

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA USPEŠNOSTI KOMUNICIRANJA V
PODJETJU LESNA TIP OTIŠKI VRH D.D.**

MITJA MERZDOVNIK

IZJAVA

Študent Mitja Merzdovnik izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal pod mentorstvom mag. Jerneja Dolenška in dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 01. 09. 2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV IN POMEN KOMUNIKACIJE	2
1.1 SESTAVINE KOMUNICIRANJA.....	3
1.2 OBLIKE KOMUNICIRANJA	4
1.2.1 INDIVIDUALNO IN MNOŽIČNO KOMUNICIRANJE.....	4
1.2.2 BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE.....	5
1.3 DELITEV KOMUNIKACIJE	6
1.4 VZPOSTAVITEV STIKA	6
1.5 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA	7
1.5.1 UČINKOVITOST KOMUNICIRANJA.....	7
1.5.2 USPEŠNOST KOMUNICIRANJA	8
1.5.3 KAKOVOST KOMUNICIRANJA POGLEJ	8
1.6 KOMUNIKACIJA V PODJETJU	8
1.6.1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....	9
1.6.2 INTERNO KOMUNICIRANJE	10
1.6.3 MEDOSEBNI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU	10
1.6.4 MOTNJE PRI KOMUNICIRANJU V PODJETJU	11
1.7 ŠTIRI NAČELA DOBREGA KOMUNICIRANJA	12
2 PREDSTAVITEV PODJETJA TIP	13
3 ANALIZA USPEŠNOSTI KOMUNICIRANJA V PODJETJU TIP	14
3.1 VRSTE KOMUNICIRANJA V PODJETJU TIP	14
3.1.1 PISNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU TIP.....	14
3.1.2 ELEKTRONSKA POŠTA	15
3.1.3 GOVORNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU TIP	16
3.1.4 NOTRANJE KOMUNICIRANJE	18
3.1.5 ZUNANJE KOMUNICIRANJE.....	18
3.2 ANKETA O INTERNEM KOMUNICIRANJU V PODJETJU LESNA TIP D.D.	19
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	27
PRILOGA	

KAZALO SLIK

SLIKA 1: SMER KOMUNICIRANJA.....	3
SLIKA 2: INDIVIDUALNO KOMUNICIRANJE.....	4
SLIKA 3: MNOŽIČNO KOMUNICIRANJE.....	4
SLIKA 4: SPLETNA STRAN PODJETJA LESNA TIP D.D.	15
SLIKA 5: SPOL	19
SLIKA 6: STAROST	19
SLIKA 7: IZOBRAZBA	20
SLIKA 8: VZROKI SLABE KOMUNIKACIJE V PODJETJU TIP D.D.	20
SLIKA 9: KOMUNIKACIJA MED SODELAVCI V PODJETJU TIP D.D.	21
SLIKA 10: NAJPOGOSTEJŠI NAČIN KOMUNICIRANJA MED SODELAVCI.....	21
SLIKA 11: PREJEMANJE POMEMBNIH INFORMACIJ	22
SLIKA 12: PRAVOČASNOST IN ZANESLJIVOST INFORMACIJ	22
SLIKA 13: KOMUNIKACIJSKA ORODJA V PODJETJU TIP D.D.	23
SLIKA 14: ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJSKIM ORODJEM INTRANET.....	23
SLIKA 15: ZADOVOLJSTVO Z OBVEŠČENOSTJO IN VSEBINO INFORMACIJ.....	24
SLIKA 16: POUČENOST O NAČINU KOMUNICIRANJA V RAZLIČNIH SITUACIJAH ...	24
SLIKA 17: PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE V PODJETJU.....	25

UVOD

Malo je poklicev, ki jih lahko opravljamo brez govornega sporazumevanja. Številni nesporazumi, nasprotovanja in spori najpogosteje niso sadovi nestrinjanja in kljubovanja, ampak predvsem nepoznavanja in nerazumevanja pri sporazumevanju. Delovne in poslovne rezultate bi bilo pogosto mogoče izboljšati brez velikih vlaganj in naporov le z učinkovito, jasno, stvarno, omikano, razumljivo komunikacijo.

Vsak dan komuniciramo in se sporazumevamo z ljudmi na več načinov. Pri tem je pogovor na prvem mestu, s katerim izmenjujemo misli in čustva z namenom, da bi razumeli drug drugega. Je sestavni del komuniciranja, povezovanja z okolico, je del našega vedenja.

Veliko ljudi se prehitro in napačno odzove ob komuniciranju z okolico, zato je potrebno, da poznamo določene spretnosti in lastnosti, ki nam omogočajo boljše in lažje sporazumevanje z ljudmi. Če bi zaposleni poznali elemente komuniciranja in sporazumevanja, bi se lahko drugače odzvali na probleme in težave med zaposlenimi in sodelavci. Tako bi odpravili skrbi in nezadovoljstvo pri svojem delu, ki lahko vpliva na delovno storilnost in povečanje nezaželenih napak na delovnem mestu.

Pri praktičnem delu strokovne naloge sem se odločil predstaviti komunikacijo na delovnem mestu z raziskavo ankete, kjer sem se na lastne oči prepričal in spoznal, kako v tem podjetju poteka komunikacija.

Skozi čas študija sem ugotovil, da me zanima način komuniciranja v podjetju, zato sem s strokovno zaključno nalogo želel poglobiti znanje na tem področju. Temo strokovne zaključne naloge sem zato obravnaval na primeru podjetja Lesna TIP Otiški Vrh d.d.

V nalogi sem si zadal cilje, kot so: opredeliti vzroke za nastanek slabega komuniciranja v podjetju, opredeliti načine internega komuniciranja v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d. ter proučiti uspešnost komuniciranja v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d.

Postavil sem naslednje trditve, kot so: trdim, da je najpogostejši razlog slabega komuniciranja v slabih medsebojnih odnosih, da zaposleni v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d. v pretežni meri pridobivajo informacije preko nadrejenih in da je za uspešno komuniciranje potrebno stalno izobraževanje na tem področju.

Ko spoznamo elemente uspešne komunikacije, lahko vadimo in izboljšujemo svoj način sporazumevanja. Če bomo znali dobro komunicirati, bomo imeli pri delu manj težav, sami pa bomo bolj zadovoljni in zato tudi bolj uspešni.

V nalogi sem se omejil na analiziranje uspešnosti internega komuniciranja v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d. Uporabil sem podatke ankete, ki sem jo izvedel med naključno izbranimi delavci, in podatke podjetja, ki so na voljo za zunanjo uporabo.

V teoretičnem delu sem predstavil pomen, potek in oblike komuniciranja. V tem delu sem si pomagal z zbiranjem podatkov iz literature o poslovnem komuniciranju in iskanjem podatkov na internetu.

V analitičnem delu sem predstavil podjetje Lesna TIP Otiški Vrh d.d. in opisal načine ter sredstva komuniciranja v izbranem podjetju. Pri tem sem si pomagal z interno literaturo. Predstavil sem tudi rezultate ankete, s pomočjo katere sem analiziral uspešnost komuniciranja v tem podjetju. Anketni vprašalnik je reševalo 40 naključno izbranih zaposlenih.

1 OPREDELITEV IN POMEN KOMUNIKACIJE

Pomen »**komuniciranje**« izhaja iz latinske besede *communicare* in **pomeni sodelovati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet**. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije znanje in izkušnje (Verbinc, 1971, str. 362).

Schraman pravi, da komuniciranje »**v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanja zaznamovanj**« (Mesarič, 2005, str. 2).

Wright opredeljuje komuniciranje kot »**proces prenosa mnenja med posamezniki**« (Mesarič, 2005, str. 2).

Tavčar meni, da je »**komuniciranje oddajanje sporočil, tako da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil**« (Mesarič, 2005, str 2).

Možina navaja, da je »**komuniciranje prenos informacij z medosebnim sporazumevanjem,**« saj »**se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb**« (Adrinek, 2004, str. 9).

Te trditve so si med seboj podobne in pravijo, da je komuniciranje sporazumevanje, pri katerem je bistvo, da so te osebe, ki med seboj komunicirajo, usklajene, če želijo doseči namen ali cilj komuniciranja (Možina, Tavčar & Zupan, 2004, str. 19).

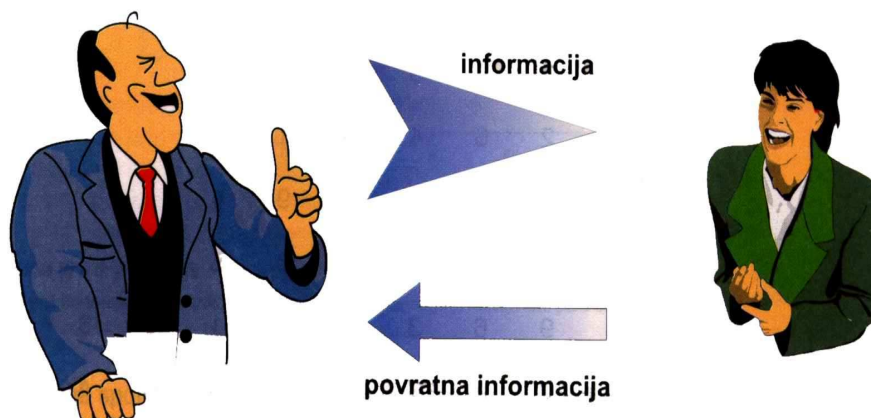
Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega (vsakdanjega) in danega. Komuniciranja v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju se običajno ne zavedamo, zato je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat določene oblike komuniciranja. Mnogi izidi komunikacijskih dejanj so naše misli, mnenja, nagnjenja ali izrečena stališča na eni strani raznih oblik govornega in na drugi strani pisnega komuniciranja (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str. 23).

1.1 SESTAVINE KOMUNICIRANJA

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: **pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot** (Možina et al., 1995, str. 42).

Če potuje informacija samo od oddajnika k sprejemniku, imenujemo takšno komuniciranje enosmerno komuniciranje. Enosmerno komuniciranje uporabljamo za posredovanje preprostih in lahko razumljivih informacij. Čeprav je prejemnik v podrejenem položaju, se informacija posreduje hitro in učinkovito. Če je komuniciranje izmenjava informacij, potem enosmerno komuniciranje mnogokrat sploh ni pravo komuniciranje. Rešitev je v dvosmernem komuniciranju, pri katerem potuje informacija od oddajnika k prejemniku nazaj (Košenina, 2008).

SLIKA 1: SMER KOMUNICIRANJA



Vir: Košenina, Komunikacije, 2008.

Prejemnik torej vrne oddajniku povratno informacijo, s katero npr. sprašuje za dodatna pojasnila, prejeto informacijo dopolnjuje ali popravlja in končno potrди njeno razumevanje. (Košenina, 2008).

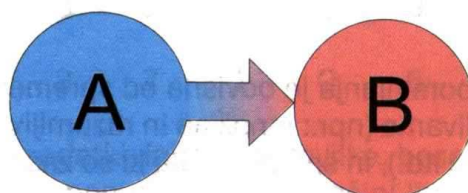
1.2 OBLIKE KOMUNICIRANJA

Poznamo različne oblike komuniciranja. Te oblike komuniciranja so: individualno in množično komuniciranje ter besedno in nebesedno komuniciranje

1.2.1 INDIVIDUALNO IN MNOŽIČNO KOMUNICIRANJE

Ko želimo komu sporočiti informacijo, mu jo povemo, napišemo ali narišemo. Takšno individualno komuniciranje, pri katerem sodelujeta en oddajnik in en prejemnik, ima več prednosti: je enostavno, lahko ga prilagajamo individualnim lastnostim prejemnika, prejemnik lahko s povratno informacijo prejeto informacijo dopolni itd. (Košenina, 2008).

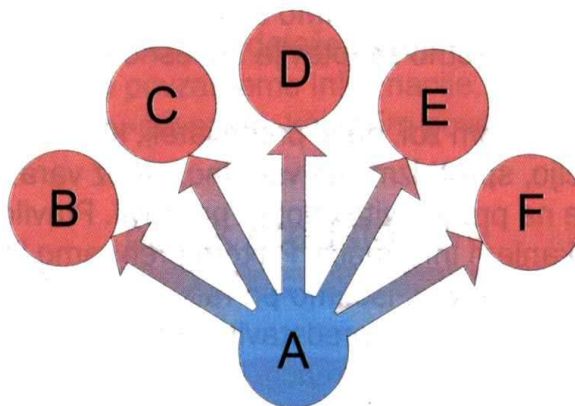
SLIKA 2: INDIVIDUALNO KOMUNICIRANJE



Vir: Košenina, Komunikacije, 2008.

Slabosti individualnega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar želimo informacijo posredovati več ljudem. V primerih, ko želimo isto informacijo posredovati več ljudem, uporabimo različne oblike množičnega komuniciranja, npr. časopis, televizijo, radio, oglasno desko, elektronska pošta itd (Košenina, 2008).

SLIKA 3: MNOŽIČNO KOMUNICIRANJE



Vir: Košenina, Komunikacije, 2008.

V takšnem omrežju sodeluje en ali več oddajnikov, vedno pa informacijo prejme več prejemnikov. Vsi prejemniki in oddajniki, ki med seboj komunicirajo, so povezani v komunikacijsko omrežje (Košenina, 2008).

1.2.2 BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno. Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini, oziroma z njo in neformalne govornice. Govorno komuniciranje ima vrsto prednosti: je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje in omogoča sočasno komuniciranje z več osebami (Goltnik, 2003, str. 22).

Prednosti govornega sporočila so v tem, da ga lahko takoj oddamo. Če prejemnik podvomi, ali je sporočilo pravilno sprejel, lahko s povratnim informiranjem hitro odkrije napako in sprejeto sporočilo popravi. Slabosti govornega sporočila se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta oseb. Čim več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila, več je možnosti, da se bo v komuniciranju pojavila neurejenost (entropija). Sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko močno razlikuje od poslanega sporočila. Pisno komuniciranje poteka preko pisem, časopisov, revij, oglasnih plošč in mnogo drugih priprav (zlasti elektronskih in optičnih), ki prenašajo sporočilo z zapisano besedo, s simboli, z risbami, z barvami ... (Goltnik, 2003, str. 22).

Prednost pisnega komuniciranja so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je možno tudi kasneje preverjati. Pošiljatelju in prejemniku ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga lahko hranita neomejeno dolgo. Pisne komunikacije so ponavadi bolj dodelane, logične in jasne kot govorne. Pošiljatelj namreč praviloma premisli, kaj bo napisal, saj ve, da bo zapis sporočila pričal, da je bilo poslano z jasno določeno vsebino in nič drugače. Pisno sporočilo pa ima tudi slabosti. Za nastanek sporočila v končni obliki je potrebno več časa. Govorjenje je pač hitrejše od pisanja, poleg tega mora biti pisna komunikacija veliko bolj natančna kot govorna. Pri pisnem komuniciranju največkrat, razen prek elektronske pošte, ni takojšnjega povratnega informiranja. Pri govornem komuniciranju lahko prejemnik takoj reagira na sporočilo, pri pisnem komuniciranju pa pošiljatelj niti ne ve zagotovo, ali je prejemnik sporočilo dobil in ga je razumel tako, kot želi pošiljatelj. Komuniciranje je uspešno le, če je sporočilo sprejeto in tudi pravilno razumljeno (Goltnik, 2003, str. 23).

1.3 DELITEV KOMUNIKACIJE

Imamo več vrst komunikacij. Običajno delimo komunikacijo na:

- obliko (besedno, nebesedno),
- razdaljo (neposredno/direktno, posredno/indirektno - na daljavo, po telefonu, faksu, preko dopisov ...),
- smer (enosmerno, dvosmerno, večsmerno),
- udeležence (v komunikacijskem procesu in uporabljene poti),
- modaliteto (vizualno, avditivno, kinestetično, olfaktorno in gustatorno - prejemniki so vid, sluh, površina telesa, voh in okus) (Goltnik, 2003, str. 6).

V poslovnem svetu se komunikacija deli na pisno in ustno komuniciranje. Med pisne oblike prištevamo kratka pisna sporočila, pisma, poročila, plakate in obvestila na oglasnih deskah. Ustno poslovno komuniciranje pa se deli na neposredno in posredno (Goltnik, 2003, str. 10).

Poznamo naslednje oblike neposrednih pogovorov. Vrste neposrednih pogovorov so: (Goltnik, 2003, str. 10).

- konzultacije ali posvetovanja (krajši sestanki brez razprave);
- sestanki (oblika interakcije, večje število ljudi, vnaprejšnja priprava ...);
- seje (občasna srečanja skupine, ki sprejemajo pomembne odločitve);
- konference in shodi (srečanja večjega števila strokovnjakov za posamezno področje poslovanja);
- simpoziji (množična srečanja, pripadniki strokovnih področij izmenjavajo izkušnje, mnenja in znanje);
- kongresi (množična srečanja, poudarjen družbeni pomen – za stroke, ob jubilejih ...)

Med ustno poslovno komuniciranje sodijo tudi posredni pogovori, ki jih delimo na naslednje vrste: (Goltnik, 2003, str. 10).

- telefonski pogovor;
- radijska konferenca ali srečanje;
- televizijska konferenca.

1.4 VZPOSTAVITEV STIKA

Večji del svojega budnega življenja pošiljamo v okolico sporočila ali jih sprejemamo. Včasih delamo to zavestno, še bolj pogosto pa nevede in nehote. Pogoj, da proces komuniciranja lahko poteka, je, da so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema. Pomembno je, da so pogoji prisotni v časovnem intervalu, v katerem naj bi proces komunikacije potekal; lahko so prisotni hkrati ali pa tudi ne. Med procesom komuniciranja obstoji možnost, da komunikacijski kanal

poslano sporočilo tudi shrani za določeno časovno obdobje, tako da ga sprejemnik sprejme z določenim časovnim zamikom (Florjančič, 2000, str. 16).

Stik vzpostavi oseba z drugo osebo ali skupino oseb. Včasih se to zgodi hitro in brez težav v direktnem pogovoru. Morda se bo kdo vprašal, ali je prvi vtis res toliko pomemben. Seveda je, zlasti v zvezi z zaposlitvijo, morda je celo odločilen. Ni vseeno, ali kandidat lepo natipka prošnjo ali jo pošlje na zmečkanem, nečitljivo popisanem kosu papirja. Prav tako ni vseeno, ali kandidat pride na razgovor primerno oblečen ali pa v zanemarjeni obleki in neobrit; ali vljudno potrka in pozdravi ali pa kar plane v sobo; ali govori umirjeno ali pa že v razgovoru kaže svojo razburljivo naravo. Zavedati se moramo, da je za poznejši uspeh pomemben prvi vtis. Ugled, dostojanstvo in zaupanje si ustvarimo sčasoma, z delom (Popovič & Zajc, 2002, str. 27).

Nikoli ne dobimo druge priložnosti, da bi ustvarili dober prvi vtis (Kneževič, 2001, str. 17).

1.5 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA

Kadar govorimo o komuniciranju, mnogokrat mislimo na samo uspešnost in učinkovitost komuniciranja. Tako sem v naslednjih točkah opredelil fazo učinkovitosti, uspešnosti in kakovosti komuniciranja.

1.5.1 UČINKOVITOST KOMUNICIRANJA

»Komuniciranje je učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov, rezultatov ob dani uporabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira in kadar zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev« (Možina et al., 1995, str. 21).

Izhodišča, ki pripomorejo k učinkovitemu komuniciranju, so zelo pomembni dejavniki. Ta izhodišča so naslednja: (Goltnik, 2003, str. 11).

- manj porabljenega časa v skupini za medsebojno komuniciranje,
- hitreje in ob manjših stroških sestavljeno poročilo,
- boljša prepričljivost sporočil v komuniciranju,
- več odzivov pri prejemnikih sporočil.

Učinkovitost lahko opredelimo kot ekonomičnost komuniciranja, ki nam pove, kolikšni so stroški organizacije za opravljeno komuniciranje in produktivnost komuniciranja, ki pove, kolikšne izide je dal udeleženec komuniciranja (Možina et al., 1995, str. 21).

1.5.2 USPEŠNOST KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, ki je naravnana za doseganje zastavljenih ciljev komuniciranja, pri katerem je mera doseženega cilja uspešnost. Obseg komuniciranja še ne pomeni uspešnega poslovnega komuniciranja (Možina et al., 1995, str. 21).

Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje. Med neuspešno poslovno komuniciranje pa sodijo naslednje postavke: (Možina et al., 1995, str. 22).

- ni pomembno število sestankov s sindikalnimi voditelji, temveč socialni vir v podjetju;
- ni pomembno število pisem odjemalcu ali telefonskih razgovorov z njimi, pomembna je vrednost in ugodnost pridobljenih poslov;
- informiranja sodelavcev so neuspešna, če ti posredovanega znanja ne osvojijo.

Pri tem je pomemben samo doseženi cilj, opravljena naloga, ne pa obsežna in intenzivna komunikacijska dejavnost sama zase (Možina et al., 1995, str. 22).

1.5.3 KAKOVOST KOMUNICIRANJA POGLEJ

Kakovost komunikacije je danes zelo pomembna. Vsak dan sprejmemo vedno več različnih informacij v različnih oblikah, kar pa še ne pomeni, da so vse te informacije resnične, nove in pomembne. Komunikacija je način sporazumevanja. Če simboli, besede ali znanja v procesu komunikacije na eni strani niso razumljivi, lahko pride do nerazumevanja in pretrganja komunikacijskega toka. Nerazumevanje pri tem povzroča spore in stres (Možina et al., 1995, str. 66-83).

1.6 KOMUNIKACIJA V PODJETJU

Komuniciranje v podjetju je proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja. Brez komunikacije bi bilo podjetje mrtvo.

Včasih je med delavci in nadrejenimi v podjetjih ter državnih uradih zeval globok prepad, zaradi česar je bilo medsebojno sporazumevanje med različnimi ravnmi skorajda nemogoče. Vemo, da je tovrstno togost marsikatero podjetje pripeljalo na rob propada. V takšnem okolju se ne morejo porajati ustvarjalne, sveže zamisli. Danes je v podjetjih že uveljavljen tak slog vodenja, ki delavcem zaupa, jim pusti prevzemati odgovornost za samostojne odločitve in pozdravlja nove zamisli. To pa seveda pomeni, da morajo biti vsi pripravljeni na plodno medsebojno komunikacijo in ob tem upoštevati vsaj osnovna merila vpludnega vedenja. Ne glede na tako imenovano odprto hierarhično strukturo je osnovna naloga nadrejenih ta, da dajejo navodila oziroma delijo naloge. Vodstvene sposobnosti vsakega posameznika se merijo tudi po njegovem

vodstvenem slogu. Prijaznost, povezana z odločnostjo, zagotovo ne bo trčila ob gluha ušesa. Navodila naj bodo vedno povedana vljudno, saj tako pokažemo spoštovanje do posameznika in njegovega dela, naj bodo jasna in takšna, da jih je mogoče izpeljati brez nesporazumov in dodatnega pojasnjevanja. Poleg tega naj nadrejeni navodilo po možnosti tudi natančno razloži, saj bo delavec le tako lahko doumel povezave med različnimi sklopi v podjetju in bo tako mnogo lažje opozoril na morebitne težave ter bo predlagal izboljšave. Nadrejeni mora imeti natančen pregled nad tem, kako delavec opravlja svoje delo, saj si bo le tako lahko izoblikoval popoln vtis. Pohvalna beseda nadrejenih je nemalokrat odločilna za motivacijo zaposlenih v kolektivu (Mihelič, 2004, str. 133).

Na splošno razpoloženje v podjetju pa vpliva tudi siceršnje obnašanje nadrejenega: pri svojih odločitvah naj bo suveren, sodelavci mu morajo priznavati avtoriteto, ne da bi jih pri tem ustrahoval s pritiski. Dober vodja bi moral, kadar je to potrebno, tudi sam poprijeti za delo, saj s tem ne pokaže le svojih vodstvenih sposobnosti, temveč tudi svojo usposobljenost. Samo tako si bo pri sodelavcih pridobil pravi ugled (Mihelič, 2004, str. 134).

1.6.1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Na delovnem mestu je zelo pomembno komuniciranje. Če komuniciramo v najširšem smislu, pomeni, da komuniciramo ves čas, saj nekomunicirati sploh ni možno (Goltnik, 2003, str. 8).

Vloga komunikacije v podjetju je zelo velika. Dokler se informacije neovirano izmenjujejo med posamezniki in oddelki, je delovanje podjetja usklajeno in neovirano. Neuspešni načini komuniciranja v podjetju pa privedejo do zmanjšane produktivnosti. Občasno je za rešitev težav potrebno prenoviti komunikacijski sistem in spodbuditi ugodnejšo komunikacijsko klimo. Od komunikacije so v veliki meri odvisni medosebni odnosi med zaposlenimi. Osnovna vloga poslovnega komuniciranja je vplivanje na udeležence komunikacije (Goltnik, 2003, str. 8).

V podjetju večina dejavnosti poteka na osnovi komuniciranja. Med osnove komuniciranja spadajo: (Goltnik, 2003, str. 8).

- pridobivanje in dajanje informacij;
- izmenjava mnenj, idej, možnih rešitev problemov;
- vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih in tržnih stikov;
- nabava, prodaja, sklepanje pogodb;
- usklajevanje tržnih poslov in dejavnosti;
- razvojna, izobraževalna in raziskovalna dejavnost.

V okviru poslovnega komuniciranja je pomembno tržno komuniciranje, ki zajema informiranje, poučevanje, prepričevanje in vplivanje na potrošnike. Poslovno komuniciranje je sredstvo za postavljanje in doseganje ciljev podjetja. Od drugih vrst komunikacij se razlikuje po namenu komuniciranja. Namen pa je informirati in pridobivati koristne informacije zato, da bi vplivali na

ljudi in skupine znotraj in zunaj podjetja. Poslovno komuniciranje se tudi nanaša na opravila posameznika, skupine, ki želijo doseči poslovne rezultate, in zajema informiranje, posvetovanje, usklajevanje in vplivanje (Goltnik, 2003, str. 8).

1.6.2 INTERNO KOMUNICIRANJE

Interno komuniciranje ali komuniciranje med zaposlenimi znotraj podjetja je pogoj za oblikovanje in vzdrževanje dobrih medčloveških odnosov med zaposlenimi na vseh ravneh odgovornosti v podjetju: direktor, menedžment, zaposleni in sindikat. Interno komuniciranje je v mnogih podjetjih vse bolj zapostavljeno, ker so zaposleni premalo uradno obveščeni o dogajanjih in imajo zato na podlagi govoric in nepreverjenih informacij slabo mnenje o poslovanju podjetja (Klemenčič, 2003, str. 75).

Med interno komuniciranje uvrščamo pomembne cilje. Cilji internega komuniciranja so: (Klemenčič, 2003, str. 75).

- zaposleni mora vedeti, kje in katere informacije lahko dobi in kje se lahko vključi z lastnimi predlogi;
- prava informacija na pravem mestu ob pravem času;
- spodbujanje več smernega komuniciranja;
- interno komuniciranje mora biti enostavno, razumljivo in privlačno;
- dvig zadovoljstva in delovne motiviranosti zaposlenih.

1.6.3 MEDOSEBNI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU

Če upoštevamo, da je delo v podjetju skupinsko, da zaposleni delajo za skupne interese podjetja, je jasno, da je medsebojno sodelovanje eden osnovnih pogojev za uspeh. Spodbujajmo drug drugega k delu pomagajmo manj sposobnim in pomoči potrebnim. Potrudimo se in nikoli ne recimo kaj takega, kar bi lahko koga prizadelo ali ponižalo. Vedeti moramo da smo zaposleni samo ljudje, da nekateri vedo več drugi manj, vsi pa se vse življenje učimo ter imamo svoje slabosti in napake. Zato sta pomembna način komuniciranja in raven strpnosti do drugih. Dobri medsebojni odnosi so temelj skupinskega dela in so izredno pomembni za uspeh pri poklicnem delu, pa tudi zasebno. Če je sodelavec bolan ali je doživel nesrečo, se ponudimo in skupaj z drugimi postorimo čim več njegovih nalog. Poskrbimo za sprotne obveznosti in sodelujemo pri njegovih ponovni vključitvi v delovno okolje. Le tako bo naše delo obrodilo sadove (Popovič & Zajc, 2002, str. 101).

Delavec, ki svoje delo opravlja nezainteresirano, navadno pri delu stagnira, poleg tega pa ustvarja okrog sebe »ledeno« ozračje, v katerem se nihče ne počuti prijetno. Povsem drugače je, če delavec opravlja svoje delo z voljo in optimizmom, ki se potem prenašata tudi na druge v delovnem okolju. Takšen delavec je do nadrejenih in do sodelavcev prisrčen in veder. Na delovnem mestu nam včasih nekateri sodelavci niso všeč in z njimi ne najdemo »skupnega jezika«. To je povsem običajno, saj smo ljudje različni. Torej moramo biti do sodelavcev korektni, pošteni, neprisiljeno vljudni, strpni, skratka, vesti se moramo čim bolj nepristransko. Vsak zaposlen bi se moral kdaj vprašati, ali je njegov odnos do sodelavcev dovolj primeren in spoštljiv. S samokritiko svojega vedenja na delovnem mestu bomo tako lahko izboljšali tudi medsebojne odnose (Popovič & Zajc, 2002 str. 102).

Do sodelavcev se moramo vesti korektno, spoštovati druge ter jih sprejemati z razumevanjem, pozornostjo in zaupanjem. Vedimo se normalno in korektno, v stikih s sodelavci bodimo čim naravnejši. Sodelovanje pomeni pripravljenost posameznikov, zlasti vodij in izkušenejših delavcev, da s svojim znanjem in informacijami pomagajo mlajšim in neizkušnim. Tako naj bi vsi zaposleni v kolektivu ustvarili primerno razpoloženje za sodelovanje. Sčasoma se lahko zgodi, da s sodelavcem navežemo pristnejše odnose in celo prijateljske stike. Na delovnem mestu je treba paziti tudi na diskretnost. Ni korektno, če to, kar slišimo med sodelavci, sporočamo vodji, da bi si pridobili »nekaj točk«. Prav tako ni prav, da sporočamo drugim, kar nam vodilni zaupajo. Uspeh podjetja je odsev uspešnosti posameznika in obratno. Medsebojno vplivanje je nedvomno prisotno in je eno od glavnih gibal razvoja ter rasti podjetja in ljudi, ki so v njem zaposleni (Popovič & Zajc, 2002, str. 102).

1.6.4 MOTNJE PRI KOMUNICIRANJU V PODJETJU

Dajalci oz. prejemniki informacij med procesom komuniciranja so lahko subjekti različnih podsistemov, lahko tudi člani različnih neformalnih skupin. Neformalne skupine imajo lahko različne cilje oz. podlage za povezovanje in za sam obstoj. Glede na število ljudi v podjetju, je obstoj neformalnih skupin dejstvo. Več kot je skupin, več je interesov in težje je komunicirati. (Florjančič, 2000, str. 129).

Pri komuniciranju se srečujemo z različnimi motnjami. Komuniciranje otežujejo motnje, katere imajo značaj: (Florjančič, 2000, str. 129).

- pomanjkljivost same organizacijske strukture;
- psiholoških dejavnikov pri ljudeh, udeleženi med procesom komuniciranja;
- hote ali nehote povzročeni napak ljudi med procesom komuniciranja

Pomanjkljivosti same organizacijske strukture so tiste ovire v komunikacijskem kanalu, zaradi katerih oddane informacije ne pridejo pravočasno in v poslani obliki do sprejemnika. Psihološki problemi med procesom komuniciranja povzročijo, da ljudje sicer pravočasno in na ustrezen način preneseno informacijo napačno percepirajo. Posledica tega je, da je komuniciranje, ki bi sicer moralo biti dvosmerno, nenadoma onemogočeno. Psihološki dejavniki, ki pojav povzročijo so:

- problem zaupanja med ljudi;
- nagnjenost ljudi k subjektivnemu interpretiranju sporočila;
- prenasičenost z informacijami;
- način komuniciranja z vidika kulture podjetja;
- čustveno reagiranje ob sprejemu informacij, ki so za sprejemnika neugodne.

Do vsebine informacije imajo posamezniki lahko zelo različen vnaprejšnji odnos, npr. odklonilen, nezainteresiran, nevtralen, zainteresiran (Florjančič, 2000, str. 130).

Odnos posameznikov do vsebine informacije je odvisen od naslednjih dejavnikov:

- pripadnosti podsistemu znotraj podjetja;
- statusa posameznika v kolektivu;
- osebnosti posameznikov;
- vsebine informacij;
- izkušenj iz preteklosti;
- drugih dejavnikov.

V primeru, da ima nekdo do informacije že vnaprej opredeljen odnos, komuniciranje seveda ni mogoče. Med procesom komuniciranja lahko udeleženci komuniciranja hote ali nehote povzročijo škodljive pojave, kot so: izpustitev informacije (namenoma, iz pozabljivosti); napačen prenos informacije (napačna interpretacija ...); zadrževanje informacije z določenim ciljem; uporaba neformalnih kanalov komuniciranja, kadar to ni dopustno (Florjančič, 2000, str. 130).

1.7 ŠTIRI NAČELA DOBREGA KOMUNICIRANJA

Osredečki (1995, str. 78) navaja naslednja načela po R. M. Fulmer.

- »**Celovitost**: Ne smemo pozabiti na celovitost, paziti moramo, da ne bi česa pozabili povedati ter se vživeti v prejemnika sporočila, da ne povzroči več škode, če bi bilo slučajno napačno razumljivo.
- **Jedrnatost**: Strnjeno, toda jasno sporočilo je bolj učinkovito kot besedilo s številnimi opisi in nepotrebnimi frazami.

- **Konkretnost:** Izognemo se abstraktnega izražanja ter brez ovinkarjenja spregovorimo o težavi. Potrebno je pozorno izbrati besede ter jih uporabiti v običajnem, ne pa v prenesenem pomenu besede. Izognemo se nevarnosti, da bi sogovornik narobe razumel sporočilo.
- **Točnost:** Pošiljatelj mora sporočilo preveriti, preden ga posreduje naprej. Nepravilno napisane ali izgovorjene besede lahko povzročijo veliko škodo.«

2 PREDSTAVITEV PODJETJA TIP

Podjetje Lesna TIP Otiški Vrh d.d. spada pod skupino Prevent. Sedež podjetja je Šentjanž 133, 2373 Šentjanž pri Dravogradu. Direktor podjetja je Danilo Anton Ranc, univ. dipl. inž. les. V podjetju je trenutno zaposlenih 262 delavcev. Podjetje se deli na dva proizvodnja sektorja, in sicer na sektor program ivernih plošč, kjer je zaposlenih 185 delavcev, in na sektor program vratnih kril in podboji, kjer je zaposlenih 77 delavcev.

Zgodovina LESNE tovarne ivernih plošč sega v leto 1973, ko se je v Šentjanžu pri Dravogradu pričela predelava manjvrednega lesa in lesnih ostankov v iverne plošče. Prvi koraki proizvodnje so obsegali proizvodnjo navadnih ivernih plošč in oplemenitenih ivernih plošč. Začetna tehnološka zmogljivost tovarne je bila proizvodnja 70.000 m³ navadnih ivernih plošč in ca. 1.000.000 m³ oplemenitenih plošč letno. Prva stiskalnica je bila 7-etažna in je za takratne razmere predstavljala višek tehnologije. Potrebe pohištvene industrije so narekovale povečanje porabe pohištvenih plošč in v letu 1978 so proizvodnjo oplemenitenih plošč s postavitvijo dodatne linije za oplemenitenje podvojili. V zgodovini tovarne so bile prisotne tako številne tehnološke posodobitve, kot tudi organizacijske preobrazbe. Z reorganizacijo v letu 1979 je postala samostojna družba z omejeno odgovornostjo in v svoj sestav prenesla službe, ki so prej zanjo delale na sedežu Lesne v Slovenj Gradcu. V letu 1979/80 je v njej delalo 174 delavcev, kasneje pa se je število zaradi organizacijskih sprememb in povečanja kapacitet povečalo na 235. V sklopu organizacijskih sprememb je prav gotovo veliko prelomnico predstavljalo leto 2001 in vstop Lesne TIP v skupino Prevent. S spremembo lastništva se je pričel odvijati pomemben investicijski cikel, ki je omogočil obstoj tovarne in nadaljnje poslovanje. Že v letu 2002 so uspeli zaključiti investicijo v nov, sodoben rotacijski sušilnik. Z energetsko varčnejšim in predvsem z vidika požarov varnejšim sušilnikom so dosegli večjo kapaciteto proizvodnje, enakomernejše sušenje ter kvalitetnejšo iverno ploščo. V tem obdobju so uspešno prestali tudi uvedbo sistema za vodenje kakovosti po standardu ISO 9001 in v letu 2002 prejeli certifikat ISO 9001. Sistem vodenja kakovosti so v dveh letih nadgradili s sistemom ravnanja z okoljem in v letu 2004 prejeli še certifikat ISO 14001. Investicijski cikel se je nadaljeval z razširitvijo skladišča gotovih izdelkov in posodobitvijo odpreme, montažo dodatne, novejšje linije za oplemenitenje, ki je bila prestavljena iz tovarne ivernih plošč Meblo v Gorici na lokacijo Šentjanž, ter izgradnjo najsodobnejše, računalniško vodene linije za proizvodnjo ivernih plošč – kontinuirane stiskalnice v letu 2007. S tehnološkimi posodobitvami in modernizacijo, ki je bila za obstoj tovarne neizogibna, so se kapacitete povečale na 300.000 m³ navadnih ivernih plošč in na 8 mio m² oplemenitenih ivernih plošč letno, kar pomeni, da bo poraba lesne biomase

poskočila tudi do 500.000 m³. V zadnjih šestih letih je bilo v tehnološko posodobitev vloženih skupaj preko 20 mio EUR. Da si podjetje prizadeva za okoljsko osveščenost in varovanje okolja, poleg okoljskega certifikata ISO 14001 dokazujeta tudi prejeti nagradi v letu 2003 za okolju prijazen postopek sušenja in predelava lesa in v letu 2006 za 'za energetske učinkovito podjetje 2006'. Lesna TIP se aktivno vključuje tudi v mednarodno dejavnost, saj je leta 2003 postala aktivna članica evropskega združenja proizvajalcev plošč – EPF (European Penal Federation). (Interno gradivo. Lesna TIP d.d., 2008).

3 ANALIZA USPEŠNOSTI KOMUNICIRANJA V PODJETJU TIP

K uspešnim odnosom s poslovnimi partnerji in sodelavci veliko prispevajo sami zaposleni v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d., saj so prvi ustvarjalci podobe svojega podjetja. Delavci se morajo zavedati, da so tudi po službi, na poti domov ali celo v prostem času še vedno zaposleni v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d., zato morajo biti pozorni, kaj sporočajo in na kakšen način. Po svojih najboljših močeh bi morali poskušati prispevati k uresničevanju poslovnih ciljev podjetja in graditvi njegovega ugleda, skratka morali bi biti sooblikovalci pozitivne podobe podjetja.

3.1 VRSTE KOMUNICIRANJA V PODJETJU TIP

Zaposleni tako v zasebnem kot poslovnem življenju uporabljajo različne načine komuniciranja. Te oblike komuniciranja so lahko: pisno, govorno ter nebesedno komuniciranje ali pa kombinacija naštetih načinov.

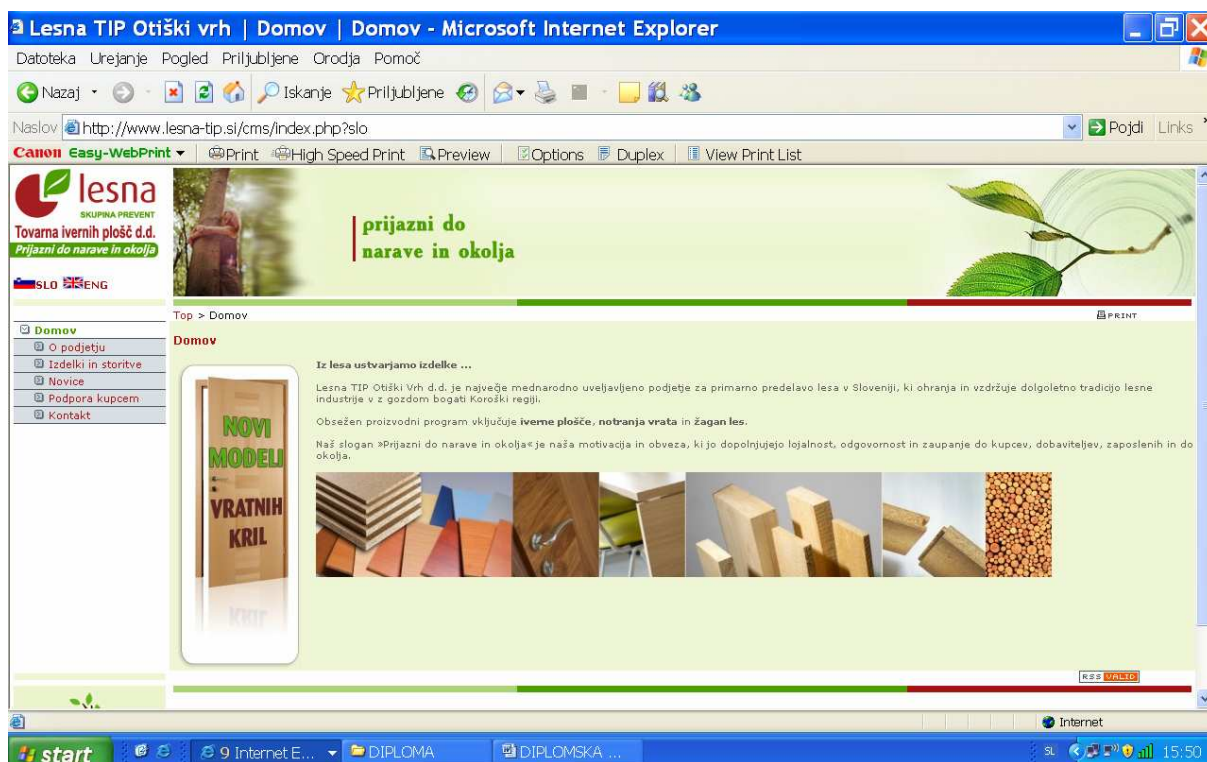
3.1.1 PISNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU TIP

Vsakdo v podjetju TIP, ki pripravlja pisna sporočila, si mora prizadevati, da bi bila ta jasna, razumljiva, da bi dosegla končnega uporabnika in svoj namen. Zato pri pisnem komuniciranju upoštevamo štiri temeljne dejavnike:

- s kakšnim namenom pošljamo sporočilo (informiranje, prepričevanje ali sodelovanje);
- kdo je prejemnik sporočila – neposredni (primarni) in posredni (sekundarni); če je prejemnikov več, moramo upoštevati njihove skupne interese, želje in pričakovanja;
- kaj je vsebina oziroma tema sporočila – to tudi jasno opredelimo; pomembne ugotovitve in predloge omejimo na tri do pet; toliko si jih zapomni povprečen bralec;
- katero obliko sporočanja bomo izbrali – vselej jo prilagodimo namenu, prejemniku in vsebini sporočila.

Poleg vsebine je pomembna tudi oblika sporočila, saj se tudi z njo sporoča urejenost družbe in osebne kulture. V podjetju TIP imajo urejeno celotno grafično podobo, v kateri so predstavljeni tudi načini uporabe dopisov. Prav tako imajo v informacijskem sistemu pripravljene predloge za različne vrste dopisov. Za pomoč pri uporabi slednjih se lahko obrnejo na sektor Informacijska tehnologija in oddelek Odnosi za stike z javnostmi. Sodelavci in poslovni partnerji jih spoznavajo po njihovi urejenosti, skladnosti in odličnosti v poslovnem komuniciranju.

SLIKA 4: SPLETNA STRAN PODJETJA LESNA TIP d.d.



Vir: Lesna TIP d.d. 2008.

3.1.2 ELEKTRONSKA POŠTA

Elektronska pošta je postala del njihovega vsakdanjika, zato ji namenjajo posebno pozornost. Elektronska pošta ima številne odlike. Njena glavna prednost je, da je komuniciranje omogočeno tudi ob odsotnosti prejemnika. Od drugih komunikacijskih poti se razlikuje po tem, da je neosebna, hitra in omogoča hkratno pošiljanje sporočil več prejemnikom, celo tisočim. Zaradi hitrosti je primerna za nujna sporočila in za komuniciranje med sodelavci z različnih lokacij. Zaradi hitrega in preprostega prenosa sporočil omogoča tudi hitre povratne informacije in elektronski pogovor s sodelavcem, ki je lahko prav tako učinkovit kot osebno srečanje. Prihrani nam čas in energijo, saj se pogovarjamo na daljavo – prek računalnika.

Priporočila pred uporabo elektronske pošte

- Preden sporočilo pošljete po elektronski pošti, razmislite, ali je ta oblika prenosa najustreznejša (glede na sporočilo, prejemnika ipd.).
- Premislite, kdo naj bi bil osnovni prejemnik sporočila in komu ga boste poslali v vednost.
- Vsebino sporočila zapišite tako, da bo prejemniku jasno, kaj od njega pričakujete (npr. sprejemanje neke odločitve, posredovanje informacije ipd.).
- Imejte nadzor nad prejetimi elektronskimi sporočili: določite si čas pregledovanja elektronskega nabiralnika, da ne bodo v njem zastajala neprebrana sporočila; uredite si sistem shranjevanja sporočil; sproti brišite tista, ki jih po vaši presoji ni treba shranjevati.
- Tudi elektronska sporočila zaslužijo topel pristop, zato ne pozabite na prijazno zahvalo ali lepo željo ob koncu sporočila.
- Ne vključujte v elektronsko sporočilo informacij, ki so zaupne (osebne ali korporativne) in bi jih bilo ustrezneje sporočiti osebno.

3.1.3 GOVORNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU TIP

Govorno komuniciranje obsega nagovore, uradne razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini oziroma z njo in neformalne razgovore. Takšno komuniciranje ima vrsto prednosti, saj je hitro, omogoča povratno informiranje ter sočasno komuniciranje z več ljudmi.

Slabosti govornega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila, več je možnosti, da bo prejeto sporočilo različno od poslanega. Učinkovit razgovor odlikujejo naslednje lastnosti:

- enostavnost: uporabljamo preprosto grajene stavke ter sogovorniku znane besede; izogibamo se tujk, strokovne izraze pa sproti pojasnjujemo;
- urejenost: členitev vsebine naj bo logična;
- jedrnatost: razgovor naj temelji na ciljnosti; omejimo se na bistvene vsebine in kratke opredelitve;
- spodbudnost: učinkovit razgovor je poln spodbud, ki izhajajo iz poudarkov primerov in slikovitega govora.

V govornem komuniciranju pa tudi pri drugih oblikah sta ključna pogoja za uspešno in učinkovito komuniciranje poslušanje in spraševanje. Z obojim namreč pokažemo zanimanje za pošiljatelja in njegovo sporočilo, sebi pa omogočimo boljše razumevanje sporočila. To je nenazadnje pogoj, da bo naš odziv na sporočilo v skladu s pričakovanji pošiljatelja.

V sklopu govornega komuniciranja moramo izpostaviti komuniciranje na sestanku in po telefonu.

a) Komuniciranje na sestanku

Sestanki v Tipu so nadvse različni: od kolegijev, delovnih skupin, nadzornih in poslovnih odborov do nešteti delovnih sestankov in posvetovanj. Na njih sodelujejo različni sodelavci organizacije pa tudi zunanji udeleženci.

V vseh primerih gre za srečanje skupine ljudi, na katerem se o čem razpravlja, dogovarja, sklepa. Udeleženci sestanka imajo skupne cilje in komunicirajo predvsem govorno. Med udeleženci učinkovitega in uspešnega sestanka so pomembni učinki složnega delovanja – sinergije. Gre za aktivnost s točno določenim ciljem, kar sestanke tudi razlikuje od družabnih srečanj. V splošnem ločimo informativne in urejevalne sestanke.

- **Informativni sestanki** so namenjeni prenašanju informacij in znanja udeležencem. Med drugimi so lahko cilji takšnega sestanka: seznanjenje z novimi usmeritvami, postopki v Tipu; seznanjanje in usklajevanje s potekom projektov ter delovanjem drugih delovnih skupin; seznanjanje z novimi znanji ter veščinami ali predstavljanje storitev, zamisli ali predlogov.
- **Urejevalni sestanki** so namenjeni urejanju zadev, snovanju novih zamisli in skupinskemu odločanju. Med drugim so lahko cilji takšnega sestanka: opredeljevanje zadev, priložnosti in težav, snovanje možnih rešitev, delitev dela, usklajevanje stališč in pogajanje ali ustvarjalno snovanje novih usmeritev, pristopov.

b) Komuniciranje po telefonu

Pri svojem delu se v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d. sodelavci pogosto posvetujejo tudi po telefonu. Poleg tega pogosto telefonsko komunicirajo tudi s kupci in poslovnimi partnerji.

Vselej se izogibajo telefonskim razgovorom o zaupnih zadevah, saj je zaupnost telefoniranja vprašljiva. Telefonsko sporočanje številnih podatkov, opisovanje oblik ipd. nadomestijo s telefaksom. Temo, ki jo je težko urejati po telefonu, skušajo preusmeriti na osebni stik ali pisno sporazumevanje.

Ob koncu telefonskega razgovora je primerno, da se na kratko, a vljudno poslovimo, morda izrečemo dobro željo. Slušalke ne odložimo, dokler nismo prepričani, da je razgovor končan, in dokler je ne odložimo, si prihranimo komentar.

3.1.4 NOTRANJE KOMUNICIRANJE

Podjetje zagotavlja komuniciranje med vsemi osebami, ki so odgovorne za procese sistema vodenja kakovosti. Oblike komuniciranja zajemajo:

- neposredne pogovore direktorja, namestnika direktorja in finančnega ter komercialnega direktorja z zaposlenimi (npr. obravnava osebne problematike),
- pogovore vodij z zaposlenimi (npr. na delovnih sestankih),
- komuniciranje preko sestankov ožjega in širšega kolegija,
- komuniciranje preko oglasne deske (npr. tekoča obvestila in sklepi kolegija),
- komuniciranje preko interne spletne strani (obvestila, jedilnik itd.),
- komuniciranje preko dokumentacije sistema vodenja kakovosti, ki je dostopna vsem odgovornim in zainteresiranim na interni spletni strani.

Z rednim internim komuniciranjem zagotavljamo, da so zaposleni dobro obveščeni tudi o stanju na področju okolja ter ozaveščeni o tej problematiki. Informiranje zaposlenih poteka tudi preko izdajanja in pojasnjevanja navodil za različna področja ravnanja z okoljem.

3.1.5 ZUNANJE KOMUNICIRANJE

Podjetje zagotavlja zunanje komuniciranje oziroma komuniciranje z odjemalci in zainteresirano javnostjo tako na področju informacij o proizvodnem programu, novostih in spremembah letega, kot tudi na področju informacij o poslovanju, o rezultatih, o ravnanju z okoljem in drugih informacij, ki so za javnost pomembnega značaja. Zunanje komuniciranje oziroma komuniciranje z odjemalci poteka preko:

- novinarskih konferenc,
- obvestil za medije,
- oglaševanja,
- predstavljanja na sejmih,
- sprejemanja ponudb, sklepanja pogodb,
- intervjujev,
- sodelovanja v združenju EPF,
- sodelovanja z izobraževalnimi institucijami in instituti – Biotehniška fakulteta ipd.

Komuniciranje z zunanjim okoljem nam omogoča, da pravočasno prepoznavamo nove okoljske zahteve s strani državnih in občinskih organov ter drugih zainteresiranih javnosti. Pobude in pritožbe s strani zunanjih javnosti, predvsem lokalne skupnosti, sprejemata direktor in namestnik direktorja - predstavnik vodstva za okolje. Zaposleni, ki sprejmejo pobudo/pritožbo, so obveščeni, da teh informacij ne komentirajo, ampak o njih obvestijo nadrejenega ali direktno predstavnika vodstva za okolje, ki vodi evidenco zanimanj/pritožb javnosti, iz katere je razvidno: ime sklicatelja, vzrok zanimanja/pritožbe, datum prejema, vsebina odgovora, datum odgovora. V

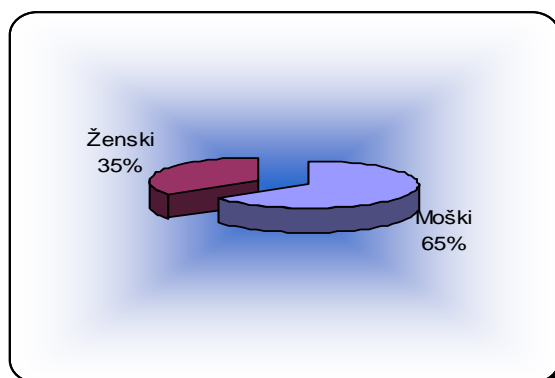
primeru pisnega komuniciranja odgovor pripravi predstavnik vodstva za okolje v sodelovanju s člani tima za okolje. Pisni odgovor potrdi direktor. V primeru ustnih komunikacij ima pooblastilo za odgovarjanje predstavnik vodstva za okolje in člani tima za okolje. V primeru izrednih razmer ali nesreč je za obveščanje javnosti odgovoren direktor podjetja.

3.2 ANKETA O INTERNEM KOMUNICIRANJU V PODJETJU LESNA TIP D.D.

Anketo sem izvedel med 40 naključno izbranimi zaposlenimi v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d. Spraševal sem jih o zadovoljstvu, poučenosti in hitrosti komuniciranja ter prenosu informacij v podjetju. Z anketo sem želel ugotoviti, kateri so najpogostejši razlogi slabega komuniciranja in na kakšen način zaposleni pridobivajo informacije.

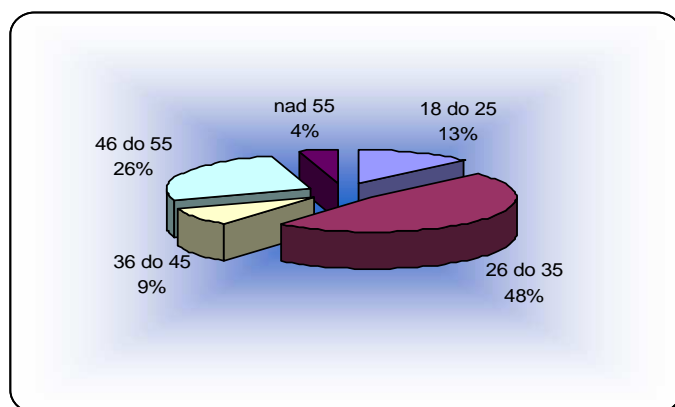
PREDSTAVITEV REZULTATOV ANKETE

SLIKA 5: SPOL



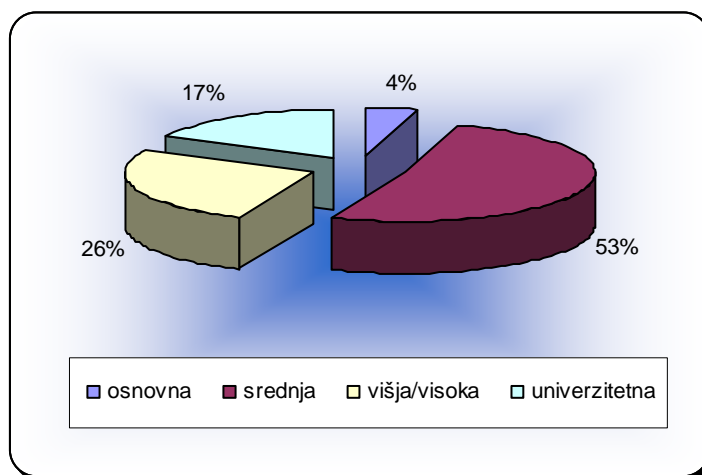
V skupini, ki je odgovarjala na anketni vprašalnik, je bilo v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d. 65 % moške populacije in 35 % ženske populacije.

SLIKA 6: STAROST



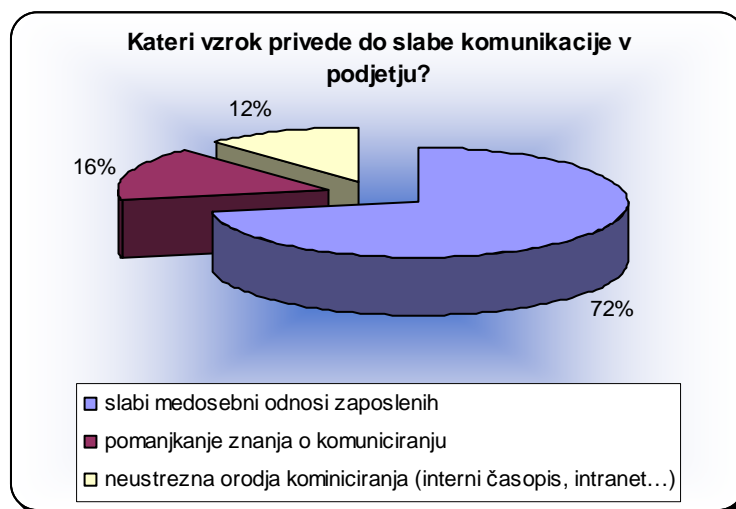
Glede na vzorec je v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d. največji delež zaposlenih v starostnem obdobju med 26. in 35. letom, sledi starostna skupina med 46. in 55. letom starosti, nato sledita starostni skupini med 18. in 25. letom ter 36. do 45. letom, starostna skupina nad 55 let je najmanj številčna.

SLIKA 7: IZOBRAZBA



Polovica anketiranih v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d. ima srednješolsko izobrazbo, sledijo anketirani z višjo oz. visoko izobrazbo ter univerzitetno izobrazbo, najmanj anketiranih pa ima osnovnošolsko izobrazbo.

SLIKA 8: VZROKI SLABE KOMUNIKACIJE V PODJETJU TIP d.d.



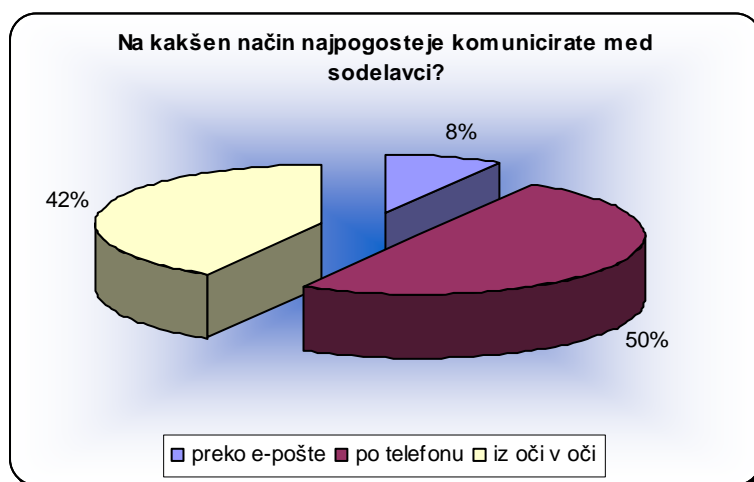
Pri četrtem vprašanju sem želel izvedeti vzroke, ki privedejo do slabe komunikacije v podjetju. 72 % anketiranih je mnenja, da so to slabi medsebojni odnosi. 16 % anketiranih je mnenja, da je vzrok za slabo komunikacijo pomanjkanja znanja o komuniciranju. Lahko sklepam, da se zaposleni želijo izobraževati na tem področju. 12 % anketiranih pa je mnenja, da do slabe komunikacije privedejo tudi neustrezna orodja komuniciranja (interni časopis, intranet).

SLIKA 9: KOMUNIKACIJA MED SODELAVCI V PODJETJU TIP d.d.



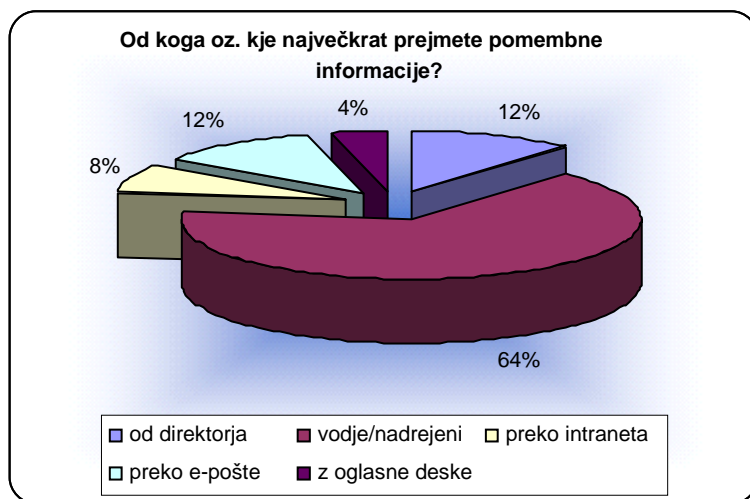
Pri petem vprašanju sem od anketiranih želel izvedeti, kakšna je komunikacija med sodelavci v podjetju. 44 % anketiranih je odgovorilo, da je njihova komunikacija med zaposlenimi dobra, 43 % anketiranih pa je mnenja, da je njihova komunikacija zadovoljiva. To pomeni, da bi podjetje lahko bolj motiviralo zaposlene pri komuniciranju in bi se s tem tudi povečalo njihovo zadovoljstvo.

SLIKA 10: NAJPOGOSTEJŠI NAČIN KOMUNICIRANJA MED SODELAVCI



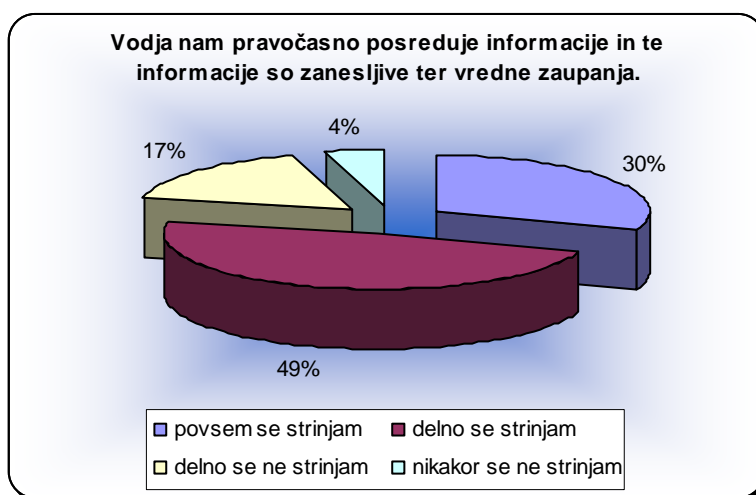
Več kot tretjina zaposlenih (42 %) največkrat komunicira s sodelavci direktno iz oči v oči, kar jim omogoča delo v istem prostoru. 50 % jih komunicira preko telefona oz. 8 % po e-pošti. Za to je najverjetneje krivo strogo predpisano ločevanje prostorov v podjetju, predvsem zaradi specifičnosti proizvodnje. Za prehod iz enega prostora v drugega je predpisan strog režim preoblačenja oz. nošenje zaščitne obleke.

SLIKA 11: PREJEMANJE POMEMBNIH INFORMACIJ



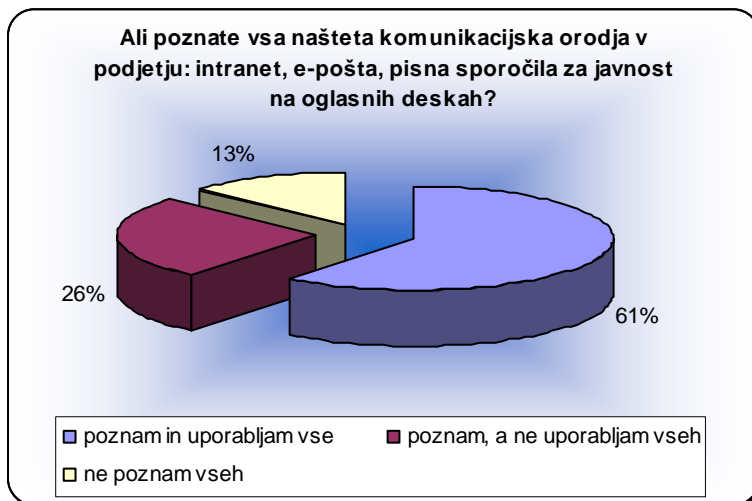
Zaposleni največkrat prejmejo informacije od vodje/nadrejenih in prek direktorja ter e-pošte.

SLIKA 12: PRAVOČASNOST IN ZANESLJIVOST INFORMACIJ



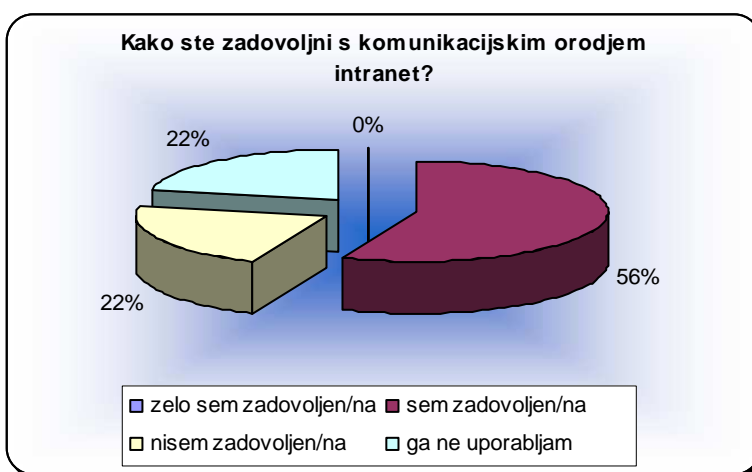
Več kot tri četrtine anketiranih se delno oz. povsem strinja z navedeno trditvijo v anketnem vprašalniku. Glede na to lahko sklepam, da zaposleni zaupajo svojim vodjem ter informacijam, ki jim jih posredujejo.

SLIKA 13: KOMUNIKACIJSKA ORODJA V PODJETJU TIP d.d.



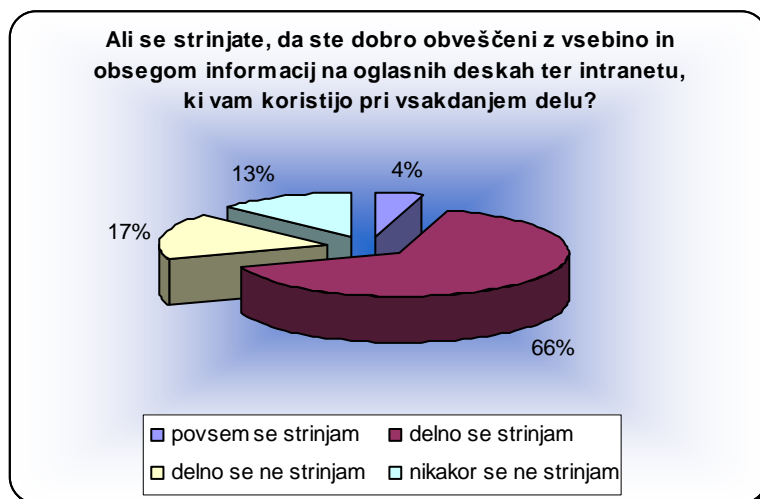
Anketirani v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d. precej dobro poznajo in uporabljajo vsa razpoložljiva komunikacijska sredstva, vendar pa 13 % zaposlenih meni, da ne poznajo vseh komunikacijskih orodij v podjetju. Rezultat kaže na to, da je potrebno še dodatno izobraževanje nekaterih na tem področju.

SLIKA 14: ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJSKIM ORODJEM INTRANET



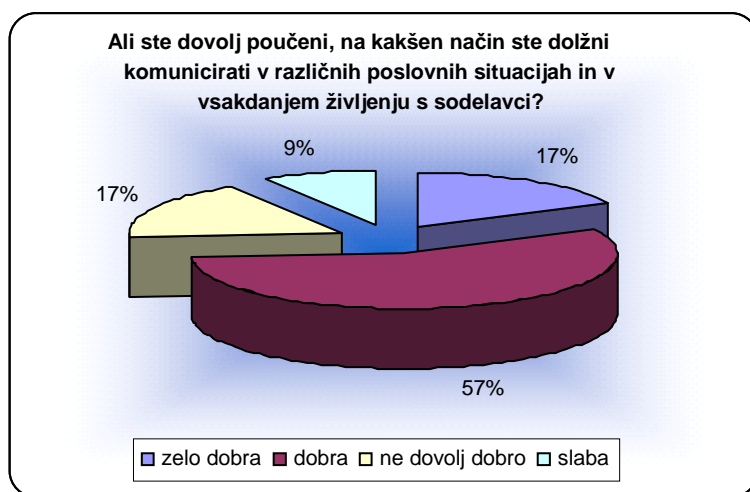
Kar 56 % anketirancev je zadovoljnih z komunikacijskim orodjem intranet. Veliko anketirani pa meni, da niso zadovoljni oz. ga sploh ne uporabljajo.

SLIKA 15: ZADOVOLJSTVO Z OBVEŠČENOSTJO IN VSEBINO INFORMACIJ



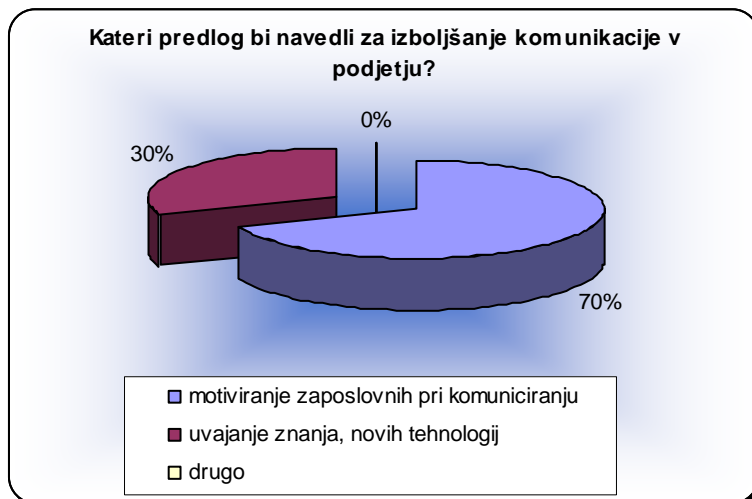
70 % anketiranih v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d. se delno oz. povsem strinja, da oglasna deska in intranet vsebujeta informacije, ki jim koristijo pri vsakdanjem delu.

SLIKA 16: POUČENOST O NAČINU KOMUNICIRANJA V RAZLIČNIH SITUACIJAH



V podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d. je velik poudarek na izobraževanju zaposlenih. Na področju komuniciranja je več kot polovica anketirancev izjavila, da je dobro poučena, kako je treba komunicirati v poslovnih razgovorih in kako med sodelavci ter strankami.

SLIKA 17: PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE V PODJETJU



70 % anketiranih je odgovorilo, da je njihov predlog, kako izboljšati komuniciranje v podjetju, v večji motivaciji zaposlenih pri komuniciranju. 30 % anketiranih pa meni, da bi privedlo do boljšega komuniciranja v podjetju uvajanje znanja oz. pridobitev nove tehnologije, kar pomeni, da bi radi nadgradili svoje znanje in izboljšali sistem dela.

SKLEP

Komuniciramo že ob rojstvu, zato lahko rečemo, da je komuniciranje odločilna prvina človekovega razumevanja z jezikom, ki traja vse do njegove smrti. Vsak si želi, da bi ga razumeli. Želimo si komunikacijo brez ovir, če pa se pojavijo, jih moramo prepoznati in znati premagati. Zato nam samo dobra komunikacija omogoča premagovanje ovir in vzpostavitev dobrih medsebojnih in poslovnih odnosov. Od komuniciranja je odvisno, ali bomo svoje cilje dosegli, kako se bomo uskladili s seboj in z drugimi, kakšen bo naš odnos do drugih in kako bomo uspešni pri reševanju nasprotij.

Skozi celotno nalogo so bili moji cilji doseženi. Ugotovil sem, na kakšne načine najpogosteje komunicirajo v podjetju. S pomočjo ankete sem ugotovil, kateri vzroki privedejo do slabega komuniciranja v podjetju in katere predloge podajajo zaposleni za izboljšanje komunikacije v njem. Ob rezultatih ankete sem ugotovil, da je obstoječa komunikacija v podjetju na zadovoljivi ravni.

Tudi trditve, ki sem jih na začetku postavil, sem skozi nalogo preveril. Prva trditev pravi, da je najpogostejši razlog slabega komuniciranja v slabih medsebojnih odnosih. To trditev lahko zagotovo potrdim, to pa zato, ker sem z anketo ugotovil, da je večina anketiranih tega mnenja. Tudi drugo trditev lahko potrdim, saj večina zaposlenih meni, da najpogosteje prejemajo pomembne informacije s strani vodij in njihovih nadrejenih. Tretjo trditev, da je za uspešno komuniciranje potrebno stalno izobraževanju na tem področju, sem delno ovrgel. Večina

anketiranih v podjetju je bilo mnenja, da je za izboljšanje komunikacije predvsem pomembna dobra motiviranost zaposlenih pri komuniciranju.

Sposobnost učinkovitega razumevanja je za mene ena izmed najpogostejših veščin za uspeh v življenju. Pozitivno pri komunikaciji je to, da se je lahko naučimo, ker nam zmožnost uspešne komunikacije, žal, ni vedno prirojena. Če pa se želimo naučiti komunicirati, je potrebno vložiti veliko volje in truda ter opustiti navade komuniciranja ter jih zamenjati z novimi in učinkovitejšimi. Velikokrat se dogaja, da zelo dobremu poslovnemu zaradi neprimerne komunikacije ne uspe izpeljati posla do konca. Zato je danes za uspeh podjetja zelo pomembna komunikacija znotraj kot zunaj podjetja, da bi bilo podjetje lahko uspešno.

LITERATURA IN VIRI

1. Adrinek, M. (2004). *Komuniciranje Diplomsko delo v projektih timih* 12. 08. 2008 http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/adrinek1327.pdf
2. Florjančič, J.& Ferjan, M. (2000): *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Goltnik, U., A., (2003). *Poslovno komuniciranje*. Slovenj Gradec: Višja strokovna šola.
4. Goltnik, U. A., (2007). *Koncepti in veščine komuniciranja, poslovno komuniciranje in poslovno sporazumevanje: priročnik za vaje*. Slovenj Gradec: Višja strokovna šola.
5. Interno gradivo. *Gradivo za zaposlene*. Lesna TIP d.d. Otiški Vrh. (2005).
6. Jubilejna publikacija. (2003). *Prijazno do narave in okolja - že 30 let*. Odgovorna urednica: Barbara Gašper.
7. Klemenčič, B. (2002). *Poslovođenje*. Murska Sobota: Ekonomska šola, Murska Sobota: Višja strokovna šola.
8. Kneževič, A., N., (2002). Oljka. *O sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo*. Radovljica: Didakta.
9. Košenina (2008). *Komuniciranje*. 18. 08. 2008 <http://www.pfmb.uni-mb.si/didgradiva/nastopi/didrac2/00/2/komuniciranje.htm>
10. Lesna TIP d.d. Otiški Vrh (2008). 15.08.2008 [http:// www.lesna-tip.si](http://www.lesna-tip.si)
11. Mesarič, A., (2005). *Pasti poslovnega komuniciranja*. Diplomsko delo. 12.08.2008 http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/mesaric_1726.pdf
12. Možina, S., Tavčar, M. I., Kneževič, A. N., Šest, V. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
13. Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N., Kneževič, A. N., et al., (ur) (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
14. Osredečki, E. Osredečki, A., (1995). *Popolna poslovna tajnica: priročnik za poslovne tajnice in pisarniško poslovanje*. Lesce: Oziris.
15. Popovič, M., Zajc, M. (2002). *Vstop v poslovni svet*. Tehniška založba Slovenije.
16. *Poslovni kakovosti in ravnanja z okoljem* - (2008). Lesna TIP d.d. Otiški Vrh. arhiv Lesne Tip.
17. *Priročnik lepega vedenja*. Slovenska knjiga, d. o. o. (2004).
18. Verbinc, F. (1971). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
19. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETA

Sem Mitja Merzdovnik, študent Visoke poslovne šole na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani. Za svojo strokovno zaključno nalogo sem si izbral naslov »Analiza uspešnosti komuniciranja v podjetju Lesna TIP Otiški Vrh d.d.« in z vašo pomočjo izvedel o tem nekaj več. Želim vam veliko veselja ob reševanju vprašalnika in se vam že vnaprej zahvaljujem za sodelovanje!

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 55
- e) nad 55

3. Izobrazba:

- a) osnovna
- b) srednja
- c) višja/visoka
- d) univerzitetna
- e) drugo: _____

4. Kateri vzrok privede do slabe komunikacije v podjetju?

- a) slabi medosebni odnosi zaposlenih
- b) pomanjkanje znanja o komuniciranju
- c) neustrezna orodja komuniciranja (interni časopisi, intranet ...)
- d) drugo: _____

5. Kakšna je po vašem mnenju komunikacija med sodelavci v podjetju? (Obkrožite en odgovor.)

- a) zelo dobra
- b) dobra
- c) zadovoljiva
- d) slaba

6. Na kakšen način najpogosteje komunicirate med sodelavci?

- a) preko e-pošte
- b) po telefonu
- c) iz oči v oči

7. Od koga največkrat prejmete pomembne informacije?
- a) od direktorja
 - b) vodje/nadrejeni
 - c) preko intraneta
 - d) preko e-pošte
 - e) z oglasne deske
8. Vodja nam pravočasno posreduje informacije in te informacije so zanesljive ter vredne zaupanja.
- a) povsem se strinjam
 - b) delno se strinjam
 - c) delno se ne strinjam
 - d) nikakor se ne strinjam
9. Ali poznate vsa naštetá komunikacijska orodja v podjetju: intranet, e-pošta, pisna sporočila za javnost na oglasnih deskah?
- a) poznam in uporabljam vse
 - b) poznam, a ne uporabljam vseh
 - c) ne poznam vseh
10. Kako ste zadovoljni s komunikacijskim orodjem – intranet?
- a) zelo sem zadovoljen
 - b) sem zadovoljen
 - c) nisem zadovoljen
 - d) ga ne uporabljam
11. Ali se strinjate, da ste dobro obveščeni z vsebino in obsegom informacij na oglasnih deskah, intranet, ki vam koristijo pri vsakdanjem delu ?
- a) povsem se strinjam
 - b) delno se strinjam
 - c) delno se ne strinjam
 - d) nikakor se ne strinjam
12. Ali ste dovolj poučeni, na kakšen način ste dolžni komunicirati v različnih poslovnih situacijah in v vsakdanjem življenju sodelavci?
- a) zelo dobro
 - b) dobro
 - c) ne dovolj dobro
 - d) slabo
13. Kateri predlog bi navedli za izboljšanje komunikacije v podjetju?
- a) motiviranje zaposlenih pri komuniciranju
 - b) uvajanje znanja, nove tehnologije
 - c) drugo_____