



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

# **INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU INTEREUROPA**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.

Kandidatka: Jurka Kerec

Lektorica: Judita Nahtigal

Kranj, junij 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec za vso pomoč in podporo pri pisanju diplomske naloge.

Hvala ge. Marjani Dobnikar iz podjetja Intereuropa za njeno pomoč pri raziskavi interne komunikacije v podjetju.

Zahvaljujem se tudi ge. Juditi Nahtigal za lektoriranje diplomske naloge.

Zahvala gre ravno tako vsem na šoli BB, ki so me sproti obveščali o dogajanju in me hkrati spodbujali in čakali na mojo odločitev.

Posebna zahvala pa gre seveda moji družini, staršem, možu in otrokom za vso potrpežljivost in dobro voljo, ki smo jo vsi zelo potrebovali.

## **IZJAVA**

»Študentka Jurka Kerec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.

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

Dne 7. 6. 2011

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Vsi ljudje komuniciramo, besedno ali nebesedno, v vsakem trenutku; brez komunikacije si ne znamo predstavljati, kako bi lahko funkcionirali, tako doma kot na delovnem mestu. Komunikacija je v veliki meri in predvsem odvisna od človekovega značaja, pomembno pa pripomore tudi aktualna situacija in ljudje, s katerimi trenutno komuniciramo. V podjetju si svojih sodelavcev, nadrejenih in tudi podrejenih ne moremo izbirati sami, zato se moramo velikokrat prilagajati njihovem načinu komuniciranja, velja pa tudi obratno. K uspešnemu komuniciranju v podjetju veliko pripomore vodja; je oseba, ki zaposlene motivira, jim daje potrebne informacije za delo, jih pohvali, se z njimi pogovarja in ustvarja pozitivno klimo v podjetju. Če vodja poskrbi za pozitivno ozračje, so zaposleni pripravljeni sodelovati z njim in med seboj in komunikacija steče veliko bolje.

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kako poteka interno komuniciranje v podjetju Intereuropa, ali so ljudje zadovoljni z odnosi na delovnem mestu, ugotovljali bomo, kakšen je pri njih pretok informacij, kakšna so interna komunikacijska orodja v njihovem podjetju, ali so z njimi seznanjeni in ali bi si želeli kakšnih sprememb na področju internega komuniciranja.

### **KLJUČNE BESEDE**

- Interna komunikacija
- Motivacija
- Vodenje
- Organizacijska klima
- Medsebojni odnosi

## **ABSTRACT**

People communicate - verbal and non-verbal, at all times. We can not imagine how we could even function without communication, at home and at work as well.

The way of communication mainly depends on one's character and nature, but also on current situation and the people we communicate with. At work we can not choose our colleagues, superiors and subordinates, so we often have to adjust to their special way of communication and they have to adjust to ours. The leader has a very important role in creating succesful communication; he/she motivates the employees, gives the information needed for their work, talks to them, and creates positive atmosphere within the company. The positive atmosphere helps employees to cooperate and the communication flows much better.

The main goal of this diploma work is to explore the internal communication in the company Intereuropa and to find out whether the employees are satisfied with the working relationships; we will try to determine the flow of communication, what are the internal communication tools, are employees acquainted to them, and whether they would like any changes in the area of internal communication in their company.

## **KEYWORDS**

- Internal communication
- Motivation
- Management
- Organizational climate
- Interpersonal relation

# KAZALO VSEBINE

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD.....</b>                                     | <b>1</b>  |
| 1.1      | PREDSTAVITEV PROBLEMA.....                           | 1         |
| 1.2      | PREDSTAVITEV OKOLJA .....                            | 1         |
| 1.3      | METODE DELA.....                                     | 2         |
| 1.4      | PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....                       | 2         |
| <b>2</b> | <b>POJEM KOMUNICIRANJE.....</b>                      | <b>3</b>  |
| 2.1      | OPREDELITEV KOMUNICIRANJA .....                      | 3         |
| 2.2      | KOMUNIKACIJSKI MODEL.....                            | 3         |
| 2.3      | VRSTE KOMUNICIRANJA .....                            | 5         |
| 2.3.1    | KOMUNICIRANJE GLEDE NA RAZDALJO MED UDELEŽENCI ..... | 5         |
| 2.3.2    | KOMUNICIRANJE GLEDE NA ŠTEVILO SODELUJOČIH .....     | 5         |
| 2.3.3    | KOMUNICIRANJE GLEDE NA SMER.....                     | 6         |
| 2.3.4    | KOMUNICIRANJE GLEDE NA OBLIKO .....                  | 6         |
| 2.4      | OVIRE V KOMUNICIRANJU .....                          | 6         |
| 2.4.1    | SELEKTIVNOST ZAZNAVANJA.....                         | 7         |
| 2.4.2    | PRIČAKOVANJA.....                                    | 7         |
| 2.4.3    | MOTIVI IN INTERESI.....                              | 7         |
| 2.4.4    | IZKRIVLJANJE .....                                   | 7         |
| 2.4.5    | ŠUM.....   | 9         |
| 2.5      | OBVLADOVANJE TEŽAV PRI KOMUNICIRANJU .....           | 9         |
| 2.5.1    | RAZUMEVANJE.....                                     | 9         |
| 2.5.2    | OBILNOST SPOROČANJA .....                            | 10        |
| 2.5.3    | OMEJEVANJE SPOROČANJA.....                           | 10        |
| <b>3</b> | <b>INTERNO KOMUNICIRANJE.....</b>                    | <b>10</b> |
| 3.1      | POJEM INTERNO KOMUNICIRANJE .....                    | 10        |
| 3.2      | NAMEN IN CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....         | 12        |
| 3.3      | ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH..... | 13        |
| 3.3.1    | ORGANIZACIJSKA KLIMA .....                           | 14        |
| 3.3.2    | MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI .....                | 14        |
| 3.4      | UPRAVLJANJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....             | 18        |
| 3.5      | ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....                  | 20        |
| 3.5.1    | PISNA ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....            | 20        |
| 3.5.2    | GOVORNA ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....         | 21        |
| 3.5.3    | ELEKTRONSKA ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....     | 22        |
| 3.6      | RAVNI INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....                   | 23        |
| 3.6.1    | KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ POSAMEZNIKA .....              | 23        |
| 3.6.2    | MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE .....                        | 23        |
| 3.6.3    | KOMUNICIRANJE V MANJŠIH SKUPINAH .....               | 23        |
| 3.6.4    | KOMUNICIRANJE MED SKUPINAMI.....                     | 24        |
| 3.7      | SMERI INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....                  | 24        |
| 3.7.1    | KOMUNIKACIJSKA POT NAVZDOL .....                     | 24        |
| 3.7.2    | KOMUNIKACIJSKA POT NAVZGOR .....                     | 25        |
| 3.7.3    | HORIZONTALNE POTI.....                               | 25        |
| 3.7.4    | KOMUNICIRANJE V RAZLIČNIH SMEREH.....                | 25        |
| 3.8      | USPEŠNO IN UČINKOVITO KOMUNICIRANJE .....            | 26        |
| 3.8.1    | USPEŠNO INTERNO KOMUNICIRANJE.....                   | 26        |
| 3.8.2    | UČINKOVITO INTERNO KOMUNICIRANJE.....                | 26        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 3.8.3    | DEJAVNIKI UČINKOVITEGA IN USPEŠNEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA..... | 27        |
| 3.9      | OVIRE V INTERNEM KOMUNICIRANJU .....                             | 28        |
| 3.9.1    | ORGANIZACIJSKE OVIRE .....                                       | 30        |
| 3.9.2    | INDIVIDUALNE OVIRE .....   | 30        |
| 3.9.3    | PREMAGOVANJE OVIR V INTERNEM KOMUNICIRANJU .....                 | 30        |
| 3.10     | INTERNO KOMUNICIRANJE IN VODENJE ZAPOSLENIH.....                 | 31        |
| 3.10.1   | USPEŠNA VODSTVENA KOMUNIKACIJA.....                              | 32        |
| 3.11     | INTERNA KOMUNIKACIJA DANES IN V PRIHODNOSTI.....                 | 33        |
| <b>4</b> | <b>PREDSTAVITEV PODJETJA INTEREUROPA .....</b>                   | <b>36</b> |
| 4.1      | ZGODOVINA PODJETJA.....  | 36        |
| 4.2      | STRATEŠKE USMERITVE KONCERNA INTEREUROPA .....                   | 36        |
| 4.3      | KOMUNIKACIJA V INTEREUROPI .....                                 | 38        |
| 4.3.1    | OPREDELITEV STRATEGIJE KOMUNICIRANJA DRUŽBE .....                | 39        |
| 4.3.2    | CILJ KOMUNICIRANJA .....   | 39        |
| 4.3.3    | VAROVANJE INTERESOV ZAPOSLENIH V DRUŽBI .....                    | 39        |
| 4.3.4    | KAKOVOST DELOVNEGA OKOLJA .....                                  | 40        |
| 4.3.5    | MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME »ZLATA NIT«, 2009/2010 .....       | 41        |
| 4.3.6    | KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI .....                                | 41        |
| <b>5</b> | <b>ANALIZA RAZISKAVE.....</b>                                    | <b>42</b> |
| 5.1      | SPOL ANKETIRANCEV .....  | 42        |
| 5.2      | STAROST ANKETIRANCEV .....                                       | 43        |
| 5.3      | IZOBRAZBENA STRUKTURA ANKETIRANCEV .....                         | 44        |
| 5.4      | DELOVNA DOBA ANKETIRANCEV .....                                  | 45        |
| 5.5      | KOMUNIKACIJSKI KANALI V PODJETJU .....                           | 46        |
| 5.6      | STOPNJA INFORMIRANOSTI V PODJETJU.....                           | 46        |
| 5.7      | PRAVOČASNOST INFORMACIJ .....                                    | 47        |
| 5.8      | VIRI INFORMACIJ V PODJETJU .....                                 | 48        |
| 5.9      | RAZLOGI ZA NEZADOSTNO INFORMIRANOST .....                        | 49        |
| 5.10     | VZDUŠJE V PODJETJU.....  | 50        |
| 5.11     | ODZIV PRI KONFLIKTU.....   | 51        |
| 5.12     | ODNOSI S SODELAVCI.....  | 52        |
| 5.13     | ODNOSI Z NADREJENIMI .....                                       | 53        |
| 5.14     | VZROKI SLABIH ODNOSOV .....                                      | 54        |
| 5.15     | VPLIV INTERNE KOMUNIKACIJE V PODJETJU.....                       | 55        |
| 5.16     | MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI .....                                     | 56        |
| 5.17     | IZRAŽANJE MNENJA .....   | 57        |
| 5.18     | MOŽNOST POVRATNE INFORMACIJE .....                               | 58        |
| 5.19     | SESTANKI Z NADREJENIMI.....                                      | 59        |
| 5.20     | USPEŠNOST SESTANKOV .....  | 60        |
| 5.21     | LETNI RAZGOVORI .....  | 61        |
| 5.22     | INTERNA KOMUNIKACIJSKA ORODJA.....                               | 62        |
| 5.23     | MNENJA O GLASILU INTERGLAS .....                                 | 63        |
| 5.24     | VSEBINE, KI BI JIH VPRAŠANI ŽELELI BRATI V INTERGLASU .....      | 64        |
| 5.25     | IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE V PODJETJU .....                        | 65        |
| <b>6</b> | <b>SKLEP .....</b>   | <b>66</b> |
| <b>7</b> | <b>LITERATURA .....</b>  | <b>68</b> |

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Interno komuniciranje postaja vedno bolj pomemben pojem v vsaki organizaciji. Cilj internega komuniciranja je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na delovanje organizacije.

Informirati zaposlene še ne pomeni komunicirati z njimi. Najbolj pomembna komunikacija je medosebna komunikacija, kjer zaposleni neposredno izvedo vse, kar se dogaja v podjetju, direktno od vodij. Za ljudi, zaposlene v neki organizaciji, so te informacije pomembne že zato, ker brez njih ne morejo dovolj kvalitetno opravljati svojega dela.

Uspeh podjetja je predvsem odvisen od zaposlenih in vodja se mora tega zavedati. Komunikacija na ukaz ne deluje več, zaposlenim je potrebno prisluhniti, zbrati pozitivne in tudi negativne informacije, vodja mora biti pripravljen na spremembe in zaposleni so tisti, ki največkrat opozarjajo tudi na potrebo po le-teh.

Zelo pomembno je, da so zaposleni motivirani ter da se počutijo dobro v podjetju; tako se bodo z njim identificirali, se počutili njegov del in strmeli k uresničevanju ciljev podjetja.

Gruban (1994) ugotavlja, da podjetja sistem interne komunikacije zavračajo kot nepotreben strošek, kot nekaj, kar je sicer zaželeno, ne pa neizogibno potrebno.

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski nalogi bom predstavila podjetje Intereuropa in ugotavljala, kako pri njih poteka interna komunikacija.

Koncern Intereuropa je vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev v Sloveniji in jugovzhodni Evropi ter uspešen logistični koncern z velikimi razvojnimi možnostmi.

Intereuropa d.d. obvladujoča družba ima sedež v Kopru, kjer posluje prek mreže osem poslovnih enot.

Poleg obvladujoče družbe sestavlja koncern Intereuropa še 18 povezanih družb v 12 državah, kjer ima koncern lastna podjetja z omrežjem poslovnih enot in logističnih terminalov. Logistične rešitve v ostalih državah Evrope in po svetu zagotavljajo z mrežo zanesljivih poslovnih partnerjev.

Dejavnost koncerna Intereuropa je zagotavljanje vseh vrst logističnih storitev s področja kopenskega, pomorskega in zračnega prometa, skladiščenja in distribucije kot tudi carinskih in drugih logističnih storitev, ki so potrebne za nemoten pretok blaga od proizvajalca do kupca.

Celovito paleto logističnih storitev zagotavljajo prek treh ključnih področij:

**Kopenski promet:** zbirni promet, ekspresni promet, cestni promet, železniški promet, carinske storitve, distribucija rezervnih delov.



**Interkontinentalni promet:** zračni promet, pomorski promet, pomorska agencija, avtomobilska agencija.

**Logistične rešitve:** skladiščenje in distribucija, logistični projekti.

Reševanje logističnih potreb kupcev dopolnjujejo z izvajanjem dodatnih storitev, ki zaokrožajo ponudbo: sejemske storitve, najemi, posredništvo pri zavarovalnih poslih.

Kapacitete koncerna Intereuropa na dan 31.03.2010:

- 505 lastnih tovornih in 2.436 zaposlenih,
- ostalih dostavnih vozil,
- 268.959 m<sup>2</sup> lastnih skladiščnih površin,
- 2.245.601 m<sup>2</sup> zemljišč.

**Vizija** podjetja je postati vrhunski ponudnik celovitih logističnih storitev.

### 1.3 METODE DELA

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični del, za katerega smo črpali informacije iz literature različnih avtorjev, in praktični del, pri katerem smo naredili raziskavo internega komuniciranja v podjetju Intereuropa skozi zgodovino od začetka uvajanja pa do danes.

Primerjali smo, kako se teorija in praksa dopolnjujeta.

Ugotavljali bomo, zakaj so v podjetju Intereuropa uvedli interno komuniciranje, kakšni so bili začetki, kaj o interni komunikaciji menijo zaposleni, ali so zadovoljni s kanali internega komuniciranja v svojem podjetju, ali odgovorni merijo organizacijsko klimo oziroma zadovoljstvo zaposlenih in ali sledijo trendom internega komuniciranja.

### 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da je interna komunikacija predvsem odvisna od vodij in njegove komunikacije z zaposlenimi, od načina, kako jih usmerja, vodi, jim sporoča potrebne informacije in jim daje navodila za delovne naloge, ter v prvi vrsti motivira. Seveda pa je odvisna tudi od medosebnih odnosov med zaposlenimi, kajti le s trudom in dobro voljo skupaj ustvarjajo pozitivno delavno klimo in so lahko uspešni kot organizacija.

Kot omejitev pri diplomskem delu bi mogoče izpostavila nedosegljivost nekaterih podatkov med raziskavo; omejitev pri anketni raziskavi ni bilo, nekateri ljudje niso želeli odgovarjati, pa čeprav je bila anketa anonimna.

## 2 POJEM KOMUNICIRANJE

### 2.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati o nečem, vprašati za nasvet.

Komuniciranje lahko najbolj na splošno opredelimo ko prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo, ljudje med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov).

Sodoben človek uporablja pri sporazumevanju veliko število najrazličnejši simbolov:

- z govorno in pisano besedo sporoča drugim svoje misli, čustva in občutke,
- z zvočnimi signali opozarja nase (trobljenje avtomobilistov) ali pa se zabava (glasba),
- s slikami, risbami, kipi... izraža svoj pogled na svet, izraža lepoto, ki jo občuti,
- s svetlobnimi simboli (na primer semafor) sporoča pravila v prometu (Mihaljčič, 2000).

### 2.2 KOMUNIKACIJSKI MODEL

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot.

**Pošiljatelj** je oseba, ki sporočilo snuje in oddaja. Pri tem naj upošteva temeljna pravila uspešnega komuniciranja:

- pošiljatelj naj ima jasno opredeljen cilj - kaj hoče sporočiti prejemniku;
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo, da bo prejemnik razumel, kaj mu želi sporočiti pošiljatelj;
- pošiljatelj naj kar najbolje razume osebo ali osebe, ki jim posreduje sporočilo - njihove vrednote, vlogo in interese: od tega je v veliki meri odvisno, kako bodo sporočilo dojemali in kako se bodo odzvali nanj;
- pošiljatelj naj skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj bo tako bolje predvideval odzive prejemnikov.

Pošiljatelj naj pozna pravila komuniciranja, da lahko izbere način, kako bo komuniciral: govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano. Izbral bo obliko, ki ustreza prejemniku in še trem dejavnikom:

- stroškom komuniciranja,
- razpoložljivemu času,
- učinkovitosti načina komuniciranja.

**Sprejemnik** je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme.

Pogoj za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme.

Ko sprejemalec dobi dražljaj, to v njem sproži proces prevajanja dražljajev v misel, kar imenujemo dekodiranje. Pri sprejemniku sta pomembni predvsem dve obliki vedenja, to sta poslušanje in pripravljanje povratne informacije (Mumel, 2008).

**Sporočilo** vsebuje dejstvo, mnenje, željo, kratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti sprejemniku. Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato ga pogosto imenujemo kar signal. Sporočilo naj bo razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj želi oddajnik povedati. Naj bo tudi jedrnato, brez nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ki samo obremenjujejo komunikacijsko pot.

**Komunikacijski kanal** je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Lahko so to neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, zlasti telekomunikacijske zveze.

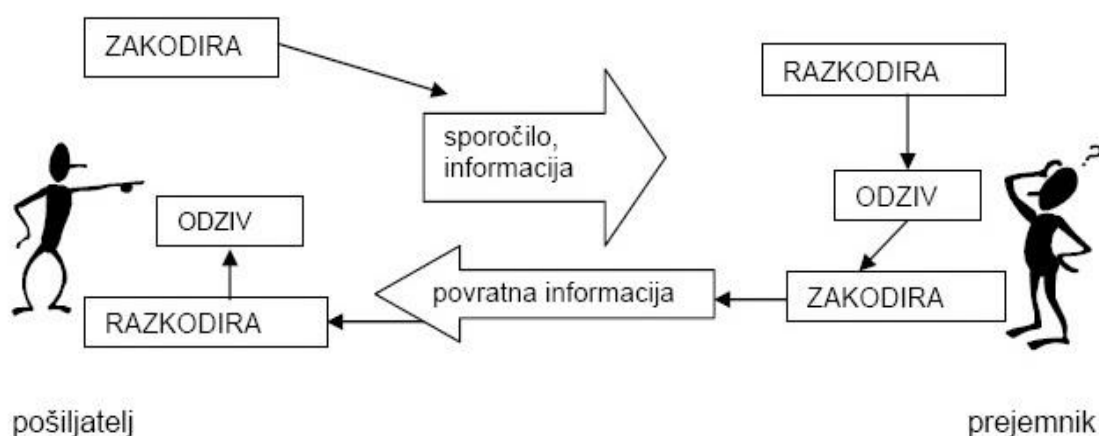
Zmogljivost komunikacijskega kanala je omejena, čeprav se nam pogosto dozdeva, da ni tako. Omejuje jo največja količina informacij, ki jo je še mogoče prenesti po komunikacijskem kanalu (Možina, 1998).

Kateri način za prenos sporočila naj izberemo, je odvisen od odgovorov na naslednja vprašanja:

- Ali potrebujemo odgovor nemudoma?
- Ali obstaja vprašanje sprejemljivosti sporočil?
- Ali obstaja potreba po dokumentiranju komuniciranja?
- Ali obstaja potreba po natančnosti?

Ko sporočilo po komunikacijskem kanalu prispe do prejemnika, ga mora ta najprej dekodirati, razvozlati pomen simbolov. Potem, ko je sporočilo razumel, prejemnik reagira s tako imenovano povratno informacijo ali **feedbackom**.

Glede na reakcijo sprejemnika nato pošiljatelj nadaljuje proces komuniciranja, ga prilagaja ali ga prekine (Mumel, 2008).



Slika 1: Sestavine komunikacijskega sistema (Vir: Možina, 1998:43)

## 2.3 VRSTE KOMUNICIRANJA

### 2.3.1 KOMUNICIRANJE GLEDE NA RAZDALJO MED UDELEŽENCI

**Neposredno (direktno ali osebno)** komuniciranje: to je komuniciranje "iz oči v oči" - na primer poslovni sestanki, poslovni razgovori, predavanja itd.

Prednosti osebne komunikacije so:

- hitrost potovanja sporočila,
- možnost, da takoj ugotovimo, ali je sporočilo prišlo do sprejemnika,
- povratna informacija o tem, kako je sprejemnik sporočilo razumel.

Slabosti osebne komunikacije pa so:

- večja poraba časa in denarja,
- v organizacijo komunikacije vključimo več ljudi,
- v osebnem kontaktu lahko močna čustvena obremenjenost bistveno zmanjša uspeh.

**Posredno (indirektno ali neosebno)** komuniciranje: to je komuniciranje na daljavo s pomočjo tehničnih pripomočkov, kot so na primer telefon, interfon, telefaks, dopisovanje itd.

### 2.3.2 KOMUNICIRANJE GLEDE NA ŠTEVILO SODELUJOČIH

♦ **Intrapersonalno** komuniciranje: gre za komuniciranje s samim seboj, notranji tok misli; človek se v svojih mislih pogovarja s samim seboj, pri tem pa tehta odločitve, čustva, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ne, o možnih posledicah neke odločitve.

♦ **Interpersonalno** komuniciranje: gre za osebne stike med posamezniki ali skupinami ljudi (na primer sporazumevanje s člani družine, med sodelavci, med stranko in obrtnikom). Zajema naslednje vidike:

- **vsebinski** - prenašanje vsebine, informiranje,
- **odnosni** - pove, kdo ima glavno besedo,
- **izrazni** - izraža zaskrbljenost ali moč, čustva,
- **vplivni** - reakcija, ki jo spodbudi sporočilo.

♦ **Javno** komuniciranje: takšno komuniciranje vključuje zelo širok krog ljudi; ljudje komunicirajo s pomočjo množičnih medijev oziroma sredstev javnega obveščanja (časopisi, revije, plakati, radio, televizija, internet...); množični mediji posredujejo ljudem politične, kulturne, izobraževalne, zabavne in druge informacije).

Javno komuniciranje ima tri funkcije:

- **informativna funkcija** - množični mediji zbirajo in širijo informacije okoli nas;
- **povezovalna funkcija** - množični mediji povezujejo in zblizujejo ljudi - pravimo, da je dandanes ves svet ena velika vas;
- **izobraževalna funkcija** - ko množični mediji ljudem posredujejo informacije, jih s tem izobražujejo, širijo njihovo znanje.

### 2.3.3 KOMUNICIRANJE GLEDE NA SMER

**Enosmerno** komuniciranje: pri tem komuniciranju potuje sporočilo samo v eno smer - od pošiljatelja k prejemniku. Povratne informacije ni, ne razvije se dialog. Prednost enosmernega sporočanja je v njegovi učinkovitosti. V kratkem času lahko posredujemo več informacij.

**Dvosmerno** komuniciranje: pri tem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju. V večini primerov ima dvosmerno komuniciranje prednost pred enosmernim, ker je bolj učinkovito, posebej pri razčiščevanju nejasnosti, dopolnjevanju idej (Mihaljčič, 2000).

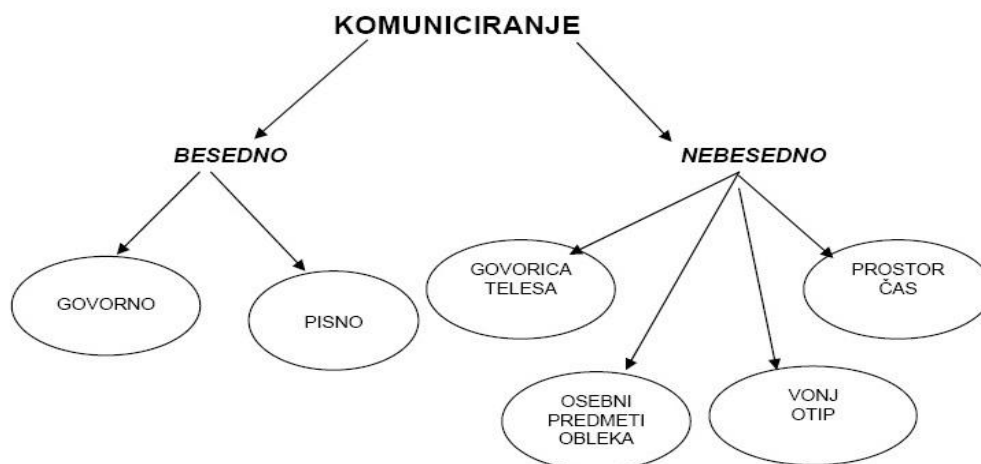
**Večsmerno** komuniciranje zasledimo na sestankih, kjer vsak udeleženec prispeva svoj del. Je dolgotrajnejše, osnovna prednost pa je ustvarjalnost. Udeležence mora nekdo usmerjati, da ne pride do nesporazumov (Fink, Goltnik, Števančec, 2009).

### 2.3.4 KOMUNICIRANJE GLEDE NA OBLIKO

Komuniciramo lahko z besedami ali brez njih. Usklajenost besedne in nebesedne komunikacije vpliva na uspešnost komunikacije. To, kar govorimo, se mora ujemati s tistim, kar sporočamo z znaki in vedenjem.

**Besedno komunikacijo** delimo na ustno in pisno, nekateri avtorji pa so mnenja, da lahko elektronsko sporočanje razumemo kot posebno vrsto besednega komuniciranja.

**Nebesedno komunikacijo** sestavljajo: govorica telesa z vsemi kretnjami, mimiko, držo, govorico glasu; vedenje osebe v prostoru in času, uporaba predmetov in obleke ter posameznikov vonj in okus.



Slika 2: Načini komuniciranja (Vir: Možina et al., 1998:46)

## 2.4 OVIRE V KOMUNICIRANJU

Komuniciranje je odvisno od vrste dejavnikov in procesov, ki se odvijajo hkrati s procesom komuniciranja in nanj vplivajo. Zato je komuniciranje odvisno od izkušenj, stališč, čustev, inteligentnosti, komunikacijskih veščin. Verjetno je, da imata udeleženca v komunikaciji različna stališča, izkušnje, mentalne sposobnosti in komunikacijske spretnosti (Mumel, 2008).

#### **2.4.1 SELEKTIVNOST ZAZNAVANJA**

Eden najpomembnejših procesov pri komuniciranju je zaznavanje. Zaznavanje je proces, s katerim s pomočjo čutil zbiramo podatke, ki jih selekcioniramo, razvrščamo, organiziramo in interpretiramo v možgane in oblikujemo smiselna in skladna sporočila. Selektivnost zaznavanja pomeni, da dražljaje iz okolja izbiramo glede na to, kateri dražljaji so tisti, ki so za nas pomembni, in kateri so tisti, ki so nepomembni in jih lahko mirno prezremo. Prejemnik sporočila mora minimizirati morebitne motnje in upoštevati, da nekateri deli sporočila ne bodo prišli v zavest sprejemnika zaradi selekcije, posledica tega pa bo popačenje celotnega pomena sporočila.

Pošiljatelj sporočila pa mora razmišljati, kako bi pritegnil in obdržal prejemnikovo pozornost do sporočila.

#### **2.4.2 PRIČAKOVANJA**

Pričakovanja se oblikujejo na osnovi prejšnjih izkušenj. Vplivajo na to, kako se bomo odzvali ob pojavu nekega dražljaja. Če pričakujemo, da bo nekaj videti na določen način na osnovi osebnih preteklih izkušenj ali na osnovi informacij nekoga, ki mu zaupamo, potem obstaja visoka verjetnost, da bomo pojav dejansko zaznali kot takšen.

#### **2.4.3 MOTIVI IN INTERESI**

Vedenje ljudi je vedno ciljno. Obnašamo se tako, da zadovoljimo svoje potrebe, želje in namere.

Naša pozornost je usmerjena k tistim sporočilom, za katere mislimo, da so pomembna za zadovoljevanje potreb v nekem trenutku.

#### **2.4.4 IZKRIVLJANJE**

Izkrivljanje je pojav izgubljanja pomena sporočila. To se pogosto dogaja v fazi kodiranja in dekodiranja in sicer kadar misel sporočevalca ni natančno spremenjena v jezik in je poslano napačno sporočilo ali sprejemnik ni pravilno razumel jezika, ki je bil uporabljen.

Tuji jeziki, narečje, nekorektna uporaba besed, tehnični ali drugi žargon, neobičajne ali nepojasnjene slike - vse to so možni viri izkrivljanja, četudi se obe strani trudita razumeti in biti razumljeni.

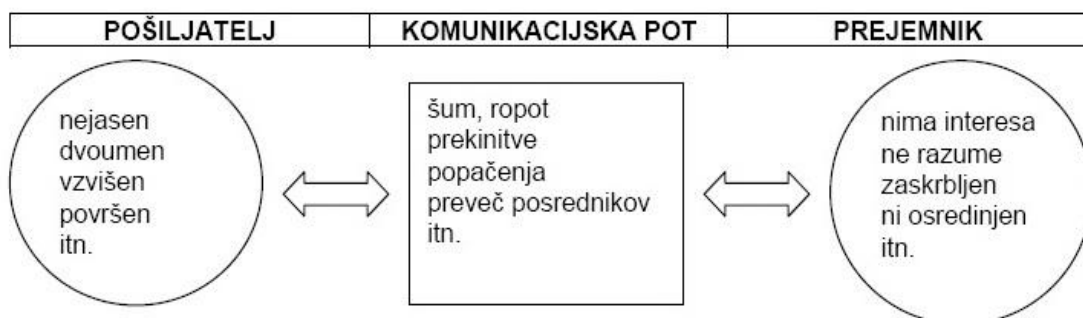
Razlike v stališčih, pomanjkanje koncentracije ali kooperacije lahko prav tako postanejo ovire za razumevanje.

## 2.4.5 ŠUM

Šum so motnje in ovire v okolju, v katerem se komuniciranje odvija. Šum blokira proces komuniciranja s tem, ko vpliva na natančnost, jasnost ali sprejem sporočila.

Ločimo več vrst šuma:

- **Fizični šum:** govor ljudi v sobi, promet na ulici, ropot gradbenih strojev, ki ovira ali preprečuje, da bi jasno slišali sporočilo.
- **Tehnični šum:** To so napake v komunikacijski poti ali mediju komuniciranja v času prenašanja sporočila: napaka v tiskalniku, prasketanje v telefonski slušalki, nečitljivi rokopis lahko preprečijo učinkovito izmenjavo informacij.
- **Socialni šum:** Sem sodijo motnje, ki so posledica razlik v osebnosti, kulturi ali življenjskem nazoru oddajnika ali sprejemnika. To so težave pri komuniciranju posameznikov iz različnih socialnih slojev, mladih in starih, moških in žensk, nadrejenih in podrejenih.
- **Psihološki šum:** Močna čustva (jeza, strah), predsodki, nervoza ipd. prav tako vplivajo na uspešnost prenosa sporočila. Pomen je lahko zamegljen zaradi neustreznih čustev in stališč ali pa je sprejemnik sprejel sporočilo v času, ko je razburjen (Mumel, 2008).



Slika 3: Viri motenj komuniciranja (Vir: Možina, 1998:70)

## 2.5 OBVLADOVANJE TEŽAV PRI KOMUNICIRANJU

Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje. Kljub temu, da se motnjam pri komuniciranju ni mogoče izogniti v celoti, pa obstajajo načini za omejevanje motenj.

### 2.5.1 RAZUMEVANJE

Med pošiljateljem in prejemnikom je najpomembnejše razumevanje. Če dobro razumeta drug drugega, zlahka odkrijeta sicer skrite motnje v komuniciranju in prav razumeta marsikatero nepopolno ali izkrivljeno sporočilo.



## **2.5.2 OBILNOST SPOROČANJA**

Pošiljatelj lahko ponavlja sporočilo večkrat zapored. S tem skuša zmanjšati vpliv subjektivnih in objektivnih dejavnikov, ki povzročajo motnje pri sprejemu in dekodiranju oziroma zaznavanju na strani prejemnika.

Pri obvladovanju motenj v komuniciranju so nepogrešljive povratne informacije prejemnika pošiljatelju. Povratno sporočanje seveda dodatno obremenjuje komunikacijsko pot, vendar sproti odpravlja motnje in zagotavlja obojestransko razumevanje.

## **2.5.3 OMEJEVANJE SPOROČANJA**

Motnje v komuniciranju je mogoče obvladovati tudi s selekcijo sporočil, kjer pošiljatelj selekcionira sporočila, ki jih pošilja prejemniku, da preprečuje preobremenitve pošiljatelja, prejemnika in komunikacijskih poti.

# **3 INTERNO KOMUNICIRANJE**

Organizacije so danes vse bolj odvisne od informacij in metamorfoza organizacijskih sprememb in sprememb v okolju postopoma le povzročata, da se vodstva podjetij pomena organizacijskega komuniciranja vse bolj zavedajo, ne vedo pa še, kako in tudi kako ne komunicirati.

Vse komunicira, če si to želimo ali ne. Tudi molk! Prav to spoznanje pogosto povzročata, da managerji podcenjujejo pomen komuniciranja z zaposlenimi kot managerskega podsistema, češ da se komunikacije tako ali drugače zgodijo (Gruban, 2007).

## **3.1 POJEM INTERNO KOMUNICIRANJE**

Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Njegov cilj je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na funkcioniranje organizacije.

Zaposleni so pri svojem delu uspešni in učinkoviti le, če so dovolj informirani in popolnoma razumejo cilje organizacije, če razumejo, kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju ciljev organizacije (Kitchen, 1997, v Mumel, 2008).

Vodstvo organizacije uporablja sistem internega komuniciranja kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji. Omogoča jim doseganje ciljev organizacije, izvajanje pravil in predpisov in usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Prav tako vodstvo oskrbuje s povratnimi informacijami o izvajanju nalog, o ustreznosti komuniciranja in o splošnem stanju v organizaciji. Skozi proces internega komuniciranja vodstvo organizacije pomaga zaposlenim razumeti poslovanje družbe in jih seznanjati z načrti, politiko in cilji organizacije.

Posebej veliko vlogo ima interno komuniciranje v času velikih sprememb, ko se pojavita strah in negotovost.

Slab pretok informacij med zaposlenimi je pomemben vir negotovosti. Negotovost znižuje motivacijo zaposlenih, saj povzroča preveliko obremenjevanje s politiko organizacije in manjša usmerjenost na doseganje ključnih ciljev organizacije. Kadar čutijo zaposleni negotovost, se jim poveča potreba po informacijah o dogajanju v organizaciji. Najboljši način za zniževanje negotovosti je interno komuniciranje. To je komuniciranje, ki posreduje kratke, jasne, jedrnat in točne informacije. V takšnem ozračju se lahko zaposleni bolj posvetijo delu.

Komuniciranje znotraj organizacije delimo glede na dva kriterija. Prvi kriterij je **možnost kontroliranja vsebine sporočila**. Po tem kriteriju delimo komuniciranje na **formalno** in na **neformalno**.

Drugi kriterij je glede na **smer komuniciranja**. Tukaj ločimo **vertikalno** komuniciranje, ko prehajajo sporočila od nadrejenih k podrejenim in v nasprotno smer, in **horizontalno**, ko sporočila potujejo znotraj ene plasti v hierarhiji organizacije.

Pri **formalnem** komuniciranju ima oddajnik možnost kontrole nad vsebino sporočila, nad komunikacijskim kanalom, po katerem bo sporočilo poslano, nad časom pošiljanja in osebo, ki bo poslala sporočilo. Direktor na primer, ko oblikuje sporočilo za zaposlene, lahko kontrolira, kaj bo v tem sporočilu pisalo, na kakšen način bo to napisal in tudi kdaj bo sporočilo poslano ter na kakšen način – z elektronsko pošto, kot okrožnica ali kako drugače.

Za **neformalno** komuniciranje pa je značilno, da v organizaciji ne morejo kontrolirati niti vsebine sporočila niti komunikacijskih kanalov, po katerih bo sporočilo potovalo, niti časa prenosa sporočila. Tipični primer neformalnega komuniciranja so govornice. Po neformalnih poteh se prenese veliko sporočil. Neformalno komuniciranje je intenzivno predvsem takrat, ko se dogajajo spremembe ali je med zaposlenimi prisoten strah. To je v primeru viška zaposlenih, zapiranju enot ali obratov.

Če je formalno komuniciranje urejeno tako, da je uspešno in učinkovito, potem deluje kot preprečevalec neformalnega komuniciranja, saj je potrebi po informacijah dovolj dobro zadoščeno (Mumel, 2008).

### 3.2 NAMEN IN CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Osnovni **namen** komuniciranja v organizaciji je **omogočanje obstoja in funkcioniranja organizacije**. Tako kot bi prenehanje komuniciranja nasploh zelo hitro privedlo do propada posameznih organizmov, tako bi tudi prenehanje komuniciranja v organizaciji pomenilo zelo hiter razpad in propad organizacije (Mumel 2008).

Po mnenju raznih avtorjev so **nameni** internega komuniciranja naslednji:

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih intersubjektivnih odnosov.

Ločimo **splošne** in **konkretne cilje**. Splošni cilj internega komuniciranja je oblikovati optimalni sistem internega komuniciranja; to je tak sistem internega komuniciranja, ki bo organizaciji omogočal ohranjanje ravni funkcioniranja ob najnižjih možnih vložkih in z uporabo najenostavnejših možnih sistemov komuniciranja. Najnižji vložki se nanašajo na učinkovitost komuniciranja, medtem ko izbiranje enostavnih rešitev izhaja iz načela parsimoničnosti. To načelo govori o tem, da izmed dveh rešitev, ki enako kakovostno rešita problem, vedno izberemo enostavnejšo.

Na ravni specifičnih ciljev internega komuniciranja pa je paleta pravzaprav zelo široka. Gruban (1993) na primer našteva naslednje:

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj, komu, s čim?),
- dvosmerne oblike komuniciranja,
- afirmirati timsko delo,
- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili,
- opredeliti in uveljaviti želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije,
- opredeliti kriterije zadovoljstva delavcev; načine ugotavljanja in merjenja zadovoljstva ter proučevanja zadovoljstva,
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost,
- izboljšati medsebojne komunikacije in komunikacije s strankami, predvsem zaposlenih, ki so z njimi v neposrednem stiku,
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije, politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja zaposlenih in zagotoviti usposabljanja,
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti),
- dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

### 3.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zaposleni so nosilci dobrega imena organizacije. Da v organizaciji to dosežejo, morajo najprej doseči zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Le zadovoljni in motivirani delavci bodo o svoji organizaciji govorili pozitivno. Pomembna komponenta zadovoljstva je informiranost o dogajanju v organizaciji.

Na področju zadovoljstva v organizaciji ločimo tri področja. Najprej je to **zadovoljstvo pri delu, ki ga opravljajo**, kar se nanaša na področje dela in delovnega mesta. Drugo področje je **zadovoljstvo z organizacijo, v kateri delajo**. To področje ima dva dela. Tako ločimo informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za svoje delo, informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje svojega delovnega mesta in dela v celoti delovanja organizacije, in informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje dogajanja v organizaciji, ki se nanaša na izvajanje delovnih nalog na delovnem mestu. (Mumel, 2008)

Kot primer tretjega področja navajamo področja, za katera Gruban, Verčič, Zavrl (1997) navajajo največje **pomanjkanje informacij**. To so:

- informacije o splošni usodi organizacije,
- informacije o politiki plač,
- informacije o politiki kadrov,
- informacije o ugodnostih (nadomestila za prevoz na delo, prehrano),
- informacije o ureditvi organizacije,
- informacije o načinih povezovanja dela različnih organizacijskih enot,
- informacije o uspešnosti dela različnih enot,
- informacije o zadovoljstvu končnih uporabnikov izdelkov,
- informacije o možnosti izobraževanja.

Za ilustracijo prvega in drugega področja pa lahko uporabimo potrebo po informacijah na področjih, ki jih našteva Fitz- Enz (2000):

- izvedba lastnega dela: Kako dobro delam?
- možnosti za poslovno kariero: Kako daleč in kako hitro lahko grem?
- osebni programi: Kakšne spremembe se obetajo pri plačilnih programih?
- organizacijske spremembe: Kaj se dogaja in kaj prihaja?
- organizacijsko finančno stanje: Kako zdravo je podjetje?
- politika podjetja: Kaj je novega v administrativnem sistemu podjetja?
- aktivnosti konkurence: Kaj in kako dobro dela konkurenca?
- splošne novice o podjetju in zaposlenih: oddelčne novice, obletnice itd.

Pestrost dela je morda še najboljši kazalec individualnega zadovoljstva z delom. Sklep je, da je zadovoljstvo z delom najboljši indikator, ki pojasnjuje, v kolikšni meri organizacijsko komuniciranje prispeva k učinkovitosti organizacije.

Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z organizacijo, posredno pa tudi organizacijsko učinkovitost, vpliva več dejavnikov in sicer:

- komunikacijska klima,
- komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci,
- dimenzije zadovoljstva s komunikacijo so: komunikacijska klima, komunikacija s sodelavci, zadovoljstvo z informacijo o organizaciji in njenimi

odnosi z okoljem, povratna informacija vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenega in njegovi vlogi v organizaciji (Možina, 1997).

### 3.3.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijsko klimo definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (Mihalič, 2008).

Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja in zaznavanje medsebojnih odnosov v organizaciji. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja podjetja.

Za vsako podjetje je zelo pomembna organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Tisti zaposleni, ki so zadovoljni in motivirani, prinašajo pozitivno poslovanje in s tem povezan dobiček podjetja, z opravljanjem nalog uresničujejo cilje organizacije in vplivajo na učinkovitost podjetja ([www.organizacijska-klima.si](http://www.organizacijska-klima.si)).



Slika 4: Pomembni faktorji klime (Vir: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=38>)

### 3.3.2 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI

Medosebni odnosi so, glede na pomembnost za zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, eni izmed najpomembnejših dejavnikov. Izvirajo iz nas samih, iz naših osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Medosebni odnosi so v delovnem okolju pomembni:

- za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje ciljev organizacije,

- za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale,
- za humanizacijo človeka in njegovega dela.

Medosebni odnosi med zaposlenimi so lahko:

- **Avtoritativni medosebni odnosi** - Takšni odnosi so za zaposlene zelo ovirajoči, saj jih v osebnostnem razvoju močno omejujejo. Za takšne odnose je značilna stroga meja, ki jo postavi manager s svojim stilom in načinom dela. Komunikacija je enosmerna, v takšnih odnosih je veliko nezaupanja, stroga kontrola in ukazovanje. Manager ima vse, ima vedno prav, ima pravico do resnice, je tisti in edini, ki odloča o vsem. So(delavci) so v podrejenem položaju in samo poslušajo in izvršujejo ukaze. Tak odnos pripelje do manipuliranja, nezaupanja in skritega ogrožanja.
- **Demokratski medosebni odnosi** - V tem odnosu sta manager in so(delavec) drug ob drugem in sta enakopravna člana. Med njima poteka dialog, ki temelji na humanosti in dajanju povratnih informacij. Le-te so zelo pomembne, saj lahko z njimi oboji presojujejo vrednost razlag, postopkov, metod in medsebojnega vpliva in razumevanja.

Medosebni odnosi nastajajo v glavnem na dva načina, in sicer:

- **Institucionalni način:** To je temeljni način oblikovanja odnosov v organizaciji. Z vstopom v določeno organizacijo njeni člani ob izvajanju delovnih postopkih, ki so določene v skladu z zakonodajo, ustvarjajo medosebne odnose, ki so pravice, dolžnosti in odgovornosti pri delu.
- **Spontani način** je način ustvarjanja odnosov med zaposlenimi. Ti odnosi nastajajo med člani delovnega kolektiva predvsem pri izpolnjevanju delovnih nalog, prav tako pa tudi v zvezi s številnimi osebnimi vprašanji in problemi posameznikov, ko se posamezniki med odmorom ali celo med delom pogovarjajo o raznih medosebnih problemih. Komunikacija je odvisna predvsem od naše predstave o drugih (predstave, ki smo si jo ustvarili z osebnimi izkušnjami), od naše pripravljenosti in želje, da bi komunicirali z nekim človekom.

Medosebne odnose lahko obravnavamo kot:

- odnose posameznika do posameznika,
- posameznika do skupine,
- skupine do posameznika in
- posameznika do samega sebe

Tako odnosi med zaposlenimi v organizaciji lahko nastajajo institucionalno ali spontano ali pa na oba načina hkrati in se tako pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi.

## **ODNOSI SODELOVANJA**

To so odnosi, kjer ne prihaja do resnih konfliktov med posamezniki ali skupinami posameznikov članov delovnega kolektiva. Takšni odnosi so podlaga za nemoteno in stalno opravljanje delovnih in drugih nalog.

Odnosi sodelovanja ali dobri odnosi med zaposlenimi v organizaciji se kažejo v uspešnem izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, v povečanju uspešnosti dela, v

spoštovanju človekove osebnosti, v pomoči med sodelavci, v razumevanju raznih problemov in v prizadevanju, da bi jih rešili.

Kakšni bodo odnosi med zaposlenimi, je odvisno od samih zaposlenih, od tega kako postavljajo odnose in kako te odnose uresničujejo v življenju in seveda od tega, kako ravnajo drug z drugim oziroma koliko spoštujejo osebnost drug drugega.



Slika 5: Medsebojni odnosi v podjetju (Vir: e-numera.net)

Vloga neposrednih vodij je pri tem kar velika. Zelo pomembno je predvsem, kako vodje opozarjajo na napake v odnosih in ali poskušajo ugotoviti, zakaj je prišlo do kakšnega problema.

## KONFLIKTNI ODNOSI

Konfliktni odnosi vsebujejo negativne komponente, ki povzročajo težave v interakcijah med zaposlenimi. Zaradi konfliktnih odnosov prihaja do težav pri delu, v medsebojnem delovanju in tudi na drugih področjih medsebojnih stikov.

Posamezniki imajo v organizaciji določen položaj in določene vloge. Glede odnosov obstajajo predvsem tri vrste vlog, ki jih posamezniki uveljavljajo v svojem vedenju.

Prva skupina vlog je povezana z odnosi med zaposlenimi, druga je povezana z doseganjem skupnih ciljev, tretja vrsta pa so individualne vloge, zadevajo pa zadoščanje osebnih potreb in želja. V tem primeru je lahko skupina ali posameznik sredstvo za doseganje teh ciljev, ne glede na skupne cilje. Prav ta vloga posameznikov lahko povzroči motnje v medčloveških odnosih v delovnem okolju in privede do nezaželenih posledic. Če si posamezniki prizadevajo, da bi dosegli svoje cilje, je na vedenje razmeroma lahko vplivati. Toda posamezniki člani se znajo prikriti in se v imenu skupnih ciljev dokopati do svojih ciljev. Prav zaradi tega nastajajo v organizaciji **konflikti**.

Konfliktni odnosi nastanejo iz institucionalne vsebine odnosov, torej zaradi nespoštovanja predpisanih norm, lahko pa so pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem značaju, izobrazbi in osebni kulturi. Eni in drugi odnosi povzročajo neprijetno razpoloženje pri posameznikih, v delovnem okolju in tudi v zunanjem.

Konfliktni odnosi med posamezniki in skupino posameznikov v organizaciji lahko privedejo do raznih negativnih pojavov, kot so:

- motnje v komuniciranju med zaposlenimi,
- oteženo izpolnjevanje delavnih nalog,
- zmanjšanje uspešnosti pri delu,
- poslabšanje kakovosti medosebnih stikov,

- povečanje števila izostankov z dela,
- zmanjšanje pomoči in razumevanje za druge sodelavce.

Konflikti se lahko kot negativna sestavina medosebnih odnosov pokažejo v več oblikah. Imajo lahko različno intenzivnost, obseg in vsebino, zato jih lahko obravnavamo iz več zornih kotov in sicer:

- Predmet konflikta je tisto, zaradi česar je prišlo do nasprotovanj med posameznimi člani kolektiva.
- Konflikt se lahko pojavlja odkrito ali prikrito. Bolj nevarna oblika konflikta za medosebne odnose je seveda prikrita oblika.
- Konflikt se izraža z napadom in sicer z verbalnim (žalitev osebe, podcenjevanje posameznikovega uspeha ...) in s fizičnim napadom, kar je lahko z napadom na telesno integriteto posameznika pri opravljanju delovnih ali drugih nalog, dodelovanje nalog posamezniku »po službeni dolžnosti«, preprečevanje posamezniku, da bi se strokovno izpopolnjeval.
- Če gre za konflikt, kjer je udeleženi več oseb, so lahko posledice za medosebne odnose, za izpolnjevanje delovnih nalog zelo hude, pa ne samo za udeležene v konfliktu, ampak tudi za druge sodelavce.
- Konflikt lahko nastane na raznih področjih dela ali dejavnosti v organizaciji; na delovnih mestih, na sestanku delovne skupine, med odmorom, pa tudi zunaj delovnega okolja.
- Konflikt je lahko kratkotrajen ali dolgotrajen, to pa je odvisno od predmeta in cilja spopada.

Dejavniki, ki neposredno ali posredno vplivajo na odnose zaposlenih v organizaciji, so lahko pozitivni ali negativni. V nadaljevanju predstavljamo le nekatere, s katerimi lahko vplivamo na medosebne odnose:

**Vedenjske norme** so temelj za ustvarjanje medsebojnih odnosov in tudi za razvijanje procesa medsebojnega sodelovanja.

Naslednji pomemben dejavnik, ki vpliva na naravo medosebnih odnosov, je **kakovost organizacij**. Seznanjanje delovnega kolektiva s cilji organizacije je pomembno za usklajeno izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog.

**Sistem informiranja** je naslednji pomemben dejavnik pri razvijanju medosebnih odnosov. S stalnim prizadevanjem obveščenosti in z ohranjanjem visoke stopnje obveščenosti omogočamo visoko stopnjo kakovosti medosebnih odnosov oziroma njihov ustrezen razvoj.

**Stopnja strokovnega, splošnega in osnovnega znanja** in še posebno kulture v organizaciji je eden tistih dejavnikov, ki zelo vplivajo na kakovost medosebnih odnosov. Večja stopnja izobraženosti in kulture pomeni večjo možnost za reševanje problemov v medosebnih odnosih

In še en dejavnik, od katerega je odvisna kakovost medosebnih odnosov, je **stopnja posameznikove delovne morale**.

## **PREDLOGI ZA PREPREČEVANJE IN UREJANJE SLABIH MEDOSEBNIH ODNOSOV**

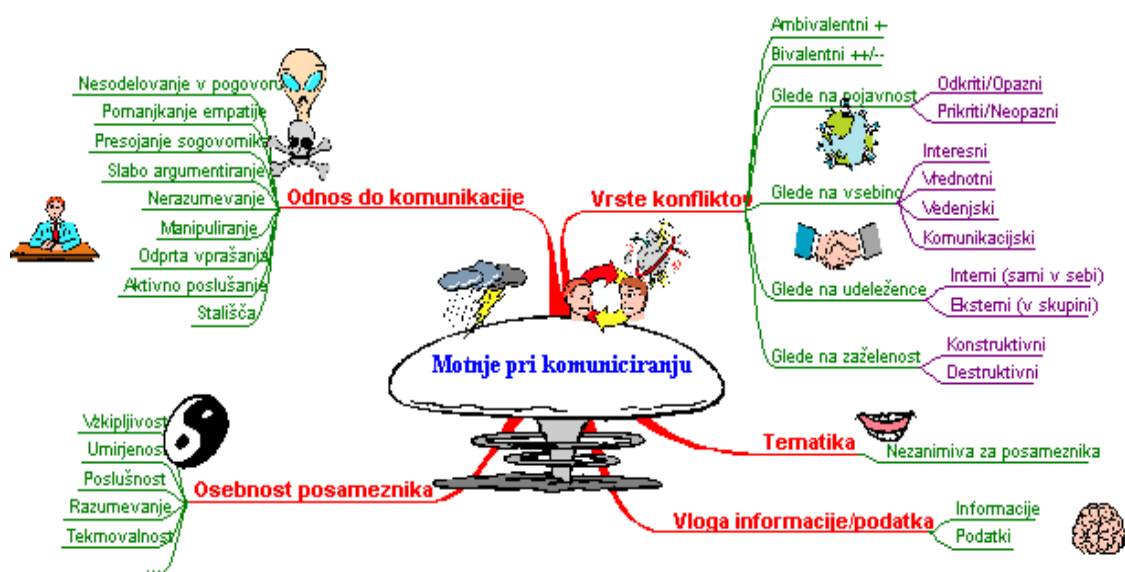


Viri nastajanja konfliktov so različni. Lahko izvirajo iz ene same osebe, ker ni zadovoljna s položajem, lahko nastanejo v skupini zaradi slabega medsebojnega razumevanja, lahko nastanejo med skupinami, ker ni pravega sodelovanja, lahko nastanejo tudi v odnosu do svoje organizacije ali tuje organizacije. Vzroki, zakaj prihaja do takšnih odnosov, so: nezadovoljstvo z delovnimi pogoji in plačilom za delo, nestrinjanje s plačilom dela nadrejenega in sodelavcev, slabo informiranje in odsotnost povratnih informacij, uvajanje sprememb in odpori, ki se pri tem pojavljajo, neupoštevanje idej, predlogov, želja itd. Tako so lahko konflikti osebni, skupinski, organizacijski, tehnični, poslovni, informacijski ipd.

Našteli bomo le nekatere predloge, v bistvu nekakšna načela, ki naj bi jih upoštevali za preprečevanje nastajanja slabih medosebnih odnosov:

- Človeku je treba razložiti, kaj se od njega pričakuje, kaj je njegovo delo, katere so njegove naloge, pravice, dolžnosti.
- Vsakdo naj prejme zaslužen priznanje.
- Sodelavce je treba vnaprej obvestiti o spremembah, ki bodo vplivale nanje.
- Kar najbolje je treba upoštevati interese in sposobnosti posameznikov.
- Igrati je treba politiko odprtih kart.

([www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc) - več avtorjev)



Slika 6: Miselni vzorec motenj pri komunikaciji (Vir: <http://www.sbaza.net>)

### 3.4 UPRAVLJANJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Upravljanje je ključna sestavina dela menedžerjev. Zato ne morejo biti uspešni, če so dobri zgolj na ozkem strokovnem področju, temveč morajo biti dobre vodje

zaposlenih. Ker pa vodenje ni možno brez komuniciranja, nam to dokazuje pomembnost internega komuniciranja v procesu vodenja organizacije.

Formalnega dela internega komuniciranja ne moremo prepustiti samemu sebi, ampak ga je potrebno sistematično organizirati in tudi sistematično nadzorovati ter spreminjati, če je to potrebno.

Govorimo torej o upravljanju internega komuniciranja. Upravljanje obstaja na različnih stopnjah v hierarhiji upravljanja. Ločimo strateško, taktično in operativno raven upravljanja internega komuniciranja.

Na **strateški ravni** sprejemamo odločitve, ki vplivajo na delovanje internega komuniciranja korenito in dolgoročno. Strateška odločitev je na primer odločitev o uvedbi novega medija v sistem internega komuniciranja. Uvedba izdajanja internega časopisa je že ena od takih odločitev, enako odločitev o izgradnji in uvedbi intraneta.

Da gre za strateško odločitev, postane jasno, ko razmislimo o vseh aktivnostih, ki jih je potrebno izvesti za uvajanje novega medija in o tem, kaj pomeni vzdrževanje in uporaba. Na strateški ravni se oblikujejo ključne odločitve o sistemu internega komuniciranja, na **taktični** in **operativni** ravni pa se soočamo s tem, kako strateške odločitve izpeljati. Če je strateška odločitev, da bo organizacija izvajala redne letne razgovore, potem je na taktični ravni potrebno razmisliti o tem, ali jih bomo uvedli v celotni organizaciji naenkrat ali jih bomo uvajali postopoma. Na operativni ravni pa razmišljamo o dejanski izvedbi sprejetih odločitev. Razmišljamo o tem, kako bomo izvajalcem in udeležencem razložili smisel letnih razgovorov, kako bomo nadrejene naučili izvajanja, dokumentiranja in uporabe dobljenih informacij, kako bomo shranjevali dokumentacijo in skrbeli za varnost in podobno.

Od tega, kako lastniki in vodstvo organizacije gledata na zaposlene, je neposredno odvisno organiziranje in izvajanje internega komuniciranja. Če je njihovo osnovno pojmovanje zaposlenih v duhu mezdnih delavcev, se razvije kot instrument prenosa sporočil predvsem sporočanje, ne pa komuniciranje. Ojača se predvsem dajanje navodil, manj pa raven sprejemanja odzivov. Od splošne naravnosti je odvisno, ali bomo v organizaciji organizirali in izvajali sestanke, zборе zaposlenih, ali bodo podrejeni imeli sistemsko urejeno možnost formalnega dostopa do nadrejenega po sistemu odprtih vrat ali odprtega telefona, ali pa tovrstnih oblik komuniciranja ne bo, ker vodstvo meni, da je to nepotrebno in nesmiselno.

Izhodiščno razmišljanje o upravljanju internega komuniciranja zajema iskanje odgovorov na tri preprosta a bistvena vprašanja:

1. Kaj zaposleni morajo vedeti?
2. Kaj zaposleni želijo vedeti?
3. Kako bomo oblikovali sistem, ki bo to omogočal? (Mumel, 2008)

Obstajata dve vrsti **komunikacijskih načrtov**:

- splošni (npr. letni ali triletni plan),
- posebni komunikacijski načrti.

Prvi je nekakšna mapa, zemljevid organizacijskega komuniciranja, drugi pa se nanašajo na posamezne posebne dogodke; zapiranje obrata, odpuščanje, prevzem, vstop v nove tržne segmente, krizne razmere ipd. V vsakem primeru bi načrtovanje komunikacij moralo obsegati:

- ozadje;

- situacijsko analizo;
- cilje in namene;
- analizo ciljnih javnosti;
- strategijo;
- temeljna sporočila;
- taktične rešitve
- izbiro komunikacijskih orodij;
- merjenje in evalvacijo.

([www.dialogos.si/slo/objave/.../stratesko-upravljanje-ik/](http://www.dialogos.si/slo/objave/.../stratesko-upravljanje-ik/))

### 3.5 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Komuniciranje v organizaciji je proces, ki ga lahko učinkovito upravljamo in izvajamo s pomočjo posebnih orodij. Ta orodja v organizaciji omogočajo prenos informacij med nadrejenimi in podrejenimi. Seznanje orodij je pester, izbira pa je odvisna od več dejavnikov. Orodja internega komuniciranja razdelimo v tri kategorije: pisna, ustna in elektronska.

#### 3.5.1 PISNA ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Pri orodjih pisnega komuniciranja je sporočilo kodirano v pisavo, ki je grafični zapis besed. Prednost pisnih orodij je njihova trajnost. Lahko jih obdržimo, shranimo, posredujemo drugim in jih uporabimo kasneje.

Pisno komuniciranje se bistveno razlikuje od govornega. Primerno je za obravnavanje bolj zapletenih, obsežnih in razvejanih vsebin, je zamudnejše in dražje. Odziv prejemnika je kasnejši kot pri govornem komuniciranju.

Vsebina in oblika pisnega dokumenta sta odvisni od namena in cilja sporočila. Načrtovanje pisnega dokumenta začnemo z določanjem vsebine, ki jo nato delimo v smiselne sklope in zaključimo zaporedja vsebin. Uporabimo lahko posredni ali neposredni pristop.

Glede na obseg ločimo sporočila (naročilo, zahtevek, prošnja, reklamacija, povabilo...), ki so pogostejša in krajša, ter poročila (poročila za spremljanje in nadzorovanje dejavnosti v podjetju, pravilniki, poslovniki, predpisi, predlogi za pridobivanje poslov....), ki so redkejša in daljša.

Pisni dokumenti imajo ponavadi tridelno strukturo: uvod, jedro in zaključek. Taka struktura omogoča preglednost dokumenta in posledično porabo časa za njegovo branje.

Orodij pisnega komuniciranja ne uporabljamo vedno, ampak le:

- če takojšen odziv prejemnika ni nujen,
- če je sporočilo podrobno, kompleksno in zahtevno,
- če je potreben oz, pomemben trajen in veljaven zapis,

- če je pomembno, da pri posredovanju sporočila ni napak in popačitev.

Tipična orodja pisnega internega komuniciranja so: anketa in vprašalnik, bilten, brošura časopis za zaposlene, letak, nabiralnik predlogov, revija, oglasna deska.

**Anketo in vprašalnik** izvajamo občasno ali redno. Namen ankete je zbiranje manjše količine informacij od velikega števila zaposlenih. Zbrane podatke obdelamo in prikazemo.

**Bilten** je tiskano gradivo v obliki časopisa ali revije. Pripravimo ga ob posebnih priložnostih v organizaciji (praznovanje, obletnice...). Šteje le nekaj strani.

**Časopis za zaposlene** je časopis, namenjen predvsem zaposlenim, manj osebam izven organizacije. Vsebuje teme iz različnih področij, tako strokovnih kakor zabavnih. Izdelamo jih hitreje kakor revije, so bolj ekonomični in jih uporabljamo za posredovanje novic pomembnih za zaposlene v organizaciji.

**Nabiralnik vprašanj in predlogov** - To so škatle, ki so v organizaciji postavljene na vidnih mestih. Namenjene so zbiranju vprašanj in predlogov zaposlenih o vsem, kar se navezuje na delovanje in obstoj organizacije. Ta način komuniciranja zaposleni uporabijo, kadar ne želijo osebno komunicirati z nadrejenimi.

**Oglasna deska** je ena najstarejših in najbolj tradicionalnih medijev internega komuniciranja, ki članom omogoča hitro, tekoče in poceni medsebojno obveščanje. Oglasne deske morajo biti pravilno razporejene, prilagodljive, urejene in pregledne. Posebno pozornost moramo posvetiti kakovosti informacij, objavljenih na oglasni deski, pogostosti obnavljanja in koordiniranju vsebine vseh oglasnih desk v organizaciji.

**Poročila** so namenjena posredovanju zahtevanih podatkov o delovanju organizacije, razlagi gibanj in napovedi za naprej.

### 3.5.2 GOVORNA ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Pri ustnem komuniciranju je sporočilo kodirano v govor. Misel posredujemo s pomočjo govornih besed. Govorno komuniciranje je lahko neposredno in osebno, ko sta sogovornika skupaj, lahko je neposredno in neosebno, ko se pogovarjata po telefonu, ali pa posredno in neosebno, ko govor posredujemo s pomočjo tehničnih pripomočkov. Govorno komuniciranje je hitro, običajno vsebuje tudi povratno informiranje in omogoča sočasno komuniciranje več ljudi.

Sporočilo posredujemo govorno:

- če želimo takojšnji odziv prejemnika,
- če je sporočilo enostavno in razumljivo,
- če trajni zapis ni potreben,
- če sogovornikom ni težko izvesti osebnega srečanja, ali omogočiti govornega stika.

Najpogosteje uporabljena orodja govornega internega komuniciranja so: sestanek, delovni zajtrk (kosilo, večerja), obhod, redni letni razgovor in psihološka pogodba.

**Sestanek** so vnaprej določene skupine ljudi, na katerem razpravljajo, se dogovarjajo, sprejemajo sklepe, in odločajo. Udeleženci sestanka imajo skupne cilje, izmenjava sporočil s pomočjo govora pa je osnovni način za doseganje teh ciljev.

Poslovni sestanek je uspešen, če se udeleženci držijo pravil o izvedbi sestanka in če je sestanek dobro pripravljen.

Glede na način izvedbe in število udeležencev ločimo več oblik sestankov: formalni sestanek, sestanek dveh oseb, hiter sestanek in srečanje.

**Obhod** je oblika osebnega komuniciranja z zaposlenimi in seznanjanje vodilnih s stanjem v organizaciji. Obhodi so uspešni, če so pravilno pripravljene in izvedene. Na obhodu se vodilne osebe v organizaciji seznanijo s stanjem. Osebni obhodi so pomembni zaradi osebne izkušnje tako vodilnega kot zaposlenih. Vodja opravi obhod po delovnem prostoru, se pogovarja z zaposlenimi, jim daje navodila, spremlja njihovo delo, jih motivira in posluša njihove predloge.

**Razgovor** je govorno komuniciranje med dvema ali več sogovorniki. Med razgovorom postavljamo na začetku odprta, ob zaključku pa zaprta vprašanja. Po razgovoru spremljamo izvajanje aktivnosti in uresničevanje dogovorov.

**Redni letni razgovor** je srečanje, ki je namenjeno posebej temu, da se vodja in sodelavec pogovorita o sodelavčevem preteklem, sedenjem in prihodnjem delu v organizaciji. Pogovorita se o tem, kaj lahko organizacija od zaposlenega pričakuje in kaj lahko v zameno zato zaposleni od organizacije pričakuje.

### 3.5.3 ELEKTRONSKA ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Govorimo o orodjih za pomoč pri prenašanju sporočil, ki uporabljajo za prenos elektrone. To so elektronske naprave, ki jih lahko uporabimo za prenos govora ali slike ali obojega hkrati. S tem dosežemo večjo hitrost prenosa sporočila in posledično večjo učinkovitost.

Prednost je torej v hitrosti in natančnosti prenosa sporočila, slabost pa to, da nekatere naprava ne omogočajo takojšnjega povratnega prenosa sporočila. Najpogosteje uporabljena elektronska orodja internega komuniciranja so: telefon, telefaks, skener in računalnik, ki omogoča elektronsko pošto, internet in intranet, glasovno pošto, elektronsko oglasno desko, telekonferenco in videokonferenco.

**Telefon** je orodje za prenos glasu, slike in dogajanja na daljavo. Je najpogostejši nadomestek za osebni stik z osebami praktično po celem planetu. V organizaciji uporabljamo tako mobilne kot stacionarne telefone.

Prednost telefoniranja je priročnost in hitro vzpostavljanje stikov, omogoča takojšnje usklajevanje med aktivnostmi zaposlenih. Slabost telefoniranja pa je, da ni vidnega stika, kar pomeni izgubo dela nebesednega komuniciranja.

**Računalnik** je standardno orodje na delovnem mestu. Uporabljamo ga za dostop do informacij, njihovo obdelavo, posredovanje in sprejemanje. S pomočjo računalnika lahko uporabljamo več orodij. To so:

- Elektronska pošta - omogoča zelo hiter prenos informacij med zaposlenimi, ne glede na to, kje se prejemniki nahajajo.

- Internet in intranet - imata za zaposlene velik komunikacijski potencial. Preko intraneta posredujemo podatke sodelavcem, brez nevarnosti, da bi do njih dostopale osebe izven organizacije. Zaposlenim vsebine niso vsiljene, kar pomeni da posegajo po vsebinah, ki jih resnično potrebujejo. Slabost intraneta je v zniževanju osebnih stikov med zaposlenimi.

**Elektronska oglasna deska** omogoča sporočilu, da si ga ogledajo vsi uporabniki sistema. Udeležba na računalniški seji poteka za terminali, kjer udeleženci vtipkajo pripombe in predloge v zvezi z dokumentom, ki ga ustvarja skupina. Dokument ni le zapisnik seje, ampak seja sama. Koristna je v organizacijah, ki imajo poslovanja organizirano v več državah ali kontinentih in na ta način prihranijo stroške poti in čas za osebne sestanke (Mumel, 2008).

### **3.6 RAVNI INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Zaradi kompleksnosti komuniciranja v organizaciji poteka komuniciranje na različnih ravneh. Kreps (1990) loči štiri ravni komuniciranja v organizaciji:

- osebna raven komuniciranja v organizaciji ali komunikacijski procesi znotraj ene osebe,
- medosebna raven komuniciranja ali komuniciranje med posamezniki,
- komuniciranje v manjših skupinah,
- komuniciranje med več skupinami.

#### **3.6.1 KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ POSAMEZNIKA**

To je temeljna raven človekovega komuniciranja in omogoča komuniciranje na medosebni ali skupinski ravni znotraj organizacije. Gre za kodiranje in dekodiranje, ki omogoča pošiljanje in sprejemanje sporočila. Pravzaprav gre za komuniciranje s samim seboj.

#### **3.6.2 MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE**

Poteka med dvema posameznikoma, lahko neposredno ali s pomočjo posrednika. Vsak udeleženec, ki želi učinkovito komunicirati z drugim, mora najprej komunicirati sam s seboj, kar pomeni, da mora razviti najprej osebno komuniciranja- Ena najpomembnejših posledic medosebnega komuniciranja so medosebni odnosi, ki so temeljnega pomena za organizacijo.

#### **3.6.3 KOMUNICIRANJE V MANJŠIH SKUPINAH**

Komuniciranje v manjših skupinah poteka med tremi ali več osebami, ki si prizadevajo prilagoditi se svojemu okolju in doseči skupne načrtovane cilje. Komuniciranje je bolj kompleksno kot pri medosebnem komuniciranju. S takimi,

običajno delavnimi skupinami, so povezani tudi problemi skupinskih norm in pravil, skupnega odločanja, vodenja in reševanja konfliktov znotraj skupin.

### 3.6.4 KOMUNICIRANJE MED SKUPINAMI

Pojavlja se znotraj organizacije, ki jo sestavljajo medsebojno odvisne manjše skupine, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupen cilj. Je sredstvo, s katerim člani organizacije koordinirajo svoje aktivnosti za doseganje ciljev organizacije.

## 3.7 SMERI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje mora v organizaciji, ki želi biti uspešna, potekati tekoče po formalnih in neformalnih poteh. V organizaciji poteka prenos sporočil v kompleksnih formalnih in neformalnih mrežah za prenos informacij. Izvajanje delovnih nalog vključuje zaposlene v formalne strukture z drugimi udeleženci.

V organizaciji poteka komuniciranje v več smereh. Na splošno ločimo tri smeri: vertikalno komuniciranje, kjer potekajo informacije navzdol in navzgor, ter horizontalno komuniciranje v več, a nepredvidljivih smereh. Prvi dve sovpadata s formalnim komuniciranjem, tretja pa z neformalnim komuniciranjem (Mumel, 2008).

### 3.7.1 KOMUNIKACIJSKA POT NAVZDOL

Katz in Kahn (1978) pri prenašanju informacij navzdol ločita pet kategorij:

- **Navodila za delo** pojasnjujejo, kako naj bo naloga opravljena. Navodila so lahko podana v obliki pisnih specifikacij, priročnikov za usposabljanje, na sestankih ali pri usposabljanju ob delu.
- **Delovna načela** zaposlenemu povedo, kako je njegovo delo povezano z delom ostalih zaposlenih v organizaciji.
- **Politika organizacije** in procedure zaposlenemu pojasnijo pravila in koristi, ki jih predvideva delodajalec. Na primer: zaposlenemu v rednem delovnem razmerju pripada najmanj 23 dni plačanega dopusta.
- **Povratne informacije** so sporočila, ki obveščajo zaposlene, kako je njihovo delo ocenjeno. Povratne informacije lahko prejema vsakodnevno in/ali v obliki manj pogostih sistematičnih ocenjevanj dosežkov na delovnem mestu.
- **Indoktrinacija** - učenje, vcepljanje je komuniciranje tiste vrste, ki poskuša zagotoviti podporo zaposlenih za doseganje posebnih ciljev organizacije (npr. v organizaciji bi želeli, da vsi zaposleni sodelujejo v krvodajalski akciji).

Pri potovanju sporočila navzdol obstaja velika verjetnost, da se bo sporočilo popačilo. Mnogokrat pomembni deli sporočila nikoli ne dosežejo osebe, ki ji je bilo namenjeno.

### 3.7.2 KOMUNIKACIJSKA POT NAVZGOR

Komunikacijska pot navzgor je pomembna zaradi tega, ker je to glavni način pridobivanja informacij za višje ravni menedžmenta v organizaciji, ki tudi sprejme največ pomembnih odločitev. V bistvu pomeni posredovanje informacij verigo sporočil, podobno kot pri prenašanju informacij navzdol, le da v obratni smeri. Zaposleni sporoči prošnjo ali problem neposrednemu podrejenemu. Če ta ni sposoben odgovoriti ali sprejeti odločitve, sporočilo posreduje svojemu neposredno nadrejenemu.

Komuniciranje navzgor v organizaciji sestoji iz naslednjih tipov informacij:

- kaj je zaposleni naredil,
- kaj so naredili tisti, ki so temu zaposlenemu podrejeni,
- kaj so naredili sodelavci zaposlenega,
- kaj so problemi v oddelku zaposlenega,
- kaj so problemi zaposlenega,
- kaj zaposleni misli, da bi bilo treba ukreniti,
- kako zaznava zaposleni svojo učinkovitost na delovnem mestu,
- kaj bi bilo potrebno v politiki in strukturi organizacije spremeniti.

Posredovanje informacij navzgor je v organizacijah mnogokrat zanemarjeno.

### 3.7.3 HORIZONTALNE POTI

Goldhaber (1990) pravi, da je horizontalno komuniciranje pomembno oziroma namenjeno za:

- koordiniranje nalog,
- reševanje problemov,
- razporejanje informacij in
- reševanje konfliktov.

Ker se horizontalno komuniciranje odvija med udeleženci, ki so v organizaciji na približno isti ravni v hierarhiji, je ton komuniciranja drugačen kakor ton komuniciranja nadrejenega s podrejenim. Komuniciranje poteka v duhu prepričevanja, posvetovanja in svetovanj namesto dajanja navodil.

### 3.7.4 KOMUNICIRANJE V RAZLIČNIH SMEREH

Navzkrižno komuniciranje je izmenjava informacij med zaposlenimi na različnih položajih v podjetju, za katere ni nujno, da so drug drugemu podrejeni ali nadrejeni. Gre praviloma za neformalne komunikacijske poti (Mumel, 2008).





Slika 7: Živahno interno komuniciranje povečuje zadovoljstvo zaposlenih

(Vir: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/gradimo-odnos-z-zaposlenimi-s-pomocjo-internega-komuniciranja>)

## 3.8 USPEŠNO IN UČINKOVITO KOMUNICIRANJE

### 3.8.1 USPEŠNO INTERNO KOMUNICIRANJE

Uspešnost je predhodnica in temelj učinkovitosti. Ni učinkovitega komuniciranja brez uspešnega komuniciranja. Uspešnost je doseganje ciljev. Vendar uspešno interno komuniciranje ni nujno tudi učinkovito interno komuniciranje. Uspešnost v internem komuniciranju je doseganje komunikacijskih ciljev, to je izpopolnjevanje nalog in ciljev komuniciranja, usklajenih z delovanjem in cilji celotne organizacije.

Uspešno interno komuniciranje je eden od pogojev za doseganje konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti organizacije. Uspešno interno komuniciranje pa se ne oblikuje kar samo. Zanj se moramo potruditi in sistematično dosežati uspešnost. Pri tem si pomagamo z vrsto aktivnosti:

- vključevanje vodstva za doseganje podpore,
- jasno oblikovanje ciljev internega komuniciranja,
- hierarhična povezava internega komuniciranja s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije,
- standardi internega komuniciranja,
- povezovanje uspešnosti internega komuniciranja z uspešnostjo poslovanja organizacije,
- uporaba metod raziskovanja.

### 3.8.2 UČINKOVITO INTERNO KOMUNICIRANJE

Interno komuniciranje je učinkovito, ko doseže cilje komuniciranja ob minimalnem vložku oziroma porabljeni energiji.

Sprememba učinkovitosti komuniciranja je na primer boljša informiranost zaposlenih ob enaki količini porabljenega časa ali sredstev, poročilo, ki ga ob enakih stroških sestavimo hitreje, krajši čas priprave sestanka in podobno.

Učinkovitost lahko presojamo po dveh kriterijih: po kriteriju ekonomičnosti (kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje) in kriteriju produktivnosti (kolikšne izide je dala vsaka sestavina in udeleženec komuniciranja).

Učinkovito interno komuniciranje je tisto, ki s čim manj stroški prenese sporočilo iz misli pošiljatelja v misli prejemnika. Učinkovito interno komuniciranje v organizaciji je osnova za učinkovitost delovanja celotne organizacije.

V organizacijah, kjer zaposleni dojemajo notranjo klimo kot ugodno, je komuniciranje skoraj zagotovo učinkovito. Ker za komuniciranje ne porabijo več časa, kot je nujno, ostane dovolj časa za oblikovanje kakovostnih medsebojnih odnosov. V organizacijah, kjer za komuniciranje porabijo preveč časa in energije, se posledično zviša napetost, saj ostaja premalo časa za izvajanje drugih nalog delovnih nalog.

V organizaciji bi morali biti usmerjeni tako na kakovost izdelkov kakor na kakovost komuniciranja (Mumel, 2008).

### **3.8.3 DEJAVNIKI UČINKOVITEGA IN USPEŠNEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Za uspešno in učinkovito komuniciranje z zaposlenimi in med njimi moramo najprej zagotoviti vse pogoje za nemoteno potekanje komuniciranja. Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo: odnosi med zaposlenimi, motiviranost in samostojnost, fleksibilnost v komuniciranju, zaupanje med sodelavci in kultura komuniciranja med zaposlenimi.

#### **• MOTIVIRANOST IN SAMOSTOJNOST**

Interno komuniciranje je povezano tudi z motivacijo za delo in samostojnostjo pri delu. Ta dejavnika povečujeta zadovoljstvo na delovnem mestu, zmanjšata željo po odhodu iz organizacije, vplivata na sodelovanje pri reševanju problemov in na medsebojne odnose.

Večja kot je izobrazba in strokovna usposobljenost, boljše je razumevanje informacij in večja je sposobnost pri delu. Samostojnost pa je zmanjšana, kadar vodstvene strukture zadržuje informacije kot pomemben vir moči in kontrole. Takrat tudi motiviranost za delo upade.

Motiviranje v delovnem okolju delimo v materialno in nematerialno. Pomen materialnega in nematerialnega motiviranja zaposlenih je odvisen od položaja zaposlenega v hierarhiji organizacije in od splošnega materialnega stanja zaposlenega.

#### **• FLEKSIBILNOST IN RIGIDNOST V KOMUNICIRANJU**

Mnenja, predlogi in ideje posameznih zaposlenih predstavljajo hkrati nove informacije za druge zaposlene. Ker so medsebojni odnosi in komuniciranje nerazdružljivo povezani, moramo za izboljšanje komuniciranja spremeniti medsebojne odnose. Eden od načinov za spremembo je zmanjšanje zadržanosti oziroma rigidnosti pri komuniciranju. Nasprotje zadržanosti je fleksibilnost v komuniciranju. Fleksibilen sodelavec je usmerjen na cilj, ki ga mora s pomočjo komuniciranja doseči, rigiden pa je usmerjen na način komuniciranja.

#### **• ZAUPANJE MED SODELAVCI**

Zaupanje je nujen pogoj za razvoj odnosa. Od zaupanja pa sta odvisna uspešnost in učinkovitost komuniciranja med zaposlenimi. Zaupanje pri drugih dosežemo tako, da vedno naredimo tako, kar obljubimo in tako, kot obljubimo, da smo pošteni, torej, da nimamo skritih namenov in da je naše obnašanje skladno z našim govorjenjem.

#### • KULTURA KOMUNICIRANJA MED ZAPOSLENIMI

Bistvo kulture komuniciranja je doseganje dobrega počutja, sproščenosti in notranjega miru. Kultura v komuniciranju zahteva sprejemanje sogovornikove individualnosti. Kulturen sogovornik je vljuden in prijazen. Do sogovornika je prijazen, ga ne tika, če si z njim ni v prijateljskem odnosu, sogovornika poslušša, se ne prepira, je optimističen, zna pohvaliti in dati priznanje sodelavcu (Mumel, 2008).

*"Nasmeh nič ne stane, vendar deluje čudežno. Obogati tistega, komur je namenjen in ne osiromaši tistega, ki ga pokloni. Nihče ni tako bogat, niti tako reven, da si ga ne bi mogel privoščiti. Z njim lahko vsakdo samo pridobi. Nasmeh prinaša srečo v hišo, pozdrav prijatelju, pomoč pri sklepanju poslov. Je počitek utrujenemu, kažipot izgubljenemu, sončni žarek žalostnemu in najboljšo naravno zdravilo proti jezi. Ni ga moč kupiti, izprositi, izposoditi ali ukrasti, ker ima vrednoto samo, kadar se ga podarja", je zapisal Carnegie (1981).*

Povzeto po Trček (1998).

### 3.9 OVIRE V INTERNEM KOMUNICIRANJU

Komuniciranje ne poteka vedno tako, kot bi v organizaciji želeli. Obstajajo številne ovire, ki onemogočajo in ovirajo komuniciranje. Pomembno je, da te ovire poznamo, da se jih zavedamo, jih odpravljamo in zmanjšujemo njihove posledice.

V procesu komuniciranja se pojavljajo tri kategorije motenj in sicer glede na to, kje v komunikacijskem procesu nastajajo:

- motnje, ki nastajajo pri pošiljatelju,
- motnje, ki nastajajo pri prejemniku,
- motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti.

Quible (1992) pa našteva najpogostejše vzroke za nastajanje ovir v komunikacijskem procesu:

- Ista beseda ima za ljudi različen pomen.
- Prepričani smo v nekaj, kar ne drži (npr. predvidevamo, da ima sodelavec potrebno predznanje o problemu, vendar ga v resnici nima, ali pa obratno).
- Vodilni delavci pogosto mislijo, da njihovi podrejeni ne želijo sodelovati z njimi. V resnici pa si ti želijo več sodelovanja z nadrejenimi.
- Značilnost vertikalnega in horizontalnega komuniciranja v organizaciji (če sporočanje navzdol ne omogoča povratnih informacij, nikoli ne moremo biti gotovi, koliko sporočila je bilo prejetega in pravilno razumljenega).

- Podrejeni pogosto ne zaupajo nadrejenim, zato večino informacij, ki so jih dobili od njih, preverjajo.
- Podrejeni pri sporočanju navzgor prenašajo samo informacije, ki naj bi izboljšale njihov položaj. Če sporočilo vsebuje negativno informacijo, obstaja velika verjetnost, da ga bodo priredili. Podrejeni posredujejo informacije, za katere menijo, da bi jih nadrejeni radi slišali. Do problemov pride, kadar slabo ocenijo, katere informacije so zaželeno, ali kadar zadržijo informacije, ki jih vodstvo potrebuje za sprejemanje pravih odločitev.
- Pri sporočanju navzgor so podrejeni občutljivi na odziv nadrejenih. Če vodstvo ne uporablja informacij, ki jih dobi, jih podrejeni zelo verjetno ne bodo več posredovali. Vodilni morajo zaposlenim povedati, da cenijo informacije, ki jih od njih dobivajo, sicer bodo dobivali le minimalno informacij.
- Pri horizontalnem in vertikalnem komuniciranju se pojavlja rivalstvo med zaposlenimi, kar lahko povzroči, da nekdo zadrži informacijo z namenom, da bi imel prednost pred drugimi, ki te informacije nimajo.
- Prehitro sprejemanje zaključkov in posredovanje napačnih informacij.

### 3.9.1 ORGANIZACIJSKE OVIRE

Organizacijska struktura vpliva na formalne in neformalne poti komuniciranja v organizaciji in jih na ta način tudi ovira. Razen tega na izvajanje komuniciranja vpliva stopnja specializacije, različnost ciljev in statusni odnosi v organizaciji.

- **Struktura organizacije**  
Več je ravni v organizaciji in dlje ko je sprejemnik od oddajnika, težje je uspešno prenašati sporočila.
- **Specializacija**  
Znanje postaja vedno bolj specializirano, strokovnjaki na številnih področjih oblikujejo svoj žargon ali okrajšave, s čimer poenostavijo komunikacijo. Zaradi tega je otežena komunikacija z ljudmi z drugih področij.
- **Različnost ciljev**
- **Statusni odnosi**  
Status je socialni položaj posameznika v skupini ali organizaciji.

### 3.9.2 INDIVIDUALNE OVIRE

Približno polovica vseh zaposlenih ima različne težave pri komuniciranju. Težave povzročajo:

- **Napačna predvidevanja:** oddajnik predvideva, da bo sprejemnik interpretiral sporočilo tako, kot si on želi in pričakuje.
- **Napačno interpretiranje pomena besed:** natančni pomen besed razberemo šele v kontekstu sporočila; zato nastane ovira v komuniciranju, kadar dve osebi pripišeta istim besedam različen pomen in se tega ne zavedata.
- **Čustva:** so dejavnik, ki vplivajo v procesu komuniciranja moteče; posebej močna čustva lahko popačijo interpretiranje sprejetega sporočila.
- **Ne/spretnost v komuniciranju.**

### 3.9.3 PREMAGOVANJE OVIR V INTERNEM KOMUNICIRANJU

Ovire v internem komuniciranju lahko povzročijo resne težave. Za njihovo odpravljanje imamo na razpolago nekaj tehnik:

- **Uravnavanje pretoka informacij**  
Zaposleni, ki sprejemajo preveč informacij, imajo težave z informacijsko zasičenostjo. V takih primerih morajo vzpostaviti sistem, ki jim bo omogočal sprejemanje in razvrščanje sporočil po pomembnosti
- **Spodbujanje povratnih informacij**

Zaposleni v organizaciji morajo preverjati, če je sprejemnik prejeta sporočilo pravilno razumel.

- **Uporaba preprostega jezika**  
Ni primerno uporabljati žargon.
- **Aktivno poslušanje**
- **Zadrževanje negativnih čustev**  
Kadar je vodja čustveno vznemirjen, je verjetnost, da bo sporočilo oblikoval slabo, večja (Mumel, 2008).

### 3.10 INTERNO KOMUNICIRANJE IN VODENJE ZAPOSLENIH

Gruban (2007) ugotavlja, da v Sloveniji še marsikje prisegajo na avtoritativni slog vodenja, na staro komunikacijo na ukaz. Tako gotovo ne ustvarjajo prijetnih razmer za delo in posledično ne motivirajo zaposlenih, da bi aktivirali svoje sposobnosti v dobro organizacije. Prav sposobnosti zaposlenih, njihovo znanje, pa je pravo premoženje organizacij. Intelektualni kapital je v ljudeh, nihče jim ga ne more vzeti.

Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna prednost podjetja.

Problem je, da vodilni niso pripravljeni na spremembe. Mnogi menedžerji bolehajo za zgodovinskim sindromom, da sprejemajo samo tiste povratne informacije, ki jim godijo, ki jih želijo slišati, morebitnim negativnim pa se ogibajo.

Račnik (2010) ugotavlja, da današnji čas in današnje razmere postavljajo vodje pred nove izzive. Klasični vodje starejše generacije, ki kot strokovnjaki in svetovalci nudijo podrejenim vsebinske rešitve, so vse bolj redki, nadomeščajo pa jih vodje, ki so strokovnjaki za procese. Koncept tega vodenja je zasnovan na predpostavki, da se zaposlenim dajejo pooblastila in odgovornosti, da bi čim bolj samostojno opravljali zaupane jim naloge.

Današnji vodje se veliko bolj ukvarjajo z ljudmi, medtem ko izvedbo operativnih delovnih nalog z delegiranjem prenesejo na svoje sodelavce.

#### **Prednostne naloge vodje so:**

- postavljanje strategije,
- vizionarsko mišljenje,
- ustvarjanje novih poslovnih priložnosti,
- skrb za razvoj zaposlenih,
- spodbujanje inovativnosti,
- doseganje rezultatov.

Na vprašanje, kaj podrejene moti in bega pri njihovih vodjih, se najpogosteje pojavijo naslednji odgovori:

- neenakopravna obravnava podrejenih,
- nedoslednost pri spoštovanju pravil in popuščanje,
- preveč avtoritativno vodenje,
- neustrezno komuniciranje,
- neupoštevanje mnenj podrejenih,

- pasivno odzivanje na slabe medsebojne odnose v timu,
- neustrezno podajanje povratnih informacij (brez pohval in kritike),
- nekvalitetno posredovanje informacij in navodil
- čustveni izbruhi in nihanje čustvenih stanj,
- prikrievanje in zanikanje lastnih napak in odgovornosti,
- arogantnost, maščevalnost in vzvišenost,
- žaljivo ter ponižujoče komuniciranje s podrejenimi.

### **Kako si kot vodja lahko olajšate odnose?**

- Prizadevajte si biti dostopni. Prizadevajte si biti človek, ki ga imajo zaposleni radi. S tem boste deležni večje podpore in večjega razumevanja.
- Sprejmite človeške razlike in omejitve. Od sodelavcev ne pričakujte popolnosti. Zavedajte se, da ima vsakdo pravico do drugačnosti. Izogibajte se temu, da bi bili reformator ali da bi zaposlene usmerjali k temu, kar mislite, da je zanje prav.
- Preklopite na kanal P (pozitivno) in na dobre misli. V sodelavcih iščite vrline, ki so vam všeč in jih občudujete, ne pa tega, kar vam pri njih ne ugaja.
- Ne pustite se vplivati tujim predsodkom, o ljudeh mislite pozitivno in dobili boste pozitivne rezultate.
- Pri pogovoru s sodelavci bodite velikodušni. Bodite taki, kot so uspešni ljudje. Vzpodbujajte jih h govoru. Naj vam pripovedujejo o svojih mnenjih, stališčih in dosežkih.
- Vselej bodite prijazni in spoštljivi do sodelavcev. Vsi se boste bolje počutili. Nič vas ne stane, če ste prijazni (Račnik 2010).

### **3.10.1 USPEŠNA VODSTENA KOMUNIKACIJA**

Vsak vodja lahko izboljša svoje sposobnosti vodenja. Kako? Preprosto: s spoštljivo komunikacijo, povratnimi informacijami, vzpodbujanjem motivacije.

- Pozdravljajte svoje zaposlene po imenih in z njimi spoštljivo komunicirajte. Kolikor bolj se bodo počutili usposobljene, toliko bolj bodo voljni sodelovati z vami in pri doseganju vaših ciljev. Bodite pozorni na ljudi, ki imajo praktične izkušnje, ki znajo odkriti praktične rešitve in ki so inovativni.
- Ko ocenjujete ljudi, imejte za merilo rezultate, ki jih dejansko dosegajo na svojih delovnih mestih in v podjetju nasploh. Vzpodbujajte pri zaposlenih majhne izboljšave in jih pohvalite, ko jih začnejo uporabljati.
- Motivirajte ljudi s tistim, kar jim je pomembno.
- Pohvalite sodelavce, če jih zalotite, ko počnejo dobre stvari ali se lotevajo dela na dober način.
- Kot vodja delajte z ljudmi in poskrbite za procese, manj pa se ukvarjajte z operativnim reševanjem problemov, ki se konstantno pojavljajo pri delu.

### 3.11 INTERNA KOMUNIKACIJA DANES IN V PRIHODNOSTI

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Pri tem pa niso dovolj še tako domišljene strategije, če jih zaposleni niso pripravljeni ali sposobni uresničiti. Metode motiviranja in komuniciranja z in med zaposlenimi izpred nekaj let so danes že povsem neuporabne. Zaposleni namreč vse bolj postajajo ne le "dobavitelji" dela, temveč prinašajo tudi novo znanje in kapital. Za delo v podjetju, za izobraževanje, sodelovanje v upravljanju in za vlaganje kapitala pa jih je potrebno motivirati. Obravnava zaposlenih kot premoženja in ne kot stroška je izhodišče nove paradigme internega organizacijskega komuniciranja, ki presega nekdanje enosmerno obveščanje zaposlenih: prehaja namreč od preprostega informiranja, preko enosmernega in vse bolj tudi dvosmernega komuniciranja, od usposabljanja in izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem delitve odgovornosti (empowerment). Tako zaposleni najbolje vedo ne le, "kaj" jim je storiti, ampak tudi, "zakaj" to počnejo.

Tisto, kar danes že ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni le izdelek, storitev in vrhunska tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse našeto izvira - motivirani in pripadni zaposleni. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo, vizijo organizacije. Če organizacije same ne bodo znale primerno "ravnati" z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev. Svoje napore in znanje bodo ljudje vse bolj namenjali organizacijam, ki se bodo resnično zavedale, da so danes potrebna znanja tako kompleksna in spremembe tako hitre, da menedžerji sami tem procesom niso kos in da je nujen prispevek vseh zaposlenih. Organizacijam, ki bodo znale izkoristiti spoznanje, da so marsikje prav zaposleni pogosto najbližje "fronti", torej trgu in s tem tisti, ki naredijo odločilni prvi vtis. Prepotrebno znanje za udejanjanje vizij je v glavah posameznikov in nad njim nihče, razen njih samih, nima monopola. Aktivirati ga je moč le v ustvarjalnem ozračju, ki pa ne nastane samo od sebe.

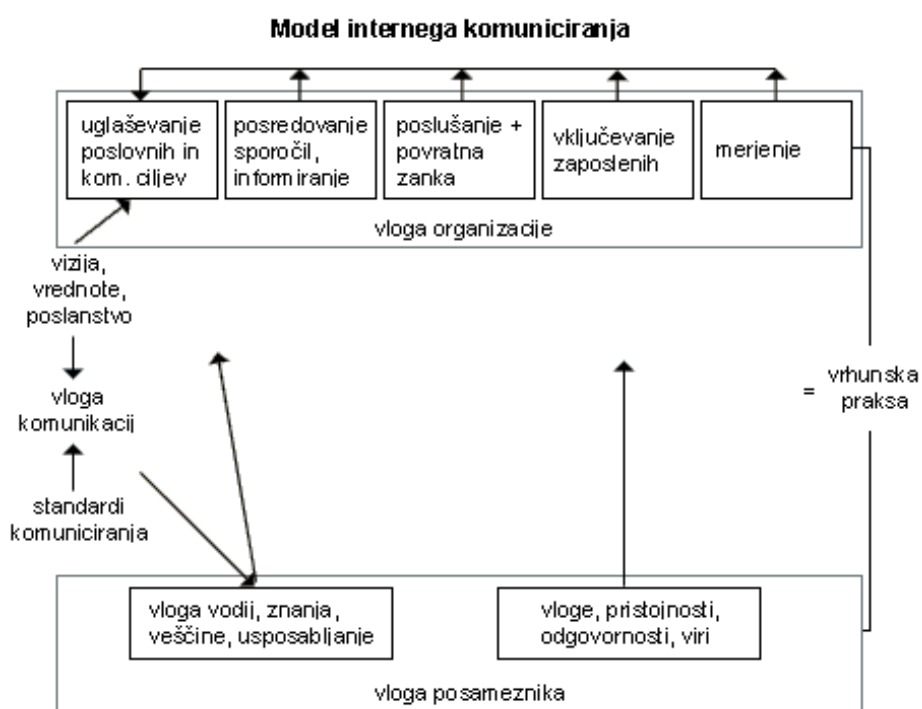
Toda danes, za razliko od preteklosti, pri internem organizacijskem komuniciranju ne gre več zgolj za ustvarjanje prijazne klime, ampak vse bolj za vpetje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacij z namenom uresničevanja organizacijskih, poslovnih ciljev. Za takšno poslanstvo internih komunikacij kot organizacijskega podsistema pa gotovo ne zadoščajo več le tehnična, taktična znanja in veščine s področja komuniciranja, temveč so potrebna tudi strateška in upravljalna znanja. In navsezadnje velja opozoriti tudi na iluzijo, da so komunikacije sploh kdaj "zaključene" (Gruban, 2007).

Gruban (2007) še pravi, da se danes nameni internega komuniciranja osredotočajo na vprašanja, kot so:

- Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo uresnitvi organizacijskih ciljev?
- Kako omogočiti vodstvu udejaniti vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?



- Kako prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in lojalnosti (pripadnosti), motiviranosti, sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov, reševanju interakcijskih in interesnih konfliktov s pomočjo dialoga, resnice, razumljivih in verodostojnih sporočil, upoštevanja človekovih pravic, prepričevanja, pogajanj, spremenjenega sloga vodenja, usposabljanja udeležencev komunikacijskega procesa, participacije in soupravljanja zaposlenih, opredeljenih standardov odličnosti v komuniciranju ipd.?



Slika 8: Model internega komuniciranja (Vir: Gruban B., Verčič D Zavrl F.: Pristop k odnosom z javnostmi, 1997)

Opombe k sliki: Opredeljena vizija, vrednote in poslanstvo so prvi člen pri modelih, katerih namen je doseganje odličnosti v internem komuniciranju.

Med nameni, ki jih zasledujejo organizacije na področju internega komuniciranja, pa je vse pogosteje zaslediti tudi cilje, kot so:

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim),
- uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja (povratna zanka),
- afirmirati timsko delo (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje),
- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili (sporazum),
- definirati želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije (standardi, zgledi),
- opredeliti (želene) vrednote organizacije in jih utrditi v temelje poslovne politike in vedenja posameznikov, skupin in organizacije,

- definirati kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja ter poročanja,
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost (upravljanje organizacijske kulture in tvorjenje spodbudne mikroklime,
- uveljaviti primerni slog vodenja (kriteriji, usposabljanja),
- izboljšati medosebne komunikacije in komunikacije s potrošniki, predvsem tistih, ki so z njimi v neposrednem stiku,
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotoviti ustrezna usposabljanja (znanje, veščine, spretnosti) ter povezavo komuniciranja s politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja,
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti, ipd.),
- dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

Slika 9:

### Komunikacijska odličnost

(Vir: Gruban B., Verčič D., Zavrl F.: Pristop k odnosom z javnostmi, 1997)



*Znamenje poguma današnjem času prilagajanja je sposobnost, da se postavimo za svoja stališča - ne trmoglavo ali kljubovalno (to sta potezi obrambe, ne poguma), niti maščevalno, ampak preprosto zato, ker vanje verjamemo.*

ROLLO MAY (1909-1994)

## 4 PREDSTAVITEV PODJETJA INTEREUROPA

### 4.1 ZGODOVINA PODJETJA

Intereuropa je nastala kot družba z omejeno odgovornostjo leta 1947 v takratni coni B Svobodnega tržaškega ozemlja. Na začetku je imela vsega tri zaposlene, vendar je njihovo število kot tudi obseg različnih storitev, ki jih je opravljala, iz leta v leto naraščalo. Uspešno delo in trda vizija sta botrovala stalni rasti poslovanja, s tem pa se je spreminjala tudi organizacijska struktura.

Najbolj pospešeno rast beleži med letoma 1965 in 1990. V tem času je družba odprla filiale v vseh večjih mestih nekdanje SFR Jugoslavije. Po razpadu skupne države leta 1991 so se filiale zunaj Slovenije organizirale kot družbe z omejeno odgovornostjo.

Leta 1995 se je družba privatizirala. Intereuropine delnice kotirajo na Ljubljanski borzi od leta 1998.

Konec devetdesetih se je začela Intereuropina ponovna širitev mreže na trge jugovzhodne Evrope z vnovičnim vključevanjem nekdanjih družb v koncern in s prevzemanjem novih družb. S prilagajanjem spremembam na trgu je Intereuropa prešla iz carinskega posrednika in izvajalca cestnega transporta v globalni logistični koncern s celovito ponudbo logističnih storitev, v celoti prilagojenih potrebam kupca.



Slika 10: Logotip Intereurope  
(Vir: <http://www.intereuropa.si/index.php?page=documents&item=60>)

### 4.2 STRATEŠKE USMERITVE KONCERNA INTEREUROPA

#### VIZIJA

Postati vrhunski ponudnik celovitih logističnih rešitev.

#### POSLANSTVO

Poslanstvo koncerna Intereuropa je zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah in nudenje optimalnega delovanja oskrbovalnih verig v popolno zadovoljstvo kupcev ob tem pa na družbeno odgovoren način ustvarjati vrednost za lastnike, zaposlene in druge deležnike.

## VREDNOTE

**Strokoven odnos do kupcev:** Dejavnosti so usmerjene v vrhunsko zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah slehernega kupca in temeljijo na sodobnem logističnem znanju.

**Prilagodljivost in prožnost:** Storitve so hitre in prirejene željam kupcev, dosegajo jih z iznajdljivim poslovanjem in organiziranostjo.

**Odgovornost:** Odlikuje jih visoka odgovornost do sprejetih obveznosti in dogovorov ter do družbenega in naravnega okolja.

**Timsko delo in spoštljiv odnos do sodelavcev:** Kakovost storitev je plod dela posameznikov in odličnih strokovnih skupin. Upoštevajo različna znanja in poglede sodelavcev.

S svojo organizacijsko strukturo in strokovnostjo uveljavljajo svoje konkurenčne prednosti:

- lastna mreža povezanih družb
- vzpostavljena partnerska mreža,
- velik nabor različnih produktov in lastna infrastruktura,
- strokovno usposobljeni kadri.

## STRATEŠKI CILJI ZA OBDOBJE DO LETA 2014

- Ohranitev in krepitev vodilnega tržnega položaja ponudnika celovitih logističnih storitev v Sloveniji in državah bivše Jugoslavije.
- Stalna optimizacija procesov na vseh segmentih poslovanja na ravni koncerna in znotraj povezanih družb.
- Zagotovitev finančne stabilnosti prek dezinvestiranja, razdolževanja, reprogramiranja dolgov, učinkovitega upravljanja z obratnim kapitalom.
- Vzpostavitev strateškega partnerstva v družbi Intereuropa- East Ltd., Moskva.
- Pridobitev strateškega partnerja za družbo Intereuropa d.d., ki bi družbo dokapitaliziral in s tem prispeval k finančni stabilnosti koncerna, hkrati pa prispeval k razvoju osnovne dejavnosti.

V letu 2010 je bil sprejet program dezinvestiranja premoženja, ki je poslovno nepotrebno ali pa ne prinaša pričakovanih poslovnih učinkov, kot nujen ukrep za zagotavljanje finančne stabilnosti koncerna. Po tem programu so bile v letu 2010 prodane štiri večje nepremičnine (3 v Sloveniji in 1 v Črni gori), do leta 2014 pa naj bi prodali še več lot deset nepremičnin v Sloveniji, Ukrajini, Bosni in Hercegovini, Srbiji in na Hrvaškem v skupni vrednosti okrog 40 mio EUR. Poleg tega je v postopku prodaje tudi logistični center Čehov v Rusiji. Iskanje kupca izvajajo preko svetovalne družbe MCS Consulting. Postopek je trenutno v fazi zbiranja nezavezujočih ponudb.

## POSLOVNI NAČRT ZA LETO 2011

Pri oblikovanju poslovnega načrta 2011 je bilo v ospredju zagotavljanje zadostnega denarnega toka, ki bo omogočal nemoteno poslovanje koncerna in predvsem matične družbe.

## Poslovni in finančni cilji

Za leto 2011 so si v koncernu Intereuropa postavili naslednje poslovne in finančne cilje:

- nadaljnja optimizacija poslovnih procesov,
- osredotočenost na trge z visokim tržnim deležem,
- izkoriščanje sinergije poslovne mreže,
- prestrukturiranje obstoječo ponudbo,
- povečanje deleža kupcev, ki uporabljajo celovito logistiko,
- zagotovitev ustrezne finančne stabilnosti za nemoteno poslovanje koncerna,
- glavni finančni cilj:
  - prodaja: 191,5 milijona EUR,
  - EBIDTA: 21,9 milijona EUR,
  - poslovni izid iz poslovanja: 6,2 milijona EUR,
  - investicije: 2,4 milijone EUR,
  - število zaposlenih konec leta: 2.336.

## 4.3 KOMUNIKACIJA V INTEREUROPI

Proaktivna, dosledna in konsistentna komunikacija z zaposlenimi je ključnega pomena, zato zaposlenim v največji možni meri sproti posredujejo aktualne informacije in zagotavljajo seznanjenost z dogajanjem v družbi. Sledijo načelu, da je bistvo uspešne komunikacije proaktivnost in dvosmernost, zato zaposlenim ves čas in v vsakem trenutku omogočajo izražanje svojih mnenj, zastavljanje vprašanj itd.

Z zaposlenimi komunicirajo prek različnih komunikacijskih kanalov:

- interne spletne strani (intranet) in zunanje spletne strani družbe;
- interni tiskani časopis Interglas - izhaja enkrat letno, v njem lahko preberemo razne zahvale, sponzorstva, predstavitve enot, tudi veliko razvedrilnega se najde, kot so križanke in na primer poročanje o druženju na Intereuropiadi, ki veliko pripomore ravno k komuniciranju (to je srečanje, ki se odvija enkrat letno, vedno v drugem kraju, ne samo v Sloveniji, tudi v tujini, ponavadi traja dva dni, odvijajo se razna tekmovanja v različnih športih);
- interni elektronski bilten Interinformator, ki izhaja približno enkrat na mesec in pol, vsebuje približno tri do pet strani, obravnava pa ponavadi trenutno aktualne krajše teme. Bilten je poslan vsem v podjetju na elektronsko pošto, da so lahko vsi obveščeni, kaj se trenutno dogaja;
- občasno elektronsko obveščanje neposredno na elektronski naslov, osebni stik z zaposlenimi, spodbujanje prenosa in formacij na ravni vodstveni kader-zaposleni,
- redne udeležbe uprave na sejah sveta delavcev s ciljem ažurnega informiranja zaposlenih ter sočasne možnosti, da zaposleni iz vseh enot Intereurope postavljajo vprašanja in posredujejo predloge,
- občasni zbori delavcev po različnih enotah družbe.

### 4.3.1 OPREDELITEV STRATEGIJE KOMUNICIRANJA DRUŽBE

Korporativno komuniciranje sledi načelom transparentnega komuniciranja in poslovanja, s tem pa prispeva k razumevanju in podpori vseh deležnikov družbe. Poleg negovanja in krepitev odnosov z deležniki, s transparentnim korporativnim komuniciranjem gradijo zaupanje med družbo in deležniki, s slednjim pa soustvarjajo poslovno zgodbo Intereurope.

### 4.3.2. CILJ KOMUNICIRANJA

Cilj je ustvarjanje pozitivne in prepoznavne javne podobe Intereurope ter krepitev ugleda družbe, s tem pa vpliv na prodajo Intereuropinih storitev na vseh tržiščih, kjer so prisotni.

Komuniciranje v osnovi delijo na eksterno komuniciranje, ki se nanaša na vse zunanje javnosti, ter interno komuniciranje, osredotočeno na zaposlene. Namen komuniciranja je prilagojen posameznemu področju komuniciranja.

#### Namen internega komuniciranja:

- seznanitev, sprejemanje in identificiranje zaposlenih s poslanstvom, vizijo, vrednotami in strategijo družbe - prepoznavanje vloge posameznika v družbi,
- seznanjanje in ozaveščanje zaposlenih z lastnimi storitvami,
- krepitev pripadnosti družbi, gradnja organizacijske kulture,
- seznanjanje zaposlenih s poslovanjem, aktualnim dogajanjem, spremembami in načrti.

### 4.3.3. VAROVANJE INTERESOV ZAPOSLENIH V DRUŽBI

V Intereuropi se zavedajo, da uspešnega poslovanja ne morejo zagotoviti brez motiviranih, usposobljenih in zadovoljnih zaposlenih.

**Delovanje sveta delavcev:** Sodelavcem omogočajo, da izrazijo svoja stališča, predloge za izboljšanje poslovanja in vprašanja preko delovanja sveta delavcev, ki se redno sestaja na svojih sejah. Sej sveta delavcev se redno udeležujejo uprava in drugi vodstveni delavci. Med redne tematike sodi tudi informiranje zaposlenih o poslovanju in rezultatih posameznih enot. Sodelavci lahko prek svojih predstavnikov v svetu delavcev ali osebno predlagajo ideje, izrazijo mnenja ali pridobijo želene informacije.

Predstavniki zaposlenih ščitijo interese zaposlenih tudi skozi članstvo v nadzornem svetu družbe.

**Sindikalno delo:** V podjetju delujeta dva reprezentativna sindikata, ki zastopata interese zaposlenih. Uprava in strokovne službe, sindikati in svet delavcev se pri sprejetju splošnih aktov družbe, usklajevanju določil podjetniške kolektivne pogodbe in pri drugih vprašanjih, ki zadevajo interese zaposlenih, enakovredno usklajujejo.

**Ohranjanje dostojanstva in osebne integritete posameznikov:** Trudijo se za ohranjanje spoštljivih odnosov na delovnem mestu in pozitivnega vzdušja med sodelavci. Ostro nasprotujejo posegom v osebno dostojanstvo zaposlenih, zato tudi pripravljajo akte, ki opozarjajo sodelavce na preprečevanje »mobbinga«.

**Preprečevanje diskriminacije:** V Intereuropi sodelavcem zagotavljajo enake možnosti glede na spol, raso, barvo kože, starost, zdravstveno stanje, versko, politično ali drugo prepričanje, članstvo v sindikatu, spolno usmerjenost ali druge osebne okoliščine.

**Izobraževanje zaposlenih:** Spodbujajo izobraževanje zaposlenih na delovnih mestih in jim nudijo možnosti za razvoj kariere v domačem in mednarodnem okolju.

**Merjenje organizacijske klime:** Skozi periodična merjenja organizacijske klime imajo sodelavci možnost izraziti svoja stališča in označiti odnos do delovne situacije in sistemov poslovanja družbe. S ciljem doseči zavzete in zadovoljne sodelavce ter zagotoviti trajnostni razvoj družbe, na podlagi omenjenih raziskav in rezultatov aktivno izvajajo ukrepe za izboljšanje stanja.

#### 4.3.4. KAKOVOST DELOVNEGA OKOLJA

Za večjo kakovost dela in življenja zaposlenih so nadaljevali z obstoječimi ukrepi in izpeljali še dodatne:

- Družini prijazno podjetje: na sedežu družbe so organizirali dan odprtih vrat za otroke sodelavcev. Udeležilo se ga je 33 otrok, ki so spoznavali delovno okolje staršev. Zaradi pozitivnega odziva bodo s podobno prakso nadaljevali tudi v drugih enotah.
- Možnost fleksibilnega delovnega časa zaradi usklajevanja dela in družine je bila omogočena 20 zaposlenim na ravni koncerna, ki so izrazili tako potrebo.
- S pisno zahvalo ob upokojitvi in okroglem rojstnem dnevu s podpisom, predsednika uprave so izrekli pozornost svojim delavcem.
- 108 sodelavcem, ki so se znašli v slabšem materialnem in zdravstvenem stanju, so v koncernu finančno pomagali v skupni vrednosti 68.372 evrov.
- Nadaljevali so s prakso izkazovanja pozornosti jubilentom za 10, 20 in 30 let dela v Intereuropi, s povabilom sodelavcem na novoletno večerjo in z novoletno obdaritvijo otrok zaposlenih.
- Zaposleni so uporabljali možnosti rekreativnega oddiha v Intereuropinih počitniških enotah.
- V družbah slovenskega dela koncerna plačujejo dodatno pokojninsko zavarovanje za 88,4 odstotka oziroma 858 zaposlenih, in sicer v povprečju 37 evrov na zaposlenega na mesec.

#### 4.3.5 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME »ZLATA NIT«, 2009/2010

Rezultati merjenja organizacijske klime so pokazali, da so bile po pričakovanjih povprečne ocene za spoznanje nižje kot v letih 2007/2008. V kategoriji kakovost delovnega okolja, kjer imajo še precej rezerve v človeškem faktorju, so ocene boljše kot rezultati predhodnega merjenja in nad povprečjem med velikimi podjetji.

Meritve so pokazale tudi nekoliko zmanjšan občutek varnosti pri zaposlenih, kar v obdobju gospodarske krize ni presenetljivo. Zaposleni so izrazili občutek, da so premalokrat deležni pohvale in priznanja za dobro delo, v primerjavi s preteklostjo se je malce znižala tudi pripadnost Intereuropi.

Na temelju rezultatov raziskave so pripravili ukrepe za izboljšave, ki so jih v večini že začeli izvajati:

- izpeljava letnih razvojnih pogovorov v vseh enotah in izdelava razvojnih načrtov ter pogovorov s ključnimi in perspektivnimi sodelavci,
- redne mesečne predstavitve posameznika, enote ali tima na Intranetu, s poudarkom na dobri praksi v enoti in na poimenski predstavitvi manjših dislociranih oddelkov,
- dostopnost in odkritost »top managementa«, pogostejša dvosmerna komunikacija,
- predsednik uprave in/ali pomočnik člana uprave sta periodično prisotna na rednih razširjenih kolegijih posameznih enot,
- objavlanje kratkih povzetkov poglobitvenih tem in znanj vsakega usposabljanja, ki se ga kdorkoli od sodelavcev udeleži na Intranetu, v rubriki izobraževanje,
- organizacija internih koncernih konferenc posameznih interesnih skupin s programi »team buildinga«,
- organizacija okrogle mize o aktualni tematiki, na katero enkrat letno vodstvo družbe povabi perspektivne sodelavce, ki še niso na višjih delovnih mestih.

#### 4.3.6 KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI

Dejavni in dosledni komunikaciji z zaposlenimi pripisujejo bistven pomen in je v sedanjih kriznih razmerah ključna. V ta namen komunicirajo osebno in prek mesečnega elektronskega časopisa Interinformator. Občasno organizirajo obiske vodstva po enotah, redno pa poteka seznanjanje z novostmi tudi na ravni sveta delavcev. Ta na svoje seje vabi tudi vodstvo družbe in na tak način skrbi za sprotno informiranje ter medsebojni dialog glede odprtih vprašanj.



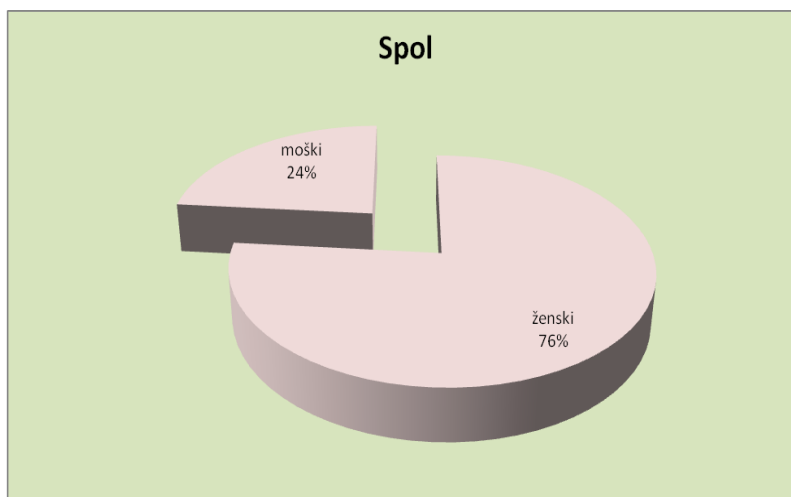
## 5 ANALIZA RAZISKAVE

Anketa je bila opravljena v podjetju Intereuropa. Poslano je bilo 87 vprašalnikov, odgovorov je prišlo le 36. Cilj raziskave je bil ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Intereuropa z internim komuniciranjem. Vprašanja so bila povezana predvsem z dostopnostjo informacij za delo, z odnosi med nadrejenimi in podrejenimi oziroma med sodelavci, ki delo opravljajo na približni isti ravni hierarhije. Odgovori so bili zelo raznoliki, predvsem pri vprašanjih, ki so se nanašala na odnose z vodji.

### 5.1 SPOL ANKETIRANCEV

| Spol   | Število | Odstotek |
|--------|---------|----------|
| Ženski | 26      | 76,5%    |
| Moški  | 8       | 23,5%    |

Tabela 1: Spol anketirancev (Vir: lasten)



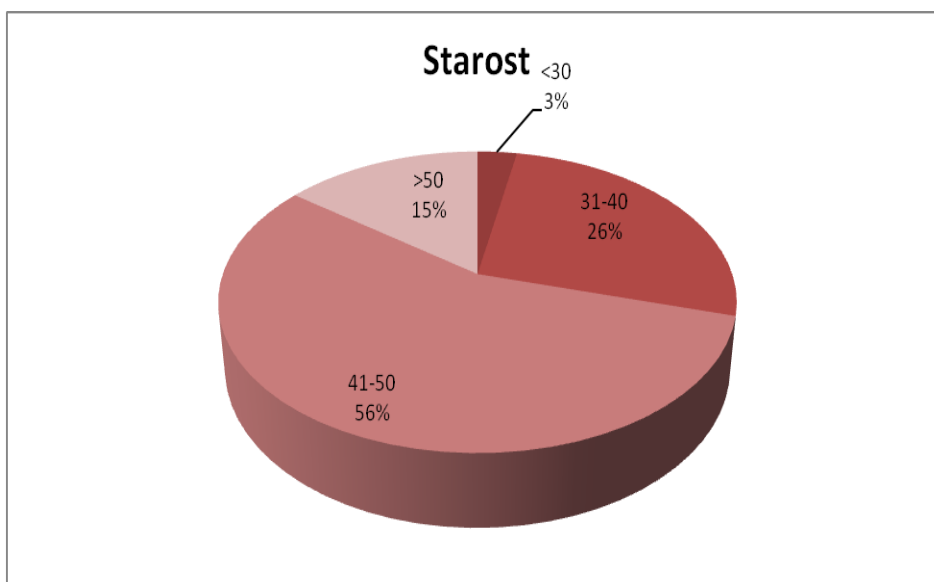
Graf 1: Spol anketirancev (Vir: lasten)

76 odstotkov anketiranih je bilo ženskega spola, 24 odstotkov pa moškega.

## 5.2 STAROST ANKETIRANCEV

| Starost v letih | Število | Odstotek |
|-----------------|---------|----------|
| < 30            | 1       | 2,9 %    |
| 31 - 40         | 9       | 26,5 %   |
| 41 - 50         | 19      | 55,9 %   |
| > 50            | 5       | 14,7 %   |

Tabela 2: Starost anketirancev (Vir: lasten)



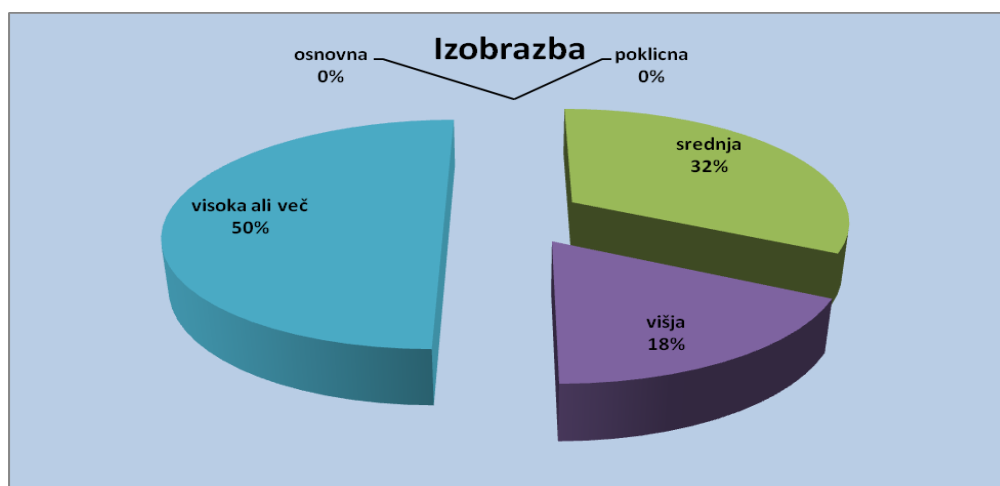
Graf 2: Starost anketirancev (Vir: lasten)

Po grafu sodeč je bila anketa opravljena med starejšo generacijo: največ anketirancev je starih od 41 - 50 let, malo manjše število oseb od 31 - 40 let, 15% anketirancev je starih več kot 50 let, čisto majhen odstotek pa manj kot 30 let. Očitno je, da so anketo izpolnjevali zaposleni z večjo delovno dobo in več izkušnjami.

### 5.3 IZOBRAZBENA STRUKTURA ANKETIRANCEV

| Stopnja izobrazbe | Število | Odstotek |
|-------------------|---------|----------|
| Osnovna           | 0       | 0,0 %    |
| Poklicna          | 0       | 0,0 %    |
| Srednja           | 11      | 32,4 %   |
| Višja             | 6       | 17,6 %   |
| Visoka ali več    | 17      | 50,0 %   |

Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev. (Vir: lasten)



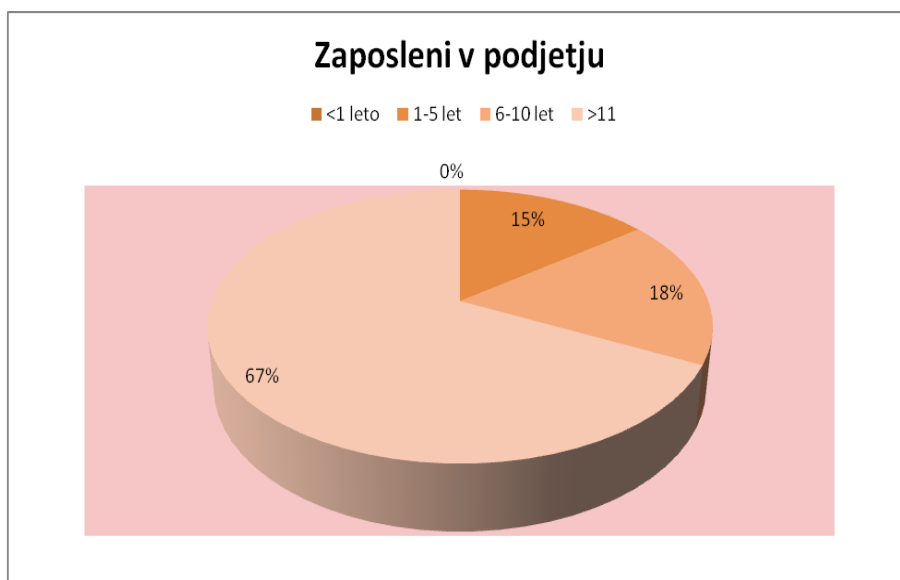
Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev (Vir: lasten)

Največ oseb, ki so izpolnile anketo, ima visoko ali še višjo izobrazbo, kar 32 odstotkov je takih, ki imajo srednjo izobrazbo, 18 odstotkov anketirancev pa ima višjo izobrazbo.

## 5.4 DELOVNA DOBA ANKETIRANCEV

| Delovna doba v podjetju | Število | Odstotek |
|-------------------------|---------|----------|
| < 1 leto                | 0       | 0,0 %    |
| 1 - 5 let               | 5       | 14,7 %   |
| 6 - 10 let              | 6       | 17,6 %   |
| > 11                    | 23      | 67,6 %   |

Tabela 4: Delovna doba anketirancev v podjetju Intereuropa (Vir: lasten)



Graf 4: Delovna doba (Vir: lasten)

Največ anketirancev je zaposlenih v podjetju 11 let ali več, 18 odstotkov je oseb, ki hodijo s podjetjem že več kot 6 let, 15 odstotkov pa jih dela v podjetju od 1 do 5 let.

## 5.5 KOMUNIKACIJSKI KANALI V PODJETJU

| Vrsta komunikacije | Pogostost uporabe |      |         |      |         |      |       |      |
|--------------------|-------------------|------|---------|------|---------|------|-------|------|
|                    | nikoli            |      | občasno |      | pogosto |      | vedno |      |
|                    | št.               | %    | št.     | %    | št.     | %    | št.   | %    |
| Telefon            | 0                 | 0,0  | 3       | 8,8  | 12      | 35,3 | 19    | 55,9 |
| e-pošta            | 0                 | 0,0  | 0       | 0,0  | 13      | 38,2 | 21    | 61,8 |
| Sestanek           | 2                 | 5,9  | 18      | 52,9 | 12      | 35,3 | 1     | 2,9  |
| Osebni razgovor    | 2                 | 5,9  | 19      | 55,9 | 10      | 29,4 | 3     | 8,8  |
| Oglasna deska      | 20                | 58,8 | 8       | 23,5 | 5       | 14,7 | 1     | 2,9  |
| Pisna sporočila    | 7                 | 20,6 | 17      | 50,0 | 8       | 23,5 | 2     | 5,9  |

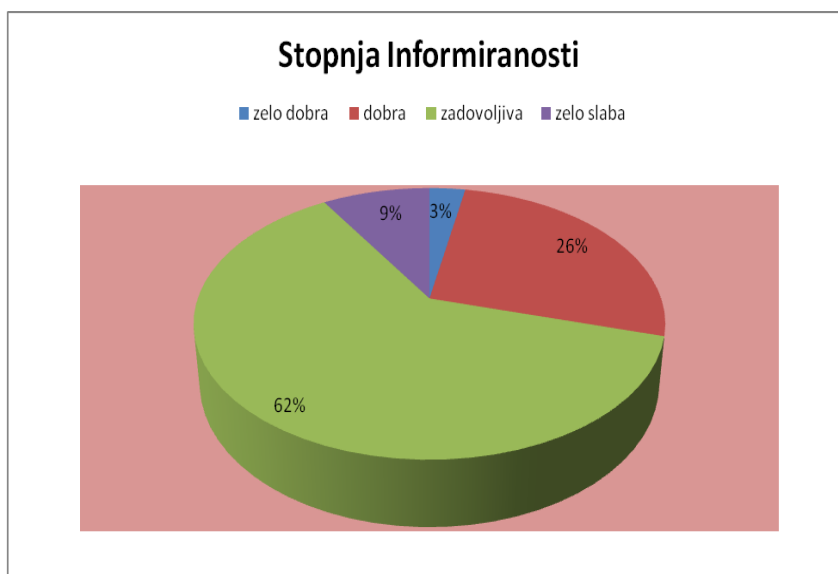
Tabela 5: Komunikacijski kanali v podjetju (Vir: lasten)

Po tabeli sodeč največ anketiranih v podjetju vedno uporablja e-pošto, ki je danes v vseh podjetjih najbolj uporabljen komunikacijski kanal. Drugi komunikacijski kanal, ki se ga največ poslužujejo, je telefon. Pogosto se zaposleni tudi poslužujejo osebnega razgovora, občasno sestanka, najmanj razširjena oblika komunikacije pa sta oglasna deska in pisna sporočila.

## 5.6 STOPNJA INFORMIRANOSTI V PODJETJU

| Ocena stopnje informiranosti | Število odgovorov | Odstotek |
|------------------------------|-------------------|----------|
| Zelo dobra                   | 1                 | 2,9 %    |
| Dobra                        | 9                 | 26,5%    |
| Zadovoljiva                  | 21                | 61,8 %   |
| Zelo slaba                   | 3                 | 8,8 %    |

Tabela 6: Stopnja informiranosti (Vir: lasten)



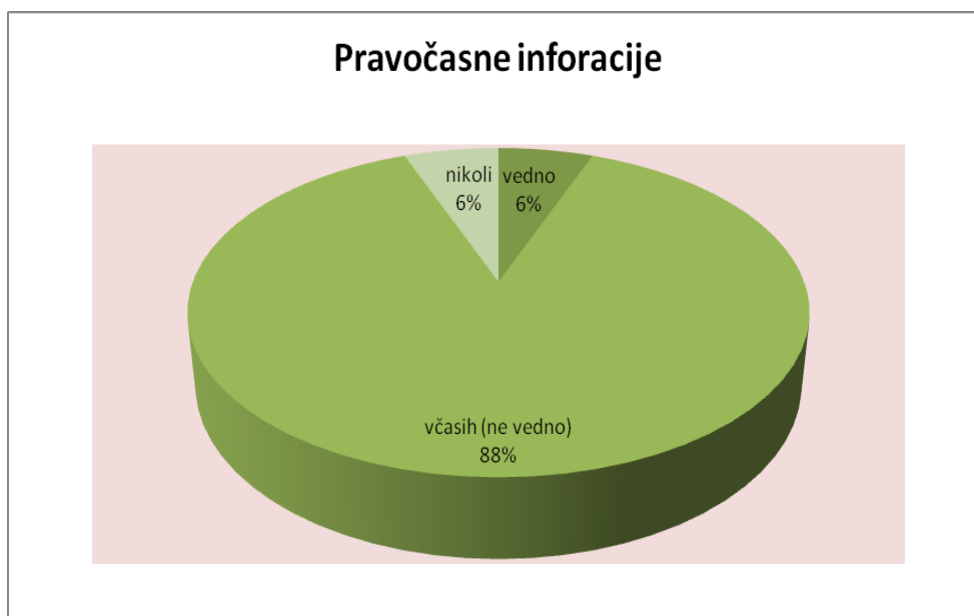
Graf 6: Stopnja informiranosti v podjetju (Vir: lasten)

Kar 62 odstotkov anketiranih meni, da je stopnja informiranosti v podjetju zadovoljljiva, 26 odstotkov pa, da je dobra. Le tri odstotke anketirancev, kar je zelo malo, meni, da dobijo dovolj informacij, devet odstotkov pa meni celo, da so zelo slabo informirani.

## 5.7 PRAVOČASNOST INFORMACIJ

| Pravočasne informacije | Število odgovorov | Odstotek |
|------------------------|-------------------|----------|
| Vedno                  | 2                 | 5,9 %    |
| Včasih (ne vedno)      | 30                | 88,2 %   |
| Nikoli                 | 2                 | 5,9 %    |

Tabela 7: Pravočasnost informacij (Vir: lasten)



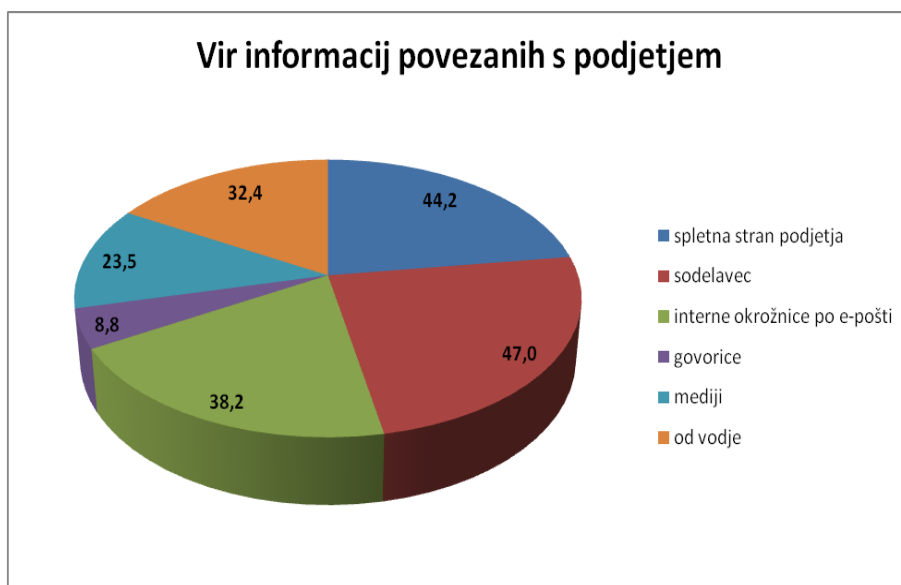
Graf 7: Pravočasnost informacij (Vir: lasten)

88 odstotkov, kar je večina anketiranih, pravi, da dobi pravočasne informacije le včasih, ne vedno; ostali delež pa si delijo tisti, ki menijo, da dobijo pravočasno informacije vedno, in tisti, ki jih ne dobijo pravočasno nikoli.

## 5.8 VIRI INFORMACIJ V PODJETJU

| Vir informacij, povezanih s podjetjem | Število odgovorov | Odstotek |
|---------------------------------------|-------------------|----------|
| Spletna stran podjetja                | 15                | 44,2 %   |
| Sodelavec                             | 16                | 47 %     |
| interne okrožnice po e-pošti          | 13                | 38,2 %   |
| Govorice                              | 3                 | 8,8 %    |
| Mediji                                | 8                 | 23,5 %   |
| Od vodje                              | 11                | 32,4 %   |

Tabela 8: Viri informacij v podjetju (Vir: lasten)



Graf 8: Viri informacij v podjetju (Vir: lasten)

Raziskava kaže, da anketirani dobijo največ informacij od sodelavcev in iz e-pošte, večina jih dobi informacije tudi od vodje, nekateri pa celo s spletnih strani podjetja. Manjši odstotek jih dobi informacije preko govorice in še manj iz medijev.

## 5.9 RAZLOGI ZA NEZADOSTNO INFORMIRANOST

| Razlogi za nezadostno informiranost                     | Število odgovorov | Odstotek |
|---|-------------------|----------|
| Ni dovolj časa  | 12                | 35,3 %   |
| Ni dovolj informacij                                    | 4                 | 11,8 %   |
| Vodja premalo spreten pri komuniciranju s podrejenimi   | 6                 | 17,6 %   |
| Premalo denarja za uporabo internih oblik komuniciranja | 2                 | 5,9 %    |
| Drugo   | 10                | 29,4 %   |

Tabela 9: Razlogi za nezadostno informiranje (Vir: lasten)





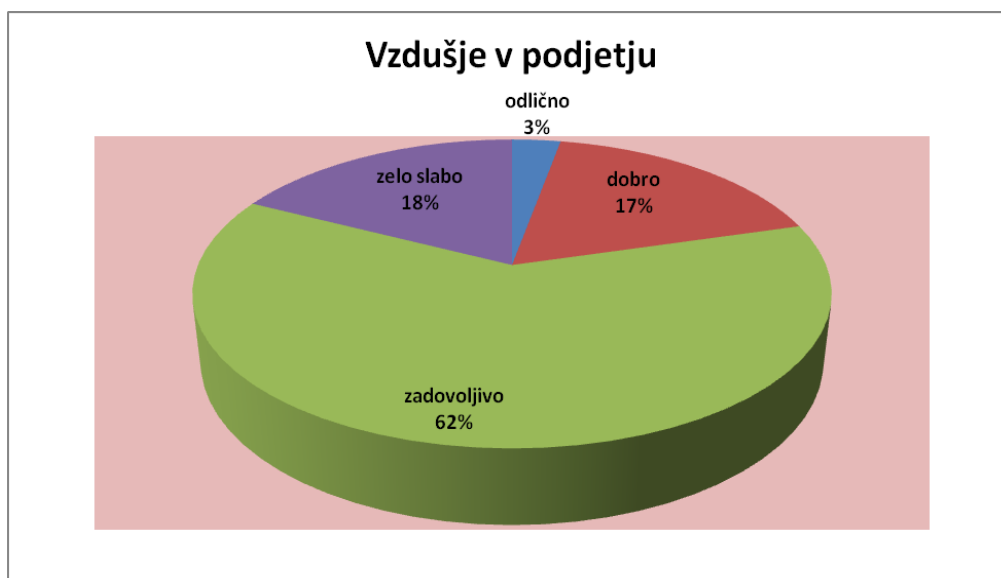
Graf 9: Razlogi za nezadostno informiranje (Vir: lasten)

Raziskava kaže, da je po mnenju anketiranih najpogostejši razlog za nezadostno informiranje pomanjkanje časa, veliko jih navaja druge razloge, a jih niso napisali. Kar 17 odstotkov jih meni, da vodja ni dovolj spreten za dajanje informacij, 6 odstotkov pa jih je celo mnenja, da so razlogi v denarju.

## 5.10 VZDUŠJE V PODJETJU

| Vzdušje v podjetju | Število odgovorov | Odstotek |
|--------------------|-------------------|----------|
| Odlično            | 1                 | 2,9 %    |
| Dobro              | 6                 | 17,6 %   |
| Zadovoljivo        | 21                | 61,8 %   |
| Zelo slabo         | 6                 | 17,6 %   |

Tabela 10: Vzdušje v podjetju (Vir: lasten)



Graf 10: Vzdušje v podjetju (Vir: lasten)

Največ anketiranih meni, da je vzdušje v podjetju zadovoljivo, 18 odstotkov jih meni, da je dobro, ravno toliko, da je vzdušje zelo slabo, najmanjši odstotek pa jih meni, da je vzdušje v podjetju odlično.

## 5.11 ODZIV PRI KONFLIKTU

| Odziv anketiranca pri konfliktu       | Število odgovorov | Odstotek |
|---------------------------------------|-------------------|----------|
| Zelo burno in se hitro razburim       | 5                 | 14,7 %   |
| Umaknem se stran, ne maram prepiranja | 6                 | 17,6 %   |
| Ostanem miren, nisem konfliktna oseba | 23                | 67,6 %   |

Tabela 11: Odziv pri konfliktu (Vir: lasten)



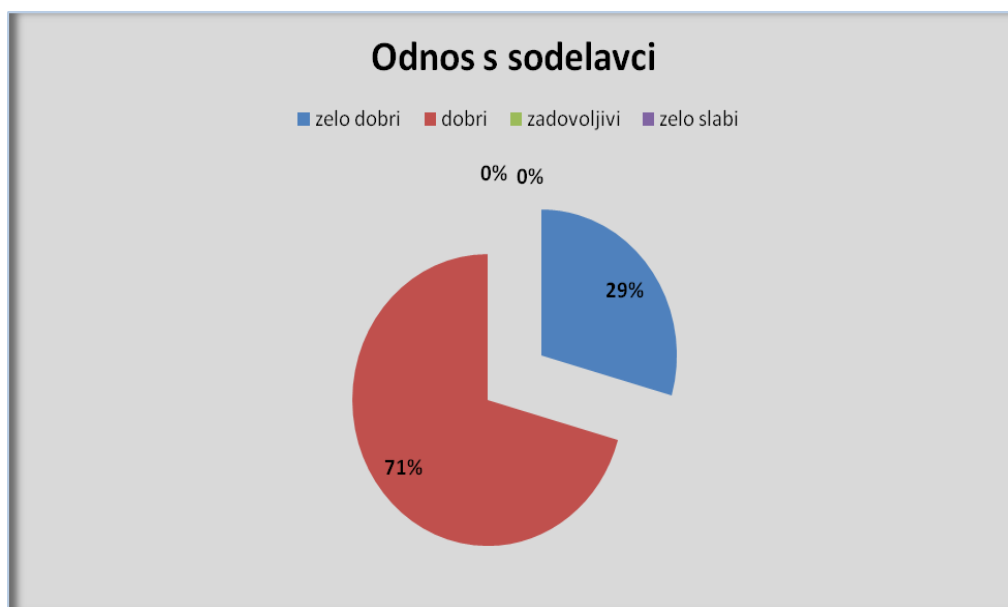
Graf 11: Odziv pri konfliktu (Vir: lasten)

Večina anketiranih ni konfliktna narave in v primeru konflikta ostane mirna, 6 odstoikov se jih umakne stran, 5 odstotkov pa se hitro razburi in burno odreagira.

## 5.12 ODNOSI S SODELAVCI

| Odnosi s sodelavci | Število odgovorov | Odstotek |
|--------------------|-------------------|----------|
| Zelo dobri         | 10                | 29,4 %   |
| Dobri              | 24                | 70,6 %   |
| Zadovoljivi        | 0                 | 0,0 %    |
| Zelo slabi         | 0                 | 0,0 %    |

Tabela 12: Odnosi s sodelavci (Vir: lasten)



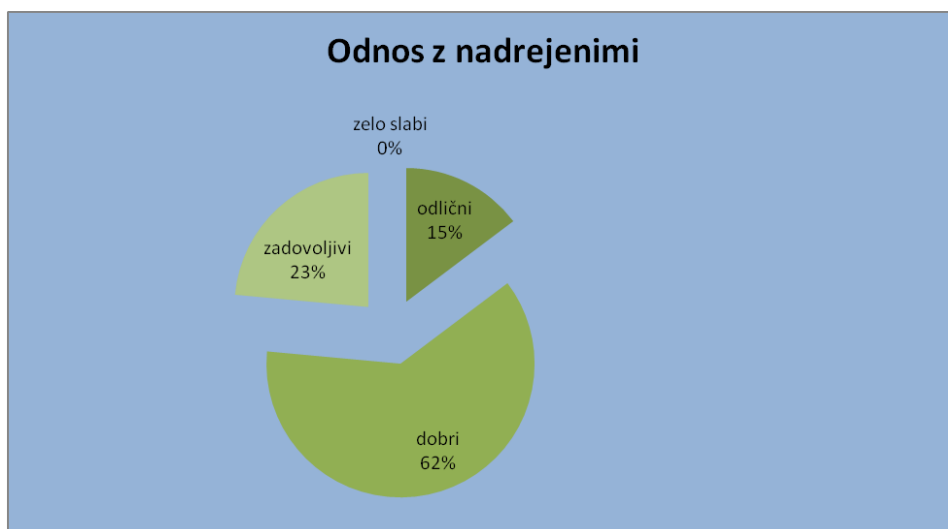
Graf 12: Odnosi s sodelavci (Vir: lasten)

Večina, kar 71 odstotkov anketiranih v podjetju, ima dobre odnose s sodelavci, zelo pozitivno pa je, da ima kar 29 odstotkov zelo dobre odnose.

### 5.13 ODNOSI Z NADREJENIMI

| Odnos z nadrejenimi | Število odgovorov | Odstotek |
|---------------------|-------------------|----------|
| Odlični             | 5                 | 14,7 %   |
| Dobri               | 21                | 61,8 %   |
| Zadovoljivi         | 8                 | 23,5 %   |
| Zelo slabi          | 0                 | 0,0 %    |

Tabela 13: Odnosi z nadrejenimi (Vir: lasten)



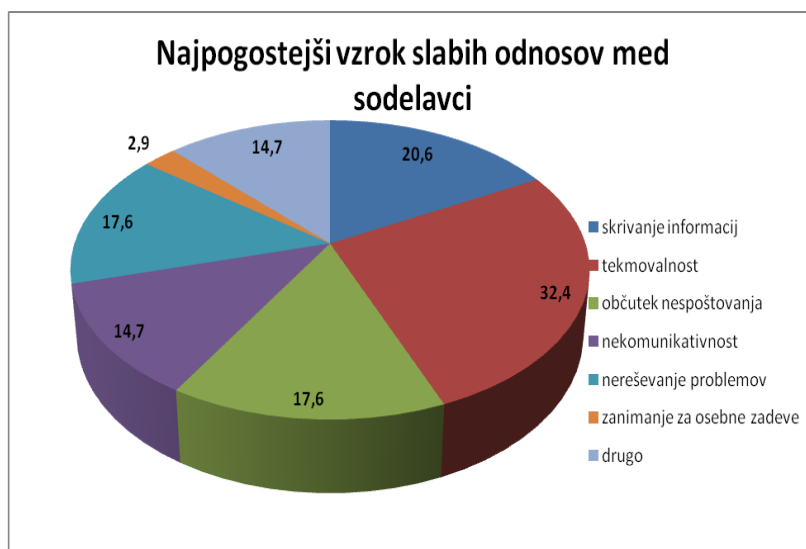
Graf 13: Odnosi z nadrejenimi (Vir: lasten)

62 odstotkov anketiranih zaposlenih ima dobre odnose z nadrejenimi, 15 odstotkov odlične, 23 odstotkov pa le zadovoljive.

#### 5.14 VZROKI SLABIH ODNOSOV

| Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci | Število odgovorov | Odstotek |
|--|-------------------|----------|
| Skrivanje informacij                             | 7                 | 20,6 %   |
| Tekmovalnost                                     | 11                | 32,4 %   |
| Občutek nespoštovanja                            | 6                 | 17,6 %   |
| Nekomunikativnost                                | 5                 | 14,7 %   |
| Nereševanje problemov                            | 6                 | 17,6 %   |
| Zanimanje za osebne zadeve                       | 1                 | 2,9 %    |
| Drugo  | 5                 | 14,7 %   |

Tabela 14: Vzroki slabih odnosov (Vir: lasten)



Graf 14: Vzroki slabih odnosov (Vir: lasten)

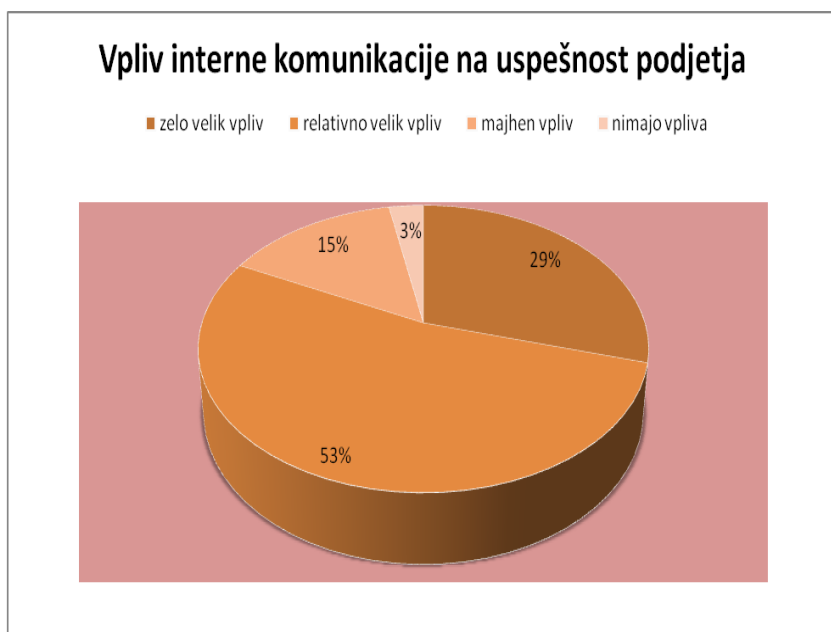
Največ anketiranih moti tekmovalnost v podjetju in menijo, da je to vzrok slabih odnosov. Drugi razlog je po mnenju zaposlenih skrivanje informacij, ravno tako jih moti nereševanje problemov, kar 17 odstotkov pa meni, da ni zaslediti občutka spoštovanja.

Tudi nekomunikativnost moti 15 odstotkov vprašanih, le tri odstotke vprašanih pa moti zanimanje za osebne zadeve.

## 5.15 VPLIV INTERNE KOMUNIKACIJE V PODJETJU

| Vpliv interne komunikacije na uspešnost podjetja | Število odgovorov | Odstotek |
|--|-------------------|----------|
| Zelo velik                                       | 10                | 29,4 %   |
| Relativno velik                                  | 18                | 52,9 %   |
| Majhen   | 5                 | 14,7 %   |
| Nima vpliva                                      | 1                 | 2,9 %    |

Tabela 15: Vpliv interne komunikacije na uspešnost podjetja (Vir: lasten)



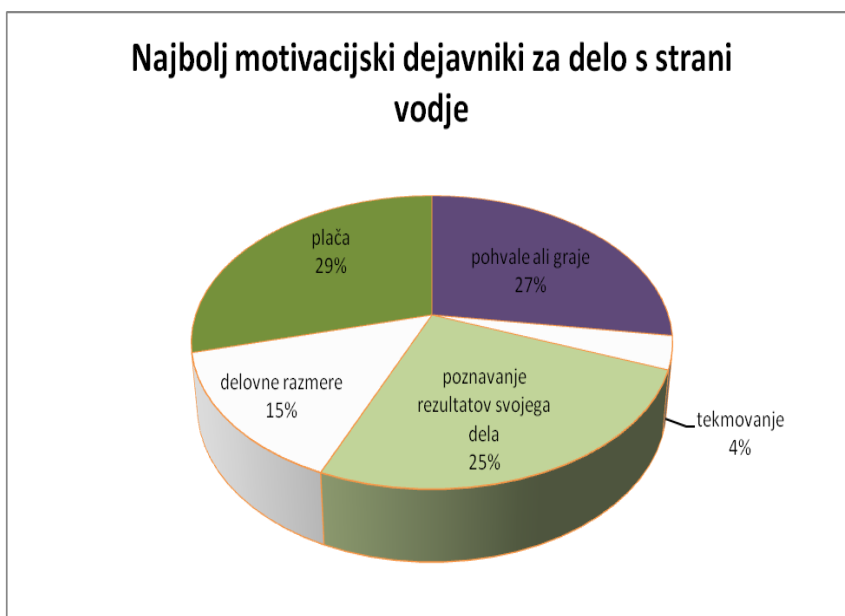
Graf 15: Vpliv interne komunikacije na uspešnost podjetja (Vir: lasten)

Interna komunikacija ima relativno velik vpliv na uspešnost podjetja. Tako meni večina anketiranih, kar 30 odstotkov pa jih celo meni, da ima zelo velik vpliv. Le trije odstotki so mnenja, da interna komunikacija ne vpliva na uspešnost podjetja.

## 5.16 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

| Najbolj motivacijski dejavniki za delo s strani vodje | Število odgovorov | Odstotek |
|---|-------------------|----------|
| Pohvale ali graje                                     | 15                | 44,1 %   |
| Tekmovanje  | 2                 | 5,9 %    |
| Poznavanje rezultatov svojega dela                    | 14                | 41,2 %   |
| Delovne razmere                                       | 8                 | 23,5 %   |
| Plača   | 16                | 47,1 %   |

Tabela 16: Motivacijski dejavniki. (Vir: lasten)



Graf 16: Motivacijski dejavniki (Vir: lasten)

Največ vprašanih, kar 29 odstotkov, najbolj motivira plača, pohvala pa kar 27 odstotkov. Poznavanje svojega je zelo pomembno za 25 odstotkov vprašanih, takoj za tem pa delovne razmere. Le 6 odstotkov anketiranih motivira tekmovanje.

## 5.17 IZRAŽANJE MNENJA

| Svoje mnenje povem jasno, brez zadržkov | Število odgovorov | Odstotek |
|---|-------------------|----------|
| Vedno                                   | 12                | 35,3 %   |
| Včasih                                  | 21                | 61,8 %   |
| Nikoli                                  | 1                 | 2,9 %    |

Tabela 17: Izražanje mnenja (Vir: lasten)





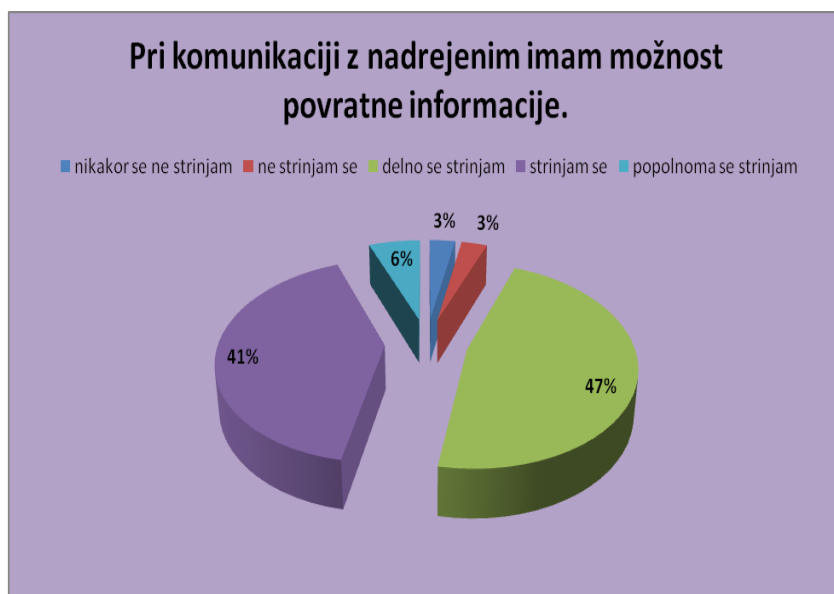
Graf 17: Izražanje mnenja (Vir: lasten)

62 odstotkov zaposlenih anketiranih lahko pove svoje mnenje le včasih, 35 odstotkov vedno izrazi svoje mnenje, trije odstotki vpašanih pa svojega mnenja ne morejo izraziti nikoli.

## 5.18 MOŽNOST POVRATNE INFORMACIJE

| Trditev  | Strinjanje s trditvijo | Število odgovorov | Odstotek |
|--|------------------------|-------------------|----------|
| Pri komunikaciji z nadrejenim imam možnost povratne informacije. | Nikakor se ne strinjam | 1                 | 2,9%     |
|  | Ne strinjam se         | 1                 | 2,9%     |
|  | Delno se strinjam      | 16                | 47,1%    |
|  | Strinjam se            | 14                | 41,2%    |
|  | Popolnoma se strinjam  | 2                 | 5,9%     |

Tabela 18: Možnost povratne informacije (Vir: lasten)



Graf 18: Možnost povratne informacije (Vir: lasten)

47 odstotkov vprašanih se delno strinja o trditvi, da imajo možnost povratne informacije, 41 odstotkov se jih strinja, samo šest odstotkov se jih popolnoma strinja, zadnje odstotke pa si delijo tisti vprašani, ki se ne strinjajo s trditvijo.

## 5.19 SESTANKI Z NADREJENIMI

| Anketno vprašanje                               | Pogostost sestankov | Število odgovorov | Odstotek |
|---|---------------------|-------------------|----------|
| Kolikokrat mesečno imate sestanek z nadrejenim? | Dnevno              | 2                 | 5,9 %    |
|   | 2x tedensko         | 1                 | 2,9 %    |
|   | Mesečno             | 5                 | 14,7 %   |
|   | Po potrebi          | 26                | 76,5 %   |

Tabela 19: Sestanki z nadrejenimi. (Vir: lasten)



Graf 19: Sestanki z nadrejenimi (Vir: lasten)

Anketirani imajo sestanke s svojimi nadrejenimi večinoma po potrebi, le 15 odstotkov jih ima sestanke mesečno, šest odstotkov dnevno, trije odstotki pa dvakrat tedensko.

## 5.20 USPEŠNOST SESTANKOV

| Anketno vprašanje                    | Ocena uspešnosti  | Število odgovorov | Odstotek |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|----------|
| Kako ocenjujete uspešnost sestankov? | Zelo uspešni      | 2                 | 5,9 %    |
|                                      | Relativno uspešni | 22                | 64,7 %   |
|                                      | Manj uspešni      | 9                 | 26,5 %   |
|                                      | Neuspešni         | 1                 | 2,9 %    |

Tabela 20: Uspešnost sestankov (Vir: lasten)



Graf 20: Uspešnost sestankov (Vir: lasten)

65 odstotkov vprašanih meni, da so sestanki relativno uspešni, 26 odstotkov pa, da so manj uspešni; samo šest odstotkov meni, da so zelo uspešni, trije odstotki pa celo menijo, da so sestanki neuspešni.

## 5.21 LETNI RAZGOVORI

| Anketno vprašanje  | Ocena                 | Število odgovorov | Odstotek |
|--|-----------------------|-------------------|----------|
| V kolikšni meri letni razgovori pripomorejo k izboljšanju odnosov in komunikacije med vami in nadrejenimi? | Zelo pripomorejo      | 2                 | 5,9 %    |
|  | Relativno pripomorejo | 18                | 52,9 %   |
|  | Ne pripomorejo        | 14                | 41,2 %   |

Tabela 21: Letni razgovori (Vir: lasten)



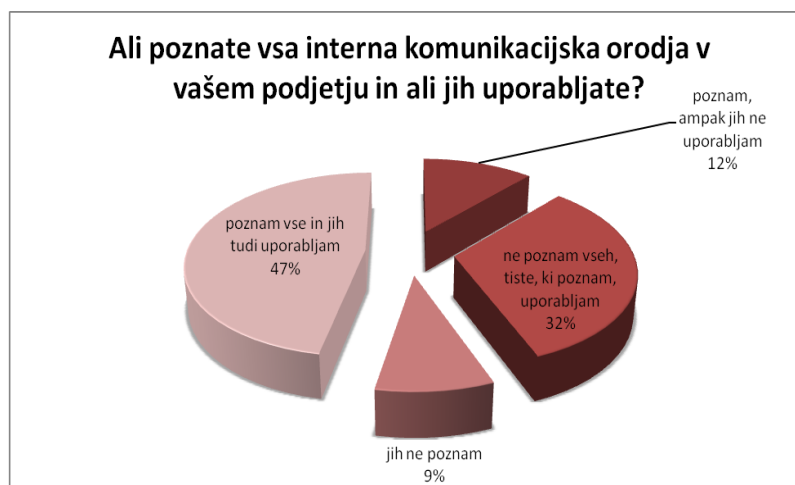
Graf 21: Letni razgovori (Vir: lasten)

Kar 53 odstotkov vprašanih meni, da letni razgovori relativno pripomorejo k komunikaciji z nadrejenim, šest odstotkov jih meni, da zelo pripomorejo, 41 odstotkov pa je mnenja, da sploh ne pripomorejo.

## 5.22 INTERNA KOMUNIKACIJSKA ORODJA

| Anketno vprašanje  | Odgovor   | Število odgovorov | Odstotek |
|--|---|-------------------|----------|
| Ali poznate vsa interna komunikacijska orodja v vašem podjetju in ali jih uporabljate? | Poznam, ampak jih ne uporabljam                       | 4                 | 11,8 %   |
|  | Ne poznam vseh, tiste, ki jih poznam, tudi uporabljam | 11                | 32,4 %   |
|  | Jih ne poznam   | 3                 | 8,8 %    |
|  | Poznam vse in jih tudi uporabljam                     | 16                | 47,1 %   |

Tabela 22: Interna komunikacijska orodja (Vir: lasten)



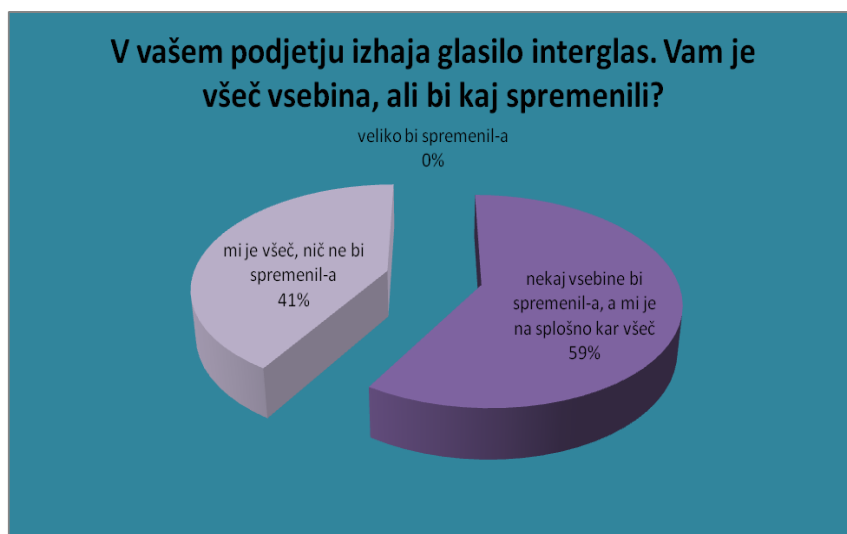
Graf 22: Komunikacijska orodja (Vir: lasten)

32 odstotkov vprašanih ne pozna vseh komunikacijskih orodij, tiste, ki pa poznajo, pa tudi uporabljajo. 48 odstotkov pozna vsa komunikacijska orodja, 12 odstotkov jih pozna, pa jih ne uporablja, devet odstotkov pa sploh ne pozna orodij interne komunikacije.

### 5.23 MNENJA O GLASILU INTERGLAS

| Anketno vprašanje   | Odgovor   | Število odgovorov | Odstotek |
|---|---|-------------------|----------|
| V vašem podjetju izhaja glasilo Interklas.<br>Vam je všeč vsebina, ali bi kaj spremenili? | Veliko bi spremenil-a                                     | 0                 | 0,0 %    |
|   | Nekaj vsebine bi spremenil-a, a mi je na splošno kar všeč | 20                | 58,8 %   |
|   | Mi je všeč, nič ne bi spremenil-a                         | 14                | 41,2 %   |

Tabela 23: Glasilo Interklas (Vir: lasten)



Graf 23: Glasilo Interglas (Vir: lasten)

41 odstotkov anketiranih ne bi spremenili vsebine internega glasila, 59 odstotkov pa bi nekaj vsebine spremenilo, čeprav jim je glasilo na splošno kar všeč.

## 5.24 VSEBINE, KI BI JIH VPRAŠANI ŽELELI BRATI V INTERGLASU

- Trač,
- teme o zdravju,
- članki , ki govorijo o tem, da so komu pomagali in kakšna je bila pomoč,
- predstavitev oddelkov, ker se zaposleni skoraj da ne poznajo med seboj,
- o tem, kaj konkretno delajo vodilni za izboljšanje položaja delavcev,
- o uspehu podjetja, strategiji podjetja, uspehih po enotah,
- možnost nagrajevanja, pohvale o delovanju posameznih enot,
- razvedrilne teme,
- več izobraževalnih in strokovnih tem,
- več informacij o rezultatih tekočega poslovanja, več informacij o prodajnih rezultatih,
- realne razvojne možnosti Intereurope z oceno trenutnega stanja,
- tekoče stanje, poslovanje, dogovarjanje z bankami,
- rezultati anket, kot je bila ta,

- uspešnost / stanje / neuspešnost tekočih projektov,
- o razvoju dejavnosti špedicije in logistike,
- poslovni rezultati, strategija za prihodnost,
- aktivnosti, ki bi pomagale rešiti podjetje.

## 5.25 IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE V PODJETJU

| Anketno vprašanje  | Odgovor - predlogi   | Število odgovorov | Odstotek |
|--|--|-------------------|----------|
| Kaj predlagate za izboljšanje komunikacije v vašem podjetju? | Večjo informiranost zaposlenih   | 10                | 29,4 %   |
|  | Več zaupanja med vodji in zaposlenimi                                  | 14                | 41,2 %   |
|  | Natančnejša navodila za izvedbo del                                    | 8                 | 23,5 %   |
|  | Večjo motiviranost (samostojnost pri delu, poznavanje rezultatov dela) | 8                 | 23,5 %   |
|  | Drugo  | 5                 | 14,7 %   |

Tabela 24: Predlogi za izboljšanje komunikacij (Vir: lasten)



Graf 24: Predlogi za izboljšanje komunikacije v podjetju (Vir: lasten)



29,4 odstotka vprašanih meni, da bi izboljšali komunikacijo v podjetju z večjo informiranostjo, natančnejša navodila za delo bi želelo 23,5 odstotka anketiranih. 23,5 odstotka vprašanih bi si želelo večjo motivacijo (samostojnost pri delu, poznavanje svojega dela).

Največ anketiranih bi si želelo več zaupanja med vodjem in zaposlenimi. Zaposleni so mnenja, da mora vodja ščititi interese zaposlenih, se postaviti napram drugim službam, ne pa delovati proti svojim podrejenim.

## 6 SKLEP

Večina anketiranih je bilo srednjih let, s srednjo ali visoko izobrazbo, z dolgo delovno dobo, zaposlenih v podjetju več kot enajst let, torej zaposlenih z veliko delovnih izkušenj, ki so se skozi leta srečevali z veliko sodelavci, s katerimi so ostali malo časa ali pa več let. Odgovorov na vprašalnik je bilo veliko manj, kot smo pričakovali, a ti odgovori odtehtajo veliko, ker so osebe, ki so odgovarjale, osebe, ki resnično poznajo trenutno stanje v podjetju in tudi preteklo stanje ter razvoj komunikacije skozi leta.

Zaposleni v podjetju Intereuropa največ komunicirajo preko e-pošte, kar je v današnjih časih razumljivo, čeprav še vedno veliko uporabljajo tudi telefon in pisna sporočila. Oglasne deske pa ne uporabljajo veliko, ker večino informacij dobijo na svoj e-mail. Zaposleni ne dobijo dovolj informacij, pa še tiste niso pravočasne. Dajanje informacij je ena ključnih vsebin interne komunikacije, zato menimo, da bi jih zaposleni morali dobiti za nemoteno opravljanje svojega dela.

Največ informacij dobijo zaposleni od sodelavcev, vendar ne preko govoric, in pa na spletni strani podjetja. Menimo, da bi zaposleni morali večino informacij dobiti od vodje, šele nato od sodelavcev. Vprašani menijo, da je razlog v pomanjkanju časa, nekateri menijo, da celo pomanjkanje denarja, spet drugi, da je vodja premalo spreten v dajanju informacij. Čeprav se nam vedno mudi in vsi čutimo pomanjkanje časa, bi si ga morali vodilni vzeti in zaposlenim ustrezno dati informacije, ki jih potrebujejo pri svojem delu.

Vzdušje v podjetju je po mnenju vprašanih zadovoljivo, odnosi s sodelavci in nadrejenimi pa dobri. Najpogostejši vzroki za nezadovoljnost so: tekmovalnost, skrivanje informacij ter nespoštovanje.

Interne komunikacije relativno vplivajo na uspešnost podjetja, zaposlene pa najbolj motivira plača, pohvala in graja in poznavanje dela. Svojega mnenja ne morejo vedno povedati jasno.

Sestanki v podjetju se izvajajo različno, nekateri vsak dan, nekateri enkrat na teden, spet drugi enkrat na mesec. Menimo, da so sestanki pomembni za odnose, čeprav zaposleni menijo, da so le relativno uspešni. Tudi letni razgovori le relativno pripomorejo k uspešni komunikaciji z vodjem.

Večina vprašanih pozna interna komunikacijska orodja, nekateri jih uporabljajo, drugi ne. Ena izmed njih je Interglas, ki izhaja enkrat letno. Je zelo obsežno glasilo, ki ga pomagajo soustvarjati zaposleni s svojimi rubrikami, lahko razvedrilnimi, o podjetju ali pa trenutnem dogajanju, o katerem bi zaposleni želeli vedeti kaj več.

Enote se lahko predstavijo, lahko se napiše zahvala, poroča se o udarnih novicah, ko gre nekdo v pokoj, ko se odvija Intereuropiada, ki je družabni dogodek, ki traja dva dni in se udeležijo zaposleni v Intereuropi po vsej Sloveniji in tudi v tujini.

O marsikaterih temah pa bi si vprašani želeli brati v glasilu Interglas ali pa na elektronskem Interinformatorju, ki izhaja približno na mesec in pol. Ta vsebuje tri do pet strani in poroča o tekočem dogajanju v podjetju. Teme, ki bi si jih vprašani želeli so razvedrilne, kot so trači, rubrike o zdravju; o pohvalah in nagrajevanju, želijo si predstavitev, da bi se spoznali z ljudmi, s katerimi delajo ali se celo dnevno srečujejo na delovnem mestu.

Zanimajo pa jih tudi informacije o poslovanju, rezultatih in razvojnih možnostih.

Za izboljšanje komunikacije si jih največ želi zaupanja med vodjem in njimi, motiviranost, navodila za delo in predvsem več informacij. Odgovor je bil tudi, da mora vodja ščititi interese zaposlenih, upoštevati jasne kriterije za merjenje uspešnosti dela, upoštevati pogoje za zasedbo del. Nagrajevati in napredovati se mora v skladu z učinki dela, ne pa bo subjektivni presoji. Primer: »Pri nas je sistemizacija delovnih mest le zapis, ki ničemur ne služi«.

Tako bi bilo zaupanje v vodstveni kader in posledično komunikacija veliko boljša.

Izobraževanja v Intereuropi so v glavnem preteklost. Tudi to je mnenje vprašanih, ki menijo, da tisti, ki niso na vodilnih položajih, nimajo takih možnosti, da bi se izobraževali, kot vodilni.

Sklep diplomske naloge je, da zaposleni v podjetju Intereuropa potrebujejo orodja interne komunikacije in si želijo osebnih stikov, druženj in veliko komuniciranja, tako s sodelavci, kot z vodji, ki bi jim moral dajati več informacij, jih motivirati in s tem ustvarjati pozitivno vzdušje.

**"Najhitrejša pot do sreče je osrečevanje drugih. Če nekemu podaš roko, ga nasmeješ in prenehaš misliti le nase, se lažje prenehaš ubadati zgolj z lastnimi težavami in svojemu vsakdanjiku pripišeš višji pomen."**

**"Izkušnje pravijo, da je najsrečnejši tisti, ki je osrečil največje število ljudi."**

**"Obstaja čudovit, skrivnosten zakon narave, po katerem je moč tri stvari, po katerih najbolj hrepenimo - srečo, svobodo in spokojen um - pridobiti le z radodarnostjo do drugih."**

*Jane Ryan, misli iz knjige: STALIŠČE RADODARNOST*

## 7 LITERATURA

### KNJIGE

Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mihalič, R. (2008). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

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

Mihalič, R. (2010). *Kako pravilno komuniciram*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Mihaljčič, Z. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.

Možina, S., Kneževič, A. N., Tavčar, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

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

Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: samozaložba.

Trček, J. (1998). *Medosebno komuniciranje*. Ljubljana: Korona plus.

### SPLETNE STRANI

<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=38> (8. 5. 2011)

[www.dialogos.si/slo/objave/.../stratesko-upravljanje-ik/](http://www.dialogos.si/slo/objave/.../stratesko-upravljanje-ik/) (8. 5. 2011)

<http://www.sbaza.net> (15. 5. 2011)

[www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc-vec-avtorjev](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc-vec-avtorjev) (15. 5. 2011)

<http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/gradimo-odnos-z-zaposlenimi-s-pomocjo-internega-komuniciranja> (17. 5. 2011)

<http://www.intereuropa.si/index.php?page=documents&item=60> (20. 6. 2011)

### ČLANKI

Grubal, Verčič, Zavrl (1997). Pristop k odnosom z javnostmi: *Podjetnik*.

**KAZALO SLIK**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Sestavine komunikacijskega sistema .....     | 10 |
| Slika 2: Načini komuniciranja .....                   | 12 |
| Slika 3: Viri motenj komuniciranja .....              | 14 |
| Slika 4: Pomembni faktorji klime .....                | 20 |
| Slika 5: Medsebojni odnosi v podjetju .....           | 21 |
| Slika 6: Miselni vzorec motenj pri komunikaciji ..... | 24 |
| Slika 7: Živahno interno komuniciranje .....          | 31 |

**KAZALO TABEL**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Spol anketirancev .....                                 | 41 |
| Tabela 2: Starost anketirancev .....                              | 42 |
| Tabela 3: Stopnja izobrazbe .....                                 | 43 |
| Tabela 4: Delovna doba .....                                      | 44 |
| Tabela 5: Komunikacijski kanali v podjetju .....                  | 45 |
| Tabela 6: Stopnja informiranosti .....                            | 46 |
| Tabela 7: Pravočasnost informacij .....                           | 47 |
| Tabela 8: Viri informacij v podjetju .....                        | 48 |
| Tabela 9: Razlogi za nezadostno informiranje .....                | 49 |
| Tabela 10: Vzdušje v podjetju .....                               | 50 |
| Tabela 11: Odziv pri konfliktu .....                              | 51 |
| Tabela 12: Odnosi s sodelavci .....                               | 52 |
| Tabela 13: Odnosi z nadrejenimi .....                             | 53 |
| Tabela 14: Vzroki slabih odnosov .....                            | 54 |
| Tabela 15: Vpliv interne komunikacije na uspešnost podjetja ..... | 55 |
| Tabela 16: Motivacijski dejavniki .....                           | 56 |
| Tabela 17: Izražanje mnenja .....                                 | 57 |
| Tabela 18: Možnost povratne informacije .....                     | 58 |
| Tabela 19: Sestanki z nadrejenimi .....                           | 59 |
| Tabela 20: Uspešnost sestankov .....                              | 60 |
| Tabela 21: Letni razgovor .....                                   | 61 |
| Tabela 22: Interna komunikacijska orodja .....                    | 62 |
| Tabela 23: Glasilo Interglas .....                                | 63 |

**KAZALO GRAFOV**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Spol anketirancev .....                  | 41 |
| Graf 2: Starost anketirancev .....               | 42 |
| Graf 3: Stopnja izobrazbe .....                  | 43 |
| Graf 4: Delovna doba .....                       | 44 |
| Graf 6: Stopnja informiranosti .....             | 45 |
| Graf 7: Pravočasnost informacij .....            | 46 |
| Graf 8: Viri informacij v podjetju .....         | 47 |
| Graf 9: Razlogi za nezadostno informiranje ..... | 48 |
| Graf 10: Vzdušje v podjetju .....                | 49 |
| Graf 11: Odziv pri konfliktu .....               | 50 |
| Graf 12: Odnosi s sodelavci .....                | 51 |
| Graf 13: Odnosi z nadrejenimi .....              | 52 |

|   |    |
|---|----|
| Graf 14: Vzroki slabih odnosov .....                            | 53 |
| Graf 15: Vpliv interne komunikacije na uspešnost podjetja ..... | 54 |
| Graf 16: Motivacijski dejavniki .....                           | 55 |
| Graf 17: Izražanje mnenja .....                                 | 56 |
| Graf 18: Možnost povratne informacije .....                     | 57 |
| Graf 19: Sestanki z nadrejenimi .....                           | 58 |
| Graf 20: Uspešnost sestankov .....                              | 59 |
| Graf 21: Letni razgovori .....                                  | 60 |
| Graf 22: Interna komunikacijska orodja .....                    | 61 |
| Graf 23: Glasilo Interglas .....                                | 62 |

## PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

### POZDRAVLJENI.

Moje ime je Jurka Kerec in sem študentka višje strokovne šole BB v Kranju, smer poslovni sekretar. Trenutno pišem diplomsko nalogo z naslovom INTERNO KOMUNICIRANJE V INTEREUROPI. V vašem podjetju bi želela opraviti anketo, ki bi pokazala kakšno je vaše mnenje o komuniciranju med sodelavci, z nadrejenimi, s podrejenimi. Anketa bi mi pomagala ugotoviti, kako v tako velikem podjetju, kot je vaše, delujejo komunikacijska orodja in kako uspešna oziroma neuspešna so.

Pred vami je vprašalnik, vljudno vas prosim, če si vzamete nekaj vašega dragocenega časa im mi ga izpolnite. Anketa je anonimna. Za odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

PROSIM OBKROŽITE ODGOVOR:

**1. SPOL**

- a.) ženski
- b.) moški

**2. STAROST**

- a.) do 30 let
- b.) 31 do 40 let
- c.) 41 do 50 let
- d.) Več kot 50 let

**3. IZOBRAZBA**

- a.) Osnovna
- b.) Poklicna
- c.) Srednja
- d.) Višja
- e.) Visoka ali več

**4. KOLIKO LET STE ŽE ZAPOSLENI V PODJETJU?**

- a.) manj kot eno leto
- b.) od 1 do 5 let
- c.) od 6 do 10 let
- d.) 11 let ali več

**5. KAKŠNO KOMUNIKACIJO NAJPOGOSTEJE UPORABLJATE V PODJETJU?**

|          | NIKOLI | OBČASNO | POGOSTO | VEDNO |
|----------|--------|---------|---------|-------|
| Telefon  |        |         |         |       |
| e- pošta |        |         |         |       |

|                        |  |  |  |  |
|------------------------|--|--|--|--|
| <b>Sestanek</b>        |  |  |  |  |
| <b>Osebni razgovor</b> |  |  |  |  |
| <b>Oglasna deska</b>   |  |  |  |  |
| <b>Pisna sporočila</b> |  |  |  |  |

**6. KAKO BI OCENILI STOPNJO INFORMIRANOSTI V VAŠEM PODJETJU?**

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

**7. SE VAM ZDI, DA DOBITE INFORMACIJE PRAVOČASNO?**

- a.) Vedno jih dobim
- b.) Včasih jih dobim, ne pa vedno
- c.) Nikoli jih ne dobim pravočasno

**8. IZ KATERIH VIROV DOBITE IN ČRPATE NAJVEČ INFORMACIJ POVEZANIH S PODJETJEM?**

- a.) na spletni strani podjetja
- b.) od sodelavk in sodelavcev
- c.) iz internetnih okrožnic po elektronski pošti
- d.) iz govoric
- e.) iz medijev
- f.) od vodje

**9. KATERI SO PO VAŠEM MNENJU NAJPOGOSTEJŠI RAZLOGI ZA NEZADOSTNO INFORMIRANOST?**

- a.) ni dovolj časa
- b.) ni dovolj informacij
- c.) vodja ni dovolj spreten za komuniciranje s podrejenimi
- d.) ni dovolj denarja za uporabo internih oblik komuniciranja
- e.) drugo

**10. KAKŠNO SE VAM ZDI VZDUŠJE V PODJETJU?**

- a.) odlično
- b.) dobro
- c.) zadovoljivo
- d.) zelo slabo

**11. KAKO SE ODZOVETE, KO PRIDE NO KONFLIKTA?**

- a.) zelo burno reagiram in se hitro razburim
- b.) umaknem se stran, ne maram prepiranja
- c.) ostanem miren, nisem konfliktna oseba

**12. KAKŠNI SO VAŠI ODNOSI S SODELAVCI?**

- a.) zelo dobri
- b.) dobri
- c.) zadovoljivi
- d.) zelo slabi

**13. KAKŠNI SO VAŠI ODNOSI Z NADREJENIMI?**

- a.) odlični
- b.) dobri
- c.) zadovoljivi
- d.) zelo slabi

**14. KAJ JE PO VAŠEM MNENJU NAJPOGOSTEJŠI VZROK SLABIH ODNOSOV MED SODELAVCI?**

- a.) skrivanje informacij
- b.) tekmovalnost
- c.) občutek nespoštovanja
- d.) nekomunikativnost
- e.) ne reševanje problemov
- f.) zanimanje za osebne zadeve
- g.) drugo

**15. KAKO BI OCENILI VPLIV INTERNE KOMUNIKACIJE NA USPEŠNOST PODJETJA?**

- a.) zelo velik vpliv
- b.) relativno velik vpliv
- c.) majhen vpliv
- d.) nimajo vpliva

**16. KATERI DEJAVNIKI, KI JIH UPORABLJA VODJA VAS NAJBOLJ MOTIVIRAJO ZA DELO?**

- a.) pohvala in graja



- b.) tekmovanje
- c.) poznavanje rezultatov svojega dela
- d.) delovne razmere
- e.) plača

**17. ALI LAHKO POVESTE SVOJE MNENJE JASNO, BREZ ZADRŽKOV?**

- a.) vedno
- b.) včasih
- c.) nikoli

PROSIM POTRDITE OZIROMA ZAVRZITE TRDITEV:

**18. PRI KOMUNIKACIJI Z NADREJENIMI IMAM MOŽNOST POVRATNE INFORMACIJE.**

- a.) Nikakor se ne strinjam
- b.) Ne strinjam se
- c.) Delno se strinjam
- d.) Strinjam se
- e.) Popolnoma se strinjam

**19. KOLIKOKRAT MESEČNO IMATE SESTANEK Z VAŠIMI NADREJENIMI?**

- a.) 1\*dnevno
- b.) 2\*tedensko
- c.) 1\*mesečno
- d.) po potrebi

**20. KAKO OCENJUJETE USPEŠNOST SESTANKOV?**

- a.) zelo uspešni
- b.) relativno uspešni
- c.) manj uspešni
- d.) neuspešni

**21. ALI LETNI RAZGOVORI PRIPOMOREJO K IZBOLJŠANJU ODNOSOV IN KOMUNIKACIJE MED VAMI IN NADREJENIMI?**

- a.) zelo pripomorejo
- b.) relativno pripomorejo
- c.) ne pripomorejo

**22. ALI POZNATE VSA INTERNA KOMUNIKACIJSKA ORODJA V VAŠEM PODJETJU IN ALI JIH UPORABLJATE?**

- a.) poznam, ampak jih ne uporabljam.
- b.) ne poznam vseh, tiste, ki poznam, uporabljam
- c.) jih ne poznam
- d.) poznam vse in jih tudi uporabljam

**23. V VAŠEM PODJETJU IZHAJA GLASILO INTERGLAS. VAM JE VŠEČ VSEBINA, ALI BI KAJ SPREMENILI?**

- a.) veliko bi spremenil -a
- b.) nekaj vsebine bi spremenil –a, a mi je na splošno kar všeč
- c.) mi je všeč, nič ne bi spremenil –a

**24. PROSIM NAPIŠITE KAKŠEN PREDLOG O VSEBINI, KI BI JO ŽELELI PREBRATI V GLASILU (TEMO).**

**25. KAJ PREDLAGATE ZA IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE V VAŠEM PODJETJU?**

- a.) Večjo informiranost zaposlenih
- b.) Več zaupanja med vodji in zaposlenimi
- c.) Natančnejša navodila za izvedbo del
- d.) Večjo motiviranost (samostojnost pri delu, poznavanje rezultatov dela)
- e.) drugo

Za odgovore se vam najlepše zahvaljujem in vam želim lep dan.  
KEREC JURKA

*»če imate nasmeh na ustih, ga lahko še komu podarite«  
Blaise Pascal*