

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**MODEL KOMUNICIRANJA ZAPOSLENIH V
PODJETJU CORDIA**

Ljubljana, junij 2005

PETRA BITENC

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. OBRAVNAVA PROBLEMA IN NAMEN SPECIALISTIČNEGA DELA	2
1.2. CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA	2
1.3. METODE DELA	3
1.4. ZASNOVA DELA.....	4
2. OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA	5
2.1. VLOGA KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI.....	5
2.2. KOMUNIKACIJSKI MODEL.....	6
2.3. ELEMENTI KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA	6
2.4. VRSTE KOMUNICIRANJA	8
2.4.1. <i>KOMUNICIRANJE GLEDE NA ŠTEVILO SODELUJOČIH</i>	8
2.4.2. <i>KOMUNICIRANJE GLEDE NA RAZDALJO MED UDELEŽENCI</i>	9
2.4.3. <i>KOMUNICIRANJE GLEDE NA SMER</i>	9
2.4.4. <i>KOMUNICIRANJE GLEDE NA OBLIKO</i>	10
2.5. MOTNJE V KOMUNICIRANJU	13
3. KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI	16
3.1. OPREDELITEV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	17
3.1.1. <i>NAMEN IN CILJI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA</i>	18
3.1.2. <i>VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA</i>	19
3.1.2.1. <i>POSLOVNI RAZGOVOR</i>	19
3.1.2.2. <i>POSLOVNI SESTANEK</i>	20
3.1.2.3. <i>NASTOPI IN PREDSTAVITVE</i>	20
3.1.2.4. <i>PISNO KOMUNICIRANJE</i>	21
3.1.3. <i>KOMUNICIRANJE IN MOČ UDELEŽENCEV</i>	21
3.1.4. <i>TEHNOLOGIJA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU</i>	22
3.2. INTERNO KOMUNICIRANJE.....	23
3.2.1. <i>OPREDELITEV IN VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA</i>	23
3.2.2. <i>KOMUNICIRANJE Z NOTRANJO JAVNOSTJO V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH</i>	25
3.2.2.1. <i>NOTRANJE KOMUNIKACIJE KOT PROCES</i>	25
3.2.2.2. <i>POSLEDICE SLABEGA KOMUNICIRANJA</i>	25
3.2.2.3. <i>VPLIV NA INTERNO KOMUNICIRANJE</i>	26
3.2.2.4. <i>SLOG VODENJA IN MOŽNE REŠITVE</i>	26
3.2.3. <i>ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE</i>	27
3.2.4. <i>ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA</i>	28
3.2.5. <i>MODEL STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA INTERNIH KOMUNIKACIJ</i>	31

4. ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU CORDIA D.O.O.....	35
4.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	35
4.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	36
4.2.1. NAČRT RAZISKAVE.....	36
4.2.2. ZBIRANJE PODATKOV.....	37
4.3. UPRAVLJANJE INTERNIH KOMUNIKACIJ V PODJETJU CORDIA D.O.O.....	37
4.3.1. VIZIJA ORGANIZACIJE	37
4.3.2. OPIS DEJAVNOSTI ORGANIZACIJE	38
4.3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	39
4.3.4. DELOVANJE ORGANIZACIJE.....	40
4.3.5. INFORMACIJSKI SISTEM.....	40
4.3.6. OBLIKOVANJE IN SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST.....	40
4.3.7. POTEK KOMUNICIRANJA V PROCESU DELA	42
4.4. ANALIZA REZULTATOV ANKETIRANJA O INTERNEM KOMUNICIRANJU ..	44
4.5. KRITIČNA ANALIZA	53
5. PREDLOGI UČINKOVITEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU CORDIA D.O.O.....	54
6. SKLEP.....	57
LITERATURA	58
VIRI.....	60
PRILOGE	1

SEZNAM SLIK

Slika 1: Komunikacijski sistem s povratno zvezo.....	8
Slika 2: Viri motenj v komuniciranju.....	14
Slika 3: Komunikacijski sistem z motnjami.....	15
Slika 4: Model internega komuniciranja	32
Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.....	39
Slika 6: Potek komunikacije med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o.	43
Slika 7: Motnje se pojavljajo pri komuniciranju.....	44
Slika 8: Sporazumevanje s sodelavci	45
Slika 9: Ste s sodelavci pogosto v medsebojnem konfliktu?	45
Slika 10: Najpogostejši vzroki slabih odnosov s sodelavci.....	46
Slika 11: Najpogostejša oblika komuniciranja s sodelavci	47
Slika 12: Uspešnost sestankov	48
Slika 13: Ozračje na sestankih	48
Slika 14: Trajanje sestankov	48
Slika 15: Stil vodenja nadrejenega	49
Slika 16: V komunikaciji z vodjem je možnost povratne informacije.....	49
Slika 17: Dejavniki, ki najbolj motivirajo za delo	51
Slika 18: Se osebni cilji posameznika popolnoma poistovetijo s cilji organizacije?.....	51
Slika 19: Stopnja komunikacije v organizaciji.....	52
Slika 20: Izražanje mnenja brez občutka napetosti	52
Slika 21: Vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja	53

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Sistemizacija delovnih mest podjetja Cordia d.o.o.	42
Tabela 2: Najpogostejši vzroki slabih odnosov s sodelavci (v odstotkih)	46
Tabela 3: Najpogostejša oblika komuniciranja s sodelavci (v odstotkih).....	47
Tabela 4: Dejavniki, ki najbolj motivirajo za delo (v odstotkih)	50

1. UVOD

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

Uspešno poslovanje je danes močno povezano z uspešno komunikacijo. Ta pa se začne pri ljudeh. V ospredje se postavlja vprašanje, kako uspešno komunicirati z drugo stranjo za vzpostavitev uspešnega dialoga, ki vodi do sporazuma in zadovolji interese sodelujočih. Uspešno komuniciranje je veščina, ki se je mora posameznik naučiti in le redkim je ta sposobnost prirojena. Potrebno je precej zavzetosti in priprav in ni veliko takšnih, ki so se voljni potruditi. Pravilno poslušanje, spraševanje, informiranje, sredstva izražanja, to so teme, ki so bistvene za uspešno komuniciranje. V Slovenskih podjetjih danes čedalje bolj težimo k uspešnemu komuniciranju. Zavedamo se, da so dobri odnosi med zaposlenimi osnova za razvoj in napredek podjetja.

Glede na namen in vsebino predstavlja posebno vrsto komuniciranja poslovno komuniciranje. Namen poslovnega komuniciranja je doseganje poslovnih ciljev posameznika, skupine in organizacije (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 49). Poslovno komuniciranje je posledica delitve dela (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 22). Človek je tako začel poslovati. Poslovati pomeni opravljati naloge, za katere je nekdo pristojen. Z delitvijo dela se je tako možnost človekovega preživetja bistveno povečala. Da pa bi sistem delitve dela funkcioniral, je bilo nujno razviti sistem komuniciranja. Poslovno komuniciranje je torej komuniciranje, ki se je razvilo zaradi potreb delitve dela. Poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja. Smisel organizacij ciljnih družb ljudi je v ciljnem delovanju, v složnem prizadevanju za doseganje ciljev organizacije. Sodelovanje pa terja sporazumevanje, terjanje in odgovarjanje. Strokovna znanja in osebna nadarjenost niso dovolj, saj ne zagotavljajo složnega sodelovanja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 22).

Pomembnost skupinskega dela v organizacijah je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih ali neformalnih pogovorih, sestankih, krožkih, posvetih, projektnih in delovnih timih in podobno. Posebno velja to za managerje vseh vrst, ki morajo redno komunicirati s sodelavci, reševati probleme, ki se nanašajo na medosebne, delovne in poslovne zadeve. Nekateri preživijo pri razgovorih in na sestankih več kot polovico

delovnega časa. Delovne skupine imajo precejšnjo vlogo pri pojasnjevanju večje ali manjše storilnosti članov in njihovega prispevka k skupnim ciljem (Možina, 1994, str. 601).

1.1. OBRAVNAVA PROBLEMA IN NAMEN SPECIALISTIČNEGA DELA

Komunikacijski proces je namenjen doseganju sporazuma o neki stvari, mnenju ali stališču. Teče v smeri napredovanja in nazadovanja. V ospredje se postavlja vprašanje, kako uspešno komunicirati z drugo stranjo za vzpostavitev uspešnega dialoga, ki vodi do sporazuma in zadovolji interese sodelujočih. Uspešno komuniciranje je veščina, ki se je mora posameznik naučiti in le redkim je ta sposobnost prirojena. Potrebno je precej zavzetosti in priprav in ni veliko takšnih, ki so se voljni potruditi. Pravilno poslušanje, spraševanje, informiranje, sredstva izražanja, to so teme, ki so bistvene za uspešno komuniciranje.

V specialistični nalogi želim z opredelitvijo organizacijske strukture, poteka komunikacije, komunikacijskih kanalov, motenj v komuniciranju ter sistemizacijo delovnih mest v podjetju Cordia d.o.o. raziskati vlogo komuniciranja.

Namen specialističnega dela je osvetliti najpomembnejše točke uspešnosti komuniciranja zaposlenih v podjetju Cordia d.o.o. S tem želim v podjetju pomagati pri vzpostavljanju učinkovitega sistema komuniciranja. Ugotoviti želim, kako odnosi med zaposlenimi in pospešeno reševanje problemov vplivajo na razvoj dejavnosti organizacije. Raziskati želim tudi, kje najpogosteje prihaja do konfliktov, ali je to v komunikaciji z nadrejenimi ali s sodelavci. Ugotoviti želim, kakšna stopnja komunikacije prevladuje ter najpogostejše oblike komuniciranja, najpogostejše motnje in kako uvedba rednih sestankov vpliva na obvladovanje le-teh in dejavniki, ki najbolj motivirajo zaposlene v povezavi s poistovetenjem osebnih ciljev s cilji organizacije.

Uspešna komunikacija znotraj organizacije Cordia d.o.o. je ključni faktor konkurenčnosti in uspeha. Rezultati uspešnega komuniciranja vplivajo na delovanje organizacije. Zagotovljeno uspešno informiranje med zaposlenimi, ki je povezano tudi z motivacijo, bo omogočalo poglobitev dejavnosti.

Temeljna teza, ki jo bom preverila z empirično raziskavo v podjetju Cordia d.o.o. je, da je učinkovitost komuniciranja manjša od želene, ker jo ovirajo določene komunikacijske motnje. Motnje pri komunikaciji se lahko pojavijo zaradi razlik v verbalni in neverbalni komunikaciji, zaradi razlik v vrednotah, navadah in vedenju ljudi.

1.2. CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA

Cilji specialističnega dela so:

1. Preučiti literaturo in oblikovati elemente uspešnosti komuniciranja.
2. Ugotoviti stanje glede komuniciranja v podjetju Cordia d.o.o.

3. Predlagati izboljšave v podjetju glede komuniciranja.
4. Vzpostavitev primernih delovnih pogojev, ki se nanašajo na interno komuniciranje med zaposlenimi.

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

1.3. METODE DELA

Specialistično delo bosta sestavljala dva dela. Prvi je teoretični del, ki ga bom razvila s pomočjo domače in tuje literature, drugi del pa bo predstavitev empirične raziskave, na podlagi, katere je zasnovan anketni vprašalnik. Pred sestavljanjem anketnega vprašalnika bom preučila literaturo s področja komuniciranja, poslovnega komuniciranja ter najpogostejše motnje pri komuniciranju. V delu se bom osredotočila predvsem na interno komuniciranje v organizaciji Cordia d.o.o. Predstavljena bo tudi organizacijska struktura in delovanje organizacije, uporabljena tehnologija, udeleženci komuniciranja ter najpogostejše motnje pri komuniciranju.

Pri načrtovanju specialističnega dela in pri izbiri metodološkega dela se bom naslonila na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire in na interno literaturo v podjetju. V nalogo bodo vključene tudi informacije pridobljene v pogovoru z zaposlenimi in informacije pridobljene iz internih virov podjetja.

Da bom lahko oblikovala tezo, bom najprej raziskala podatke na podlagi literature, virov in spletnih strani. Tako bom pridobila teoretično podlago, ki me bo usmerjala pri delu. Na osnovi raziskave pa bom obdelala zbrane podatke s pomočjo metode anketiranja. Z anketnim vprašalnikom, izvedenim v podjetju Cordia d.o.o., pa želim dobiti odgovore na vprašanja, kakšni so pravzaprav odnosi med zaposlenimi, kako je razvito komuniciranje med njimi ter posledično z analizo rezultatov predlagati možne ukrepe, ki bi izboljšali njihovo medsebojno komunikacijo in tako povečali zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji.

Izbrala sem metodo anketiranja. Ankete so anonimne in se izvajajo pisno. Namen raziskave je izboljšati raven interne komunikacije v organizaciji Cordia d.o.o. Pri oblikovanju sheme poteka komunikacije med zaposlenimi mi bo v pomoč shema organizacijske strukture celotne organizacije in preglednica sistemizacije delovnih mest. Na podlagi ankete želim ugotoviti, katere oblike komuniciranja zaposleni najpogosteje uporabljajo in koliko se zavedajo pomembnosti komuniciranja, kako pogosto prihaja do konfliktov med njimi in katere so najpogostejše motnje pri komuniciranju. S pogovori z zaposlenimi želim raziskati predvsem motnje, ki se lahko pojavijo pri komuniciranju, kar bo prikazano v tabeli poteka komunikacij v podjetju Cordia d.o.o.

1.4. ZASNOVA DELA

Specialistično delo bom zaradi boljše preglednosti razdelila na šest poglavij. V uvodnem poglavju je uvod v osrednjo temo specialističnega dela. V drugem poglavju bom opredelila vlogo komuniciranja v organizaciji. Tretje poglavje je namenjeno pojmovanju, pomenu in opredelitvi komuniciranja. Opisala bom, kaj je to komuniciranje, kako poteka, komunikacijski proces, komunikacijski model in komunikacijski kanali ter motnje do katerih prihaja pri samem procesu komuniciranja. Pri komuniciranju gre za izmenjavo informacij, zato je razložen njihov pomen. Četrto poglavje, ki je najobsežnejše, zajema komuniciranje v organizaciji, kjer se bom osredotočila na poslovno in interno komuniciranje. Veliko pozornost v tem poglavju bom posvetila interni komunikaciji. Ta del obsega teme, ki so potrebne za razumevanje raziskovalnega dela. Cilj internega komuniciranja je vzpostavitev pozitivne delovne klime in dobrih medsebojnih odnosov. Temelji na spodbujanju skupinskega dela, sodelovanje znotraj organizacije ter izboljšanju rezultatov dela posameznika in celote. Peto poglavje bom namenila empirični raziskavi. V raziskovalnem delu bom predstavila dejavnosti organizacije, na podlagi katere je zasnovan anketni vprašalnik. Vprašanja se nanašajo na interno komuniciranje med zaposlenimi in kako le-to vpliva na celotno strategijo in delovanje organizacije. Obsega tudi analizo rezultatov anketiranja in krtično analizo. V šestem poglavju bom navedla model učinkovitega komuniciranja zaposlenih v podjetju oziroma ugotovitve in predloge za izboljšavo. V zaključku bom podala sklepne misli.

2. OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA

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

- Slovar slovenskega knjižnega jezika definira pojem komuniciranje kot »izmenjavati misli, informacije, sporazumevati se« (Kavčič, 2000, str. 2).
- Komunikacija ima v življenju posameznika pomembno vlogo. Je edini način, da ugotovimo, kdo smo. S komunikacijo vzpostavimo stik z drugimi ljudmi (Adler, 1994, str. 11).
- Komuniciranje kot proces prenosa mnenja med posamezniki (Wright, 1995, str. 23).
- Komuniciranje je proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja (Florjančič, 1996, str. 133).
- Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja dveh oseb (Možina, 1995, str. 23).

Pri komuniciranju se sprijaznite s tem, da se pomen vaših besed izraža v odgovoru do sogovornika in ne v tem, kar mislite, ko jih izražate. Zavedajte se, da vaše besede vzbudijo v drugih drugačne predstave, čustvene povezave in pomene od vaših (Green, 1995, str. 87).

Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tudi tisto, česar sam ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj skupine na poti do skupnega cilja (Lipičnik, 1997, str. 178). Komunikacija je življenjsko pomembna za vsakega (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 16).

Opredelitve so si podobne. Vse tako ali drugače pravijo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglasene, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja.

Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to terja informiranje, dogovarjanje, vplivanje. Uspešno je komuniciranje, ki doseže zastavljeni cilj.

2.1. VLOGA KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI

Komuniciranje predstavlja eno od bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delo, komuniciramo v

prostem času itd. Komuniciranje spremlja človeka skozi vse življenje (Kavčič, 2000, str. 1). Komuniciranje je tako zelo razširjeno in povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Ne zavedamo se, da je izrednega pomena, saj je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja.

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

2.2. KOMUNIKACIJSKI MODEL

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

Kotler (1998, str. 597) pravi, da komunikacijski model kaže, kdo komu kaj sporoča, po kakšni poti in s kakšnim učinkom.

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

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

Sporočevalec na podlagi virov podatkov sestavi sporočilo, ki ga po komunikacijskem kanalu pošlje prejemniku. Sporočilo ima na prejemnika določen učinek. Sporočevalcu omogoča povratne zveza, da se seznanj z reakcijo prejemnika.

2.3. ELEMENTI KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA

Pogoji, da proces komuniciranja lahko poteka je, da so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema. Najbolj preprost komunikacijski sistem (glej Sliko 1) sestavljajo štiri sestavine (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 17):

- pošiljatelj ali oddajnik,
- sprejemnik,
- sporočilo,

- komunikacijski kanal.

Pošiljatelj ali oddajnik je oseba, ki sporočila snuje in oddaja. Ima jasno opredeljen cilj, kaj želi sporočiti sprejemniku. Sporočilo naj bo jasno in razumljivo. Pošiljatelj naj pozna pravila komuniciranja, kako bo komuniciral: govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 43). Je oseba, ki odda sporočilo z namenom, da bi ga druga oseba ali skupina sprejela. Vsebina in način oddajanja, prav tako razumljivost sporočila so odvisni od znanja in sposobnosti ter nagnjenj oddajnika. Namen sporočila, vloga oddajnika v organizaciji in podobno vplivajo na vsebino sporočila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227).

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

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

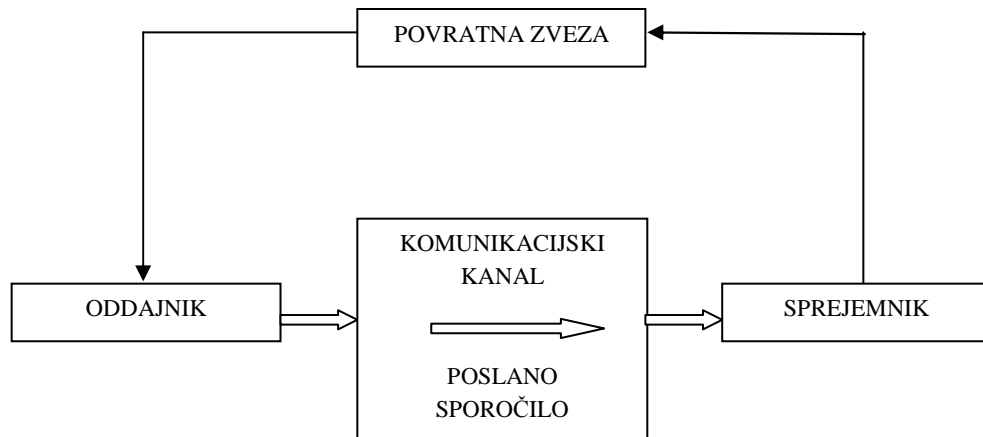
Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja do sprejemnika. Lahko so to neposredni stiki med pošiljateljem in sprejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, telekomunikacijske zveze. Učinkovitost komuniciranja terja, naj komunikacijski kanal v časovni enoti čim bolj natančno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

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

- oddajnik jih mora biti sposoben oddati,
- sprejemnik jih mora biti sposoben sprejeti,
- za sprejemnik in oddajnik morajo imeti enak pomen,

- komunikacijski kanal jih mora biti sposoben prenesti v natanko takšni obliki, v kakršni so bili oddani.

Slika 1: Komunikacijski sistem s povratno zvezo



Vir: Florjančič, Ferjan, 2000, str. 17.

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

2.4. VRSTE KOMUNICIRANJA

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

2.4.1. KOMUNICIRANJE GLEDE NA ŠTEVILO SODELUJOČIH

Glede na število sodelujočih ločimo:

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

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

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

Javno komuniciranje vključuje zelo širok krog ljudi. Ljudje komunicirajo s pomočjo množičnih medijev (časopisi, revije, plakati, radio, televizija, internet). Le-ti posredujejo ljudem politične, kulturne, izobraževalne, zabavne in druge informacije. Javno komuniciranje ima tri osnovne funkcije – informativno, povezovalno in izobraževalno (Mihaljčič, 2000, str. 15).

2.4.2. KOMUNICIRANJE GLEDE NA RAZDALJO MED UDELEŽENCI

Glede na razdaljo med udeleženci ločimo:

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

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

Posredno komuniciranje pomeni, da med pošiljateljem in sprejemnikom sporočila nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijski kanal. Kanali so lahko različnih vrst: lahko so mehanska sredstva, tisk, elektronska sredstva. V tem primeru je učinkovitost komuniciranja tudi pod vplivom komunikacijskega kanala. Povratna zveza navadno ni mogoča neposredno, ampak le posredno. Včasih je tudi predvidena le formalno. Vsa sredstva množičnega komuniciranja sodijo v to vrsto komuniciranja. Sem pa sodi tudi telefonski komuniciranje, elektronska pošta ali dopisovanje. Posebna prednost nekaterih oblik posrednega komuniciranja, recimo pisnega, je v tem, da sporočilo ostaja dalj časa na voljo potencialnemu prejemniku. Pisno dokumentacijo je mogoče shraniti in ponovno uporabiti kasneje (Kavčič, 2000, str. 48).

2.4.3. KOMUNICIRANJE GLEDE NA SMER

Glede na smer komuniciranja ločimo:

- enosmerno komuniciranje,
- dvosmerno komuniciranje.

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

prejemnikov hkrati. Sem spadajo medijske in masovne komunikacije ter komunikacije v strogo hierarhičnih strukturah.

Dvosmerno komuniciranje je bolj učinkovito, ker gre za povratno informacijo. Izmenjavanje sporočil teče v obe smeri od pošiljatelja do sprejemnika in nazaj. S takšnim komuniciranjem nastaja skupni jezik za sporazumevanje, kjer kode razumeta oba. Dvosmerno komuniciranje daje videz neurejenosti, je zahtevno in obstaja možnost reševanja nesoglasij.

2.4.4. KOMUNICIRANJE GLEDE NA OBLIKO

Glede na obliko razlikujemo dve osnovni vrsti komuniciranja:

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

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

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

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

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

- prajezik,
- geste,
- izrazi obraza,
- oči in pogled,
- dotikanje,
- prostor,
- čas,

- poslovna darila.

Prajezik

Izraz **prajejik** se nanaša na kakovost uporabljenega glasu. Lastnosti uporabljenega glasu pri komuniciranju so naslednje: višina glasu, glasnost, hitrost govora, kakovost glasu in poudarek v stavku. Ljudje imajo neko specifično kombinacijo višine, glasnosti, hitrosti in kakovosti, ki je zanje tipična in se razlikuje od drugih. Vsaka od teh lastnosti posebej, ali njihova kombinacija, dopolnjuje, nadomešča ali nasprotuje uporabljenim besedam. Prajezik je sredstvo za sporočanje čustev. S kombinacijo hitrosti, višine, glasnosti in kakovosti tona posameznik sporoča svoj čustveni odnos do tega, kar sicer izraža z besedami. S temi karakteristiki je mogoče dokaj dobro sporočiti veselje, žalost, jezo, dolgočasje, zaničevanje itd. (Kavčič, 2000, str. 284).

Geste

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

Izrazi obraza

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

Oči in pogled

Oči sodijo med najpogosteje uporabljen način neverbalnega komuniciranja. So zelo opazne in izrazite. Stik s pogledom se ustvari, kadar dve osebi gledata ena drugi v oči. Pogled v oči je na eni strani sredstvo sporočanja stališč, na drugi strani pa je sredstvo govorca za pridobivanje povratnih informacij od poslušalca. Odprt pogled naravnost v oči drugega se šteje za znak odprtosti in poštenosti, samozavesti in trdnosti. Bolj zaupamo tistemu, ki nas pri pogovoru

gleda naravnost v oči. Vendar sogovornika ne gledamo vedno naravnost v oči, posebej ne dalj časa. Poslovni pogled je usmerjen v trikotnik med usti in obema očesoma (Kavčič, 2000, str. 288).

Dotikanje

Telesni stik je prvi način komuniciranja majhnih otrok s svojimi starši. Dotikanje s starši se reducira na stisk roke, poljub na lica itd. Telesne stike z drugimi ljudmi (izven družine) je mogoče razdeliti na socialne in nesocialne dotike. Nesocialni dotiki so tisti, ki jih imamo z ljudmi, katerih funkcija vključuje telesno dotikanje. To so zdravniki, frizerji, zobozdravniki in podobno. Socialno dotikanje pa pride v poštev z večjo skupino ljudi, s katerim delamo, se igramo ali se družimo (Kavčič, 2000, str. 296). Socialni dotiki so ponavadi izraz bodisi topline bodisi nadrejenosti. Po drugi strani pa z njim lahko pritegnemo pozornost ali jih uporabimo kot poudarek k govorjenim besedam (Baguley, 1994, str. 159).

Prostor

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

Čas

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

Poslovna darila

Poslovna darila so predmeti, ki jih poslovni partnerji podarijo drugim poslovnim partnerjem. So sestavina poslovnega protokola in poslovnega bontona ter del marketinga posamezne firme. Prispevajo k ustvarjanju ugodnega ozračja med poslovnimi partnerji. To pa je podlaga sporazumevanju in zaupanju. Dobro izbrano poslovno darilo ima tudi vlogo promocijskega in informacijskega za podjetje in osebo, ki ga daje. V tem smislu kaže ločevati med poslovnim in promocijskim darilom. Promocijska darila so navadno drobni predmeti reklamne narave (na primer obesek za ključke, pisalo z imenom podjetja). Promocijskih daril ne smemo

uporabljati kot poslovna darila. Poslovna darila v politiki označujemo kot protokolarna darila. Razlika med enim in drugimi vsebinsko ni označena, najenostavnejše je razlikovanje glede na to, kdo komu darilo izroča. Če gre za darilo državnika ali države drugemu državniku ali državi, potem je to protokolarno darilo. Če pa poslovnež daje darilo poslovnemu partnerju, govorimo o poslovnem darilu (Kavčič, 2000, str. 301).

2.5. MOTNJE V KOMUNICIRANJU

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

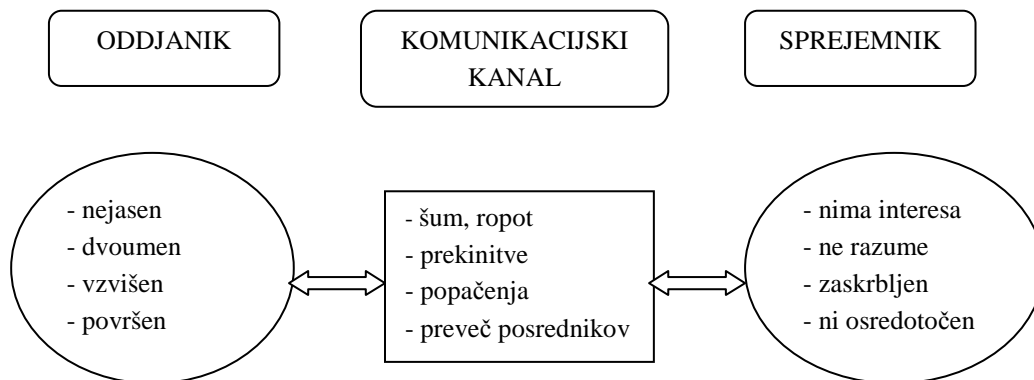
Komuniciranje pa ne poteka tako učinkovito, kot bi želela pošiljatelj in prejemnik. V vseh fazah procesa komuniciranja se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja. Vrste motenj pri komuniciranju so tri (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 69):

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

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

Da lahko motnje, ki preprečujejo učinkovito komuniciranje uspešno odpravimo, moramo najprej poiskati vzrok motenj v komunikacijskem procesu. Če je komuniciranje dvosmerno in pošiljatelj prejme od prejemnika sporočila odziv, se motnje veliko hitreje odkrijejo in odpravijo. Slika 2 prikazuje različne vire motenj v komuniciranju.

Slika 2: Viri motenj v komuniciranju



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

Motnje pri pošiljatelju

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

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

Motnje pri prejemniku

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

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

Motnje na komunikacijski poti

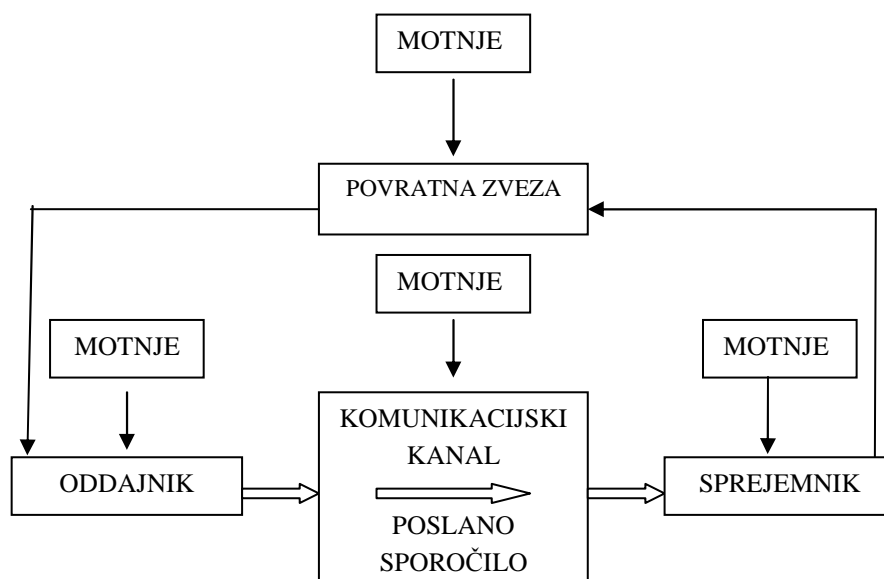
Med te motnje štejemo:

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

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

- selektivna pozornost sprejemnika,
- selektivno izkrivljanje na strani oddajnika ali sprejemnika,
- selektivna povratna informacija.

Slika 3: Komunikacijski sistem z motnjami



Vir: Florjančič, Ferjan, 2000, str. 71.

Odpravljanje motenj pri komuniciranju

Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje, vendar je zahtevno. Motnjam se pri komuniciranju ni mogoče izogniti v celoti. Obstaja pa nekaj načinov za omejevanje le-teh. Najpomembnejše je razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom. Če dobro razumeta drug drugega, zlahka odkrijeta sicer skrite motnje v komunikaciji, prav razumeta tudi marsikatero nepopolno ali izkrivljeno sporočilo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 71).

Ena od najbolj pogosto uporabljenih možnosti je, da pošiljatelj ponovi sporočilo, lahko večkrat zapored. S tem skuša zmanjšati vpliv objektivnih in subjektivnih dejavnikov, ki povzročajo motnje pri sprejemu in dekodiranju.

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

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

Pri obvladovanju motenj pri komuniciranju so nepogrešljive povratne informacije sprejemnika pošiljatelju. Povratno komuniciranje dodatno obremenjuje komunikacijski kanal, vendar sproti odpravlja motnje in zagotavlja obojestransko razumevanje. Hkrati močno poveča natančnost prenosa sporočila.

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

Šifriranje sporočil se uporablja za boljšo izrabo omejene zmogljivosti komunikacijskega kanala ali da se prepreči dostop do sporočila sprejemnikom, ki jim ni bilo namenjeno.

Zaradi neskladja so motnje v komuniciranju očitne, vzroki pa marsikdaj ostajajo prikriti. Če jih ne znamo razčleniti, lahko kar naprej seveda neuspešno stopnjujemo komunikacijska prizadevanja.

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

3. KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

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

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

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

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

S stališča organizacije in organiziranja imajo komunikacije temeljni pomen. Brez komunikacij bi bila organizacija mrtva. Komuniciranje v organizaciji je proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 105). Organizacija si želi imeti v očeh vseh svojih javnosti, notranjih in zunanjih, dobro ime in to je njen glavni cilj. To lahko v organizaciji dosežejo z izgrajevanjem občutka pripadnosti, ki poteka skozi sodelovanje pri odločitvah. Zaposleni, ki imajo možnost sodelovanja in imajo občutek, da njihova mnenja upoštevajo, bodo pri delu bolj učinkoviti in motivirani (Jefkins, 1998, str. 141).

3.1. OPREDELITEV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

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

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

organizacijami zato, da bi jih informiral in dobival informacije, da bi usklajeval stališča in iskal rešitve za posamezne zadeve (priložnost, nevarnosti, problemi) ter zato, da bi vplival nanje (Možina et al., 1995, str. 416).

Učinkovitost poslovnih komunikacij presojava na dva načina: z *ekonomičnostjo* (kolikšni so stroški za opravljeno komuniciranje) in *produktivnostjo* (kolikšne izide je dala vsaka sestavina komuniciranja) (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 21). V tem smislu je komuniciranje učinkovito, kadar daje ob dani porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira, kar največ rezultatov oziroma kadar zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev (Možina, 1995, str. 21).

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

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

3.1.1. NAMEN IN CILJI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

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

Menedžerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi

mogla potekati brez komuniciranja. Razne oblike komuniciranja omogočajo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 19):

- dajanje ali dobivanje 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,
- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

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

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

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

Cilji sami so le namere, želje, sami so le malo koristni. Uspešno je le komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi dosega.

3.1.2. VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

V sodobnem poslovnem svetu je sporazumevanje pomemben sestavni del vsakodnevnega dogajanja. Do izmenjave informacij in mnenj lahko pride na poslovnih sestankih, poslovnih razgovorih, predstavitev ter v obliki pisnega komuniciranja. Če hočemo, da bo imelo poslovno komuniciranje koristne in dolgotrajne posledice s pozitivnim povratnim delovanjem, moramo za vse vrste poslovnega komuniciranja poznati določena pravila in se znati primerno obnašati.

3.1.2.1. POSLOVNI RAZGOVOR

V organizacijah se skoraj vsakodnevno komunicira na poslovnih razgovorih (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 75). Poslovni razgovor je bolj ali manj uradna izmenjava mnenj in stališč. Jedro poslovnega razgovora je govorno sporazumevanje, vendar se dopolnjuje z drugimi, nebesednimi oblikami komuniciranja (Tavčar, 2000, str. 29). Poslovni razgovor je ena od

sestavin poslovnega komuniciranja in obsega pripravo na razgovor, sproščanje in poslušanje (Kavčič, 2000, str. 193). Poslovni razgovor je sočasno in dvostransko, predvsem govorno komuniciranje med dvema ali več sogovorniki. Poslovni razgovor je dandanes prevladujoča in temeljna oblika poslovnega komuniciranja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 144). K poslovnemu razgovoru štejemo tudi poslovni razgovor in sicer kot poslovni razgovor na daljavo. Telefoniranje je zaradi prikladnosti najpogostejši nadomestek za osebne stike in pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovreden (Možina et al., 1995, str. 138). Telefonski razgovor je posebna zvrst poslovnih razgovorov. Zanj so značilne posebne omejitve, ker se sogovornika le slišita, nista pa v neposrednem stiku. Telefonski razgovori so izredno pogosti in tudi zelo učinkoviti, če se zavedamo pasti v njih ter se jim spretno izogibamo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 144).

3.1.2.2. POSLOVNI SESTANEK

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

3.1.2.3. NASTOPI IN PREDSTAVITVE

Nastopi in predstavitve so neposredno, predvsem govorno komuniciranje s številnimi udeleženci. So lahko družabni, namenjeni razvedrilu ali svečanim priložnostim, zato večinoma ne sodijo v poslovno komuniciranje. Nastopi so poleg družabnih lahko informativni, kadar gre za seznanjanje številnih udeležencev z novimi znanji, spoznanji, navodili itd. ali pa so namenjene predvsem vplivanju, predstavljanju zamisli in izidov, pridobivanju podpore in soglasja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 196). Jedro predstavitve je govorništvo ali retorika, prastara večšina govornega nastopanja v javnosti, v

poslovnem in zasebnem okolju. Govorništvo, jedro nastopov in predstavitev, terja široko razgledanost, multidisciplinarna in interdisciplinarna znanja. Nastopanje v javnosti in predstavitve so večšina, ki se jih lahko nauči vsakdo, če se le potruzi. Temelj te večšine so znanja o vplivanju in komuniciranju, tako besednem kot nebesednem (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 232).

3.1.2.4. PISNO KOMUNICIRANJE

Pisno komuniciranje se bistveno razlikuje od govornega. Primerno je za obravnavanje bolj zapletenih, obsežnih zadev in zato je tudi zamudnejše in dražje. Odzivi prejemnikov pa so kasnejši kot pri govornem komuniciranju. Poleg tega ima pisno komuniciranje na voljo le napisane besede. Pisno komuniciranje je bolj trajno in nedvoumno, zato pa tudi bolj zavezuje udeležence. Pisno komuniciranje je predvsem večšina, ki se ravna po temeljnih znanjih o komuniciranju nasploh. Ima kot vsaka ciljna dejavnost svoje cilje in strategije za doseganje teh ciljev. Vsako pisno sporočilo ima, ki zadeva bodisi informiranje, bodisi prepričevanje, bodisi sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom. Uspešno pisno sporočilo upošteva potrebe, želje in pričakovanja bralcev ter jim skuša ustreči na način, ki je v skladu s poslovnimi smotri in cilji organizacije pisca. Smotri in cilji pisnega sporočila opredeljujejo vsebino sporočila, pa tudi obliko pisnega sporočila (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 298).

3.1.3. KOMUNICIRANJE IN MOČ UDELEŽENCEV

Poslovno komuniciranje je uspešno, če vpliva na stališča in delovanje posameznikov in skupin tako, da organizacija dosega zastavljene poslovne cilje. Če udeleženci spremembe podprejo oziroma jih vnaprej predvidevajo in jih skušajo že vnaprej načrtovati, je v takšni organizaciji uvajanje in izvajanje sprememb lahko in uspešno. Posamezniki neradi spreminjajo svojo naravnost in delovanje. Sprememba jim lahko odvzame dosedanje prednosti in ugodnosti, tako trajno pridobljene kot sproti zaslužene, ki bi lahko izgubile veljavo.

Ustaljene navade dopuščajo rutinsko odločanje, medtem ko spremembe narekujejo presojanje in odločanje ter prinašajo tveganje. Posamezniki so lahko ob del svoje moči, zato se jim seveda upirajo. Lahko jih zanikajo, ne sodelujejo pri izvajanju ali ignorirajo.

Interesna naravnost udeležencev v komuniciranju je različna (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 28). Le redki so, ki jim uspeva povezovati lastne interese z interesi organizacije. Le-ti pa izhajajo iz nepotešenih potreb udeležencev.

Potrebe lahko razvrstimo po Maslowu v pet stopenj (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 28):

- *temeljne ali fiziološke* potrebe – osnovna življenjska raven; lakota, žeja, ritem počitka in dela;
- potrebe po *varnosti* – osebna fizična varnost, varnost pred boleznijo, varnost zaposlitve in osebnega razvoja;
- potrebe po *druženju* – prijateljstvo in ljubezen, razmerja z drugimi ljudmi, pripadnost skupinam in organizacijam;
- potrebe po *ugledu* – samospoštovanje in samozaupanje, osebni status v družbi;
- potrebe po *samouresničevanju* – razvoj lastnih sposobnosti in ustvarjalnosti, dosežki.

Višje potrebe začnejo prevladovati šele, ko je nižjim do določene mere zadoščeno.

Moč je zmožnost vplivanja na udeležence. Ti vplivu sledijo, če je dovolj v skladu z njihovimi interesi. Vedenje ljudi je posledica odločanja med želenimi koristmi (nagradami, pridobitvami, užitki, priznanji) in neželenimi izgubami (škodami, kaznimi, bolečinami) (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 29). Uspešno komuniciranje je tisto, v katerem uspemo vplivati na delovanje udeležencev s spodbudami, ki jim obetajo zadostitev že obstoječih ali na novo zbudjenih potreb, to je želja, pričakovanja.

Moč je torej zmožnost za spodbujanje udeležencev in uresničevanje obljubljenih zadostitev. Moč ima vrsto oblik (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 29).

- *fizična* moč – moč posameznika, ki vselej izzove odpor,
- moč *nagrad in kazni* – napredovanje, plača, status, koristi,
- moč *znanja* – odvisna je od potrebe po znanju,
- *idejna* moč – moč zgleда in osebnosti,
- *interesna* moč – usklajevanje in povezovanje interesov udeležencev znotraj in zunaj organizacije,
- *negativna* moč – uporaba katerekoli druge moči na način, ki preprečuje doseganje ciljev s preusmerjanjem, zavlačevanjem. in je pogosto je nemoralna in nevarna.

Količina moči mora za izbrano strategijo in cilje presežati spodnji prag učinkovitosti, vendar naj ne presega zgornje meje gospodarnosti.

3.1.4. TEHNOLOGIJA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

Tehnologija komuniciranja je eno izmed področij informacijske tehnologije. Večji obseg, kakovost in pravočasnost informacij pomenijo tudi večje stroške za poslovanje organizacije. Razvoj je posledica tehnološkega razvoja in tehnoloških revolucij zadnjih stoletij in desetletij. Tehnologija zapisovanja, urejanja, razmnoževanja besedil je v eksplozivnem razmahu. Obravnavamo jo po področjih uporabe in sicer (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 93):

- podporne tehnologije,
- povezovalne tehnologije.

Podporne tehnologije:

- *obdelovanje informacij* – računalniški sistemi in programska oprema omogočajo zelo velike baze podatkov in informacij ter obdelavo le-teh z urejevalniki besedil, računalniškimi tabelami,
- *razmnoževanje informacij* – tiskarska tehnologija, tehnologija fotografije, kopije besedil,
- *dopolnjevanje informacij* – raba več komunikacijskih sredstev na predstavitvah in javnih nastopih kot so pisna gradiva, projekcije prosojnic, računalniške projekcije.

Povezovalne tehnologije:

- *prenos zvoka* – neposreden, ko je prostor, v katerem poteka komuniciranje neakustičen in si je potrebno pomagati z ozvočenjem; posreden, kjer gre za avtomatsko in brezžično telefonijo,
- *prenos slike in zapisov* – prenos vidnih sporočil (faks), prenos gibljivih vidnih sporočil (televizija, telekonferenčne naprave),
- *prenos nosilcev informacij* – poštne službe, kurirske storitve, prevozi udeležencev.

3.2. INTERNO KOMUNICIRANJE

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

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Trajna konkurenčna prednost, ki je tudi merilo uspešnosti, je motiviranost in pripravljenost zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo organizacije. Potrebno znanje za udejanjanje vizij je v glavah posameznikov. Aktivirati ga je mogoče le v ustvarjalnem ozračju. Metode motiviranja in komuniciranja z zaposlenimi izpred nekaj let so povsem neuporabne. Zaposleni prinašajo tudi novo znanje in kapital. Za izobraževanje, sodelovanje v upravljanju pa jih je potrebno motivirati. Komuniciranje prehaja od preprostega informiranja, preko enosmernega do dvosmernega komuniciranja (Povzeto po članku: www.dialogos.si, Gruban, 1998, Interno organizacijsko komuniciranje).

3.2.1. OPREDELITEV IN VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Vsaka organizacije se srečuje z več javnostmi, katere vplivajo na njeno uspešnost. Javnosti so različne, razlikujejo se glede na dejavnost, velikost in okolje organizacije. Edina javnost, ki je

skupina prav vsem organizacijam, ne glede na njihovo velikost ali področje delovanja, je interna javnost, ki jo sestavljajo zaposleni v organizaciji. Odnos s to javnostjo imenujemo komuniciranje z zaposlenimi ali interno komuniciranje.

V vsaki organizaciji je potrebno neko vezivo, ki ljudi znotraj organizacije povezuje v celoto in to vezivo so komunikacije oziroma interno komuniciranje. Interno komuniciranje je opredeljeno kot del organizacijskega komuniciranja. Je program odnosov z javnostmi, ki obravnava in ureja odnose managementa od ostalih zaposlenih in ki ima svoj cilj zgraditi in vzdrževati zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ima ugodne vplive na celotno organizacijo, tako na njeno delovanje kot na pojavljanje v javnosti. Cilj internega komuniciranja je vzpostavitev pozitivne delovne klime in dobrih medsebojnih odnosov.

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

Strokovnjaki za odnose z javnostmi so mnenja, da so programi internega komuniciranja pomembni za vse druge programe odnosov organizacije z javnostmi, saj zaposleni informacije o organizaciji, v kateri delajo, zaupajo in posredujejo tudi zunanjim javnostim. Lahko rekli, da je informiranje zaposlenih o tekočih zadevah ena izmed glavnih funkcij internega komuniciranja. Potrebno je zagotoviti, da so zaposleni dobro obveščeni, saj je vsak zaposleni predstavnik za javnost.

Grunig pravi, da sistem internega komuniciranja v organizaciji funkcionira kot nujen pogoj za odlične odnose z javnostmi, kot tudi del odličnega programa odnosov z javnostmi (Grunig, 1992, str. 531). Interno komuniciranje je močno prepleteno s procesi organiziranja in z organizacijsko strukturo, okoljem, močjo in kulturo. Na podlagi tega mnogi teoretiki organizacijskega komuniciranja menijo, da organizacija brez komuniciranja sploh ne bi mogla obstajati (Grunig, 1992, str. 532).

Harissonova pravi, da uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju, da ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot vodstvo, s tem pa krepi skupinski duh pripadnosti, ki organizaciji pomaga reševati krizne trenutke. Po njenem mnenju lahko dobre interne komunikacije spremenijo neprijetne situacije. Organizacije bi morale še bolj upoštevati pomembnost internega komuniciranja in spodbujati dvosmernost komunikacij (Harisson, 1995, str. 122).

Uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo celotnemu organizacijskem komuniciranju, da ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot vodstvo, s tem pa krepí skupinski duh pripadnosti, ki organizaciji pomaga reševati krizne trenutke (Harisson, 1995, str. 122). Uspešna komunikacija z zaposlenimi lahko organizaciji prinese kar nekaj pozitivnih rezultatov kot so zadovoljstvo zaposlenih, povečanje njihove produktivnosti, učinkovitejše doseganje organizacijskih ciljev in izboljšanje odnosov s kupci, vlagatelji in širšo javnostjo. Zaposleni lahko delajo učinkovito le, če lahko sodelujejo v organizaciji in če imajo vse informacije, ki jih potrebujejo za nemoteno opravljanje svojega dela. Iz tega lahko razberemo, da mora vsak zaposleni popolnoma razumeti vizijo, poslanstvo in cilje organizacije ter svojo umestitev v strategijo organizacije.

3.2.2. KOMUNICIRANJE Z NOTRANJO JAVNOSTJO V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH

Vsako organizacijo sestavljajo ljudje, ki vplivajo na njeno delovanje, kjer ne vplivajo le ljudje znotraj organizacije, ampak tudi tisti izven nje. Vsaka organizacija je sama zase nek sistem in je v tem pomenu neodvisna in samostojna, a je hkrati tudi del širšega družbenega sistema, ki zahteva od nje spoštovanje določenih pravil. Je del okolja, kateremu se mora prilagajati.

Tako vsako organizacijo več različnih skupin ljudi, ki tako ali drugače vplivajo na njeno delovanje. Vsaka taka skupina se imenuje javnost. *Javnost* je torej skupina ljudi, ki imajo skupne želje, interese in potrebe v odnosu do neke organizacije (Gruban, 1990, str. 28).

3.2.2.1. NOTRANJE KOMUNIKACIJE KOT PROCES

Raziskave notranje javnosti v zadnjih šestih letih v slovenskih organizacijah so pokazale tipično naravnost na uresničevanje nalog in ciljev, medtem ko se slog vodenja veliko manj ukvarja z grajenjem odnosov z zaposlenimi in med njimi. Slovenska podjetja imajo kljub opaznemu interesu za to področje nesporne težave pri komuniciranju z zaposlenimi in uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja. Ne sledimo dovolj novim trendom in zgledom v sodobni znanosti in praksi.

V tujini je osrednji vir informacij neposredno nadrejeni, v Sloveniji pa zaposleni dobivajo informacije od kolegov, iz neformalnih virov in govoric. Prav »slovenski šef« je manjkajoči člen v verigi notranjih komunikacij (Povzeto po članku: www.dialogos.si, Gruban, 1998, Interno komuniciranje: dekoracija ali nuja? Nova paradigma v organizacijskem komuniciranju).

3.2.2.2. POSLEDICE SLABEGA KOMUNICIRANJA

Mnogi se strinjajo o tem, da je potrebno nekaj storiti, vendar so nesoglasja o tem, kaj, kako in kdaj. Posledice slabega komuniciranja so namreč vse očitnejše, saj naraščata nezaupanje in

cinizem med zaposlenimi. Pojavljata se negotovost in strah, sprejemajo se slabše odločitve, moč reševanja medsebojnih in organizacijskih konfliktov se zmanjšuje. Zaposleni se upirajo spremembam, njihova motiviranost in zadovoljstvo pa upadata.

V slovenskih organizacijah prevladuje poleg avtokratskega vodenja tudi skrivnostnost. Ta lastnost prihaja iz politike, kjer se stranke kot vlade še vedno zanašajo na spoznanje, da skrivanje zagotavlja moč.

Tudi uspešna podjetja spremljajo tovrstne težave, ki zaradi ugodnih poslovnih rezultatov menijo, da ni nobenih pravih razlogov za spreminjanje. Finančne posledice niso tako neznatne, vendar tudi dobrih poslovnih strategij ni mogoče uresničiti, če ni zaposlenih, ki bi jih bili pripravljeni ali sposobni uresničiti. Poglavitni problem je slog vodenja in ne orodja ali tehnike internega komuniciranja.

3.2.2.3. VPLIV NA INTERNO KOMUNICIRANJE

Časi niso naklonjeni ne slovenskemu ne kateremukoli delavcu. Sooča se s stečaji, prestrukturiranjem, negotovostjo zaposlitve, konkurenco. Zato vodstva odnosov z zaposlenimi niso uvrstila med prioritete. Dinamičnega ravnovesja interesov med zaposlenimi, lastniki in menedžerji ni pričakovati. Zaposleni imajo zato strah pred izgubo zaposlitve in so v iskanju svoje identitete. Ne morejo se zanašati na sindikate in na Politiko (zakon o soupravljanju). Zato se oblikujejo nove »vrednote« med zaposlenimi kot je cinizem, neustvarjalnost, ubogljivost, nezaupanje v delodajalce, prepričanje, da nova znanja ne bodo nagrajena.

Sistem notranjega informiranja naj bi odgovarjal na naslednja vprašanja:

- Kako nam gre in kam gremo?
- Kaj se od mene pričakuje? Kako mi gre?
- Kaj bi moral vedeti, da bi lahko prispeval več?
- Ali sploh koga brigam ali jih zanima le profit?
- Kako lahko pomagam?
- Kaj imam jaz od vsega tega?

3.2.2.4. SLOG VODENJA IN MOŽNE REŠITVE

Poslanstvo internega komuniciranja postaja vprašanje, kako lahko komunikacije prispevajo k poslovni uspešnosti. Vprašanje je, kakšno moč uporabiti: moč znanja, prepričevanja, namesto avtokratske izrabe moči. Do takšnega preobrata v slovenskih podjetjih ne bo zlahka priti.

Glavni dejavniki strahu pred izgubami zaradi sprememb v stilu vodenja:

- zaposleni bodo to izrabili,
- pri nas za to še nismo zreli,
- ne bom vedel, kaj se dogaja,
- stopnjevalo se bo število napak,

- zaposlene zanima le »pivo in plača«,
- podrejeni mi ne bodo več zaupali,
- deloval bom kot slabič,
- izgubil bom kontrolo nad razmerami.

Vendar brez odmrznitve nekaterih starih vzorcev vedenja ne bo mogoče spreminjati ne posameznikov ne organizacij. Tega kakor, da nočejo slišati v slovenskih okoljih, kjer bi radi dosegli vse, ne da bi pri tem spremenili vedenje. Interno komuniciranje je nujen ne pa zadosten pogoj za organizacijske spremembe in za motiviranost zaposlenih. Menedžerji so mnenja, da se zaposleni brez pravega pritiska ne bodo organizirali. Mnogi menijo, da je strah pred izgubo delovnega mesta najboljši motivator. Resnejših nemirov med zaposlenimi ni, saj se zavedajo, da lahko rešijo zelo malo ali nič. Pravi nasprotniki bodo postali, ko se bodo znebili strahu. Podjetja potrebujejo nove modele in standarde, ki jih ne ponuja sedanji izobraževalni sistem. Rešitev na žalost ni pričakovati iz kadrovskih služb slovenskih podjetij in organizacij, ki se kot prve poklicane zadnje odzovejo.

3.2.3. ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Organizacijo sestavljajo ljudje, ki se komuniciranju in sporazumevanju med seboj enostavno ne morejo izogniti, če želijo uresničiti svoje in organizacijske cilje. Organizacijsko komuniciranje je proces, preko katerega se organizacije oblikujejo in hkrati soustvarjajo dogodke v njih in okrog njih (Berlogar, 1999, str. 71).

Odnosi z notranjimi javnostmi v organizaciji prispevajo h komuniciranju med vsemi zaposlenimi in k posredovanju sporočil, ki spodbujajo motivacijo in tako tudi poglobljajo pripadnost (Rijavec, 1993, str. 48). Komuniciranje je osnovno vezivo organizacije, ki drži skupaj vse njene elemente, še posebej pa je pomembno za njeno usklajeno notranje delovanje, za njene interne odnose, saj uspehi podjetja prihajajo od znotraj (Seiler, 1982, str. 6).

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

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

Komunikacija navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnam organizacijske hierarhije. Obsegajo predvsem: napotke za delo, informacije za razumevanje dodeljene naloge, informacije o postopkih in praksi, povratne informacije podrejenim o njihovi storilnosti, informacije ideološke narave za povečevanje pripadnosti organizaciji (Kavčič, 2000, str. 103). Ta način uporabljajo vodje in ravnatelji za pošiljanje informacij zaposlenim, za kar porabijo skoraj polovico svojega časa (Možina, Damjan, 1994, str. 164).

3.2.4. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Pri opredelitvi različnih orodij komuniciranja bomo izhajali iz komunikacije v organizaciji med managementom in zaposlenimi. Orodja komuniciranja so torej sredstva, ki omogočajo prenos, idej, ukazov med managementom in zaposlenimi. Običajno se vedno uporablja kombinacijo več orodij, najpogosteje so to tiskani mediji avdiovizualni mediji in komuniciranje iz oči v oči.

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

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

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

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

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

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

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

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

Film je običajno bolj umetniško obdelan in posnet s strani zunanjih strokovnjakov. Izdeluje se ga bolj v komercialne zadeve.

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

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

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

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

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

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

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

Oglasna deska je med najstarejšimi mediji oziroma orodij interne komunikacije v organizacijah. Oglasne deske so ekonomične, saj je po začetni investiciji potrebno le skromno vzdrževanje. Edini strošek je tiskanje in pošiljanje materiala ter skromni zneski za

vzdrževanje in čiščenje desk. Posebno pozornost je potrebno posvetiti kakovosti informacij objavljenih na oglasni deski, njihovi predstavitvi, pogostosti ažuriranja in koordinacija vseh oglasnih desk v organizaciji. Prednost oglasnih desk je, da so relativno poceni, prilagodljive, lahko jih je vzdrževati in so ažurne. Med najpomembnejšimi značilnostmi oglasne deske je njena visoka vidljivost in lahka dostopnost. Postavljene morajo biti na ferkventnih področjih, da bi pritegnile pozornost.

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

Internet se razvija zelo hitro in je komunikacijski medij prihodnosti. Nudi izjemno možnost oglaševanja. S prihodom interneta je svet postal odprt, saj omogoča povezave z računalniki po vsem svetu. Obenem omogoča ljudem, da informacije po potrebi poiščejo sami, jih prilagodijo in takoj posredujejo naprej, lahko tudi več prejemnikom. Komunikacijski proces, ki ga nov medij omogoča, je velika prednost pred ostalimi množičnimi mediji. Internet kot sodoben digitalni medij v primerjavi s tradicionalnimi mediji omogoča dvosmerno komunikacijo. Je demokratičen medij, ki uporabnikom nudi več samostojnosti in enakopravnosti s komunikatorji. Vsak posameznik ima možnost anonimno objaviti prispevke in širiti svoje ideje, torej lahko trdimo, da je internet neke vrste zakladnica informacij in idej.

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

Oglaševanje in reklamiranje

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

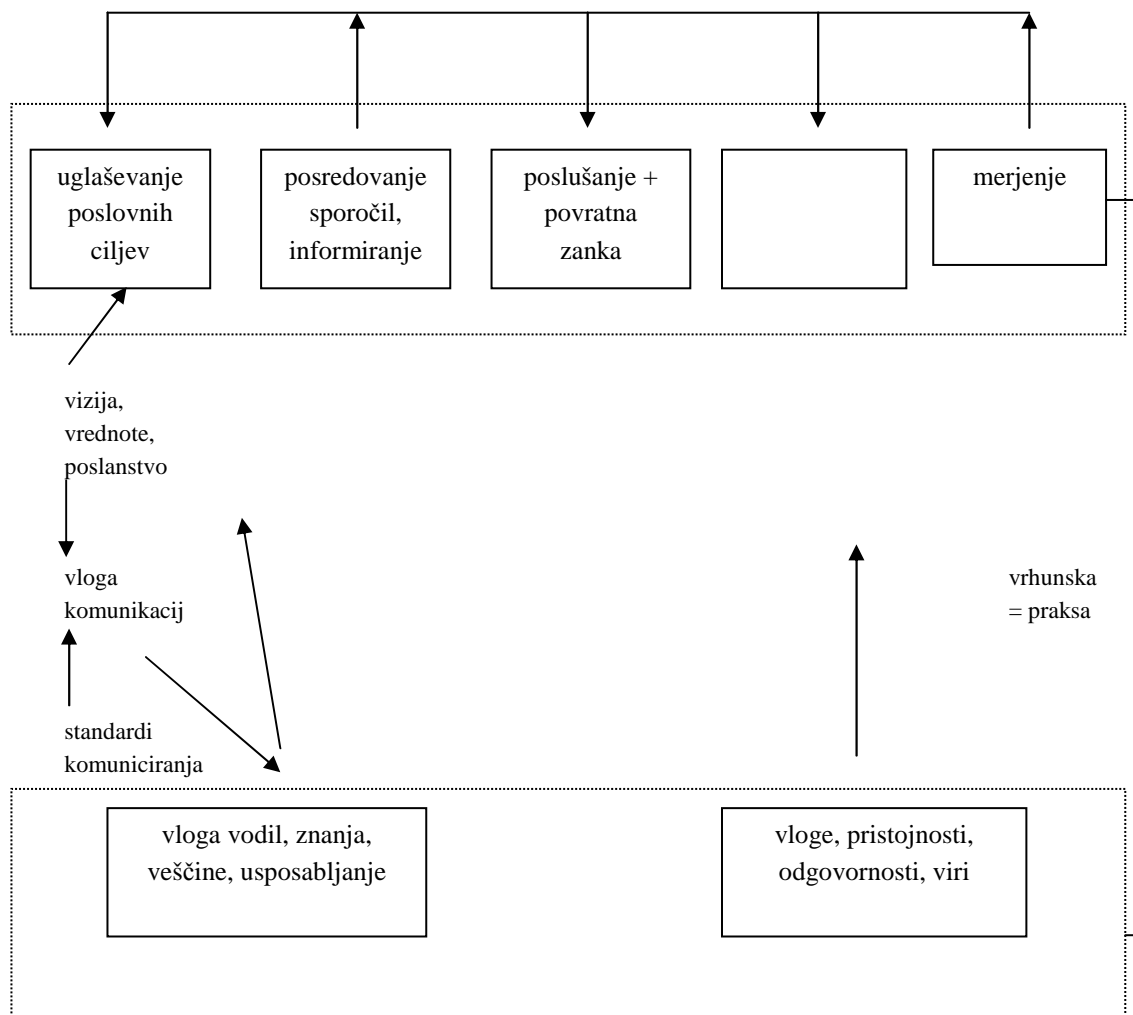
Za večino reklam objavljenih v medijah lahko ugotovimo, da je njihova glavna naloga pritegniti potrošnika, vzbuditi njegovo pozornost.

3.2.5. MODEL STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA INTERNIH KOMUNIKACIJ

Od petdesetih let do danes so se poslanstvo in nameni internega komuniciranja bistveno spremenili (Povzeto po članku: www.dialogos.si, Gruban, 1998, Interno komuniciranje: Spreminjanje poslanstva in namenov internega komuniciranja). Takrat so pomen pripisovali sprostitvi in zabavi zaposlenih, sindikalnim veselicam. Označevalo jih je enosmerno ukazovanje šefov. V sedemdesetih letih je prevladovalo samoupravno informiranje in obveščanje in navidezno sodelovanje delavcev pri upravljanju. Devetdeseta leta označujejo post-lastninsko obdobje, v katerem naj bi zaposleni sodelovali pri participativnem soupravljanju podjetij. Samoupravno informiranje naj bi nadomestili novi modeli internega komuniciranja (glej Sliko 4). Razlog je v tem, da so danes zaposleni vse bolj izpostavljeni novim zahtevam. Informiranje samo po sebi ne zagotavlja potrebnih vedenjskih sprememb, zato morajo vodstva segati po sodobnih tehnikah prepričevalnega komuniciranja. Med nameni na področju internega komuniciranja so cilji:

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

Slika 4: Model internega komuniciranja



Vir: Povzeto po članku: [www. dialogos.si](http://www.dialogos.si), Gruban, 1998, Interno organizacijsko komuniciranje: Organizacijske komunikacije in odnosi z javnostmi.

Model strateškega načrtovanja in upravljanja internih komunikacij je sestavljen iz naslednjih korakov:

- a) Organizacijska priprava projekta.
- b) Poslanstvo in nameni.
- c) Razvojni in raziskovalni podpora.
- d) Vizija in poslanstvo organizacije.
- e) Cilji, strategije in metode.
- f) Program usposabljanja.
- g) Model in načrt.
- h) Promocija in dokumentiranje.
- i) Ljudje in zgledi.
- j) Sistemske rešitve.

Organizacijska priprava projekta

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

- potrditev projekta s strani vodstva,
- razdelitev vlog, pristojnosti in odgovornosti izvajalcev,
- imenovanje projektne in nadzorne svete projekta in sestavo projektne skupine,
- pripravo načrta faz projekta,
- informacijsko podporo – Superproject, Microsoft Project, Intranet.

Poslanstvo in nameni internega komuniciranja

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

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

Razvojna in raziskovalna podpora

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

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

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

Vizija in poslanstvo organizacije

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

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

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

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

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

Cilji, strategije in metode

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

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

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

Program usposabljanja

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

Model in načrt

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

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

Promocija in dokumentiranje

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

Ljudje in zgledi

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

Sistemske rešitve

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

4. ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU CORDIA D.O.O.

4.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

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

Cilj raziskave je poučiti obstoječe stanje komuniciranja z zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o. Z raziskavo o internem komuniciranju med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o. bom dobila nek vpogled, koliko se zavedajo pomembnosti komuniciranja, kako ocenjujejo svoje

komunikacijske spretnosti in značilnosti zaposlenih v podjetju, ki prihajajo v stik s poslovnimi partnerji.

Na podlagi ankete želim ugotoviti, katere oblike komuniciranja zaposleni najpogosteje uporabljajo, kako pogosto prihaja do konfliktov med njimi in katere so najpogostejše motnje pri komuniciranju. S pogovori z zaposlenimi želim raziskati predvsem motnje, ki se lahko pojavijo pri komuniciranju, kar bo prikazano v preglednici poteka komunikacij v podjetju Cordia d.o.o.

Na podlagi rezultatov vprašalnika bi rada pokazala, kakšen stil vodenja uporablja nadrejeni, ali obstaja možnost povratnih informacij. Nadalje bom ugotovila, kateri dejavniki najbolj motivirajo za delo ter oceno zaposlenih, kakšen je vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja. Želim dobiti odgovore o poteku sestankov ter o načinu reševanja problemov.

4.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE

Med metodami za zbiranje podatkov za analizo sem izbrala vprašalnik. Pred sestavljanjem vprašalnika sem preučila literaturo s področja komuniciranja, poslovnega in internega komuniciranja. Izbrano literaturo sem uporabila v teoretičnem delu specialističnega dela, ki mi je bil podlaga za sestavljanje vprašalnika. Pri sestavljanju vprašalnika sem se osredotočila predvsem na interno komunikacijo.

4.2.1. NAČRT RAZISKAVE

Za preverjanje teze sem potrebovala podatke, ki sem jih zbrala z anketnim vprašalnikom, ki je v celoti prikazan v prilogi.

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

- *jasnost vprašanj* (vprašanja jasna in nedvoumna)

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

- *ustrezen obseg vprašalnika*

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

4.2.2. ZBIRANJE PODATKOV

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

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

Anketni vprašalnik je bil razdeljen v podjetju Cordia d.o.o. med zaposlene v pisarnah in delavnici. Odgovarjalo je skupaj 28 zaposlenih (100%), od tega sedem žensk (25%) in 21 moških (75%). Glede na starost so bili anketiranci razvrščeni v tri razrede. Mlajših od 30 let je bilo 15 vprašanih (54%), v razred od 31 – 40 let je bilo uvrščenih deset vprašanih (35%), v razred od 41 – 50 let so bili uvrščeni trije vprašani (11%). Največ vprašanih ima peto stopnjo izobrazbe, in sicer 13 (46%), ostali imajo šesto stopnjo izobrazbe, to je osem (29%) oziroma sedmo stopnjo izobrazbe sedem (25%).

Izbrala sem tudi metodo razgovorov z zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o., kjer sem se osredotočila predvsem na možne motnje pri komuniciranju in navedla tudi razloge za pojavljanje motenj. Razgovore sem opravila v mesecu marcu 2005.

V pomoč mi je bil opis dejavnosti organizacije, organizacijska struktura, ki jo prikazujejo Slika 5 ter potek komunikacije med zaposlenimi, ki jo prikazuje Slika 6. Vprašane, le-teh je bilo 14, sem izbrala na podlagi sistemizacije delovnih mest, kar je vidno v Tabeli 1.

Z zbiranjem in analizo podatkov sem oblikovala preglednico poteka komunikacije znotraj organizacije, ki jo prikazuje Tabela 5 v Prilogi B. Raziskala sem, kdo je udeleženec komunikacije in s kom komunicira, področje opravljanja dela, uporabljeno informacijsko tehnologijo, komunikacijske kanale ter možne motnje pri komuniciranju.

4.3. UPRAVLJANJE INTERNIH KOMUNIKACIJ V PODJETJU CORDIA D.O.O.

4.3.1. VIZIJA ORGANIZACIJE

Vizija organizacije Cordia d.o.o. je ustvariti cilj za izboljšanje storitev, da se bo v prihodnosti kot izobraževalna organizacija lahko spoprijela s težavami. Vključuje področje zasebnega izobraževanja in nudenje storitev ter strokovnih rešitev na področju prometa.

Deluje na razvoju lastnega znanja ter pridobivanju dobrih kadrov. Stremi k povečanju lastnega kapitala in dolgoročnim virom financiranja ter uvajanju nove tehnologije. V organizaciji nenehno prihaja do sprememb. Kar pomeni razvoj oziroma napredek, in sicer uvajanje inovacij, izboljšanje tehnologije, uporaba novih programov, ali le uvedba neke spremembe v organizaciji, v resnici pomeni strah in negotovost, seveda pa to lahko predstavlja težavo zaposlenim.

4.3.2. OPIS DEJAVNOSTI ORGANIZACIJE

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

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

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

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

4.3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

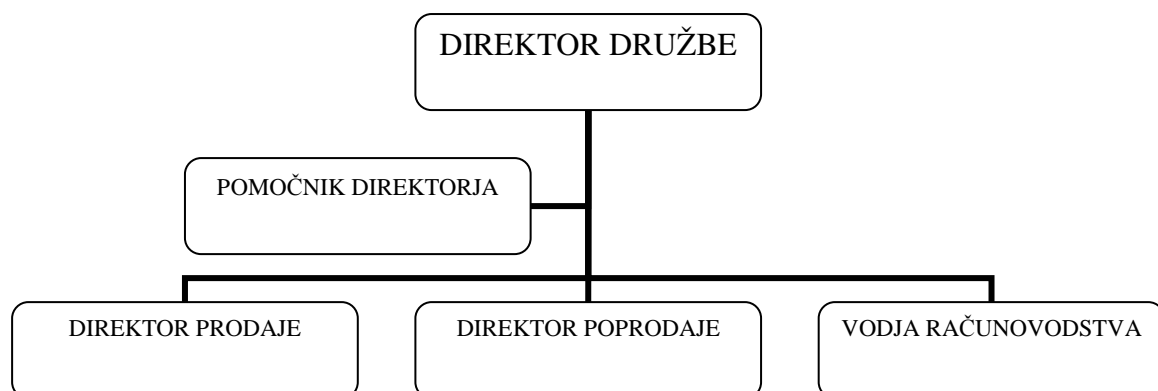
Organizacijska struktura pomeni razporeditev in razčlenitev kadrov in ureditev njihovih medsebojnih odnosov. Gre za oblikovanje organizacije, ko čim hitreje sledi strategiji ter z minimalnim vlaganjem, dosega zastavljene cilje in uspešno konkurira na trgu. Podaljšuje se tudi življenjska doba organizacije.

Podjetje Cordia d.o.o. se je najprej razvijala, kasneje so vplivni dejavniki oblikovali njeno strukturo. Pri majhnih organizacijah so hierarhična delovna razmerja na nizki ravni. Če gre za trajno majhno organizacijo, struktura ostaja kakršna je. Pri zahtevnejših procesih se je podjetje Cordia d.o.o. ojačalo na vodoravni ravni. Povezave med kadri so manj formalne, pomen je na stroki in kakovosti in ne več na hierarhični pripadnosti.

Na obliko organizacijske strukture vplivajo notranji in zunanji dejavniki. K zunanjim dejavnikom štejemo družbeno in gospodarsko okolje, splošno kulturo, razmere na trgu. Notranji dejavniki organizacije so dejavnost, procesi, strategija, kadri, tehnologija itd.

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

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.



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

Shema organiziranosti sledi funkcijski obliki organiziranosti. Organizacijska struktura podjetja zasnovana zelo premišljeno, tako da podjetje dnevno deluje brez nepotrebnih zapletov in problemov. Podjetje vodi direktor podjetja. Družba se potem deli na tri oddelke, in

sicer na prodajni, poprodajni ter finančni oziroma računovodski oddelek. Primerna je za majhna podjetja, ker je enostavna in učinkovita. Celotno strukturo bom v prilogi A podrobneje razčlenila.

4.3.4. DELOVANJE ORGANIZACIJE

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

4.3.5. INFORMACIJSKI SISTEM

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

Uporaba informacijskega sistema omogoča:

- avtomatizacijo dela zaposlenih v procesih,
- nadzor nad poslovnimi procesi,
- spremembo neurejenih procesov v urejene,
- pretok informacij do vseh zaposlenih,
- hkratno uporabo podatkov,
- prenos velikih količin podatkov na velike razdalje.

Podjetje Cordia d.o.o. razpolaga z osnovno informacijsko tehnologijo. Zaposleni v podjetju imajo vsak svoj računalnik z dostopom do interneta. Omogočeno imajo tudi telefonsko povezavo, faks in elektronsko pošto. Računalniki so povezani v mrežo. Podjetje ima vzpostavljeno tudi spletno stran <http://www.cordia.si>, ki nudi informacije o podjetju, prodaji novih in rabljenih gospodarskih vozil, oskrbovanje slovenskega tržišča z rezervnimi deli, dodatno opremo za vozila, garancijska popravila in servisne storitve.

4.3.6. OBLIKOVANJE IN SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

Načela za oblikovanje delovnih mest so ekonomičnost, funkcionalnost, fleksibilnost, enovitost, smotrnost in medsebojna povezanost vseh nalog in delovnih mest. Te naloge lahko

opravlja strokovno usposobljen delavec. Oblikovana delovna mesta naj omogočijo razvijanje delovnih in ustvarjalnih sposobnosti delavca, njegovo napredovanje ter doseganje skupnih rezultatov poslovanja celotne organizacije.

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

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

Vloga sistemizacije:

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

Sistemizacija delovnih mest

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

Delovno mesto	Strokovna izobrazba	Tarifni razred
Direktor družbe	UNIV.	VII
Pomočnik direktorja	VŠ	VI
Direktor prodaje	UNIV.	VII
Prodajalec	SŠ	V
Prodajalec rabljenih vozil	SŠ	V
Prodajni agent	SŠ	V
Administrator	UNIV	VII
Tehnični sodelavec	VŠ	VI
Informatik	VŠ	VI
Uslužbenec za stike z javnostjo	VŠ	VI
Direktor poprodaje	UNIV.	VII
Vodja servisa	UNIV.	VII
Sprejemnik vozil	SŠ	V
Mehanik	SŠ	V
Električar	SŠ	V
Koordinator za popravila na cesti	VŠ	VI
Specialist za garancijska popravila	VŠ	VI
Vodja skladišča	VŠ	VI
Skladiščnik	SŠ	V
Prodajalec rezervnih delov	SŠ	V
Vodja računovodstva	UNIV.	VII
Knjigovodja	VŠ	VI

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

4.3.7. POTEK KOMUNICIRANJA V PROCESU DELA

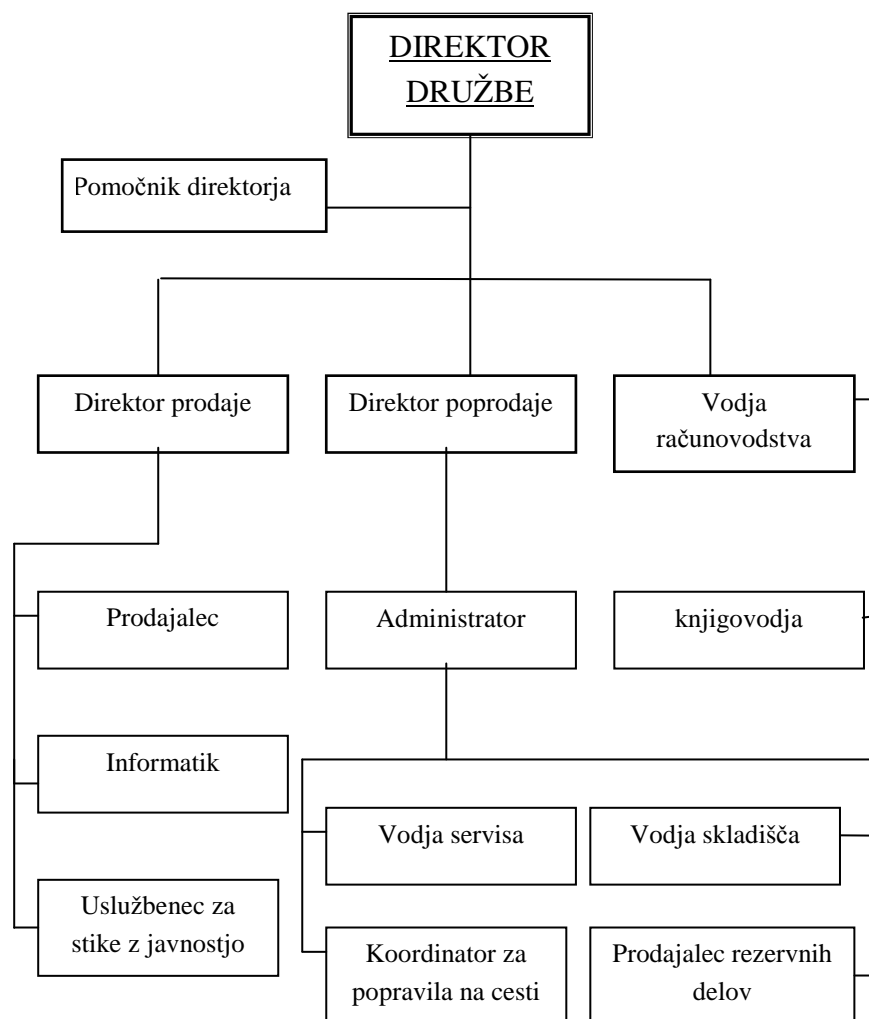
Organizacija potrebuje trden cilj svojega delovanja. Le-ta se kaže tudi v poslovni kulturi zaposlenih, ki razvija odgovoren in poklicen poslovni odnos do strank. Tudi med zaposlenimi potekajo komunikacije, ki so potrebne za spontani proces dela.

Vizijo, globalne usmeritve in način dela v podjetju Cordia d.o.o. oblikujejo direktor družbe, pomočnik direktorja, direktor prodaje, direktor poprodaje, vodja računovodstva in ostali zaposleni. Pri tem ima glavno vlogo direktor družbe, direktor prodaje, direktor poprodaje, ki se sestajajo, da pregledajo tekočo problematiko in naredijo načrte za naprej. Na podlagi

skupnih ugotovitev in predlogov direktor družbe lažje sprejema odločitve. Direktor družbe tekoče odločanje prepusti direktorju prodaje in direktorju poprodaje, ki pa ga sprotno obveščata o pomembnejših spremembah in ostalih področjih poslovanja. Direktor prodaje in direktor poprodaje sta nekakšen most med direktorjem družbe in zaposlenim. Tako dajeta direktor prodaje in direktor poprodaje povratne informacije o delu v podjetju. Uspešno delovanje podjetja je torej v veliki meri odvisno od točnih informacij in medsebojnega zaupanja.

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

Slika 6: Potek komunikacije med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o.



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

4.4. ANALIZA REZULTATOV ANKETIRANJA O INTERNEM KOMUNICIRANJU

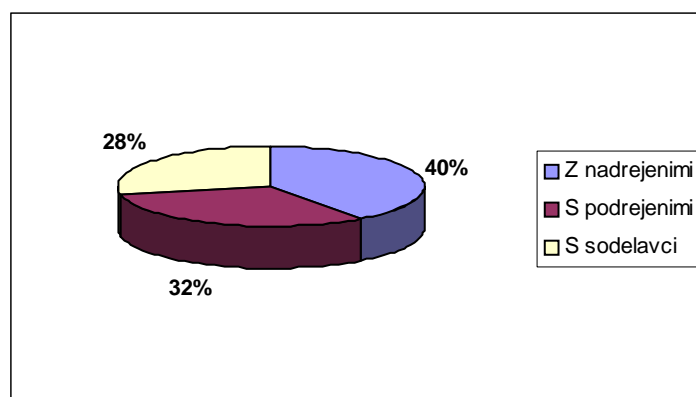
Kot sem že omenila, sem podatke dobila na podlagi anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelila zaposlenim v podjetju. Anketa je bila anonimna in se je izvajala pisno. Anketa je bila sestavljena iz petnajstih vprašanj zaprtega tipa, kjer so vprašani izbirali že med ponujenimi odgovori. Vprašanja so se nanašala na interno komuniciranje med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o.

Anketni vprašalnik je bil razdeljen v podjetju Cordia d.o.o. med zaposlene v pisarnah in delavnici. Odgovarjalo je skupaj 28 zaposlenih (100%), od tega sedem žensk (25%) in 21 moških (75%). Glede na starost so bili anketiranci razvrščeni v tri razrede. Mlajših od 30 let je bilo 15 vprašanih (54%), v razred od 31–40 let je bilo uvrščenih deset vprašanih (35%), v razred od 41–50 let so bili uvrščeni trije vprašani (11%). Največ vprašanih ima peto stopnjo izobrazbe, in sicer 13 (46%), ostali imajo šesto stopnjo izobrazbe, to je osem (29%) oziroma sedmo stopnjo izobrazbe sedem (25%).

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

1. Pri prvem vprašanju ankete me je zanimalo, kje se največkrat pojavljajo motnje. Na podlagi raziskave sem ugotovila, da se pri komuniciranju največkrat pojavljajo motnje z nadrejenimi, to je 40% anketiranih, sledijo motnje s podrejenimi 32% in nazadnje s sodelavci 28%.

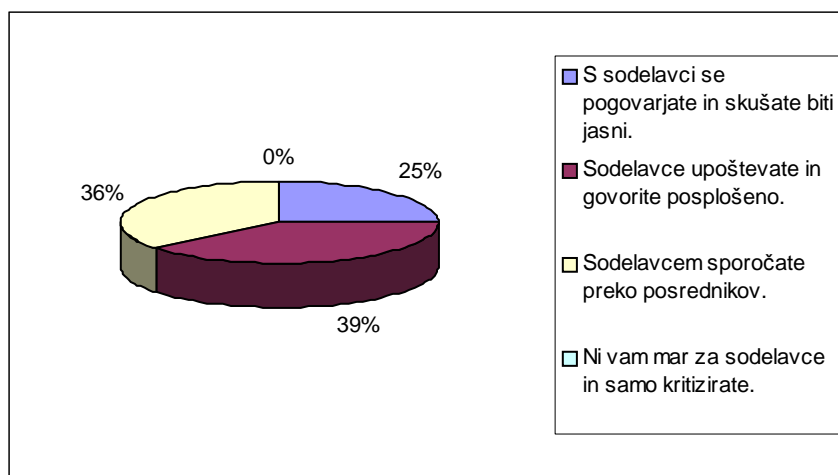
Slika 7: Motnje se pojavljajo pri komuniciranju



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

2. Rezultati ankete kažejo, da se več kot 25% vprašanih s sodelavci pogovarja in skušajo biti jasni. 39% vprašanih sodelavce upošteva in govori posplošeno in 36% sodelavcem sporoča preko posrednikov. Komunikacija med zaposlenimi poteka v obeh smereh.

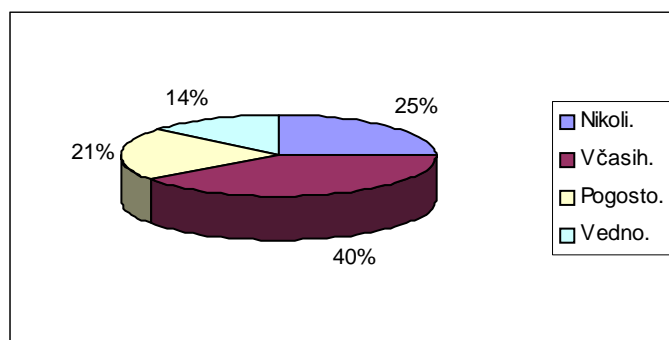
Slika 8: Sporazumevanje s sodelavci



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

3. V anketi me je zanimalo tudi, kako pogosto prihaja do konfliktov med zaposlenimi. Izkazalo se je, da 14% vprašanih vedno pride v konflikt s sodelavci, 21% pogosto, 40% jih je v konfliktu včasih, 25% vprašanih se konfliktnih situacij izogiba. Konflikte med zaposlenimi naj se rešujejo na čim mirnejši način.

Slika 9: Ste s sodelavci pogosto v medsebojnem konfliktu?



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

4. Med najpogostejše vzroke slabih odnosov s sodelavci štejemo nekomunikativnost, skrivanje informacij, negativen pristop, nereševanje problemov. Posamezno število odgovorov prikazuje naslednja tabela.

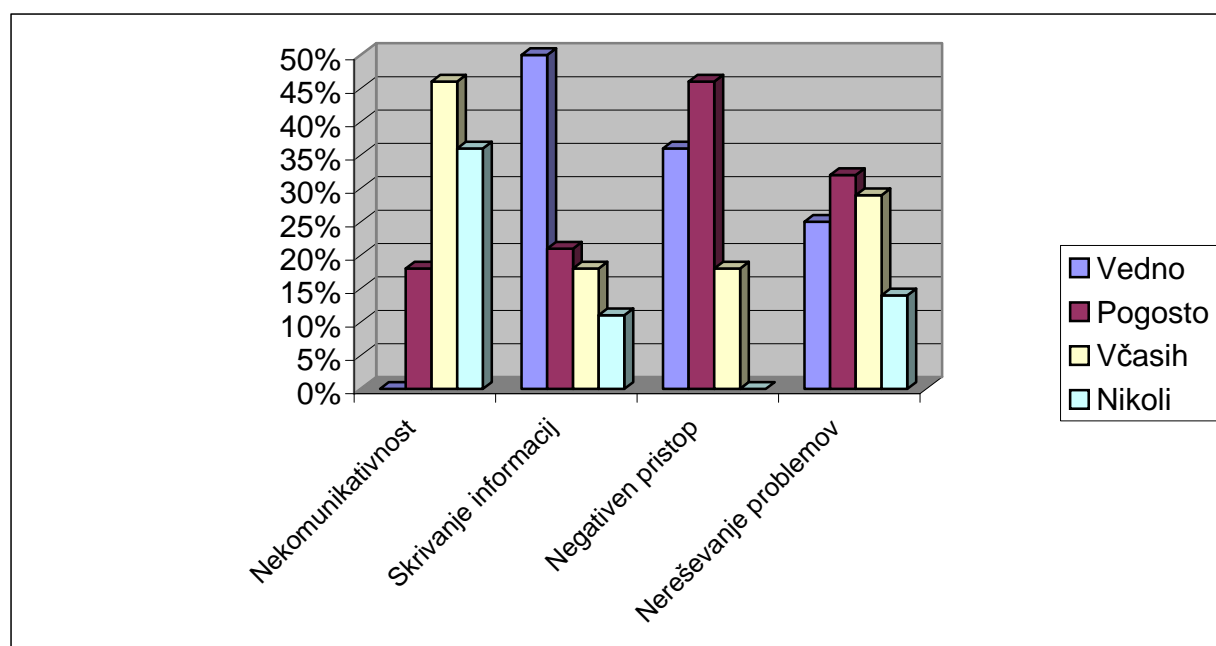
Tabela 2: Najpogostejši vzroki slabih odnosov s sodelavci (v odstotkih)

Najpogostejši vzrok	Vedno	Pogosto	Včasih	Nikoli
Nekomunikativnost	0	18	46	36
Skrivanje informacij	50	21	18	11
Negativen pristop	36	46	18	0
Nereševanje problemov	25	32	29	14

Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

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

Slika 10: Najpogostejši vzroki slabih odnosov s sodelavci



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

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

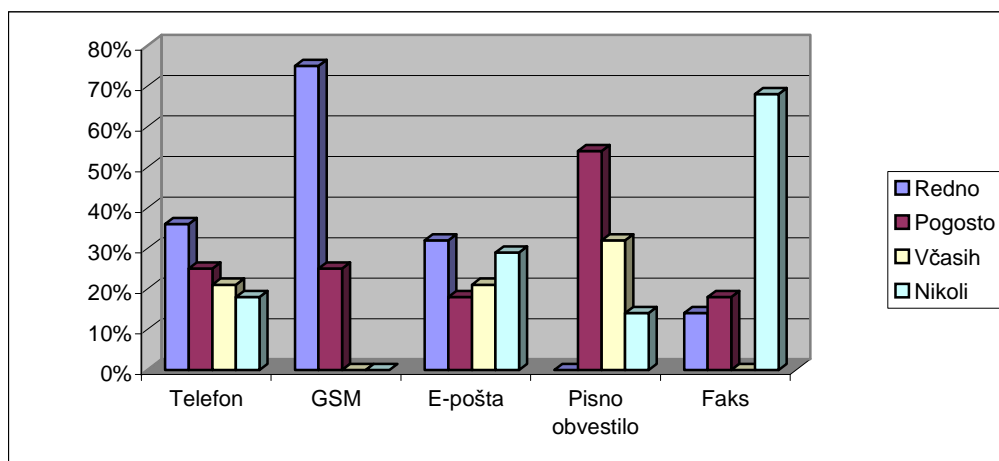
Tabela 3: Najpogostejša oblika komuniciranja s sodelavci (v odstotkih)

Oblika komuniciranja	Redno	Pogosto	Včasih	Nikoli
Telefon	36	25	21	18
GSM	75	25	0	0
E-pošta	32	18	21	29
Pisno obvestilo	0	54	32	14
Faks	14	18	0	68

Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

Najbolj uporabljena oblika komuniciranja je GSM za 75% vprašanih, 25% pa ga uporablja pogosto. Nepogrešljiv je tudi telefon, saj ga redno uporablja 36% vprašanih, pogosto 25%, včasih 21% in nikoli 18%. Redna uporaba e-pošte, ki deloma nadomešča pisno obvestilo, je prisotna pri 32%, pogosto jo uporabi 18%, 21% včasih in nikoli 29% vprašanih. Pogosta uporaba pisnega obvestila je 54%, 32% vprašanih ga uporabi včasih in 14% nikoli. Faks je redno v uporabi pri 14-ih odstotkih vprašanih, 18% ga uporabi pogosto in 68% ga ne uporablja.

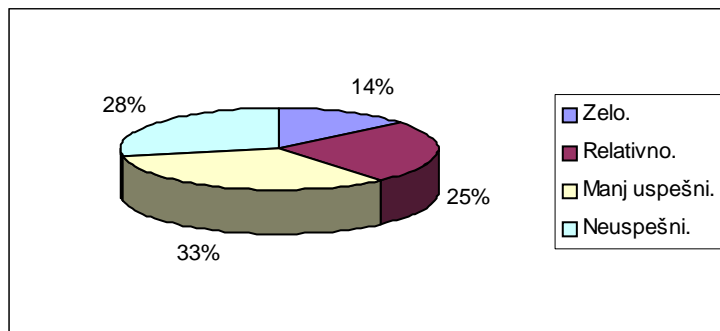
Slika 11: Najpogostejša oblika komuniciranja s sodelavci



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

- O tem, kako uspešni so sestanki, so anketiranci podali mnenje. Za 14% so sestanki uspešni, 25% jih je mnenja, da so relativno uspešni. Da so sestanki manj uspešni je mnenja 33% vprašanih ter da so neuspešni 28%. Pri sestanku je izredno pomembna izbira udeležencev in oseba, ki sestanek vodi. Najpomembnejše dejstvo je, da pri sestanku sodeluje več oseb.

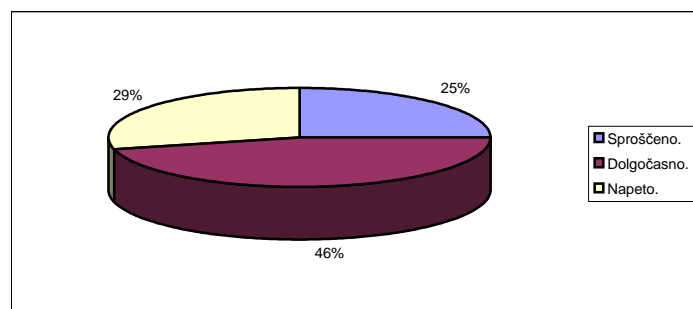
Slika 12: Uspešnost sestankov



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

7. Rezultati ankete kažejo, da je ozračje na sestankih za 25% anketiranih sproščeno, za 46% dolgočasno, za 29% pa napeto.

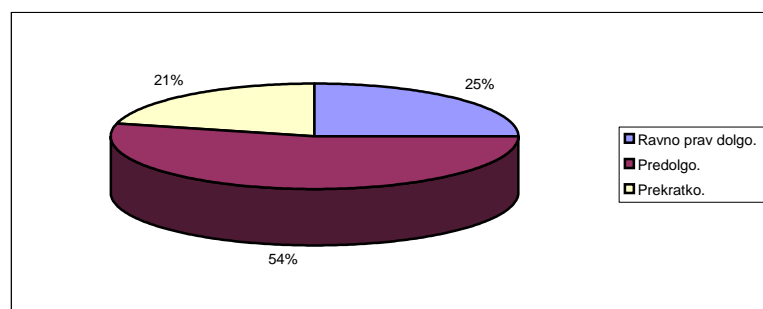
Slika 13: Ozračje na sestankih



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

8. O tem, kako dolgo trajajo sestanki, je število odgovorov anketirancev menilo, da je trajanje sestankov ravno prav dolgo (25% anketiranih), 54% jih meni, da je predolgo in 21%, da so prekratki.

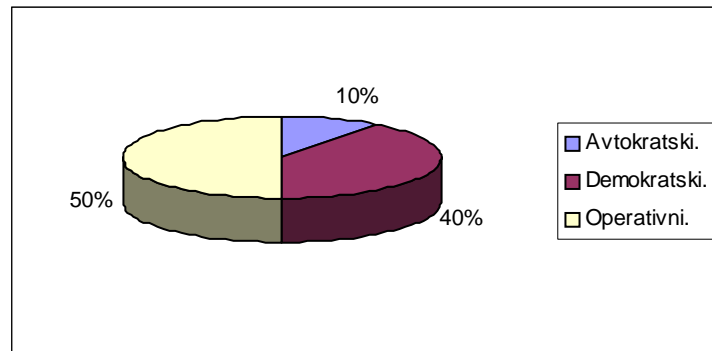
Slika 14: Trajanje sestankov



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

9. Stil vodenja, ki ga uporablja nadrejeni, je za manjšino 10% anketiranih avtokratski, ostali so mnenja, da je demokratski oziroma operativni. Za demokratski stil se je odločilo 40%, za operativnega največ, in sicer 50%.

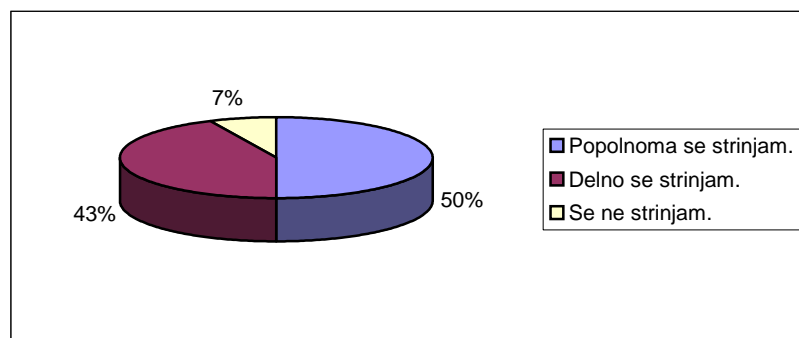
Slika 15: Stil vodenja nadrejenega



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

10. Da je v komunikaciji z vodjem možnost povratne informacije, se je 50% anketiranih popolnoma strinjalo, 43% se jih je delno strinjalo in le majhen odstotek 7% se jih ni strinjalo. Komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi je izredno pomembno. Komunikacije z vodjem so pozitivne in vsem razumljive. Vodje morajo imeti moč, karizmo in avtoriteto. Vodja mora dajati pobude za aktivno sodelovanje vseh in združevati predloge za reševanje morebitnih težav. Spodbujati bi moral vse tokove komunikacije, predvsem pa tistega od zaposlenih navzgor, ki vodstvo seznanja z željami in predlogi zaposlenih.

Slika 16: V komunikaciji z vodjem je možnost povratne informacije



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

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

Tabela 4: Dejavniki, ki najbolj motivirajo za delo (v odstotkih)

Motivacijski dejavnik	Vedno	Pogosto	Včasih	Ne motivira
Koristnost dela	21	40	21	18
Poznavanje cilja	60	29	7	4
Poznavanje rezultatov svojega dela	50	32	18	0
Delovne razmere	43	25	21	11
Pohvala in graja	46	32	15	7
Navodila za delo	18	18	53	11
Tekmovanje.	0	43	46	11
Sodelovanje	36	32	32	0
Ustvarjanje problemov	29	21	29	21
Plača	46	39	15	0

Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

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

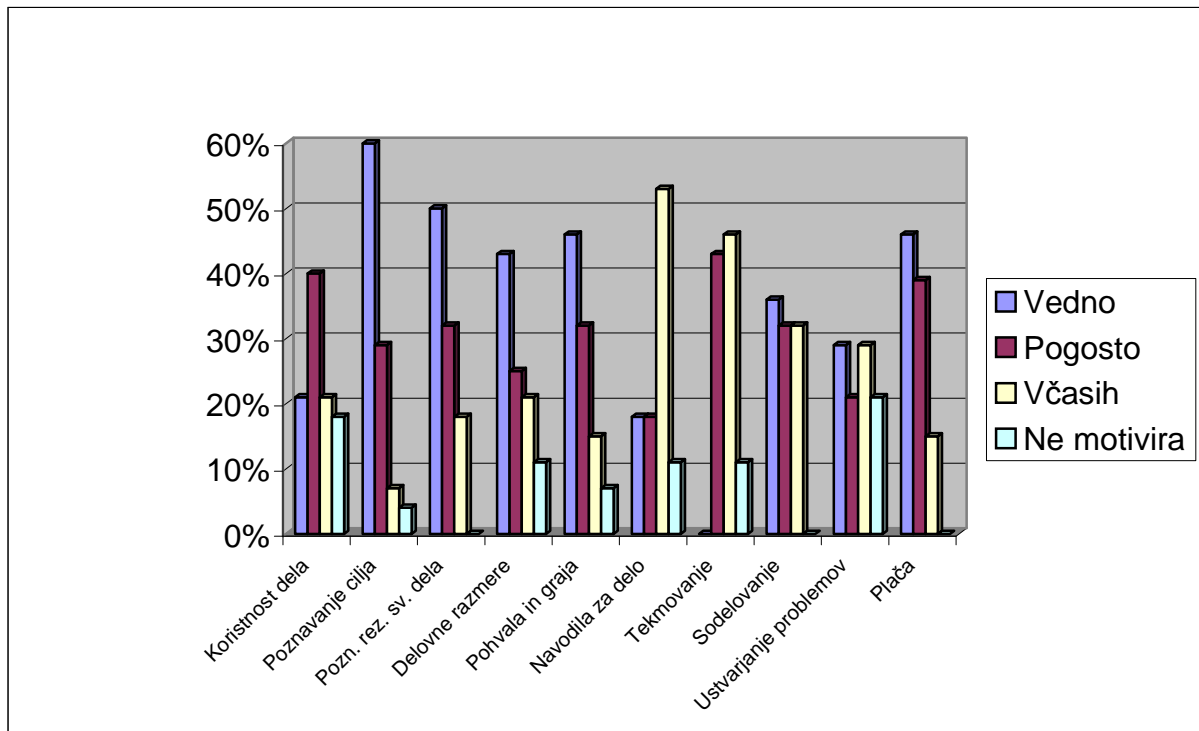
- *Poznavanje cilja* - dejavnik, ki vprašane najbolj motivira za delo, in sicer 60% vedno, 4% ne motivira.
- *Poznavanje rezultatov svojega dela* – drugi dejavnik, ki zelo motivira vprašane, to je 50%.
- *Plača* – zelo pomemben motivacijski dejavnik, saj motivira 46% vprašanih.

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

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

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

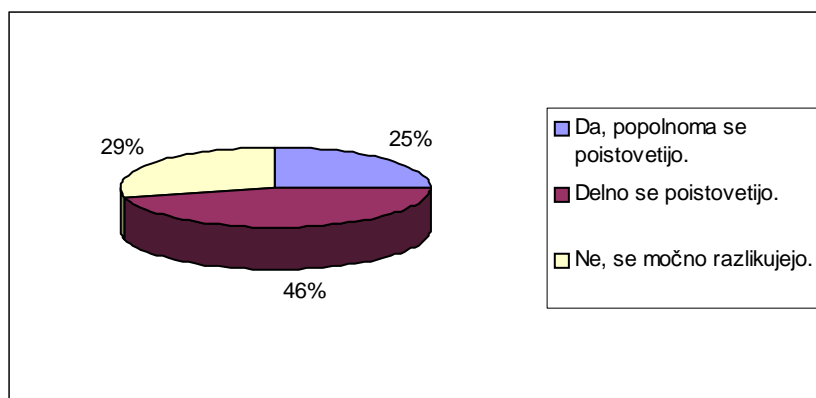
Slika 17: Dejavniki, ki najbolj motivirajo za delo



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

12. 25% anketiranih je mnenja, da se njihovi osebni cilji popolnoma poistovetijo s cilji organizacije, 46% pa jih je mnenja, da se delno poistovetijo. Cilji nekaterih se močno razlikujejo od ciljev organizacije 29%.

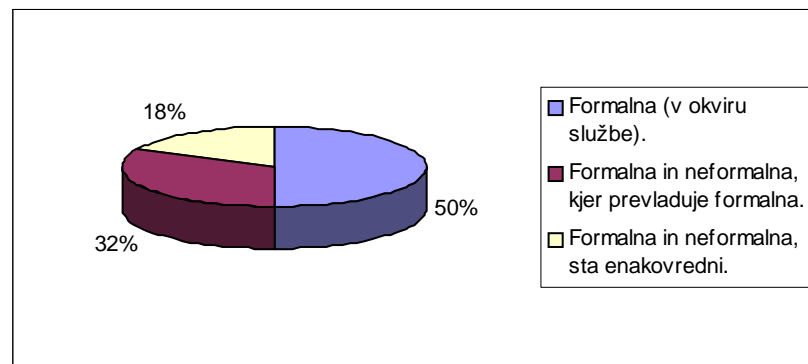
Slika 18: Se osebni cilji posameznika popolnoma poistovetijo s cilji organizacije?



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

13. Večina jih je odgovorila, da sta v organizaciji prisotni tako formalna kot neformalna stopnja komunikacije, kjer prevladuje formalna 50%, da sta obe enakovredni 32%, da poteka vse le v okviru službe, formalno 18%.

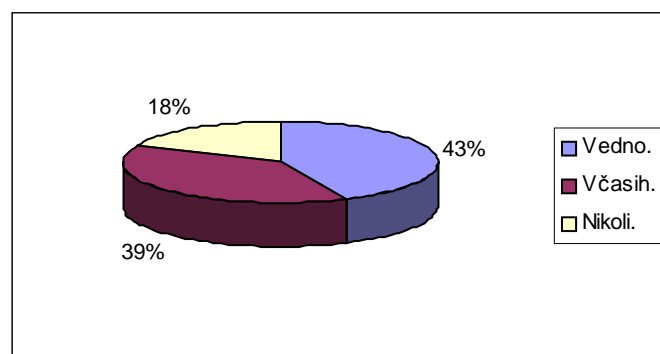
Slika 19: Stopnja komunikacije v organizaciji



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

14. Brez občutka napetosti mnenje vedno izrazi 43% vprašanih, včasih 39% vprašanih in nikoli 18%.

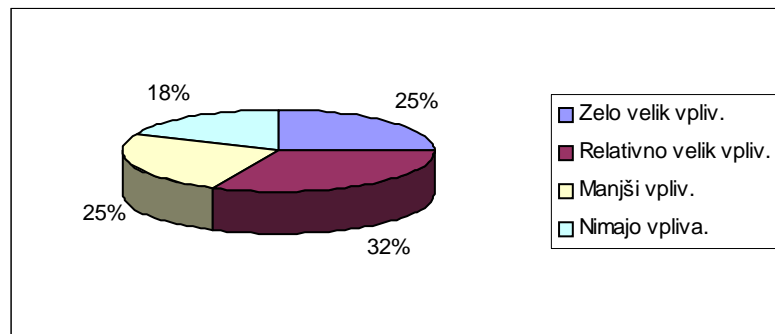
Slika 20: Izražanje mnenja brez občutka napetosti



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

15. 25 % jih je mnenja, da je zelo velik vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja. 32% jih meni, da je relativno velik vpliv, 25% jih je za manjši vpliv ter 18% jih meni, da nimajo vpliva.

Slika 21: Vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja



Vir: Vprašalnik Komuniciranje zaposlenih v podjetju.

4.5. KRITIČNA ANALIZA

Ugotovila sem, da je podjetje Cordia d.o.o. usmerjena predvsem k uresničevanju nalog in ciljev in se veliko manj ukvarja z grajenjem odnosov z in med zaposlenimi. Zato prihaja do težav pri komuniciranju. Moč reševanja medsebojnih konfliktov se zmanjšuje in s tem upada zadovoljstvo. Med sodelavci poteka predvsem formalna stopnja komunikacije, to je v okviru službe. Posamezniki večinoma prihajajo v konflikt s sodelavci, kjer je najpogostejši vzrok slabih odnosov negativen pristop ter v večini skrivanje informacij.

Obveščanje in medsebojni pogovori niso na najboljši ravni. Premalo je osebnih stikov med nadrejenimi in zaposlenimi v smislu dajanja nalog, informacij ter neposredne kontrole izvajanja del in nalog. Menim, da pisno obveščanje ne more nadomestiti ustnih informacij in stikov med vodstvom in zaposlenimi. Da bi stiki potekali boljše, bi se morali potruditi tako nadrejeni kot podrejeni. Nadrejeni bi morali dosledno in tekoče obveščati zaposlene o vseh dogajanjih v podjetju, skupaj z nadrejeni bi morali reševati probleme, predvsem pa si morajo s svojim vedenjem pridobiti njihovo zaupanje. V kolikor so zaposleni pravočasno obveščeni o delu, načrtovanju, problemih podjetja, so pri nekaterih zadevah lažje vodljivi. Izboljšanje obveščenosti zaposlenih je moč doseči z internim glasilom in redno srečanje z zaposlenimi, vsaj enkrat na mesec.

Povezanost zaposlenih med seboj in osebno kontaktiranje z nadrejenim je velikega pomena za dobro delo. Pravilno in hitro informiranje o vseh dogajanjih v podjetju preprečijo dezinformacije, ki se hitro razširijo med zaposlenimi. Tudi o samem delu je premalo ali skoraj nič upoštevanje mnenje ljudi, ki konkretno opravljajo neko delo. Potreben je bolj pristen odnos in upoštevanje vseh mnenj, kajti le to je vodilo k uspehu.

Problem nespontane komunikacije se kaže tudi na sestankih. Sestanki so zelo redko organizirani in večinoma predolgi. Reševanje vprašanj na sestankih s strani vseh usposabljanj in dejavnosti, s katerimi se podjetje Cordia ukvarja, je tako manj uspešno. Najpogosteje se večji zapleti oziroma problemi rešujejo telefonsko, kar ni pravi način. Največji pretok

informacij je preko GSM-a in telefona. Tako potekajo pogovori med zaposlenimi na sedežu organizacije, z delavci in tudi s strankami. Veliko sporočil se izmenja tudi preko e-pošte.

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

Raziskava je pokazala, da komunikacija z vodjem večinoma poteka dvosmerno in je možnost povratne informacije. Večina zaposlenih v podjetju Cordia d.o.o. se vedno bolj zaveda pomembnosti internih komunikacij. Dobri odnosi so bistveni za uspešno poslovanje podjetja.

5. PREDLOGI UČINKOVITEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU CORDIA D.O.O.

Podjetje Cordia d.o.o. je združba, v kateri ima interno komuniciranje izjemno pomembno vlogo. Za lažje razumevanje načina, vloge in nekaterih pravil internega komuniciranja, v nadaljevanju navajam nekaj najpomembnejših dejstev in podatkov o podjetju.

V organizaciji potekajo dvosmerne komunikacije. Komunikacija med zaposlenimi poteka v obeh smereh, kar prikazuje Slika 8, saj se 25% vprašanih s sodelavci pogovarja in skuša predvsem jasno in razumljivo tudi odgovoriti. Tudi ostali poslušajo mnenje sodelavcev, to je 39% oziroma sporočajo preko posrednikov 36%. Nobenemu izmed njih ni volja vedno le kritizirati. Sestavni del komuniciranja so tudi odnosi med zaposlenimi. Dobri odnosi med zaposlenimi lahko bistveno pripomorejo k uspešnemu poslovanju podjetja, niso pa nujen pogoj za uspešno poslovanje.

Pri komunikaciji s sodelavci se pojavljajo motnje. Med najpogostejšimi vzroki za pojavljanje motenj prevladuje skrivanje informacij, kar je vidno na Sliki 10, saj kar 50% vprašanih zelo skriva informacije pred ostalimi, 21% pa pogosto. Naslednji je negativen pristop, kjer 36% vprašanih meni, da je to vedno razlog in 46% jih meni, da pogosto. Sledita tudi nekomunikativnost in nereševanje problemov. Dobri medsebojni odnosi so plod obojestranskega prizadevanja za zadovoljitev interesov. Temeljijo na zaupanju, spoštovanju in medsebojnem razumevanju. V podjetju Cordia d.o.o. imajo zaposleni zelo pomembno vlogo. Vsak posameznik mora obvladati svojo celostno podobo, predvsem kontrolirati svoja čustva in sredstva, s katerimi se izraža. Pozoren mora biti na reakcije sogovornika, tako fizične kot psihične in na skladnost z neverbalnimi signali.

Pri komuniciranju s sodelavci večkrat prihaja do konfliktov, to je razvidno na Sliki 9. 40% jih je v konfliktu včasih, 21% pa pogosto. Ostali se konfliktnih situacij raje izogibajo. Na Sliki 7 so na prvem mestu motnje z nadrejenimi 40% in s podrejenimi 32%, medtem ko pri sodelavcih prihaja do motenj le v 28%. Konflikte med zaposlenimi naj se rešuje na čim

mirnejši način, vendar vsak lahko izrazi svoje mnenje in za tem stoji. Potrebno je biti popustljiv do sogovornika in nepopustljiv do problema. Nasprotovanje naj se spremeni v sodelovanje in tudi sveže ideje so dobrodošle.

Najbolj uporabljena oblika komuniciranja s sodelavci, ki je prikazana na Sliki 11, je GSM, 75% v redni in 25% v pogosti uporabi. Tudi telefon je zelo uporabljen, kar 36%. E-pošta deloma nadomešča pisno obvestilo in je glede na potrebe organizacije v redni uporabi 32%. Pisno obvestilo in faks se uporabljata po potrebi.

Sestanki so precej pogost način komuniciranja, kar zahteva pozornost več ljudi hkrati ali pa gre enostavno za preverjanje zadev in kontrolo dela. Z uvedbo rednih sestankov, ki bi obsegali vse glavne dejavnosti, s katerimi se podjetje Cordia d.o.o. ukvarja, bi delovali na reševanju problemov. Tak način izmenjave informacij je zadosti hiter, saj je potrebno bolj zapletena vprašanja reševati osebno s pogostejšimi pogovori. Tako bi se izognili skrivanju informacij. Glede na podane rezultate na Sliki 12 je vidno, da je le manjšina, to je 14% mnenja, da so sestanki uspešni in 25%, da so dokaj uspešni. Več kot polovica jih meni, da so sestanki manj uspešni oziroma neuspešni. Slika 13 prikazuje, kakšno je ozračje na sestankih in Slika 14 trajanje sestankov. Ozračje na sestankih je dolgočasno za 46% vprašanih in napeto za 29% vprašanih. Več kot 54 odstotkov jih je mnenja, da so sestanki predolgi. Sestanki bi potekali v podjetju Cordia d.o.o. enkrat tedensko. Udeležili bi se jih vodja prodaje, vodja poprodaje, pomočnik direktorja, vodja računovodstva, vodja servisa in vodja skladišča. Seznanili bi se s tekočimi informacijami glede dela, načrtovanja, usposabljanja. Zbirali in analizirali bi zlasti ideje, ki bi se lahko vključile v razvoj storitev. Trajanje sestankov ne bi bilo predolgo, koordinator bi usmerjal celoten potek. Komunikacija bi potekala dvosmerno s sproščenim vzdušjem. Pristop k situaciji reševanja problemov bi stremel k pozitivnemu.

Komunikacije z vodjem so pozitivne in vsem razumljive. V komunikaciji z vodjem vedno sledi povratna informacija, saj se s tem strinja 50% in delno strinja 43% vprašanih, kar je zelo dobro vidno na Sliki 16 in le 7% se jih ne strinja. Slika 15 prikazuje stil vodenja, ki ga uporablja nadrejeni. Je operativni, kar drži s strani 50% vprašanih.

V nadaljevanju predstavljam nekaj konceptov in usmeritev, kako naj bi se interna komunikacija praktično izvajala:

- boljše komuniciranje bo povečalo razumevanje organizacijskih ciljev zaposlenih in hkrati njihov prispevek k uresničevanju le-teh;
- učinkovita komunikacija bo usmerjala zaposlene k boljšim delovnim rezultatom in tako k zelenemu poslovnemu uspehu;
- komunikacija bo pozitivno vplivala na zaposlene tako, da bodo svoja mnenja in ideje posredovali svojim nadrejenim z gotovostjo, da jih bodo le-ti obravnavali kot pomembne;
- organiziranje rednih sestankov zaposlenih z vodstvom in spodbujanje razprav o problemih, interesih in željah zaposlenih;

- redno komuniciranje z vsemi zaposlenimi;
- obveščanje zaposlenih o uspešnosti poslovanja;
- motiviranje zaposlenih v organizaciji in upoštevanje njihovih potreb in želj;
- posredovanje informacij v pravem trenutku;
- zaposleni morajo biti objektivno nagrajeni;
- oblikovati se morajo odkriti, jasni odnosi.

Vse to privede do dobrih internih komunikacij. Poveča se ustvarjalnost, hitrost in kakovost storitev. Za uspešno komuniciranje je potrebno premagovanje ovir komuniciranja, prav tako pa tudi obvladovanje različnih oblik komuniciranja, od ustnega, pisnega do neverbalnega komuniciranja. Posamezniki so tisti, ki vzpostavljajo medsebojne odnose znotraj podjetja, vodja pa jih usmerja in jim s tem olajšuje pot.

6. SKLEP

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

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

Podjetje Cordia d.o.o. je usmerjeno predvsem k uresničevanju nalog in ciljev in se veliko manj ukvarja z grajenjem odnosov med zaposlenimi. Zato prihaja do težav pri komuniciranju. Komunikacijski cilj je predvsem izboljšati komuniciranje med zaposlenimi v smislu rednega obveščanja o dogodkih ter spodbujanje dvosmernega komuniciranja ter povečanje osebnih stikov z zaposlenimi v podjetju. Pomembno je tudi dosegati take odnose z zaposlenimi, ki bi jim omogočali dosegati optimalno kakovost storitev. Radi bi zadovoljili potrebe zaposlenih, da bi se ti čim bolje počutili v podjetju in tako s primerno komunikacijo podpirali komunikacijsko politiko tega podjetja.

Temeljna ugotovitev je, da bi s komuniciranjem postalo delovanje podjetja Cordia d.o.o. odprto, odprtost in pripravljenost pa lahko podjetju zagotovita naklonjenost in potrebno podporo družbe, da bo uspešno uresničevalo svoje strateške cilje in svoje poslanstvo.

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

LITERATURA

1. ADLER B. Ronald, George Rodman: Understanding human Communication. Fort Worth : Harcourt Brace College Publishers, 1994. 565 str.
2. BAGULEY Phil: Effective communication for modern business. London : McGraw – Hill, 1994. 203 str.
3. BECKER Denis, BORKUM BECKER Paula: Speaking skills for business careers. Boston : Irwin Mirrir Press, 1993. 147 str.
4. BRAJŠA Pavao: Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
5. BERLOGAR Janko: Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
6. BOŽIČ Marta: Sodelovanje in organiziranje. Maribor : Obzorja, 1996. 161 str.
7. DAFT L. Richard: Management. Second edition. Orlando : Dryden Press, 1991. 744 str.
8. GRUBAN Brane: Model strateškega upravljanja internih komunikacij. Ljubljana. Pristop, Družba za komunikacijski management d.o.o., 1997. 223 str.
9. GRUNIG, James E.: Excellence in public relations and communication management. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale, Hove, London, 1992. 666 str.
10. GRUNIG, James E.: Managing Public Relation. Philadelphia (etc.) : Harcourt Brace Jovanovich College, 1984. 550 str.
11. HARRISON Shirley: Public Relations: An Introduction. London : Loutledge, 1995. 212 str.
12. Inside organizational communication. New York : IABC, 1985. 367 str.
13. JEFKINS Frank: Public Relations. London : Financial Times Managemet, Pitman Publishing, 1998. 283.
14. KAVČIČ Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
15. KOTLER Philip: Marketing management: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana. Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
16. LIPIČNIK Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 243 str.
17. LIPIČNIK Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
18. LIPIČNIK Bogdan: Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev (Conflict Management). Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 152 str.
19. LIPOVEC Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
20. MADDUX B. Robert: Oblikovanje tima. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1992. 77 str.
21. MIHALJČIČ Zlatko, Santi – Mihalajčič Lučka: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Založništvo jutro, 2000. 96 str.

22. MOŽINA Stane, DAMJAN Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 193 str.
23. MOŽINA Stane: Vodenje sodelavcev. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport, 1994. 53 str.
24. MOŽINA Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
25. MOŽINA Stane: Vodenje in organiziranje dela. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1991. 68 str.
26. MOŽINA Stane et al: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
27. MOŽINA Stane: Človeku uspešno in prijazno vodenje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 404 str.
28. MOŽINA Stane, DAMJAN Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 193 str.
29. MOŽINA Stane, TAVČAR Mitja, KNEŽEVIČ Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor : Založba Obzorja, 1995. 511 str.
30. MOŽINA Stane, FLORJANČIČ Jože: Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela. Kranj : Moderna organizacija, 1986. 193 str.
31. PMI Standards Committee: A Guide To The Project Management Body of Knowledge. USA : Project Management Institute, 1996. 176 str.
32. PUČKO Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
33. RIJAVEC Petja: Interno komuniciranje – nujni pogoji odličnosti. Pristop, 1993, 1. str. 48.
34. ROBBINS Stephen P.: Management: Concepts and Practices Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1984. 575 str.
35. ROZMAN Rudi, KOVAČ Jure, KOLETNIK Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
36. SEILER Willion J., Baudhvin Scott E, Schenke David L.: Communication and Bussiness in Professional Organizations. Massachusetts : Addison – Wesley, Reading, 1982. 326 str.
37. TAVČAR I. Mitja: Kultura, etika in oblika management. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 251 str.
38. TAVČAR I. Mitja: Uspešno poslovno komuniciranje. Ljubljana : Narodna in univerzitetna knjižnica, 1995. 90 str.
39. TREVEN Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.

VIRI

1. Intervju z vodstvom in zaposlenimi v podjetju, 11.3.2005.
2. Komuniciranje.
[URL:<http://http://www.pfmb.uni-mb.si/didgradiva/nastopi/didrac2/00/2/komuniciranje.htm>], 15.2.2005.
3. Komuniciranje.
[URL: <http://www.s-gimsl.kr.edus.si/gradiva/inf/komuniciranje.htm>], 15.2.2005.
4. Interno komuniciranje.
[URL: [http:// http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/interno-komuniciranje/](http://http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/interno-komuniciranje/)], 8.3.2005.
5. Komuniciranje za menedžerje.
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/komuniciranje/>], 28.2.2005.

PRILOGE

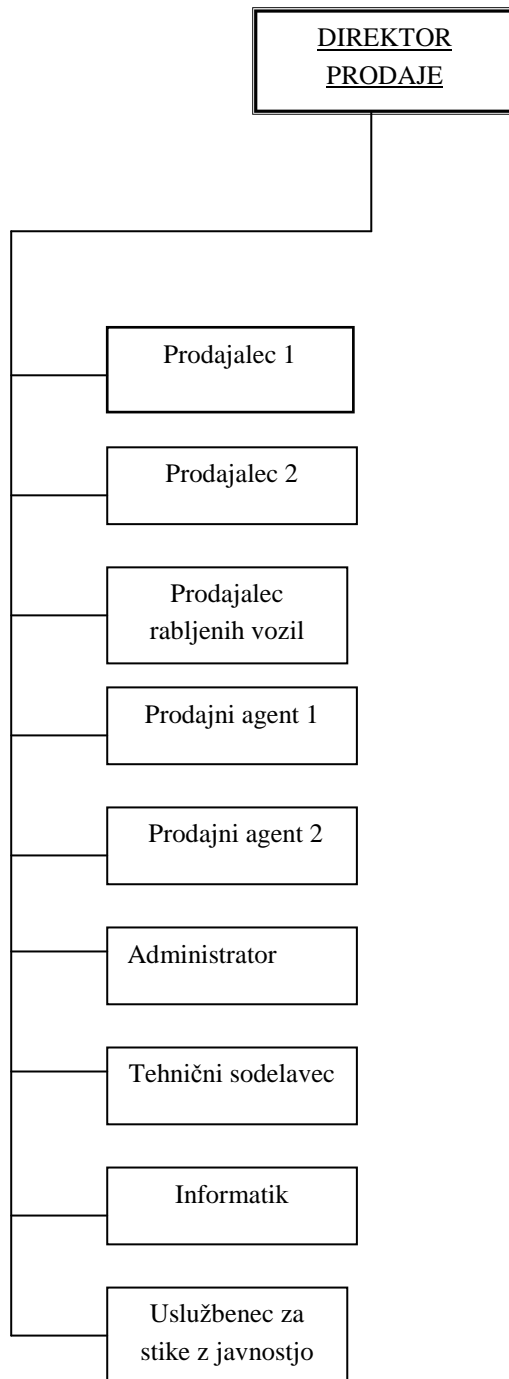
PRILOGA A: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.

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

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

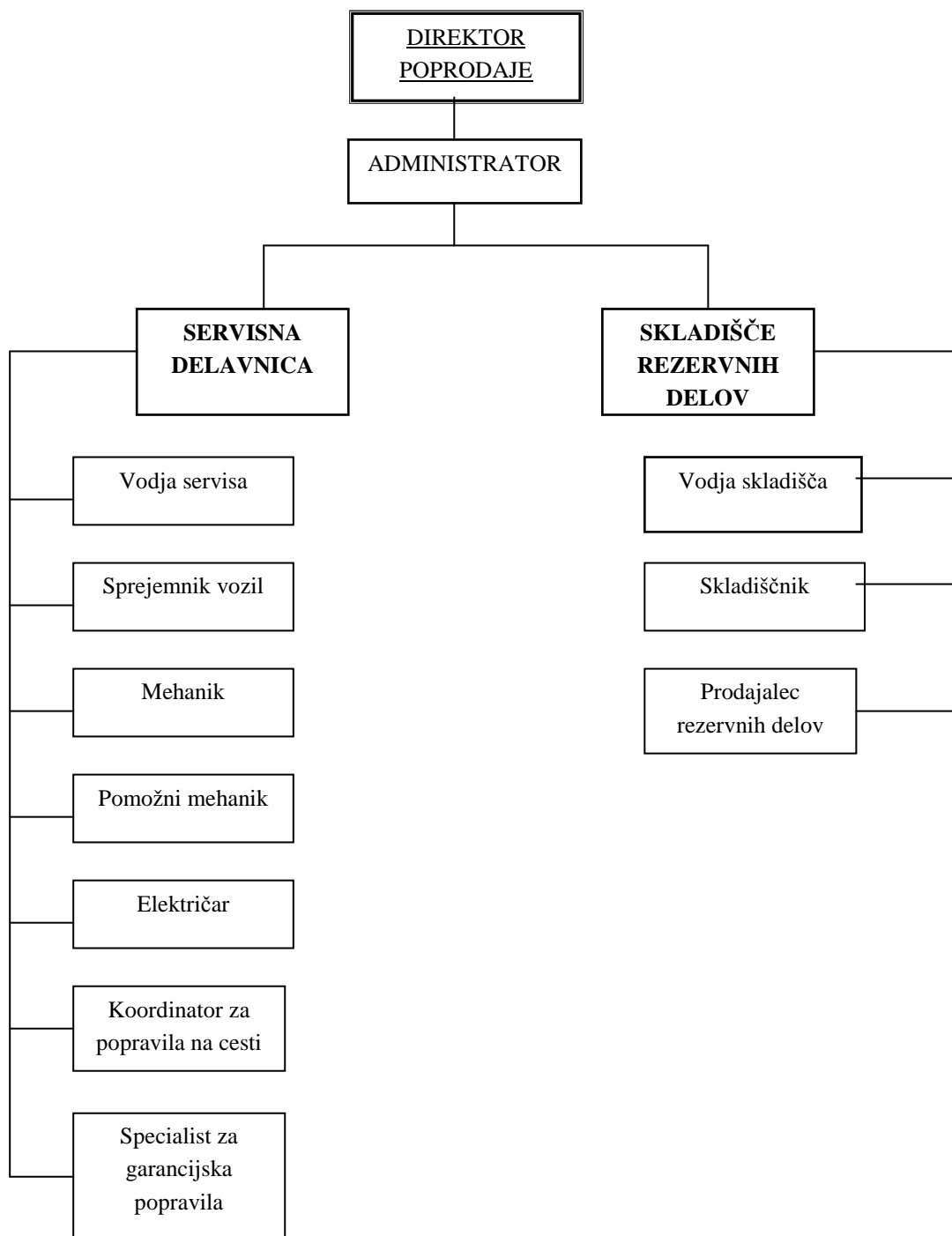
PRILOGA A: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.

Slika 22: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.



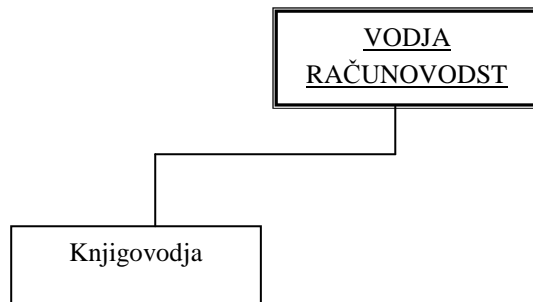
Vir: Interno gradivo podjetja Cordia d.o.o., 2005.

Slika 23: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.



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

Slika 24: Organizacijska struktura podjetja Cordia d.o.o.



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

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

Tabela 5: Potek komunikacije med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o.

Kdo	Področje opravljanja dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Direktor družbe	<ul style="list-style-type: none"> - vodi celotno dejavnost organizacije, - skrbi za gospodarnost poslovanja, - spremlja cestnoprometne predpise ter obvešča zaposlene o spremembah, - poroča o rezultatih dela in poslovanja, - skrbi za stike z javnostjo in poslovnimi partnerji, - obiskuje sejme, spremlja zakonodajo in pregled pogodb, - organizira sestanke, - vodi dokumentacijo v zvezi z javnimi razpisi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel, - e-pošta, - Acrobat Reader. 	<ul style="list-style-type: none"> - PD, - DP, - DPO, - VR. 	<ul style="list-style-type: none"> - GSM, - telefon, - faks, - Internet, e-pošta, - govorno, - pisno. 	<ul style="list-style-type: none"> - zasičenost klicev, - nerazločen prenos sporočila zaposlenim, - napačna reakcija na situacijo, - napačno dojetje sogovornika, - premalo sestankov, - možne motnje pri delovanju interneta in e-pošte.
Pomočnik direktorja	<ul style="list-style-type: none"> -vodi potrebne evidence in daje statistične podatke s področja plač in osebnih prejemkov, - vodi delovodnik prispelih in odpremljenih dopisov, - pripravlja osnutke dopisov in dopise po navodilu, - pripravlja registracije statusnih sprememb, - pripravlja načrte za dopolnitev izobraževanja zaposlenih, - poroča direktorju informacije od vsakega oddelku. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader. 	<ul style="list-style-type: none"> - D, - DP, - DPO, - VR. 	<ul style="list-style-type: none"> - GSM, - telefon, - govorno, - pisno - internet, e-pošta. 	<ul style="list-style-type: none"> - napačno razumevanje ustnih navodil za pisanje dopisa, - napake pri ustnem usklajevanju terminov predavanj, - napačno preneseno sporočilo ostalim zaposlenim in s tem možna nesoglasja, - možne motnje pri delovanju interneta in e-pošte.

Kdo	Področje dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Direktor prodaje	<ul style="list-style-type: none"> -opravlja prokuristične naloge pri vodstvu celotnega podjetja, -neposredno vključuje v prodajo z največjimi kupci na tržišču. - njegovo delo je zelo odgovorno, saj nadomešča direktorja v njegovi odsotnosti, skrbi za prodajo, - organizira prevoze, kontaktiranje s špediterji ter direktorjem družbe, - spremlja tržni delež in primerja s konkurenco, - predlaga akcije za doseganje večje prodaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader. 	<ul style="list-style-type: none"> - D, - PD, - DPO, - VR, - P, - I, - SJ. 	<ul style="list-style-type: none"> - internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM, 	<ul style="list-style-type: none"> - zasičenost klicev, - slaba dostopnost do kupcev, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu, gsm ali faksu, - napačno razumevanje prejetega sporočila nadrejenega, - slabi odnosi sodelavci privedejo do slabega sodelovanja, - motnje pri delovanju interneta in e-pošte.
Direktor poprodaje	<ul style="list-style-type: none"> - skrbi, da delavnico v poprodaji poučuje o novosti, novih procesih ter novih proizvodov, ki jih bodo morali servisirati v prihodnje. - skrbi tudi ta to, da tovarna prizna garancijske zahtevke ter dobi poročila o določenih pomanjkljivostih, ki jih v delavnici odkrijejo. - dela primerjalne analize s konkurenco in poroča tovarni, - kontrolira in skrbi za obrat zaloge v centralnem skladišču, - kontrolira, da so pravilno naročeni rezervni deli in da jih podjetje nima na zalogi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader. 	<ul style="list-style-type: none"> - D, - PD, - DP, - VR, - A. 	<ul style="list-style-type: none"> - internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM, - faks. 	<ul style="list-style-type: none"> - zasičenost klicev, - pomanjkljivosti poročila, - napačna reakcija na situacijo, - ne kontrolira zalogo v skladišču, - napačno preneseno sporočilo ostalim zaposlenim, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu, GSM-u ali faksu.

Kdo	Področje dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Prodajalec	<ul style="list-style-type: none"> - odgovoren je za sistematično obdelavo trga, - stike s strankami, izdelavo ponudb, cenovna pogajanja s strankami, izpeljavo poslov ter izvajanja prevzemov prodajnih vozil, - dolžan je direktorju prodaje obveščati o dogajanju na trgu, aktivnostih konkurence ter o celotnem vzdušju na trgu, - njegova naloga je vzpostaviti vez med vodstvom podjetja in trgom, tako da so dejavnosti podjetja usklajene z dogajanjem na trgu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader. 	<ul style="list-style-type: none"> - DP, - I, - SJ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM, - faks. 	<ul style="list-style-type: none"> - slaba dostopnost do informatika onemogoči brezhibno delovanje, - slaba komunikacija in slab odnos s kupci pomeni odhajanje kupcev drugam, - nepoznavanje novosti pomeni slabo sodelovanje s sodelavci, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu ali gsm,
Vodja računovodstva	<ul style="list-style-type: none"> - kontiranje in priprava knjigovodskih dokumentov, - vodenje glavne knjige, - sestavljanje bruto bilance, - vodenje finančne operative, - poročanje o gibanju in stanju sredstev, - priprava analiz s področja knjigovodstva in financ, - obračun davka na dodano vrednost. 	<ul style="list-style-type: none"> - elektronsko bančništvo, - internet, - e-pošta. 	<ul style="list-style-type: none"> - K, - D, - DPO, - DP, - PD. 	<ul style="list-style-type: none"> - GSM, - telefon, - govorno, - pisno. 	<ul style="list-style-type: none"> - napačno razumevanje sogovornika, - napačen prenos podatkov privede do nesporazumov, - možna napaka, kadar gre le za uporabo verbalne komunikacije, - slaba vzpostavitev zveze po faksu.
Knjigovodja	<ul style="list-style-type: none"> - zbira in knjiži knjigovodske dokumente, - vodi analitično evidenco kupcev in dobaviteljev, - usklajuje analitične evidence z glavno knjigo, - sestavlja ostale knjigovodske dokumente, - izvaja finančno operativno v zvezi s poravnavanjem obveznosti do dobaviteljev, izvaja izterjavo kupcev, - vodi analitično evidenco osnovnih sredstev in drobnega inventarja, - opravlja gotovinska in negotovinska vplačila in izplačila, - vodi evidenco o blagajniškem poslovanju. 	<ul style="list-style-type: none"> - elektronsko bančništvo, - Internet, - e-pošta. 	<ul style="list-style-type: none"> - VR. 	<ul style="list-style-type: none"> - GSM, - telefon, - govorno, - pisno. 	<ul style="list-style-type: none"> - prepozno preverjanje vplačanih nakazil ter napake pri izterjavi kupcev in s tem možna nesoglasja, - napačen vnos podatkov lahko privede do nesoglasij, - slaba vzpostavitev zveze po faksu.

Kdo	Področje dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Informatik	<ul style="list-style-type: none"> - sodelovanje z zunanjimi institucijami na področju prometa, - zbiranje in obdelava strokovnih in poslovnih podatkov, - sodelovanje pri uvajanju sprememb na področju informatike in pomoč poslovnim enotam pri delu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader, - ostali programi. 	<ul style="list-style-type: none"> - SJ, - P, - DP. 	<ul style="list-style-type: none"> - internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM, - faks. 	<ul style="list-style-type: none"> - zaradi zasičenosti opravi slaba dostopnost do sodelavcev, - možnost slabše informiranosti glede sprememb na področju informatike in zato nazadovanje celotnega informacijskega sistema, - slaba vzpostavitev zveze po faksu.
Uslužbenec za stike z javnostjo	<ul style="list-style-type: none"> - pripravlja dokumentacijo o vseh novostih, ki jih da na tržišče proizvajalec in skrbi, da se te informacije prenesejo na tržišče, - zadolžen je za tehnično podporo in nas poučuje o novostih v tovarni, organizira izpolnjevanje tečajev na teh. področju - ukvarja se z odnosi z javnostmi, saj ureja vse reklamne akcije, prireditve, nastope na sejnih, dneve odprtih vrat, veselice ter skrbi za reklamni material, ki ga prodaja tovarna, - izdelava marketinških planov za iskanje ciljnih kupcev, - zadolžen je za podrobne analize trgov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint, - Acrobat Reader, - ostali programi. 	<ul style="list-style-type: none"> - DP, - P, - I. 	<ul style="list-style-type: none"> - internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM, - faks. 	<ul style="list-style-type: none"> - slaba pripravljenost dokumentacije, - slabo sodelovanje s sodelavci, - motnje pri delovanju interneta in e-pošta, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu in gsm, - slaba priprava načrtov in informiranost sodelavcev, - slaba informiranost glede sprememb na tem področju.

Kdo	Področje dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Administrator za prodajni oddelek	<ul style="list-style-type: none"> - sprejema in posreduje telefonske pogovore, ustna in pisna sporočila, - vodi in pripravlja zapisnike sestankov, - kontaktira z vodjo skladišča in vodjo servisa, - usklajuje stanje zalog v skladišču, - skrbi za ažurno stanje skladišča prejetega in izdanega blaga. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint. 	<ul style="list-style-type: none"> - DPO, - VS, - VSK. 	<ul style="list-style-type: none"> - internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM, - faks. 	<ul style="list-style-type: none"> - napačno razumevanje prejetega sporočila nadrejenega, - slabo poznavanje ali napačno posredovanje informacij privede do nesporazumov s strankami, - konflikti s sodelavci lahko privedejo do slabega sodelovanja, - slaba vzpostavitev zveze po fax-u, - možne motnje pri delovanju interneta in e-pošte.
Vodja servisa	<ul style="list-style-type: none"> - pregled nad celotnim dogajanjem, - izdelava poročila na področju dejansko plačanih ur mehanika in prodanih ur mehanika (preverjanje dela mehanikov, električarjev), - izdelava preglednic. - skrbi za dodatno usposabljanje mehanikov in električarjev, - usklajevanje terminov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> - A, - VSK, - KZAP. 	<ul style="list-style-type: none"> - internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM. 	<ul style="list-style-type: none"> - napake pri oddajanju obračunov ur in zato nastala nesoglasja, - nekomuniciranje z mehaniki pomeni slab pregled nad njihovim delom, - nepoznavanje novosti v popravilu o tovarnjakov privede do nesoglasij in slabega sodelovanja, - možne motnje pri delovanju interneta in e-pošte.
Koordinator za popravila na cesti	<ul style="list-style-type: none"> - organizira dežurne mehanike za pomoč na cesti v Sloveniji, - v primeru okvare v tujini, kontaktira s proizvajalcem in servisom v tujini, kako odpraviti okvaro in čimprej usposobiti vozilo za nadaljnjo vožnjo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel, - PowerPoint. 	<ul style="list-style-type: none"> - VS. 	<ul style="list-style-type: none"> - internet, e-pošta, - govorno, - pisno, - telefon, - GSM. 	<ul style="list-style-type: none"> - slaba vzpostavitev zveze po telefonu in gsm, - slaba organizacija, - napačno posredovanje informacij privede do nesporazumov,

Kdo	Področje dela	Uporabljena informacijska tehnologija	S kom	Komunikacijski kanali	Možne motnje pri komuniciranju
Vodja skladišča	<ul style="list-style-type: none"> - sprejema, kontrolira blago (rezervne dele) ter vodi ustrezne skladiščne dokumente, tako da so podatki dostopni komercialistu v vsakem trenutku. - poroča direktorju poprodaje o zalogah in mesečnemu obratu zaloge, - skrbi za dobavo rezervnih delov ostalim servisom, - naroča rezervne dele. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> - A, - VS, - PRD. 	<ul style="list-style-type: none"> - govorno, - pisno, - GSM. 	<ul style="list-style-type: none"> - nerazločen prenos sporočila zaposlenim, - napačno naročanje blaga, - napačno preneseno sporočilo ostalim zaposlenim, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu, gsm ali faksu, - motnje pri delovanju interneta in e-pošte.
Prodajalec rezervnih delov	<ul style="list-style-type: none"> - prodaja rezervne dele, kontaktira s kupci, - prenaša vodji skladišča potrebe kupcev po rezervnih delov (naročila), - vzdržuje stike s kupci in jim pomaga pri izbiri pravega rezervnega dela, - posreduje vodju skladišča zelo nujna naročila, - posreduje vodju poprodaje pripombe kupcev za nakup rezervnih delov, zaradi nižje cene pri konkurenci. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, - Word, - Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> - VSK. 	<ul style="list-style-type: none"> - govorno, - pisno, - GSM. 	<ul style="list-style-type: none"> - napačen prenos podatkov oz. informacij povzroči zmedo in nesoglasja, - slaba vzpostavitev zveze po telefonu, gsm ali faksu, - napačno posredovanje ali slabo poznavanje blaga privede do nesporazumov s strankami, - nepoznavanje novosti na področju rezervnih delov, - motnje pri delovanju interneta in e-pošte.

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

Opomba:

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

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

PRIMER ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Pred vami je anketa s 15 vprašanji. Namenjen je raziskavi s področja internega komuniciranja zaposlenih v podjetju.

Za specialistično nalogo Model komuniciranja zaposlenih v podjetju opravljam raziskavo med zaposlenimi v podjetju Cordia d.o.o. Potek internih komunikacij, motivacija zaposlenih, vizija organizacije in kako le-to vpliva na uspešnost poslovanja, bom ugotovila z izdelavo anketnega vprašalnika. Anketa je anonimna, uporabila pa jo bom izključno za raziskavo diplomske naloge.

Spol: M Ž

Starost: _____

Stopnja izobrazbe: _____

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

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

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

4. Kaj je najpogostejši vzrok slabih odnosov s sodelavci?

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

5. Katera oblika komuniciranja je med sodelavci najpogostejša?

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

6. Kako uspešni so sestanki?

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

7. Kakšno je ozračje na sestankih?

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

8. Kako dolgo trajajo sestanki?

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

9. Kakšen stil vodenja uporablja nadrejeni?

- a) Avtokratski
- b) Demokratski
- c) Operativni

10. V komunikaciji z vodjem imate možnost povratne informacije.

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

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

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

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

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

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

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

14. Svoje mnenje lahko vedno izrazim brez občutka napetosti.

- a) Vedno
- b) Včasih
- c) Nikoli

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

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

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

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