



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

INTERNO KOMUNICIRANJE MED ZAPOSLENIMI VODI K USPEŠNOSTI PODJETJA

Mentorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Nastja Borišek

Lektorica: mag. Bernarda Krafogel, univ. dipl. slov. in soc. kult.

Ljubljana, oktober 2018

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik za pomoč pri izdelavi diplomske naloge z naslovom Interno komuniciranje med zaposlenimi vodi k uspešnosti podjetja.

Zahvaljujem se tudi lektorici Bernardi Krafogel, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Posebna osebna zahvala pa gre mojemu partnerju in družini za motivacijo in spodbujanje med študijem in zaključnim delom.

IZJAVA

»Študentka Nastja Borišek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi spoznamo posamezna komunikacijska orodja in načine upravljanja z njimi. Pomemben element delovanja podjetja je interno komuniciranje, ki zaposlene s strani vodstva vključuje v rezultate podjetja in povečuje učinkovitost organizacije. S pomočjo sporazumevanja rešujemo probleme med delavci, seznanjamo jih z dogajanjem in motiviramo za nadaljnje delo. Ločimo med besedno in nebesedno komunikacijo. V veliki meri je prav nebesedna komunikacija tista, ki pokaže naše mnenje in občutke. Vsaka oseba v podjetju je pomembna in pri tem je vodstvo zadolženo, da dobro ozavešča svoje podrejene in jim omogoča kar se da dobro sporazumevanje z njimi ali med sodelavci na enakem položaju. Spoznavamo določena orodja komunikacije, vendar ostaja strah, da bodo podjetja obtičala z že znanimi orodji, brez napredka.

Poznamo različne smeri in ravni komuniciranja, naletimo pa tudi na določene ovire pri sporazumevanju, katere lahko z zadostnim znanjem o komunikaciji odpravimo. Danes komuniciranje jemljemo za precej samoumevno, skozi diplomsko nalogo pa lahko vsak posameznik ugotovi, da obstaja precej načinov in stvari, ki se jih lahko naučimo ali jih izboljšamo.

Po izvedeni anketi sodeč lahko vidimo, da smo zaposleni seznanjeni z internim komuniciranjem, vprašanje pa je, kako velik pomen temu daje organizacija, v kateri smo zaposleni. Pomembno je, da je oseba odprta za komunikacijo in da je na tem področju dobro obveščena o načinih komunikacije. Pri sporazumevanju pogosto naletimo na ovire, na katere moramo biti pripravljeni in vedeti, kako z njimi opraviti na najboljši način. K vsemu temu pripomoreta dobra informiranost o sporazumevanju in samoiniciativnost.

KLJUČNE BESEDE

- interno komuniciranje
- učinkovitost
- uspešnost
- konflikti
- ovire sporazumevanja

ABSTRACT

In this diploma thesis, we got familiar with some tools of communication and how to work with them. Very important part in every company is internal communication, which keeps the workers on track and increases efficiency. With internal communication between workers we solve problems, workers are being informed about new stuff and are being motivated for next tasks. Not just verbal, non-verbal communication is big in showing our opinions and feelings and with those we can also help our company. Every person in company is important and leaders are responsible for good communication between them. There are a lot of tools for communicating, but we fear companies will stay with known tools and ignore progress for even better communication.

We know different ways and levels of communication, but we can quickly run on different obstacles, which we can solve with our knowledge about communication. Communication is taken for granted nowadays, but through this thesis I learned that our communication can be improved on a lot of levels.

Judging by my survey, employees are familiar with internal communication, but the real question is how much the company we work for is addressing this. It is important for a person to be open for communication and to be informed about different means of communication. When communicating we often run on different obstacles. We need to be ready for them and we need to be ready to solve them. We can help ourselves solving the occurred problem with knowledge of communication.

KEYWORDS

- internal communication
- efficiency
- performance
- conflicts
- obstacles of communication

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	1
1.4	Predpostavke in omejitve	1
1.5	Metode dela	1
2	POSLOVNO KOMUNICIRANJE	2
2.2	Kaj je komuniciranje in kakšne vrste poznamo	2
2.3	Kako dobro komunicirati.....	4
2.4	Besedno in nebesedno komuniciranje.....	4
2.5	Najpogostejše ovire pri komuniciranju	6
2.6	Kako izboljšati komuniciranje	7
2.7	Oblikovanje dobrega delovnega tima	8
3	INTERNO KOMUNICIRANJE	10
3.1	Orodja internega komuniciranja.....	11
3.2	Smeri in ravni internega komuniciranja.....	15
3.3	Uspešno in učinkovito interno komuniciranje	17
3.4	Ovire v internem komuniciranju	19
3.4.1	Odpravljanje ovir	20
3.4.3	Soočenje s konflikti	21
4	RAZISKOVALNI DEL.....	23
4.1	Namen in cilji ankete	23
4.2	Analiza rezultatov.....	24
4.3	Povzetek raziskave	38
5	ZAKLJUČEK.....	38
	LITERATURA.....	40

KAZALO SLIK

Slika 1: Prenos komunikacije.....	3
Slika 2: Hierarhija osnovnih ravni komuniciranja.....	16
Slika 3: Dvodimenzionalni model soočenja s konflikti	23

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Odgovori na 1. vprašanje – spol anketirancev	24
Graf 3: Odgovori na 3. vprašanje – trenutna zaposlenost anketirancev	26
Graf 4: Odgovori na 4. vprašanje: ali komuniciranje prispeva k uspešnosti podjetja	27
Graf 5: Odgovori na 5. trditev – vodstvo daje dovolj velik pomen interni komunikaciji	28
Graf 6: Odgovori na 6. trditev: ste seznanjeni z načini komuniciranja	29
Graf 7: Odgovori na 7. vprašanje – v kolikšni meri se strinjajo z trditvami.....	31
Graf 8: Odgovori na 8. vprašanje – uporaba pisnih orodij internega komuniciranja.	32
Graf 9: Odgovori na 9. vprašanje – uporaba glasovnih orodij internega komuniciranja	33
Graf 10: Odgovori na 10. vprašanje – uporaba elektronskih orodij internega komuniciranja	34
Graf 11: Odgovori na 11. vprašanje – strinjanje s trditvami.....	36
Graf 12: Odgovori na 12. vprašanje – izboljšanje interne komunikacije v sistemu ..	37

KAZALO TABEL

Preglednica 1: Spol anketirancev	24
Preglednica 2: Spol anketirancev	25
Preglednica 3: Zaposlitev anketirancev	26
Preglednica 4: Ali komuniciranje pripomore k uspešnosti	27
Preglednica 5: Ali se vam zdi, da vodstvo daje dovolj velik pomen interni komunikaciji	28
Preglednica 6: Ste seznanjeni z različnimi načini komuniciranja.....	29
Preglednica 7: V kolikšni meri se strinjate s trditvami	30
Preglednica 8: V podjetju uporabljamo pisna orodja internega komuniciranja.....	31
Preglednica 9: Znotraj podjetja komuniciramo s pomočjo govornih orodij.	32
Preglednica 10: Znotraj podjetja komunicirate s pomočjo elektronski orodij.	33
Preglednica 11: Kako bi izboljšali interno komuniciranje v vašem podjetju	36
Preglednica 12: Predlogi izboljšav interne komunikacije.....	37

KRATICE IN AKRONIMI

IK: interno komuniciranje

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi bomo opisovali različne načine komuniciranja med zaposlenimi, načine, kako izboljšati komuniciranje za večjo poslovno uspešnost podjetja in med drugim tudi kako motivirati svoje zaposlene za boljše komuniciranje. Domnevamo, da se v podjetju ne daje prevelikega pomena internemu komuniciranju ter da zaposleni ne poznajo dovolj veččin sporazumevanja.

1.2 CILJI NALOGE

V diplomski nalogi bomo poskušali dokazati, kako zelo različni načini komuniciranja pripomorejo k uspešnemu poslovanju.

Cilji diplomske naloge so seznanitev z načini komuniciranja, predstavitev ovir pri komuniciranju, načinov reševanja konfliktov med zaposlenimi in poznavanje etike sporazumevanja na delovnem mestu.

Namen diplomske naloge je dokazati, da zaposlenim danes vpliv nadrejenih predstavlja določen stres in željo po dokazovanju. Sprašujemo se, kako z določenimi orodji internega komuniciranja pripomoči k informiranju zaposlenih o delovanju podjetja in kako vsi ti načini vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski nalogi ne bomo uporabili konkretnega primera internega komuniciranja, pač pa bomo izhajali iz splošnih pogojev in problemov.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Tema je zelo odvisna od okolja. Pogosto je bila obravnavana, zato so teoretična izhodišča znana in veljavna. Naloga se bo od drugih razlikovala v praktičnem delu, kjer so rezultati odvisni od posameznega poslovnega okolja.

1.5 METODE DELA

V diplomski nalogi bomo uporabili deskriptivno metodo, pri kateri bomo povzemali domačo in tujo literaturo. V zaključku diplomske naloge bomo uporabili še raziskovalno metodo, izvedbo ankete o internem komuniciranju na delovnem mestu za uspešno poslovanje.

2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

2.1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE V OBRAVNAVANEM PODJETJU

Pri pisanju diplomske naloge izhajamo iz lastnih izkušenj, pridobljenih pri delu v mednarodnem podjetju. Opazovanje internega komuniciranja med zaposlenimi, tako na enakih položajih kot hierarhično sporazumevanje, kaže, da kljub trudu uspešnega komuniciranja nikoli ne dvignemo do popolnega. Uporabljamo različna orodja, vendar vidim glavni problem v tem, da nekatera orodja sama po sebi ne privabljajo delavcev k njihovi uporabi. Poleg telefonov in elektronske pošte, ki so v organizaciji pomembne za potek dela, v podjetju uporabljamo še računalnik, intranet, oglasne deske, naslovljeno pošto, poročila, razgovore, optični bralnik (skener) in telefaks. Za izredno pomembno orodje štejemo letne oz. polletne razgovore z vodjem oz. menedžerjem. Pogovor teče o različnih problematikah, naših ciljih, s čimer pokažemo nadrejenemu svoje želje in ambicije. V pogovoru se izkaže, ali so lahko upoštevane in uresničene. Na naših oglasnih deskah visijo mesečne novice in novosti, na naši spletni strani so stari podatki in kolektivna druženja so s strani nadrejenih organizirane enkrat do dvakrat letno. S sodelavci smo v dobrih odnosih, pomagamo drug drugemu in se dobro počutimo. Prav tako pa so odnosi dobri tudi med oddelki, kar je pomembno za uspešno poslovanje podjetja, saj eden brez drugega ne bi bili tako učinkoviti, kot smo.

2.2 KAJ JE KOMUNICIRANJE IN KAKŠNE VRSTE POZNAMO

Komuniciranje ima v različnih virih različne definicije z enakim pomenom, ki pravi, da je to izmenjevanje simbolov in informacij med prejemnikom in poročevalcem. Beseda komuniciranje izhaja iz latinskega jezika – *communicare*, ki pomeni sporočiti, narediti, posvetovati se, sodelovati. V naše življenje je tako zavedno kot tudi nezavedno vključeno komuniciranje, ki ga jemljemo samoumevno. Papa, Daniels in Spiker (2008, str. 3) sporazumevanje jemljejo kot podajanje simbolov in informacij, kateri ustvarjajo skupen pomen (Kavčič, str. 9). V SSKJ je pomen komuniciranja opisan kot: »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij, sporazumevanje«. (SSKJ, 2005)

Pri komuniciranju imamo dve osebi, ki si posredujeta določeno sporočilo. Pomembno je, da sporočevalec jasno pošilja in oblikuje informacije, medtem ko jih prejemnik prejema in spoznava (Tavčar, 1995, str. 10).



Slika 1: Prenos komunikacije
(Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 2004)

Poznamo več načinov komuniciranja:

- glede na smer in
- glede na način sporazumevanja.

Pri samem sporazumevanju lahko sporočilo potuje **enosmerno**, kar pomeni, da oddajnik odda sporočilo in ga prejemnik prejme. **Dvosmerno** komuniciranje pa nastane, ko dva sogovornika oz. dve osebi prejmeta in oddajata sporočila drug drugemu. Misel, ki nastane v sporočevalčevi glavi, je potrebno kodirati v prejemnikovo znano zaznavo, kar pomeni, da takrat informacija potuje po poti do prejemnika.

Za enosmerno komuniciranje je značilno, da je bolj uradno, v času lahko posredujemo več informacij, ki so bolj urejene, neprimerno pa je, ko želimo prejemnike pridobiti na svojo stran, saj zaradi enosmernega sporazumevanja ne dobijo vseh odgovorov na njihova vprašanja. Dvosmerno komuniciranje je manj urejeno, zanj je potrebno več časa, pri njem pa se ustvari večje sodelovanje, saj poteka povratno informiranje oddajnika s prejemnikom (Tavčar, 1995, str. 13).

Med načini sporazumevanja ločimo **besedno** in **nebesedno** sporazumevanje. Pri besednem sporazumevanju med oddajnikom in prejemnikom po informacijskem kanalu potujejo besede, vendar je takrat v vsakem pogovoru vključeno tudi neverbalno komuniciranje.

2.3 KAKO DOBRO KOMUNICIRATI

Dobro komuniciranje se doseže z iskrenostjo, demokratičnostjo, strpnostjo in s spoštljivostjo. V današnjih časih se med sodelavci vse pogosteje spletajo tudi prijateljski odnosi, ki strmijo k razumevanju sočloveka. Vedeti je treba, kako določeno informacijo predati naprej in jo prilagoditi sogovorniku v izogib negativnim reakcijam. Določeni viri navajajo, da je komunikacija v modernem času postala bolj demokratična in odprta do zaposlenih in hkrati manj profesionalna in hitra. Komunikacija je intenzivnejša, kadar poteka dvosmerno, od nadrejenih do podrejenih, od prodajnikov do kupcev in obratno (Mihalič, 2008, str. 8).

Prejemnik informacij mora slediti oddajniku, podpirati mora njegova stališča in ideje. Za uspešno komuniciranje je treba upoštevati določena pravila, kot v primeru predavanja besede. To lahko nakažemo s tišjim glasom, na neverbalni način (govorec se usede ...) ali le z zaključkom: »To je vse.« (Kavčič, 2011, str. 149)

2.4 BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

Pri besednem komuniciranju so besede lahko izrečene ali zapisane. Pri **govornem besednem komuniciranju** ne obstaja trajni zapis pogovora drugje kot v naših mislih, sam pogovor pa poteka hitreje kot pisno. Med pogovorom lahko preverimo sogovornika, ali je razumel sporočilo, kot smo želeli, ali ne. Sporočanje negativnih novic je uspešnejše pri ustnem komuniciranju, saj takrat, ko imamo sogovornika pred seboj, teže povemo slabo novico in jo s tem ublažimo. Opisano komuniciranje je v poslovnem svetu najučinkovitejše, vendar v primeru večje geografske razdalje pripelje do večjih stroškov, ki nastanejo pri organizaciji srečanja (Kavčič, 2011, str. 142).

Pri pisnem sporazumevanju pa obstajajo zapisi, vendar prihaja do dvoumnosti sporočila, ki ga lahko prejemnik prejme drugače, kot ga je hotel sporočiti oddajnik. Prednost pisnega sporazumevanja je njegova natančnost. Sporočilo lahko oddajnik spreminja in dopolnjuje, preden ga pošlje sprejemniku. V tej vrsti komuniciranja lahko sporočamo zahtevnejša sporočila z več podatki, ki jih lahko prejemnik večkrat pregleda in spoznava. Obstajajo pa tudi negativne lastnosti pisnega komuniciranja, in sicer počasen pretok informacij, zasebnost sporočila je manjša, možnost nezanesljivosti sporočila, oddajnik je pri informiranju veliko bolj previden, kar lahko pripelje do dvoumnosti sporočila (Kavčič, 2011, str. 89).

K neverbalnemu komuniciranju štejemo vonjave, govornico telesa, okolico, kjer poteka izmenjava informacij ipd. Vsaka izmed njih pripomore k svojemu delu, kako bo sprejemnik obdelal sporočilo oddajnika (Tavčar, 1995, str. 19).

V ZDA so v raziskavah ugotovili pomembnost posameznih načinov komuniciranja:

7 % nam povedo uporabljene besede, 38 % je pomemben ton glasu, ki ga uporabimo, in 55 % je pomembna govornica in položaj telesa ter izraz (Mehrabian, 1971).

Neverbalno komuniciranje je manj mogoče nadzorovati kot verbalno. Sama govornica telesa ima pri komuniciranju posebno vlogo. V primeru telefonskega pogovora lahko začutimo, kakšne volje je sogovornik, čeprav ga ne vidimo. Pomembna je tudi osebna urejenost, ki pripomore k oblikovanju prvega vtisa (Tavčar, 1955, str. 20).

Poznamo več vrst neverbalnega komuniciranja:

Parajezik je sredstvo, s katerim sporočamo naša čustva. Uporabljamo kombinacijo višine glasu, hitrosti, slanosti in kakovost tona, ki ga uporablja oseba, s katerim sporoča čustven odnos do informacije (Kavčič, 2011, str. 214).

Pod **govorico telesa** vključujemo *izraz obraza* ob posredovanju informacij, ki kažejo naša čustva in stališča, medtem ko s *pogledom* v oči sogovornika izražamo iskrenost in poštenost, v nasprotnem primeru pa je to lahko znak zahrbtnosti, tekmovanja ali napetost in strah. Najpomembnejši *dotik* je stisk roke, s katerim sogovorniku lahko predamo sporočilo. Ljudje, ki podajo roko brez stiska, lahko sporočajo, da so neprijetni sogovorniki, medtem ko premočen stisk lahko pokaže napadalen značaj osebe. Pravilno rokovanje je z dlanmi, obrnjenimi navpično (Kavčič, 2011, str. 214).

Za posredovanje določenih informacij izberemo določene **prostore**, ki se nam zdijo najprimernejši. Ločimo tudi vrste medsebojnih prostorov, v katerih obstajajo določene razdalje, na katerih komuniciramo s sogovornikom (intimni prostor, osebni prostor, socialni prostor, javni prostor). V primeru, da imamo občutek, da oseba, do katere čutimo odpor, vdre v naše prostore, ji dajemo občutek, kot da je ni, ali smo obrnjeni stran od nje (Kavčič, 2011, str. 215).

Pomembno je, da na dogovorjene sestanke ne zamujamo in da izberemo pravilen **čas** za predajo informacij (Kavčič, 2011, str. 215).

Premolk ali tišina sta vrsti nebesedne komunikacije, kjer govorec pove določeno informacijo in utihne, medtem ko sogovorec ne odgovori v naslednjem momentu, pač pa sledi tišina (Kavčič, 2011, str. 215).

Poslovna darila so pomembna predvsem v poslovnem svetu, kjer ustvarijo boljše ozračje. Poznamo pa tudi promocijska darila, kjer podjetje večji skupini nedoločenih ljudi deli darila manjših vrednosti (Kavčič, 2011, str. 215).

2.5 NAJPOGOSTEJŠE OVIRE PRI KOMUNICIRANJU

V komuniciranju poznamo ovire, ki prepričujejo, da bi informacije v celoti prišle do prejemnika ali jih celo ni mogoče prenesti. Ovire se pojavljajo pri nastanku sporočila, pri prenosu in pri sprejemanju. Ločimo ovire okolja in ovire odnosa do sporočila. V današnjih časih, kjer sporočamo prek moderne tehnologije, le to štejemo pod oviro okolja. Po telefonu, e-pošti in ostalih orodjih današnjega časa se lahko kakovost sporočila spremeni. Za zmanjšanje določene ovire je priporočena uporaba več kanalov in različnih orodij. Med omenjene motnje štejemo tudi motnje iz sosednjih sob, zunanji hrup, premočno svetlobo ipd. Med ovire do odnosa sporočila, z drugo besedo komunikacijske ovire pogojene s človeškim dejavnikom, štejemo osebe, ki očitno kažejo, da jih vsebina ne zanima, ali z določeno mimiko pokažejo, da je vse informacije že slišal. Vsaka oseba ima svoja mnenja in prepričanja, kot sporočevalci pa imamo nalogo predstaviti svoja stališča kar se da dobro in prepričljivo (Easler, 2006, str. 89).

Poznamo različne vrste ovir, kot so **sociokulturne ovire** v komunikaciji, so ovire, ki jih najdemo v organizacijah in skupinah. Poznamo *skupinsko enoumje*, katerega se znebimo z nestrinjanjem, vodja spodbudi člane k različnim pogledom, večkratnemu premišljevanju o ideji ter analizi skupinskega dela. Pod sociokulturne ovire štejemo *konfliktna prepričanja*, ki onemogočajo komuniciranje zaradi različnih norm in vrednot udeležencev. *Stereotipi in etnocentrizem* ustvarijo določeno sliko o socialnih skupinah, ali kjer skupina udeležencev postavlja sebe v središče in ostale ocenjuje po svoje. *Jezik in žargon* privedeta do neuspešnega sporazumevanja, saj drugačen jezik in žargon, katerega pozna določen poklic, onemogočata razumevanje sporočila skupine oz. posameznika. **Psihološke ovire** komunikacije so ovire posameznika, njegovega razuma in čustvenega nivoja. *Omejena racionalnost* pomeni, da posameznik lahko sprejme samo določeno količino informacij. Pri *selektivnih filtrih* se posameznik odloči po svojih vrednotah in mnenju. *Selektivna pozornost* nam omogoča, da svojo pozornost namenimo le tisti stvari, ki nas zanima in je skladna z našimi prepričanji. Pogosto je prisotno tudi *pomanjkljivo poslušanje*, zaradi katerega ne sprejmemo vseh podanih informacij. Vzrok tega je poslušanje drugega pogovora ali zvokov. Med vsemi ovirami pa imamo tudi *vpliv čustev*, npr. nezaupanje v sporočevalca (Kavčič, 2011, str. 26–29).

Zadnje izmed vrst ovir so **organizacijske ovire**, ki so povezane z odnosi, klimo in kulturo v organizaciji. Poznamo (Rouse in Rose, 2002, str. 46–50):

1. informacijsko preobremenjenost (prevelika količina informacij)
2. tekmovanje sporočil (posameznik izloči nepomembna sporočila)
3. popačenje sporočil (sporočilo potuje preko več oseb do prejemnika)
4. konflikt sporočil (spreminjanje sporočila skozi dni)
5. komunikacijska klima (dobra klima vpliva na produktivnost v organizaciji)

Motnje v komuniciranju pa je lažje premagati, če se sogovorniki poznajo in vedo za medsebojne načine razmišljanja. Pomembno je, da udeleženci v pogovoru cenijo mnenja drugega in si med seboj zaupajo (Tavčar, 1995, str. 24).

2.6 KAKO IZBOLJŠATI KOMUNICIRANJE

Pomembno vlogo pri izboljšanju komuniciranja ima oblikovanje komunikacijske strategije, ki omogoča večjo učinkovitost sporazumevanja in je zgrajena iz določenih postopkov.

Strategija sporočevalca je, ko si oddajnik na začetku postavi vprašanje, kako poslati informacijo in kaj želi z njo doseči. Od odgovora na zadnje vprašanje je odvisno, kakšno bo sporočilo, komu bo namenjeno in kakšen način sporazumevanja uporabiti (Kavčič, 2011, str. 40).

Publiko je treba analizirati pred nastopom z vprašanji, kdo je v publiko, kaj oddajnik ve o njej in nasprotno, kaj občinstvo že ve o informacijah ter kako ga motivirati. Za to uporabljamo strategijo publike (Kavčič, 2011, str. 40).

S strategijo sporočila se primerna vsebina in struktura informacij povezuje s cilji sporočevalca, ki so odgovori na sledeča vprašanja: kaj je vsebina in kje je poudarek, kakšen način pristopa uporabiti in kakšen slog sporočila, ki ga oddamo sprejemnikom (Kavčič, 2011, str. 40).

Za strategijo komunikacijskega kanala izberemo kanal, ki je za določeno skupino ljudi ali za posameznika najbolj ustrezen in nas pripelje do želenih ciljev. V primeru prenosa pomembnejših informacij je zaželena uporaba več različnih komunikacijskih kanalov. Primer je dogovor za sestanek, za katerega se dogovorimo po telefonu, potrditev udeležbe pa pridobimo tudi po e-pošti (Kavčič, 2011, str. 40).

Za izboljšanje komunikacije ni pomembno samo besedno komuniciranje, pač pa tudi nebesedno. Nasmeh in pokončna drža sta pomemben člen izboljšanja sporazumevanja. Neverbalno komuniciranje je težje obvladljivo. Vsak, ki ne pozna dobro omenjene vrste komuniciranja, tvega nerazumevanje vsaj polovice sporočila ali oddajanje prav tolikšne količine informacij. Za izboljšanje nebesednega sporazumevanja je priporočljivo opazovanje in zmerna zadržanost, nanj pa vpliva posameznikova čustvenost in racionalnost (Tavčar, 1995, str. 26).

2.7 OBLIKOVANJE DOBREGA DELOVNEGA TIMA

»Dobra delovna skupina ima tri dele, in sicer: ustroj, dinamika in razvoj.« (Mandić, 1998)

Ustroj razumemo kot organizacijo razporeditve članov, analizo posameznikovega delovnega mesta, njegovo vlogo in odnose. Vodja v tem delu ni direktno imenovan kot vodja, pač pa samo prevzema glavne odločitve in vodi procese. Vpliva na sodelovanje med sodelavci in skrbi, da strmijo k istim ciljem. Psihološko ločujemo več različnih vodij (Kavčič, 2011, str. 49):

Veliki diktator veliko nadzoruje, je trden, dosleden in meni, da se stvar vedno lahko izboljša, če je volja. Podrejeni se v primeru težav zatečejo k njemu, ki meni, da s trdo roko in disciplino lažje pridejo do uspeha (Kavčič, 2011, str. 49).

Veliki oče ima podobne karakteristike kot veliki diktator, le da so njemu medčloveški odnosi pomembnejši od doseganja cilja. Pri tej vrsti vodje so dovoljene napake in slabosti, svoje delavce varuje in je pripravljen odpuščati napake (Kavčič, 2011, str. 49).

Računalnik na dveh nogah vsako odločitev tehtno premisli in ceni vsakršno mnenje. Probleme jemlje kot izziv in se teže naveže na sodelavce (Kavčič, 2011, str. 49).

Očkov sin se, ne glede na to, ali je naslednik svojega očeta ali je na mesto vodje prišel kako drugače, obnaša kot otrok. Stvari vodi od iz ozadja in je hitro užaljen (Kavčič, 2011, str. 49).

Oblikovalec več časa nameni novim strategijam kakor reševanju starih problemov. So težje ranljivi in dopuščajo dvosmiselnost, ter najbolj primerni za člane skupin oz. za vodje (Kavčič, 2011, str. 50).

Vrste članov psihološko delimo na:

Dober sodelavec je tisti, ki ima v sebi vizijo podjetja in stremi k ciljem. Predan je skupini, vreden zaupanja in se ne bori za vodilni položaj. Sodelavci se radi posvetujejo z njim o problemih, pri čemer se ne izpostavlja. Zanj je pomembno, da je komunikativen, nekonflikten in ustvarja dobro vzdušje med sodelavci (Kavčič, 2011, str. 50).

Izzivalec je direkten, iskren in se posveti problemom. Sooča se tako z vodjem kot s sodelavci, jezijo pa ga neiskreni in nedelavni člani skupine (Kavčič, 2011, str. 50).

Raziskovalec za reševanje problemov uporabi računalnik in stremi k ciljem podjetja. Ne izgublja časa in spoštuje kakršnekoli odločitve. Rad deli tehnične podatke, ki jih je pridobil, ujezijo pa ga nepravčasno izpeljane naloge (Kavčič, 2011, str. 50).

Dobra vila je sposoben prisluhnuti in je zmožen ustvariti dobro vzdušje v zelo stresnih situacijah. Dobro sprejema nove in stare člane skupine, s katerimi imamo sposobnost empatije. Za vodjo meni, da mora ustvariti dobro vzdušje, s katerim se povečuje sodelovanje (Kavčič, 2011, str. 50).

Upornik brez razloga ustvarja določen zid med seboj in vodjo, s katerim skozi delo brez zavedanja tekmuje. Do vodje čuti zavist in jezo, med sestanki pa moti in prekinja. Ni oseba za delo v skupini, ne sprejema novih članov in meni, da vodja ni potreben (Kavčič, 2011, str. 50).

Žrtveno jagnje na zunaj deluje zbegano, vendar ima na skupino močan vpliv kot povezovalac. Na njem se lajša bes in nezadovoljstvo, ko pa odide iz skupine, ta razpade (Kavčič, 2011, str. 50).

SKUPINSKA DINAMIKA je energijski sistem, iz katerega se črpa energija. Na dinamiko vplivajo aktivnosti članov, povezanost skupine, njeno delovanje in sama zgradba skupine (Mandić, 1998, str. 189–196).

RAZVOJ SKUPINE se začne z umetnim ali načrtnim razvojem za uresničitev ciljev. Nastane zaradi skupnih interesov in vzajemnosti, pomembno pa je izbrati vodjo. Vsaka skupina gre skozi obdobje krize identitete, zaradi katere propade ali pride do ustaljenosti (Mandić, 1998, str. 189–196).

2.8 TEHNOLOGIJA KOMUNICIRANJA

»Tehnologija komuniciranja je eno izmed področij informacijske tehnologije, obsega pa snovanje, obdelovanje, razmnoževanje, pomnjenje in zapisovanje sporočil – ter kodiranje, prenašanje in dekodiranje sporočil.« (Možina Stane, 1998)

Pri pretirani uporabi moderne tehnologije samo komuniciranje lahko izgubi učinkovitost in uspešnost, predvsem pri menedžmentu in organizaciji delovnega okolja. Poznamo različne *podpome tehnologije*:

Za obdelovanje informacij je pomembno, da informacije in zapise shranjujemo na način, ki omogoča kasnejše lažje iskanje, dopolnjevanje, urejanje, združevanje itd. Nekoč so se zapisi arhivirali, danes pa je shranjevanje pomembnih informacij predvsem računalniško. Za razmnoževanje informacij uporabljamo elektrostatični kopirni stroj, ki v današnjih časih prinaša možnosti povečanja in pomanjšanja, obojestranskega kopiranja ter barvnega kopiranja informacij, kar se od starejših kopirnih strojev precej razlikuje. Zvočni zapisi se ustvarjajo na karticah, diskih in trakovih, kar je precej izpopolnila industrija zabavne glasbe. Za dopolnjevanje informacij v poslovnem svetu je sporočevalec sam, pri čemer ga podpirajo sodobna tehnična sredstva in tehnologija (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 96–98).

Posebno vlogo pri modernem komuniciranju imajo podporne tehnologije. Pri veliki skupini ljudi, ki je zbrana v velikem prostoru, **prenos zvoka** omogoča ozvočenje, prek katerega vsak posameznik lahko sprejema informacije od sporočevalca ne glede na to, kako zelo sta oddaljena. Oddajnik uporablja mikrofona, ki širi zvok prek zvočnikov do prejemnika. Ta način imenujemo neposredni prenos zvoka. Za posredni prenos zvoka pa je pomemben tehnološki pripomoček telefon, ki omogoča takojšnje sporazumevanje ali dopušča oddajo sporočila na odzivnik. **Prenos slike in zapisov** ima pomembno vlogo pri omenjenih prenosih elektronske pošte in faksa, ki lahko poteka istočasno kot telefonski pogovor. Pri **prenosu nosilcev informacij** so pomembni stroški, ki pri tem nastanejo, in hitrost samega prenosa. Najstarejši omenjen prenos je pošta, ki jo delimo glede na več vrst pošilk: priporočene, ekspresne, letalske, ponekod pa je uvedena lastna kurirska služba. Pri iskanju in nastajanju rešitev je pomembna navzočnost udeležencev, saj pripomore k učinkovitosti in uspešnosti, zato v takih primerih pogosto podjetja omogočijo prevoze udeležencem. V primeru prevelike oddaljenosti med udeleženci ali težje dostopnosti je pomembno racionalno izkoristiti čas potovanja, brez prevelikih stroškov. Rešitev tega je krajšanje časa za potovanje ali produktivna izraba prostega časa (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 99–102).

3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Interno komuniciranje (v nadaljevanju IK) je komuniciranje med zaposlenimi, s pomočjo katerega podjetje stremi k uspešnosti in upravljanju. Cilj te vrste komuniciranja je v ohranjanju zdravih odnosov med zaposlenimi, ki omogočajo učinkovitost in doseganje uspešnosti. V tem primeru morajo biti zaposleni dovolj informirani, poznati morajo svoje mesto v organizaciji in s tem prispevati k uresničitvi ciljev. Seveda pa v tej vrsti sporazumevanja prispeva pomemben delež tudi vodstvo, ki svoje delavce oskrbuje s povratnimi informacijami o poteku dela v podjetju, poroča o splošnem stanju in nauči svoje zaposlene ustreznega komuniciranja. Skozi takšne vrste sporazumevanja nadrejeni učijo delavce o poslanstvu, ciljih in načrtih organizacije (Mumel, 2010, str. 155).

Pri manjši meri internosti pride lahko do občutka negotovosti pri podrejenih, katerim se motivacija lahko zniža, se počutijo obremenjujoče in težje dosejajo ključne cilje podjetja. Za to lahko krivimo pomanjkanje informacij. V takih primerih pomagajo kratki, jedrnat in točni podatki o delovanju, ki pri delavcu pripeljejo do tega, da se bolj posveča svojemu delu in poveča produktivnost (Mumel, 2010, str. 155).

Notranje komuniciranje delimo po dveh kriterijih, in sicer glede na možnost kontroliranja vsebine sporočil in glede na smer poteka komuniciranja. Po prvem omenjenem kriteriju se deli na formalno in neformalno komuniciranje (Mumel, 2010, str. 156).

Formalno komuniciranje je komuniciranje, kjer ima oddajnik vse možnosti kontrole nad sporočilom, časom pošiljanja in pošiljateljem. V podjetju, ki ima urejeno in učinkovito omenjeno sporazumevanje, je veliko lažje preprečevanje neformalnega komuniciranja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 46).

Za **neformalno komuniciranje** pa je značilno, da se ne da kontrolirati ne vsebine, ne časa prenosa, ne komunikacijskega kanala. Nam poznana takšna vrsta sporazumevanja so govorice. Prav te so prisotne skozi obdobja v podjetju, ko zaposleni čutijo določen stran in negotovost, širijo pa se prodorno in nenadzorovano v vseh ravneh organizacije (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 47).

3.1 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Poznamo:

1. Pisna orodja internega komuniciranja

V takšnih primerih je sporočilo zapisano z jezikovnimi elementi. Značilno je za obsežnejše in kompleksne primere, odziv pa je poznejši kot pri govornih orodjih. Zapise lahko shranimo in obdržimo ter hranimo. Pri pisnih vsebinah ločimo tri dele: uvod, jedro in zaključek. Pisna orodja uporabljamo v primerih, ko (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 106):

- ne potrebujemo takojšnjega odgovora;
- kadar je besedilo podrobno, zahtevno;
- če je treba dokument hraniti;
- če v sporočilu ne sme biti napak.

Takšne vrste orodij so opisane v nadaljevanju.

a) Časopisi za zaposlene

To je časopis, v katerem so novice pomembne za zaposlene. V njih so teme z različnih področij in so značilne predvsem za večje organizacije, kjer vodilni ne morejo komunicirati z vsemi delavci (Mumel, 2010, str. 166–167).

b) Ankete in vprašalniki

To so pisni zbiralci informacij, ki se jih izvaja redno ali občasno. Iz zbranih informacij obdelamo podatke, ki jih prikažemo na vsem razumljiv način (Mumel, 2010, str. 166).

c) Bilten

Je pisna oblika, ki vsebuje novice o novostih in so povezane z določeno temo. Ima obliko revije in ga organizacije izdajo ob posebnih priložnosti, kot so obletnice in praznovanja (Mumel, 2010, str. 166).

d) Brošura

Za brošure lahko rečemo, da so odraz podjetja, v katerih so napisani njegovo poslanstvo in vizije, ter na splošno predstavljajo organizacijo (Mumel, 2010, str. 166).

e) Letak

Letaki so kratka obvestila in pozivi, ki jih lahko delimo osebno ali pa jih nalepimo na oglasne deske (Mumel, 2010, str. 167).

f) Časovni načrt izvedbe aktivnosti

Pregled aktivnosti skozi čas, ki pripomorejo k učinkovitemu delu zaposlenega (Mumel, 2010, str. 167).

g) Naslovljena pošta

Pošiljanje pošte določenim skupinam, ki pa ga danes izpodriva e- pošta (Mumel, 2010, str. 167).

h) Poročila

V poročilih so zbrani podatki, skozi katere je razvidno delovanje organizacije in nam omogočajo pregled za naprej (Mumel, 2010, str. 168).

i) Priročnik za zaposlene

V priročniku za zaposlene lahko preberemo pravila o obnašanju in pravicah v podjetju. Zaposlenim omogoča pregled na organizacijo in razumevanje njihovega mesta v njej (Mumel, 2010, str. 168).

j) Revija

Njeno izhajanje je odvisno od posameznega podjetja. Lahko izhaja tedensko, mesečno ali polletno. Od časopisa in biltena se loči po strukturi papirja, ki je boljša, ter po grafični urejenosti. Z revijo lahko zaposlenim povečamo motiviranost in občutek pomembnosti v organizaciji (Mumel, 2010, str. 168).

k) Oglasna deska

Na oglasni deski so informacije, ki so urejene in pregledne, njihov informacijski kanal pa je hiter in tekoč. Stojijo na mestih, kjer lahko pridobijo pozornost kar se da velikega števila zaposlenih (Mumel, 2010, str. 168–169).

2. Govorna orodja internega komuniciranja

Za to vrsto sporazumevanja je značilen govor, ki ga posredujemo s pomočjo oblikovanja besed, povedi z govornimi organi. Sogovornika se lahko pogovarjata neposredno ali prek tehničnih pripomočkov, kot so telefoni, telefonska sporočila na tajnici. Pri takšnem komuniciranju lahko sodeluje več oseb naenkrat. Takšno vrsto

sporazumevanja uporabljamo, ko (Kavčič, 2011, str. 141):

- potrebujemo takojšen odgovor;
- imamo preprosto sporočilo;
- ne potrebujemo shranjene vsebine sporočila;
- je omogočeno osebno srečanje.

Govorna orodja so naštetá in opisana v nadaljevanju.

a) Delovni zajtrk

To so vnaprej napovedani dogodki, na katerih potekajo neformalna dogovarjanja, katerih namen je vzdrževanje odnosov in druženje. (Mumel, 2010, str. 169–170).

b) Sestanek

Sestanki so vnaprej določeni z določeno skupino ljudi, ki imajo iste cilje in interese. Uspešen je, če se udeleženci držijo pravil. Sestanke sklepamo v dobro premišljenih situacijah. Ločimo več vrst sestankov: sestanek dveh oseb, formalni sestanek, hiter sestanek in srečanje (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 218).

Formalni sestanek je ena izmed najbolj formalnih oblik. Zanj je izdelano vabilo, na katerem je dodan dnevni red, naknadno pa vsak udeleženec dobi svoj zapisnik o poteku sestanka z vsemi sklepi in dogovori.

Srečanje dveh ali več oseb imenujemo osebno srečanje, ki je manj formalno od sestankov. Pri tem dobi velik pomen nebesedno sporočilo, ki daje sogovorniku občutek pomembnosti in spoštovanja.

K doseganju soglasij pa močno pripomore sestanek dveh oseb, ki pa je obenem zelo potraten. Uporablja se predvsem na razgovorih s kandidati za delovno mesto, intervjujih in letnih razgovorih.

Namen hitrih sestankov je hitro širjenje informacij od vodilnih do vseh zaposlenih v podjetju. Novosti predajajo menedžerji, vodje oddelkov, pri čemer lahko kot slabost omenimo, da se določene informacije zamolčijo ali spremenijo prvotni pomen (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 218).

c) Obhod

Pri obhodih poteka osebno komuniciranje vodilnih z zaposlenimi, ki jim poročamo o dogajanju v podjetju. Za uspešne obhode štejemo tiste, ki opazujejo podrejene, spremljajo njihovo učinkovitost in jih motivirajo ter prisluhnejo njihovim predlogom (Mumel, 2010, str. 171).

d) Razgovor

Poznamo dve vrsti razgovorov: telefonski in redni letni razgovori, ki potekajo med dvema ali več sogovorniki. Pri načrtovanju razgovora moramo določiti trajanje ter pripraviti izhodišče in postaviti cilje. Pri telefonskem razgovoru lahko sogovornika le slišimo, zato ne vemo, v kakšnih okoliščinah je oseba na drugi strani. Težava pri tem je, ker ne vidimo nebesednega komuniciranja osebe, s katero govorimo. Redni letni razgovor je razgovor med vodjo in delavcem, na katerem predelata preteklo in sedanje delo ter določita cilje, ki jih bo podrejeni dosegel v prihodnosti (Kavčič, 2011, str. 150).

e) Psihološka pogodba

Pri zgoraj omenjenem orodju je pomembno, da zaposleni vložijo sposobnosti, znanje in trud v svoje delo, za katerega mu je obljubljena nagrada. Pri psihološki pogodbi gre za odnos med delavcem in organizacijo, za katerega je pomembno, da obstaja obojestranska korist. V primeru, da zaposleni dela po svojih najboljših močeh, podjetje pa ne daje enakega, lahko prihaja do nezadovoljstva (Mumel, 2010, str. 172–173).

f) Mentorstvo, obisk in izmenjava

V podjetjih imajo novi sodelavci »kroženje«, da spoznajo še druga delovna mesta v organizaciji, ali pa jih spoznajo med leti v službi. S tem je zagotovljeno boljše ozračje med sodelavci, ne obstaja deljenje oseb na »Mi« in »Vi«, izpadejo pa tudi mnenja, da je na nekem oddelku delo težje kot na drugem. S tem dosežemo, da novo zaposleni sodelavec spozna procese v podjetju in s tem lažje razume svoje mesto v organizaciji (Mumel, 2010, str. 173).

3. Elektronska orodja v internem komuniciranju

Tu imamo elektronske naprave, ki za prenašanje uporabljajo elektrone. Uporabljamo jih za prenos govora, napisanega ali celo obojega hkrati. S tem pridobimo na večji učinkovitosti, obenem pa obstaja slabost nekaterih naprav, ki ne omogočajo takojšnje povratne informacije (Mumel, 2010, str. 173–174).

a) Telefon

Telefon je naprava, s katero se prenašata glas in slika, ter je zelo razširjena po svetu. Z njim je lažje vzpostaviti stik med zaposlenimi in poslovnimi partnerji, saj imajo v današnjem času že vse organizacije tako mobilne kot stacionarne telefone. Slabost omenjene naprave je, da ne obstaja dokument o pogovoru, s katerim bi dokazali dogovor med sogovornikoma. Nemogoče se je tudi izogniti sogovorniku, s katerim ne želimo imeti stika, in ni mogoče določati časa pogovora, če ta ni dogovorjen vnaprej. Pri pogovorih po telefonu ne vidimo sogovornika, zato izpade nebesedno

komuniciranje in pogovor izgubi osebnost, saj ne vemo, ali je sogovornik sam ali ima okoli sebe skupino ljudi (Mumel, 2010, str. 174).

b) Optični bralnik (skener) in telefaks

Sta napravi, pri kateri slika potuje do želene osebe (Mumel, 2010, str. 174–175).

c) Računalnik

Standardna naprava na delovnem mestu je računalnik, s pomočjo katerega sprejemamo in oddajamo informacije. Uporabljamo različna orodja: elektronsko pošto, ki omogoča hiter prenos informacij med zaposlenimi, pogoj za možnost prenosa pa so računalnik, linija in modem. Omrežji internet in intranet sta pomembni za delavce znotraj organizacije, posebej intranet, prek katerega so podane določene informacije o podjetju in niso dosegljive osebam zunaj njega. Slabost intraneta je neosebni stik, pozitivna pa nevsiljevanje informacij, saj lahko vsak posameznik prebira vsebino, ki ga zanima. Glasovna pošta je prenos glasovnega sporočila, ki jo uporabimo, ko je treba na hitro dostaviti informacijo in je ne želimo pretvoriti v pisno obliko. Elektronska oglasna deska omogoča vsem zaposlenim informiranost in je predvsem značilna za seje, kjer lahko vpisujemo pripombe in predloge v zvezi z njo. Telekonferenca in videokonferenca omogočata ljudem na različnih mestih glasovno in slikovno komuniciranje, ki sta posebej značilna za multinacionalna podjetja (Kavčič, 2011, str. 123).

3.2 SMERI IN RAVNI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Znotraj organizacije se za lažje komuniciranje izoblikujejo določene ravni, ki jih Kreps (1990) opisuje kot:

- komunikacija znotraj ene osebe,
- komuniciranje med posamezniki,
- komunikacija v skupinah,
- komunikacija med skupinama.

Komunikacija znotraj ene osebe je komuniciranje s samim seboj, pri katerem je predvsem pomembno interpretiranje določenih informacij posameznika. Pri komuniciranju med posamezniki je lahko v neposredno komuniciranje vključen tudi posrednik. Ta raven je lahko uspešna šele, ko je posameznik sposoben komuniciranja samega s seboj. Njegov velik pomen se izkaže pri medsebojnih odnosih, ki pripomorejo k uspešnosti. Komuniciranje v manjših skupinah se razvije med tremi ali več osebami, ki skupaj želijo doseči načrtovane cilje. Skupina šteje toliko ljudi, kolikor jih aktivno sodeluje. Pomembnost komuniciranja malih skupin se pokaže pri reševanju določenih konfliktov, pri katerih posameznik težko doseže želene cilje. Skupne cilje v organizacijah pa na koncu dosegajo majhne skupine, ki se povezujejo na ravni komuniciranja med skupinami. Na omenjeni ravni je težko zagotoviti formalno komuniciranje med vsemi člani velikih organizacij (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič,

2004, str. 65).



Slika 2: Hierarhija osnovnih ravni komuniciranja

(Vir: Mumel, 2008, str. 18)

Hierarhija ravni komuniciranja prikazuje pomembnost in odvisnost ene od druge, kjer lahko tudi vidimo, da se brez znanja komuniciranja znotraj posameznika ne more razviti vsaka naslednja raven. Za uspešnost komuniciranja med skupinami je potrebno učinkovito in uspešno komuniciranje na nižjih ravneh. Komuniciranje v skupinah lahko označimo za uspešno šele, ko poteka tekoče, po formalnih in neformalnih poteh. V splošnem ločimo tri različne smeri sporazumevanja, in sicer: vertikalno, kjer potujejo informacije navzdol in navzgor, horizontalno in komuniciranje v več različnih smereh (Mumel, 2010, str. 178).

Komunikacijska pot navzdol

Kahn in Katz (1978) ločita pet smeri komuniciranja navzdol, in sicer: navodila za delo opisujejo, kako naj bo naloga opravljena, podana pa imamo različna pisna orodja, kot so priročniki za usposabljanje, sestanki in usposabljanje ob delu. Delovna načela pomagajo zaposlenemu razumeti, kako je njihovo delo povezano z delom ostalih zaposlenih. Politika organizacije in procedure so pravila in koristi, ki jih delodajalec postavi zaposlenemu s sklenitvijo pogodbe. Pri povratnih informacijah zaposleni od svojih nadrejenih dobi oceno za njegovo delo. S posameznimi izobraževanji pri indoktrinaciji poskušamo zaposlenega pripeljati do posebnih ciljev v podjetju (Mumel, 2010, str. 179–180).

Komunikacijska pot navzgor

Sporazumevanje je podobno prejšnjemu, le da poteka v nasprotni smeri. Pomembne informacije potujejo od podrejenega neposredno do nadrejenega, od katerega se pričakuje odgovor. V nasprotnem primeru problem sporoči svojemu nadrejenemu. Pod pogosto napako štejemo zanemarjanje informacij, ki pridejo od podrejenih. V tej vrsti komunikacije ločimo različne tipe informacij: kaj je zaposleni naredil, kaj so njegovi problemi, kaj so naredili tisti, ki so temu zaposlenemu nadrejeni, kaj so storili delavčevi sodelavci itd. (Mumel, 2010, str. 180–181).

Horizontalne poti

Goldhaber (1990) je mnenja, da je ta način komuniciranja pomemben za določanje nalog, reševanje problemov in konfliktov ter razporeditev informacij. To ni način sporazumevanja med nadrejenim in podrejenim, pri katerem so v ospredju navodila, pač pa je sodelovanje in svetovanje med sodelavci na enakih položajih (Mumel, 2010, str. 181).

Komuniciranje v različnih smereh

Gre za neuradno komuniciranje med sodelavci na enakih mestih v hierarhiji in sporazumevanje med nadrejenim s podrejenimi (Mumel, 2010, str. 181).

3.3 USPEŠNO IN UČINKOVITO INTERNO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je učinkovito, ko ob uporabi vseh sredstev, ki jih imamo na razpolago, dobimo, kar se da dobre rezultate za udeleženca, predvsem ko je pri tem uporabljeno malo energije. Učinkovitost merimo na dva načina: ekonomičnost, ki nam pove, kakšen strošek predstavlja opravljeno komuniciranje za podjetje, in produktivnost, pri kateri merimo, kolikšen rezultat nam je dal vsak delček sporazumevanja (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 21).

V podjetju pripomoremo k učinkovitemu komuniciranju z informiranjem zaposlenih, s poročili, s krajšimi pripravami na sestanke in s prijetno notranjo klimo. S tem pri delavcih povečamo zadovoljstvo pri delu, kar pripomore k uspehu celotne organizacije (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 83).

Učinkovitosti pa ni mogoče doseči brez uspešnosti, s katero dosežemo cilje celotne organizacije. Pri tem si lahko pomagamo:

- s postavljenimi jasnimi cilji, za katerimi stremi organizacija;
- s sodelovanjem vodij na poti do rezultatov;
- z vključenimi raziskavami;
- s povezavo med uspešnostjo poslovanja in komuniciranja znotraj podjetja;
- s povezavo internega komuniciranja s strateškimi cilji in usmeritvami podjetja;
- s standardi komuniciranja (Mumel, 2010, str. 182).

Obstajajo različni dejavniki, ki vplivajo na učinkovito in uspešno poslovno komuniciranje.

a) Odnosi med sodelavci

Poznamo več vrst odnosov, in sicer odnos med posameznikoma, odnos med posameznikom in skupino, odnos med skupinama, odnos posameznika do samega sebe ter odnos posameznika do družbenega okolja. Večja kot je informiranost med zaposlenimi, večje je zaupanje in manj dvomov (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 76).

b) Samostojnost in motiviranost

Zelo pomembni pri internem komuniciranju sta motivacija in samostojnost, ki v zadostni količini pri zaposlenemu povečujeta zadovoljstvo in preprečujeta misel na odhod iz organizacije. Pri vsem tem pa je pomembna izobrazba in strokovna usposobljenost, saj pri delavcih z višjo stopnjo izobrazbe hitreje dosežemo informiranost in s tem zvišamo samostojnost. Problem v podjetju nastane, ko srednji del hierarhične piramide zaposlenih (menedžerji) zadržijo informacije zaradi kontrole in s tem se zniža motiviranost zaposlenih. Poznamo dva načina dvigovanja motivacije: materialno (plača) in nematerialno (Mumel, 2010, str. 184).

c) Rigidnost v komuniciranju in fleksibilnost

Komunikacija med zaposlenimi je pomembna, ker s tem gradimo medsebojne odnose. Rigiden človek je tisti, ki je zadržan in skoncentriran na pogovor: »S tem se pa že ne bom pogovarjal.« (Mumel, 2012) Fleksibilen človek to rešuje s primerom: »Z njim moram urediti problem točnosti.« (Mumel, 2012) Pri slednjem niti ni pomemben način sporazumevanja, bodisi osebno, po telefonu ali po e-pošti (Mumel, 2010, str. 185).

d) Zaupanje med sodelavci

Pomembno je, da smo poštene in v primeru obljube, to tudi izpolnimo. Z zaupanjem med sodelavci raste uspešnost in učinkovitost podjetja. Naš nebesedni del (obnašanje) je potrebno združiti z besednim komuniciranjem (govor), ki izkazuje našo iskrenost in resne namene (Mumel, 2010, str. 186).

e) Sodelovanje pri urejanju zadev

Posameznik je pri problemih v podjetjih zelo neefektiven, v primerjavi s skupino v kateri vsak član lahko prispeva svoje mnenje, misli in predloge, posebej če skupina deluje složno. Dodaten pogoj za uspešno reševanje problemov je podajanje informacij in znanja posameznikom (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 78).

3.4 OVIRE V INTERNEM KOMUNICIRANJU

Pri IK pogosto nastajajo ovire, katere je potrebno prepoznati, jih odpraviti in zmanjšati njihove posledice. Poznamo tri vrste motenj:

- motnje, ki nastanejo pri pošiljatelju;
- motnje, ki nastanejo pri prejemniku;
- motnje, ki nastajajo na poti v komunikacijskem kanalu.

Najpogostejši vzroki so (Quible, 1992):

- različen pomen besede pri različnih ljudeh;
- prepričljivost v nekaj, kar ne drži;
- nezaupanje podrejenih nadrejenemu;
- napačno posredovanje informacij in posledično napačni zaključki ipd. (Mumel, 2010, str. 187–188).

»Ovire pri komuniciranju Možina in drugi (1994) delijo na organizacijske in individualne, čeprav tudi sami poudarjajo, da se mnoge med seboj prekrivajo.« (Mumel, 2012)

Organizacijske ovire

Prek uradnih in neuradnih poti komuniciranja organizacijske ovire vplivajo na strukturo organizacije, specializacijo, različnost ciljev in statusne odnose. Pri *strukturi organizacije* vplivajo na uspešnost prenosa informacije, od katerega je odvisna razdalja med sporočevalcem in prejemnikom. Bolj kot sta si oddaljena, večja je verjetnost neuspešnega potovanja sporočila. Ovira *različnost ciljev* se pojavi, ko delavci in zaposleni stremijo k različnim uspehom v organizaciji. Zaposleni v istem oddelku skozi čas ustvarijo svoj žargon, pri katerem nastane problem *specializacije*. V tem primeru se pojavi oteženo komuniciranje z ljudmi, zaposlenimi na drugih področjih v podjetju. Pri *statusnih odnosih* je značilno pošiljanje informacij od nadrejenih navzdol ali nasprotno, pri katerem mora vsebina potovati čim manj popačeno in brez izgub pravega pomena sporočila (Mumel, 2010, str. 189).

Individualne ovire

Napačno interpretiranje je del individualnih ovir, ko prejemnik razume sporočilo tako, kot si želi sam, kar pa ni nujno, da je pravilno. Do *napačnega interpretiranja besed* privede, ko si dve osebi različno razlagata pomen iste besede. Velik delež pri oviranju pripomorejo tudi *čustva*, zato za osnovno pravilo med razburjenjem velja, da se najprej pomirimo in nato pogovorimo. V vsakem podjetju obstajajo zaposleni, ki so bolj ali manj veščji v sporazumevanju. *Nespretnost v komuniciranju* je ovira, ki pogosto v težave potegne tudi tiste, ki so v sporazumevanju boljši (Mumel, 2010, str. 189–190).

3.4.1 Odpravljanje ovir

Za odpravljanje ovir v internem komuniciranju obstajajo te tehnike:

Aktivno poslušanje: če želimo vedeti, kakšno sporočilo nam želijo predati, je potrebno sporočevalcu prisluhni.

Uporaba neformalnih komunikacijskih poti: Veliko vlogo pri sporazumevanju v podjetju imajo neformalne poti, zato bi moral vsak zaposleni poznati njihove načine.

Zadrževanje negativnih čustev: V primeru razburjenja in vznemirjenja je poročanje veliko slabše in posledično lahko pripelje do napačnega interpretiranja pri prejemniku.

Urnavanje pretoka informacij: Pomembno je, da zaposleni ne prejmejo preveč informacij naenkrat, da jih razporedimo po pomembnosti in z njimi informiramo le tiste, za katere je sporočilo pomembno.

Uporaba preprostega jezika: Nadrejeni uporabljajo jezik, ki ga podrejeni razumejo.

Spodbujanje povratnih informacij: Pomembno je, da izvemo, ali je prejemnik sprejel sporočilo in ga interpretiral, kot je potrebno. V tem primeru je pomembna povratna informacija (Kavčič, 2011, str. 27).

3.4.2 Posledice konfliktov

V organizacijah so pogosti konflikti, katerih vzroke pripisujemo določenim bojem znotraj posameznika ali med zaposlenimi. Nemogoče je vedno zadovoljiti vse osebe v organizaciji, zato prihaja do konfliktov. V primeru, da se posameznika strinjata v določeni situaciji, temu pravimo sodelovanje. V nasprotnem primeru vzrok konflikta pripisujemo osebam z različnimi pogledi na cilje podjetja. Poznamo dve vrsti delitve konfliktov: način zadovoljevanja potreb (konflikt dvojnega privlačevanja, konflikt dvojnega odbijanja in konflikt hkratnega privlačevanja in odbijanja) in način, pri katerem je pomembno število oseb in njihova organiziranost (konflikt v posamezniku, konflikt med dvema posameznikoma, konflikt med posameznikom in skupino, konflikt med dvema skupinama in konflikt med dvema skupinama v organizaciji na isti ravni). Razvoj konflikta je Pondy (1967) opisal skozi določene točke: 1) latentni konflikt – stanje, 2) zaznan konflikt – poznavanje, 3) občuten konflikt – čustvo, 4) viden konflikt – obnašanje in 5) posledice konflikta – stanje (Mumel, 2010, str. 326–328).

Konflikti imajo določene posledice, na katere je potrebno vplivati, da jih odpravimo. Poznamo pozitivne in negativne posledice. **Pozitivne posledice** spodbujajo posameznika k osebni rasti, spoznavanjem s problemom in njegovim reševanjem. Mumel (2010, str. 332, po Lipičnik, 1991) razdeli pozitivne konflikte na pet dimenzij:

- konflikt kaže problem – v primeru izogibanja se določen problem teže opazi;
- konflikt opravlja stagniranje – oživljanje organizacije in vnos dinamičnosti;

- konflikt, ki vodi k novim spoznanjem, – omogoča razvoj in spoznavanja;
- konflikti, ki vodijo k spremembam, – omogočajo spremembe in rešitve;
- konflikt utrjevanja skupine – člani delujejo v dobro celotne skupine.

V splošnem pozitivne posledice konfliktov omogočajo (Mumel, 2010, str. 333):

- poznavanje različnih idej, strategij, načrtov,
- ureditev sprememb,
- spoznavanje in reševanje problemov,
- spremembe v odnosih,
- soočanje s problemom,
- izbira ustrezne odločitve,
- izboljšanje odnosov,
- spoznavanje samega sebe in
- večje zaupanje.

Negativne posledice so v današnjem času vsem dobro poznane: stres, slaba komunikacija, neznanje pri reševanju problemov, slabi odnosi in agresivnost. Kavčič (1996) deli negativne lastnosti na:

- razbijanje enotnosti skupine,
- naraščanje negativnih čustev,
- napetost znotraj skupine ali med njimi,
- nastanek agresivnih čustev,
- prikaz slabe komunikacije,
- odvrčanje pozornosti od problemov,
- težje doseganje ciljev.

Najslabša možnost pri nastanku konflikta je izogibanje. Priporočljivo je soočenje in njegovo reševanje na najboljši način. V primeru zanikanja spora, se le-ta še poveča (Mumel, 2010, str. 334).

3.4.3 Soočenje s konflikti

Temelje za soočenja s konflikti sta postavila že Blake in Mouton leta 1964, razvila pa Ruble in Thomas leta 1976. Prva stopnja je, ko posameznik zadovolji potrebe drugih, na drugi stopnji pa zadovolji svoje potrebe. Poznamo pet načinov soočanja s konflikti (Mumel, 2010, str. 344).

SLIKA DVODIMENZIONALNEGA MODELA

IZOGIBANJE

Če je želja po zadovoljevanju svojih in drugih potreb nizka, prihaja do izogibanja. V tem primeru je tudi konflikt neizrazit. V opisanem primeru je izogibanje dobro, saj ne tvegamo veliko. Nekateri avtorji menijo, da v izogibanju vztrajajo ljudje, ki ne želijo izražati lastnih odločitev in le-te prepuščanju drugim. Če se dve osebi izogibata druga drugi, ne pride do konflikta, zato ne moremo reči, da je to slab način in da je ta oseba šibkega karakterja (Mumel, 2010, str. 345).

PREVLADA

V tem primeru ima določena stran željo po zadovoljitvi potreb, medtem ko je druga nima in zato prihaja do prevlade. Posledice tega so nespoštovanje skrbi, želja in potreb drugih oseb. Prevlada je sprejemljiva v kriznih situacijah, ko je potrebno na primer znižati stroške, vpeljati disciplino ali zmanjšati število zaposlenih (Mumel, 2010, str. 346).

PRILAGAJANJE

Do prilaganja pride, ko imamo mi nizko željo po doseganju zadovoljitve svojih potreb, ob sebi pa imamo osebo, ki ima veliko voljo do zadovoljitve svojih potreb. Do prilaganja pride, ker smo menimo, da je to edina pravilna možnost (Mumel, str. 346).

KOMPROMIS

Pri kompromisu pridemo do rešitve, ki ustreza obema stranema. Primeren je, ko lahko vsaka stran nekaj pridobi in se nečemu odreče, pri tem pa morata biti obe strani dovolj močni. Primer kompromisa je, ko se zaposleni z nadrejenimi dogovorijo o višji plači ob znižanju produktivnosti (Mumel, str. 347).

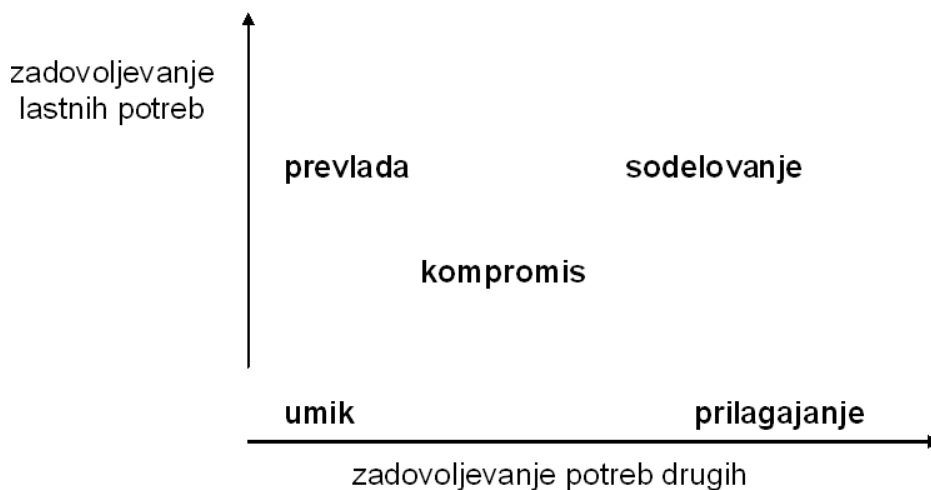
SODELOVANJE/BOJ

Obstaja soočenje, kjer sta obe strani močni pri zadovoljevanju svojih potreb, pri tem pa pričakujemo dva razpleta. Lahko pride do dogovora, v katerem določita skupne rešitve konflikta, lahko pa se ena od skupine odloči za boj, v katerem lahko izgubi ali zmaga, pri tem pa se eni strani uresniči zadovoljitev potreb na račun druge skupine. Pri drugi opisani situaciji konflikt ostane (Mumel, str. 348).

KONFLIKTNE IN NEKONFLIKTNE OSEBE

Obstajajo osebe, ki se zelo dobro znajdejo v konfliktih, in osebe, ki se ne znajdejo v takih situacijah. Tiste, ki ločujejo med potrebo in željo, se bodo redko znašle v konfliktih, medtem ko se bodo osebe, ki tega ne ločujejo, v konfliktih znašle pogosteje.

Konfliktu se lahko izognemo, ko ena od dveh oseb deluje bolj zrelo in razume, da njegov položaj v organizaciji ni odvisen od opremljenosti pisarne, pač pa od sposobnosti in znanja, ki ga razvijemo s sodelavci (Mumel, str. 348).



Slika 3: Dvodimenzionalni model soočenja s konflikti
(Vir: Mumel, 2010)

4 RAZISKOVALNI DEL

Raziskovalni del diplomske naloge predstavlja anketa, sestavljena iz 13-ih vprašanj in trditev, s številnimi podtrditvami. Anketni vprašalnik je bil vsem dostopen na spletni strani 1ka. Izpolnilo ga je 100 oseb, zato v nadaljevanju pri odgovorih lahko pišemo v odstotkih ali v številu oseb. Starostni razpon je bil od 19 do 64 let, za reševanje ankete pa sem iskala populacijo zaposlenih ali študentov, ki opravljajo delo prek študentskega servisa. Anketa je bila anonimna.

4.1 NAMEN IN CILJI ANKETE

Namen ankete je bil ugotoviti, kolikšna je ozaveščenost zaposlenih o internem komuniciranju ter kolikšen pomen dajejo voditelji organizacije omenjenemu sporazumevanju. S samo anketo poskušamo spodbuditi ljudi k pomembnosti internega komuniciranja, tako zaposlene kot njihove vodje. Pomembno je, da se anketirani zavedajo tako dobrih kot slabih strani internega komuniciranja v svoji organizaciji. S tem namenom pri zadnjem vprašanju poskušamo ugotoviti, kako izboljšati samo komunikacijo med zaposlenimi. Cilj ankete je ozaveščanje o interni komunikaciji in stremljenje k sami izboljšavi.

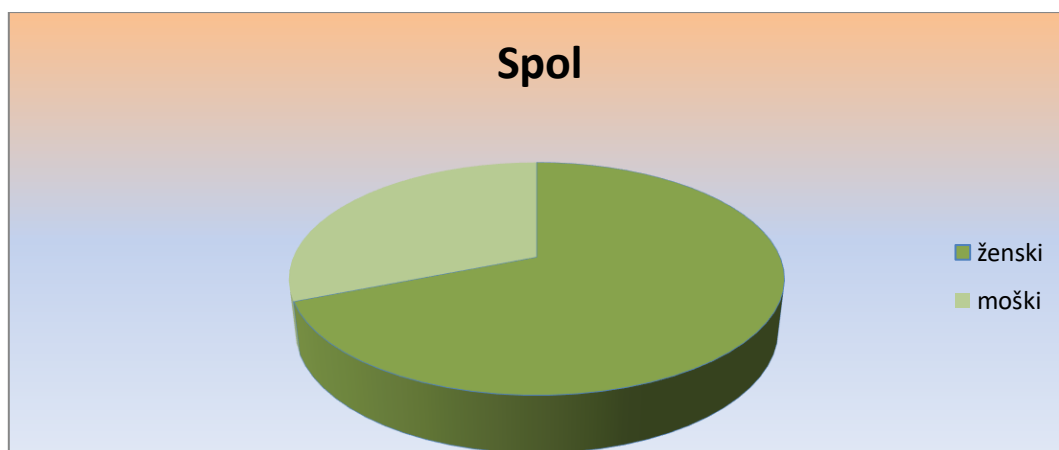
4.2 ANALIZA REZULTATOV

1. vprašanje: *Spol anketiranca*

Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1 (moški)	31	31 %
2 (ženska)	69	69 %
Skupaj	100	100 %

Preglednica 1: Spol anketirancev
(Vir: lasten, 2018)

Anketo je reševalo 69 % žensk in 31 % moških.



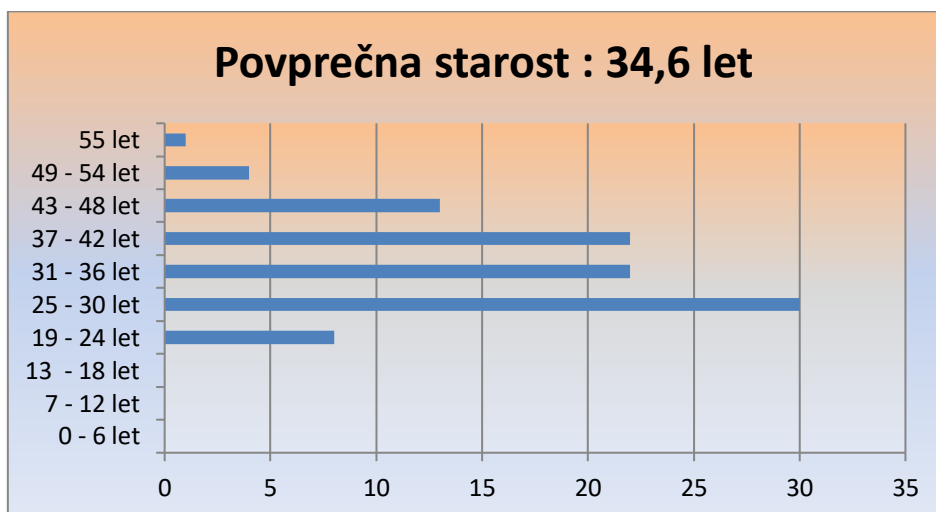
Graf 1: Odgovor na 1 vprašanje – spol anketirancev
(Vir: lasten, 2018)

2. vprašanje: Starost anketiranca

Veljavno	Štev. enot	Povprečje	Minimum	Maksimum
100	100	34,6	21	55

*Preglednica 2: Spol anketirancev
(Vir: lasten, 2018)*

Povprečna starost vseh, ki so reševali anketo, je 34,6 let. Edini pogoj pri vprašanju je bila starost nad 15 let, saj mlajši v Sloveniji ne opravljajo del kot zaposleni ali kot študentje. Minimalna starost anketiranca je bila 21 let in maksimalna 55 let.



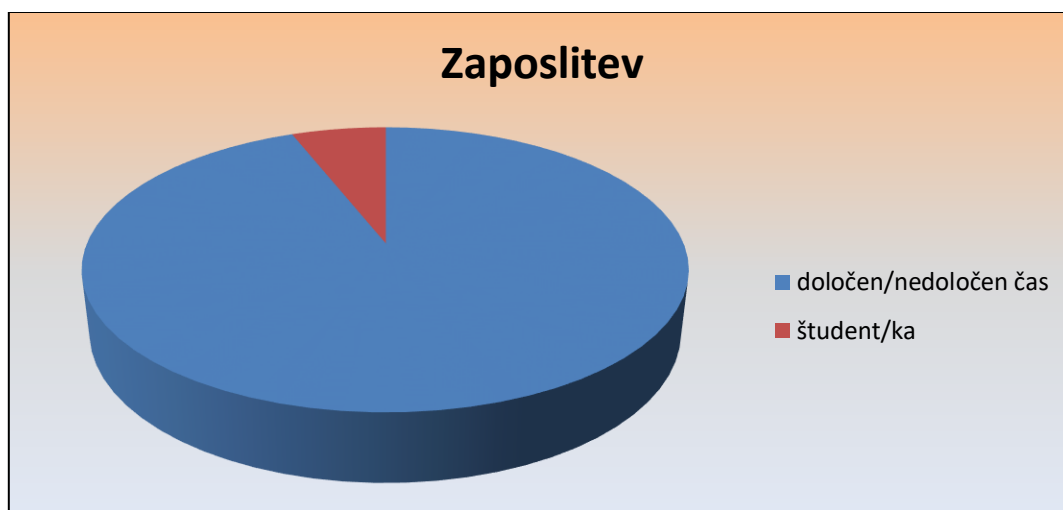
*Graf 2: Odgovor na 2. vprašanje – starost anketirancev
(Vir: lasten, 2018)*

3. vprašanje: Zaposlitev anketiranca

Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1 (določen/nedoločen čas)	94	94 %
2 (študent/-ka)	6	6 %
Skupaj	100	100 %

*Preglednica 3: Zaposlitev anketirancev
(Vir: lasten, 2018)*

Vprašanje o vrsti zaposlitve, ali je anketiranec redno zaposlen ali opravlja dela prek študentskega servisa. Od vseh izpolnjevalcev ankete je bilo 6 % študentov.



*Graf 2: Odgovori na 3. vprašanje – trenutna zaposlenost anketirancev
(Vir: lasten, 2018)*

4. vprašanje: *Ali komuniciranje pripomore k uspešnosti podjetja*

Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1 (Da)	100	100 %
2 (Ne)	0	0 %
Skupaj	100	100 %

*Preglednica 4: Ali komuniciranje pripomore k uspešnosti
(Vir: lasten, 2018)*

Komuniciranje med zaposlenimi je pomembno, česar se zavedajo tudi vsi anketiranci. Vsi so na odgovor odgovorili z da.



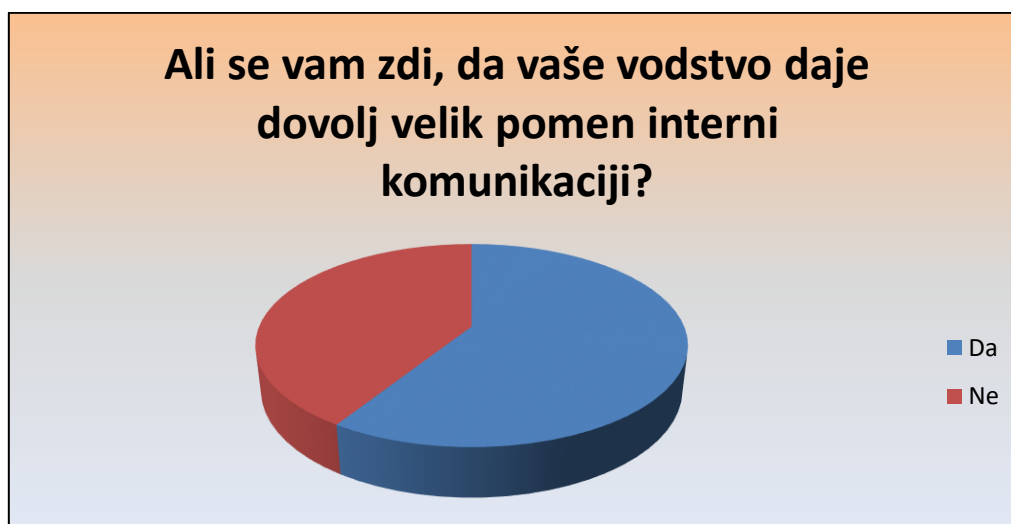
*Graf 3: Odgovori na 4. vprašanje – ali komuniciranje prispeva k uspešnosti podjetja
(Vir: lasten, 2018)*

5. vprašanje: Ali se vam zdi, da vodstvo daje dovolj velik pomen interni komunikaciji?

Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1 (Da)	59	59 %
2 (Ne)	41	41 %
Skupaj	100	100 %

Preglednica 5: Ali se vam zdi, da vodstvo daje dovolj velik pomen interni komunikaciji
(Vir: lasten, 2018)

Interno komuniciranje ima veliko vlogo pri uspešnosti podjetja. Anketiranci so mnenja, da v 59 % vodstvo daje dovolj velik pomen internemu komuniciranju, medtem ko 41 % ljudi meni, da interno sporazumevanje v njihovem podjetju nima tako velikega pomena.



Graf 4: Odgovori na 5. trditev – vodstvo daje dovolj velik pomen interni komunikaciji
(Vir: lasten, 2018)

6. vprašanje: Ste seznanjeni z različnimi načini komuniciranja?

Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1 (Da)	76	76 %
2 (Ne)	24	24 %
Skupaj	100	100 %

*Preglednica 6: Ste seznanjeni z različnimi načini komuniciranja
(Vir: lasten, 2018)*

Pri splošni razgledanosti glede internega komuniciranja ugotavljamo, da je 76 % anketirancev seznanjenih z različnimi načini komuniciranja, medtem ko jih 24 % ni.



*Graf 5: Odgovori na 6. vprašanje – ste seznanjeni z načini komuniciranja
(Vir: lasten, 2018)*

7. vprašanje : V kolikšni meri se strinjate s trditvami

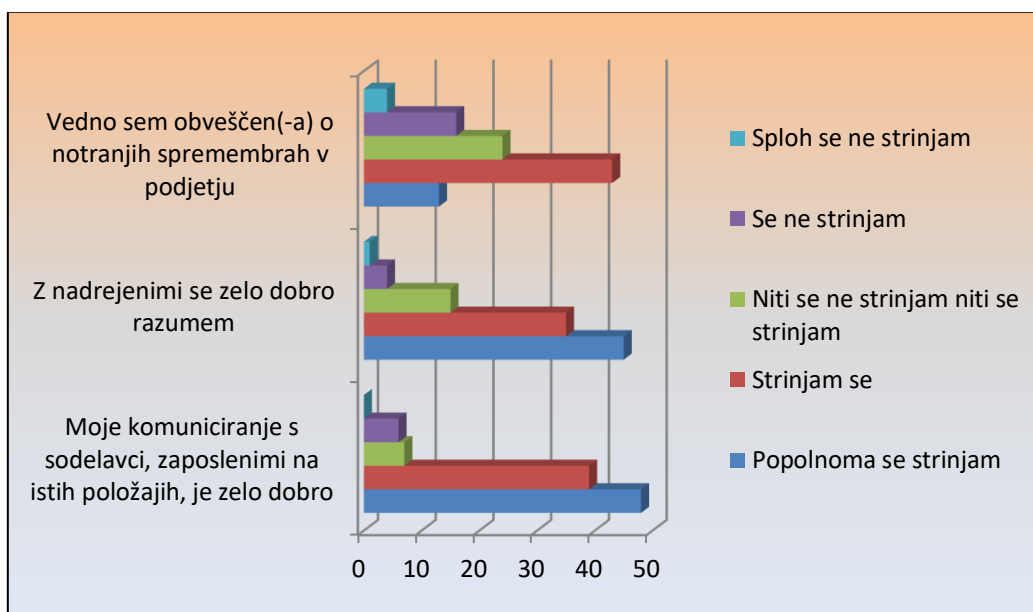
	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.	Skupaj
Moje komuniciranje s sodelavci, zaposlenimi na istih položajih, je zelo dobro.	0	6	7	39	48	100
	0 %	6 %	7 %	39 %	48 %	100 %
Z nadrejenimi se zelo dobro razumem.	1	4	15	35	45	100
	1 %	4 %	15 %	35 %	45 %	100 %
Vedno sem obveščen/-a o notranjih spremembah v podjetju.	4	16	24	43	13	100
	4 %	16 %	24 %	43 %	13 %	100 %

Preglednica 7: V kolikšni meri se strinjate s trditvami
(Vir: lasten, 2018)

Pri prvem podvprašanju glede obveščanja o notranjih spremembah v podjetju imamo 4 anketirance, ki se s tem sploh ne strinjajo, 16, ki se s tem ne strinjajo, 24 je nevtralnih, 43 se jih strinja s to postavko in 13 jih je popolnoma seznanjenih z dogajanjem. Glede na dokaj visok odstotek ozaveščanja oseb o dogajanju v posameznih podjetjih lahko opazimo, da se vodstvo zaveda pomena komunikacije in pomembnosti seznanjanja zaposlenih v podjetju.

Drugo podvprašanje je postavljeno glede odnosa z nadrejenim, pri katerem smo navedli pod stavkom, da se zaposleni z nadrejenim zelo dobro razume. En odstotek anketiranih se s tem sploh ne strinja, 4 % se s tem ne strinjajo, 24 % jih je pri odgovoru odgovorilo z niti se strinjam niti se ne strinjam, 35 % se strinja z navedenim in 45 % se popolnoma strinja. Glede na podane rezultate ugotavljamo, da so odnosi v podjetjih dobri, tako vodstvo kot podrejeni se trudijo ohranjati dobre odnose. Vedno pa obstajajo skupine ljudi, ki težko ustrezajo vsakemu, zato so tudi določena odstopanja pri navedenemu.

Pri tretjem podvprašanju imamo navedbo: *Moje komuniciranje s sodelavci na istih položajih je zelo dobro*. Dobili smo sledeče rezultate: 0 oseb se z navedenim sploh ne strinja, 6 se jih ne strinja, 7 je nevtralnih, 39 se jih strinja in 45 se jih popolnoma strinja. Samo sporazumevanje med delavci lahko glede na rezultate ocenimo kot zelo dobro.



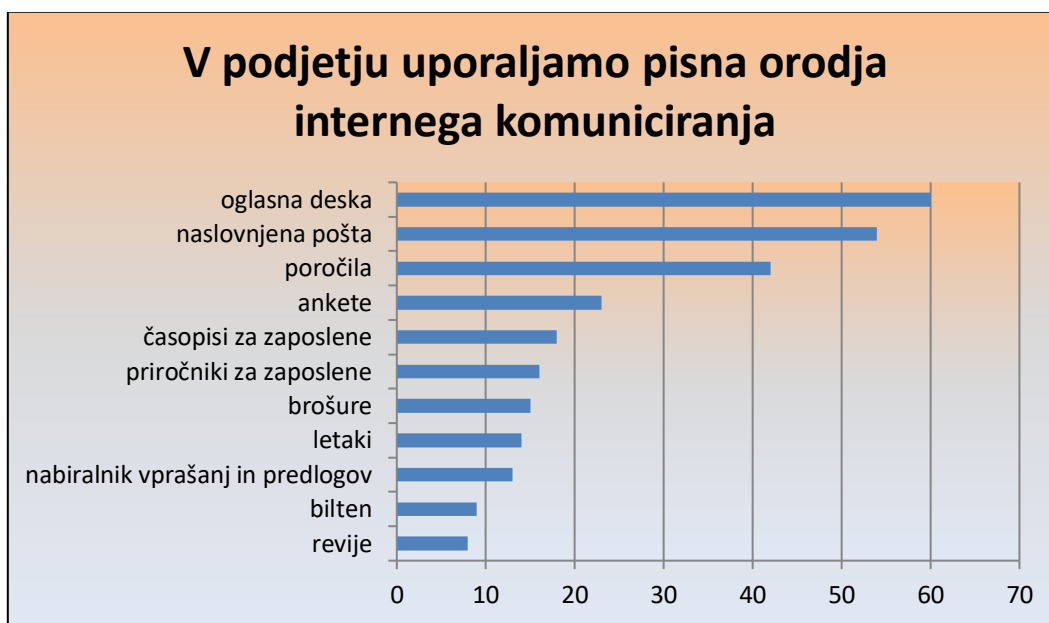
Graf 6: Odgovori na 7. vprašanje – v kolikšni meri se strinjajo s trditvami
(Vir: lasten, 2018)

8. vprašanje: V podjetju uporabljamo pisna orodja internega komuniciranja

Pisno orodje	Frekvenca	% - Veljavni
oglasna deska	60	60 %
časopisi za zaposlene	18	18 %
ankete	23	23 %
brošure	15	15 %
bilten	9	9 %
letaki	14	14 %
poročila	42	42 %
priročnik za zaposlene	16	16 %
revije	8	8 %
naslovljena pošta	54	54 %
nabiralnik vprašanj in predlogo	13	13 %

Preglednica 8: V podjetju uporabljamo pisna orodja internega komuniciranja
(Vir: lasten, 2018)

Anketiranci so lahko označili več različnih odgovorov, med rezultati pa lahko vidimo, da so v podjetjih kot pisna orodja internega komuniciranja največ v uporabi oglasne deske (60 oseb), naslovljena pošta (54) in poročila (42). Ostala orodja so bila razdeljena v tem vrstnem redu: ankete (23 oseb), časopisi za zaposlene (18), priročniki za zaposlene (16), brošure (15), letaki (14), nabiralnik vprašanj in predlogov (14), bilten (14) in revije (8).



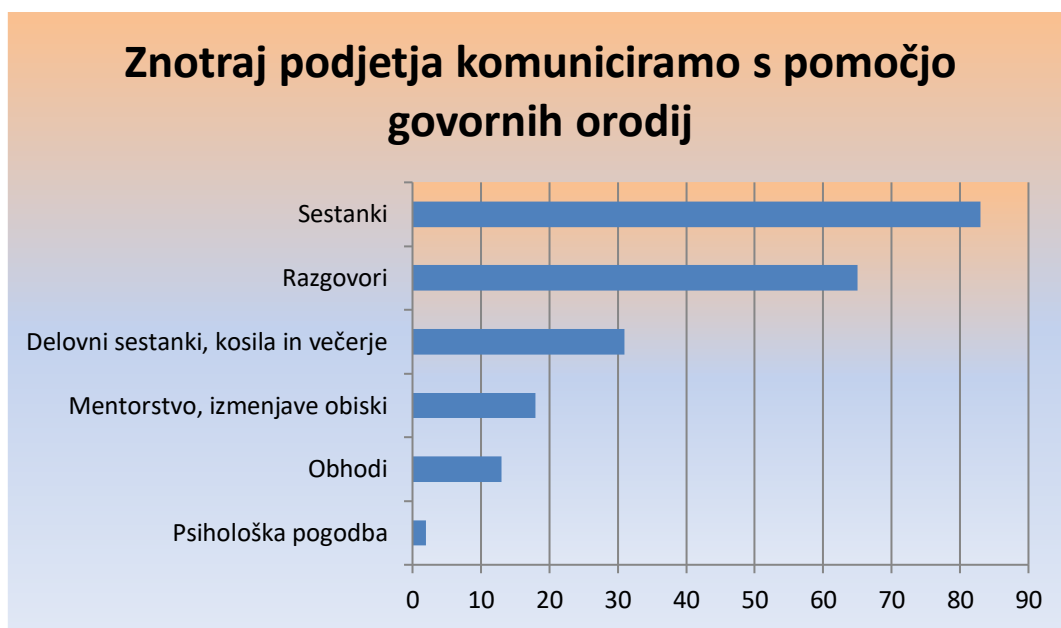
Graf 7: Odgovori na 8. vprašanje – uporaba pisnih orodij internega komuniciranja
(Vir: lasten, 2018)

9. vprašanje: Znotraj podjetja komuniciramo s pomočjo govornih orodij

Govorno orodje	Frekvenca	% - Veljavni
delovni sestanki, kosila in večerje	31	31%
sestanki	83	83%
obhodi	13	13%
razgovori	65	65%
psihološka pogodba	2	2%
mentorstvo, izmenjave in obiski	18	18%

Preglednica 9: Znotraj podjetja komuniciramo s pomočjo govornih orodij
(Vir: lasten, 2018)

Pri uporabi govornih orodij v internem komuniciranju smo od anketiranih prejeli e te odgovore: sestanki (83 oseb), razgovori (65), delovni sestanki, kosila in večerje (31), mentorstvo, izmenjave in obiski (18), obhodi (13) in psihološka pogodba (2).



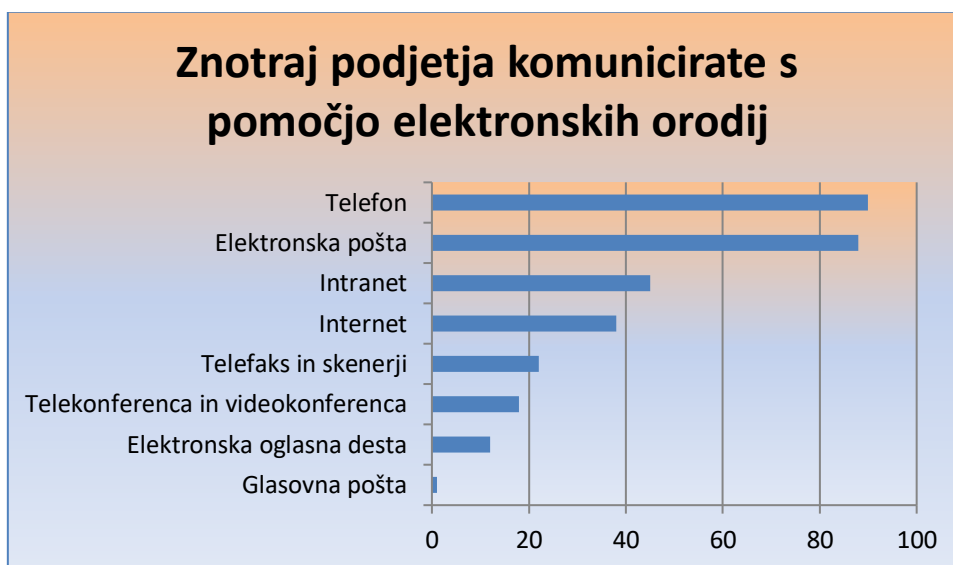
*Graf 8: Odgovori na 9. vprašanje – uporaba glasovnih orodij internega komuniciranja.
(Vir: lasten, 2018)*

10. vprašanje: Znotraj podjetja komunicirate s pomočjo elektronski orodij

Elektronsko orodje	Frekvenca	% - Veljavni
telefon	90	90 %
telefaksi in skenerji	22	22 %
elektronska pošta	88	88 %
intranet	45	45 %
internet	38	38 %
glasovna pošta	1	1 %
telekonferenca in videokonferenca	18	18 %
elektronska oglasna deska	12	12 %

*Preglednica 10: Znotraj podjetja komunicirate s pomočjo elektronski orodij.
(Vir: lasten, 2018)*

Vprašanje se nanaša na uporabo elektronskih orodij kot pomoč pri komunikaciji. V veliki uporabi sta telefon (90 oseb) in elektronska pošta (88), sledijo intranet (45), internet (38), telefaks in optični bralniki/skenerji (22), telekonferenca in videokonferenca (18), elektronska oglasna deska (12) in glasovna pošta (1).



Graf 9: Odgovori na 10. vprašanje – uporaba elektronskih orodij internega komuniciranja
(Vir: lasten, 2018)

11. vprašanje: V kolikšni meri se strinjate s trditvami

Pri vprašanju so bile navedene različne trditve, na katera so imeli anketiranci možnost izbire odgovora med sploh se ne strinjam, se ne strinjam, niti se ne strinjam niti se strinjam, se strinjam in se popolnoma strinjam.

Prva trditev je bila, da anketiranci pogosto rešujejo konflikte znotraj organizacije. Odgovor sploh se ne strinjam so izbrale 4 osebe, se ne strinjam je izbralo 25 oseb, 35 se jih niti ne strinja, niti se strinja, 32 se jih strinja in 4 osebe se popolnoma strinjajo.

Pri trditvi *v vaši organizaciji so pogosti konflikti* so odgovori sledeči: sploh se ne strinjam je odgovorilo 12 oseb, 32 jih je obkrožilo se ne strinjam, nevtralnih je bilo 34, se strinjam je obkrožilo 20 oseb in 4 so odgovorili s popolnoma se strinjam.

Trditev *večinoma ste seznanjeni o dogajanju v vašem podjetju* je pokazala te odgovore: 4 osebe se sploh ne strinjajo, 5 se jih ne strinja, 19 se jih niti ne strinja niti se strinja, 57 se jih strinja s trditvijo in 15 oseb se popolnoma strinja.

Trditev *v vašem podjetju so cilji internega komuniciranja večinoma enosmerni (vam so dobro znane naloge in cilji za uspešno podjetje, medtem ko nadrejeni niso seznanjeni o vaših občutkih, motivaciji ipd.)* je podala te odgovore: sploh se ne strinjam je odgovorilo 13 oseb, se ne strinjam jih je obkrožilo 27, 27 se niti ne strinjajo niti se strinjajo, 25 se jih strinja in popolnoma se strinja 8 oseb.

Pri trditvi *v vaši organizaciji večina časa poteka dvosmerna komunikacija v odnosu*

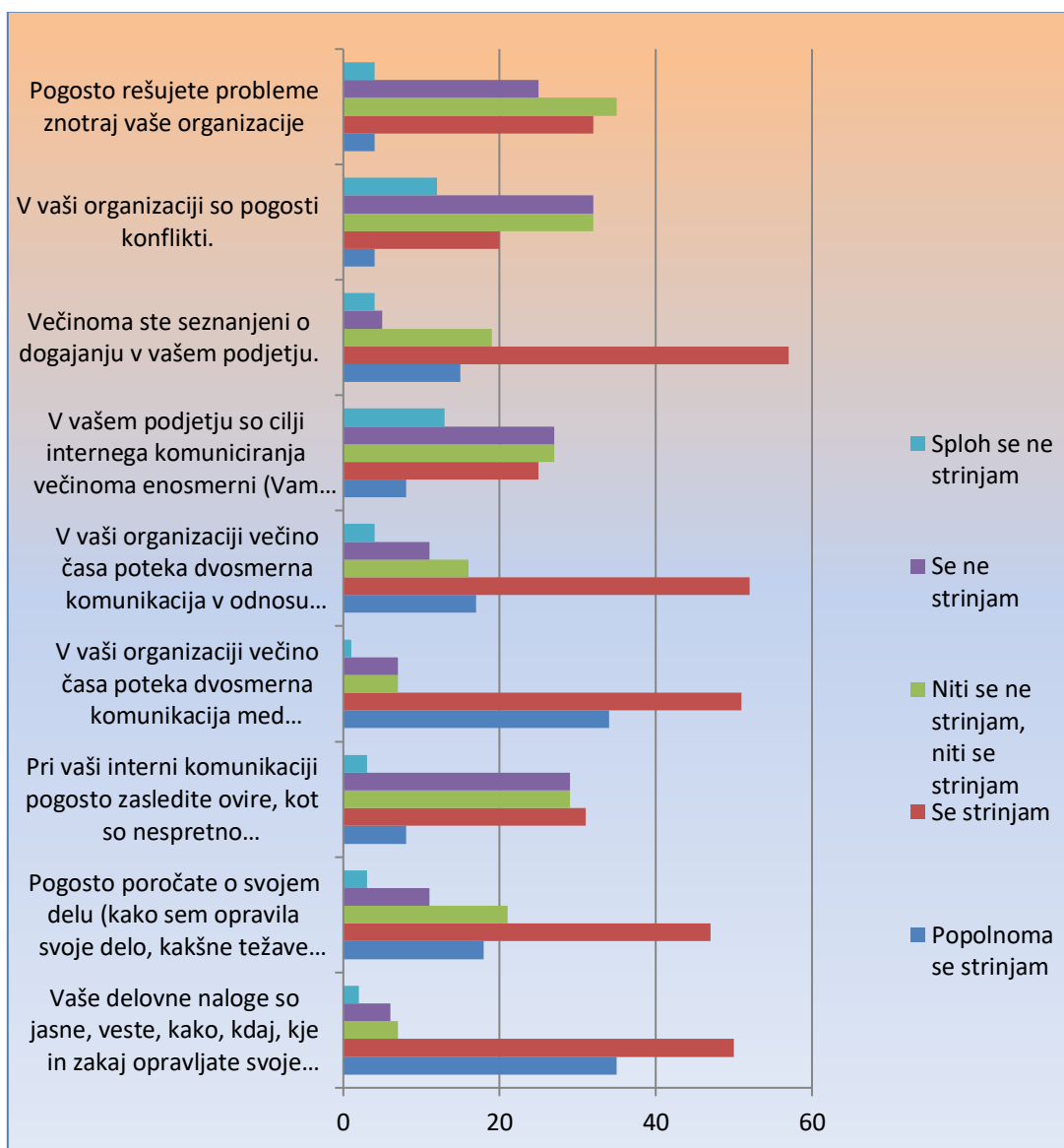
nadrejeni-podrejeni smo pridobili te odgovore: 4 osebe se sploh se strinjajo s trditvijo, 11 se jih ne strinja, 16 se niti ne strinjajo niti se strinjajo, 52 se jih strinja in popolnoma strinja se 17 oseb.

Podobna kot zgornja trditev je tudi ta: *v vaši organizaciji večino časa poteka dvosmerna komunikacija med zaposlenimi na istih položajih*. Anketiranci so odgovarjali sledeče: 1 oseba se sploh ne strinja, 7 se jih ne strinja, nevtralnih je 7, strinja se jih 51 in popolnoma strinja 34 oseb.

Pri vaši interni komunikaciji pogosto zasledite ovire, kot so nespretno sporazumevanje, napačno interpretiranje je trditev, pri kateri smo prejeli te rezultate: 3 osebe se sploh ne strinjajo, 29 se jih ne strinja, 29 se jih niti ne strinja niti se strinja, 31 se jih strinja in 8 oseb popolnoma strinja.

Pogosto poročate o svojem delu (kako sem opravil(-a) svoje delo, kakšne težave so se pojavile) je trditev z rezultati: sploh se ne strinjajo 3 osebe, 11 se jih ne strinja, 21 se jih niti ne strinja niti se strinja, 47 se jih strinja in popolnoma strinja 47 oseb.

Pri zadnji trditvi *vaše naloge so jasne, veste kako, kdaj, kje in zakaj opravljate svoje delo* imamo sledeče odgovore: 2 osebi se sploh ne strinjata s trditvijo, 6 se jih ne strinja, 7 je nevtralnih, 50 se jih strinja in 35 oseb se popolnoma strinja s trditvijo, glede na stanje v svojem podjetju.



Graf 10: Odgovori na 11. vprašanje – strinjanje s trditvami
(Vir: lasten, 2018)

12. vprašanje: Kako bi izboljšali interno komuniciranje v vašem podjetju

Odgovor	Frekvenca	Veljavni
1 (Izboljšave niso potrebne, vse je v redu.)	60	60 %
2 (Drugo)	40	40 %
Skupaj	100	100 %

Preglednica 11: Kako bi izboljšali interno komuniciranje v vašem podjetju
(Vir: lasten, 2018)

Pri 12. vprašanju 60 oseb (60 % anketirancev) meni, da izboljšave na področju

internega komuniciranja niso potrebne, 40 pa jih meni, da je potrebno nadgraditi sporazumevanje znotraj podjetja. Spodaj so podani odgovori anketiranih.



Graf 11: Odgovori na 12. vprašanje – izboljšanje interne komunikacije v sistemu
(Vir: lasten, 2018)

13. vprašanje: V primeru, da ste pri prejšnjem vprašanju označili odgovor drugo, napišite, kako bi izboljšali komuniciranje v vaši organizaciji.

Predlogi	število oseb
več sestankov in letnih razgovorov	12
bolj premišljena izbira kadra	5
večja pozornost problemom in njihovo sprotno reševanje	4
večja informiranost o dogajanju v podjetju	1
uvedba mentorstva	1
več druženja s sodelavci zunaj delovnega časa	1
preučevanje rezultatov zaposlenega na posameznem področju	1
medsebojna pomoč pri delu	1

Preglednica 12: Predlogi o izboljšavah interne komunikacije
(Vir: lasten, 2018)

Na zadnje vprašanje so anketiranci odgovarjali s svojimi odgovori, kako bi izboljšali interno komunikacijo v podjetju. Več pogovorov oziroma razgovor je izbralo 12 oseb. Boljšo izbiro kadra za možnost izboljšave sporazumevanja je predlagalo 5 anketirancev, 4 vprašane osebe predlagajo večjo poslušnost nadrejenih o problemih svojih delavcev in s tem sprotno reševanje nastalih problemov. Ostali posamezniki

predlagajo večjo informiranost zaposlenih o dogajanju v podjetju, uvedbo mentorstva in več sproščenega druženja tudi zunaj delovnega časa. Eden od vprašanih predlaga večjo komunikacijo pri obravnavanih rezultatih za določena dela, s katero bi lahko povzeli določene pluse in minuse delovanja in stremeli k izboljšavam. Anonimni anketiranec je predlagal več sestankov, saj je poudaril, da jih v njihovih podjetju ne organizirajo. Pomemben način nadgradnje sporazumevanja je tudi medsebojna pomoč med sodelavci, ki pripomore k večji učinkovitosti.

4.3 POVZETEK RAZISKAVE

Skozi rezultate ankete lahko opazimo, da IK v podjetjih ni slabo, zaposleni so ozaveščeni o sporazumevanju, vendar se kljub vsemu pojavljajo napake, ki jih je mogoče odpraviti. Vodje v večini primerov obveščajo svoje zaposlene o dogajanju v podjetju in jih vključujejo v reševanje problemov. Samo sporazumevanje med delavci je dobro, prav tako pa je pomembna tudi komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi, ki po pregledu ankete ni slaba. Anketiranci se zavedajo pomembnosti internega komuniciranja, zato tudi podajo določene izboljšave, ki bi jih lahko uvedli v svojih organizacijah. Uporabljanje določenih orodij v podjetjih je zmerno, kljub vsemu pa so večinoma tista, ki jih uporabljamo v vsakodnevnem življenju in ne samo v delovnem času. Pomembno je obveščanje delavcev o notranjih spremembah, zavedanje zaposlenega, kaj je njegovo delo in kaj se od njega pričakuje, od nadrejenega pa je pričakovati zadostno informiranje in vključevanje svojega podrejenega v delo znotraj organizacije, kar povečuje učinkovitost podjetja.

5 ZAKLJUČEK

Ljudje smo si med seboj različni in tako tudi različno jemljemo in poznamo komunikacijo. Vendar vsak človek ne glede na to, kakšno znanje ima o sporazumevanju, dovolj jasno kaže svoje mnenje skozi neverbalno komunikacijo. Skozi komunikacijo kažemo svoje občutke, mnenja in kritike, v organizaciji pa je to pomemben ključ do uspešnega in učinkovitega podjetja. Ne le pravilno komuniciranje s sodelavci, pač pa tudi s konkurenco, pripomore poslovni svet dvigniti na višjo raven.

Pomembna je tudi organizacija neformalnih srečanj zunaj delovnega časa, saj se delavci v tistem času spoznajo in sprostijo ter dejansko bolje spoznajo kolektiv, v katerem preživijo svoj delovni čas. Več timbuildingov in neformalnih večerij oz. zabav pripomore k boljši delovni vnemi in boljši komunikaciji v podjetju. S tem človek ne čuti, kot da nekomu zagotavlja uspeh, pač pa se sam počuti kot del uspeha, in do tega je potrebno pripeljati vsakega zaposlenega skozi pravilno komunikacijo v podjetju. Zaposleni bo delal učinkoviteje, ko bo od nadrejenega dobil občutek, da je za uspeh v organizaciji zadolžen tudi sam. Vendar pa zaradi različnosti karakterjev zaposlenih

pogosto pride tudi do konfliktov znotraj organizacije, ki jih je treba pravilno in hitro reševati.

V današnjem svetu komunikacija teče skozi določena orodja modernega sveta, zaradi katerega obstaja strah, da bo vse manj osebnih srečanj in osebnih stikov med ljudmi. Vendar omogoča hitrejša in prav tako učinkovito reševanje problemov ter napredovanje podjetja.

Sama anketa je jasen pokazatelj, kako dobro komuniciramo v podjetju, za neuspehe pa je največkrat kriv sam vodja. Že posameznik v organizaciji brez pravilne uporabe komunikacije lahko privede do neuspeha. Potrebno je vlaganje energije v orodja komunikacije, ki omogočajo zaposlene vključevati v uspehe in probleme. Vsak delavec je zadolžen za vnašanje dobre energije v tim in izraziti svoje mnenje v določenem trenutku.

Pomembno vprašanje v anketi, ki nam je podalo jasne odgovore, je bilo zadnje, kjer anketirance sprašujemo, kako bi izboljšali interno komunikacijo v svojem podjetju. Za uspešno podjetje primanjkuje več medsebojne komunikacije v odnosu nadrejenega s podrejenim. Premalo je ozaveščanja sodelavcev o problemih in njihovo sprotno reševanje. Pod velik problem lahko izpostavimo odgovor anketiranca, ki za izboljšanje predlaga sestanke, ki jih do sedaj niso imeli. Z omogočanjem ali v samoorganizaciji druženja zunaj delovnega časa omogočimo spoznavanje zaposlenih med seboj in sklepanje prijateljskih vezi, ki pozneje, med službo omogočajo boljše delovanje in sodelovanje.

Anketa je lahko jasen pokazatelj učinkovitega komuniciranja v podjetjih anketirancev, z določenimi manjšimi napakami, ki pa so zlahka odpravljive z voljo in željo po napredku na področju sporazumevanja tako s strani nadrejenih kot zaposlenih.

LITERATURA

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994). Ljubljana: DZS.

Easler, C. I. (2006). *Priprava na poslovni pogovor: kako se sporazumevati, da dosežeš, kar si si zamislil*. Ljubljana: Orbis.

Kavčič, B. I. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kavčič, B. I. (2011). *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

Mandić, T. I. (1998). *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.

Merhabian, A. I. (1971). *Silent messages*. Pridobljeno 10. 1. 2018 z naslova https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_Mehrabian#Misinterpretation

Mihalič, R. I. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Možina, S. et al. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

Možina, S. et al (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

Mumel, D. I. (2008). *Komunikacija v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

Počkar, M. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Pridobljeno 17. 11. 2017 z naslova http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_304POSLOVNI_Poslovno_Pockar.pdf

Rouse, M. J. in Rouse, S. (2006, cop. 2002), *Business communications: a cultur and strategic approach*. London: Thomson Learning.

Tavčar, M. I. (1995). *Uspešno poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Forum.

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Nastja Borišek, študentka logističnega inženirstva na B&B izobraževanje in usposabljanje. Zadnjo fazo mojega študija predstavlja diplomsko delo z naslovom *Interno komuniciranje vodi k uspešnosti podjetja*. Z izpolnitvijo te ankete boste pripomogli k mojemu empiričnemu delu zaključne naloge, zato prosim za iskrene odgovore.

1 - Spol:

- Moški
 Ženska

2 - Starost:

3 - Zaposlitev:

- Določen/nedoločen čas
 Študent-(ka)

4 - Ali menite, da komuniciranje pripomore k uspešnosti podjetja?

- Da
 Ne

5 - Ali se vam zdi, da vaše vodstvo daje dovolj velik pomen interni komunikaciji?

- Da
 Ne

6 - Ste seznanjeni z različnimi načini internega komuniciranja?

- Da
 Ne

7 – Označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	ni se strinjam ni se ne strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
Moje komuniciranje s sodelavci, zaposlenimi na istih položajih, je zelo dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z nadrejenimi se zelo dobro razumem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedno sem obveščen(-a) o notranjih spremembah v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 - V podjetju uporabljamo pisna orodja internega komuniciranja (obkrožite, katera).

Možnih je več odgovorov

- oglasna deska
 časopisi za zaposlene
 ankete
 brošure
 bilten
 letaki
 poročila
 priročnik za zaposlene
 revije
 naslovljena pošta
 nabiralnik vprašanj in predlogov

9 - Znotraj podjetja komuniciramo s pomočjo govornih orodij (obkrožite, katerih).

Možnih je več odgovorov

- delovni sestanki, kosila in večerje
- sestanki
- obhodi
- razgovori
- psihološka pogodba
- mentorstvo, izmenjave in obiski

10 - Znotraj podjetja komunicirate s pomočjo elektronskih orodij (obkrožite, s katerimi).

Možnih je več odgovorov

- telefon
- telefaksi in skenerji
- elektronska pošta
- intranet
- internet
- glasovna pošta
- telekonferenca in videokonferenca
- elektronska oglasna deska

11 - Označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	ni se strinjam	se strinja m	popolnoma se strinjam
Vaše delovne naloge so jasne, veste kako, kdaj, kje in zakaj opravljate svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosto poročate o svojem delu. (Kako sem opravil(-a) svoje delo, kakšne težave so se pojavile.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri vaši interni komunikaciji pogosto zasledite ovire, kot so nespretno sporazumevanje, napačno interpretiranje ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	ni se strinjam ni se ne strinjam	se strinja m	popolnoma se strinjam
V vaši organizaciji večino časa poteka dvosmerna komunikacija med zaposlenimi na istih položajih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vaši organizaciji večino časa poteka dvosmerna komunikacija v odnosu nadrejeni-podrejeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vašem podjetju so cilji internega komuniciranja večinoma enosmerni. (Vam so dobro znane naloge in cilji za uspešno podjetje, medtem ko nadrejeni niso seznanjeni o vaših občutkih, vaši motivaciji ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Večinoma ste seznanjeni o dogajanju v vašem podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vaši organizaciji so pogosti konflikti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogosto rešujete probleme znotraj naše organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 - Kako bi izboljšali interno komunikacijo v vašem podjetju?

Izboljšave niso potrebne, vse je v redu. Drugo

Q13 - V primeru, da ste pri prejšnjem vprašanju označili odgovor Drugo, napišite, kako bi izboljšali komuniciranje v vaši organizaciji.