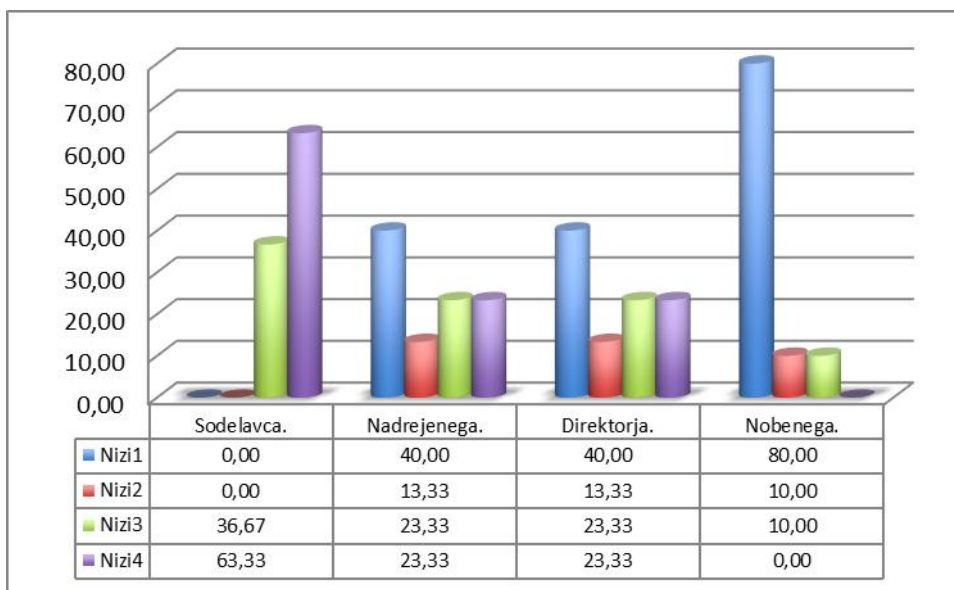


Pri odnosu z nadrejenimi, katerih odgovori so podani na Sliki 18 in Sliki 19, zaposlene najbolj moti slabo komuniciranje. Takšen odgovor je podalo 87 odstotkov vprašanih, sledi trditev gledanja zviška, s to trditvijo se strinja 77 odstotkov zaposlenih, 64 odstotkov zaposlenih moti počasnost odločanja vodstva. Da vodstvo sprejema slabe odločitve, je prepričanih 56 odstotkov anketiranih, prav toliko jih je mnenja, da vodstvo zaposleni delavci ne zanimajo.

Slika 20: Koga zaposleni najpogosteje obvestijo o težavah (spori, nesoglasja, pritožbe) pri svojem delu

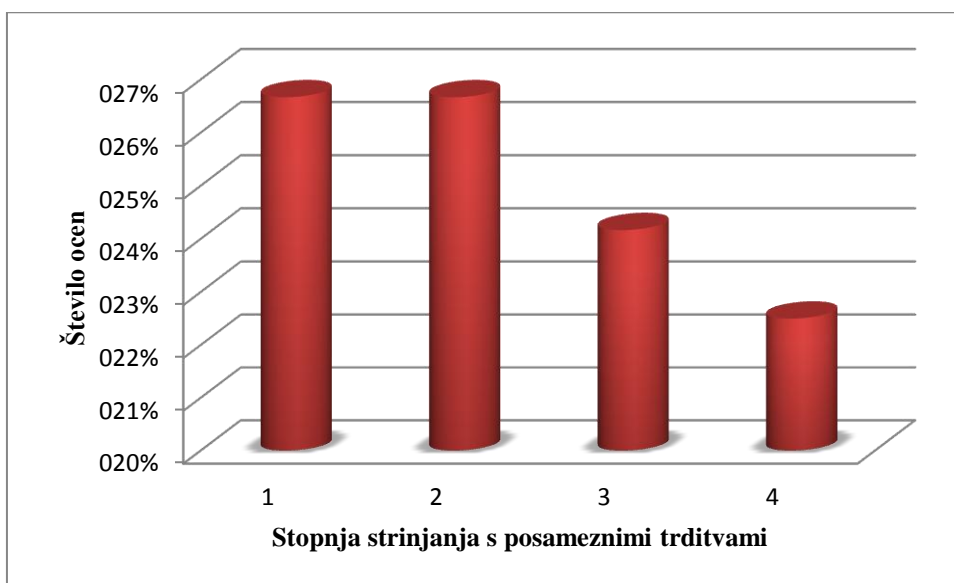


Slika 21: Rezultati vprašanja o tem, koga zaposleni najpogosteje obvestijo o težavah (spori, nesoglasja, pritožbe) pri svojem delu



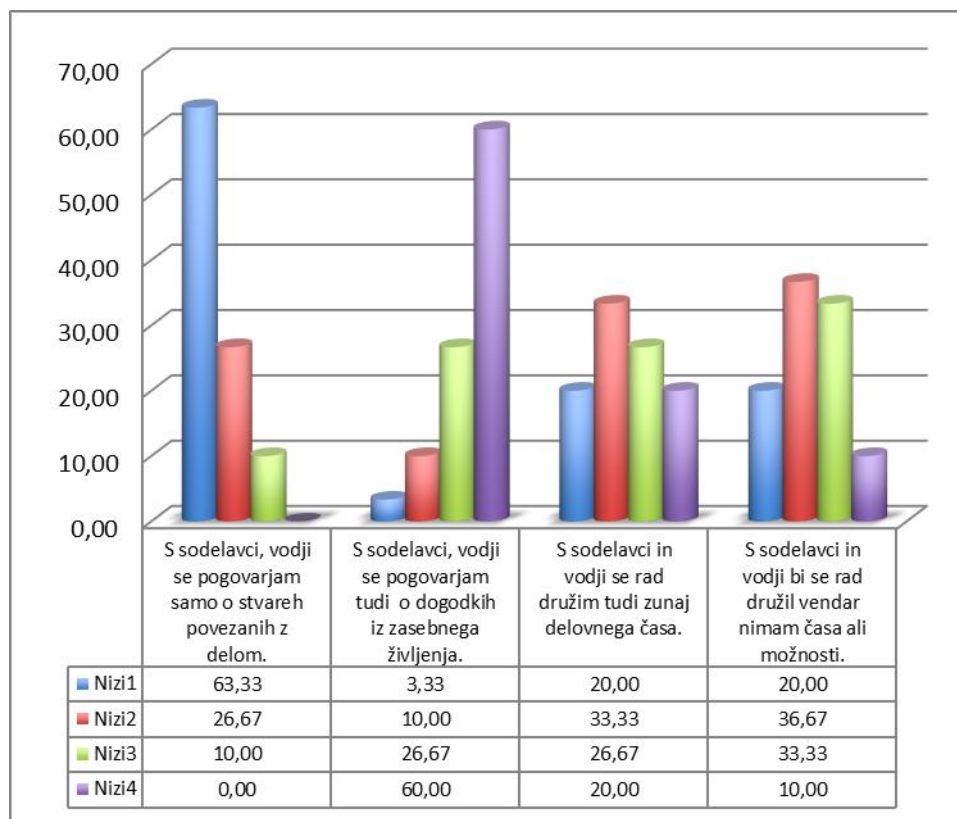
O težavah pri delu zaposleni v 90 odstotkih obvestijo sodelavca, nadrejenega ali direktorja, kar je prikazano na Sliki 20 in Sliki 21. V 46 odstotkih obvestijo nadrejenega ali direktorja, največkrat pa obvestijo kar sodelavca – v 100 odstotkih.

Slika 22: Ali se zaposleni med seboj in z vodji pogovarjajo samo o delovnih problemih



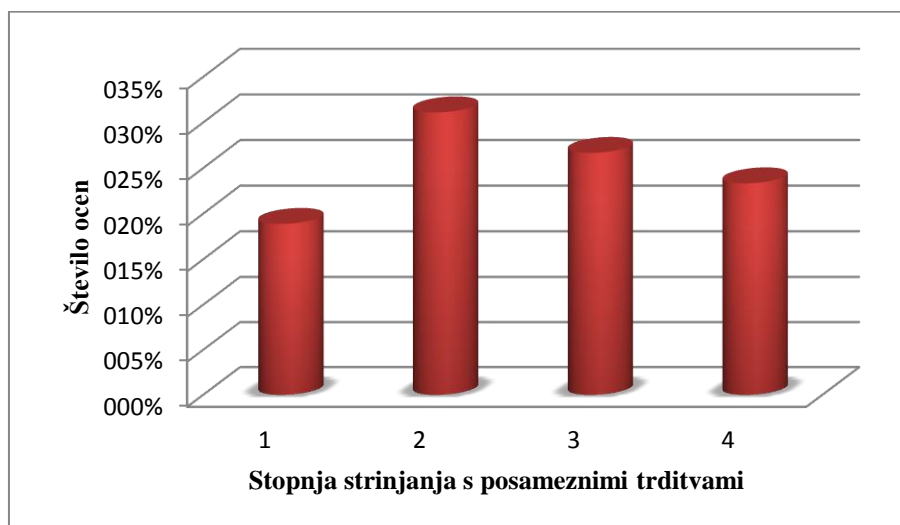


Slika 23: Rezultati vprašanja, ali se zaposleni med seboj in z vodji pogovarjajo samo o delovnih problemih

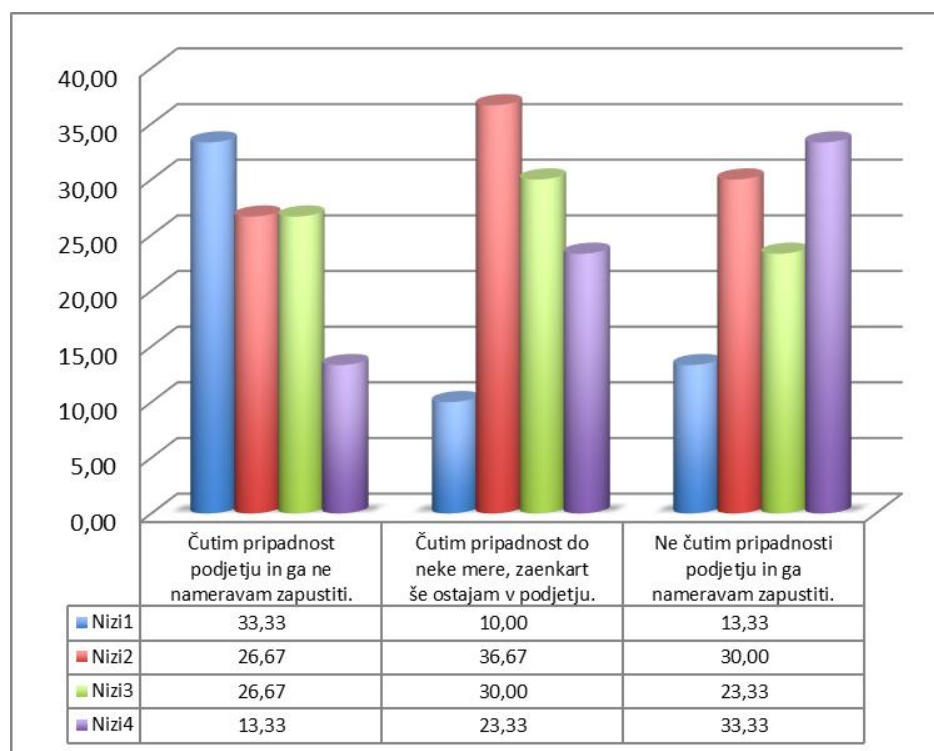


Da med zaposlenimi in lastniki teče pogovor samo o zadevah, povezanih z delom, meni 10 odstotkov vprašanih. V podjetju se tvorijo tudi neformalne zveze, kar nakazuje dejstvo, da 87 odstotkov vprašanih deli zanimive zgodbe iz zasebnega življenja in življenja kolektiva. Nekateri zaposleni se med seboj družijo tudi po končanem delu, teh je 53 odstotkov. 56 odstotkov zaposlenih se bi želelo družiti s svojimi sodelavci ali vodji, vendar za to nimajo časa ali možnosti. Rezultati vprašanja so predstavljeni na Sliki 22 in Sliki 23. Iz raziskave je razvidno, da je v podjetju med zaposlenimi bistveno manj formalne stopnje komunikacije.

Slika 24: V kolikšni meri se zaposleni čutijo pripadne svojemu podjetju



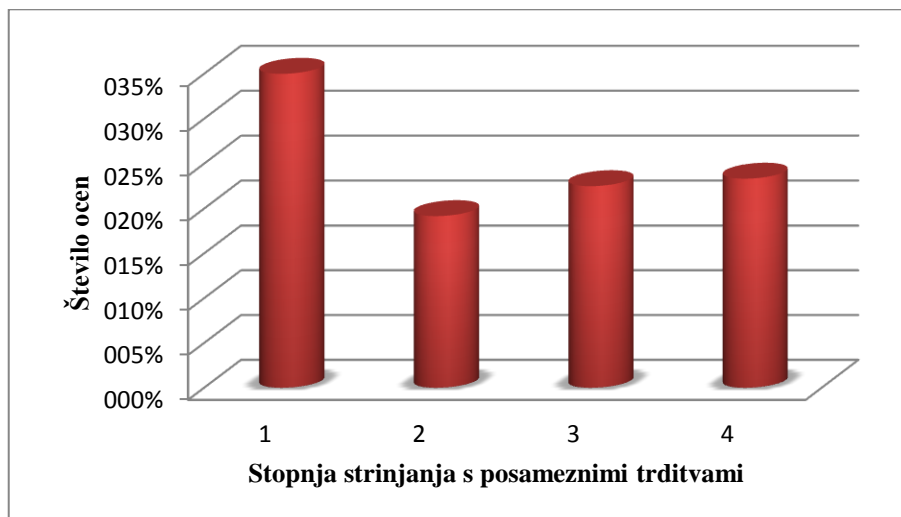
Slika 25: Rezultati vprašanja, v kolikšni meri se zaposleni čutijo pripadne svojemu podjetju



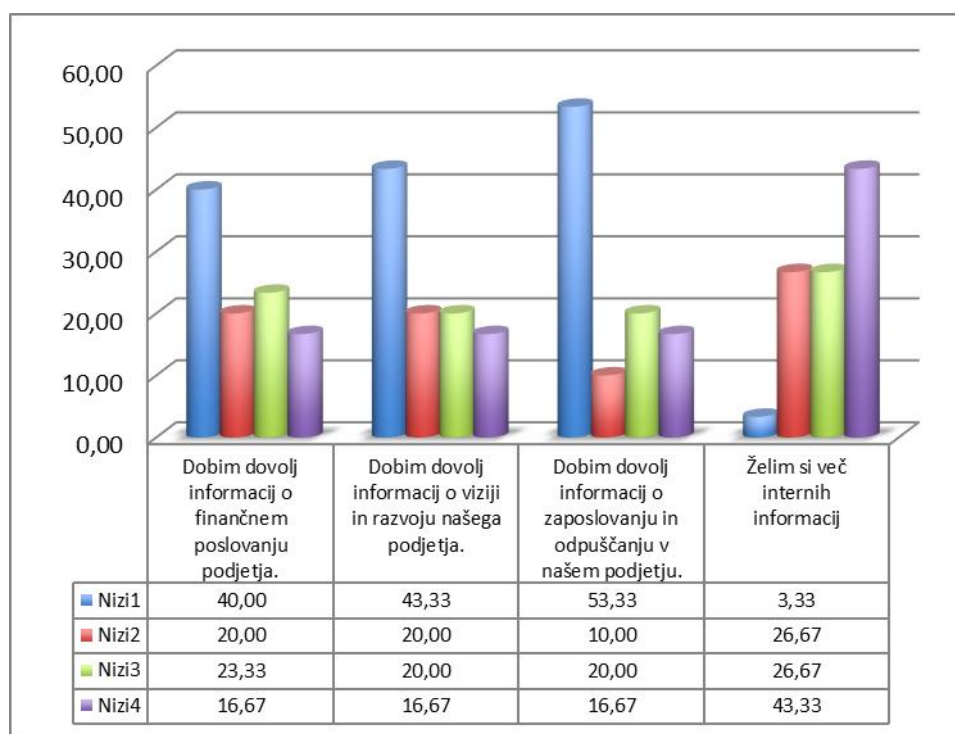
Odgovori na vprašanje o pripadnosti podjetju so prikazani na Sliki 24 in Sliki 25. Le 23 odstotkov zaposlenih čuti pripadnost podjetju in namerava ostati v delovnem razmerju. 19 odstotkov vprašanih ne čuti nikakršne pripadnosti podjetju in v primeru, da najdejo drugo zaposlitev, bi takoj zamenjali službo. Zanimiv je tudi odgovor, da kar 58 odstotkov vprašanih čuti pripadnost podjetju samo do neke mere.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali zaposleni dobivajo dovolj internih informacij o podjetju, v katerem so zaposleni.

Slika 26: Ali zaposleni dobivajo dovolj internih informacij



Slika 27: Rezultati vprašanja, ali zaposleni dobivajo dovolj internih informacij



40 odstotkov vprašanih dobi dovolj internih informacij o finančnem poslovanju podjetja, kar je prikazano na Sliki 26 in Sliki 27. Dovolj informacij v zvezi z vizijo in razvojem podjetja ter o zaposlovanju in odpuščanju v podjetju dobi 36 odstotkov vprašanih, 60 odstotkov vprašanih pa si želi, da bi dobili več internih informacij.

### **3.5 Ugotovitve in predlogi za izboljšave internega komuniciranja**

Raziskava je vzbudila veliko zanimanje med zaposlenimi in tudi med lastniki podjetja. Vsi so težko in z zanimanjem pričakovali rezultate raziskave, zato menim, da je bila tema raziskave izredno zanimiva. Rezultati vprašalnika so nakazali, da je interno komuniciranje v izbranem podjetju slabo razvito. Iz analize rezultatov raziskave lahko podam naslednje ugotovitve in predloge.

#### **3.5.1 Interno komuniciranje med zaposlenimi ter zaposlenimi in vodjem.**

Komunikacija med lastniki in zaposlenimi je zelo pomembna. Komuniciranje v izbranem podjetju med sodelavci je dobro in uspešno, komuniciranje med delavci in lastniki pa je slabo. Zaposleni od svojih nadrejenih ne dobivajo jasnih navodil za delo. Povratna informacija o dobro oziroma slabo opravljenem delu je ključnega pomena pri dobrem odnosu z zaposlenimi in tudi za dobro vzdušje na delovnem mestu. Vodja bi moral prevzeti spremljanje opravljenega dela pri zaposlenih in njihovega razvoja ter s svojim zgledom predstavljati pozitiven delovni duh. Vodja mora skrbeti za nenehno pobudo za aktivno sodelovanje zaposlenih, zbirati predloge za reševanje tekoče delovne problematike ter spodbujati vse usmeritve komunikacije.

#### **3.5.2 Najpogostejši vzroki slabih odnosov med sodelavci**

V podjetju so zaposleni mnenja, da imajo sami zaposleni med seboj relativno dobre odnose, ker se sodelavci med seboj zanesejo eden na drugega. Vendar morebitnih konfliktov, ki nastajajo med opravljanjem delovnih nalog, ne rešujejo vedno ustvarjalno in plodno oziroma v skupno korist. Konfliktom se med opravljanjem dela skušajo izogniti ali pa jih raje rešujejo sproti s pravnimi načini.

#### **3.5.3 Delovni sestanki**

Zaposleni v podjetju niso zadovoljni z obstoječimi sestanki. Po mnenju zaposlenih delovni sestanki niso koristni in so izguba časa in denarja ter ne zadovoljujejo pričakovanj. Vzdušje na sestankih je povečini neustvarjalno in dolgočasno. Pomembno je, da se vodje sestankov izobrazijo za vodenje sestankov. Sestanki bi morali biti pogostejši in ne predolgi.

#### **3.5.4 Kaj zaposleni največkrat uporabljajo pri komuniciranju v podjetju**

Zaposleni v podjetju največkrat komunicirajo med seboj s pogovorom na osebni nivoju, sledi komuniciranje po telefonu in pisno komuniciranje. Tri četrtine zaposlenih ne uporabljajo elektronske pošte.

### **3.5.5 Kaj zaposlene moti pri odnosu z nadrejenimi**

Komuniciranje med zaposlenimi in njihovimi vodji je bil najslabši ocenjeni parameter. Vodje zaposlene gledajo zviška, zaposleni vodij ne zanimajo. Vsi delavci potrebujejo povratne informacije o minulem delu, o uspehih in težavah pri delu. Prav tako zaposleni potrebujejo informacijo od svojih nadrejenih kakšna so pričakovanja lastnikov do svojih delavcev, delavci pa potrebujejo informacijo glede njihovega osebnega razvoja in razvoja glede na delovno mesto. Bolj kot se vodje oziroma nadrejeni posvečajo skrbi za dobre odnose med delavci, bolj ti čutijo pozitiven in odobravajoč odnos ter dosegajo boljše delovne rezultate, kar pripomore k temu, da podjetje posluje bolj učinkovito. Lastniki bi morali redno in ažurno obveščati delavce o vseh dogodkih v podjetju, skupaj s svojimi podrejenimi bi morali razreševati nesoglasja pri opravljanju dela, predvsem pa si morajo pridobiti naklonjenost zaposlenih s svojim obnašanjem.

### **3.5.6 Koga zaposleni obvestijo o težavah pri svojem delu**

Največkrat se o težavah pri delu zaposleni obveščajo med seboj. V polovici primerov o težavah pri opravljanju dela obvestijo nadrejenega. Delavci med seboj se zelo dobro razumejo in so med seboj izredno solidarni glede nudenja pomoči pri težavah pri opravljanju dela.

### **3.5.7 Ali se zaposleni med seboj pogovarjajo samo o delovnih problemih**

Med zaposlenimi v podjetju se razvijajo tudi neformalne zveze, zato zaposleni pogrešajo druženje zunaj delovnega okolja. V podjetju bi lahko uvedli družabna srečanja vsaj enkrat letno. Družabna srečanja so enkratna priložnost, da se delavci med seboj spoznajo in da se med njimi porodijo tudi prijateljski odnosi. Na teh srečanjih je pričakovano tudi, da se bodo izmenjevale ideje in mnenja ter morebitni predlogi v zvezi z delom. S temi neformalnimi dogodki se delavci lažje identificirajo s podjetjem.

### **3.5.8 Pripadnost podjetju**

V veliki večini se zaposleni ne čutijo pripadni izbranemu podjetju in bi ga v primeru druge delovne priložnosti takoj zapustili. Delavci, ki se na delovnem mestu počutijo dobro, učinkoviteje opravljajo svoje delovne naloge in njihovi delovni rezultati so boljši kot pri nezadovoljnih zaposlenih.

### **3.5.9 Interne informacije**

Zaposleni v izbranem podjetju imajo premalo internih informacij o pomembnih stvareh, ki se zgodijo v podjetju. Vodstvo podjetja naj bi tedensko ali enkrat na mesec obveščalo svoje podrejene o pomembnih zadevah v podjetju. Uvede se lahko tudi notranji bilten, v katerem

se objavlja vse nujne informacije, ki se nanašajo na delovne naloge in cilje podjetja in hkrati tudi tekoča obvestila o opravljenih minulih delovnih dosežkih. Pravilno in hitro informiranje o vseh dogajanjih v podjetju prepreči dezinformacije, ki se hitro razširijo med zaposlenimi.

Interna politika izbranega podjetja ne temelji na zavedanju, da bo uspešnejše komuniciranje prispevalo k boljšemu razumevanje ciljev podjetja in prispevek delavcev bo večji pri njihovem uresničevanju. Učinkovitejša komunikacija bi delavce usmerjala k boljšim rezultatom pri delu in posledično k boljši uspešnosti podjetja. Bolj pristna vertikalna komunikacija s strani lastnikov do svojih delavcev bi imela pozitiven vpliv na zaposlene, ki bi svoja mnenja in ideje laže izrazili svojim nadrejenim. Čutili bi, da jih ima vodstvo za pomembne. Učinkovitejše komuniciranje bi vsekakor omogočilo močnejšo podporo delavcem in ciljem podjetja.

## SKLEP

V Sloveniji se še vedno veliko podjetij dovolj ne zaveda učinkovitosti človeških potencialov, tako da talenti in sposobnosti ter razvojni potenciali zaposlenih ostajajo neizkoriščeni. V svetu je že nekaj desetletji znana tesna povezava med uspešnostjo podjetij in dobrim internim komuniciranjem. Uspešnost poslovanja je odvisna tudi od nivoja usklajenosti temeljnih dejavnikov proizvodnje – zaposlenih delavcev, tehnologije in organizacije dela. Delavci so eden od osnovnih akterjev produktivnosti, ki s svojimi sposobnostmi in veščinami zmorejo imeti kontrolo nad sodobnimi tehnologijami in delovnim podjetjem, istočasno pa se morata tehnologija in delovno podjetje med seboj ustrezno usklajevati in dopolnjevati. Sodobna gibanja kažejo težnjo po decentralizaciji vodenja, da bi dosegli čim večjo fleksibilnost poslovanja, ki ga zahtevajo dinamične razmere. Najmočnejši poudarek sodobnega vodenja podjetja je v učinkoviti komunikaciji, hitri prilagodljivosti spremembam, zanesljivosti, odgovornosti in učinkovitosti.

V razmerah, ki trenutno prevladujejo na trgu, so lahko podjetja uspešna le, če so konkurenčna oziroma če to prednost neprestano zagotavljajo in jo izboljšujejo. Konkurenčna prednost mora imeti korenine v tehnoloških dosežkih podjetja, znati mora sproti odpravljati ozka grla in predvsem temeljiti na zaposlenih, ki so pripravljeni uresničevati poslovne cilje podjetja. Interna komunikacija je v mnogih podjetjih še vedno preslabo načrtovana.

Osnova dobrih odnosov med nadrejenimi in podrejenimi in med samimi delavci je primerna komunikacija, ki med zaposlenimi ustvarja dobro energijo v podjetju. Zelo pomembno je, da je resnično jasna, neprekinjena, čvrsta in transparentna. Kakovostna komunikacija mora biti zaokrožena kot celota in zadostna, saj so delavci najpomembnejši člani podjetja in morajo kot taki biti prvi obveščeni o celotnem dogajanju v podjetju, če želi podjetje uspešno konkurirati na trgu. Istočasno pa mora biti ustrezna posameznikom, da je razumljena na pravi način. Preventiva pred večjimi težavami je učinkovita komunikacija, ki pomaga podjetju hitreje in bolje doseči cilje, ki so si jih zastavili. Komunikacija v podjetju je zelo pomembna tudi zato, ker je komuniciranje dejavnost, ki posameznikom pomaga opravljati delovne naloge skupaj. S pomočjo komunikacije se usmerja, usklajuje, zaposluje, planira in kontrolira.

Za proučitev vseh teh naštetih dejstev sem kot vzorec izbrala konkretno uspešno slovensko podjetje in v njem proučila vlogo interne komunikacije. Osredotočila sem se na vprašanje, kako delavci v tem podjetju komunicirajo med seboj in s svojimi nadrejenimi, kakšna je povezava internega komuniciranja z zadovoljstvom delavcev pri opravljanju njihovega dela, kakšni so medsebojni odnosi v podjetju, kako rešujejo konflikte, ki se pojavljajo v zvezi z delom, in kakšna je pripadnost zaposlenih podjetju. Prek internega komuniciranja podjetje s svojimi delavci deli informacije, ustvarja pripadnost in gospodari s

spremembami. Zaposleni želijo biti obveščeni, kaj se dogaja v njihovem podjetju, in tudi osebno želijo biti del dogajanja v podjetju.

Sestanki, ki morajo biti predvsem učinkoviti, so zelo pogost način komuniciranja in ustvarjajo priložnost, da pridejo zaposleni v podjetju do informacij neposredno iz prve roke. Neposredna ustna komunikacija je pri delavcih najbolj zaželena in hkrati tudi najboljše doseže svoj namen. Prijateljska, neformalna srečanja med zaposlenimi imajo velik pomen, saj se v sproščenem ozračju pozabi marsikatera zamera in pogosto se naravnost pove tisto, kar je bilo dolgo časa zaprto znotraj določenega delovnega mesta. Istočasno je pa takšno prijateljsko srečanje zelo pomembno za odnos s sodelavci. K večji učinkovitosti podjetja prispeva tudi visoka kultura podjetja, ki mora delavcem omogočati, da zadovoljujejo tudi svoje individualne potrebe v podjetju.

Vodstvo podjetja mora delavce predvsem vključiti v potek postavljanja postopkov in ciljev celotnega podjetja in vzpostaviti ustrezen potek nagrajevanja uspešnosti zaposlenih. Nadpovprečne rezultate bo podjetje doseglo s kadri, ki bodo v svojem osebnotnem razvoju in razvoju podjetja videli možnost zadovoljevanja tako svojih osebnih kot skupnih ciljev. Dobro usposobljeni in visoko motivirani delavci so zagotovilo, da se bo podjetje uspešno razvijalo tudi v prihodnosti. Da so človeške zmožnosti in zmogljivosti izkoriščene v vsem svojem obsegu pa je mogoče le, če v podjetju prevladuje organizacijska kultura, ki spodbudno in pozitivno vpliva na delavce.

Svoje ugotovitve lahko strnem z mislijo, da morajo prav vsi v podjetju, tako zaposleni kot vodje in lastniki, stremeti k čim boljšemu internemu komuniciranju. Interno komuniciranje je tesno povezano z medsebojnimi odnosi, z zadovoljstvom zaposlenih z delom, ki ga opravljajo, in s pripadnostjo podjetju, na dolgi rok pa vpliva tudi na večjo uspešnost podjetja. Dobra organizacija dela in dobra interna komunikacija zaposlenih vse bolj pridobivata na pomembnosti, kar je tudi potrebno, če se želijo podjetja boriti proti konkurenci, ki je vse večja, oziroma če želijo ostati na tržišču.



## LITERATURA IN VIRI

1. Adler, R. B., & Rodman, G. (1994). *Understanding Human Communication*. Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers.
2. Argenti, P. A. (1996). Corporate communications as a discipline. *Management Communication Quarterly*.
3. Baker, William H. (2006). *Visual Communication: Integrating Visual instruction into Business Communication Courses*. Business Communication Quarterly.
4. Baskin, O. W., & Arnoff, C. E. (1983). *Public Relations: The Profession and the Practice*. New York: McGraw Hill.
5. Becker, D. (1993). *Speaking skills for business careers*. Boston: Irwin Mirror Press.
6. Belopavlovič, N., & Krajnovič E. (2010). *Priročnik za usposabljanje: večja usposobljenost – boljša komunikacija med delodajalci in delavci v trgovini*. Ljubljana: Trgovinska zbornica Slovenije.
7. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Bilten. (b. l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 15. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=bilten&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=bilten&hs=1)
9. Bitenc, P. (2006). *Interno komuniciranje v podjetju Cordia* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Burns, M. J., Craig, B. R., Friedman, B. D., Schott, P. D., & Senot, C. (2011). Transforming enterprise communications through the blending of social networking and unified communications. *Bell Labs Technical Journal*, 16(1), 19–34.
13. Colarič, J., Ritonja S., Bertoncej, M., Petkovšek, V., & Pibernik, P. (2010). *Interno komuniciranje: priročnik s primeri dobrih praks*. Novo mesto: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/GZDBK\\_prirocnik\\_s\\_primeri\\_dobrih\\_praks\\_screen.pdf](http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/GZDBK_prirocnik_s_primeri_dobrih_praks_screen.pdf).
14. Dobnik, M. (2007). Analiza komunikacijskega obdobja in motenj pri komunikaciji. *Obzornik zdravstvene nege, Novice*. Najdeno 14. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.obzornikzdravstvenenege.si/Celoten\\_clanek.aspx?ID=928348df-f145-4823-919a-ca38ae7b1b59](http://www.obzornikzdravstvenenege.si/Celoten_clanek.aspx?ID=928348df-f145-4823-919a-ca38ae7b1b59)
15. Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

16. Elving, W. J. L. (2005). *The role of communication in organisational change*. New York: Corporate communications: An Internal Journal.
17. Feiea. Najdeno 28. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.feiea.com/index.php/feiea-grand-prix>
18. Fill, C. (1995). *Marketing Communications. Frameworks, Theories and Applications*. London: Prentice Hall Europe.
19. Fink, I., Goltnik Urnaut, A., & Števančec, D. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
20. Fitz-Enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee performance*. New York: AMACOM American Management Association.
21. Florjančič, J. & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine. (leto). *Interno komuniciranje – nujen pogoj odličnosti*. Najdeno 4. junija na spletnem naslovu [www.gzdbk.si/media/pdf/.../GZDBK\\_prirocnik\\_s\\_primeri\\_dobrih\\_praks\\_screen.pdf](http://www.gzdbk.si/media/pdf/.../GZDBK_prirocnik_s_primeri_dobrih_praks_screen.pdf)
23. Grabnar, D. (2005). *Vpliv organizacijske kulture in zadovoljstva pri delu na fluktuacijo zaposlenih v Oddelku za gospodarsko kriminaliteto policijske uprave Ljubljana* (specialistično delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
24. Gruban, B., Verčič, D., & Zavrl, F. (1998). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
25. Gruban, B. (1998). Zakaj se menedžerji bojijo internega komuniciranja? *Delavska participacija*. Najdeno 24. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki-iskanje.asp?Avtor=&Naslov=&sort=AvtorPonder&Sklop=%25&Submit=Iskanje&besede=&stevilka=%25&letnik=%25&offset=461>
26. Gruban, B. (2007b). Organizacijske interne komunikacije tretje generacije: Nova managerska teorija ali teologija?. *Dialogos*. Najdeno 15. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/>
27. Gruban, B. (2007a). Strateško upravljanje internih komunikacij. *Dialogos*. Najdeno 10. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/stratesko-upravljanje-ik/>
28. Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication management*. London: Hillsdale Hove.
29. Guffey, Mary E. (1991). *Essentials of Business Communication* (2<sup>nd</sup> edition). Boston: PWS Kent.
30. Harrison, S. (1995). *Public Relations: An Introduction*. London: Routledge.
31. Hayness, M. E. (1991). *Effective Meetings, Skills*. London: Kogan Pages.
32. Holtz, S. (2004). *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. New York: AMACOM American Management Association.

33. *Interno komuniciranje*. Najdeno 4. junija na spletnem naslovu <http://www.poslovnibazar.si/?mod=articles&article=372>
34. *Interno organizacijsko komuniciranje*. Najdeno 10. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>
35. Jazbec, M. (2007). *Notranje komuniciranje kot sestavni del kadrovske funkcije v družbi Mercator*. Ljubljana: HRM.
36. Jefkins, F. (1998). *Public Relations*. London: Financial Times Management, Pitman Publishing.
37. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Kavčič, B. (2005). *Poslovna komunikacija*. Celje: Visoka komercialna šola.
40. Kelemina, L. (2008). *Interno komuniciranje v podjetju Lisca d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Kitchen, P J. (1997). *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
42. Kupritz, V. W., & Cowell, E. (2011). Productive Management Communication. *Journal of Business Communication*, 48(1), 54–82.
43. Laws, A. (2003). *Negotiations*. Oxford: Summertown.
44. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Majcen, M. (2004). *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: GV Založba.
46. Malešič, M., Hrvatina, Sandra B., & Polič, M. (2006). *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akti in modeli usposabljanja za upravljanje in merjene zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
48. Mihalič, R. (2010). *Kako pravilno komuniciram: 30 min za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
49. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
50. Mihaljčič, Z. (2009). *Delo s strankami*. Ljubljana: Jutro.
51. Mihaljčič, Z., & Šantl Mihaljčič, L. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
52. Možina, S. (1994a). *Management*. Radovljica: Didakta.
53. Možina, S., & Damjan, J. (1994b). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
55. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.

56. Možina, S. (1995). *Vodenje in vedenje v organizaciji*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
57. Muchinsky, P. M. (1987). *Psychology Applied to Work* (2nd Edition). Chicago: The Dorsey Press.
58. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
59. Mumel, D., Buneto, A., & Virt, T. (2006). *Uporaba instrumentov interne komunikacije ter cilji interne komunikacije v velikih in malih podjetjih*. Kranj: Moderna organizacija.
60. Musek Lešnik, K. (2006). Podjetje in notranje komuniciranje. Najdeno 22. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-podjetjeinnotranjekomunikacije.html>.
61. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: samozaložba.
62. Robbins, S. P. (1984). *Management: Concepts and Practices* Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
63. Seiler, William J. (1982). *Communication and Business in Professional Organizations*. London: Addison-Wesley
64. Sivec, M. (2002). *Interno komuniciranje kot pogoj uspešnega poslovanja združb* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Stegne Ceraj, S. (2007). *Interno komuniciranje v podjetju Livarna Gorica* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Števančec, D. (2009). *Socialno psihološka klima na Upravni enoti občine Murska Sobota* (raziskovalno poročilo). Murska Sobota: Upravna enota Murska Sobota.
67. Tavčar, I. M. (1995). *Uspešno poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
68. Thill, J. V., & Bovee Courtland, L. (1996). *Excellence in Business Communications*. New York: McGraw-Hill.
69. Trček, J. (1998). *Medosebno komuniciranje*. Ljubljana: Korona plus.
70. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
71. Učman, I. (2003). *Koncepti in veščine komunikacije* (magistrsko delo). Novo mesto: Višja ekonomska šola.
72. Zidanšek, U. (2010). *Interno komuniciranje v skupini Impol – časopis Metalurg* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
73. Vrbič, M. (2007). *Načini pogajanj in pogajalske taktike slovenskih podjetnikov* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Wright, Donald K. (1997). *Perceptions of Corporate Communication as Public Relations*. Corporate Communications. Bradford: MCB UP Limited.

## **PRILOGA**



## **PRILOGA: Anketni vprašalnik o internem komuniciranju v izbranem podjetju**

### **VPRAŠALNIK O INTERNEM KOMUNICIRANJU V IZBRANEM PODJETJU**

Sem vaša sodelavka, Mateja Pavlin. Sem študentka podiplomskega magistrskega študija, smer Poslovanje in organizacija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Pripravljam magistrsko delo o raziskavi internega komuniciranja v izbranem podjetju, in sicer z anketnim vprašalnikom, na katerega želim, da zaradi večje verodostojnosti raziskave odgovorite prav vsi zaposleni. Predvsem je moja naloga raziskati, kako zaposleni komunicirate med seboj, kako poteka komunikacija vertikalno (med nadrejenimi in podrejenimi) in horizontalno (med samimi zaposlenimi). Odkriti želim vir težav v komunikaciji in način vašega najpogostejšega komuniciranja.

Rezultate bom prikazala in vam jih predstavila, tako zaposlenim in tudi vodstvu podjetja. Dobljeni podatki bodo služili za izboljšanje notranje komunikacije in za odpravljanje morebitnih kritičnih točk ali pa le kot potrditev, da je komuniciranje v podjetju kakovostno in uspešno.

Pri pridobivanju podatkov potrebujem vašo pomoč. Anketa je popolnoma anonimna in jo bom uporabila izključno za namene magistrskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Mateja Pavlin

Nova Gorica, oktober 2015

**1. Spol:**

- a) ženski
- b) moški

**2. Raven v organizaciji:**

- a) višji in srednji management
- b) operativni vodja
- c) samostojni strokovni kader
- d) izvajalec

**3. Delovni staž v organizaciji:**

- a) do 2 leti
- b) od 2 do 5 let
- c) od 5 do 10 let
- d) od 10 do 20 let
- e) nad 20 let

**4 Starost:**

- a) do 30 let
- b) od 30 do 40 let
- c) od 40 do 50 let
- d) nad 50 let

**5 Pridobljena stopnja izobrazbe:**

- a) dveletna srednja šola ali manj
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visoka šola in več

**Navodila za nadaljnje izpolnjevanje vprašalnika**

Pri vsakem vprašanju imate ponujen seznam odgovorov. V tabeli s številkami obkrožite številko, odgovor, ki se vam zdi najustreznejši.



6	Kakšno je interno komuniciranje med vami in sodelavci oziroma vodjem?	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
	Zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo.	1	2	4	5
	Zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju.	1	2	4	5
	Zaposleni se lahko z našim nadrejenim pogovarjamo o svojih rezultatih in njihovem vrednotenju.	1	2	4	5
	Svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti.	1	2	4	5
	V komunikaciji z vodjo imam možnost povratne informacije.	1	2	4	5
	Podrejeni in nadrejeni se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko, enakopravno.	1	2	4	5
	Moj nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu.	1	2	4	5

7	Kateri so najpogostejši vzroki slabih odnosov med sodelavci?	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
	Nekomunikativnost.	1	2	4	5
	Skrivanje informacij.	1	2	4	5
	Negativen pristop.	1	2	4	5
	Nereševanje problemov.	1	2	4	5
	Nevoščljivost.	1	2	4	5

8	Kaj menite o delovnih sestankih?	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
	Sestanki so zame koristni, omogočajo nam sprotno reševanje problemov.	1	2	4	5
	Vsi udeleženci sestanka lahko povemo svoje mnenje.	1	2	4	5
	Sestanke ocenjujem kot uspešne.	1	2	4	5
	Sestanki so zame dolgočasni, izguba časa in denarja.	1	2	4	5
	Ozračje na sestankih je sproščeno.	1	2	4	5
	Ozračje na sestankih je napeto, neustvarjalno.	1	2	4	5

9	Kaj največkrat uporabljate pri komuniciranju v podjetju?	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
	Elektronsko pošto.	1	2	4	5
	Pogovor iz oči v oči.	1	2	4	5
	Telefon.	1	2	4	5
	Sporočilo napišem na listek.	1	2	4	5
	Intranet.	1	2	4	5

10	Kaj vas moti pri odnosu z nadrejenimi?	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
	Počasnost odločanja.	1	2	4	5
	Slabe odločitve.	1	2	4	5
	Gledanje zviška.	1	2	4	5
	Slabo komuniciranje.	1	2	4	5
	Nezainteresiranost.	1	2	4	5

11	Koga najpogosteje obvestite o težavah (spori, nesoglasja, pritožbe) pri vašem delu?	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
	Sodelavca.	1	2	4	5
	Nadrejenega.	1	2	4	5
	Direktorja.	1	2	4	5
	Nobenega.	1	2	4	5

12	Se z vašimi sodelavci in vodji pogovarjate samo o delovnih problemih?	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
	S sodelavci, vodji se pogovarjam samo o stvareh, povezanih z delom.	1	2	4	5
	S sodelavci, vodji se pogovarjam tudi o dogodkih iz zasebnega življenja.	1	2	4	5
	S sodelavci in vodji se rad družim tudi zunaj delovnega časa.	1	2	4	5
	S sodelavci in vodji bi se rad družil, vendar nimam časa ali možnosti.	1	2	4	5

<b>13</b>	<b>Kako se počutite pripadni vašemu podjetju?</b>	<b>Sploh se ne strinjam</b>	<b>Delno se strinjam</b>	<b>Večinoma se strinjam</b>	<b>Popolnoma se strinjam</b>
	Čutim pripadnost podjetju in ga ne nameravam zapustiti.	1	2	4	5
	Čutim pripadnost do neke mere, zaenkrat še ostajam v podjetju.	1	2	4	5
	Ne čutim pripadnost podjetju in ga nameravam zapustiti.	1	2	4	5

<b>14</b>	<b>Ali dobivate dovolj internih informacij?</b>	<b>Sploh se ne strinjam</b>	<b>Delno se strinjam</b>	<b>Večinoma se strinjam</b>	<b>Popolnoma se strinjam</b>
	Dobim dovolj informacij o finančnem poslovanju podjetja.	1	2	4	5
	Dobim dovolj informacij o viziji in razvoju našega podjetja.	1	2	4	5
	Dobim dovolj informacij o zaposlovanju in odpuščanju v našem podjetju.	1	2	4	5
	Želim si več internih informacij.	1	2	4	5

Tabela 1: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca

		FREKVENČNA								
		PORAZDELITEV V %				Aritm.	Mediana	Modus	Stand.	Var.
6	Interno komuniciranje med vami in sodelavci oziroma vodjem?	1	2	3	4	sredina			odklon	
	Zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo.	26,67	40,00	23,33	10,00	7,5	7,5000	/	3,6968	13,6667
	Zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju.	56,67	23,33	13,33	6,67	7,5	5,5000	/	6,6583	44,3333
	Zaposleni se lahko z vašim nadrejenim pogovarjate o vaših rezultatih in vrednotenju le-teh.	3,33	60,00	30,00	6,67	7,5	5,5000	/	7,8528	61,6667
	Svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti.	6,67	76,67	13,33	3,33	7,5	3,0000	/	10,4083	108,3333
	V komunikaciji z vodjo imate možnost povratne informacije.	10,00	50,00	30,00	10,00	7,5	6,0000	3	5,7446	33,0000
	Podrejeni in nadrejeni se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko, enakopravno.	6,67	26,67	46,67	20,00	7,5	7,0000	/	5,0000	25,0000
	Moj nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu.	26,67	70,00	3,33	0,00	7,5	4,5000	/	9,6782	93,6667
	<i>Povprečje</i>	19,52	49,52	22,86	8,10	7,5	5,5140	/	7,0056	54,2381

Tabela 2: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca

		FREKVENČNA								
		PORAZDELITEV V %				Aritm.	Mediana	Modus	Stand.	Var.
7	Kateri so najpogostejši vzroki slabih odnosov med sodelavci?	1	2	3	4	sredina			odklon	
	Nekomunikativnost.	6,67	30,00	36,67	26,67	7,5	8,5	/	3,873	15
	Skrivanje informacij.	3,33	20,00	40,00	36,67	7,5000	8,5000	/	4,1748	25,6667
	Negativen pristop.	3,33	26,67	30,00	40,00	7,5000	8,5000	/	4,5040	21,6667
	Nereševanje problemov.	3,33	13,33	36,67	46,67	7,5000	7,5000	/	4,9857	36,3333
	Nevoščljivost.	23,33	43,33	16,67	16,67	7,5000	6,0000	5	4,6599	14,3333
	<i>Povprečje</i>	8,00	26,67	32,00	33,33	7,5000	7,8000	5	4,4395	22,6000

Tabela 3: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca

	FREKVENČNA				Aritm. sredina	Mediana	Modus	Stand. odklon	Var.
	PORAZDELITEV V %								
8 Kaj menite o delovnih sestankih?	1	2	3	4					
Sestanki so zame koristni, omogočajo nam sprotno reševanje problemov.	3,33	10,00	16,67	70,00	7,50	4	/	9,1469 €	83,6667 €
Vsi udeleženci sestanka lahko povemo svoje mnenje.	6,67	13,33	26,67	53,33	7,50	6	/	6,1914 €	38,3333 €
Sestanke ocenjujem kot uspešne.	3,33	16,67	30,00	50,00	7,50	7	/	5,9722 €	35,6667 €
Sestanki so zame dolgočasni, izguba časa in denarja.	60,00	13,33	13,33	13,33	7,50	4	4	7,0000 €	49,0000 €
Ozračje na sestankih je sproščeno.	6,67	10,00	20,00	63,33	7,50	5	/	7,8528 €	61,6667 €
Ozračje na sestankih je napeto, neustvarjalno.	50,00	20,00	20,00	10,00	7,50	6	6	5,1962 €	27,0000 €
<i>Povprečje</i>	21,67	13,89	21,11	43,33	7,50	5	5	6,8932 €	49,2222 €

Tabela 4: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca

	FREKVENČNA				Aritm. sredina	Mediana	Modus	Stand. odklon	Var.
	PORAZDELITEV V %								
9 Kaj največkrat uporabljate pri komuniciranju v podjetju?	1	2	3	4					
Elektronsko pošto.	76,67	0,00	0,00	23,33	7,5	3,5	0	10,8474	117,6667
Pogovor iz oči v oči.	0,00	0,00	36,67	63,33	7,5	5,5	0	9,2556	85,6667
Telefon.	0,00	10,00	33,33	56,67	7,5	6,5	/	7,5939	57,6667
Sporočilo napišem na listek.	16,67	20,00	43,33	20,00	7,5	6	6	3,6968	13,6667
Intranet.	100,00	0,00	0,00	0,00	7,5	0	0	15,0000	225,0000
<i>Povprečje</i>	38,67	6,00	22,67	32,67	7,5	4,3	/	9,2788	99,9333

Tabela 5: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca

		FREKVENČNA								
		PORAZDELITEV V %				Aritm.	Mediana	Modus	Stand.	Var.
10	Kaj vas moti pri odnosu z nadrejenimi?	1	2	3	4	sredina			odklon	
	Počasnost odločanja.	0,00	36,67	36,67	26,67	7,5	9,5	11	5,1962	27,0000
	Slabe odločitve.	10,00	33,33	33,33	23,33	7,5	8,5	10	3,3166	11,0000
	Gledanje z viška.	0,00	23,33	50,00	26,67	7,5	7,5	/	6,1373	37,6667
	Slabo komuniciranje.	0,00	13,33	56,67	30,00	7,5	6,5	/	7,3258	53,6667
	Nezainteresiranost.	13,33	30,00	23,33	33,33	7,5	8	/	2,6458	7,0000
	<i>Povprečje</i>	4,67	27,33	40,00	28,00	7,5	8	/	4,9243	27,2667

Tabela 6: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca

		FREKVENČNA								
		PORAZDELITEV V %				Aritm.	Mediana	Modus	Stand.	Var.
11	Koga najpogosteje obvestite o težavah (spori, nesoglasja, pritožbe) pri vašem delu?	1	2	3	4	sredina			odklon	
	Sodelavca.	0,00	0,00	36,67	63,33	7,5	5,5	0	9,2556	85,6667
	Nadrejenega.	40,00	13,33	23,33	23,33	7,5	7	7	3,3166	11,0000
	Direktorja.	40,00	13,33	23,33	23,33	7,5	7	7	3,3166	11,0000
	Nobenega.	80,00	10,00	10,00	0,00	7,5	3	3	11,0905	123,0000
	<i>Povprečje</i>	40,00	9,17	23,33	27,50	7,5	5,625	4,25	6,7449	57,6667

Tabela 7: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca

		FREKVENČNA								
		PORAZDELITEV V %				Aritm.	Mediana	Modus	Stand.	Var.
12	Se z vašimi sodelavci in vodji pogovarjate samo o delovnih problemih?	1	2	3	4	sredina			odklon	
	S sodelavci, vodji se pogovarjam samo o stvareh povezanih z delom.	63,33	26,67	10,00	0,00	7,5	5,5	/	8,3467	69,6667
	S sodelavci, vodji se pogovarjam tudi o dogodkih iz zasebnega življenja.	3,33	10,00	26,67	60,00	7,5	5,5	/	7,5939	57,6667
	S sodelavci in vodji se rad družim tudi zunaj delovnega časa.	20,00	33,33	26,67	20,00	7,5	7	6	1,9149	3,6667
	S sodelavci in vodji bi se rad družil vendar nimam časa ali možnosti.	20,00	36,67	33,33	10,00	7,5	8	/	3,6968	13,6667
	<i>Povprečje</i>	26,67	26,67	24,17	22,50	7,5	6,5	/	5,3881	36,1667

Tabela 8: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca

		FREKVENČNA								
		PORAZDELITEV V %				Aritm.	Mediana	Modus	Stand.	Var.
13	Kako se počutite pripadni vašemu podjetju?	1	2	3	4	sredina			odklon	
	Čutim pripadnost podjetju in ga ne nameravam zapustiti.	33,33	26,67	26,67	13,33	7,5	8	8	2,5166	6,3333
	Čutim pripadnost do neke mere, zaenkrat še ostajam v podjetju.	10,00	36,67	30,00	23,33	7,5	8	/	3,4157	11,6667
	Ne čutim pripadnosti podjetju in ga nameravam zapustiti.	13,33	30,00	23,33	33,33	7,5	8	/	2,6458	7,0000
	<i>Povprečje</i>	18,89	31,11	26,67	23,33	7,5	8	/	2,893	8,3333



Tabela 9: Porazdelitev v odstotkih, aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon in varianca

		FREKVENČNA								
		PORAZDELITEV V %				Aritm.	Mediana	Modus	Stand.	Var.
14	Ali dobivate dovolj internih informacij?	1	2	3	4	sredina			odklon	
	Dobim dovolj informacij o finančnem poslovanju podjetja.	40,00	20,00	23,33	16,67	7,5	6,5	/	3,1091	9,6667
	Dobim dovolj informacij o viziji in razvoju našega podjetja.	43,33	20,00	20,00	16,67	7,5	6	6	3,6968	13,6667
	Dobim dovolj informacij o zaposlovanju in odpušcanju v našem podjetju.	53,33	10,00	20,00	16,67	7,5	5,5	/	5,8023	33,6667
	Želim si več internih informacij	3,33	26,67	26,67	43,33	7,5	8	8	4,9329	24,3333
	<i>Povprečje</i>	35,00	19,17	22,50	23,33	7,5	6,5	/	4,3853	20,3333