



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

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

**INTERNA KOMUNIKACIJA V PODJETJU
UPS ADRIA (S) EKSPRES, D. O. O.**

Mentorica: dr. Silva Kos Knez
Lektorica: Andreja Tasič, prof. slov. jez.

Kandidatka: Nežka Čebašek

Kranj, september 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Silvi Kos Knez, ki mi je nudila strokovno pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi svoji družini, prijateljem in fantu, ki so mi v času študija stali ob strani.

Zahvaljujem se tudi vsem svojim sodelavcem v podjetju UPS Adria (S) Ekspres, d. o. o.

IZJAVA

»Študentka Nežka Čebašek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Silve Kos Knez.«

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

Dne 24. septembra 2012

Podpis: _____

POVZETEK

Osnovna naloga interne komunikacije v podjetju je vplivanje na udeležence v komunikaciji. Da bo tako komuniciranje imelo kar največji vpliv, moramo upoštevati interese vseh udeležencev. Dobra interna komunikacija bo spodbudila zaposlene k večjemu prispevku pri doseganju ciljev podjetja.

V diplomski nalogi smo proučili interno komunikacijo v podjetju UPS Adria (S) Ekspres, d. o. o., na Brniku, ki je del svetovne družbe UPS (United Parcel Service). Strukturo slovenskega podjetja, interno komunikacijo in kanale, preko katerih ta poteka, smo predstavili v teoretičnem delu naloge. V empiričnem delu smo izvedli anketo in preverili stanje interne komunikacije v podjetju UPS Adria (S) Ekspres. Raziskovali smo možnosti zaposlenih za razvoj kariere, njihovo poznavanje priložnosti za rast podjetja, komunikacijo in odnose med nadrejenimi in podrejenimi. Preverili smo uspešnost podjetja pri soočanju s spremembami in sodelovanje zaposlenih pri tem. Proučevali smo tudi zadovoljstvo, motiviranost in pripadnost podjetju.

Slabosti so se pokazale predvsem pri »komunikaciji navzdol«, ki poteka med nadrejenimi in podrejenimi. Zato smo predlagali več posluha na razgovorih TLA (Talk, Listen, Act) glede želja po razvoju posameznikove kariere v podjetju. Obenem naj vodstvo na sestankih med vodilnim kadrom in zaposlenimi, ki potekajo vsake tri mesece, zaposlene informira o konkurenci iz okolja. Sestanek naj bo izobraževalne narave, tak, da bo zaposlene informiral o spremembah na trgu, ki pomembno vplivajo na podjetje. Treba je poudariti, da podrejeni sodelujejo z nadrejenimi pri spremembah, kar kaže na dobro »komunikacijo navzgor«. To velja ohranjati in graditi naprej.

KLJUČNE BESEDE

- Interno komuniciranje
- Kanali interne komunikacije
- Organizacijska klima

SUMMARY

The elementary task of internal communication in the company is to influence the participants in communication. To achieve the greatest effect, we have to consider all participants interests. Good internal communication will prompt the employee to greater contribution in achieving the company's goals.

In degree we studied the intern communication in enterprise UPS Adria (S) Ekspres d.o.o. in Brnik, which is a part of worldwide company UPS (United Parcel Service). In theoretical part we introduced internal communication and channel in which it fleets. In emphirical part we performed a questionnaire and verified the internal communication in UPS Adria (S) Ekspres, d.o.o.. We helped ourselves with hypothesis and checked the answers of 46. pollee. We resechered employee's possibilities to developpe cariers, their opportunity knowledge for company's growth, communication an relations betwen superiors and interiors. We also verified company effectiveness in dealing with changes and employee cooperation with these tasks. Through supposal about inclusion (Engagement) we studied contentedly, motivation and how much people are proud with their work in enterprise.

Weakness were pointed out in »downwards communication«, which lapses among superiors and interiors. That's why we suggested more sympathetic ear on interviews TLA (Talk, Listen, Act) about individuals' career growth desires in the concern. At the same time the leadership should inform the employee about competition in these surroundings during meetings which are hold every three months. This meeting should be educational and disposional about changes on the market which importantly affect the company. It is necessary to point out, that the interiors should cooperate with superiors at changes, what refers well »upwards communication«. It is worth maintaining and building along.

KEY WORDS

- internal communication,
- internal communication port,
- organization culture.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitve problema.....	1
1.2	Cilj in naloge	1
1.3	Predstavitve okolja	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
2	INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU	3
2.1	Vloga in cilji internega komuniciranja v podjetju	3
2.2	Vertikalno komuniciranje	5
2.3	Horizontalno komuniciranje	6
2.4	Formalno in neformalno komuniciranje.....	7
2.5	Medosebno komuniciranje	7
2.6	Posredno komuniciranje.....	8
2.7	Sklep.....	8
3	PODJETJE UPS ADRIA (S) EKSPRES	9
3.1	Zgodovina družbe UPS	9
3.2	Vizija, poslanstvo, vrednote in strategija.....	11
3.3	Zaposleni in oDdelki	14
3.4	Sklep.....	15
4	KANALI INTERNE KOMUNIKACIJE v podjetju UPS ADRIA (S) EKSPRES	16
4.1	Razgovor TLA (Talk, Listen, Act).....	16
4.2	Razgovor ATPA (Administrative & Tehnical Performance Apraisal)	18
4.3	Sestanki med vodstvom in zaposlenimi.....	19
4.4	Prostovoljne delovne akcije	19
4.5	Telefonski pogovori	19
4.6	Konferenčni klici	20
4.7	Elektronska pošta.....	20
4.8	Intranet.....	21
4.9	Interno časopisje	23
4.10	Govorice	24
4.11	Oglasna deska	24
4.12	Sklep.....	25
5	EMPIRIČNI DEL.....	25
5.1	Mnenjska raziskava v podjetju.....	25
5.2	Priprava zaposlenih.....	25
5.3	Obdelava in predstavitev odgovorov	26
5.4	Anketni vprašalnik	26
5.5	Hipoteze.....	29
5.6	Sklep.....	36
6	ZAKLJUČKI.....	36
6.1	Možnosti nadaljnega razvoja	37
	LITERATURA IN VIRI	38
	KAZALO SLIK.....	40
	KAZALO GRAFOV	40
	KAZALO TABEL	40
	POJMOVNIK	41
	KRATICE IN AKRONIMI	41

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Interno komuniciranje v podjetju UPS Adria (S) Ekspres krepi organizacijsko kulturo v podjetju in se kaže kot sredstvo za doseganje večjega zadovoljstva zaposlenih. Z anketnim vprašalnikom smo raziskali stanje interne klime v podjetju in podali predloge za njeno izboljšanje. Predlogi se nanašajo na vrste interne komunikacije.

1.2 CILJ IN NALOGE

Z diplomsko nalogo smo želeli:

- teoretično predstaviti pojem interne komunikacije,
- predstaviti podjetje UPS Adria (S) Ekspres in interno komunikacijo v tem podjetju,
- raziskati interno klimo v obravnavanem podjetju,
- predstaviti prednosti in slabosti obstoječe interne komunikacije v podjetju,
- podati predloge za izboljšavo interne komunikacije.

Predvideni rezultati naloge bodo uporabni predvsem za vodilni kader podjetja UPS Adria (S) Ekspres, obenem pa bodo v pomoč vsem raziskovalcem interne komunikacije pri nas in po svetu.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

UPS je eno izmed največjih svetovnih podjetij paketne dostave in vodilni globalni ponudnik transportnih in logističnih storitev. Razvija logistične procese, upravlja oskrbovalne verige in posodablja e-poslovanje. Podjetje združuje pretok blaga, informacij in sredstev.

Raziskava interne komunikacije se nanaša na slovensko podjetje UPS Adria (S) Ekspres. Pri raziskavi smo si pomagali predvsem z internimi viri podjetja in pogovori z zaposlenimi. Pred pisanjem diplomske naloge smo pridobili ustno dovoljenje nadrejenih.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Naša predpostavka in izhodiščna trditev je bila, da je posledica dobre interne komunikacije zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Zadovoljni zaposleni bodo tako več prispevali v podjetje, povečala se bo njihova kreativnost, prispevali bodo k ciljem podjetja.

V okviru organizacijske klime smo se v diplomski nalogi odločili za proučevanje interne klime v podjetju UPS Adria (S) Ekspres.

1.5 METODE DELA

Z diplomsko nalogo smo proučevali interno komunikacijo. Ker je narava raziskovalnega problema spodbujena tudi s praktičnimi težavami v obravnavanem podjetju, tako raziskavo lahko uvrstimo v skupino uporabnih raziskav. Naloga je pregledno in logično razdeljena med šest glavnih poglavij. Opredelitev interne komunikacije različnih avtorjev in predstavitev podjetja je zajeta v prvem delu naloge. Sledi empirični del, v katerega smo umestili raziskovanje z anketo (priloga št. 1), s katerim smo raziskali trenutno stanje interne komunikacije v podjetju.

Raziskovanje je sistematična dejavnost, pri kateri načrtno zbiramo, urejamo in analiziramo podatke. Pri tem smo uporabili naslednje znanstvene metode:

- metodo deskripcije za opisovanje predmeta raziskovanja,
- metodo kompilacije za povzemanje stališč, zaključkov in spoznanj drugih raziskovalcev,
- metodo komparacije za primerjanje dejstev, odnosov in
- tehniko vprašalnika.

Vire za pisanje naloge smo pridobili predvsem v podjetju. Podjetje uporablja interne spletne strani, ki so dostopne izključno zaposlenim. Ker izhaja iz Združenih držav Amerike, so napisane v angleškem jeziku, zato smo si pri pisanju pomagali s prevajanjem iz angleškega v slovenski jezik.

2 INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU

2.1 VLOGA IN CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU

Vloga komunikacije v podjetju je zelo velika. Dokler se informacije med zaposlenimi in oddelki neovirano izmenjujejo, je delovanje podjetja usklajeno in neovirano. Neuspešni načini komuniciranja pa običajno privedejo do zmanjšane produktivnosti podjetja.

Gruban (1998) v svojem članku navaja ugotovitve raziskav, ki opisujejo pomen in vlogo interne komunikacije pri poslovni uspešnosti podjetja in zagotavljanju konkurenčne prednosti. Njegove ugotovitve so naslednje:

- jasna odgovornost in nedvoumno ter merljivo postavljeni cilji v organizaciji so nujen pogoj za njeno uspešnost,
- organizacije morajo tekoče izvajati raziskave notranje javnosti, raztolmačiti ugotovitve in izvajati akcijske programe,
- publikacije in druga interna gradiva za zaposlene morajo imeti jasno zgradbo in natančno segmentirano končno javnost,
- programi internega komuniciranja se morajo izvajati skozi osebno oziroma dvosmerno komuniciranje,
- organizacije naj postavljajo tehnološke razsežnosti v ospredje, ker zadnji dosežki informacijske tehnologije izboljšujejo pretok in hitrost komunikacij,
- zaposleni naj sodelujejo pri ocenjevanju svojih nadrejenih s pomočjo vprašalnikov.

Osnovna naloga internega komuniciranja je vplivanje na udeležence v komunikaciji, od katere pa so v veliki meri odvisni tudi medosebni odnosi med zaposlenimi (Goltnik Urnaut, 2003). Interno komuniciranje je poslovno komuniciranje, za katerega je torej značilno vplivanje. Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič (2004) pojasnjujejo, da gre pri tem za komunikacijo, s katero želimo vplivati na sodelavce in skupine v lastnem podjetju. Da bo imelo tako komuniciranje kar največji vpliv na tiste, na katere želimo vplivati, moramo upoštevati njihove značilnosti in prilagoditi vsebino ter način sporazumevanja. Komuniciranje bo namreč neuspešno, če ne bo vplivalo na udeležence in ne bo povzročilo ciljnih sprememb. Udeleženci spremembe lahko zanikajo, ignorirajo ali pa se jim celo upirajo. Vplivanje bo uspešno le, če se bo upoštevalo interese udeležencev, ki izhajajo iz njihovih potreb.

Cilj internega komuniciranja je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi. Vodstvo sistem internega komuniciranja uporablja kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji. To orodje jim omogoča doseganje ciljev, izvajanje pravil in predpisov ter usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju

njihovih delovnih nalog. Pri vsem tem se vodstvo oskrbuje s povratnimi informacijami o izvajanju nalog, ustreznosti komuniciranja in splošnem stanju v organizaciji (Mumel, 2008).

Mumel (2008) cilje internega komuniciranja deli na splošne in konkretne cilje. Splošni cilj vsakega internega komuniciranja je sistem, ki bo organizaciji omogočal ohranjanje ravni funkcioniranja ob najnižjih možnih vložkih in z uporabo najenostavnejših sistemov komuniciranja. Specifični cilji pa so številni:

- izboljšava informacijskih pretokov (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim),
- dvosmerne oblike komuniciranja,
- afirmacija timskega dela (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje),
- dvig ravni participacije zaposlenih pri upravljanju s politiko podjetja in zakonskimi določili,
- opredelitev vrednot podjetja, te pa utrditi v temeljne poslovne politike in vedenja posameznikov in skupin,
- izboljšava motivacije, odgovornosti, samoiniciativnosti, pripadnosti in inovacijske sposobnosti posameznikov,
- izboljšava medsebojne komunikacije in komunikacije s strankami, predvsem pri tistih zaposlenih, ki so v neposrednem stiku,
- vgraditev te komunikacije v poslovno politiko podjetja, politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja zaposlenih ter zagotovitev njihovega usposabljanja (znanja, veščine, spretnosti),
- izboljšava seznanjenosti in identifikacije zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti, kot so vizija, strategija, poslovni načrt idr.,
- dvig sposobnosti reševanja interesnih in interakcijskih sporov.

Možina idr. (2004) povzemajo, da dobra interna komunikacija spodbudi zaposlene k večjemu prispevku pri doseganju ciljev podjetja. Za to obstaja preprost razlog – cilje podjetja bodo zaposleni z dobro interno komunikacijo bolje razumeli. Avtorji navajajo naslednje vrste komunikacij, ki se pojavljajo v internem komuniciranju:

- vertikalno komuniciranje »od zgoraj navzdol«, od nadrejenega do podrejenega v podjetju,
- horizontalno komuniciranje med zaposlenimi in oddelki v podjetju,
- formalno komuniciranje, mednje prištevamo sestanke, predstavitve, izobraževanje ipd.,
- neformalno komuniciranje (predvsem govornice),¹
- medosebno komuniciranje (pogovori, sestanki ipd.) in

¹ Kavčič (2006) definira govornico kot medosebno neformalno komunikacijo z nepreverjeno vsebino.

- posredno komuniciranje, ki poteka preko določenega medija, kot je telefon, elektronska pošta, publikacija, intranet itd.

Eden izmed ciljev diplomskega dela je bil podati predloge za izboljšanje interne komunikacije v podjetju UPS Adria (S) Ekspres. V ta namen smo se osredotočili na teoretsko opredelitev zgoraj navedenih vrst komuniciranja in izluščili predloge za dobro komunikacijo iz virov različnih avtorjev.

2.2 VERTIKALNO KOMUNICIRANJE

»Komuniciranje navzdol« je najbolj razširjen pretok informacij. Pri tem gre predvsem za dajanje informacij zaposlenim, ki so povezane z delom, in za pretok teh sporočil navzdol po organizacijskih ravneh. Zaposleni se pri tem seznanjajo z informacijami, ki jih potrebujejo pri svojem delu, obenem pa jih tako komuniciranje usmerja k ciljem podjetja (Kos Knez, 2010).

Po mnenju Možine idr. (2004) učinkovito »komuniciranje navzdol« stimulira zaposlene pri ustvarjanju idej; zaposleni bodo bolj ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez kakršnihkoli strahov ali skrbi, da bi se njihove ideje obravnavale kot nepotrebne ali nerelevantne. Za podjetja različnih panog avtorji podajajo naslednje predloge, ki bodo pospešili kreativnost zaposlenih:

- Podjetja, ki želijo doseči učinkovitost operative, naj bi se osredotočala zgolj na komunikacijo, ki ustvarja boljše zavedanje zaposlenih o njihovih vlogah in prioritetah v podjetju. Na sestankih naj bi se pogovarjali o odstranjevanju ovir na poti k večji učinkovitosti podjetja.
- Podjetja, ki so usmerjena v novo tehnologijo, morajo s komunikacijo povečati predvsem inovativnost in poskrbeti, da so različni oddelki seznanjeni z novostmi. Marketinški in razvojni oddelki imajo skupne sestanke, veliko pozornosti v komunikaciji pa posvečajo tudi idejam, ki se porodijo zunaj organizacije. Pozorno sledijo tudi dejavnostim konkurentov. Njihovi sestanki potekajo v znamenju viharjenja možganov (*angl. brainstorming*), tam se udeleženci seznanjajo z zahtevami potrošnikov in njihovimi povratnimi informacijami o izdelku, z dosežki konkurentov ter sodobnimi razvojnimi trendi. Zelo pogoste oblike internega komuniciranja so neformalno izobraževanje in srečanja.
- Avtorji navajajo še zadnjo strategijo internega komuniciranja, verjetno za nas še najbolj relevantno, ta je značilna v podjetjih, ki so blizu potrošniku. Komunikacija v tovrstnih podjetjih poudarja prilagodljivost in dovzetnost zaposlenih za spremembe, jih seznanja s pogledi in zahtevami potrošnikov ter omogoča seznanjanje vodstva z reakcijami potrošnikov, njihovimi

potrebami in zahtevami. Potrošniki se tudi udeležujejo sestankov, saj tako lahko podjetje dobi neposredno povratno informacijo. Zelo pogosta je komunikacija »od spodaj navzgor«, s katero zaposleni, ki so v neposrednem stiku s potrošniki, seznanjajo odločevalske ravni z reakcijami, željami in potrebami potrošnikov. Komunikacija je v veliki meri osredotočena na primere o kreativnosti zaposlenih pri reševanju problemov in prilagajanju zahtevam potrošnikov.

»Komuniciranje navzgor«, ki poteka v obratni smeri, je značilno za zaposlene, ki se vključujejo pri odločanju, reševanju problemov, oblikovanju procesov in politike v podjetju. Zaposleni preverjajo navzdol poslana sporočila in s svojimi koristnimi predlogi brez strahu posredujejo povratna sporočila navzgor. S tem obenem zagotavljajo vodjem boljši pregled nad delom in boljšo informiranost o problemih organizacije (Kos Knez, 2010).

2.3 HORIZONTALNO KOMUNICIRANJE

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi na isti organizacijski ravni. Zagotavlja uskladitev dela in pripomore k boljšim medsebojnim delovnim odnosom. Omogoča pridobivanje bistvenih informacij, ki jih zaposleni potrebujejo pri svojem delu. Horizontalna komunikacija je uradna pot za reševanje problemov med sodelavci, obenem pa jim omogoča medsebojno podporo (Kos Knez, 2010).

Možina idr. (2004) izpostavljajo govorice kot eno izmed najbolj pomembnih oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi, ki potekajo na horizontalni ravni. Udeleženci tovrstne besedne komunikacije so približno enako visoko na hierarhični lestvici. Opozarja, da je za podjetje nespametno, da ignorira pomen govoric, ki potekajo med temi udeleženci. Mnogo raziskav je namreč že potrdilo pomen govoric kot pomemben vir informacij za zaposlene.

Govor omogoča, da izrazimo svoje misli, obenem omogoča še vzdrževanje in razvoj medosebnih odnosov, prilagajanje drug drugemu, medsebojno vzajemno delovanje in delitev vlog. Prednosti ustnega sporočanja so hitrost, prožnost, možnost sočasne vključenosti več ljudi, neformaliziranost, možnost takojšnje kontrole sprejema sporočila in povratne informacije, ki lahko pokažejo na nesporazum, ki ga lahko takoj pojasnimo. Slabosti ustnega sporočanja pa sta dejstvi, da govor običajno ne pušča sledi in da se pri prenašanju preko posrednikov preoblikuje in spreminja (Goltnik Urnaut, 2003).

Tudi Kavčič (2006) poudarja pomen neformalne komunikacije. Z razvojem novih organizacijskih struktur, decentralizacijo organizacije in uvajanjem timskega dela naj bi po njegovem prišlo do bistvenih sprememb. Organizacijske komunikacije postajajo vse manj formalne, z mehčanjem hierarhije se poleg vertikalnih razvijajo tudi horizontalne komunikacije. In prav te povečujejo organizacijsko učinkovitost pri

reševanju problemov in omogočajo inovativnost. Zaposleni se namreč bolje počutijo v decentraliziranih organizacijah, zato je tudi njihov prispevek k učinkovitosti organizacije večji.

Neformalne komunikacije bolje pojasnjujejo in veliko bolj resnično prikazujejo vedenje organizacije. Vsaka organizacija veliko lažje rešuje probleme po neformalnih poteh, kar potrjujejo izsledki veliko raziskav (Kavčič, 2006).

2.4 FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE

Na udeležence v komuniciranju poleg formalne komunikacije torej pomembno vpliva neformalna komunikacija. Vplivi neformalne komunikacije so običajno močnejši, ker jih posameznik doživlja bolj neposredno. Kadar posamezniki ne najdejo možnosti za uresničevanje svojih ciljev v okviru formalne komunikacije, se krepí neformalna komunikacija in osamosvaja od formalne. Neformalne komunikacije omogočajo, da v strukturi poslovnega sistema nastajajo majhne in relativno zaprte skupine, ki jih je težko obvladovati in v katerih prevladujejo norme medosebnih odnosov z veliko stopnjo familiarnosti in interesne povezanosti (Možina idr., 2004).

2.5 MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE

Pri medosebni komunikaciji komunicirata vsaj dve ali več oseb neposredno med seboj. Najbolj tipična primera take komunikacije v podjetju sta poslovni sestanek in pogovor.

Poslovni sestanek je vedno ciljno početje, na katerem se zbere skupina posameznikov, ki imajo skupni interes ali pa bi radi dosegli neki skupni cilj. Obstajata dve vrsti poslovnih sestankov (Mihaljčič in Šantl - Mihaljčič, 2000):

- informativni sestanek, ki je namenjen predvsem posredovanju informacij med udeleženci, in
- urejevalni, ki je namenjen iskanju novih zamisli, pogajanjem in snovanju skupnih usmeritev.

Pri sestankovanju je pomembno zlasti to, da je sestanek komuniciranje ljudi, ki so v neposrednem stiku. Te oblike ni mogoče enakovredno nadomestiti z nobenimi drugimi oblikami sporazumevanja. Vodja sestanka mora točno vedeti, kako voditi razpravo na sestanku in kako obvladovati nasprotja, spore in druge težave, ki se na sestankih pogosto pojavljajo (Možina idr., 2004).

Človek le malo stvari zmore sam, ljudje v složnem delovanju pa mnogo. Zato morajo biti sestanki predvsem pot, ki vodi do takega delovanja. Sestanki so nepogrešljiva sestavina delovanja menedžerjev in sodelavcev v vsaki organizaciji. Raziskava, ki

so jo opravili v računalniškem podjetju IBM, kaže, da vršni menedžerji preživijo povprečno 17 ur na teden na sestankih in porabijo 6 ur za priprave nanje. Njihov delovni teden obsega 61 ur (Možina idr., 2004).

2.6 POSREDNO KOMUNICIRANJE

Elektronsko pošto, razne publikacije, intranet, telefonski pogovor ipd. prištevamo med posredno komuniciranje. Za tako komuniciranje je značilno, da poteka preko določenega medija.

Elektronska pošta, publikacije in intranet so vrste pisnega komuniciranja s ciljem, ki mora biti seveda učinkovit – to so obilne, kakovostne informacije ob zmerni porabi virov, zlasti časa in energije menedžmenta. Obenem mora biti taka komunikacija tudi uspešna – to pomeni, da organizacija s tovrstnim komuniciranjem usvoji zastavljene cilje (Možina idr., 2004).

Telefonski pogovor je vrsta posredne komunikacije, pri kateri seveda upoštevamo vsa pravila govornega bontona, kot so vljudnost, pozdravljanje, vikanje, jakost glasu, predstavljanje, in pomembne malenkosti, kot je na primer humor. V času telefonskega pogovora ne moremo spremljati neverbalnih znakov sogovornika na drugi strani. Sogovornik lahko poleg vsebine besed spremlja le še nekatere karakteristike glasu, kot so višina glasu, hitrost in tempo govora, rezkost izgovorjene vsebine, spremembe teh naštetih karakteristik med pogovorom (parajezik)² ipd. (Kavčič, 2006).

2.7 SKLEP

Če bi organizacijo primerjali s človeškim telesom, bi lahko interno komuniciranje primerjali s krvnim ožiljem. Ožilje predstavlja infrastrukturo komuniciranja, kri, ki se po njem pretaka, pa so informacije (Šega, 2004). To krvno ožilje lahko strokovno poimenujemo tudi komunikacijska mreža. Mreže so povezane preko kanalov oziroma preko poti, po katerih se pretakajo informacije. Mreže imajo mnogo oblik, značilno za vse pa je urejeno in ponavljajoče se komuniciranje, v katerega so vključeni posamezniki. Mreža zadeva posameznike, ki pa jih seveda ne moremo enačiti s skupino ljudi. Za to mrežo so značilne trajnejše interakcije med člani, ki potekajo po oblikovanih in ustaljenih vzorcih (Kavčič, 2006).

Za našo mrežo je značilna vertikalna in horizontalna komunikacija. Smisel vertikalne komunikacije je predvsem spodbuditi zaposlene k razvoju lastnih idej, ki jih bodo

² Parajezik so dodatne informacije, ki pridejo do poslušalca prek govornega jezika (ritem, intonacija, ton), kar ima lahko enako sporočilno vrednost kot same izgovorjene besede (<http://www.mf.uni-lj.si/dokumenti/f61a7e998bd0af4f1c4083805b2bfb45.pdf>).

brez problema posredovali svojim nadrejenim. Smisel horizontalne komunikacije pa je informiranje, vzdrževanje medosebnih odnosov, prilagajanje drug drugemu in boljše počutje. Dobri medosebni odnosi, boljše počutje, informiranost, skratka zadovoljstvo, bodo prinesli večjo kreativnost zaposlenih pri delu. Najbolj tipični obliki interne komunikacije sta sestanek in pogovor. Pri tem gre za medosebno in dvosmerno komunikacijo.

Kos Knez (2010) za dobro interno komunikacijo predlaga izboljšanje informacijskih pretokov v podjetju, prav tako poudarja dvosmerne oblike komuniciranja, uvedbo timskega dela, dvig ravni participacije zaposlenih pri upravljanju podjetja, jasno opredelitev zelenega vedenja in vrednot ter opredelitev vedenja vodij. Predlaga tudi opredelitev kriterijev zadovoljstva delavcev, način njihovega ugotavljanja in merjenja ter poročanja o tem. Izboljšanje motivacije, samoiniciativnosti in pripadnosti zaposlenih, njihova seznanjenost z vizijo, strategijo in poslovnimi načrti ter večja sposobnost podjetja reševati konflikte in spore bodo zagotovili dobro interno komunikacijo v podjetju. Ta bo za končni rezultat prinesla zadovoljstvo zaposlenih z delom.

3 PODJETJE UPS ADRIA (S) EKSPRES

3.1 ZGODOVINA DRUŽBE UPS

Svojo zgodovino družba UPS predstavlja na lastnih spletnih straneh <http://www.pressroom.ups.com>, ki so dostopne javnosti in smo jih povzeli v tem poglavju. Zgodovino slovenskega podjetja moramo razumeti v okviru družbe UPS in njenih prvih nastankov in širitve v danes svetovno znano in delujočo družbo. Začetki družbe segajo v leto 1907, ko sta dva najstnika, Claude Ryan in Jim Casey, v Seattlu odprla podjetje *Messenger Company*. Podjetje se je ukvarjalo z dostavo sporočil in paketov. Pozneje se jima je pridružilo še nekaj najstnikov, vsi skupaj so se držali določenih pravil: zanesljivost, vljudnost in urejenost pri delu, s čimer se UPS ponaša še danes.

Leta 1913 so se preimenovali v *Merchants Parcel*, ker so želeli poudariti svojo novo nalogo. Podjetje je pozornost preusmerilo v pakete, ki so namenjeni v trgovine z živili in za selitvene namene. Pri tem so uporabljali motorna kolesa in vozila, na stroške pa so pazili tako, da so na vozila zlagali pakete, ki so bili namenjeni v isto sosesko.

Ime UPS se je prvič pojavilo leta 1919, ko se je podjetje razširilo v Oakland v Kaliforniji. Charlie Soderstrom, ki se je podjetju pridružil leta 1916, je v tem obdobju vse avtomobile, ki so jih uporabljali za dostavo, prebarval z rjavo barvo. Družba se še danes predstavlja v tej barvi. V tem obdobju so se začeli ukvarjati z dostavo na

debelo in za to uporabljali ladijski prevoz. Ta čas zaznamujejo tehnološke in storitvene inovacije. Uvedli so inovativen sistem tekočega traku, ki ga tudi danes uporabljajo za sortiranje paketov.

Obdobje od leta 1930 do 1975 na kratko poimenujejo »čas širitve in preoblikovanja podjetja«. Podjetje je postalo odgovorno za vso dostavo veleblagovnicam v Čikagu, Cincinnatiju, Milwaukeeju, Minneapolisu in Philadelphii. V tem času se je soočilo tudi s pomanjkanjem goriva in pnevmatik med drugo svetovno vojno. Po končani vojni je bila vloga UPS-a precej omejena; vse več Američanov si je lahko privoščilo avtomobil, da so pakete lahko dostavljali sami.

Leta 1953 je zato podjetje začelo uporabljati letalski prevoz. Sprva so pošiljke potovale z rednimi, komercialnimi leti. Strogi državni predpisi in omejen dostop na določene trge so jim povzročali obilico težav pri dostavi. Zato to obdobje zaznamuje ogromno pravnih bitk, več kot sto prošenj različnim organom, ki so podjetju kasneje prinesle možnost konkurirati na tujih trgih. Leta 1975 je UPS postalo podjetje, ki dostavi pošiljko na vsak naslov v ZDA (Združene države Amerike).

Družba je rasla tako na domači kot mednarodni ravni. Svoje storitve je začela ponujati v Kanadi in kasneje tudi po celotni Evropi. Leta 1989 se je razširila še na Bližnji vzhod, Afriko in Tihi ocean. Ker so ukinili nekatere komercialne lete, se je družba osredotočila na oblikovanje svoje flote letal in jo poimenovala *UPS Airlines*.

V poznih devetdesetih letih dvajsetega stoletja je vložila milijarde dolarjev v razvoj tehnologije in infrastrukture. Od računalnikov, komunikacijskih sistemov do majhnih ročnih naprav, ki so izboljšale t. i. stroškovno učinkovitost družbe. Na spletu se je prvič pojavila pod naslovom *UPS.com*. V ladijskem prometu so začeli uporabljati različne sisteme za sledenje pošiljk, kot so *WorldShip*, *Quantum View* in *CampusShip*. To ji je omogočilo učinkovito upravljanje s pošiljkami in dobavnimi verigami. Naprave DIAD (Delivery Information Acquisition Device) so voznikom omogočile stik z operativnimi centri, ki vključujejo digitalen podpis prejemnika za potrditev končne dostave, z njimi vozniki obenem spremljajo mnogo pomembnih sporočil o prometu ipd. Družba je s tem pokazala odgovornost do okolja, saj so privarčevali več deset milijonov listov papirja na leto.

Leta 1992 je družba UPS začela slediti tudi zemeljskim pošiljkam v elektronski obliki. Storitev je ponudila svojim strankam na spletu, kar je sprožilo veliko priljubljenost med njimi in preseglo vsa pričakovanja. V devetdesetih letih je družba razširila svojo vizijo, da postane dobaviteljica v svetovni trgovini. Sčasoma je postala vodilna v upravljanju svetovnih dobavnih verig, kar je privedlo do razvoja storitve družbe, ki so jo poimenovali *UPS Supply Chain Solutions*.

UPS nenehno pridobiva širši dostop do različnih trgov. S pridobitvijo *Air Challengea* je postala največji letalski prevoznik tovora v Latinski Ameriki, pridobitev *Overnita* pa

ji omogoča razširitev tovarnega prometa na tleh v Severni Ameriki. Nedavne pridobitve v Veliki Britaniji in na Poljskem predstavljajo novo rast na evropskih tleh.

UPS je danes delniška družba, ki je bistveno razširila obseg svojih zmogljivosti. Kupila je več kot štirideset podjetij na različnih področjih, ki vključujejo industrijo tovornjakov, zračni in ladijski tovorni promet, storitve na drobno in poslovne storitve, carinsko posredništvo, finance in mednarodne trgovinske storitve. Svoj ugled želijo ohranjati skozi skromne začetke, zanesljivost in skozi lastništvo, ki ga imajo zaposleni v podjetju.



Slika 1: Prevozna sredstva družbe UPS

(Vir: <http://pressroom.ups.com/About+UPS/Company+History/2010>)

UPS je sklenila partnerstvo tudi v Sloveniji. Družba se je povezala z Intereuropo in leta 1991 postavila svojo mrežo v Sloveniji s sedežem na Brniku. Novembra 2006 so odprli razširjeno letalsko vozlišče v Kölnu in vzpostavili direktni let v Ljubljano, ki je postalo UPS-ovo okno v vzhodno Evropo in na Balkan (www.gorenjskiglas.si). UPS Adria (S) Ekspres, d. o. o., pa je postala samostojno podjetje 1. junija 2009.

3.2 VIZIJA, POSLANSTVO, VREDNOTE IN STRATEGIJA

Osnovni podatki družbe:

- ime organizacije: United Parcel Service (UPS),
- sedež družbe: 55 Glenlake Pkwy N. E., Atlanta, GA30328,
- osnovna dejavnost: pakiranje in dostava v tovarni industriji, storitve odpreme tovora, logistične in kurirske storitve.

Družba UPS je opredeljena kot poslovna družba. Gre za obliko poslovne organizacije, v kateri imajo lastništvo delničarji. Imena podjetij, ki v tej organizaciji nastopajo, se končujejo z okrajšavami na koncu naziva, kot so »Ltd«, »Inc« ali »Pic«. Te okrajšave odražajo njihovo omejeno odgovornost. To pomeni, če podjetje,

ki je del družbe, ne uspe, ostali delničarji in zaposleni ne odgovarjajo za njihove dolgove. UPS je javna družba, kar pomeni, da njihove delnice in deleži kotirajo na borzi. Kdorkoli torej lahko kupi delnice družbe in vanjo vlaga (<http://www.company-statements-slogans.info/list-of-companies-u/united-parcel-service.htm>).

UPS za boljšo prepoznavnost v javnosti uporablja slogana v angleškem jeziku, ki sta kratka in zvenita kot nepozabna fraza ali moto. Uporabljajo ju predvsem za prepoznavanje družbe v oglasih v različnih medijih. Zaradi boljšega razumevanja smo navedli originalni angleški frazi, prevoda pa si je mogoče ogledati na koncu diplomske naloge v *Pojmovniku*, kjer smo raztolmačili njun pomen:

» *We run the tightest ship in the shipping business.*«

» *WE ♥ LOGISTICS.*«

Vizijo opredeljujejo kot zaželeno podobo družbe v prihodnosti. Svojo vizijo in poslanstvo so zapisali predvsem zato, da jo bodo razumeli njihovi kupci in zaposleni v družbi. V prihodnosti želijo doseči:

- rast globalnega poslovanja,
- vzdrževati močno finančno družbo, ki zagotavlja konkurenčnost,
- zaposlene in poslovne partnerje navdušiti nad osebnim razvojem in uspehom,
- družbo, ki je skrbna, odgovorna in trajnostna.

Poslanstvo so zapisali v obliki stavka oziroma kratkega odstavka, ki odraža njen osnovni namen, identiteto, vrednote, cilje in načela v poslovanju. Prevedli smo jo v slovenski jezik, ker izraža način, kako uresničujejo svojo vizijo. »*Kot največje svetovno podjetje paketne dostave in vodilni globalni ponudnik v transportnih in logističnih storitvah UPS še naprej razvija logistične procese, upravlja oskrbovalne verige in posodablja e-poslovanje. Združuje pretok blaga, informacij in sredstev.*« (<http://www.company-statements-slogans.info/list-of-companies-u/united-parcel-service.htm>.)

Strategije, s katerimi bodo dosegli svojo vizijo in poslanstvo, so:

- ustvariti vrednosti za kupce, ki uporabljajo storitve podjetja,
- ustvariti konkurenčno prednost na področju logistike,
- ponuditi take izdelke in storitve, ki omogočajo vstop na svetovni trg,
- sodobna tehnologija, ki izboljšuje poslovne procese,
- zgraditi svojo infrastrukturo,
- strankam ponuditi celovite logistične rešitve.

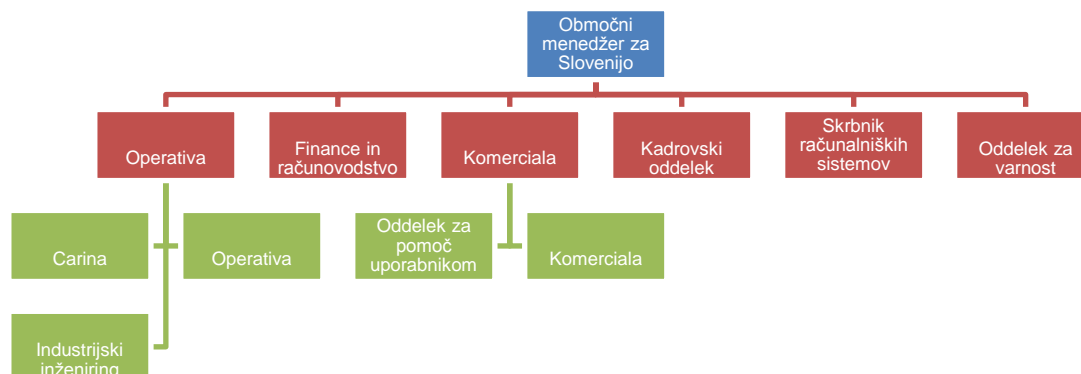
Na svojih spletnih straneh objavljajo tudi vrednote pri delu. Pojasnjujejo, da s tem dajejo napotke glede vsakdanjih odločitev, ki jih sprejemajo zaposleni pri delu. Vrednote, ki jih poudarjajo, so naslednje (<http://pressroom.ups.com/Fact+Sheets/UPS's+Values,+Mission,+and+Strategy>):

- integriteta,
- timsko delo,
- potrebe njihovih kupcev so ključnega pomena za uspeh,
- kakovost in učinkovitost,
- varnost in blaginja zaposlenih in poslovnih partnerjev,
- trajnost, dolgoročno blaginjo bodo dosegli le z varovanjem okolja in družbene odgovornosti,
- inovativnost in kreativnost posameznikov sta bistvenega pomena za gospodarsko rast.

Družba v kodeksih delovanja svojim zaposlenim v različnih podjetjih pojasnjuje načela in vrednote, ki jih razvija in uveljavlja. Navaja, da so bile te določene že z njihovimi ustanovitelji in ostajajo ključnega pomena za uspeh še danes. UPS je družba poštenosti, kakovosti in celovitosti. To zapuščino ustanoviteljev spoštujejo še danes, saj je ustvarila podjetju ugled in vrednost (2011).

3.3 ZAPOSLENI IN ODDELKI

V podjetju UPS Adria (S) Ekspres je zaposlenih 46 ljudi, ki so razporejeni po različnih oddelkih (glej sliko 2). Vsak oddelek je zadolžen za določeno področje dela, skupaj tvorijo celotno slovensko podjetje UPS.



Slika 2: Organigram podjetja UPS Adria (S) Ekspres
(Vir: Lasten)

Območni menedžer za Slovenijo ali prokurist skrbi in vodi vse posle UPS Adrie (S) Ekspres. Posli morajo biti v skladu s pravili, določili in cilji svetovnega podjetja UPS in seveda v skladu s slovensko zakonodajo.

Operativa pokriva vse delovne procese, ki so vezani na upravljanje s pošiljkami. V operativni del podjetja tako prištevamo carino, operativo in industrijski inženiring:

- carina skrbi za carinjenje uvoznih in izvoznih pošiljk in pripravo dokumentacije za carinjenje,
- operativa je zadolžena za natovarjanje in raztovarjanje pošiljk na letalo, »skeniranje« vseh pošiljk, ki pridejo v skladišče, odpošiljanje pošiljk za dostavo po Sloveniji in svetu, sledenje pošiljkam ter korigiranje dostave po Sloveniji,
- industrijski inženiring je zadolžen za merjenje in ocenjevanje trenutnih operativnih procesov, obenem predlaga novosti in izboljšave delovnih procesov (od zmanjševanja stroškov do poenostavljenja samega delovnega procesa).

Oddelek finance in računovodstvo skrbi za izdajanje računov uporabnikom storitev UPS-a, skrbi za plačilo prejetih faktur, vodi evidenco osnovnih sredstev in potnih nalogov ter izvaja različne finančne analize.

Pomemben del *komerciale* je oddelek za pomoč uporabnikom. Komerciala in oddelek za pomoč uporabnikom opravljata naslednje naloge:

- Glavna naloga komerciale je pridobivanje novih strank in skrb za že obstoječe. Izvajajo analize trga, s katerimi ugotavljajo njihove potrebe in želje, na ta način se jim tudi lažje približajo.
- Oddelek za pomoč uporabnikom je klicni center, kjer stranke lahko oddajo svoje naročilo in pridobijo informacijo o lokaciji svoje pošiljke. Obenem so jim na razpolago vse informacije o storitvah, ki jih ponuja UPS Adria (S) Ekspres.

Kadrovski oddelek je zadolžen za zaposlovanje, odpuščanja, pripravo pogodb z zaposlenimi, obračunavanje njihovih plač, organizacijo izobraževanj in polletnih razgovorov, vodenje kadrovskih evidenc glede dopusta, bolniških in porodniških odsotnostih ipd.

Skrbnik računalniških sistemov skrbi za nemoteno delovanje tehničnih pripomočkov za delo, kot so računalniki, programska oprema, telefonija, DIAD-i in telefonska centrala.

Oddelek za varnost skrbi za varnost in zdravje pri delu. Njihova naloga je opozarjanje na možne nevarnosti pri delu in njihovo odpravljanje. Prav tako skrbi za preverjanje in uvajanje varnostnih postopkov, ki so potrebni za pravilno shranjevanje dokumentacije, varovanje osebnih podatkov ter pravilnost postopkov dela na letališki ploščadi.

3.4 SKLEP

Zgodovino slovenskega podjetja moramo razumeti v okviru njegovih prvih nastankov v ZDA, ki segajo v leto 1907. Družba je po letu nastanka rasla tako na domači kot mednarodni ravni in se do danes razširila na Bližnji vzhod, Afriko, Tihi ocean, Kanado in po celotni Evropi. UPS je danes družba, ki je javna in odprta za nove vlagatelje. Poudarjajo svojo vizijo in poslanstvo, s katerima želijo doseči predvsem rast globalnega poslovanja, konkurenčnost družbe, osebni razvoj in uspeh tako zaposlenih kot tudi poslovnih partnerjev ter skrbnost, odgovornost in trajnost družbe. Kot svetovno podjetje paketne dostave in vodilni globalni ponudnik v transportnih in logističnih storitvah še naprej razvijajo logistične procese, upravljajo oskrbovalne verige in posodablajo e-poslovanje. Slovensko podjetje UPS Adria (S) Ekspres ima

46 zaposlenih, ki delujejo na različnih oddelkih. Vse posle v podjetju vodi območni menedžer za Slovenijo, ki poleg zakonitosti poslov skrbi tudi za uresničevanje vizije in poslanstva družbe UPS.

4 KANALI INTERNE KOMUNIKACIJE V PODJETJU UPS ADRIA (S) EKSPRES

Z internim komuniciranjem se pri zaposlenih poveča občutek pripadnosti podjetju. Na ta način gradi podjetje svojo organizacijsko kulturo. Večji občutek pripadnosti bo imel zaposleni, bolj bo motiviran in pripravljen prispevati in doprinesiti v podjetje. Preko kanalov oziroma orodij interne komunikacije se zaposlene seznanja in ozavešča o storitvah, poslovanju, načrtih, spremembah in aktualnih dogajanjih, ki potekajo v podjetju. Vsak zaposleni naj bi bil seznanjen s poslanstvom, vizijo, strategijo in vrednotami. Za dobro in uspešno podjetje pa to ni dovolj, pomembno je, da zaposleni vizijo in poslanstvo podjetja sprejmejo in ponotranjijo.

Tako kot v vseh podjetjih tudi v podjetju UPS zasledimo tri vrste komuniciranja: pisno, ustno in elektronsko. Te tri vrste komuniciranja spadajo med orodja oziroma kanale internega komuniciranja in omogočajo prenos informacij med nadrejenimi in podrejenimi, podrejenimi in nadrejenimi ter med zaposlenimi, ki so na podobnih ravneh v podjetju.

4.1 RAZGOVOR TLA (TALK, LISTEN, ACT)

TLA je orodje internega komuniciranja v podjetju UPS med zaposlenim in njegovim nadrejenim. Namenjen je predvsem zgodnjemu reševanju problemov, ki jih ima posameznik na delovnem mestu ali v svojem zasebnem življenju. Na ta način poskuša podjetje UPS ustvariti boljše delovne razmere in krepiti organizacijsko klimo, saj je vsak zaposleni slišan. Z razgovorom TLA je sprotno reševanje težav veliko lažje, saj so nadrejeni o njih obveščeni dovolj zgodaj, da lahko poskušajo težave čim hitreje odpraviti.

Na ta pogovor nadrejeni svojega zaposlenega pokliče, ko dobi občutek, da delavca nekaj teži oziroma ko sluti, da je nekaj narobe. Za pogovor lahko poda pobudo zaposleni, če občuti, da bi mu pri njegovih težavah lahko nadrejeni pomagal. Pogovor je zaupne narave in ne vpliva na letno ocenjevanje delavcev. TLA se jemlje kot enakovreden pogovor med nadrejenim in zaposlenim.

Razgovor TLA spodbuja zaupanje zaposlenih v svoje nadrejene, saj jih spoznajo v drugačni luči. Nadrejenih ne zaznavajo več samo po njihovih funkcijah, temveč tudi kot ljudi, na katere se lahko zanesejo. Na ta način krepijo posameznikovo pripadnost podjetju, nadrejeni pa obenem bolje spoznajo svoje zaposlene.

Tak razgovor je še posebej primeren, če ima delavec osebne težave in želi, da ostanejo na zasebni ravni. S tem pogovorom ima možnost svoje težave predstaviti nadrejenemu, ta pa jih upošteva pri nadaljnjem delu. Delavcu omogoči predčasne odhode z dela ali pa tudi odsotnost z dela.

Prednosti pogovorov TLA za vodstvo so predvsem naslednje:

- nadrejeni spoznajo svoje zaposlene kot posameznike in jih vidijo v drugačni luči,
- dobijo predstavo o celotni situaciji in vseh dejstvih, ki vplivajo na zaposlene,
- izboljšajo samozavest in zadovoljstvo zaposlenih,
- pridobijo predstavo in slišijo mnenje, ki ga imajo delavci o svojih nadrejenih, kar jim pomaga pri nadaljnjem osebnem in kariernem razvoju,
- omogoča jim sprotno reševanje vseh težav, ki vplivajo na delo zaposlenih.

Prednosti pogovorov TLA za zaposlene pa so:

- izpostavijo lahko svoje ambicije, cilje in želje za nadaljnji karierni razvoj v podjetju,
- izpostavijo lahko tudi, kaj jim je v podjetju všeč in kaj jim ni ter kaj bi bilo po njihovem mnenju treba spremeniti,
- podajajo lahko predloge za izboljšavo delovnih procesov,
- lahko govorijo o svojem zasebnem življenju in na ta način nadrejenemu predstavijo še drugo plat svojega življenja in mišljenja,
- v drugačni luči spoznajo svojega nadrejenega,
- razpravljajo lahko tudi o katerikoli drugi temi, ki ni povezana z delovnimi obveznostmi in ne z njimi osebno,
- dobijo priložnost, da jih nadrejeni spoznajo kot posameznike na osebni ravni.

Po koncu pogovora nadrejeni naredi zapiske o ključnih temah pogovora in jih vnese v poseben formular (*TLA form*). Zapiski mu kasneje pomagajo spremljati razvoj in mnenje posameznika skozi čas.

4.2 RAZGOVOR ATPA (ADMINISTRATIVE & TECHNICAL PERFORMANCE APPRAISAL)

Razgovor je eden izmed najbolj pomembnih orodij interne komunikacije. Cilj razgovora je usmerjanje delavca pri njegovem delu, obenem pa zagotavlja doseganje ciljev podjetja. Za vse to je potreben določen čas, veliko komunikacije, spretnosti in znanja. Komunikacija med vodjo razgovora in zaposlenim je neposredna in dvosmerna.

V podjetju UPS razgovori ATPA potekajo dvakrat letno, in sicer spomladi in jeseni. Razgovor poteka med zaposlenim in vodjo oddelka, na katerem zaposleni dela. Razgovor je podkrepjen oziroma voden z vnaprej pripravljenim obrazcem, na katerega nadrejeni sproti vnaša podatke. Ta obrazec imenujemo *ATPA Form*. Po koncu razgovora se obrazec preda v kadrovsko službo, ta pa podatke obdelata.

Namen in značilnosti razgovora ATPA:

- dvosmerna in odprta komunikacija med zaposlenim in nadrejenim,
- prispeva k motiviranju zaposlenih,
- razvija zaupanje v vodstvo,
- pomaga ponotranjiti kulturo v podjetju UPS in okrepiti zavedanje o tradiciji podjetja,
- zaposlenim pomaga uvideti njihov prispevek k uspešnosti podjetja.

Cilji razgovora ATPA:

- vzpostavlja jasno razumevanje delovnih pričakovanj in kako se ta merijo (skozi uspešnost pri delu),
- delovne rezultate in delovne sposobnosti postavlja kot podlago za merjenje delovne uspešnosti,
- zagotavlja pohvalo za delovne uspehe zaposlenega,
- zagotavlja povratne informacije, pohvalo za delovno znanje zaposlenega in profesionalno vedenje na delovnem mestu,
- izboljšuje komunikacijo med nadrejenim in podrejenim,
- zagotavlja oceno razvoja delovnih sposobnosti in s tem omogoča delavcem karierni razvoj.

Razgovori ATPA potekajo v podjetju vsakih šest mesecev, saj nadrejenim omogočajo lažje spremljanje napredka in opazovanje zaposlenih, na katerih področjih naj se izboljšajo. Zaposleni so seznanjeni z vsemi ocenami in zaključki razgovora.

4.3 SESTANKI MED VODSTVOM IN ZAPOSLENIMI

V podjetju vsake tri mesece izvajajo sestanke med zaposlenimi in vodstvom, na katerih so prisotni vsi zaposleni. Njihov namen je predstaviti novosti, ki se bodo uvajale v prihodnosti, in način, na katerega se bodo uvajale. Predstavi se tudi uspešnost oziroma neuspešnost podjetja. Vodstvo govori o tekočih zadevah glede poslovanja podjetja. Napovejo se dogodki, ki se bodo odvijali v prihodnosti, kot so prostovoljne delovne akcije, pikniki in podobna srečanja. Na tovrstnih sestankih lahko zaposleni postavljajo različna vprašanja in izpostavljajo določene težave. Vsak lahko pove svoje mnenje, ne glede na to, ali je pozitivno ali negativno.

4.4 PROSTOVOLJNE DELOVNE AKCIJE

Dvakrat letno se v organizaciji podjetja UPS zaposleni lahko udeležijo prostovoljnih delovnih aktivnosti. Te aktivnosti potekajo po celotni Sloveniji. V prostovoljnih akcijah zaposleni pomagajo okolici in se med sabo družijo ter komunicirajo na drugačen način kot na delovnem mestu. Te prostovoljne aktivnosti krepijo organizacijsko klimo, saj se sodelavci družijo tudi zunaj delovnega časa, obenem pa imajo priložnost spoznati svoje sodelavce na drugačen način.



Slika 3: UPS Adria (S) Ekspres

(Vir: <http://inside.ups.com/sites/ERIW/hr@europe/pages/Community.aspx>)

4.5 TELEFONSKI POGOVORI

Telefonski pogovor je posredno komuniciranje dveh oseb. Telefon ali mobilni telefon je komunikacijski kanal, s katerim je mogoče komunicirati na daljavo. Postal je eden izmed najpogostejših nadomestkov za osebne in poslovne stike ter pisno komuniciranje (Mihaljčič, 2006).

Preko telefonskih pogovorov dobijo zaposleni v podjetju kratke informacije in navodila za svoje delo. To je najhitrejša direktna komunikacija, ki poteka med

zaposlenimi in nadrejenimi ter med zaposlenimi na podobnih ravneh. Še posebej je prisotna med oddelki in je primerna za hitro reševanje tekočih in odprtih težav. Prednost telefonskega komuniciranja je v tem, da takoj dobimo povratno informacijo. Pomanjkljivost telefonskega komuniciranja pa je v tem, da nimamo sledljivosti o pogovoru.

4.6 KONFERENČNI KLICI

Konferenčni klic je vrsta telefonskega klica, v katerem sodeluje več udeležencev. Vsi so priključeni na isto linijo. Tovrstni klici so v podjetju bistvenega pomena, saj je UPS Adria (S) Ekspres podružnica United Parcel Servicea, ki je povsod po svetu. Preko konferenčnih klicev se predstavljajo predvsem novosti, ki čakajo podjetje v prihodnosti. Na ta način se organizirajo kratki sestanki po različnih oddelkih (npr. vodja komercialne skliče sestanek s komercialisti na terenu; vodja kadrovskega oddelka za Evropo skliče konferenčni klic s kadroviki po celotni Evropi).

4.7 ELEKTRONSKA POŠTA

Preko elektronske pošte zaposleni v podjetju dobivajo navodila za svoje delo. Prav tako preko tega kanala potekajo različne predstavitve projektov, interne okrožnice in pomembnejša obvestila. Preko elektronske pošte se zaposleni dogovarjajo tudi o pomembnejših zadevah in bolj kompleksnih projektih. Njena prednost je predvsem v tem, da se arhivira in omogoča sledljivost. Kljub temu da komunikacija poteka počasneje, o pogovoru dobimo natančne podatke, ki jih lahko arhiviramo.

Preko elektronske pošte vsi zaposleni v podjetju UPS enkrat tedensko prejemajo novice o aktualnem dogajanju v podjetju. Novice se imenujejo *Europe Region Newslines*. Te novice zajemajo različna področja, kot so poslovanje podjetja, pohvale zaposlenih, menjave na vodilnih položajih, informacije o prostovoljnih aktivnostih v posameznih državah ipd. Pri ustvarjanju tega internega glasila lahko sodeluje kdorkoli.



Slika 4: Novice v podjetju UPS

(Vir: <http://inside.ups.com/sites/ERIW/hr@europe/pages/Community.aspx>)

4.8 INTRANET

Podjetje UPS ima vzpostavljen intranet, do katerega imajo dostop vsi zaposleni. Na intranetu so vsem zaposlenim dostopni različni podatki, ki se nanašajo predvsem na njihovo delo. Tako na intranetu najdejo vse od navodil za posamezno delo do splošnih informacij o podjetju UPS v naši državi in drugje po svetu.

V sklopu intraneta je več domen, vsaka pa ima svojo nalogo:

- *SharePoint* je dinamična in interaktivna interna spletna stran, ki je namenjena predvsem za objavo raznih poročil, ki jih zaposleni delajo vsakodnevno. Namenjena je shranjevanju in urejanju dokumentov, idej in informacij. SharePoint pomaga večji skupini ljudi, ki sodelujejo pri istem projektu. Na ta način si izmenjujejo informacije med seboj. Prednost te spletne strani je predvsem v tem, da zaposleni preko nje usklajujejo urnike in projekte. Omogoča torej lažjo komunikacijo, preglede raznovrstnih poročil, različne dokumentacije in ohranjanje stika s sodelavci. Vsak ima možnost podati svoje mnenje, ideje in pripombe, ki jih ima o določenem projektu oziroma o stvari, ki jo pregleduje in spremlja.
- *UPSers.com* je interna spletna stran, ki je namenjena obveščanju zaposlenih o vsem, kar se dogaja v določenem podjetju. Ta spletna stran vsebuje forum, ki omogoča vsem zaposlenim pri nas in drugod po svetu izražati svoja mnenja, pobude in predloge za spremembe. Namenjena je predvsem lokalnim zgodbam, predstavitev prostovoljnih dejavnosti, nagradam zaposlenih, izpostavlja tudi šibke točke v podjetju.



Slika 5: UPSers.com

(Vir: <https://ep.ups.com/upsers/myportal/>)

- *UPS Learning center* je namenjen izobraževanju zaposlenih preko internih spletnih strani. Ta spletna izobraževanja zajemajo vsa področja od operativnih procesov do izobraževanj za računovodje, o etiki in pravilih na delovnem mestu. Na to interno stran se mora prijaviti vsak posameznik posebej. Nekateri treningi so obvezni, to še posebej velja za novozaposlene in vse tiste, ki napredujejo na višjo delovno mesto. Na voljo so tudi treningi, za katere se zaposleni odločijo prostovoljno, predvsem za izboljšanje svojega znanja.



Slika 6: UPS Learning center

(Vir: <https://ups.skillport.com/skillportfe/login.action>)

4.9 INTERNO ČASOPISJE

Časopis *InsideUPS Online* je namenjen predvsem zaposlenim znotraj podjetja UPS. V njem so predstavljene tekoče aktivnosti, novosti, pohvale zaposlenim, izpostavljene so tudi prednosti in slabosti podjetja ter razmere na trgu.

Glasilo oziroma časopis Compass je na voljo v dveh oblikah, in sicer v elektronski obliki na spletu ter v tiskani obliki. V prvi vrsti je namenjen vsem zaposlenim in tudi vsem strankam podjetja UPS. Izhaja na vsake tri mesece. V njem so opisane storitve, ki jih podjetje ponuja, in predstavljene stranke, ki poslujejo s podjetjem UPS.



Slika 7: Glasilo Compass
(Vir: <http://compass.ups.com/>)

4.10 GOVORICE

Govorice so sestavni del vsakega delovnega dneva v kateremkoli podjetju. V govorice so običajno vključeni vsi zaposleni; če že niso sprožilci govoric, so pa vsaj poslušalci. Težko se jim je izogniti, še težje pa jih ignorirati. Govorice zajemajo različne teme, vse od osebnih (od videza, obnašanja, nosečnosti) do službenih zadev (neučinkovitost, nesramnost ipd.). Govorice lahko zelo negativno vplivajo na organizacijsko klimo v podjetju. Redkokdaj se izkažejo za dobre.

4.11 OGLASNA DESKA

Oglasna deska je nameščena na vidnem delu podjetja UPS, ki ga vsakodnevno prečkajo vsi zaposleni. Na njem so objavljene okrožnice, pomembnejša obvestila, poročila iz prostovoljnih delovnih akcij, vabila na neformalna druženja zaposlenih (piknik), novosti, zahvalna pisma zaposlenim, ki so se najbolj izkazali na določenem področju, ipd.

Vodstvo podjetja vsak mesec izbere zaposlenega meseca, ki se je najbolj izkazal pri svojem delu in največ prispeval. Zaposleni meseca prejme denarno nagrado, na oglasni deski vedno visi zahvalno pismo, v katerem piše, zakaj je bil ravno ta delavec izbran za zaposlenega meseca.

4.12 SKLEP

Interna komunikacija pri zaposlenih povečuje občutek pripadnosti podjetju. Preko njenih kanalov oziroma orodij se zaposlene seznanja in ozavešča o storitvah podjetja, načrtih, spremembah in aktualnih dogajanjih. Za dobro in uspešno slovensko podjetje je pomembno, da zaposleni sprejmejo in ponotranjijo vizijo, poslanstvo, strategijo in vrednote družbe UPS. Orodja v UPS-u so številna, raznovrstna in kakovostna. Od razgovorov TLA in ATPA, sestankov med vodstvom in zaposlenimi, prostovoljnimi delovnimi akcijami in pikniki, ki omogočajo druženje v prostem času, do telefonskih razgovorov, konferenčnih klicev, elektronske pošte in intraneta. Na intranetu, ki je dostopen vsem, ponujajo raznovrstne vsebine, ki so namenjene informiranju pri delu, izobraževanju, obveščanju o tekočih zadevah in novostih v podjetju. Na vidno mesto so namestili tudi oglasno desko, ki je ne more zgrešiti nihče od zaposlenih.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 MNENJSKA RAZISKAVA V PODJETJU

V podjetju UPS Adria (S) Ekspres smo izvedli anketo med zaposlenimi. Anketa je bila v elektronski obliki, potekala je preko intraneta in je prostovoljna ter anonimna. Sestavili so jo na sedežu družbe v Atlanti. Izvirna anketa je v angleškem jeziku, zato jo je bilo treba prevesti v slovenski jezik.

Pred začetkom anketiranja se oblikujejo skupine z vsaj desetimi udeleženci. Skupine so ločene po oddelkih oziroma po podobnih delih, ki jih zaposleni opravljajo (npr. vsi komercialisti, klicni center, operativa itd.). Vsaka skupina dobi svoje ime in geslo, po katerem se kasneje skupine razločijo. Anonimnost je še vedno zagotovljena, saj so anketiranci ob reševanju v posebni sobi, kjer sta zagotovljena zasebnost in mir. Za reševanje je potrebno 20–30 minut. Pred začetkom anketiranci vnesejo kodo, ki jih čaka na listih poleg osebnega računalnika. V kodi je razvidna samo pripadnost skupini.

Na koncu ankete je dana tudi možnost, da zaposleni izrazijo kakršnokoli mnenje. Na voljo imajo dva komentarja v dolžini največ 350 znakov.

5.2 PRIPRAVA ZAPOSLENIH

Anketiranje poteka med zaposlenimi na Brniku, sem pa se ne prištevajo kurirji podjetja UPS, saj to delo opravljajo zunanji sodelavci. Anketa je bila prvič izvedena leta 2010, takrat je bil organiziran tudi sestanek, na katerem sta direktor in vodja kadrovske službe zaposlenim predstavila potek, vsebino in namen anketiranja.

5.3 OBDELAVA IN PREDSTAVITEV ODGOVOROV

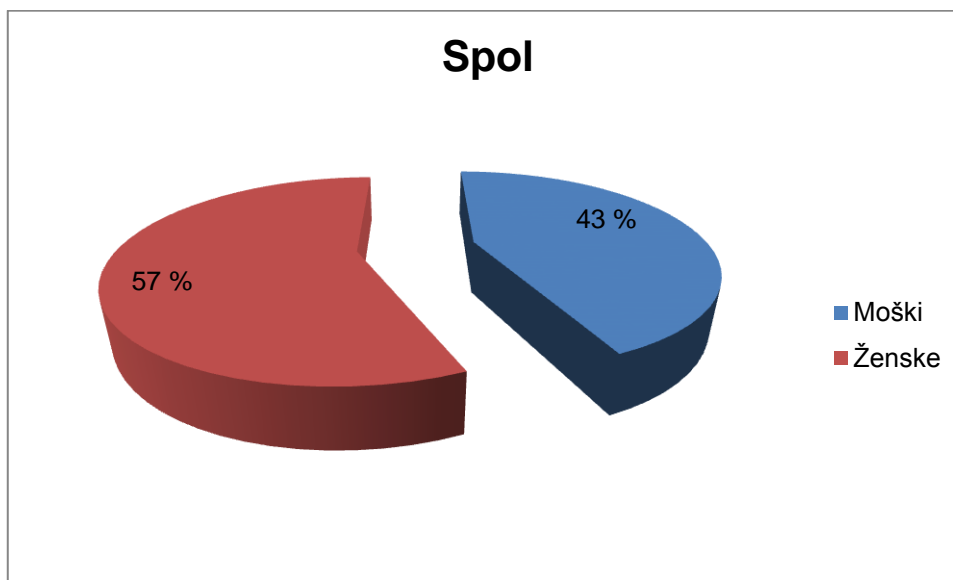
Anketiranje poteka v vseh podjetjih UPS po celem svetu. Odgovore najprej ločijo po regijah (npr. celotna Evropa, Afrika itd.), nato po okrožjih (Slovenija spada v t. i. okrožje »Northeast District«, v katerega spadata tudi Romunija in Grčija, itd.), nato na posamezno državo in na koncu celo za posamezni oddelek oziroma skupino v podjetju.

Posamezni rezultati se predstavijo oddelkom, predstavitev izvede kadrovik. Vsaka delovna skupina nato izbere svojega predstavnika. Izoblikuje se skupina, sestavljena iz predstavnikov posameznega oddelka in enega predstavnika vodstva. Na sestankih se pogovorijo o rezultatih, zaposleni dajejo pobude, kaj bi lahko spremenili in izboljšali. Vodja, ki bdi nad organizacijo vseh sestankov, na koncu sestavi skupno poročilo in o tem preko kadrovske službe poroča okrožju in regiji.

5.4 ANKETNI VPRAŠALNIK

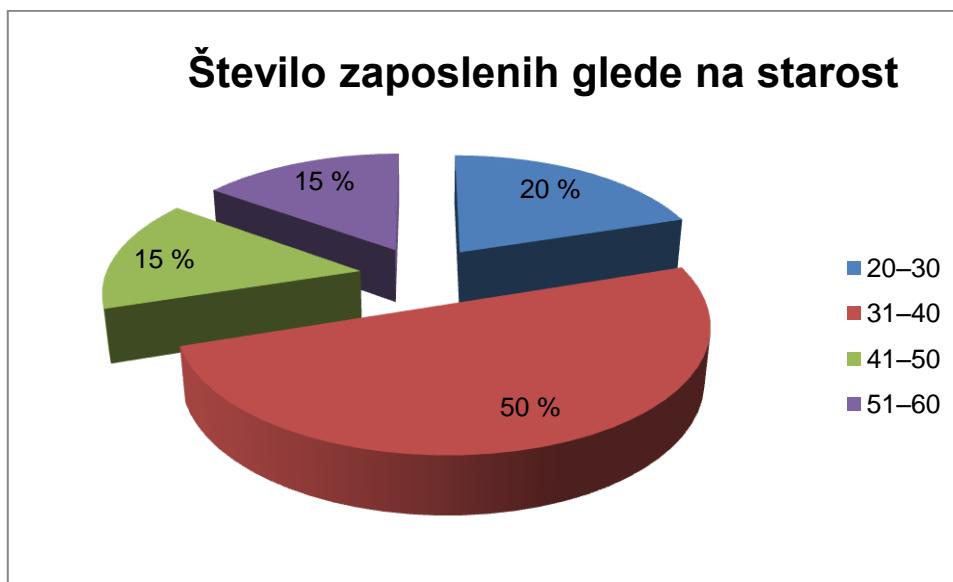
Z anketnim vprašalnikom (priloga št. 1) smo raziskali stanje interne klime v podjetju. Vprašalnik je izpolnjevalo 46 zaposlenih, vsi odgovori so bili veljavni. Pri sestavljanju vprašanj smo si pomagali z vsakoletno mnenjsko anketo (2011 Employee Opinion Survey).

Z vprašanji od 1 do 3 smo preverili spol, starost in izobrazbo zaposlenih.



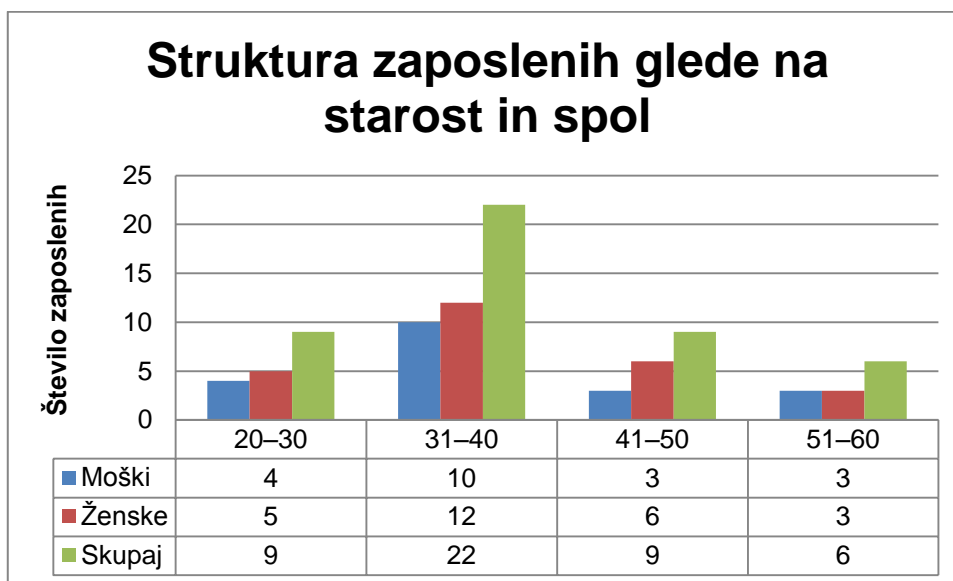
Graf 1: Spol
(Vir: Lasten)

Ugotovimo lahko, da v podjetju UPS Adria (S) Ekspres prevladuje ženska populacija, ki je zastopana na vseh oddelkih. Na oddelku operative pa so predvsem moški.



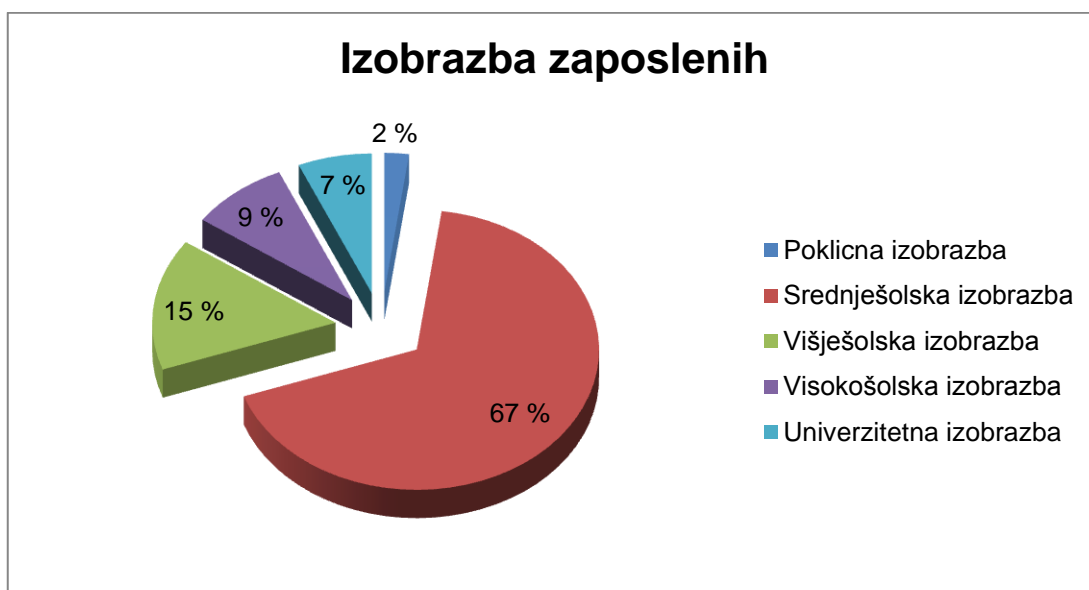
*Graf 2: Število zaposlenih glede na starost
(Vir: Lasten)*

Najbolj zastopana starostna skupina v podjetju je od 31 do 40 let. Polovica vseh zaposlenih pripada tej starostni skupini.



Graf 3: Struktura zaposlenih glede na starost in spol
(Vir: Lasten)

Ženski in moški spol sta v vsaki starostni skupini zastopana v podobnem številu.



Graf 4: Izobrazba zaposlenih
(Vir: Lasten)

V podjetju UPS Adria (S) Ekspres bistveno izstopajo zaposleni s srednješolsko izobrazbo. Ti večinoma opravljajo administrativna ali operativna dela. Zaposleni s končano višje- ali visokošolsko izobrazbo so po večini vodje skupin znotraj

oddelkov. Vodstveni kader zavzemajo zaposleni, ki imajo končano univerzitetno izobrazbo.

5.5 HIPOTEZE

Rezultati ankete so zajeti v odstotkih in se nanašajo na vse zaposlene v podjetju. Združeni so v tri skupine: prva skupina zajema vse tiste, ki se strinjajo, druga skupina tiste, ki so bili brez mnenja, in tretja skupina tiste, ki se s trditvami ne strinjajo.

Prva skupina združuje prvo in drugo možnost v vprašalniku (strinjam se, delno se strinjam), zaposleni se s trditvijo torej strinjajo.

V drugo skupino so združeni vsi zaposleni, ki so ostali nevtralni in nimajo mnenja. Tretja skupina predstavlja tretji odgovor (ne strinjam se), kar pomeni, da se zaposleni s trditvijo ne strinjajo.

Pri raziskovanju interne komunikacije v podjetju smo predpostavili naslednjih šest hipotez, ki jih bomo v nadaljevanju potrdili, delno potrdili ali ovrgli:

- **H1:** Zaposleni v podjetju UPS Adria (S) Ekspres imajo možnosti za razvoj lastne kariere.
- **H2:** Zaposleni v podjetju dobro poznajo nove priložnosti za rast podjetja.
- **H3:** Nadrejeni zaposlenim omogočajo učinkovito in sproščeno komunikacijo s podrejenimi sodelavci.
- **H4:** Nadrejena oseba sodeluje, spoštuje, razume mnenja podrejenih in je zaupanja vredna oseba.
- **H5:** Podjetje se uspešno in pravočasno sooča s spremembami, še preden ga k temu prisilijo zunanji dejavniki, pri spremembah zaposleni sodelujejo.
- **H6:** Zaposleni so zadovoljni s svojim delom, so motivirani in ponosni na svoje delo v podjetju.

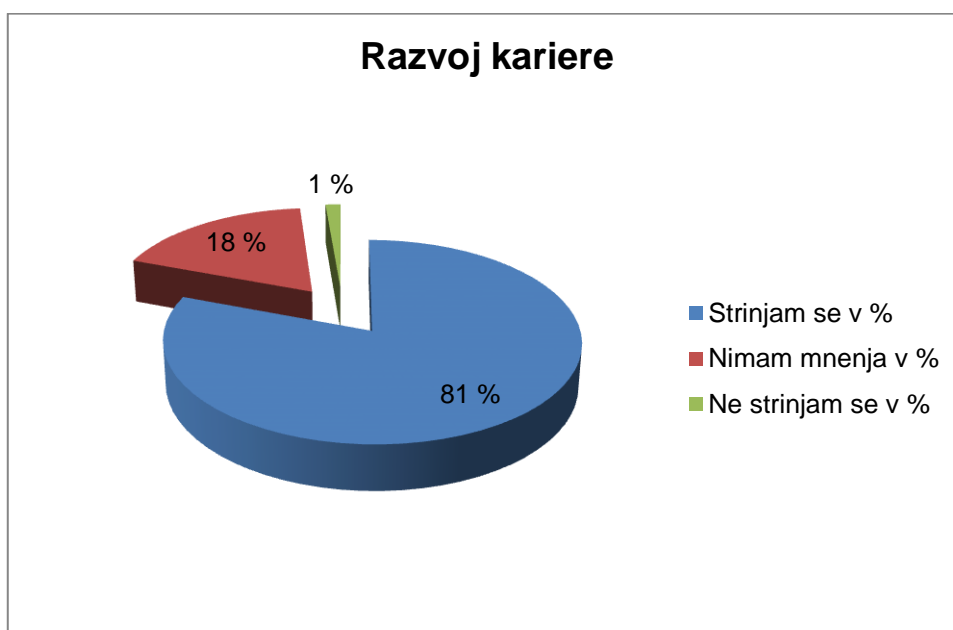
Vsaka hipoteza se nanaša na določen sklop trditev, ki jih bomo predstavili v obliki tabele in grafično.

H1: Zaposleni v podjetju UPS Adria (S) Ekspres imajo možnosti za razvoj lastne kariere.

Za raziskavo hipoteze smo namenili trditve od 4 do 6.

	Strinjam se (%)	Nimam mnenja (%)	Ne strinjam se (%)
Trditev št. 4: Z nadrejenimi se sproščeno pogovarjam o poklicnih priložnostih.	51	45	4
Trditev št. 5: Nadrejeni mi dajejo priložnosti za razvoj znanja in sposobnosti.	95	5	0
Trditev št. 6: Nadrejeni poudarjajo razvoj znanja in spretnosti.	96	4	0
Povprečje (%):	80,67	18,00	1,33

*Tabela 1: Razvoj kariere
(Vir: Lasten)*



*Graf 5: Razvoj kariere
(Vir: Lasten)*

S to hipotezo smo raziskovali razvoj kariere v podjetju. Zaposleni so bili naklonjeni trditvam, da nadrejeni v podjetju poudarjajo razvoj znanja in spretnosti ter da jim dajejo za to tudi priložnosti. Veliko manj pa se jih s svojimi nadrejenimi o svojih poklicnih priložnostih pogovarja sproščeno. Glede na povprečja vseh raziskovanih trditev hipotezo potrjujemo – zaposleni imajo možnosti za razvoj lastne kariere v podjetju, treba pa je proučiti šum v komunikaciji, ki poteka med nadrejenimi in podrejenimi.

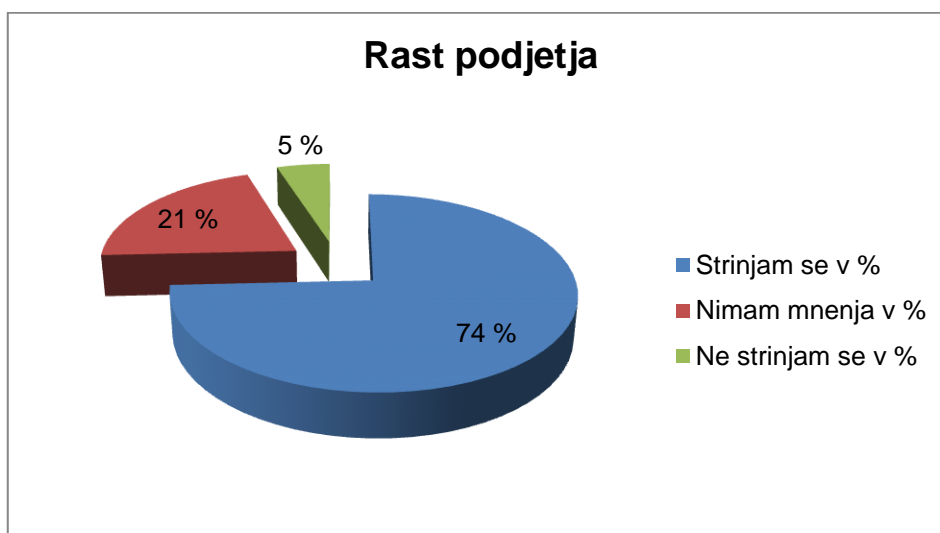
H2: Zaposleni v podjetju dobro poznajo nove priložnosti za rast podjetja.

Za raziskavo te hipoteze smo namenili trditve od 7 do 10.

	Strinjam se (%)	Nimam mnenja (%)	Ne strinjam se (%)
Trditev št. 7: Dobro razumem prodajne priložnosti podjetja.	86	11	3
Trditev št. 8: Nadrejeni me spodbuja k iskanju novih poslovnih priložnosti.	64	31	5
Trditev št. 9: Storitve podjetja znam odlično predstaviti notranjim in zunanjim strankam.	92	6	2
Trditev št. 10: Nadrejeni mi pomagata pri razumevanju konkurence.	55	35	10
Povprečje (%):	74,25	20,75	5,00

Tabela 2: Rast podjetja

(Vir: Lasten)



Graf 6: Rast podjetja

(Vir: Lasten)

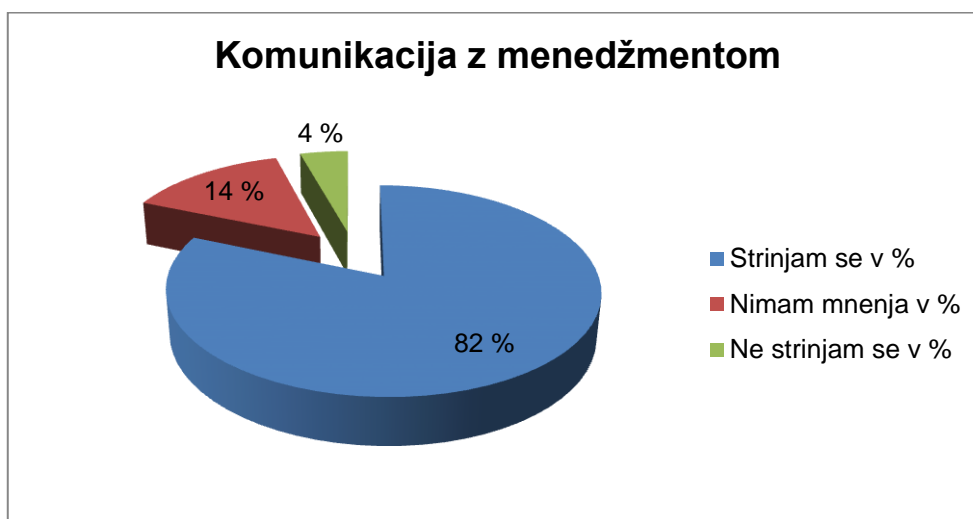
S hipotezo smo raziskovali poznavanje priložnosti za rast podjetja. Zaposleni so najboljše ocenili trditve, kako znajo predstaviti podjetje notranjim in zunanjim strankam. Najslabše so ocenili pomoč nadrejenega pri razumevanju konkurence iz okolja. Prodajne priložnosti podjetja dobro poznajo, nadrejeni jih celo spodbujajo k iskanju novih poslovnih priložnosti. Ker zaposleni ocenjujejo, da jih nadrejeni premalo informirajo o obstoječi konkurenci iz okolja, zastavljeno hipotezo delno potrjujemo.

H3: Nadrejeni zaposlenim omogočajo učinkovito in sproščeno komunikacijo s podrejenimi sodelavci.

Za raziskavo hipoteze smo namenili trditve od 11 do 13.

	Strinjam se (%)	Nimam mnenja (%)	Ne strinjam se (%)
Trditev št. 11: Z nadrejenim se lahko sproščeno pogovarjam o pomembnih zadevah.	76	20	4
Trditev št. 12: Nadrejeni je dojemljiv za nove ideje, pobude delavcev.	83	12	5
Trditev št. 13: Na mojem oddelku cenimo mnenja sodelavcev.	85	11	4
Povprečje (%):	81,33	14,33	4,33

Tabela 3: Komunikacija z menedžmentom
(Vir: Lasten)



Graf 7: Komunikacija z menedžmentom
(Vir: Lasten)

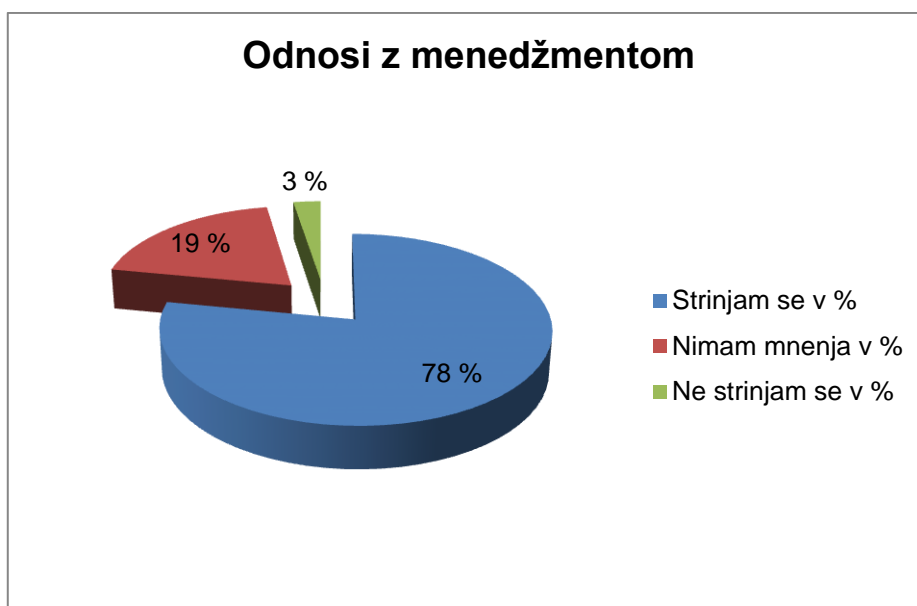
S hipotezo smo raziskovali komuniciranje podrejenih z nadrejenimi v podjetju. Zaposleni so bili precej naklonjeni drugi in tretji trditvi, da je njihov nadrejeni dojemljiv za nove ideje in pobude delavcev ter da so njihova mnenja cenjena. Malo slabše so ocenili prvo trditev, da se s svojim nadrejenim pogovarjajo sproščeno.

H4: Nadrejena oseba sodeluje, spoštuje, razume mnenja podrejenih in je zaupanja vredna oseba.

Hipotezo smo raziskovali s trditvami od 14 do 18.

	Strinjam se (%)	Nimam mnenja (%)	Ne strinjam se (%)
Trditev št. 14: Nadrejeni dobro sodeluje z vsemi, ne glede na starost.	76	22	2
Trditev št. 15: Nadrejeni izreče pohvalo, če je delo dobro opravljeno.	84	14	2
Trditev št. 16: Nadrejeni me obravnava s spoštovanjem.	78	18	4
Trditev št. 17: Nadrejeni je oseba, vredna zaupanja.	77	21	2
Trditev št. 18: Nadrejeni poskuša razumeti stališče zaposlenega.	75	22	3
Povprečje (%):	78,00	19,40	2,60

*Tabela 4: Odnosi z menedžmentom
(Vir: Lasten)*



*Graf 8: Odnosi z menedžmentom
(Vir: Lasten)*

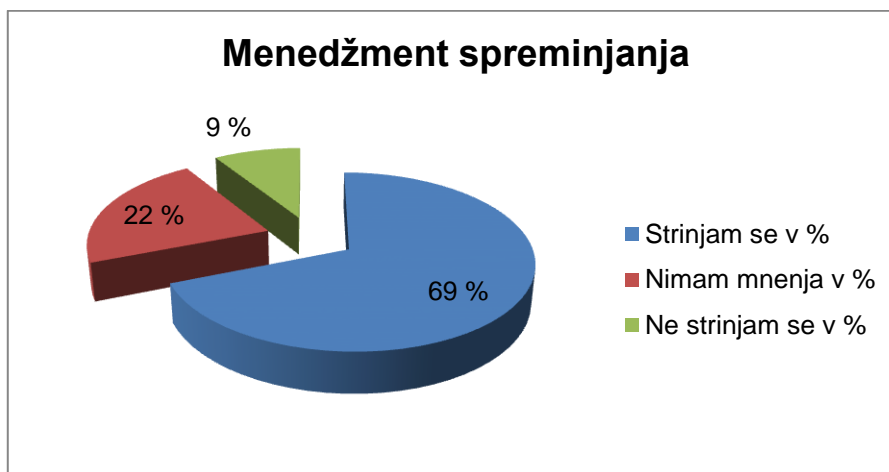
S hipotezo smo raziskovali odnos nadrejenih do podrejenih v podjetju. Zaposleni so najboljše ocenili trditev, da jim nadrejeni izreče pohvalo, če je delo dobro opravljeno. Najslabše pa so ocenili trditev, ki preverja, ali nadrejeni skuša razumeti stališče zaposlenega. Povprečje naklonjenih je precej visoko, zato hipotezo potrjujemo in ocenjujemo, da je odnos nadrejenih do podrejenih dober.

H5: Podjetje se uspešno in pravočasno sooča s spremembami, še preden ga k temu prisilijo zunanji dejavniki, pri spremembah zaposleni sodelujejo.

Hipotezo smo raziskovali s trditvami od 19 do 21.

	Strinjam se (%)	Nimam mnenja (%)	Ne strinjam se (%)
Trditev št. 19: Podjetje se uspešno sooča s spremembami.	69	24	7
Trditev št. 20: Spremembe se v podjetju izvajajo, še preden ga k temu prisilijo zunanji dejavniki.	65	21	14
Trditev št. 21: Zaposleni sodelujemo pri spremembah.	73	21	6
Povprečje (%):	69,00	22,00	9,00

Tabela 5: Menedžment spreminjanja
(Vir: Lasten)



Graf 9: Menedžment spreminjanja
(Vir: Lasten)

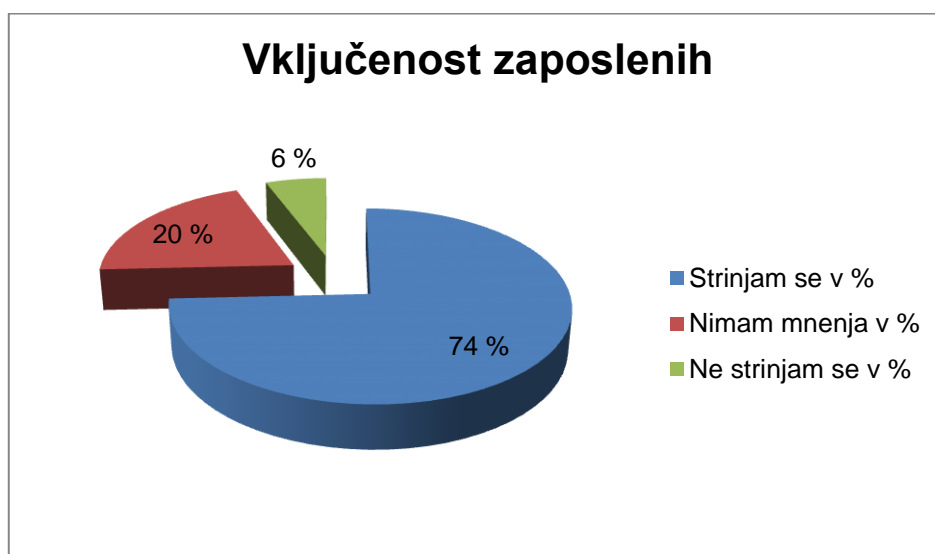
S hipotezo smo raziskovali, če se podjetje uspešno in pravočasno sooča s spremembami. Z najvišjim odstotkom odgovorov so ocenili, da zaposleni pri spremembah sodelujejo, kar je za podjetje zelo spodbudno. Pa vendar hipotezo potrjujemo le delno, ker so zaposleni ocenili, da se podjetje na spremembe ne odziva pravočasno.

H6: Zaposleni so zadovoljni s svojim delom, so motivirani in ponosni na svoje delo v podjetju.

Hipotezo smo raziskovali s trditvami od 22 do 25.

	Strinjam se (%)	Nimam mnenja (%)	Ne strinjam se (%)
Trditev št. 22: S svojim delom sem zadovoljen.	61	28	11
Trditev št. 23: Ponosen sem, da delam v podjetju UPS.	85	14	1
Trditev št. 24: Motiviran sem za to, da prispevam k uspehu podjetja.	78	19	3
Trditev št. 25: Svojemu prijatelju bi svetoval, da se zaposli v našem podjetju.	73	19	8
Povprečje (%):	74,25	20,00	5,75

*Tabela 6: Vključenost zaposlenih
(Vir: Lasten)*



*Graf 10: Vključenost zaposlenih
(Vir: Lasten)*

S hipotezo smo raziskovali vključenost zaposlenih. Z najvišjim odstotkom odgovorov so zaposleni ocenili, da so ponosni, ker delajo za podjetje UPS. Najslabše so ocenili trditve o zadovoljstvu s svojim delom, veliko pa jih nima mnenja. Hipotezo delno potrjujemo – zaposleni so ponosni, da delajo v podjetju UPS, so dovolj motivirani za to, da prispevajo k uspehu podjetja, niso pa izkazali zadovoljstva s svojim delom.

5.6 SKLEP

Podjetje je usmerjeno v razvoj znanja in spretnosti, kar ocenjujemo za pozitivno usmeritev. Pohvalno je, da zaposleni dobro poznajo prodajne priložnosti podjetja. Zaposleni pri spremembah sodelujejo, kar kaže na dobro »interno komunikacijo navzgor«. Odnos nadrejenih do podrejenih je dober, kar je vredno ohranjati.

Nasprotno pa so zaposleni ocenili uspešnost podjetja pri odzivanju na spremembe. Poudarjajo, da so premalo informirani o konkurenci iz okolja. Zadovoljstvo pri svojem delu je izkazalo le 61 % anketiranih, kar pomeni, da ostaja še dovolj prostora za izboljšanje interne komunikacije v podjetju. V zvezi s »komunikacijo navzdol« so zaposleni slabše ocenili trditev, da se s svojim vodjem na oddelku pogovarjajo sproščeno. Predlogi za izboljšave, ki smo jih podali v zaključku diplomske naloge, se zato nanašajo na kanale »interne komunikacije navzdol«.

6 ZAKLJUČKI

V interno komuniciranje sta vključeni vertikalna in horizontalna komunikacija. Smisel vertikalne komunikacije je spodbujati zaposlene k razvoju lastnih idej, ki jih bodo brez problema posredovali svojim nadrejenim. Smisel horizontalne komunikacije pa je informiranje, vzdrževanje medosebnih odnosov, prilagajanje drug drugemu ter boljše počutje. Dobri medosebni odnosi, boljše počutje, informiranost in zadovoljstvo bodo prinesli večjo kreativnost zaposlenih pri njihovem delu.

Za dobro interno komunikacijo avtorji po večini predlagajo izboljšanje informacijskih pretokov v podjetju. Pri tem predlagajo dvosmerne in medosebne oblike komuniciranja, uvedbo timskega dela, dvig participacije zaposlenih pri upravljanju podjetja ipd. Izboljšanje motivacije, samoiniciativnosti in pripadnosti zaposlenih, njihova seznanjenost z vizijo, strategijo in poslovnimi načrti ter večja sposobnost podjetja pri reševanju konfliktov in sporov bodo zagotovili dobro interno komunikacijo v podjetju. Končni rezultat dobre interne komunikacije bo zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Zgodovino slovenskega podjetja UPS Adria (S) Ekspres moramo razumeti v okviru njegovih prvih nastankov v ZDA, ki segajo v leto 1907. Podjetje je po letu nastanka raslo tako na domači kot mednarodni ravni in se je do danes razširilo v uspešno družbo, ki deluje na Bližnjem vzhodu, v Afriki, Tihem oceanu, Kanadi in po celotni Evropi. V družbi poudarjajo svojo vizijo in poslanstvo, s katerima želijo doseči predvsem rast globalnega poslovanja družbe, konkurenčnost družbe, osebni razvoj in uspeh pri zaposlenih in poslovnih partnerjih ter skrbnost, odgovornost in trajnost družbe. Kot svetovno podjetje paketne dostave in vodilni globalni ponudnik v

transportnih in logističnih storitvah še naprej razvijajo logistične procese, upravljajo oskrbovalne verige in posodablajo e-poslovanje.

Na splošno interna komunikacija pri zaposlenih povečuje občutek pripadnosti. Preko njenih kanalov oziroma orodij se zaposlene seznanja in ozavešča o storitvah podjetja, načrtih, spremembah in aktualnih dogajanjih. Za dobro in uspešno slovensko podjetje UPS Adria (S) Ekspres je pomembno, da zaposleni sprejmejo in ponotranjijo vizijo, poslanstvo, strategijo in vrednote družbe UPS. Orodja, ki jih imajo na voljo v podjetju, so številna, raznovrstna in kakovostna.

Družba UPS je usmerjena v razvoj znanja in spretnosti, kar ocenjujemo za pozitivno usmeritev. Rezultat naše ankete je pokazal, da zaposleni na Brniku dobro poznajo prodajne priložnosti podjetja. Zaposleni pri spremembah v podjetju sodelujejo, kar kaže na dobro »interno komunikacijo navzgor«. Odnos nadrejenih do podrejenih je dober, kar je vredno ohranjati. Nasprotno so zaposleni ocenili uspešnost podjetja pri odzivanju na spremembe. Poudarjajo, da so premalo informirani o konkurenci iz okolja. Predlogi za izboljšave, ki smo jih podali v nadaljevanju, se zato nanašajo na kanale »interne komunikacije navzdol«.

6.1 MOŽNOSTI NADALNJEGA RAZVOJA

Družba UPS močno poudarja razvoj znanja in spretnosti. Gre torej za družbo, ki je usmerjena v znanje. Zato predlagamo, da nadrejeni v obravnavanem podjetju pokažejo odprtost za želje zaposlenih pri razvoju njihove kariere. Pri tem gre za komunikacijo na zasebni ravni, zato naj se o tem pogovorijo na razgovorih TLA. Glede na to, da je v času gospodarske krize še toliko bolj pomembno znanje in da je večina zaposlenih v podjetju s srednješolsko izobrazbo, predlagamo, da podjetje investira v izobrazbo zaposlenih.

Zaposleni zelo dobro poznajo prodajne priložnosti podjetja, premalo pa so informirani o konkurenci iz okolja. Za rast podjetja je danes poznavanje konkurence ključnega pomena, zato naj vodstveni kader svojim zaposlenim predstavi ključne konkurente. Zavedanje o konkurenci bo prineslo prednosti podjetju, s tem se bo povečala uspešnost podjetja pri odzivanju na spremembe, ki so ga zaposleni slabše ocenili. Zato naj bodo sestanki izobraževalne narave, še bolj odprti za njihove predloge. Zaposleni pri spremembah sodelujejo, kar kaže na dobro »interno komunikacijo navzgor«, ki jo je vredno ohranjati in spodbujati.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

Gruban, B. (1998). *Vizija organizacij: Poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*. Teorija in praksa (4), strani 613–632.

Kavčič, B. (2006). *Spoznajmo poslovno komuniciranje*. Celje: Visoka komercialna šola.

Mihaljčič, Z., in Mihaljčič - Šantl, L. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.

Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., in Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.

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

Šega, N. (2004). *Interno komuniciranje v Abanki Vipji*. Diplomsko delo, Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Urnaut Goltnik, A. (2003). *Poslovno komuniciranje*. Slovenj Gradec: Višja strokovna šola.

Spletne strani

United Parcel Service (UPS). Pridobljeno 9. 8. 2012 z naslova <http://www.company-statements-slogans.info/list-of-companies-u/united-parcel-service.htm>.

UPS Pressroom. Atlanta: Media Center. Pridobljeno 22. 8. 2012 z naslova <http://pressroom.ups.com/Fact+Sheets/UPS's+Values,+Mission,+and+Strategy>.

Selič, P. *Komunikacija – temeljna izhodišča*. Pridobljeno 19. 8. 2012 z naslova <http://www.mf.uni-lj.si/dokumenti/f61a7e998bd0af4f1c4083805b2bfb45.pdf>.

Žargi, Š. (2006). *Brnik postaja UPS »okno na Balkan«*. Pridobljeno 5. 8. 2012 z naslova <http://www.gorenjskiqlas.si/novice/ekonomija/index.php?action=clanek&id=781>.

Interni viri

Kos Knez, S. (2010). Študijsko gradivo: *Poslovno komuniciranje in vodenje*.

UPS (2011). Interno gradivo podjetja: *Code of Business Conduct*.

UPS (2011). Mnenjska raziskava med zaposlenimi v podjetju. *2011 Employee Opinion Survey Report*.

UPS Adria (S) Ekspres, d.o.o. Interna spletna stran podjetja. Pridobljeno 15. 10. 2012 z naslova <http://inside.ups.com/sites/ERIW/hr@europe/pages/Community.aspx>.

UPS. Interno glasilo podjetja. *Compass*. Pridobljeno 7. 9. 2012 z naslova <http://compass.ups.com/>.

UPS. Interna spletna stran podjetja. *Europe Region Newsline*. Pridobljeno 22. 9. 2012 z naslova <http://inside.ups.com/sites/ERIW/hr@europe/pages/Community.aspx>.

UPS. Interna spletna stran podjetja. *UPSers.com*. Pridobljeno 2. 9. 2012 z naslova <https://ep.ups.com/upsers/myportal/>.

UPS. Interna spletna stran podjetja. *UPS Learning center*. Pridobljeno 10. 9. 2012 z naslova <https://ups.skillport.com/skillportfe/login.action/>.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

KAZALO SLIK

Slika 2: Organigram podjetja UPS Adria (S) Ekspres.	14
Slika 3: UPS Adria (S) Ekspres.	19
Slika 4: Novice v podjetju UPS	21
Slika 5: UPSers.com	22
Slika 6: UPS Learning center	23
Slika 7: Glasilo Compass.....	24

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol	27
Graf 2: Število zaposlenih glede na starost.....	27
Graf 3: Struktura zaposlenih glede na starost in spol.....	28
Graf 4: Izobrazba zaposlenih.....	28
Graf 5: Razvoj kariere.....	30
Graf 6: Rast podjetja.....	31
Graf 7: Komunikacija z menedžmentom.....	32
Graf 8: Odnosi z menedžerjem.....	33
Graf 9: Menedžment spreminjanja.....	34
Graf 10: Vključenost zaposlenih.....	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvoj kariere.....	29
-------------------------------	----

Tabela 2: Rast podjetja.....	30
Tabela 3: Komunikacija z menedžmentom.....	31
Tabela 4: Odnosi z menedžmentom.....	31
Tabela 5: Menedžment spreminjanja.....	33
Tabela 6: Vključenost zaposlenih.....	34

POJMOVNIK

UPS Supply Chain Solutions: Rešitve UPS za oskrbovalne verige

»We run the tightest ship in the shipping business«: »Vodimo najtesnejšo ladjo v poslovnem svetu pošiljanja pošiljk«

»WE ♥ LOGISTICS«: »Radi imamo logistiko«

KRATICE IN AKRONIMI

COBISS: Cooperative Online Bibliographic System and Services: Kooperativni online bibliografski sistem in servisi

DIAD: Delivery Information Acquisition Device: Informacijska naprava o nakupu in dostavi

IBM: International Business Machines Corporation

TLA: Talk, Listen, Act: Razpravljaj, poslušaj, ukrepaj

UPS: United Parcel Service

ZDA: Združene države Amerike

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,
moje ime je Nežka Čebašek in sem študentka logističnega inženirstva, smer poslovna logistika, na višji šoli B&B, izobraževanje in usposabljanje. V svoji diplomski nalogi predstavljam interno komunikacijo v podjetju UPS Adria (S) Ekspres, d. o. o. Del moje diplomske naloge predstavlja tudi ta anketni vprašalnik, s katerim bom lahko proučila interno komunikacijo znotraj podjetja. Anketa je anonimna. Reševanje vam bo vzelo le nekaj minut časa. Za odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Spol

- a. Moški
- b. Ženski

2. Starost

- a. Od 20 do 30 let
- b. Od 31 let do 40 let
- c. Od 41 do 50 let
- d. Od 51 let do 60 let

3. Izobrazba

- a. Poklicna izobrazba
- b. Srednješolska izobrazba
- c. Višješolska izobrazba
- d. Visokošolska izobrazba
- e. Univerzitetna izobrazba

4. Z nadrejenimi se sproščeno pogovarjam o poklicnih priložnostih.

- a. Strinjam se.
- b. Delno se strinjam.
- c. Ne strinjam se.
- d. Nimam mnenja.

5. Nadrejeni mi dajejo priložnosti za razvoj znanja in sposobnosti.

- a. Strinjam se.
- b. Delno se strinjam.
- c. Ne strinjam se.
- d. Nimam mnenja.

6. Nadrejeni poudarjajo razvoj znanja in spretnosti.

- a. Strinjam se.
- b. Delno se strinjam.
- c. Ne strinjam se.
- d. Nimam mnenja.

7. Dobro razumem prodajne priložnosti podjetja.
 - a. Strinjam se.
 - b. Delno se strinjam.
 - c. Ne strinjam se.
 - d. Nimam mnenja.

8. Nadrejeni me spodbuja k iskanju novih poslovnih priložnosti.
 - a. Strinjam se.
 - b. Delno se strinjam.
 - c. Ne strinjam se.
 - d. Nimam mnenja.

9. Storitve podjetja znam odlično predstaviti notranjim in zunanjim strankam.
 - a. Strinjam se.
 - b. Delno se strinjam.
 - c. Ne strinjam se.
 - d. Nimam mnenja.

10. Nadrejeni mi pomaga pri razumevanju konkurence.
 - a. Strinjam se.
 - b. Delno se strinjam.
 - c. Ne strinjam se.
 - d. Nimam mnenja.

11. Z nadrejenim se lahko sproščeno pogovarjam o pomembnih zadevah.
 - a. Strinjam se.
 - b. Delno se strinjam.
 - c. Ne strinjam se.
 - d. Nimam mnenja.

12. Nadrejeni je dojemljiv za nove ideje, pobude delavcev.
 - a. Strinjam se.
 - b. Delno se strinjam.
 - c. Ne strinjam se.
 - d. Nimam mnenja.

13. Na mojem oddelku cenimo mnenja sodelavcev.
 - a. Strinjam se.
 - b. Delno se strinjam.
 - c. Ne strinjam se.
 - d. Nimam mnenja.

14. Nadrejeni dobro sodeluje z vsemi, ne glede na starost.
- Strinjam se.
 - Delno se strinjam.
 - Ne strinjam se.
 - Nimam mnenja.
15. Nadrejeni izreče pohvalo, če je delo dobro opravljeno.
- Strinjam se.
 - Delno se strinjam.
 - Ne strinjam se.
 - Nimam mnenja.
16. Nadrejeni me obravnava s spoštovanjem.
- Strinjam se.
 - Delno se strinjam.
 - Ne strinjam se.
 - Nimam mnenja.
17. Nadrejeni je oseba, vredna zaupanja.
- Strinjam se.
 - Delno se strinjam.
 - Ne strinjam se.
 - Nimam mnenja.
18. Nadrejeni poskuša razumeti stališče zaposlenega.
- Strinjam se.
 - Delno se strinjam.
 - Ne strinjam se.
 - Nimam mnenja.
19. Podjetje se uspešno sooča s spremembami.
- Strinjam se.
 - Delno se strinjam.
 - Ne strinjam se.
 - Nimam mnenja.
20. Spremembe se v podjetju izvajajo, še preden ga k temu prisilijo zunanji dejavniki.
- Strinjam se.
 - Delno se strinjam.
 - Ne strinjam se.
 - Nimam mnenja.

21. Zaposleni sodelujemo pri spremembah.

- a. Strinjam se.
- b. Delno se strinjam.
- c. Ne strinjam se.
- d. Nimam mnenja.

22. S svojim delom sem zadovoljen.

- a. Strinjam se.
- b. Delno se strinjam.
- c. Ne strinjam se.
- d. Nimam mnenja.

23. Ponosen sem, da delam v podjetju UPS.

- a. Strinjam se.
- b. Delno se strinjam.
- c. Ne strinjam se.
- d. Nimam mnenja.

24. Motiviran sem za to, da prispevam k uspehu podjetja.

- a. Strinjam se.
- b. Delno se strinjam.
- c. Ne strinjam se.
- d. Nimam mnenja.

25. Svojemu prijatelju bi svetoval, da se zaposli v našem podjetju.

- a. Strinjam se.
- b. Delno se strinjam.
- c. Ne strinjam se.
- d. Nimam mnenja.