



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

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

INTERNO KOMUNICIRANJE V VISOKOTEHNOLOŠKEM PODJETJU

Mentor: Lovro Dretnik, prof., spec.
Lektorica: Metka Bartol, prof. slov.

Kandidat: Robert Mavec

Kranj, junij 2019

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Lovru Dretniku, prof., spec., za strokovno pomoč in nasvete pri pisanju diplomske naloge.

Hvala visokotehnološkemu podjetju za sodelovanje pri diplomski nalogi.

Posebna zahvala gre moji družini in dekletu za pomoč ter potrpljenje v času študija.

IZJAVA

»Študent Robert Mavec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Lovra Dretnika, prof., spec.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi smo predstavili interno komuniciranje v visokotehnološkem podjetju. Osnovna namena diplomske naloga sta bila opredelitev teoretičnih pojmov in predstavitev interne komunikacije v podjetju. Diplomsko delo je bilo razdeljeno na dva dela, teoretični in praktični del.

V prvem, teoretičnem delu smo predstavili komuniciranje, interno komuniciranje, vrste internega komuniciranja in oblike komuniciranja v podjetju. V drugem, praktičnem delu smo s pomočjo anonimne ankete raziskali interno komuniciranje v podjetju. Zanimalo nas je, ali so zaposleni zadovoljni z internim komuniciranjem ter kako poteka komuniciranje med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi.

V zaključnem delu smo povzeli ugotovitve iz anketnega vprašalnika in predlagali nekaj rešitev za izboljšanje internega komuniciranja.

KLJUČNE BESEDE

- komuniciranje
- interno komuniciranje
- visokotehnološko podjetje

ABSTRACT

Our diploma thesis focused on presenting internal communications in a high-technology company. The main objective of the thesis was to analyse on the one hand, to analyse the theoretical terms pertaining to the field of internal communication, as well as on the other hand, to present the actual communication within the company. The first, theoretical part of the thesis presented communication, internal communication, types of internal communication and forms of communication in companies. The next, practical part, addressed the internal communication in the mentioned company by means of an anonymous survey. This survey asked the participants to describe their communication in the company with their peers and superiors.

The final part of the thesis provided a synopsis of the data and also addressed some improvements that may improve future research in this particular field.

KEYWORDS

- Communication
- Internal communication
- High-tech company

KAZALO

Kazalo slik	7
Kazalo tabel	7
1 UVOD	1
1.1 Predstavitev problema.....	1
1.2 Predpostavke in omejitve	1
1.3 Metode dela	1
2 KOMUNICIRANJE	2
2.1 Vrste komuniciranja.....	3
2.1.1 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci	3
2.1.2 Komuniciranje glede na število sodelujočih	3
2.1.3 Komuniciranje glede na smer	4
2.1.4 Formalna in neformalna komunikacija	4
2.1.5 Horizontalna in vertikalna komunikacija.....	4
2.1.6 Komuniciranje glede na obliko	5
2.2 Poslovni pogovor.....	5
2.2.1 Poslušanje.....	6
2.2.2 Spraševanje	8
2.2.3 Govorjenje.....	9
2.3 Motnje v komuniciranju.....	10
2.4 Tehnologija komuniciranja.....	11
2.4.1 Internet.....	12
2.4.2 Telefonski pogovor	12
2.4.3 Intranet.....	13
3 INTERNO KOMUNICIRANJE.....	14
3.1 Modeli internega komuniciranja.....	14
3.2 Vrste internih komunikacij	16
3.2.1 Primeri oblike interne komunikacije	16
4 RAZISKAVA IN ANALIZA.....	17
4.2 Rezultati ankete	18
5 POVZETEK UGOTOVITEV	36
5.1 Predlagane rešitve	36
6 ZAKLJUČEK	37
Priloga: anketni vprašalnik.....	40
Interno komuniciranje v visokotehnološkem podjetju	40

Kazalo slik

Slika 1: Spol anketiranih	18
Slika 2: Starost anketirancev	19
Slika 3: Struktura anketiranih glede na izobrazbo	20
Slika 4: Delovna doba v organizaciji	21
Slika 5: Menim, da sem dovolj seznanjen/-a in obveščen/-a z dogajanjem v podjetju ..	22
Slika 6: Menim, da brez težav dobim informacije, ki jih potrebujem	23
Slika 7: Informacije, ki jih dobim, so pravočasne	24
Slika 8: Informacije, ki jih dobim, so razumljive	25
Slika 9: Kako bi na spodnji lestvici ocenili podajanje informacij in vsebin prek naslednjih internih kanalov komuniciranja v podjetju	26
Slika 10: Na kakšen način najpogosteje komunicirate s sodelavci	28
Slika 11: Kako se razumete z zaposlenimi v podjetju	29
Slika 12: Učinkovitost internega komuniciranja v podjetju v zadnjem letu v primerjavi s predhodnim obdobjem	30
Slika 13: Moj vodja mi daje vso potrebno podporo, da sem lahko uspešen/-a	31
Slika 14: Moj vodja mi je vedno na voljo za pogovor	32
Slika 15: Moj vodja zna motivirati zaposlene, da uspešno opravljajo svoje delo	33
Slika 16: Menim, da vodstvo ceni in spoštuje svoje zaposlene	34
Slika 17: V podjetju sem zadovoljen/-a in ne nameravam oditi drugam	35

Kazalo tabel

Tabela 1: Spol anketiranih	18
Tabela 2: Starost anketirancev	19
Tabela 3: Struktura anketiranih glede na izobrazbo	20
Tabela 4: Delovna doba v organizaciji	21
Tabela 5: Menim, da sem dovolj seznanjen/-a in obveščen/-a z dogajanjem v podjetju	22
Tabela 6: Menim, da brez težav dobim informacije, ki jih potrebujem	23
Tabela 7: Informacije, ki jih dobim, so pravočasne	24
Tabela 8: Informacije, ki jih dobim, so razumljive	25
Tabela 9: Kako bi na spodnji lestvici ocenili podajanje informacij in vsebin prek naslednjih internih kanalov komuniciranja v podjetju	26
Tabela 10: Na kakšen način najpogosteje komunicirate s sodelavci	27
Tabela 11: Kako se razumete z zaposlenimi v podjetju	29
Tabela 12: Učinkovitost internega komuniciranja v podjetju v zadnjem letu v primerjavi s predhodnim obdobjem	30
Tabela 13: Moj vodja mi daje vso potrebno podporo, da sem lahko uspešen/-a	31
Tabela 14: Moj vodja mi je vedno na voljo za pogovor	32
Tabela 15: Moj vodja zna motivirati zaposlene, da uspešno opravljajo svoje delo ..	33
Tabela 16: Menim, da vodstvo ceni in spoštuje svoje zaposlene	34
Tabela 17: V podjetju sem zadovoljen/-a in ne nameravam oditi drugam	35

1 UVOD

V diplomski nalogi je predstavljeno interno komuniciranje v visokotehnološkem podjetju. Namen raziskave je ugotoviti, na kakšen nivoju je komuniciranje znotraj podjetja, med zaposlenimi na isti ravni ter med nadrejenimi in podrejenimi ter ali so zaposleni zadovoljni s komunikacijo, kakršna je trenutno v podjetju. Uspešno komuniciranje je namreč prvobitnega pomena za uspešno poslovanje podjetja. V primeru neuspešnega komuniciranja lahko nastanejo težave, česar pa si dandanes podjetja nikakor ne želijo. Rezultati tega so lahko napačno opravljeno ali nepopolno opravljeno delo, krivca pa lahko iščemo v nezadovoljstvu med komunikatorji, čeprav niso v celoti sami odgovorni za nastalo situacijo. V današnjem času to ni redek pojav in mislimo, da je težave na tem področju treba kar se da hitro odkriti in čim bolj sanirati, dokler je to še mogoče. Nobena situacija ne sme biti nerešljiva uganka, vendar je včasih treba v izboljšanje stanja zaradi predhodnega »odlašanja« vložiti veliko več truda in sredstev, kot bi jih, če bi se težavo rešilo prej.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Za učinkovito delovanje podjetja je komunikacija znotraj njega ključnega pomena. Dobro interno komuniciranje bistveno lahko pripomore k temu, da zaposleni vlagajo več truda, kot bi ga drugače. S tem želijo čim bolj prispevati k viziji in ciljem podjetja. Zaposleni bodo imeli občutek, da s svojo predanostjo, idejami in uspešnim delom lahko doprinesejo k uspešnosti podjetja.

Visokotehnološko podjetje, v katerem bomo izvedli anketo, ima več kot 70 let izkušenj z izvajanjem IKT-rešitev, enote ima v več kot 30 državah po svetu, ima lastno proizvodnjo in razvoj v EU (Evropska unija), prek 800 zaposlenih, pohvali pa se lahko tudi z več kot 100 milijoni zadovoljnih uporabnikov.

1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da bo raziskava pokazala, da je komuniciranje izrednega pomena za podjetje. Zaposleni morajo biti dandanes obveščeni pravočasno in s točnimi informacijami, da delo lahko poteka nemoteno in brez težav. Za raziskovalni del predpostavljamo, da bodo anketiranci vprašalnik izpolnjevali vestno in da bodo na zastavljena vprašanja odgovarjali realno ter brez zadržkov.

1.3 METODE DELA

Na vsakem koraku bodisi v domačem bodisi v poslovnem okolju se vsi srečujemo z različnimi oblikami komuniciranja. Pred besedno obliko komuniciranja zaznamo nebesedno, ki nam nehote posreduje sporočilo našega sogovornika, ki jo je težje razumeti. Pri izmenjavi sporočil je pomembno, da sogovornika razumeta namen

sporočila, saj v nasprotnem primeru lahko pride do motenj v medsebojni komunikaciji, kar pa je lahko težava. Pokaže se v pomanjkanju komunikacije, slabo opravljenem delu in nesodelovanju.

Cilj naloge je prvotno izvesti raziskavo v izbranem podjetju in proučiti vzroke za nastanek komunikacijskih šumov. Iz pridobljenih podatkov bomo te potem analizirali, jih grafično predstavili in podali morebitne predloge za izboljšavo veščin komuniciranja med zaposlenimi ter med podrejenimi in nadrejenimi.

Rezultat diplomske naloge bo raziskava o tem, kako načini komuniciranja vplivajo na delavno uspešnost zaposlenih in medsebojne odnose. Predvidevamo, da se bodo pokazale pomanjkljivosti v posameznih elementih komuniciranja tako na ravni komunikacije med sodelavci kot na ravni podrejeni-nadrejeni.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu bomo uporabili deskriptivno oz. opisno metodo, v raziskovalnem delu pa metodo analize in sinteze. Uporabljeni merski instrument je priloženi anketni vprašalnik (priloga 1), ki je bil razdeljen med zaposlene. Anketni vprašalnik je bil anonimen.

2 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje, kot ga opredeljuje Slovar slovenskega knjižnega jezika, pomeni »izmenjavati, posedovati misli, informacije, sporazumevati se«, komunikacija pa »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij – komunikacijsko sredstvo« (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, str. 20).

Vse, kar počnemo v življenju (govorimo, opazujemo, se gibljemo, smo »prisotni« itn.), je del komunikacije. Pogovor z nekom je besedna komunikacija, vse ostalo, kar pri tem počnemo (mimika obraza, kretnje rok itn.), pa je nebesedna komunikacija.

Tako v osebнем življenju vsakega človeka kot tudi na delavnem mestu je komunikacija zelo pomembna, ampak vseeno drži, da ima komunikacija na delovnem mestu, v organizaciji ali podjetju, nekatere posebnosti oz. značilnosti.

Komunikacija ima v organizaciji podobno vlogo, kot jo ima krvni obtok pri človeku – predstavlja element, kateri povezuje vse dogajanje v njej. Če je v nekem podjetju komunikacija slaba in neuspešna, lahko pripelje do konfliktov, manjše učinkovitosti pri delu, nepotrebnih ali prevelikih stroškov ipd. (Vrčko, Trojar Jan, Orel, Erjavšek, 2004, str. 171).

Pogoji, da proces komuniciranja lahko poteka, so: oddajnik, sprejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. En oddajnik in en sprejemnik sestavljata preprost komunikacijski sistem, pri katerem še ne moramo govoriti o povratni zvezi. Ta je

potrebna, da se ugotovi učinek poslanega sporočila. Ni nujno, da ima vsak komunikacijski sistem povratno zvezo.

Preprost komunikacijski sistem s povratno zvezo sestavljajo (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 16):

- oddajnik: to je oseba ali naprava, ki sporočilo oddaja,
- sprejemnik: to je oseba ali naprava, ki sporočilo sprejme,
- komunikacijski kanal: to je pot, po kateri poslano sporočilo potuje.

Za razliko od družabnega komuniciranja je poslovno komuniciranje namenjeno doseganju koristnih ciljev za podjetje. Pri tem gre za takšen splet različnih oblik komuniciranja, ki bo v končni fazi podjetju doprinesel k uspešnejšem poslovanju. Omenjeni splet združuje (Ivanuša-Bezjak, Kociper, 2009, str. 35):

- predstavitev vsakega posameznika,
- predstavitev podjetja kot celote,
- razne vrste in oblike poslovnih pogovorov in pogajanj,
- način reševanja težav in konfliktov med zaposlenimi,
- telefoniranje,
- interno komuniciranje,
- uporaba elektronske pošte,
- nastopi v javnosti.

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena in cilja, ki si ga postavimo, in seveda še od drugih dejavnikov: števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti, vsebine, ki jo želimo izmenjati in podati, razpoložljivega časa ter na koncu našega znanja in sposobnosti, da uporabimo različne načine komuniciranja.

2.1 VRSTE KOMUNICIRANJA

2.1.1 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci

Neposredno (direktno) komuniciranje – o tem komuniciranju govorimo takrat, kadar med pošiljateljem in prejemnikom sporočila ni nobenega posrednika, na primer poslovni sestanki, predavanja ipd.

Posredno (indirektno) komuniciranje – to je komuniciranje, kjer med pošiljateljem in prejemnikom sporočila obstaja komunikacijski kanal, kot so na primer telefonski pogovor, dopisovanje, komuniciranje po elektronski pošti ipd.

2.1.2 Komuniciranje glede na število sodelujočih

Osebno (intrapersonalno) komuniciranje – gre za komuniciranje s samim seboj ali notranji tok misli; človek se v svojih mislih pogovarja sam s seboj, pri tem pa tehta

odločitve, čustva, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ne. Takšni notranji samogovori pravzaprav potekajo neprestano.

Medosebno (interpersonalno) komuniciranje – gre za komuniciranje, ki poteka med dvema ali več posamezniki. Ta način komuniciranja poteka med člani družine, med sodelavci, kupcem in prodajalcem ipd.

Javno komuniciranje – takšno komuniciranje zajema zelo širok krog ljudi. Ljudje komunicirajo s pomočjo množičnih medijev oziroma sredstev javnega obveščanja, kot so časopisi, revije, plakati, radio, televizija, internet.

2.1.3 Komuniciranje glede na smer

Enosmerna komunikacija

O enosmerni komunikaciji govorimo, ko gre le za dajanje napotkov oziroma informiranje in od prejemnika ne pričakujemo odgovora. Enosmerno komuniciranje pravzaprav ni pravo komuniciranje, saj ne pride niti do medsebojnega reagiranja niti do medsebojnega vplivanja in deluje uradno.

Dvosmerna komunikacija

V dvosmerni komunikaciji gre za povratni odgovor, dogovarjanje in izmenjavo mnenj. Pri enosmerni komunikaciji je prejemnik v podrejenem položaju, pri dvosmernem pa je v enakopravnejšem položaju. Drži, da je enosmerna komunikacija hitrejša in na videz bolj urejena, ni pa tako učinkovita kot dvosmerna.

2.1.4 Formalna in neformalna komunikacija

Neformalna komunikacija je največkrat definirana kot komunikacija, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in nima predpisane nobene formalne organizacijske strukture. Največkrat so vzroki za njen nastanek radovednost, medsebojna privlačnost in socialna interakcija, izvira pa iz potreb zaposlenih po informacijah glede organizacije in dogajanja v njej. Pri formalnem komuniciranju gre za vnaprej določene oblike komuniciranja, ki veljajo za vse zaposlene, ne glede na njihov status v podjetju.

2.1.5 Horizontalna in vertikalna komunikacija

Horizontalno komuniciranje

Horizontalna komunikacija poteka znotraj ene družbene skupine oziroma med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični stopnji.

Vertikalno komuniciranje

Vertikalna komunikacija je izmenjava informacij med dvema različnima družbenima skupinama in jo delimo na komuniciranje navzgor in navzdol. Komuniciranje navzgor pomeni prenos sporočil od podrejenih k nadrejenim. Večinoma gre za prenos sporočil o delu, doseženih rezultatih in morebitnih težavah pri delu. Komuniciranje navzdol pa predstavlja prenos sporočil od nadrejenih k podrejenim oziroma od višjih k nižjim ravnam organizacijske hierarhije. Namenjeno je prenosu napotkov za delo, informacij za delovne naloge, sporočanju ocen podrejenim o njihovem delu ter za informacije ideološke narave (motiviranje za delo).

2.1.6 Komuniciranje glede na obliko

Besedno (verbalno) komuniciranje

Besedno oziroma verbalno komuniciranje je tisto, ki za sporazumevanje uporablja besede. Razdelimo ga na govorno in pisno, s tem da prve besede slišimo, druge pa vidimo in tipamo (Braillova pisava za slepe in slabovidne). Govorno sporočanje je hitro in istočasno lahko doseže večje število ljudi. Obstajajo pa tudi slabosti, saj ta način komuniciranja ni dokumentiran in se pri večkratnem prenašanju sporočila lahko spremeni.

Nebesedno (neverbalno) komuniciranje

Nebesedno komuniciranje pomeni komuniciranje z nebesednimi sredstvi, kot so mimika, geste, gibanje v prostoru, zvočna podoba govora ipd. Pri sprejemanju nebesednih sporočil uporabljamo več zaznavnih načinov (vid, tip, sluh, vonj), zato je sporočanje učinkovitejše. V kombinaciji z besedno komunikacijo jo lahko dopolnjuje ali pa je z njo v neskladju.

2.2 POSLOVNI POGOVOR

Poslovni pogovor se razlikuje od družabnega. Opravimo ga zato, da bi dosegli nek poslovni cilj. Poteka med udeleženci, ki so največkrat zbrani na istem mestu, ni pa nujno. Poslovni pogovori dandanes potekajo tudi prek telekomunikacijskih sredstev, kot so telefoni, mobilna socialna omrežja ali pa računalniški programi, kot je npr. Skype. Sporazumevamo se seveda s pomočjo govora. Besedam se tako pridruži tudi nebesedno komuniciranje, za katerega pravimo, da je nemalokrat pomembnejše od besednega.

2.2.1 Poslušanje

Ljudje na splošno nismo dobri poslušalci. Z raziskavami so ugotovili, da povprečen udeleženec poslovnega pogovora posluša le s 25% zbranostjo, druge informacije pa se izgubijo – poslušalec jih napačno razume, presliši ali pa takoj pozabi.

Razlogov, zakaj je poslušanje tak problem, je več.

Tempo govorjenja

Povprečen človek lahko v minuti izgovori med 100 in 140 besed (ta podatek velja za angleščino). Možnosti poslušanja so dosti večje, saj v minuti povprečni poslušalec lahko sprejme okoli 600 besed. Ljudem ostane med pogovorom kar precej časa za lastne misli, zato obstaja stalna nevarnost, da bo naš sogovornik z mislimi odplul nekam drugam in nam ne bo več sledil.

Zunanje ovire

Kadar je radio preglasen, z ulice prihaja močan hrup od vozil ali smo za pogovor izbrali preglasno restavracijo, takrat govorimo, da je naše poslušanje moteno.

Premajhno pričakovanje

Če smo že vnaprej prepričani, da ne bomo od sogovornika izvedeli ničesar novega, seveda ne bomo zbrano poslušali.

Napor

Nekaterim strankam se preprosto ne ljubi poslušati naših pojasnil. Med razloge lahko štejemo pomanjkanje energije ali pa ne čutijo, da je to njihova dolžnost.

Lahko pa govorimo tudi o **neposlušnosti**.

Lažno poslušanje

V takih primerih poslušalec s svojimi reakcijami kaže, da ga razgovor zelo zanima, v bistvu pa sporočevalca sploh ne posluša. Poslušalec na primer odobravajoče kima z glavo, se nasmehne takrat, ko je to treba, gleda sogovornika v oči in vsake toliko zastavi kakšno vprašanje. Ob pretiranem osredotočenju na pogovor z mislimi zagotovo ni pri našem pogovoru, ampak nekje drugje.

Enoplastno poslušanje

V tem primeru poslušalec sprejema le del sporočila, ki mu ga namenimo, vse drugo pa zanemari. Osredotoči se na primer samo na besedno komunikacijo, nebesedno pa zanemari.

Izbirno (selektivno) poslušanje

Pogosto poslušamo samo tisto, kar želimo slišati oziroma zgolj informacije, ki so za nas pomembne. Vse druge dele sporočila v tem primeru preslišimo, kar pa ni vedno dobro. Zgodi se lahko, da poslušalec tako presliši pomemben del sporočila, česar si vsekakor ne želi.

Obrambno poslušanje

Takšno poslušanje je značilno za ljudi, ki se zaradi nečesa počutijo ogrožene. Ogrožen človek bo tudi najbolj nedolžno izjavo razumel kot grožnjo, posmeh ali napad. Sporazumevanje s takim človekom je zato oteženo.

Poslušanje iz zasede

Poslušalec je v tem primeru ves čas v zasedi in čaka na napako sogovornika, da ga lahko napade. In ko se mu zazdi, da je sogovornik storil napako, ga res napade.

Kraja besed

V tem primeru gre za poslušalca, ki rad veliko govori. Med našim sporočanjem nas sicer pozorno posluša, vendar s poslušanjem v resnici samo išče odskočno desko, da bi lahko prekinil naš pogovor in začel govoriti sam. Ko prevzame besedo, govori brez konca in kraja. Takšen poslušalec seveda sprejme zelo malo od tega, kar smo mu hoteli sporočiti.

Aktivno poslušanje

- Osredotočimo se na to, kar nam sogovornik pripoveduje. Sproti odžnemo druge misli, ki nam rojijo po glavi.
- Najpomembnejše stvari iz pogovora si med poslušanjem beležimo. Med pomembnim poslovnim pogovorom je priporočeno zapisovanje sogovornikovih pomembnih informacij, pa tudi naših misli in opažanj.
- Posebno pozornost med poslušanjem namenimo tudi sogovornikovim nebesednem sporočilom.
- Sogovornika med poslušanjem ne prekinjamo, razen če je to res nujno.

- Poslušamo potrpežljivo, razumevajoče in obvladano ter ne dopustimo, da bi nas sogovornik spravil iz tira.

2.2.2 Spraševanje

Eden od temeljev uspešnega poslovnega komuniciranja je veščina spraševanja. Sredi poslovnega pogovora nemalokrat ugotovimo, da informacije, ki nam jih podaja sogovornik, ne zadoščajo. V tem primeru je seveda treba zastaviti primerna vprašanja.

Katero vrsto vprašanja bomo izbrali, je odvisno od konkretne situacije.

Odprta vprašanja se med poslovnim pogovorom po navadi dobro obnesejo. Sogovornika z njimi spodbudimo, da natančneje pove, kaj misli in čuti glede obravnavane zadeve.

»Kaj si mislite o mojem predlogu?«

Zaprta vprašanja so na videz učinkovita, saj terjajo, da se sogovornik jasno in natančno opredeli za eno izmed možnosti. Jasnost odgovorov je njihova dobra lastnost. Imajo pa tudi slabo lastnost, saj omejujejo sogovornika pri izražanju misli in tistega, kar čuti. Sogovornik lahko zaprto vprašanje doživi kot pritisk.

»No, sprejmete moj predlog ali ne?«

Navajajoča vprašanja vodijo sogovornika v zeleno smer, poskušajo nanj vplivati, da bi se odločili tako, kot si želimo. S kančkom spretnosti so lahko takšna vprašanja zelo učinkovita, vseeno pa previdnost ni odveč. Pretirana uporaba navajajočih vprašanj lahko pripravi sogovornika na misel, da z njim manipuliramo.

»Saj tudi vi mislite tako, kajne?«

Retorična vprašanja med razgovorom zastavljamo na videz samemu sebi. Spreten govornik s takimi vprašanji lahko razgiba in popestri poslovni razgovor.

»Je to sploh mogoče?«

Kontrolna vprašanja – z njimi poskušamo preveriti, ali nas sogovornik posluša in razume.

»Mi sledite? Sem razumljiv?«

Čustvena vprašanja – z njimi poskušamo vplivati na sogovornikova čustva. V primernih trenutkih so takšna vprašanja lahko zelo učinkovita, vendar moramo znova paziti, da ne pretiravamo z njihovo uporabo.

»Ali ste mi pripravljani narediti uslugo?«

2.2.3 Govorjenje

Pri govorjenju gre zgolj za dvosmerno komunikacijo, pri kateri imata tako besedno kot nebesedno komuniciranje pomembno vlogo. Še tako pomembne informacije ne dosežejo želenega učinka, če niso ustrezno podane in predstavljene. Če govorimo dolgočasno, nepriljubivo ali neprepričljivo, so naši napori že vnaprej obsojeni na neuspeh.

Prednosti ustnega komuniciranja:

- **hitrost poslovnega komuniciranja:** najhitrejše komuniciranje je lahko ustno. Ker je v sodobnem poslovnem dogajanju hitrost včasih ključnega pomena, je ustno komuniciranje zelo cenjeno in pogosto uporabljeno;
- **celovitost sporočanja pomena:** če se sogovornika fizično srečata, potem je celotno nebesedno komuniciranje vključeno v sporočanje pomena. Tako je posredovanje pomena prepričljivejše oziroma celovitejše;
- **omogoča presojanje skladnosti:** prejemnik sporočila na podlagi primerjave besednega in nebesednega sporočanja lahko preverja skladnost sporočanja;
- **neposredno preverjanje razumevanja sporočila:** v neposrednem stiku lahko sporočevalec neposredno preverja, kako je prejemnik razumel posredovano sporočilo;
- **večja zasebnost sporočanja:** pri ustnem sporočanju je veliko manjša možnost, da sporočilo pride do tistega, kateremu sporočilo ni namenjeno. Največjo zasebnost sporočanja se da pravzaprav doseči prav z ustnim komuniciranjem (Kavčič, 1998, 151–153).

Kakor vsaka oblika komuniciranja ima tudi ustno komuniciranje nekaj **pomanjklivosti**. Najpomembnejše med njimi so:

- **ustno komuniciranje ni dokumentirano:** ustni dogovor je lahko hiter in natančen, vendar o njem pozneje ni sledi, razen v spominu udeležencev;
- **manjša dokazna vrednost:** njen pomen je odvisen od splošnega spoštovanja ustnega dogovora v neki kulturi. Ponekod je ustni dogovor tako trden kot pisni, spet drugje pa beseda sama ne pomeni prav nič;
- **manjša natančnost sporočanja:** oblikovanje sporočil v ustnem komuniciranju je hitro, sprotno in zato manj premišljeno. Sporočevalec uporablja besede in njihove zveze, kot se jih spomni v danem trenutku (Kavčič, 1998, 153–154).

2.3 MOTNJE V KOMUNICIRANJU

Do motenj v komuniciranju prihaja na vseh področjih našega življenja. Kadar komunikacija ne poteka tako učinkovito, kot bi si želela pošiljatelj in prejemnik, govorimo o motnjah (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, 69–70):

- **Motnje pri pošiljanju:**
 - sporočilo je oblikovano nejasno, dvoumno;
 - sporočilo je neprimerno kodirano (površna, neurejena sporočila);
 - pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, njegove vrednote in interese.

- **Motnje pri prejemniku:**
 - prejemnika vsebina sporočila ne zanima;
 - prejemnik razume sporočilo na njemu ljub način;
 - sporočil je preveč, zato ne more vseh dekodirati;
 - sporočilo je vsebinsko preobsežno;
 - prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so takrat zanj pomembnejša;
 - ko sporočilo potuje, so misli prejemnika drugje, zato ga drugače dojema;
 - prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja (spoštovanje, strah);
 - prejemnik in pošiljatelj sporočila ne razumeta enako, zato mu pripisujeta različne pomene.

- **Motnje na komunikacijski poti:**
 - vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik (napake in okvare na medijih, ki skrbijo za prenos informacij, hrup);
 - prekinjen komunikacijski kanal (izguba pisma, povezave med računalniki);
 - število posrednikov (zaradi nesporazumov med njimi se motnje stopnjujejo).

Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje, vendar se jim v celoti ne moremo izogniti. Poznamo pa nekaj načinov, ki jih omejujejo.

- **Razumevanje**

Razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom je bistvenega pomena. Če dobro razumeta drug drugega, hitro lahko odkrijeta skrite motnje v komunikaciji.

- **Obilnost (redundanca) sporočanja**

Ponavljanje sporočila bremeni komunikacijski kanal, povečujejo pa se tudi stroški, čas in prizadevanja. Ena od možnosti je koriščenje več komunikacijskih kanalov hkrati, torej vzporedno sporočanje z več mediji.

- **Omejevanje sporočila**

Gre za omejevanje števila in obsega. Uporabljamo odbiranje in šifriranje sporočil. Pri odbiranju gre za to, da pošiljatelj odbira sporočila, ki jih pošlje prejemniku, ter s tem preprečuje preobremenitve oddajnika, sprejemnika in komunikacijske poti, s čimer posledično omejuje motnje. Sporočila prav tako odbira tudi prejemnik, in sicer tako, da sprejema le sporočila, ki se mu zdijo pomembna. Za preprečevanje dostopa nepooblaščenim uporabnikom in za boljšo izrabo omejene zmogljivosti komunikacijske poti pa uporabljamo šifriranje.

2.4 TEHNOLOGIJA KOMUNICIRANJA

Današnja družba se je precej spremenila, predvsem zaradi različnih tehnolog, ki vplivajo na naša življenja. Eno izmed področij informacijske tehnologije je tudi tehnologija komuniciranja. Obsega snovanje, obdelovanje, pomnjenje, razmnoževanje in zapisovanje ter kodiranje, prenašanje in dekodiranje sporočil (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, 94).

Tehnologija poslovnega komuniciranja sega nazaj v prve delitve dela, v nastajanje trgovine in obrti ter pozneje v nastajanje industrije. Njeni začetki segajo v preteklost vse do iznajdbe pisave, ko so zapisovali na glinene tablice in papirusove zvitke. Pozneje so prišle poštna kočije in vagoni, zapisovanje posojil na kredo in seveda izum novih tehnologij, kot so tisk, pisalni stroji, telefon, telegraf itn.

Tehnologijo poslovnega komuniciranja so popolnoma spremenili množični prodor naprav in strojev, razvoj tehničnih ved ter telekomunikacijske in računalniške tehnologije. Sprememb pa še zdaleč ni konec. V poslovnem svetu se dnevno srečujemo z njimi, kar pa terja nenehno učenje.

Obdelovanje informacij

Pri poslovnem komuniciranju je pomnjenje informacij zelo pomembno in nujno potrebno. Že zaradi vse večjega obsega in kompleksnosti poslovanja je mnoge podatke in informacije treba hraniti drugače. Osnovna oblika je še vedno hranjenje v fizični oziroma pisni obliki. Računalniške metode arhiviranja in evidentiranja dandanes vse bolj nadomeščajo klasične metode shranjevanja in pomnjenja podatkov.

Računalniški sistemi in programska oprema omogočajo zelo velike baze podatkov in informacij, ki so na voljo bodisi posamezni organizaciji bodisi skupini organizacij, ali pa kar vsem naročnikom brez izjeme.

Oprema postaja vse priročnejša in cenovno dostopnejša. Računalniki so docela preobrazili obdelovanje informacij.

2.4.1 Internet

Elektronska pošta je ena od najpogosteje uporabljenih internetnih storitev. S pomočjo računalnika omogoča ljudem, ki niso v neposrednem stiku, izmenjavo sporočil in informacij.

Prednosti:

- sporočila potujejo zelo hitro in so pri naslovniku praktično takoj, ko jih je pošiljatelj odposlal;
- naslovnik lahko prejme sporočilo tudi, ko ni prisoten;
- sporočilo lahko naenkrat pošljemo neomejenemu številu naslovnikov;
- poleg besedila sporočilo lahko vsebuje tudi slike, grafiko itn.

Slabosti:

- njeno razširjenost ovira predvsem to, da za uporabo potrebujemo računalnik in telefon;
- nekaterim ljudem takšna vrsta komunikacije še ni sprejemljiva, saj do nje čutijo strah in odpor.

Tako kot v normalnem okolju pri vsakodnevnem komuniciranju z ljudmi je poleg pravnih zakonov – ki predpisujejo, kaj je dovoljeno in kaj ne – tudi na internetu treba upoštevati določena pravila obnašanja in nenapisane norme, če želimo, da bo komunikacija z drugimi uporabniki potekala normalno in na spodobnem nivoju.

2.4.2 Telefonski pogovor

Približno četrtno svojega delavnega časa poslovneži porabijo za telefoniranje. Telefonu sicer vedno bolj konkurirajo druga komunikacijska sredstva, kljub temu pa ostaja še naprej najpogostejši nadomestek za osebne poslovne stike in pisno sporazumevanje.

Prednosti:

- z zeleno osebo lahko vzpostavimo stik veliko prej, kot če bi jo osebno obiskali;
- praviloma imamo s telefonskim pogovorom manj stroškov kot z osebnim stikom;
- v primerjavi s pisnim sporočilom je telefonski pogovor veliko bolj oseben;

- s sogovornikom pri pisnem sporočanju ne moramo sproti izmenjavati mnenj, medtem ko jih med telefoniranjem lahko;
- pri telefonskem pogovoru imamo relativno zasebnost, kar pomeni, da se pogovoru sicer lahko prisluškuje, vendar za te namene obstajajo tudi zaščitene telefonske linije.

Slabosti:

- govorca se zaradi posrednega stika ne morata orientirati po vidnem komuniciranju, s čimer se zmanjša sporočilnost komunikatorja, ker težko ocenimo, ali je poslušalec takoj in pravilno razumel sporočilo;
- če imamo telefon v svoji pisarni, se v miru lahko pripravimo na telefonski pogovor in ga tudi opravimo. O omejeni zasebnosti pa govorimo, ko je v prostoru več ljudi in ko nezaželene osebe lahko slišijo del pogovora, kar zna biti za govorca neprijetno;
- težava telefonskega pogovora je tudi nedokumentiranost. Po zaključenem pogovoru ostane za njim le še nekaj, kar je v spominu. Vemo, da poslušalec polovico presliši, preostalo pa v dveh dneh pozabi, zato je priporočljivo, da si sogovorca med pogovorom delata zapiske ali pa da si po pogovoru pisno potrdita, kaj sta se dogovorila.

Telefonski bonton

1. Kličemo ob primerni uri.
2. Po pozdravu se najprej predstavimo.
3. Naš glas naj bo primeren.
4. Spoštujmo sogovornika.
5. Poslušajmo sogovornika.
6. Med telefoniranjem ne počnimo nič drugega.
7. Pogovor naj bo kratek in jednat.

2.4.3 Intranet

Intranet je odličen vir informacij za vsako podjetje. Omogoča elektronsko sodelovanje, je sredstvo za interno komuniciranje in orodje, ki zaposlenim pomaga pri delovnih procesih in izmenjavi internih informacij.

Intraneti so namenjeni izključno notranjim javnostim podjetja, ki lahko vključujejo zaposlene ter zunanje sodelavce in so ločeni od zunanjih komunikacij podjetja prek varnostnih zaščit. Tako se lahko podaja vse vrste zaupnih notranjih podatkov, pri čemer glede na vloge zaposlenih ločimo tudi dostopnost do različnih ravni zaupnih vsebin. Za vstop v intranet je po navadi zahtevana prijava uporabnika, na podlagi katere so mu dostopne zanj pomembne vsebine in orodja.

3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Interno komuniciranje je vrsta komuniciranja, ki se izvaja znotraj podjetja, hkrati pa je oblika motiviranja zaposlenih, da uspešno opravljajo svoje delo. Nameni internega komuniciranja so:

- identifikacija in socializacija zaposlenih,
- izobraževanje in informiranje zaposlenih,
- animiranje in prepričevanje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih ter
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Cilji internega komuniciranja so merljivi v smislu, da ko komuniciramo, moramo vedeti, ali to počnemo dobro in prav; dosegljivi morajo biti na način, da si ne postavljamo nerealnih ciljev, ker v tem primeru porabljamo moč udeležencev in sredstva organizacije, česar pa nikakor ne želimo; na koncu koncev pa morajo biti cilji tudi izzivni, ker je dobro komuniciranje odvisno od udeležencev, ki morajo v komunikaciji videti izziv.

Žal pa moramo priznati, da je prav interno komuniciranje mnogo kje v podjetjih in ustanovah vse preveč zapostavljeno. Slaba obveščенost zaposlenih o aktualnem dogajanju prav hitro lahko pripelje do ustvarjanja lastnega mnenja, ki se oblikuje na podlagi govoric in nepreverjenih informacij. To mnenje pa je v večini primerov slabše od realnega stanja. Pri zaposlenih so zato hitro prisotni jeza, nerazpoloženost, pomankanje motivacije, saj se ne čutijo kot del kolektiva.

3.1 MODELI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Gruban v svojem članku *Strateško upravljanje internih komunikacij* opisuje dva modela internega komuniciranja (<http://www.dialogos.si>).

Reaktivni model internega komuniciranja

Njegove značilnosti so:

- poskus komuniciranja »uradne verzije« dogodka, kot ga vidi vodstvo;
- »komuniciranje« poteka praviloma enosmerno, od zgoraj navzdol, malo je možnosti za povratno informacijo zaposlenih;
- vztrajanje na sporočilu in soglasju o njem;
- prepričanje, da vodstvo lahko nadzoruje izid komunikacijskih procesov;
- vse se začne z odločitvijo vodstva »da ali proti« komuniciranju;
- v dvomljivih okoliščinah se vodstvo praviloma odloči za molk, dokler stvari ne postanejo »jasnejše« – posledica: prazen prostor napolnijo govorice, špekulacije in netočnosti;

- o stvareh se ne govori;
- nastaja skepsa do vodstva, saj so prvotne informacije, ki jih prejmejo ljudje, iz neformalnih virov;
- ker ljudje verjamejo neuradni verziji, vodstvo izgublja verodostojnost;
- veliko je dvoumnosti, saj ljudje ne želijo odgovorov le na »kaj se je zgodilo«, ampak tudi »zakaj se je zgodilo« – porajajo se dvomi o uradni verziji;
- nastaja vtis kaosa, nenačrtovanih komunikacij, zavestne manipulacije;
- sistem notranjega komuniciranja deluje neprepičljivo ali pa ne deluje.

Proaktivni (okoljski ali tržni) model internega komuniciranja

Proaktivni model se osredotoči na interpretacijo tistega, kar ljudi danes najbolj zadeva – spremembe. Ponuja interpretacijo vzrokov za spremembe, ki izvirajo iz zahtev okolja in se jim ni mogoče izogniti. Zaposlenim omogoča razumevanje ne le tega, »kdo je kriv«, ampak tudi zakaj se stvari dogajajo in kako bodo spremembe zadevale njih osebno. Za razliko od reaktivnega modela – za katerega je značilno prepozno odzivanje vodstev organizacij – omogoča daleč večji vpliv na komunikacijsko odločnost. Vnaprej se anticipirajo potrebne spremembe, ki s tem postanejo osrednje komunikacijske teme in sporočila. To zagotavlja povsem drugačne upravljalne možnosti za notranje komuniciranje, saj podjetja sama diktirajo časovnico, izbere tem in orodij in tako nevtralizirajo »prednost domačega igrišča«, ki jo povzročijo govorice, špekulacije in ugibanja. Komunikacijska vrzel je zapolnjena z informacijami in razlagami, prazen prostor je tako bistveno manjši, zožen in ne more se zgoditi, da bi se mnenja, stališča, vrednote in prepričanja zaposlenih oblikovali le na osnovi neformalnih komunikacij.

Posebej pa je pomembno za vsakega vodjo, da se usposobi še v t. i. **modelu medosebnega komuniciranja**, ki opredeljuje šest ključnih, tj. temeljnih komunikacijskih vlog današnjih vodij:

- postavljanje ciljev in izkazovanje pričakovanj;
- dajanje uporabnih in vedenjsko koristnih povratnih informacij;
- skrb za razvoj sodelavcev;
- interpretacija vloge in uspešnosti ožje skupine v »veliki sliki« organizacije;
- prek vloge slehernega posameznika interpretacija udejanjanja organizacijske vizije;
- omogočanje zaposlenim, da prispevajo po svojih najboljših močeh.

3.2 VRSTE INTERNIH KOMUNIKACIJ

Interno komuniciranje je pomembna sestavina dobrega vodenja podjetja, zato je za uspeh pomembno redno in sprotno obveščanje zaposlenih o dogajanjih v podjetju. Lahko poteka na več načinov, prek različnih oblik.

3.2.1 Primeri oblike interne komunikacije

SESTANKI: Sestanek je dogovorjeno srečanje skupine ljudi, kjer se razpravlja, sklepa in dogovarja. Lahko je zelo učinkovita oblika komuniciranja med več ljudmi: prepletajo se besedno in nebesedno sprejemanje in sporočanje, udeleženci skupaj delujejo učinkoviteje in uspešneje, kot pa bi zmožel vsak zase. Poslovni sestanek je ciljno početje, bodisi je namenjen posredovanju informacij bodisi iskanju skupnih rešitev.

TELEFON: Bolj kot katera druga okoliščina je uvedba telefonije nedvomno vplivala na razvoj poslovne dejavnosti v zadnjih desetletjih. Telefoniranje je zaradi prikladnosti najpogostejši nadomestek za osebne stike in pisno sporazumevanje, čeprav je daleč od tega, da bi jima bil enakovreden. Kot pa je značilno za vse oblike komuniciranja, ima tudi ta svoje prednosti in slabosti:

Prednosti telefona so:

- izredna priročnost in hitra vzpostavitev stika,
- praviloma so telefonski razgovori cenejši od osebnih,
- telefonski razgovor je veliko bolj oseben kot pisno komuniciranje.

Slabosti telefona so:

- je poslovni razgovor z zavezanimi očmi, ker gre po zlu vsaj polovica informacij nebesednega komuniciranja, zato sta tudi doživljanje in ocenjevanje sogovornika težja,
- nevede lahko telefoniramo ob nepravem času,
- za telefonskim pogovorom ne ostane nobena sled.

Pri telefoniranju je za uspešno komunikacijo izredno pomembno aktivno poslušanje. Ljudje dostikrat sogovornika ne poslušamo zbrano, zato nam del informacij preprosto uide.

ELEKTRONSKA POŠTA: V začetku osemdesetih let so prvi kupci nabavili osebne računalnike, internet pa se je začel bliskovito širiti v naslednjem desetletju. Elektronska pošta omogoča takojšen prenos pisnih sporočil.

OGLASNA DESKA: Velja za zelo uveljavljeno obliko interne komunikacije. Na določenem mestu v podjetju se zaposlene seznanja z dogodki v zvezi s podjetjem in drugimi rečmi. Kogar zanimajo te informacije, bo pogledal na oglasno desko.

INTERNO GLASILO: Je praktično najpogostejša oblika internega komuniciranja v podjetjih. Lahko vsebuje podatke o poslovanju, večjih dogodkih v podjetju, novostih, spremembah in podobno.

GOVORICE: Govorice pri nas veljajo za najbolj razširjeno obliko interne komunikacije. Neformalno se zaposleni družijo na službenih zabavah, piknikih, ob malici ipd. Takšne informacije so nepreverjene in lahko tudi zavajajoče, zato je pri vodstvu ta način komuniciranja nepriljubljen.

Obstaja še več formalnih in neformalnih oblik internega komuniciranja. Predstavljene so zgolj najpogostejše.

4 RAZISKAVA IN ANALIZA

Osnovni namen in cilj raziskave je bil prikaz dejanskega stanja v podjetju. Od zaposlenih smo želeli pridobiti informacije o kakovosti notranje komunikacije, o njihovih odnosih in vplivanju vodje na omenjene dejavnike.

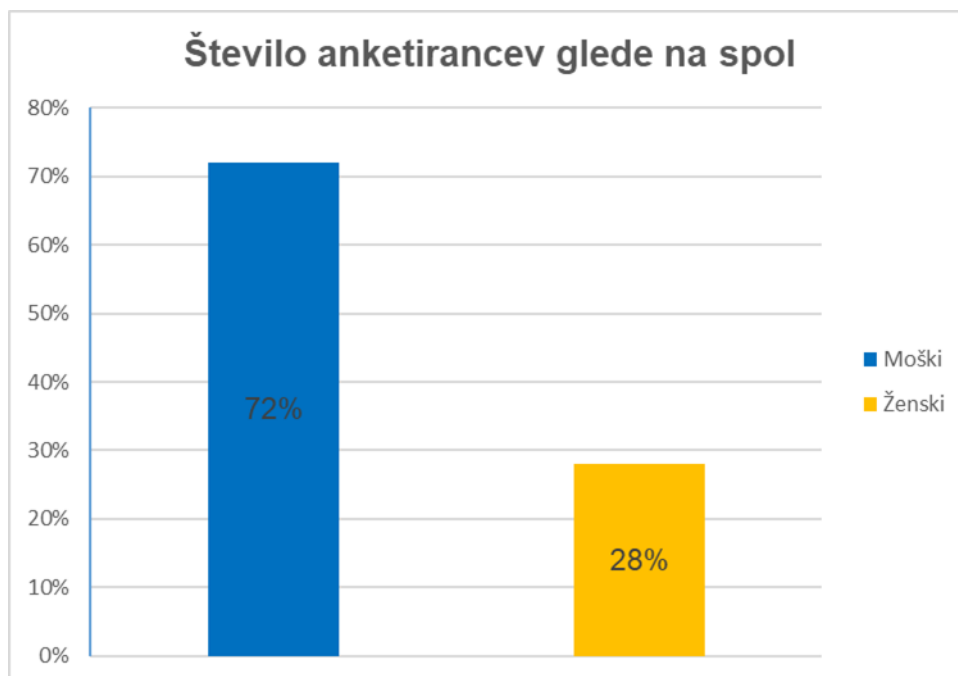
Za raziskavo smo kot instrument raziskovanja izbrali anketo. Anketa je bila objavljena v internem glasilu izbranega podjetja. Nanjo je kliknilo 97 zaposlenih, od tega je bilo 85 anket delno rešenih, končanih pa jih je bilo 72, kar predstavlja 74-odstotno uspešnost.

4.2 REZULTATI ANKETE

1. Spol

Spol	Št. oseb	Odstotek
Moški	52	72 %
Ženski	20	28 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 1: Spol anketiranih
(Vir: Lastni)



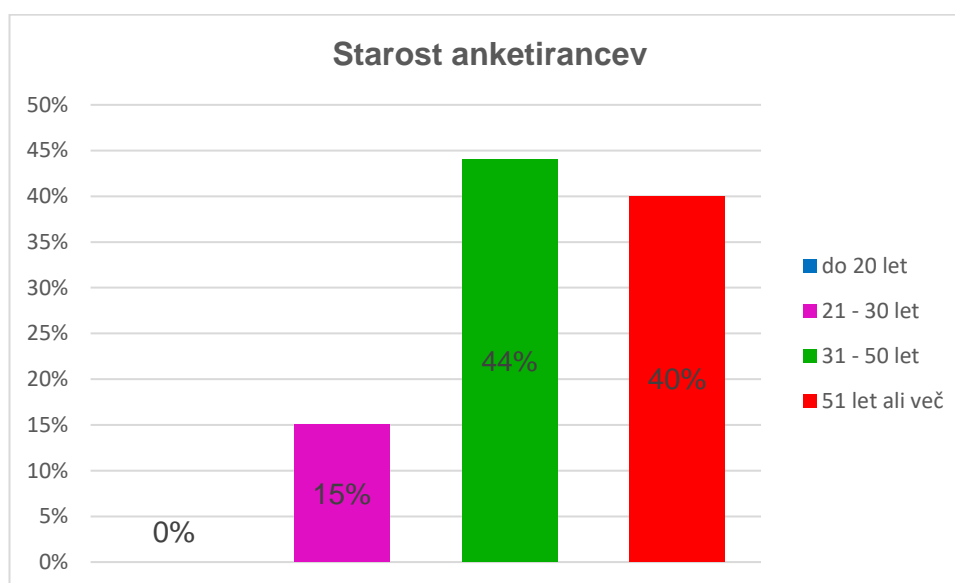
Slika 1: Spol anketiranih
(Vir: Lastni)

Od skupaj 72 končanih anket delež moških predstavlja 72 %, delež žensk pa 28 %.

2. Starost

Starost	Št. oseb	Odstotek
do 20 let	0	0 %
21–30 let	11	15 %
31–50 let	32	44 %
51 let ali več	29	40 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 2: Starost anketirancev
(Vir: Lastni)



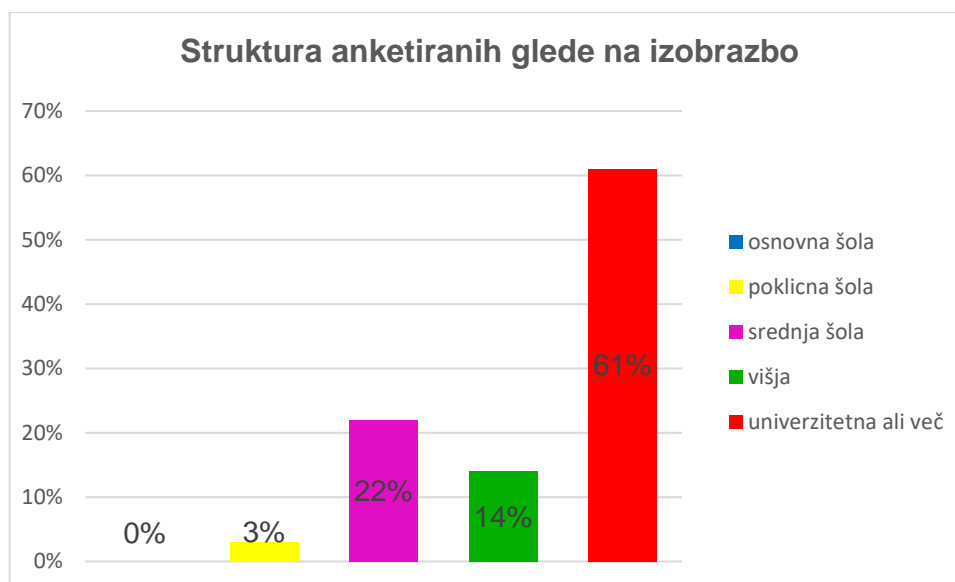
Slika 2: Starost anketirancev
(Vir: Lastni)

Anketiranci so bili razdeljeni v štiri starostne skupine. Iz tabele je razvidno, da v starostni skupini do 20 let ni bilo nobenega anketiranca, 15 % anketirancev je bilo starih med 21 in 30 let, 44 % med 31 in 50 let in 40 % 51 let ali več. Modus starosti je od 31 do 50 let.

3. Izobrazba

Izobrazba	Št. oseb	Odstotek
Osnovnošolska	0	0 %
Poklicna	2	3 %
Srednješolska	16	22 %
Višja	10	14 %
Univerzitetna ali več	44	61 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 3: Struktura anketiranih glede na izobrazbo
(Vir: Lastni)



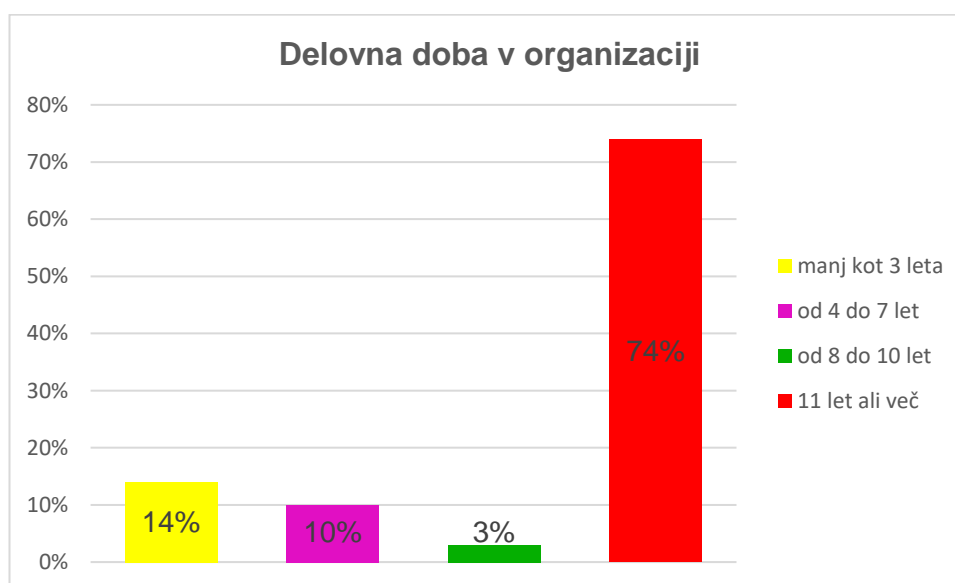
Slika 3: Struktura anketiranih glede na izobrazbo
(Vir: Lastni)

Iz tabele je razvidno, da ima več kot polovica anketirancev, natančneje 61 %, vsaj univerzitetno izobrazbo, 22 % srednjo šolo, 14 % višjo šolo, 3 % poklicno šolo, nihče pa nima osnovnošolske izobrazbe.

4. Delovna doba v organizaciji

Delovna doba	Št. oseb	Odstotek
Manj kot 3 leta	10	14 %
Od 4 do 7 let	7	10 %
Od 8 do 10 let	2	3 %
11 let ali več	53	74 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 4: Delovna doba v organizaciji
(Vir: Lastni)



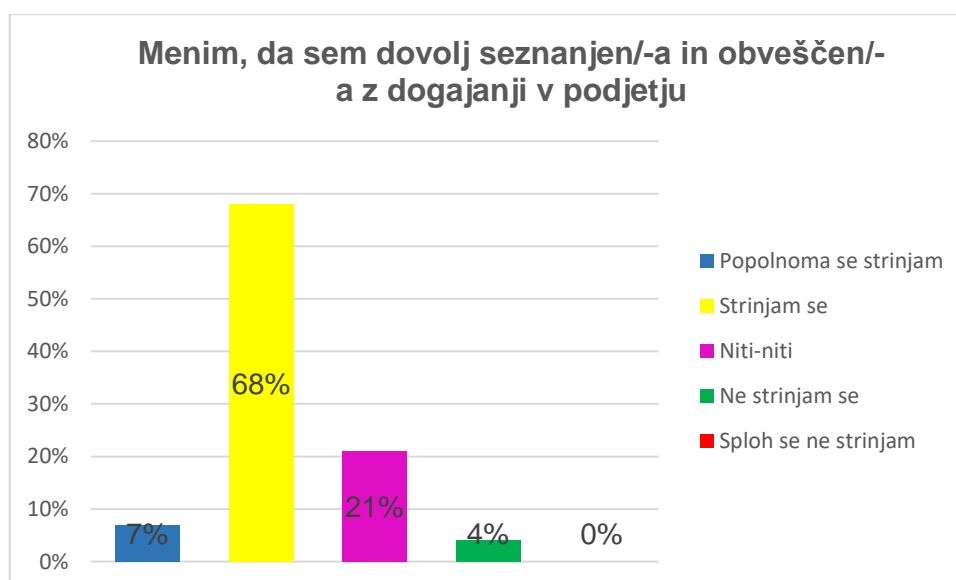
Slika 4: Delovna doba v organizaciji
(Vir: Lastni)

Skoraj tri četrtine, tj. 74 % vseh zaposlenih v podjetju, je del kolektiva 11 let ali več, 14 % jih je v podjetju manj kot tri leta, 10 % od 4 do 7 let in 3 % od 8 do 10 let.

5. Menim, da sem dovolj seznanjen/-a in obveščen/-a z dogajanji v podjetju.

	Št. oseb	Odstotek
Popolnoma se strinjam	5	7 %
Strinjam se	49	68 %
Niti-niti	15	21 %
Ne strinjam se	3	4 %
Sploh se ne strinjam	0	0 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 5: Menim, da sem dovolj seznanjen/-a in obveščen/-a z dogajanji v podjetju
(Vir: Lastni)



Slika 5: Menim, da sem dovolj seznanjen/-a in obveščen/-a z dogajanji v podjetju
(Vir: Lastni)

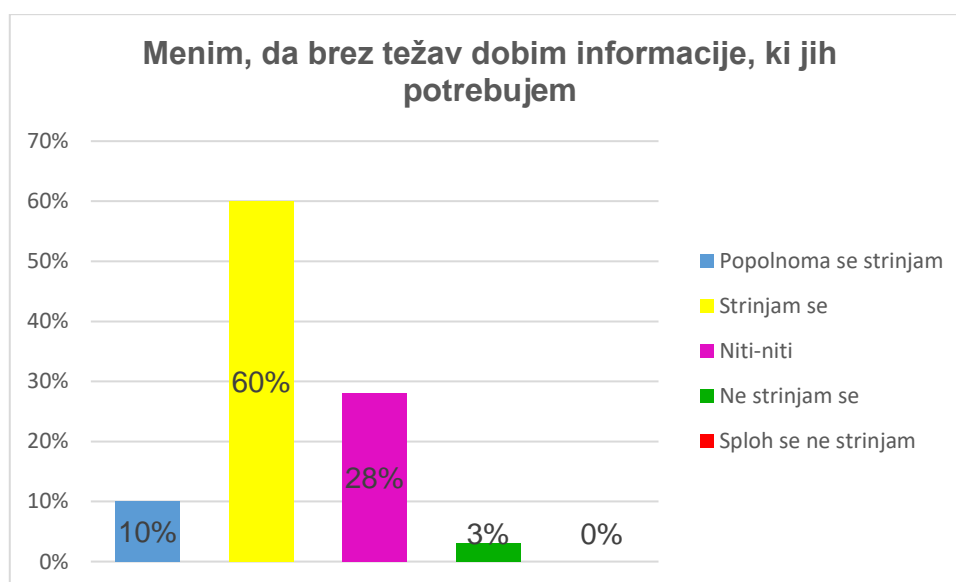
Kar 68 % zaposlenih se strinja, da so dovolj seznanjeni in obveščeni z dogajanji v podjetju. Približno enak odstotek je zaposlenih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo (7 %), in tistih, ki se s trditvijo ne strinjajo (4 %). Dobra petina (21 %) zaposlenih ni prepričana, ali so dovolj ali premalo obveščeni.

Menimo, da je večina zaposlenih zadovoljnih z obveščenostjo v podjetju. Vseeno pa v oči bode podatek, da jih je pri tej trditvi petina (21 %) neopredeljenih, 4 % pa se z njo ne strinjajo, kar skupaj tvori četrtnino vseh odgovorov. Vodstvu podjetja predlagamo, da se pogovori z vsakim posameznikom in tako poišče rešitev, s katero bosta zadovoljni obe strani.

6. Menim, da brez težav dobim informacije, ki jih potrebujem.

	Št. oseb	Odstotek
Popolnoma se strinjam	7	10 %
Strinjam se	43	60 %
Niti-niti	20	28 %
Ne strinjam se	2	3 %
Sploh se ne strinjam	0	0 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 6: Menim, da brez težav dobim informacije, ki jih potrebujem
(Vir: Lastni)



Slika 6: Menim, da brez težav dobim informacije, ki jih potrebujem
(Vir: Lastni)

Kar 60 % zaposlenih se strinja, da brez težav pridejo do informacij, potrebnih za delo. Desetina vprašanih se popolnoma strinja s trditvijo, 28 % jih je neopredeljenih, medtem ko se 3 % zaposlenih ne strinjajo s trditvijo, da do informacij pridejo brez težav.

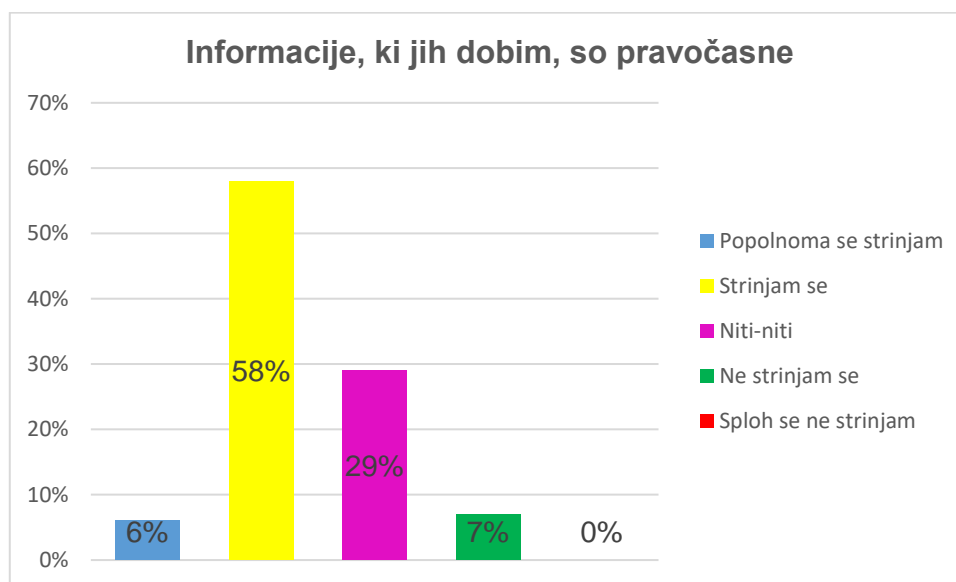
Iz podatkov je razvidno, da so zaposleni dokaj zadovoljni z informiranostjo. Pri tej trditvi pa je odstotek neopredeljenih oziroma nezadovoljnih še malenkost višji kot pri prejšnji trditvi (31 %). Tokrat predlagamo, da se informacije posredujejo tudi do zaposlenih, za katere menijo, da jim informacije ne koristijo. V primeru nadomeščanj na posameznih delavnih postajah lahko na postajo pride delavec, ki je popolnoma

neobveščen o delu na tem delavnem mestu, posledično mu delo ne gre od rok in eden od rezultatov je lahko tudi slaba volja.

7. Informacije, ki jih dobim, so pravočasne.

	Št. oseb	Odstotek
Popolnoma se strinjam	4	6 %
Strinjam se	42	58 %
Niti-niti	21	29 %
Ne strinjam se	5	7 %
Sploh se ne strinjam	0	0 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 7: Informacije, ki jih dobim, so pravočasne
(Vir: Lastni)



Slika 7: Informacije, ki jih dobim, so pravočasne
(Vir: Lastni)

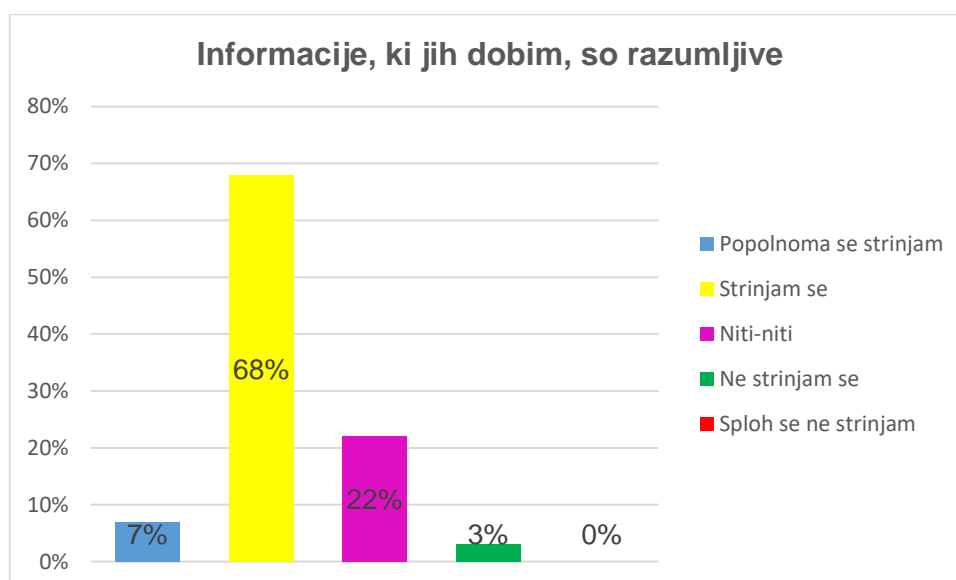
Kar 58 % zaposlenih se strinja, da pravočasno dobijo potrebne informacije za delo, 29 % zaposlenih pa se ne zna odločiti, ali so informacije pravočasne ali ne, medtem ko se praktično enak delež zaposlenih popolnoma strinja (6 %) oziroma se ne strinja (7 %) s trditvijo, da pridobijo informacije za delo pravočasno.

Pravočasnost informacij je na solidnem nivoju, vendar so tu še vedno rezerve, ki bi jih bilo pametno vnovčiti. Vrlina pravočasnega informiranja lahko predstavlja konkurenčno prednost, kar je za podjetje več kot dobrodošlo.

8. Informacije, ki jih dobim, so razumljive.

	Št. oseb	Odstotek
Popolnoma se strinjam	5	7 %
Strinjam se	49	68 %
Niti-niti	16	22 %
Ne strinjam se	2	3 %
Sploh se ne strinjam	0	0 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 8: Informacije, ki jih dobim, so razumljive
(Vir: Lastni)



Slika 8: Informacije, ki jih dobim, so razumljive
(Vir: Lastni)

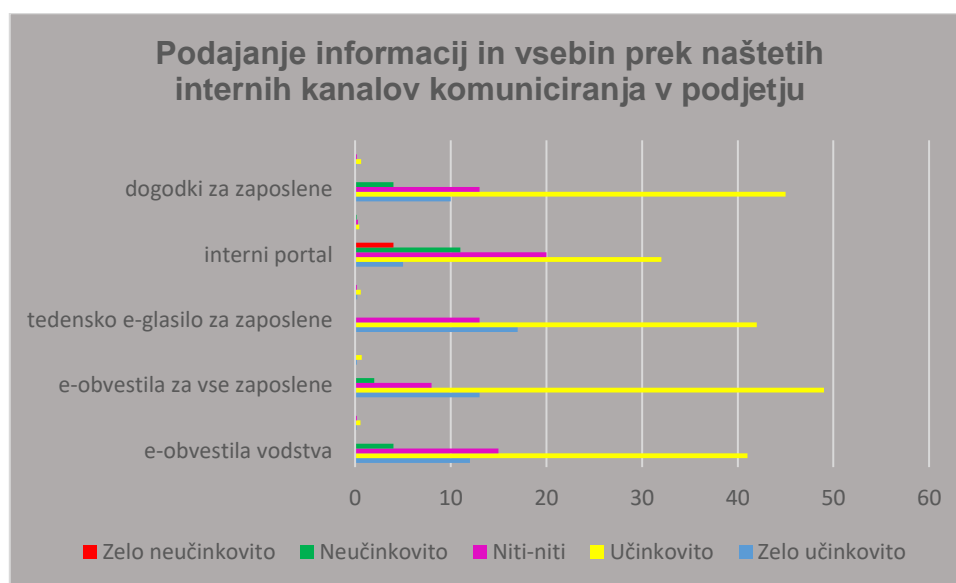
V zgornji trditvi se je 68 % anketirancev strinjalo, da so informacije, ki jih pridobijo, razumljive, 22 % vprašanih se ni znalo odločiti, ali so informacije razumljive ali ne, 7 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, 3 % anketirancev pa se z njo ne strinja.

Kot smo razbrali iz podatkov, so informacije, ki so podane zaposlenim, razumljive, saj tako meni tri četrtine anketirancev (75 %). Mislimo, da bi se izplačalo dodatno potruditi za tiste, katerim informacije v prvem trenutku niso najbolj razumljive. Informacije bi prikazali na drug, zaposlenemu ljub način in mogoče bi jih tako podane razumel.

9. Kako bi na spodnji lestvici ocenili podajanje informacij in vsebin prek naslednjih internih kanalov komuniciranja v podjetju?

	Zelo učinkovito	Učinkovito	Niti-niti	Neučinkovito	Zelo neučinkovito	Skupaj
E-obvestila vodstva	12 17 %	41 57 %	15 21 %	4 6 %	0 0 %	72 100 %
E-obvestila za vse zaposlene	13 18 %	49 68 %	8 11 %	2 3 %	0 0 %	72 100 %
Tedensko e-glasilo za zaposlene	17 24 %	42 58 %	13 18 %	0 0 %	0 0 %	72 100 %
Interni portal	5 7 %	32 44 %	20 28 %	11 15 %	4 6 %	72 100 %
Dogodki za zaposlene	10 14 %	45 63 %	13 18 %	4 6 %	0 0 %	72 100 %

Tabela 9: Kako bi na spodnji lestvici ocenili podajanje informacij in vsebin prek naslednjih internih kanalov komuniciranja v podjetju
(Vir: Lastni)



Slika 9: Kako bi na spodnji lestvici ocenili podajanje informacij in vsebin prek naslednjih internih kanalov komuniciranja v podjetju
(Vir: Lastni)

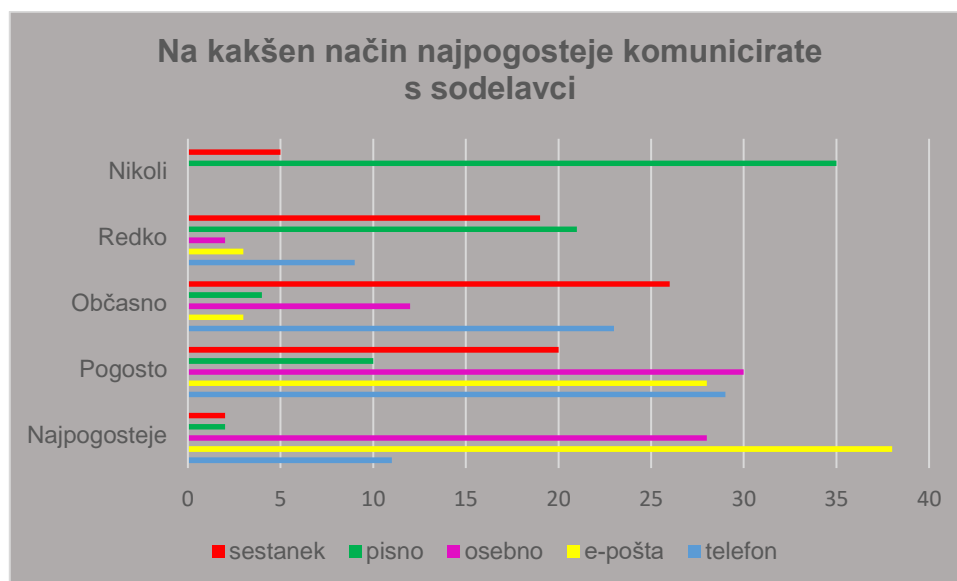
1. E-obvestila vodstva so učinkovita za 57 % anketirancev, 17 % jih meni, da so zelo učinkovita. Neopredeljenih je dobra petina (21 %), medtem ko jih 6 % meni, da je ta način komuniciranja neučinkovit.
2. Kar 68 % zaposlenih meni, da so e-obvestila za vse zaposlene učinkovit način podajanja informacij, 18 % jih trdi, da je to zelo učinkovit način komuniciranja, 11 % zaposlenih se ne zna odločiti, medtem ko jih 3 % meni, da je to neučinkovit način podajanja informacij in vsebin.
3. Tedensko e-glasilo za zaposlene je po mnenju 58 % anketirancev učinkovit način komuniciranja. Odstotek manj kot četrtina (24 %) anketirancev se strinja, da je to zelo učinkovit način podajanja informacij, medtem ko 18 % vprašanih nima mnenja o učinkovitosti tega komunikacijskega kanala.
4. 44 % zaposlenih meni, da je interni portal učinkovit način podajanja informacij, medtem ko 28 % anketirancev ne ve, ali je to učinkovit način podajanja informacij ali ne. Da gre za neučinkovit komunikacijski kanal, meni 15 % zaposlenih, medtem ko jih praktično enak odstotek meni, da je ta način zelo učinkovit (7 %) oziroma zelo neučinkovit (6 %) glede podajanja vsebin in informacij.
5. Dogodke za zaposlene 63 % anketirancev označuje kot učinkovit način informiranja, 14 % jih je mnenja, da je to zelo učinkovit komunikacijski kanal, 18 % zaposlenih je neopredeljenih, 6 % pa jih meni, da gre za neučinkovit način podajanja informacij.

10. Na kakšen način najpogosteje komunicirate s sodelavci?

	Najpogosteje	Pogosto	Občasno	Redko	Nikoli	Skupaj
Telefon	11	29	23	9	0	72
	15 %	40 %	32 %	13 %	0 %	100 %
E-pošta	38	28	3	3	0	72
	53 %	39 %	4 %	4 %	0 %	100 %
Osebno	28	30	12	2	0	72
	39 %	42 %	17 %	3 %	0 %	100 %
Pisno	2	10	4	21	35	72
	3 %	14 %	6 %	29 %	49 %	100 %
Sestanek	2	20	26	19	5	72
	3 %	28 %	36 %	26 %	7 %	100 %

Tabela 10: Na kakšen način najpogosteje komunicirate s sodelavci

(Vir: Lastni)



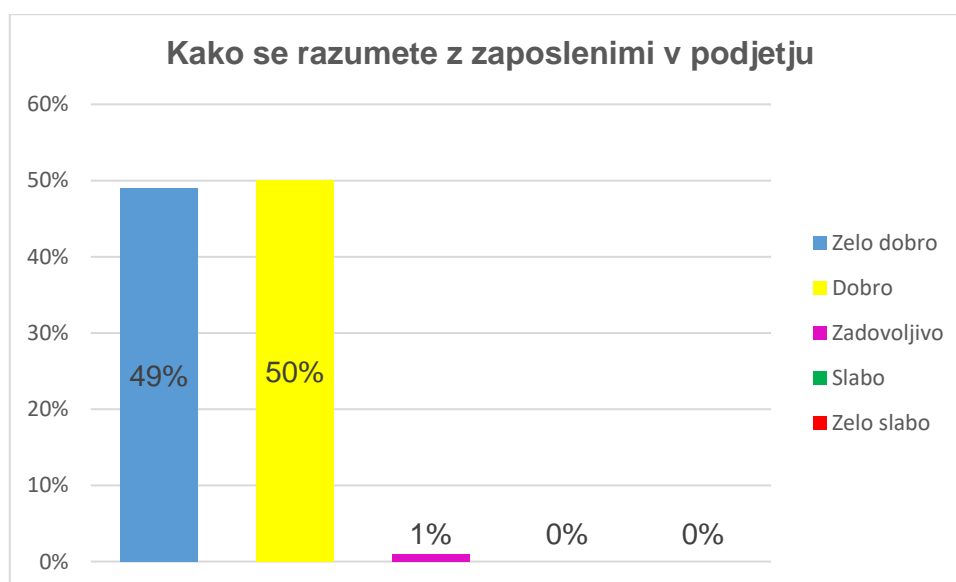
Slika 10: Na kakšen način najpogosteje komunicirate s sodelavci
(Vir: Lastni)

1. 40 % zaposlenih pogosto uporablja telefon, 32 % občasno, 15 % najpogosteje, 13 % anketirancev pa le redko s sodelavci komunicira prek telefona.
2. Preko e-pošte s sodelavci najpogosteje komunicira 53 % anketirancev, pogosto 39 %, 4 % anketirancev pa uporablja elektronsko pošto občasno oziroma redko.
3. 39 % zaposlenih najpogosteje komunicira osebno, 17 % občasno, 42 % pogosto, 3 % zaposlenih pa redko uporabljajo osebno komuniciranje.
4. Skoraj polovica, natančneje 49 % zaposlenih, nikoli ne komunicira pisno, 29 % jih pisno komunicira redko, 6 % občasno, 14 % pogosto komunicira pisno, le 3 % pa pisno komuniciranje uporabljajo najpogosteje.
5. 36 % zaposlenih za komunikacijo s sodelavci občasno uporablja sestanke, 28 % pogosto, medtem ko se 26 % zaposlenih redko odloči za sestanek kot metodo komuniciranja. Le 3 % zaposlenih najpogosteje komunicirajo s sodelavci na sestankih, medtem ko jih 7 % nikoli ne uporablja tega načina komuniciranja.

11. Kako se razumete z zaposlenimi v podjetju?

Odgovori	Št. oseb	Odstotek
Zelo dobro	35	49 %
Dobro	36	50 %
Zadovoljivo	1	1 %
Slabo	0	0 %
Zelo slabo	0	0 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 11: Kako se razumete z zaposlenimi v podjetju
(Vir: Lastni)



Slika 11: Kako se razumete z zaposlenimi v podjetju
(Vir: Lastni)

Točno polovica (50 %) zaposlenih se dobro razume z zaposlenimi v podjetju, 49 % pa jih meni, da se s sodelavci razume zelo dobro, 1 % anketirancev pa je mnenja, da je razumevanje z zaposlenimi na zadovoljivem nivoju.

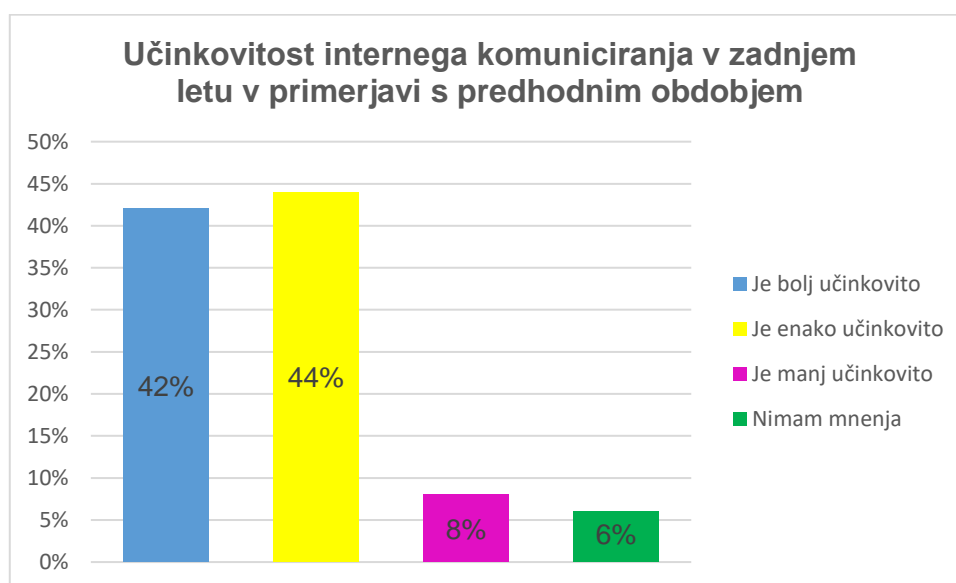
Glede na pridobljene podatke menimo, da je razumevanje med zaposlenimi v podjetju na dobrem oziroma zelo dobrem nivoju, tako da so vsakršne skrbi nadrejenih zaradi slabega razumevanja odveč.

12. Kako ocenjujete učinkovitost internega komuniciranja v podjetju v zadnjem letu v primerjavi s predhodnim obdobjem?

	Št. oseb	Odstotek
Je bolj učinkovito	30	42 %
Je enako učinkovito	32	44 %
Je manj učinkovito	6	8 %
Nimam mnenja	4	6 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 12: Učinkovitost internega komuniciranja v podjetju v zadnjem letu v primerjavi s predhodnim obdobjem

(Vir: Lastni)



Slika 12: Učinkovitost internega komuniciranja v podjetju v zadnjem letu v primerjavi s predhodnim obdobjem

(Vir: Lastni)

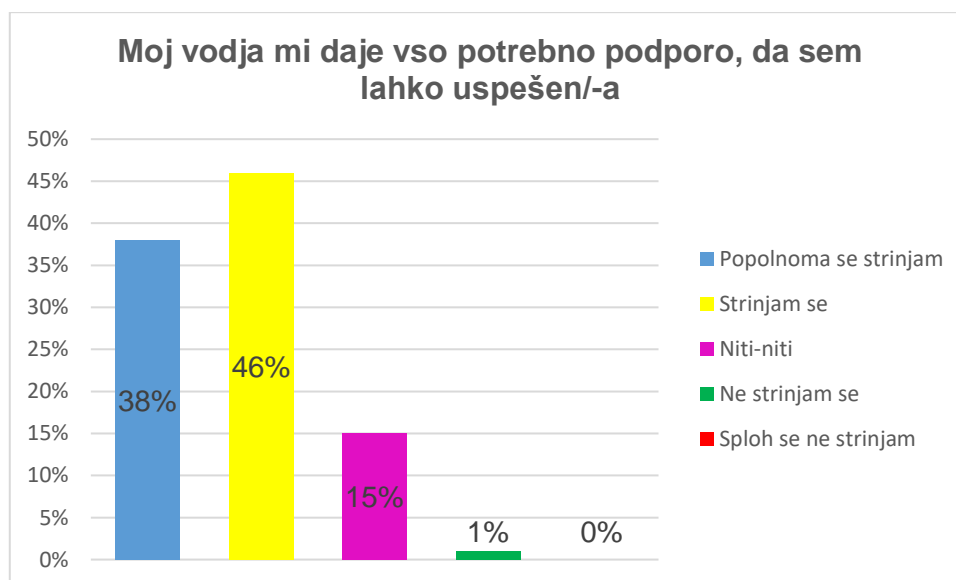
Kar 44 % zaposlenih meni, da je bilo interno komuniciranje v zadnjem letu v primerjavi s predhodnim obdobjem enako učinkovito, 42 % zaposlenih je mnenja, da je interno komuniciranje bolj učinkovito, 8 % zaposlenih trdi, da je komuniciranje manj učinkovito, medtem ko 6 % vprašanih nima mnenja.

Menimo, da bi tako vodstvo kot zaposleni morali dati večji poudarek internemu komuniciranju, ker manj kot polovica zaposlenih (42 %) meni, da je interno zdaj komuniciranje učinkovitejše. Zagotovo je podjetje na dobri poti, da se odstotek še poveča, vendar bo treba v to vložiti nekaj truda.

13. Moj vodja mi daje vso potrebno podporo, da sem lahko uspešen/-a.

	Št. oseb	Odstotek
Popolnoma se strinjam	27	38 %
Strinjam se	33	46 %
Niti-niti	11	15 %
Ne strinjam se	1	1 %
Sploh se ne strinjam	0	0 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 13: Moj vodja mi daje vso potrebno podporo, da sem lahko uspešen/-a.
(Vir: Lastni)



Slika 13: Moj vodja mi daje vso potrebno podporo, da sem lahko uspešen/-a
(Vir: Lastni)

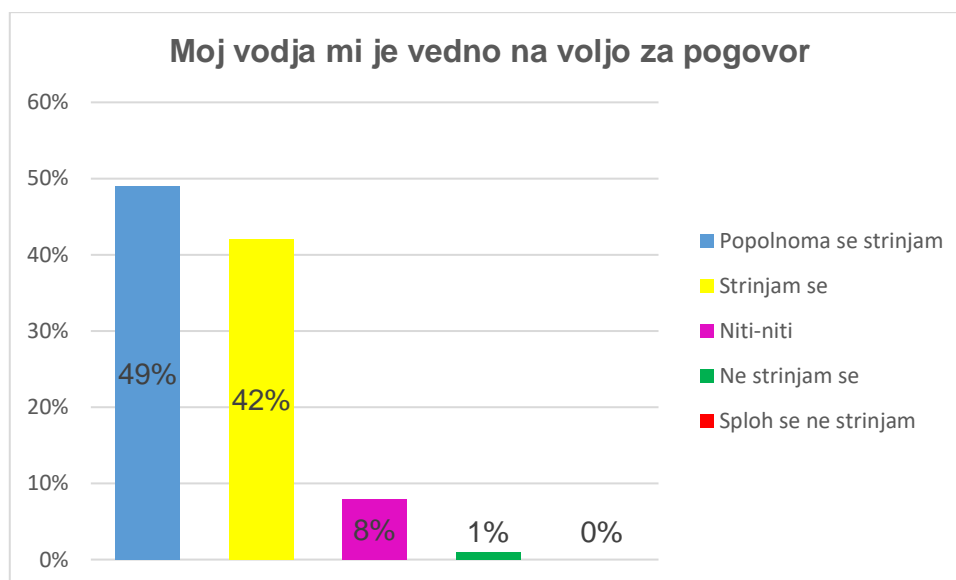
Kar 46 % zaposlenih se strinja, da jim vodja daje vso potrebno podporo, da so lahko uspešni, 15 % zaposlenih pri tej trditvi ni prepričana o tem, ali jim vodja daje zadovoljivo podporo ali ne, 38 % zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo, medtem ko se 1 % zaposlenih s trditvijo ne strinja.

Vodje v podjetju se zavedajo, da je njihova podpora zaposlenim eden od ključev do uspešnega oziroma dobrega delavca, da ta lahko stremi k uspehu. Praktično v vsakem kolektivu pa se najdejo tudi posamezniki, ki menijo, da nimajo dovolj podpore svojih vodij. V tem primeru predlagamo, da vodje namenijo več pozornosti neopredeljenim oziroma nezadovoljnim sodelavcem ter jim ponudijo več podpore.

14. Moj vodja mi je vedno na voljo za pogovor.

	Št. oseb	Odstotek
Popolnoma se strinjam	35	49 %
Strinjam se	30	42 %
Niti-niti	6	8 %
Ne strinjam se	1	1 %
Sploh se ne strinjam	0	0 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 14: Moj vodja mi je vedno na voljo za pogovor
(Vir: Lastni)



Slika 14: Moj vodja mi je vedno na voljo za pogovor
(Vir: Lastni)

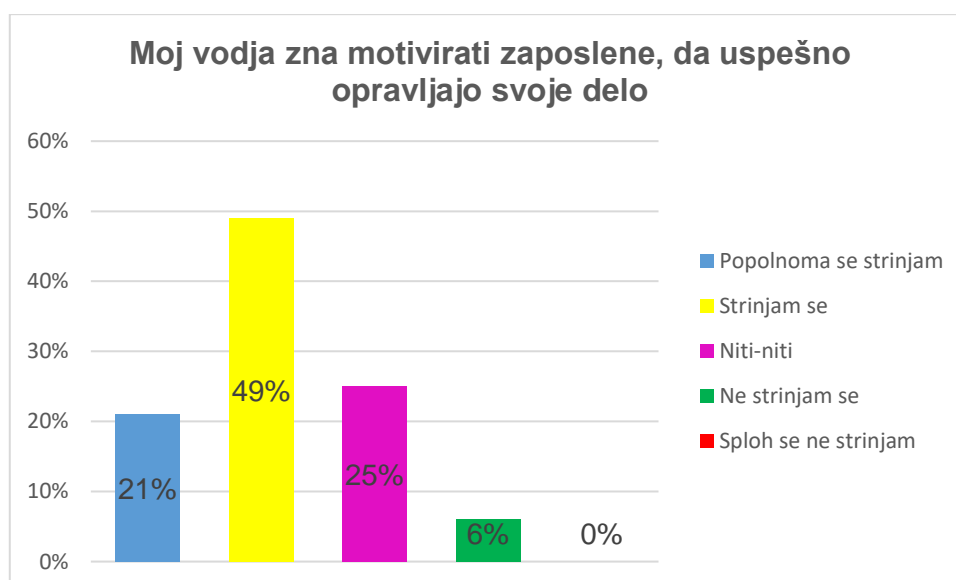
49 % zaposlenih se popolnoma strinja z navedeno trditvijo, 1 % vprašanih pa se s trditvijo ne strinja, 8 % zaposlenih je deljenega mnenja, medtem ko se 42 % zaposlenih s trditvijo strinja.

Po odgovorih sodeč so zaposlenim njihove vodje v večino primerov na voljo za pogovor. Vedno pa se bo našel kak odstotek ljudi, ki bodo deljenega mnenja oziroma se s tem ne bodo strinjali, česar pa se ob tako nizkem odstotku ni treba bati. Vodjem predlagamo, da si vzamejo kakšno minuto ali dve več časa, ko se želi njihov varovanec pogovoriti z njim. Če mu bo zaupal težave pri delu, jih bo vodja poskusil čim bolj sanirati ter tako zadovoljiti delavčeve potrebe.

15. Moj vodja zna motivirati zaposlene, da uspešno opravljajo svoje delo.

	Št. oseb	Odstotek
Popolnoma se strinjam	15	21 %
Strinjam se	35	49 %
Niti-niti	18	25 %
Ne strinjam se	4	6 %
Sploh se ne strinjam	0	0 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 15: Moj vodja zna motivirati zaposlene, da uspešno opravljajo svoje delo
(Vir: Lastni)



Slika 15: Moj vodja zna motivirati zaposlene, da uspešno opravljajo svoje delo
(Vir: Lastni)

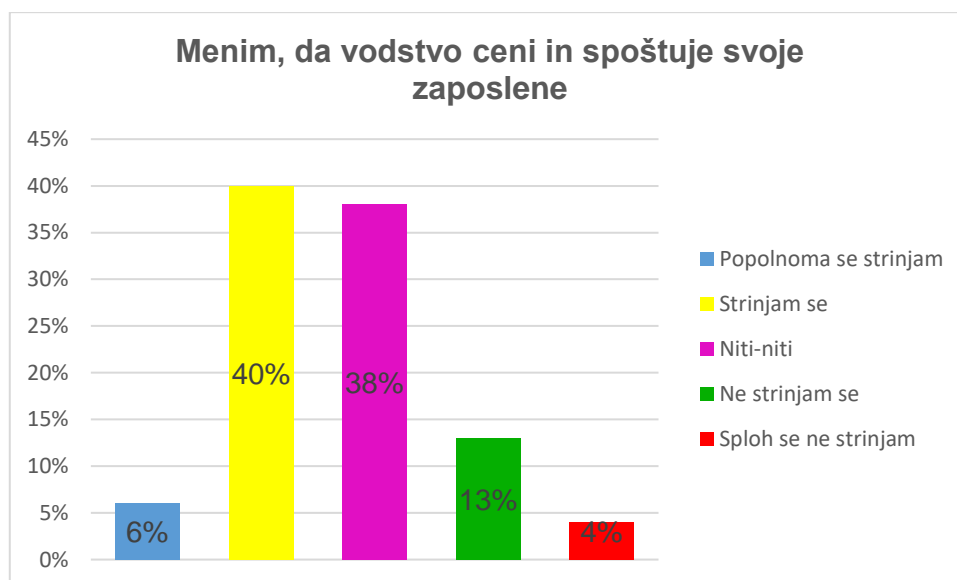
Skoraj polovica (49 %) zaposlenih se s trditvijo strinja, 6 % zaposlenih pa se ne strinja s trditvijo, da jih vodja zna motivirati za uspešno opravljanje dela. Četrtna vprašanih (25 %) je deljenega mnenja, medtem ko se s trditvijo popolnoma strinja 21 % anketiranih.

Pri tej trditvi v oči takoj pade podatek, da je četrtna zaposlenih neopredeljenih pri trditvi, da zna vodja motivirati svoje zaposlene za uspešno opravljanje dela, zato bi predlagali, da se vodje bolj osredotočijo na motiviranje zaposlenih, ki sicer ni na slabem nivoju, a kljub vsemu je motivacija ena pomembnejših gonilnih sil zaposlenih, da stremijo k uspešno opravljenemu delu.

16. Menim, da vodstvo ceni in spoštuje svoje zaposlene.

	Št. oseb	Odstotek
Popolnoma se strinjam	4	6 %
Strinjam se	29	40 %
Niti-niti	27	38 %
Ne strinjam se	9	13 %
Sploh se ne strinjam	3	4 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 16: Menim, da vodstvo ceni in spoštuje svoje zaposlene
(Vir: Lastni)



Slika 16: Menim, da vodstvo ceni in spoštuje svoje zaposlene
(Vir: Lastni)

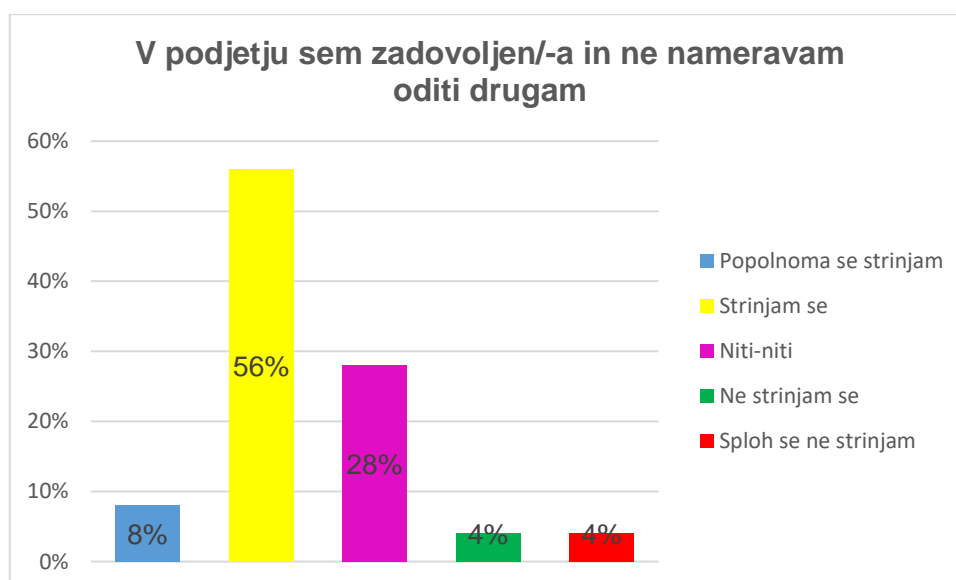
Le 2 % je razlike med številom zaposlenih, ki se strinjajo s trditvijo (40 %) oziroma je pri trditvi neopredeljenih (38 %), 6 % zaposlenih se popolnoma strinja, da vodstvo ceni in spoštuje svoje zaposlene, 13 % se jih s trditvijo ne strinja, 4 % zaposlenih pa se s trditvijo sploh ne strinjajo.

V tem primeru lahko rečemo, da zaposleni niso ravno zadovoljni s tem, kakšno mnenje ima vodstvo o svojih zaposlenih oziroma dvomijo, da jih vodstvo ceni in spoštuje. Menimo, da bo na tem področju treba vložiti veliko truda v smislu, da zaposleni pridobijo zaupanje v vodstvo in dejstvo, da to ceni in spoštuje svoje zaposlene.

17. V podjetju sem zadovoljen/-a in ne nameravam oditi drugam.

	Št. oseb	Odstotek
Popolnoma se strinjam	6	8 %
Strinjam se	40	56 %
Niti-niti	20	28 %
Ne strinjam se	3	4 %
Sploh se ne strinjam	3	4 %
Skupaj	72	100 %

Tabela 17: V podjetju sem zadovoljen/-a in ne nameravam oditi drugam
(Vir: Lastni)



Slika 17: V podjetju sem zadovoljen/-a in ne nameravam oditi drugam
(Vir: Lastni)

Medtem ko je 28 % zaposlenih neopredeljenih s svojim staležem v podjetju, pa se 56 % zaposlenih strinja oziroma 8 % popolnoma strinja s trditvijo. Delež zaposlenih, ki se s trditvijo sploh ne strinjajo oziroma se ne strinjajo, pa znaša 4 %.

Dobrih 60 % zaposlenih je zadovoljnih v podjetju in trenutno ne nameravajo oditi drugam, zato mora podjetje bolj skrbeti preostali delež zaposlenih, kateri so neopredeljeni oziroma nezadovoljni s svojim staležem v podjetju. Predlagamo, da če je le mogoče, naj opravijo krajše razgovore oz. sestanke s posamezniki, da se razišče težave in se poiščejo možne rešitve.

5 POVZETEK UGOTOVITEV

Raziskava je pokazala, da se zaposleni v visokotehnološkem podjetju dobro zavedajo, da je dobro komuniciranje znotraj podjetja zelo pomembno in da je eden izmed ključnih elementov za dobro poslovanje podjetja. Na splošno so zaposleni kar zadovoljni z internim komuniciranjem, enak odstotek zaposlenih se strinja, da so informacije, ki jih dobijo za delo, razumljive oziroma so dovolj seznanjeni in obveščeni z dogajanjem v podjetju. Pri obeh vprašanih pa jih je petina tudi odgovorila, da nimajo pravega mnenja o tej trditvi, kar zagotovo ni zanemarljiv podatek. Skoraj enak odstotek zaposlenih se strinja, da so informacije, ki jih dobijo, pravočasne oziroma da do informacij pridejo brez težav. Slaba tretjina anketirancev pa je spet brez mnenja o podanih trditvah, kar pomeni, da bo moralo visokotehnološko podjetje tudi tema dvema segmentoma informiranja nameniti več pozornosti.

Kar se tiče učinkovitosti internih kanalov komuniciranja v podjetju je velika večina zaposlenih mnenja, da so e-obvestila vodstva, e-obvestila za vse zaposlene, tedensko e-glasilo za zaposlene in dogodki za zaposlene učinkovit oziroma zelo učinkovit način podajanja vsebin in informacij. O internem portalu kot internem kanalu komuniciranja pa so zaposleni bolj deljenega mnenja, saj jih je komaj polovica mnenja, da je ta način podajanja informacij in vsebin učinkovit oziroma zelo učinkovit, slaba tretjina nima mnenja, petina zaposlenih pa ta način komuniciranja opredeljuje z negativnim mnenjem.

Pri trditvah, kjer smo spraševali, kakšen odnos imajo zaposleni s svojimi vodji, so bili bolj ali manj enotni, da od njih dobijo potrebno podporo za uspešno delo in da so vodje vedno na voljo za pogovor, v oči pa zbode podatek, da četrtnina zaposlenih nima mnenja o tem, ali jih njihovi vodje zmorejo dovolj motivirati za uspešno opravljanje dela.

Največja težava se zagotovo pojavi pri zaupanju zaposlenih v svoje vodstvo oziroma pri trditvi »menim, da vodstvo ceni in spoštuje svoje zaposlene«. Manj kot polovica zaposlenih je mnenja, da jih vodstvo ceni in spoštuje, kar pa vsekakor ni dober znak za podjetje, če želi še naprej uspešno poslovati.

5.1 PREDLAGANE REŠITVE

Za izboljšanje interne komunikacije v visokotehnološkem podjetju predlagamo naslednje:

- bolj bi morali ceniti in spoštovati zaposlene, jih občasno pohvaliti oz. nagraditi za uspešno opravljeno delo;

- informacije bi morali prikazati na različne načine v smislu razumevanja navodil nadrejenih podrejenim, da bodo lahko opravljali delo čim bolj nemoteno in da ne bi prihajalo do nepotrebnih stroškov;
- pomladitev kadra bi morebiti v podjetje prinesla nove ideje in zamisli, ki bi lahko postale konkurenčna prednost;
- poiskati bi morali potencialne izboljšave na področju internega komuniciranja za boljši pretok informacij med zaposlenimi ter med nadrejenimi in podrejenimi;
- poskrbeti bi morali za rotiranje zaposlenih med oddelki, da bi spoznali tudi druge delavne procese in morebiti podali kakšen predlog za izboljšavo;
- pravočasno bi morali poskrbeti za posredovanje informacij, saj to zniža stroške;
- bolj bo bilo treba upoštevati nebesedno komunikacijo, saj se iz nje velikokrat razbere, kaj človek misli o določeni zadevi;
- organizirati bi bilo treba skupna druženja, »team buildinge«; če so druženja neformalne narave, so ljudje bolj sproščeni, lažje vzpostavijo osebne stike in poznanstva.

6 ZAKLJUČEK

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogočajo obstoj in razvoj posameznika in organizacije.

Že omenjene definicije komuniciranja pojmujejo kot proces, tok sporočil med vsaj dvema akterjema. Tako eden sporoča, drugi prejema in sporoča naprej. Za komuniciranje torej velja, da temelji na procesu menjave in zadovoljevanja potreb. Ta postopek združuje različna orodja – pisano in govorno besedo ter podobe in dogodke, ki prenašajo informacije in povratne informacije.

Vsaka organizacija ima več javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh. Poudariti pa je treba, da je notranja javnost edina javnost, ki je prisotna prav v vsaki organizaciji – predstavljajo jo zaposleni.

Zadovoljstvo zaposlenih je eden od pomembnih strateških poslanstev organizacije. Za doseganje le-tega pa sta potrebni organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki v veliki meri temelji na odličnosti v internem komuniciranju.

V teoretičnem delu je bilo predstavljeno komuniciranje, definirano interno komuniciranje, opisane so bile vrste in najpogostejše oblike internega komuniciranja. Namen raziskave je bilo ugotoviti, kako poteka in na kakšnem nivoju je interno komuniciranje v visokotehnološkem podjetju med zaposlenimi ter med nadrejenimi in podrejenimi. Ugotavljali smo, ali so zaposleni zadovoljni s komuniciranjem in informiranjem v podjetju.

Na podlagi raziskave smo ugotovili, da se zaposleni dobro zavedajo, da je dobra interna komunikacija ključna za uspešno poslovanje podjetja, vendar so pri posameznih delih predajanja informacij manjše napake, ki bi se ob zavzetosti sodelujočih hitro lahko odpravljive. Največja težava pa ni v informiranju in predaji informacij, pač pa v zaupanju vodstva v svoje zaposlene. Če zaposleni v vodstvu ne čutijo podpore ter zaupanja, ne bodo imeli prave motivacije za delo in posledično bo slaba volja ne samo na strani podrejenih, temveč tudi na strani nadrejenih. Netočno informiranje pa tudi ni tako nedolžna stvar. Slaba obveščenost zaposlenih o aktualnem dogajanju lahko hitro pripelje do ustvarjanja lastnega mnenja, ki se oblikuje iz govoric in nepreverjenih informacij. Po navadi je to mnenje slabše od resničnega, kar pa pripelje do jeze, nemotiviranosti in nerazpoloženja, to pa vodi zaposlenega k razmišljanju, da ni del kolektiva. Prav hitro lahko potegnemo vzporednico z nezaupanjem vodstva v svoje zaposlene in že imamo težave.

Zaposleni bodo brez podpore, zaupanja in spoštovanja težko funkcionirali na dobrem nivoju, kar pa lahko za podjetje pomeni tudi odvečne stroške, česar pa si zagotovo ne želi. Zaposleni, ki so zadovoljni in dobro obveščeni, brez težav najdejo motivacijo za dobro opravljanje dela.

LITERATURA IN VIRI

- Florjančič, J., Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanuša-Bezjak, M., Kociper, L. (2009). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Maribor: Izobraževalni center Piramida.
- Kavčič, B. (1998) *Poslovno komuniciranje*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
- Tavčar, M. I. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
- Vrčko, M., Trojar J. T., Orel, M., Erjavšek, B. (2004). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis.
- <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/stratesko-upravljanje-ik/> (dostopano dne 1. 6. 2019)

Priloga: anketni vprašalnik

Interno komuniciranje v visokotehnoškem podjetju

Moje ime je Robert Mavec in sem izredni študent višješolskega študija na višji strokovni šoli B&B, smer logistično inženirstvo. Vljudno Vas prosim za sodelovanje pri raziskavi o internem komuniciranju v Vašem podjetju. Anketa je anonimna in jo bom uporabil strogo samo za namene diplomskega dela.

Za sodelovanje in Vaš čas se Vam iskreno zahvaljujem!

1. **Spol:** M Ž

2. **Starost:**

- do 20 let
- 21–30 let
- 31–50 let
- 51 let ali več

3. **Izobrazba:**

- Osnovna
- Poklicna
- Srednja
- Višja
- Univerzitetna ali več

4. **Delovna doba v organizaciji:**

- Manj kot 3 leta
- Od 4 do 7 let
- od 8 do 10 let
- 11 let ali več

5. **Menim, da sem dovolj seznanjen/-a in obveščen/-a z dogajanjem v podjetju.**

- Popolnoma se strinjam
- Strinjam se
- Niti-niti
- Ne strinjam se
- Sploh se ne strinjam

6. Menim, da brez težav dobim informacije, ki jih potrebujem.

- Popolnoma se strinjam
- Strinjam se
- Niti-niti
- Ne strinjam se
- Sploh se ne strinjam

7. Informacije, ki jih dobim, so pravočasne.

- Popolnoma se strinjam
- Strinjam se
- Niti-niti
- Ne strinjam se
- Sploh se ne strinjam

8. Informacije, ki jih dobim, so razumljive.

- Popolnoma se strinjam
- Strinjam se
- Niti-niti
- Ne strinjam se
- Sploh se ne strinjam

9. Kako bi na spodnji lestvici ocenili podajanje informacij in vsebin prek naslednjih internih kanalov komuniciranja v podjetju?

	Zelo učinkovito	Učinkovito	Niti-niti	Neučinkovito	Zelo neučinkovito
E-obvestila vodstva					
E-obvestila za vse zaposlene					
Tedensko e-glasilo za zaposlene					
Interni portal					
Dogodki za zaposlene					

10. Na kakšen način najpogosteje komunicirate s sodelavci?

	Najpogosteje	Pogosto	Občasno	Redko	Nikoli
Telefon					
E-pošta					
Osebno					
Pisno					
Sestanek					

11. Kako se razumete z zaposlenimi v podjetju?

- Zelo dobro
- Dobro
- Zadovoljivo
- Slabo
- Zelo slabo

12. Kako ocenjujete učinkovitost internega komuniciranja v podjetju v zadnjem letu v primerjavi s predhodnim obdobjem?

- Je bolj učinkovito
- Je enako učinkovito
- Je manj učinkovito
- Nimam mnenja

13. Moj vodja mi daje vso podporo, da sem lahko uspešen/-a.

- Popolnoma se strinjam
- Strinjam se
- Niti-niti
- Ne strinjam se
- Sploh se ne strinjam

14. Moj vodja mi je vedno na voljo za pogovor.

- Popolnoma se strinjam
- Strinjam se
- Niti-niti

- Ne strinjam se
- Sploh se ne strinjam

15. Moj vodja zna motivirati zaposlene, da uspešno opravljajo svoje delo.

- Popolnoma se strinjam
- Strinjam se
- Niti-niti
- Ne strinjam se
- Sploh se ne strinjam

16. Menim, da vodstvo ceni in spoštuje svoje zaposlene.

- Popolnoma se strinjam
- Strinjam se
- Niti-niti
- Ne strinjam se
- Sploh se ne strinjam

17. V podjetju sem zadovoljen/-a in ne nameravam oditi drugam.

- Popolnoma se strinjam
- Strinjam se
- Niti-niti
- Ne strinjam se
- Sploh se ne strinjam

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.