

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VALENTINA BONIN

KOPER, 2012



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V  
PODJETJU

Valentina Bonin

Koper, 2012

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak



## **POVZETEK**

V izbranem podjetju je bila opravljena analiza o internem komuniciranju med zaposlenimi, v kateri so sodelovali sodelavci Skupine Cimos. Na raziskavo so se zaposleni dobro odzvali, rezultati pa so pokazali stanje internega komuniciranja. V podjetju bi bila potrebna uvedba nekaterih aktivnosti, ki bi pripomogle k izboljšanju medsebojne komunikacije zaposlenih, ki čutijo potrebo po boljši informiranosti ter večji vpletenosti v dogajanje znotraj podjetja. Iz rezultatov je med drugim opazno tudi, da so zaposleni pripravljeni sodelovati v aktivnostih, ki jih organizira podjetje, in bi pripomogle k splošni boljši informiranosti.

*Ključne besede:* komunikacija, informacije, raziskava, obveščenost, organizacija, analiza.

## **SUMMARY**

Analysis of internal communication between the employees has been conducted in the company group Cimos. The employees responded to the research in a positive way and the results show the current situation of internal communication. Some activities should be introduced, to improve reciprocal communication. The employees feel the need to be informed more appropriately about the situation and be more involved in the activities inside the organization. Assumption, based on results of the analysis and research inside the chosen organization suggest that employees are prepared to be involved in some activities, organized by the company, which could contribute to a better general communication.

*Keywords:* communication, information, research, awareness, organization, analysis.

**UDK:** 316.77(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
<b>2</b>	<b>Komuniciranje</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Organizacijsko komuniciranje</b>	<b>6</b>
3.1	Motnje pri komuniciranju v organizaciji	7
3.2	Organizacijske ovire	8
3.3	Psihološke ovire	8
<b>4</b>	<b>Predstavitev podjetja Cimos, d. d.</b>	<b>10</b>
4.1	Vizija, poslanstvo, vrednote	10
4.2	Organizacijska struktura	11
4.3	Komuniciranje med zaposlenimi	11
4.4	Kodeks komuniciranja	12
4.5	Potek komunikacije znotraj podjetja	12
<b>5</b>	<b>Analiza internega komuniciranja</b>	<b>14</b>
5.1	Opredelitev ciljev in problemov analize	14
5.2	Vzorec anketirancev	14
5.3	Opis načina anketiranja	14
5.4	Potek zbiranja podatkov	15
<b>6</b>	<b>Analiza podatkov in predstavitev rezultatov</b>	<b>16</b>
6.1	Število in delež anketirancev glede na spol	16
6.2	Število in delež anketirancev glede na starost	16
6.3	Število in delež anketirancev glede na izobrazbo	17
6.4	Trajanje zaposlitve v podjetju	17
6.5	Prisotnost zaposlenih na izobraževanju o komuniciranju	18
6.6	Oblike komuniciranja po pogostosti uporabe pri delu	18
6.7	Dejavniki, ki vplivajo na učinkovito komuniciranje	19
6.8	Značilnosti komuniciranja s sodelavci	19
6.9	Pretok informacij znotraj podjetja	20
6.10	Način pridobivanja informacij o dogajanju v podjetju	21
6.11	Seznanjenost zaposlenih z dogajanjem v podjetju	22
6.12	Pogostost branja Cimosovega glasila	22
6.13	Izhajanje internega glasila	23
6.14	Spremljanje vsebine na intranetu podjetja	23
6.15	Čas, ki ga vodja nameni za pogovor s podrejenimi	24

6.16 Način izboljšanja komunikacije znotraj podjetja po mnenju zaposlenih .....	25
<b>7 Predlogi za izboljšanje komunikacije znotraj podjetja .....</b>	<b>26</b>
7.1 Vidik odprtih odnosov med sodelavci.....	26
7.2 Vidik aktivnega pristopa k reševanju težav .....	27
7.3 Odnosni vidik med vodjo in sodelavcem .....	28
7.4 Vidik sredstev in metod obveščanja zaposlenih.....	28
<b>8 Sklep.....</b>	<b>32</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>35</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>37</b>



## SLIKE

Slika 1:	Število in delež anketirancev glede na spol.....	16
Slika 2:	Število in delež anketirancev glede na starost.....	16
Slika 3:	Število in delež anketirancev glede na izobrazbo .....	17
Slika 4:	Prisotnost zaposlenih na izobraževanju o komuniciranju .....	18
Slika 5:	Oblike komuniciranja po pogostosti uporabe pri delu (povprečna ocena).....	18
Slika 6:	Dejavniki, ki vplivajo na učinkovito komuniciranje (povprečna ocena) .....	19
Slika 7:	Značilnosti komuniciranja s sodelavci (povprečna ocena).....	20
Slika 8:	Pretok informacij znotraj podjetja (povprečna ocena) .....	21
Slika 9:	Način pridobivanja informacij o dogajanju v podjetju (povprečna ocena) .....	22
Slika 10:	Seznanjenost zaposlenih z dogajanjem v podjetju .....	22
Slika 11:	Pogostost branja Cimosovega glasila .....	23
Slika 12:	Izhajanje internega časopisa .....	23
Slika 13:	Spremljanje vsebine na intranetu podjetja.....	24
Slika 14:	Čas pogovora z vodjo .....	24
Slika 15:	Način izboljšanja komunikacije znotraj podjetja po mnenju zaposlenih (povprečna ocena) .....	25



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Aktivno komuniciranje znotraj podjetja je temelj za doseganje poslovne učinkovitosti. V nemalo organizacijah se poraja problem neuspešne komunikacije med zaposlenimi, in to tako na verbalni kot na neverbalni ravni. Od uspešnega komuniciranja je namreč odvisna odzivnost posameznega zaposlenega, njegova delovna učinkovitost, prav tako pa tudi njegovo počutje na delovnem mestu. V podjetjih, kjer imajo učinkovit komunikacijski sistem se, med zaposlenimi poraja manj nezadovoljstva, saj se informacije med njimi hitro širijo in imajo občutek, da so bolj vpleteni v poslovno dogajanje.

Da je komunikacija neizogiben del našega vsakdanjika in, da prav način, s katerim kaj povemo, bistveno vpliva na naše in na sogovornikovo počutje, pravi tudi Majcen (2001, 18):

Kjerkoli smo, povsod se srečujemo z ljudmi, s katerimi ustvarjamo stike in se pogovarjamo. Ali pa tudi ne – srečamo jih, vidimo, čutimo, toda zanje se ne zmenimo, jih »spregledamo«. [...] Zaradi pomanjkanja časa so naši pogovori površni, kratki, plitki in zato so tudi naši odnosi napol prazni, polni neizgovorjenih in nerazumljenih stvari. To se nam dogaja doma, med prijatelji, znanci in v službi.

Ljudje smo dnevno primorani komunicirati z ostalimi, še največ časa pa s sodelavci, saj nam dolg delovnik prinaša veliko druženja in deljenja mnenj z ostalimi zaposlenimi. Ule (2005, 9) v ta namen ugotavlja: »Komuniciranje je torej dejavnost osrednjega pomena, je vsesplošen pojav, ki tvori pomemben in neizogiben del našega vsakdanjika.« Prav zato je pomembno, da je komuniciranje med posamezniki, sploh znotraj organizacije, aktivno in učinkovito. Zaposleni naj bi bili sproti seznanjeni s spremembami, ki se tičejo poslovanja podjetja ali podjetja samega, prav tako naj bi bili redno obveščeni o dogodkih, ki se jih neposredno ali posredno tičejo. To informiranost zaposlenih lahko podjetja dosegajo na različne načine, bodisi z izboljšanjem metod ali načinov sporazumevanja in obveščanja zaposlenih, bodisi z ureditvijo medsebojnih odnosov, torej odnosov med sodelavci samimi in med sodelavci in njihovimi nadrejenimi vodji.

Nasprotno se v nekaterih podjetjih poslužujejo manj znanega načina obveščanja zaposlenih. Berlogar (1999, 67) v ta namen razlaga prav o tem, kako želijo v organizacijah vzbuditi zanimanje posameznikov, in sicer s podajanjem pomanjkljivih in nejasnih sporočil:

Nejasnost sporočil se [...] pojavlja zaradi različnih vzrokov in ima tudi različne posledice. Čeprav nekateri avtorji navajajo, da je nejasnost včasih lahko celo pozitivna, in sicer v tem, da pripomore h konsenzu in strinjanju (tako imenovana strateška, politična nejasnost), je največkrat vendarle ovira za organizacijsko komuniciranje in za vse, kar je s tem povezano.

To je samo eden od mnogih vzrokov za neučinkovito komunikacijo, teh je namreč lahko zelo veliko, njihov izvor pa je največkrat težko definiran in zelo kompleksen za obvladovanje.

Berlogar (1999, 133) ugotavlja, da gre pri neučinkoviti komunikaciji za problem v ozadju tega sporočila ali posameznika, ki to sporoča:

Gre za proces, na katerega marsikaj znotraj (in tudi izven) organizacije vpliva, in obenem za proces, ki ima vpliv na marsikaj v organizacijskem življenju. Skratka, gre za proces v kontekstu drugih procesov in v okviru splošnega »razpoloženja« v organizaciji. Sicer si najbrž ne bi znali razložiti, zakaj ponekod s tem procesom ni težav, v njem sodelujejo vsi, drugje pa je to spet drugače. Prav tako si ne bi znali razložiti, zakaj je ponekod organizacijsko komuniciranje za delovni proces bolj pomembno, drugje pa manj itd.

Ker je komunikacija znotraj podjetja ključen dejavnik uspešnega poslovanja organizacije, je zelo pomembno, da se v podjetjih prepozna vzroke, ki pripomorejo k slabi komunikaciji. Prav z reševanjem teh temeljnih ovir v komunikaciji lahko podjetje ogromno pripomore k boljšemu razumevanju svojih zaposlenih. Kar pa je najpomembnejše, da zaposlenim omogoča delo v prijaznejšem okolju, z boljšim medsebojnim razumevanjem ter boljšim počutjem, saj se tako zaposleni počutijo bolj vpleteni v dogajanje znotraj organizacije.

Prav zato je v nalogi podrobneje analiziran koncept komunikacije v podjetju Cimos, d. d., z namenom ugotavljanja vzrokov za slabo komunikacijo med zaposlenimi. Ker to predstavlja resen in realen problem za funkcioniranje podjetja samega, je na osnovi analize o komuniciranju med zaposlenimi podano mnenje in nekateri predlogi za odpravljanje ovir, ki močno vplivajo na organizacijsko klimo znotraj organizacije.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen naloge je iskanje ovir, ki onemogočajo uspešen potek komunikacije znotraj podjetja ter podajanje predlogov za odpravo ovir.

Cilji so:

- predstavitev pojma komuniciranje,
- opredelitev organizacijskega komuniciranja,
- opis organizacijskih in psiholoških ovir pri komuniciranju znotraj organizacije,
- predstavitev podjetja Cimos, d. d. ter načina in poteka komunikacije,
- izvedba analize internega komuniciranja kot podlage za ugotavljanje stanja v podjetju, ter podajanje predlogov za izboljšanje komunikacijskih procesov.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge**

Teoretični del je bil pripravljen na osnovi slovenske in tuje strokovne in znanstvene literature, predvsem knjig iz področja komuniciranja in odnosov med posamezniki. S pomočjo metode analize je bila proučena povezava med uspešnostjo poslovanja in učinkovitim pretokom informacij znotraj podjetja.

Z metodo sinteze je bil predstavljen koncept komuniciranja in njegov pomen znotraj organizacije v povezavi z doseganjem ciljev in vizije podjetja. S pomočjo metode kompilacije pa so podrobneje razčlenjeni razlogi in osebna mnenja posameznih avtorjev, kar se tiče vzrokov neučinkovitega pretoka informacij in njihovega izvora.

V empiričnem delu naloge je predstavljena raziskava, ki je bila opravljena s pomočjo anketiranja zaposlenih, kjer se je posameznike povprašalo o njihovem mnenju, kar se tiče pretoka informacij znotraj podjetja. Rezultati so nato slikovno prikazani s pomočjo grafikonov in ustrezno interpretirani. Rezultati bodo pokazali stanje internega komuniciranja v obravnavanem podjetju, pomemben poudarek pa bo predvsem na predlogih za izboljšanje ovir v komunikaciji med posameznimi zaposlenimi ter na podlagi teh pa bo sledila izvedba plana aktivnosti s strani podjetja za izboljšavo pridobljenih rezultatov.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavlja se, da učinkovito interno komuniciranje pripomore k hitrejšemu in boljšemu pretoku informacij med zaposlenimi in med posameznimi oddelki, kar pripomore k hitrejši odzivnosti posameznikov in tako tudi boljši delovni učinkovitosti. Ker naloga zadeva predvsem komuniciranje znotraj administrativnih služb, je podana manj realna slika, vendar pa je ravno v stavbi direkcije strnjene največ odgovornosti in skrbi za zaposlene tudi v tovarnah. Rezultati anketiranja so uporabni predvsem s strani vodstva, v namene izboljšanja komunikacije znotraj podjetja in posledično doseganja boljših poslovnih uspehov. Prav tako bo na strani odgovornih služb skrb za pripravo in izvedbo plana aktivnosti za vse zaposlene z namenom izboljšanja rezultatov, pridobljenih z anketiranjem.

Omejitve naloge zadevajo predvsem samo izvedbo anketiranja in pripravljenost zaposlenih na sodelovanje. Pomemben je namreč pristop k zaposlenim, in to na način, ki bo za zanje najmanj obremenjujoč, hiter in enostaven. Predvsem ima na čas izvedbe anketiranja vpliv tudi dogajanje znotraj podjetja, ki bo posledično vplivalo na trajanje anketiranja. Naloga je v osnovi sestavljena iz dveh delov. V prvem delu je poudarek na teoretični vidik komuniciranja, tako v vsakdanjem življenju kot v delovnem okolju. Opisane so tudi motnje, ki nastopajo med posamezniki in onemogočajo uspešno komuniciranje, katere bodo v osnovi razdeljene na organizacijske in na psihološke ovire. V drugem delu je predstavljeno podjetje in njegovo poslovanje, prav tako tudi vizija, poslanstvo in vrednote, ki vladajo v podjetju ter organizacijska struktura. Opisani so tudi načini, s katerimi poteka komunikacija znotraj podjetja. V zaključnem delu je predstavljena analiza o internem komuniciranju v podjetju in izbrani rezultati, na osnovi katerih so podani tudi predlogi za izboljšanje ovir ter doseganje boljšega pretoka informacij.

## 2 KOMUNICIRANJE

Ljudje neprestano izražamo svoje občutke, mnenja, stališča. To počnemo s pomočjo govora, kot pokazatelj zavestne izmenjave mnenj, kakor tudi podzavestno s telesnimi gibi, ki izražajo naše trenutne občutke. Komuniciranje je temelj, ki omogoča izmenjavo mnenj med posamezniki, deljenje misli in doživetega. Ferjan (1998, 21) opisuje sredstva in metode za izmenjavo informacij:

Psihologi komunikacijo opredeljujejo na neverbalno in verbalno. [...] Neverbalna komunikacija je primerna za področje odnosov, manj pa za jasno izražanje vsebine. [...] Verbalna komunikacija ima kompleksno sintakso, a pomanjkljivo odnosno semantiko. [...] Najpogostejši način komuniciranja je govorno komuniciranje. Proces človekovega formiranja govornih (in tudi napisanih) besednih zvez je tesno povezan s človekovim načinom mišljenja. Svoje misli namreč ljudje posredujemo z govoricami.

Komuniciranju se ne moremo odpovedati. K temu nas sili že biološka narava. Naši čutilni organi so v budnem stanju nenehno pripravljene za sprejem signalov, prav tako ne počivajo odzivi na signale. Poleg tega pa tudi sami vseskozi namerno ali nenamerno pošiljamo sporočila v zunanji svet. Ferjan (1998, 9) opredeljuje komuniciranje kot zelo širok pojem: »Beseda »komunicirati« izvira iz latinske besede »communicare« in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet.«

Ule (2005, 20) pa komuniciranje opredeljuje kot osrednjo socialno dejavnost ljudi:

- ker večino svojega zavestnega življenja posvetimo komuniciranju z drugimi ljudmi ali s samim sabo,
- ker je izjemno univerzalna dejavnost, ki prežema vse druge človekove dejavnosti,
- ker nam izjemno veliko pomeni, kako komuniciramo in kako uspešni smo v tem,
- ker je komuniciranje edini način, da spoznamo, kdo smo, in da to povemo drugim.

Oprelitev komuniciranja je v slovenski literaturi veliko, vsem pa je skupno to, da gre za proces, ki je stalen in neizogiben v vsakdanjem življenju. Gre za nezavedno dejanje, ki omogoča izmenjavo mnenj in občutkov, pa tudi podzavestnih razpoloženj.

Kot pogoj, da komunikacijski proces sploh nastane, štejemo prisotnost vseh elementov komunikacijskega sistema, ki jih Ferjan (1998, 11) našteva:

To so oddajnik, sprejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. Oddajnik je oseba ali naprava, ki oddaja sporočila. Sprejemnik jih mora biti sposoben sprejeti. Za sprejemnik in oddajnik morajo imeti enak pomen. Komunikacijski kanal jih mora biti sposoben prenesti v natanko takšni komunikacijski obliki, v kakršni so bili oddani.

Komuniciranje je torej proces, s katerim se srečujemo dnevno, tako na zavedni kot nezavedni ravni, pripomore k boljšemu razumevanju tako sebe kot tudi drugih.

Bačović Dolinšek (2007, 32) tako razlaga o pomenu razumevanja samega sebe kot pogoj za razumevanje drugih:

Cilj komuniciranja je ustvariti širše in globlje razumevanje med posamezniki, organizacijami, javnostjo in mediji z željo doseganja boljše usklajenosti. [...] Da bi se lahko razumeli z drugimi, moramo najprej razumeti sebe. Pri tem nam lahko pomagata kakovost informacij in način komuniciranja. [...] Komuniciranje je tudi edini način usklajevanja napačnih zaznav, obravnav in stališč ter nerazumevanja in nesporazumov.

Komuniciranje poteka tudi na različnih ravneh. Različni avtorji predstavljajo različne delitve komunikacijskih delovanj, pogosto pa se ponavlja delitev na medkulturno komuniciranje, medosebno ter znotraj osebno komuniciranje oz. komuniciranje s samim seboj. Ule (2005, 23) predstavlja delitev na štiri ravni komunikacijskega delovanja: »To so medosebno komuniciranje, skupinsko komuniciranje, organizacijsko komuniciranje, množično komuniciranje.« Komuniciranje tako lahko poteka s samim seboj, med dvema osebama, med skupinami posameznikov ali med organizacijami. Glede na to je potrebno komunikacijo prilagajati danim okoliščinam, stopnji formalizacije ter namenu, s katerim se jo uporablja.

Pomembno je, da informacije širimo na hiter in učinkovit način, zato, da bi prejemnik čim prej prišel v stik z bistvom oz. namenom pogovora. Navsezadnje je namen komuniciranja, da nekaj sporočamo, da posredujemo informacije naprej zato, da bi seznanjali druge in jim tako omogočili biti del dogajanja. Kljub temu, da je cilj komuniciranja seznanitev prejemnika informacije z dogajanjem, pa moramo biti pozorni na morebitne napake, ki bi jih utegniti narediti, zaradi katerih bi bil pretok informacije onemogočen ali kakor koli oviran.

### 3 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Berlogar (1999, 71) definira organizacijsko komuniciranje kot proces ustvarjanja delovne klime v organizaciji: »Organizacijsko komuniciranje proces, prek katerega se organizacije oblikujejo in obenem soustvarjajo in oblikujejo dogodke v njih in okrog njih.« Pri tem velja omeniti, da ni pomembno le to, da informacije krožijo ter prispejo do končnega uporabnika, ampak tudi počutje zaposlenih skozi celoten proces izmenjave informacij. Pri komuniciranju s sočlovekom se v različnih oblikah kažeta težnja po uveljavljanju in prevladovanju nad ostalimi, zato lahko medosebno komuniciranje razumemo tudi kot soočanje z nekom ali merjenje moči. Vsak namreč želi izraziti svoje stališče do problema ter biti v čim večji meri vpleten v reševanje. To pa lahko poteka na več načinov, ki se med sabo razlikujejo glede na to, kakšne narave je podjetje ter kako je urejen proces komunikacije znotraj posameznih služb.

V podjetju lahko namreč komunikacija poteka enosmerno ali dvosmerno, pri čemer je za enosmerno komunikacijo značilen enostranski odnos posameznikov, medtem ko gre pri dvosmerni komunikaciji za medsebojno izmenjavo mnenj. Kot piše Kavčič (2008, 54) je: »Enosmerna komunikacija značilna sestavina klasične hierarhične organizacijske zgradbe. [...] Za sodobne učinkovite demokratične organizacije pa je značilna dvosmerna komunikacija, ki omogoča vzpostavljanje produktivne organizacijske klime.« To pa predvsem zato, ker posameznikom dovoljuje izražanje povratnih informacij o komunikacijskem učinku ter podajanje svojih mnenj in pojasnil.

Poleg tega lahko komunikacija poteka tudi navzgor ali navzdol, pri čemer komunikacija navzdol temelji na direktnem sporočanju nalog in zadolžitev zaposlenim, komunikacija navzgor pa na povratni informaciji zaposlenih o opravljenem delu svojemu nadrejenemu. Kavčič (2008, 56) razlaga tudi o novih oblikah komunikacije, katere spodbujajo predvsem v sodobnih organizacijah: »Gre za komunikacije med osebami in enotami, ki niso med seboj v neposredni hierarhični odvisnosti.« Takšna komunikacija je v sodobnih organizacijah učinkovitejša od ostalih formalnih vrst komuniciranja, saj posameznikom omogoča hitro odzivnost na informacije, boljše medsebojno razumevanje ter posledično hitreje opravljeno delo in zato tudi boljše rezultate uspešnosti poslovanja podjetja ter konkurenčnosti na trgu.

Poleg omenjenih delitev razlikujemo tudi med besednim oz. verbalnim in nebesednim oz. neverbalnim komuniciranjem. Mihaljčič in Šantl Mihaljčič (2000, 17) jih opisujeta na naslednji način: »Besedno komuniciranje lahko razdelimo na govorno in pisno. Med nebesedno komuniciranje sodi cela vrsta nebesednih sporočil, kot je na primer govorica telesa, zunanji videz poslovnega človeka itd.«



Glede na to, da se dnevno med zaposlenimi izmenjuje nešteto število informacij, je neizogibno, da prihaja do različnih konfliktov, nesporazumov in ovir med sogovorniki. Kavčič (2008, 28) prav te organizacijske ovire opredeljuje z naslednjimi dejavniki: »Informacijska preobremenjenost, tekmovanje sporočil [...] za pozornost prejemnika, popačenje sporočil, konflikt sporočil, komunikacijska klima.« Problem je tudi v načinu posredovanja informacij. Zdi se namreč, da je zelo pomemben tudi pristop, s katerim sogovornik nagovarja ostale.

Zidar Gale (2008, 36) poudarja pomen mehkejšega sodobnejšega vodenja ljudi, s tem da se nadzoruje njihovo delo in ne njih samih:

Zaposleni potrebujejo prostor in okolje, da lahko izrazijo lasten slog dela. Če jim podjetje, v katerem so zaposleni, to onemogoči, slej ali prej odidejo drugam. [...] Tradicionalni oz. avtorski način vodenja ima številne elemente konflikta in izražanja moči. [...] Sodobnejši oz. demokratični način vodenja pa sestoji iz ustvarjanja zaupanja, samonadzora in osebne odgovornosti ter zamenjave prisile s priznanjem.

Vsekakor je za ustvarjanje ugodne organizacijske klime priporočljiv sodoben način vodenja, s komunikacijo, ki je jasna in odprta in, ki zaposlenim omogoča podajanje povratne informacije. To bi bili idealni pogoji, ki bi ugodno vplivali tudi na uspešnost poslovanja podjetja, vendar pa se nekatere organizacije, predvsem tiste, ki so s poslovanjem pričele že v drugi polovici prejšnjega stoletja, zavestno izogibajo spremembam na področju vodenja in organiziranosti dela znotraj podjetja. Ta podjetja so pretežno avtorsko urejena in po navadi na spremembe niso pripravljena oz. nanje sploh ne razmišljajo, kaj šele, da bi jih dejansko uvedli v svoj stil delovanja. Nasprotno so sodobnejša, demokratično organizirana podjetja seznanjena z velikim medsebojnim vplivom, ki ga nosi uspešno komuniciranje znotraj podjetja. Zidar Gale (2008, 35) poudarja: »Zaposlenim se izboljša samozaupanje, zato si sami začnejo povečevati pristojnosti, s tem pa tudi odgovornosti.« Pomen dobrega počutja zaposlenih skratka pozitivno vpliva tako na način kot na količino opravljenega dela.

### **3.1 Motnje pri komuniciranju v organizaciji**

Običajno motnje pri komuniciranju v organizaciji nastanejo kot posledica ovir v komunikacijskih procesih, predvsem zaradi slabosti komunikacijskih kanalov. Florjančič in Ferjan (2000, 71) razlagata: »Ljudje se med seboj razlikujemo tudi po sposobnosti komuniciranja. [...] Človekova komunikativnost [...] je odvisna od številnih dejavnikov: od izobrazbe, samozavesti, trenutne komunikacijske obremenitve ipd.« Za nastanek motenj pri poteku komunikacijskega procesa mora biti torej prisotnih več dejavnikov. Na eni strani so to organizacijske ovire, predvsem tiste, ki se nanašajo na organizacijsko strukturo podjetja, velikost ter odnose v organizaciji. Po drugi strani pa imajo na komuniciranje znotraj organizacije pomemben vpliv tudi osebne karakterne značilnosti zaposlenih.

### **3.2 Organizacijske ovire**

Kavčič (2008, 28) šteje med organizacijske ovire:

- Informacijsko preobremenjenost. Gre za pojav, ki je posledica prevelike količine informacij, ki »napadajo« mnoge posameznike v sodobnih pogojih organizacijskega življenja. [...]
- Tekmovanje sporočil. To je posledica komunikacijske preobremenjenosti. Ker posameznik ne more sprejeti in predelati vseh sporočil, mora izbirati, katera bo pregledal in katerih ne. [...]
- Popačenje sporočil. To je obsežna kategorija, kjer pride zlasti do prepletanja organizacijskih in psiholoških sestavin. [...]
- Konflikt sporočil. Ta pomanjkljivost se nanaša na primere, ko npr. manager danes reče eno, jutri pa drugo o isti stvari. Torej gre za nekonsistentnost sporočil posameznika v različnih časovnih točkah. [...]
- Komunikacijsko klimo. Klima (vzdušje) v organizaciji odseva počutje zaposlenih: medsebojne odnose, odnose med nadrejenimi in podrejenimi, odnos organizacije do zaposlenih.

Omenjene ovire so v današnjih organizacijah zelo pogoste, saj odražajo hiter stil življenja in dela, ki smo mu primorani slediti. Zaradi tega pride do preobremenjenosti, saj je človekova sposobnost sprejemanja in pomnjenja informacij omejena.

Ko zasičenost s podatki presega posameznikovo zmožnost pomnjenja, lahko pride tudi do površnosti pri sprejemanju nadaljnjih informacij ter neresnosti pri razvrščanju po pomembnosti. Na posameznikovo pomnjenje in prenašanje informacij močno vpliva tudi pozabljenost prenašalca informacije ali sprememba njegovega mnenja, kar je seveda dolžan sporočiti prenašalcu informacije. Nenazadnje pa je dobra organizacijska klima tisti dejavnik, ki je v največji meri odgovoren za uspešen pretok informacij znotraj podjetja. Urejeni medsebojni odnosi zaposlenih namreč omogočajo bistveno večji in uspešnejši pretok informacij, kar ugodno vpliva na potek dela v organizaciji ter posledično na njeno uspešnost na trgu (Theaker 2004).

### **3.3 Psihološke ovire**

Psihološke ovire pri komuniciranju so tiste, ki nastanejo v povezavi s posameznikovimi čustvi, njegovim načinom razmišljanja ter osebne percepcije. Pri tem lahko nastanejo ovire, ki jih težko odpravimo, saj izvirajo iz posameznikove podzavesti. Ena od teh je nezmožnost razvrščanja informacij po pomembnosti zaradi njihove številčnosti, kar običajno privede do posredovanja napačnih ali manj pomembnih informacij pred tistimi, ki bi morala imeti prednost (Theaker 2004).

Posameznik lahko napačno razvršča informacije tudi na podlagi svoje percepcije, ko se mu glede na osebno mnenje zdi, da je potrebno dati določeni informaciji prednost pred drugimi. Pri tem velja omeniti tudi vpliv čustev posameznika, ki lahko na trenutke zameglijo njegov razum in racionalnost razmišljanja. Kavčič (2008, 27) piše:

Tipičen vpliv čustev je recimo nezaupanje v vir informacij. Prejemnik iz različnih razlogov (pogosto gre za pretekle izkušnje) enostavno ne verjame nekaterim virom in informacij ne upošteva. Podoben vpliv ima želja po prijaznosti. Vprašani recimo ve, da bi resnica prejemnika prizadela, zato informacijo prilagodi tako, da ga ne prizadene.

Vidik, ki ni toliko v ospredju, je pa pomemben pri prenašanju informacij med posameznike, je tudi vpliv karakternega značaja. Bačović Dolinšek (2007, 184) piše: »Usklajena komunikacija med mislimi, čustvi in občutki omogoča komuniciranje in vzpostavljanje konstruktivnih odnosov.« Posameznik, ki je torej psihološko in čustveno stabilen, prenaša informacije bolj učinkovito od ostalih, ki nimajo urejenih družinskih in družbenih odnosov.

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA CIMOS, D. D.**

Podjetje Cimos je nastalo leta 1959 s poslovnim povezovanjem tovarne Tomos in podjetjem Citroen. Istega leta sta podjetji sklenili kooperacijsko pogodbo, leta 1960 pa je stekla prva montaža AZ vozil »spačkov«. Podjetje je takrat ustanovilo tudi poseben oddelek za razvoj kooperacije med podjetji, v katerem so se vzpostavljala sodelovanja z novimi dobavitelji, razvojne storitve ter različne mehanizme za kakovostno proizvodnjo (Cimos 2011a).

Podjetje je danes sestavljeno iz krovne družbe Cimos, d. d., ki ima sedež v Kopru, in 27 odvisnih družb s sedeži v devetih državah. V Skupini Cimos je bilo na dan 31. 12. 2009 zaposlenih 7.127 oseb, na dan 31. 12. 2010 pa 6.864. V podjetju Cimos, d. d. je bilo na dan 31. 12. 2009 zaposlenih 1.046 oseb, dne 31. 12. 2010 pa 995 (Cimos 2010b).

Cimosova prevladujoča dejavnost je proizvodnja drugih delov in opreme za motorna vozila, poleg avtomobilskega programa pa pokriva tudi proizvodnjo kmetijske opreme, področje energetike ter področje strojogradnje. Avtomobilski program podjetja obsega razvoj in prodajo avtomobilskih delov in delov opreme za motorna vozila. Področje proizvodnje kmetijske opreme pokriva blagovna znamka TPS, kot vodilna na področju nekdanje Jugoslavije z več kot 300.000 prodanih strojev. Energetski steber pokrivajo podjetja, združena pod imenom Litostroj Power, katera ponujajo celovite rešitve za hidroenergetsko opremo, od zasnove do izvedbe, poleg tega pa se ukvarjajo tudi z obnovo in nadgradnjo hidroelektrarn. Z letom 2006 se je razvil nov poslovni steber orodjarstva in strojogradnje (Cimos b. l.).

### **4.1 Vizija, poslanstvo, vrednote**

Vizija podjetja temelji na nenehnem razvoju obstoječih procesov. Poseben poudarek je namenjen zadovoljevanju potreb dobaviteljev skozi celoten proizvodni proces, vse tja do kupčevega prevzema.

Za poslanstvo si je podjetje zadalo stalno navzočnost na domačih, predvsem pa na mednarodnih gospodarskih trgih. K temu stremi z aktivnim izobraževanjem in usposabljanjem vseh svojih zaposlenih.

Vrednote podjetja pa se tičejo zadovoljstva in spoštovanja kupcev, z zagotavljanjem novih naprednih tehnologij v proizvodnih procesih ter s spodbujanjem inovativnosti. Poseben poudarek je tudi na učeči se organizaciji oz. na motiviranju in bogatenju svojih zaposlenih (Cimos 2011a).

## **4.2 Organizacijska struktura**

Podjetje upravlja pet članska Uprava podjetja, ki nadzira delo petih osnovnih stebrov poslovanja podjetja, podrobnosti so v prilogi 1, in sicer oddelka sekretariata, oddelka načrtovanja in nadzora, oddelka za finance in računovodstvo, oddelka za raziskave, razvoj, nabavo in prodajne aktivnosti, oddelka načrtovanja in oskrbe proizvodnje ter oddelka razvoja procesov in proizvodnje (Cimos b. l.).

V oddelku sekretariata družbe so zaposleni odgovorni za skrb kadrovskih, pravnih in socialnih zadev tako, da koordinirajo in povezujejo delo družb z namenom ustvarjanja enotne in celovite poslovne politike. Naloge sekretariata so razdeljene v štiri osnovne oddelke, in sicer v oddelk za komuniciranje z javnostmi, v kadrovsko izobraževalni oddelk, v pravni oddelk, v oddelk za varnost in zdravje pri delu ter v tehnično servisni oddelk. Glavna naloga oddelka za načrtovanje in nadzor je spremljanje in analiziranje poslovanja podjetja ter podajanje predlogov in ukrepov v globalnih procesih. Sestavljen je iz služb kontrolinga, notranje revizije, informatike ter razvoja oz. napredka. Oddelk računovodstva in financ je odgovoren za opravljanje vseh računovodskih in finančnih del v družbi. Na področju raziskav, razvoja, nabave in prodajnih aktivnosti so zaposleni odgovorni za podporo procesu pridobivanja poslov tako, da usmerjajo in uravnavajo mrežo odnosov znotraj in zunaj podjetja. Oddelk se sestoji iz služb raziskav, razvoja, prodaje, nabave, prodajne logistike, vodenja projektov, nabave investicijskih sredstev ter trženja, njihova naloga pa je tudi upravljanje z odnosi s kupci ter zagotavljanje uspešnega pretoka informacij znotraj podjetja. Oddelk za načrtovanje in oskrbo proizvodnje deluje decentralizirano na različnih področjih v Sloveniji (proizvodni center 1 in proizvodni center 2) in izven nje (globalni proizvodni centri na Hrvaškem, v Bosni, Srbiji, Črni Gori). Njihova glavna naloga je zagotavljanje pravočasne realizacije planov v proizvodnji ter ustrezno vodenje preventivnih ukrepov zalog. V okviru oddelka deluje tudi služba za oskrbo in nabavno logistiko, ki skrbi za pravočasno dobavo materiala in surovin. Oddelk kakovosti, razvoja procesov in proizvodnih centrov se ukvarja z realizacijo naročil kupcem. V okviru te službe delujejo tudi oddelk za kakovost, industrializacijo, orodni center, oddelk za energetiko in vzdrževanje ter proizvodni centri v Kopru, Senožečah ter ostalih državah (Cimos b. l.).

## **4.3 Komuniciranje med zaposlenimi**

Zaposleni v službi napredek vsako leto izdelajo komunikacijski plan za tekoče leto, ki vsebuje terminski plan nalog in aktivnosti ter cilje, katere se naj bi doseglo ob koncu izvedbe vseh aktivnosti. Terminski plan je organiziran mesečno, podjetje pa nameni tudi določena denarna sredstva za njegovo izvedbo. Naloge plana zadevajo pripravo in izvedbo delavnic za zaposlene o komunikacijskih veščinah, pripravo priročnikov za uspešno komuniciranje za vodje in zaposlene, organizacijo in izvedbo izletov za inovativne zaposlene, ažuriranje intraneta podjetja, ipd. V podjetju je bilo izvedenih že več izobraževanj in usposabljanj na

temo komuniciranja, za režijske delavce, za komercialiste, za vodje projektov ter razvojnike. Potrebo po organiziranju usposabljanja določi vodja oddelka, kateri določi tudi, kdo se je dolžan delavnice udeležiti. V podjetju predstavlja neudeležba na usposabljanju hujšo kršitev delovnih obveznosti in je zato tudi ustrezno kaznovana. Od leta 2007 naprej poteka na vseh Cimosovih lokacijah tudi urjenje vodij za komunikacijske veščine, v katero so vključeni vsi vodje tovarn in režijskih služb. Na intranetu podjetja se enkrat letno objavi tudi spletno anketo o pohvali in kritiki zaposlenih. Poleg rezultatov so objavljeni tudi številni članki, s katerimi si tako zaposleni kot vodje lahko pomagajo pri izrekanju povratnih informacij na način, ki bo sogovorniku ustvaril dodatno spodbudo k doseganju boljših rezultatov pri svojem delu (Cimos 2009).

#### **4.4 Kodeks komuniciranja**

Vsem zaposlenim je ob vstopu v podjetje predstavljen kodeks komuniciranja in vedenja, po katerem naj bi se ravnali v medsebojnih odnosih. Navodila so sestavljena iz nasvetov za učinkovito komuniciranje, telefonske komunikacije, dela z e-pošto ter dela v timu. Zaposleni naj bi se pred pogovorom osebam, ki jih ne poznajo, jasno in razločno predstavili, med samim pogovorom pa naj bi bili pozorni na to, kaj in kako govorijo, da sogovornika ne prekinjajo in mu ne skačejo v besedo. Poskrbeti morajo na to, da vsi udeleženci komunikacije enakovredno sodelujejo ter da je koncept, o katerem poteka razprava, jasen vsem vpletenim (Cimos 2005).

Pomembno je tudi, da se med seboj aktivno posluša govornika in da se mu postavlja utemeljena vprašanja, izogibati pa se je potrebno neumestnim, dvoumnim pripombam. V primeru konflikta se mora sogovornik ustaviti, se umiriti ter nadaljevati, ko ponovno lahko obvlada pogovor. Predvsem pa je pomembno to, da se zaposleni držijo standardov komunikacije v podjetju oz. komunikacijskih pravil, kulture in vrednot, ki veljajo znotraj podjetja, ter sistemskih navodil (Cimos 2005).

#### **4.5 Potek komunikacije znotraj podjetja**

Znotraj podjetja komunikacija poteka pretežno od zgoraj navzdol po hierarhični lestvici. Član uprave podjetja tako poroča svoje delovne naloge, zahteve in informacije, povezane z delom, ter usmeritve navzdol po hierarhični lestvici svojemu podrejenemu. Ta sporoča ukaze naprej vodji, ki nadaljuje od vodje oddelka, do vodje skupine in šele na koncu do posameznega delavca. Vodja oddelka in vodja skupine morata svoje informacije neprestano deliti z delavcem in ga sproti obveščati o spremembah, ki se kakor koli nanašajo na vsebino in obseg dela. Povratna informacija mora biti tudi z delavčeve strani nadrejenemu (Cimos 2006).

Pomembno je, da preide sporočilo z nižje na višjo organizacijsko raven v celoti, čeprav gre po navadi zgolj za poročanje o opravljenih delovnih nalogah. Prednost tovrstne komunikacije je v tem, da so zaposleni deležni večjega delovnega zadovoljstva, obenem pa jim je omogočeno

popravljanje morebitnih napak svojih nadrejenih sodelavcev. Kot slabost lahko nastane nejasnost in nepopolnost sporočil ter njihova številčnost, kakor tudi popačenost vsebine, ko preide skozi kanale. Pomembno je, da so sporočila jasno in razumljivo predana, saj bi se sicer med posameznimi stopnjami z lahkoto izgubila. Sporočevalec mora biti s to temo dobro seznanjen, predvsem pa naj bi obvladoval osnove komunikacijskih veščin. Na to temo je bil pred šestimi leti znotraj podjetja izveden projekt na temo komunikacije, s ciljem seznanjanja zaposlenih s temo internega komuniciranja ter izboljšave organizacijske klime znotraj podjetja. Poleg tega je bil poudarek na zagotavljanju učinkovitega pretoka informacij znotraj organizacijske strukture ter učinkovitega razmerja med posamezniki, ki si informacije izmenjujejo. Cilji so zadevali tudi ustvarjanje ugodnega delovnega okolja in dobrega počutja ter dvig motivacije zaposlenih, identificiranje zaposlenih s podjetjem, prav tako pa tudi informiranje in izobraževanje zaposlenih na temo komunikacijskih veščin ter uporabo znanja in izkušenj v prid podjetja (Cimos 2006).

Koncept komunikacije je zadeval tri glavna področja aktivnosti, in sicer senzibiliziranje zaposlenih za učinkovito komunikacijo, prenova intranetne strani podjetja ter poenotenje dokumentacije. Kot del senzibiliziranja zaposlenih za učinkovito komunikacijo je nastala prenova informacijskih točk (table, motivacijski plakat, infopult z dostopom na intranet, stojalo za interni časopis in brošure, avtomati in mize) za boljšo obveščenost zaposlenih o dogajanju v podjetju, boljše medsebojno sodelovanje, delitev znanja ter posledično povečanje skupne produktivnosti. Poleg tega je bilo v tem letu izvedenih veliko izobraževanj za zaposlene na temo komunikacijskih veščin in izboljšanja kakovosti (Cimos 2006).

## **5 ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

### **5.1 Opredelitev ciljev in problemov analize**

Cilj analize je ugotavljanje splošnega stanja internega komuniciranja, s poudarkom na razlogih, ki so po mnenju zaposlenih pripomogli k slabemu pretoku informacij. Gre predvsem za ugotavljanje ovir, ki onemogočajo uspešen pretok informacij v podjetju ter podajanje predlogov za odpravo teh ovir. Anketa bo služila kot osnova za ustvarjanje terminskega plana za izvedbo aktivnosti za izboljšavo rezultatov, na podlagi katerega bodo zaposleni in vodje vključeni v različne delavnice in usposabljanja na to temo.

K nepopolnim oz. ne točnim rezultatom lahko pripomore dejstvo, da je anketa zelo obširna in, da je zato vprašljivo število dokončno izpolnjenih anket. Prav tako bo na število izpolnjenih anket vplivalo trenutno stanje dogajanja v podjetju, zasedenosti zaposlenih in njihova pripravljenost za sodelovanje ter podajo osebnega mnenja.

### **5.2 Vzorec anketirancev**

Anketa je bila namenjena zaposlenim Skupine Cimos, d. d. na območju Slovenije. Skupno je bila poslana 871 zaposlenim direkcije na petih lokacijah, in sicer v Koper, v Senožeče, v Ljubljano, v Maribor in v Vuzenico. Od tega je 356 zaposlenih na lokaciji Cimos, d. d. ter v podjetju CIMAT, d. o. o. Koper, 104 jih je zaposlenih v proizvodnem centru v Senožečah, 118 je zaposlenih v podjetju Cimos TAM Ai, d. o. o. Maribor, 100 v Livarni Vuzenici, d. o. o., 193 pa v podjetju LIP, d. o. o. ter v podjetju Litolit Power, d. o. o. Ljubljana (Cimos 2011b).

### **5.3 Opis načina anketiranja**

Anketa je bila sestavljena iz skupno 34 vprašanj, od teh pa jih je bilo 12 vključenih v analizo o internem komuniciranju, podrobnosti v prilogi 2.

Zaposleni so imeli za reševanje na razpolago dvanajst delovnih dni oz. dobra dva tedna časa. Vprašanja so se nanašala na komuniciranje znotraj organizacije, vključno s sredstvi obveščanja, ki se uporabljajo, ter s podajanjem mnenj o razlogih za neučinkovito komuniciranje med sodelavci. V prvem delu so zaposleni izpolnjevali svoje demografske podatke, podatke o izobrazbi ter trajanju zaposlitve znotraj podjetja. V drugem delu so bila vprašanja, ki so se nanašala na oblike učinkovitega komuniciranja, značilnosti komuniciranja med zaposlenimi ter na pretok informacij znotraj podjetja. V tretjem delu so bila vprašanja, ki so zadevala čas, ki ga vodje namenijo zaposlenim za pogovor, informiranost zaposlenih o dogajanju v podjetju ter vprašanja o Cimosovem glasilu ter intranetu.



Kot zadnje je vprašanje, ki je bilo vključeno v analizo internega komuniciranja, nanaša pa se na razloge, ki po mnenju zaposlenih botrujejo slabemu pretoku informacij znotraj podjetja. Del, ki ni vključen v analizo, pa je nastal po potrebi službe napredka. Ta vprašanja se nanašajo na uporabnost glasila in intraneta podjetja ter na njihovo popularnost med zaposlenimi, na pogostost pojava konfliktnih situacij na delovnem mestu ter na značilnosti vsakodnevnega sporazumevanja med zaposlenimi.

Pri nekaterih vprašanjih so zaposleni lahko označili odgovor »drugo«, vendar iz teh odgovorov ni mogoče razbrati podrobnejših podatkov, saj niso imeli možnosti vpisa lastnega odgovora.

#### **5.4 Potek zbiranja podatkov**

Anketiranje je bilo izvedeno tako, da so vsi zaposleni prejeli na svoj službeni elektronski naslov povabilo k izpolnjevanju ankete o internem komuniciranju. S klikom na povezavo, ki jim je bila poslana, so na spletni strani EnKlikAnketa lahko začeli z izpolnjevanjem ankete. Prav tako je bilo obvestilo o poteku anketiranja objavljeno na intranetu podjetja, kjer so lahko zaposleni s klikom na povezavo takoj pričeli z izpolnjevanjem ankete.

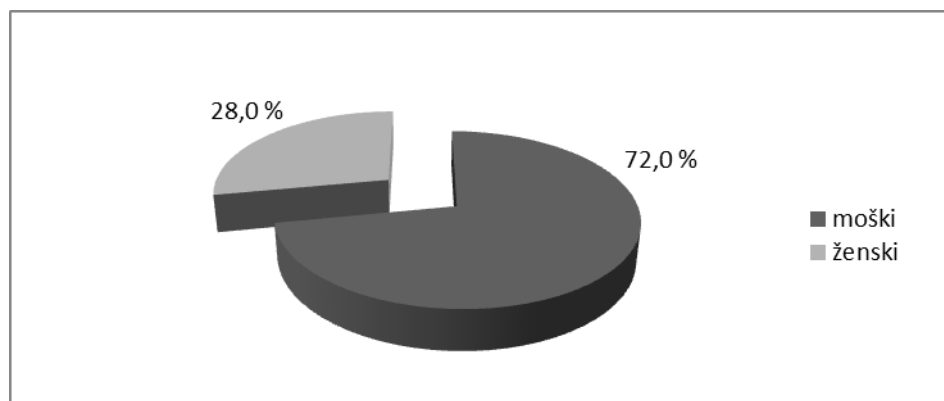
Pred samim začetkom anketiranja je bilo opravljeno dvodnevno testiranje ankete in preverjanje delovanja programa s strani zaposlenih iz službe napredka in informatike. Samo anketiranje je potekalo skupno 17 dni, od tega je bilo 12 delovnih dni in dva vikenda, ko je bila anketa aktivna. Skupno število izpolnjenih anket je bilo 571, od tega je bilo 456 ustreznih in kar 115 neustreznih oz. 12 praznih v celoti in 103 delno izpolnjenih anket.

Delež zaposlenih, ki so se odzvali povabilu k izpolnjevanju ankete je 66,3 % vseh zaposlenih v direkciji na celotnem območju Slovenije. Ankete ni izpolnilo 33,7 % vseh zaposlenih oz. 290 oseb, ki je prejelo povabilo na svoj elektronski naslov. Od tega je nizek, nepoznan delež tistih zaposlenih, ki nima dostopa do interneta in se zato upravičeno ni lotil reševanja ankete.

## 6 ANALIZA PODATKOV IN PREDSTAVITEV REZULTATOV

### 6.1 Število in delež anketirancev glede na spol

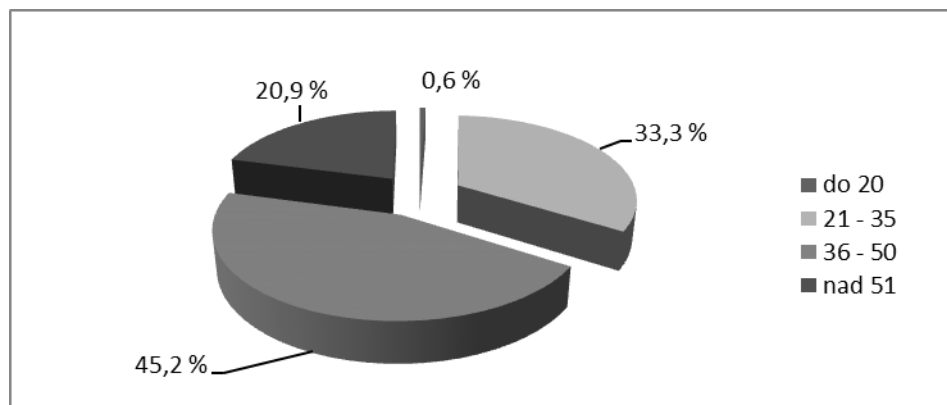
Od skupno 450 veljavnih odgovorov je 28 % anketirancev ženskega, 72 % pa moškega spola. Glede na to, da je delež anketirancev moškega spola zelo visok, je vzorec raziskave pravilno pokrit, saj je iz podatkov polletnega poročila družbe Cimos, d. d., razvidno, da je največji delež zaposlenih prav moškega spola, in sicer je teh kar 77 % (Cimos 2010a).



Slika 1: Število in delež anketirancev glede na spol

### 6.2 Število in delež anketirancev glede na starost

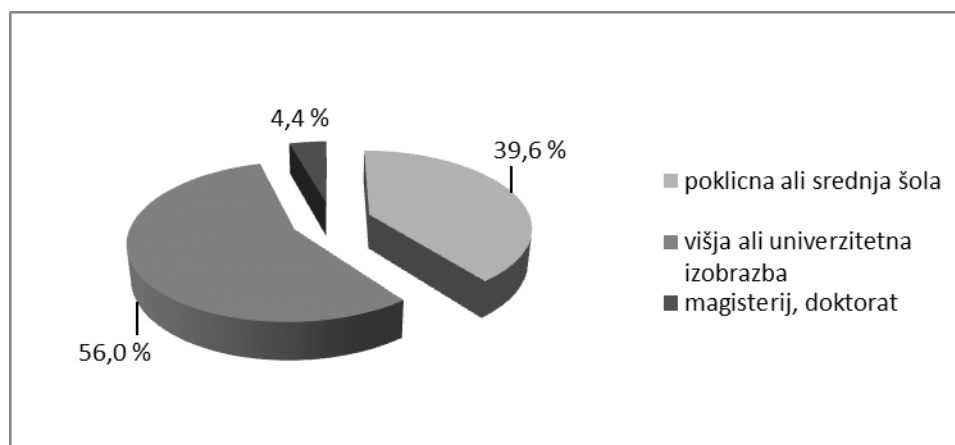
Glede na rezultate ankete je pri tem vprašanju veljavnih 363 odgovorov. Največji delež zaposlenih je starih od 36 do 50 let (45,2 %), sledijo zaposleni, stari od 21 do 35 let (33,3 %), nato zaposleni, stari nad 51 let (20,9 %), ter tisti, stari do 20 let (0,6 %). Tudi starostna spremenljivka je ustrezno pokrita, saj je po podatkih iz polletnega poročila leta 2010 povprečna starost zaposlenih 40,1 let, največ zaposlenih pa je starih med 31 do 40 let (30,3 %) (Cimos 2010a).



Slika 2: Število in delež anketirancev glede na starost

### 6.3 Število in delež anketirancev glede na izobrazbo

Največji delež anketiranih ima višjo ali univerzitetno izobrazbo s 56 % izmed vseh 361 veljavnih vprašalnikov. Sledijo zaposleni s poklicno ali srednjo šolo z 39,6 %, zaposleni z dokončanim magisterijem ali doktoratom 4,4 %. Podatki so skladni s tistimi iz polletnega poročila iz leta 2010, po katerih je razvidno, da ima največji delež zaposlenih, in sicer kar 55,3 %, VI. ali višjo stopnjo izobrazbe (Cimos 2010a).



Slika 3: Število in delež anketirancev glede na izobrazbo

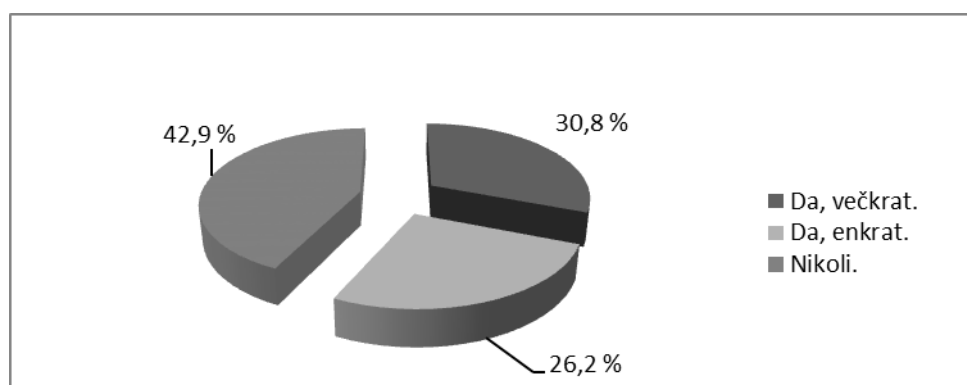
### 6.4 Trajanje zaposlitve v podjetju

Na vprašanje o času zaposlitve v podjetju je največ anketiranih odgovorilo, da so v podjetju zaposleni že 10 let, teh je bilo 36 % oz. 29 od skupno 89 izpolnjenih anket, med katerimi je bilo uporabnih zgolj 80 odgovorov. Podatek je pomemben predvsem zato, ker naj bi zaposleni, ki so v podjetju že toliko let, dobro poznali organizacijsko klimo in način poteka vsakodnevne komunikacije. Tistih, ki so v podjetju zaposleni več kot 10 let in manj kot 20, je bilo 17 oz. 21 %. Zaposlenih, ki so v podjetju do 30 let, je bilo 15 oz. 19 % ter tistih, ki so zaposleni več kot 30 let je bilo skupno 11 oz. 14 %. Najmanjši delež anketiranih je torej tistih, ki je v podjetju zaposlenih od 30 do 40 let.

Manj zanesljivi rezultati bi lahko bili posledica prav tega nizkega števila dolgo zaposlenih, saj tisti, na novo zaposleni še niso imeli priložnosti podrobneje spoznati način delovanja podjetja, niti potek komunikacije in odnosov med posamezniki znotraj delovnih mest. Velik delež anketiranih pa na to vprašanje sploh ni odgovorilo ali je odgovorilo tako, da se iz napisanega ni dalo razbrati iskani podatek.

## 6.5 Prisotnost zaposlenih na izobraževanju o komuniciranju

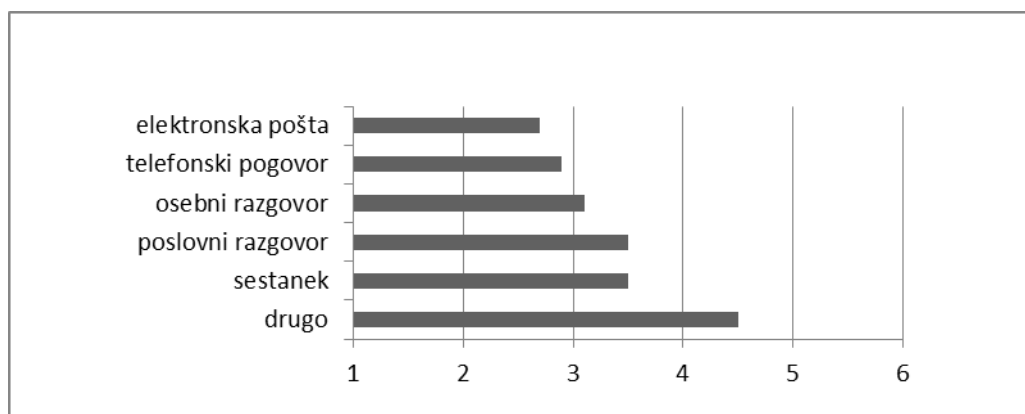
Izmed vseh 347 veljavnih odgovorov je največji delež vprašanih odgovorilo, da se izobraževanja na temo komuniciranja ni še nikoli udeležilo (42,9 %), 30,8 % vprašanih se je izobraževanja udeležilo že večkrat, medtem ko se jih je 26,2 % udeležilo samo enkrat, kar je najverjetneje posledica obveznega izobraževanja novih zaposlenih ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Iz rezultata je mogoče razbrati, da obstaja velik delež tistih zaposlenih, ki se s to temo še niso seznanili, zato bi bila vsekakor dobrodošla organizacija tečaja ali delavnice, ki bi pripomogla k boljši splošni informiranosti posameznih zaposlenih na temo komuniciranja.



Slika 4: Prisotnost zaposlenih na izobraževanju o komuniciranju

## 6.6 Oblike komuniciranja po pogostosti uporabe pri delu

Pri tem vprašanju so anketirani odgovarjali tako, da so odgovore razvrstili po pogostosti uporabe in sicer od 1, najbolj pogosto do 6 najmanj. Zaposleni so izbirali obliko komuniciranja, s katero se med delom najpogosteje srečujejo. Po rezultatih sodeč največ uporabljajo elektronsko pošto, visok delež zaposlenih je izbral tudi osebni razgovor, kot najpogostejšo obliko komunikacije, kateremu sledi telefonski pogovor, sestanek ter ne nazadnje tudi poslovni razgovor.



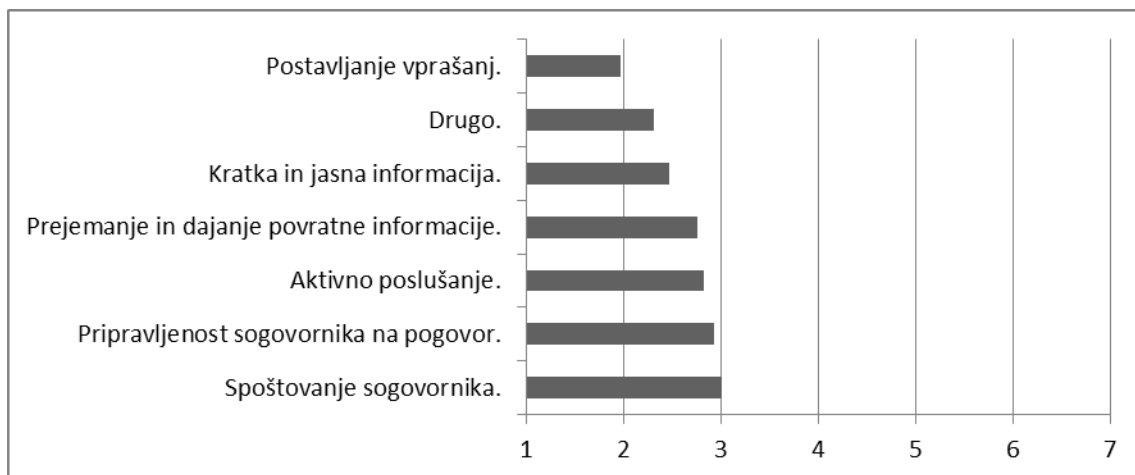
Slika 5: Oblike komuniciranja po pogostosti uporabe pri delu (povprečna ocena)

Med zaposlenimi, ki so sodelovali v analizi, jih največ uporablja elektronsko pošto za komuniciranje pri delu. Prenašanje informacij s tovrstno obliko komunikacije je lahko enostavno in ni obremenjujoče za sporočevalca.

Pri uporabi elektronske pošte pa je potrebno paziti na pravilno izbiro naslovnika ali, če je teh več, ter na samo vsebino, ki naj bo čim bolj jedrnata in neposredna. Veliko zaposlenih namreč izkorišča listo naslovnikov in sporočila pošilja v vednost tudi tistim, katerim to ni bilo v prvi vrstini namenjeno. To povzroča vsesplošno zmedenost naslovnika oz. tistega, kateremu je bilo sporočilo namenjeno in za katerega je pomembno, da se z njegovo vsebino čim prej seznanijo.

## 6.7 Dejavniki, ki vplivajo na učinkovito komuniciranje

Zaposleni so pri tem vprašanju izražali svoje mnenje glede na pomembnost posameznih spremenljivk pri komuniciranju od 1, najbolj pomembno, do 7 pa najmanj. Največji delež anketiranih meni, da je za učinkovito komuniciranje pomembno postavljanje vprašanj, sledi kratka in jasna informacija, prejemanje in dajanje povratne informacije, aktivno poslušanje ter pripravljenost sogovornika na pogovor. Najmanjši delež vprašanih pa je mnenja, da pri komuniciranju ni pomembno spoštovanje sogovornika.



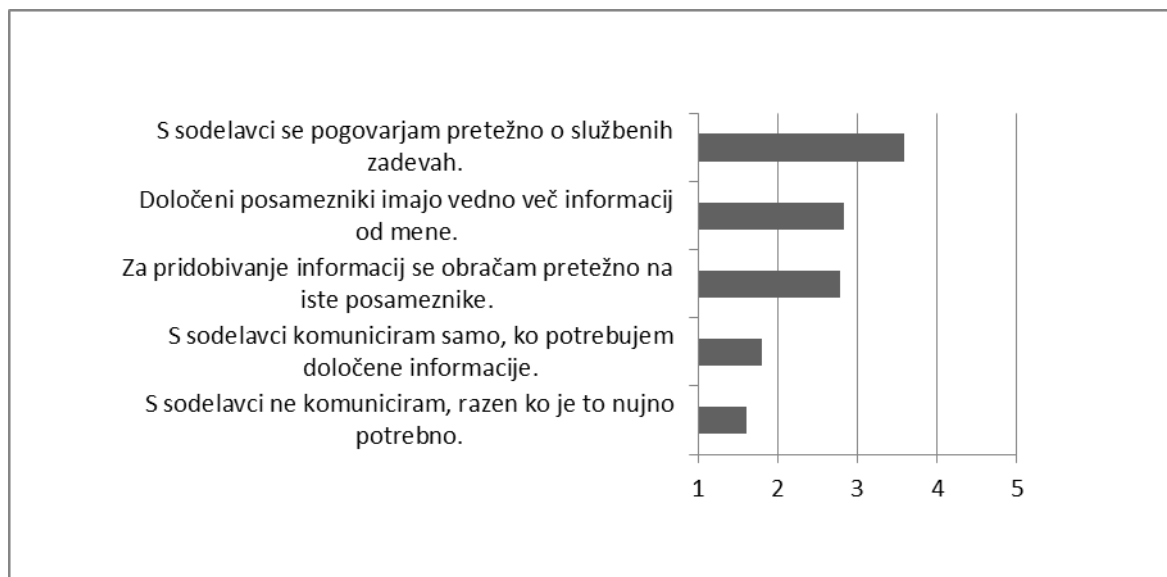
Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na učinkovito komuniciranje (povprečna ocena)

## 6.8 Značilnosti komuniciranja s sodelavci

Pri tem vprašanju so zaposleni ocenjevali strinjanje s podanimi trditvami, ki zadevajo značilnosti komuniciranja s sodelavci, svoje nestrinjanje so izrazili s številko 1, popolno strinjanje pa s številko 5. Najbolj izstopa to, da se zaposleni med seboj pogovarjajo pretežno o službenih zadevah, od 302 veljavnih odgovorov, je bilo kar 47,7 % tistih, ki se je pri tem vprašanju opredelilo z večinskim strinjanjem. Za trditev, da imajo določeni posamezniki vedno več informacij kakor ostali, se ni znalo opredeliti 29,4 % vprašanih, ki so se pri tem

vprišanju odločili za izbiro vmesnega odgovora. Najvišji delež vprišanih oz. 25,5 % pa se je delno strinjal z navedbo, da se zaposleni za pridobivanje informacij obračajo pretežno na ene in iste posameznike. Zaposleni se niso strinjali s tem, da med seboj komunicirajo samo, ko je to nujno potrebno, tako jih je menilo 65,7 %, kakor tudi, da med seboj komunicirajo samo, ko potrebujejo določene informacije, tak odgovor je podalo 56,2 %.

Iz odgovorov se da razbrati, da se zaposleni na delovnem mestu ukvarjajo bolj s službenimi zadevami in, da se v delovnem času pretirano ne spoprijateljujejo med seboj. Predvsem izstopa podatek, da se sodelavci med seboj pogovarjajo predvsem o službenih problematikah, kar je podprto tudi z visokim odstotkom odgovorov. Dodatnih pretiranih izstopanj sicer pri tem vprišanju ni opaziti. Sicer pa zaposleni med seboj vsakodnevno komunicirajo, ni pa temu namen pridobivanje kakšnih skritih informacij ali koristoljubje.



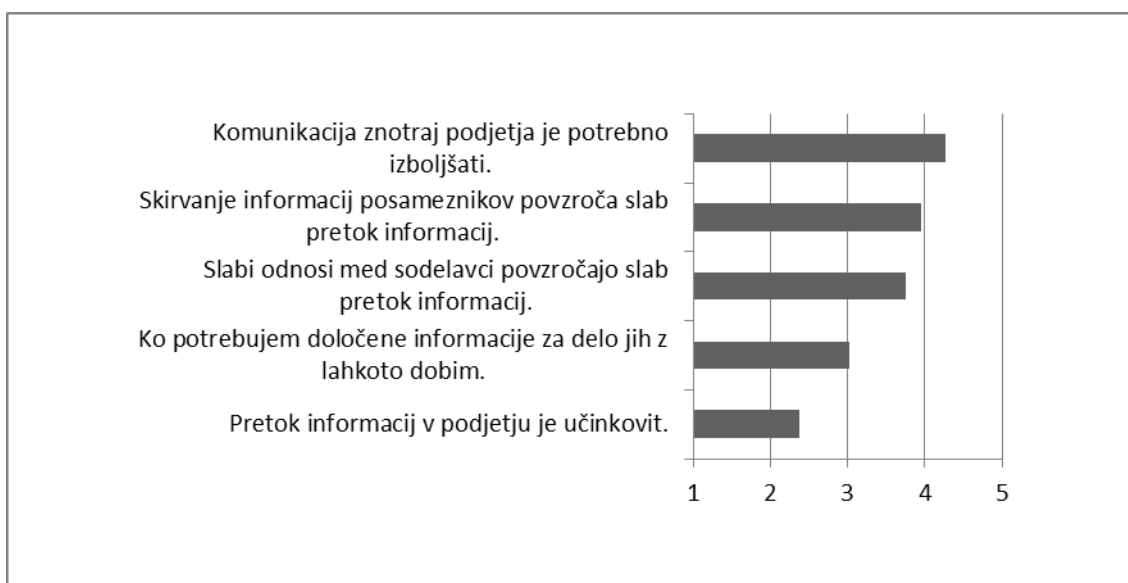
**Slika 7: Značilnosti komuniciranja s sodelavci (povprečna ocena)**

## 6.9 Pretok informacij znotraj podjetja

Pri tem vprišanju so anketirani ocenjevali pretok informacij znotraj podjetja. Trditve vprišanih so razvrščene glede na njihovo strinjanje z navedenim, v vrednostih od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje. Pri tem vprišanju je bilo kar 300 veljavnih odgovorov. Najvišji delež zaposlenih, to je kar 60,1 %, se je popolnoma strinjal s tem, da je potrebno komunikacijo znotraj podjetja izboljšati.

Skoraj polovica oz. kar 48,5 % vprišanih je mnenja, da skrivanje informacij povzroča slab pretok informacij v podjetju, 38,5 % pa jih je mnenja, da tega povzročajo slabi odnosi med sodelavci. Zaposleni so se večinoma strinjali tudi s tem, da z lahkoto dobijo informacije, ki jih potrebujejo pri delu, to jih je menilo 29,9 % vseh vprišanih. 31,7 % vprišanih pa se je delno

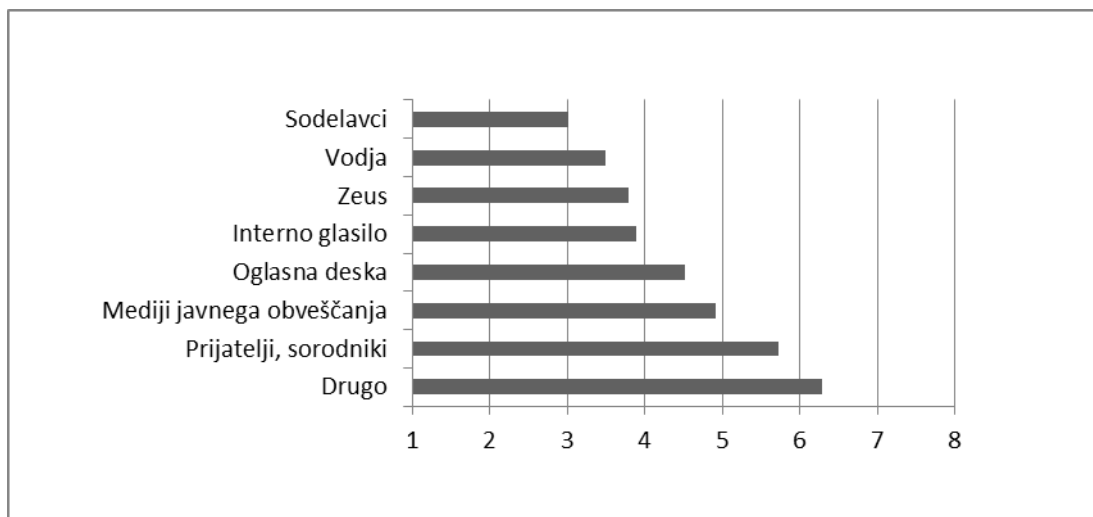
strinjalo, da je pretok informacij znotraj podjetja učinkovit. Najbolj izstopa podatek, da je po mnenju zaposlenih, pretok informacij znotraj podjetja neučinkovit. Najvišjo povprečno oceno (4,26 %) je bil deležen odgovor, po katerem so vprašani zaposleni mnenja, da je potrebno uvesti spremembe za izboljšanje komunikacije v podjetju. Zaposleni so se tudi relativno enotno izrazili, da po njihovem mnenju slab pretok informacij povzročajo v prvi vrsti slabi medsebojni odnosi na delovnem mestu, kakor tudi skrivanje informacij določenih posameznikov, ki se na ta način želijo okoristiti s pridobljenimi podatki, namesto da bi jih delili z ostalimi in tako pripomogli k boljši skupni obveščenosti. V ta namen je potrebno tovrstne zaposlene poučiti o pomenu, ki ga ima uspešen pretok informacij na delovanje podjetja, ter o načinih za njegovo izboljšanje. Vsak posameznik se more namreč zavedati, da je njegova vloga v celotnem procesu pretoka informacij ključna.



**Slika 8: Pretok informacij znotraj podjetja (povprečna ocena)**

### 6.10 Način pridobivanja informacij o dogajanju v podjetju

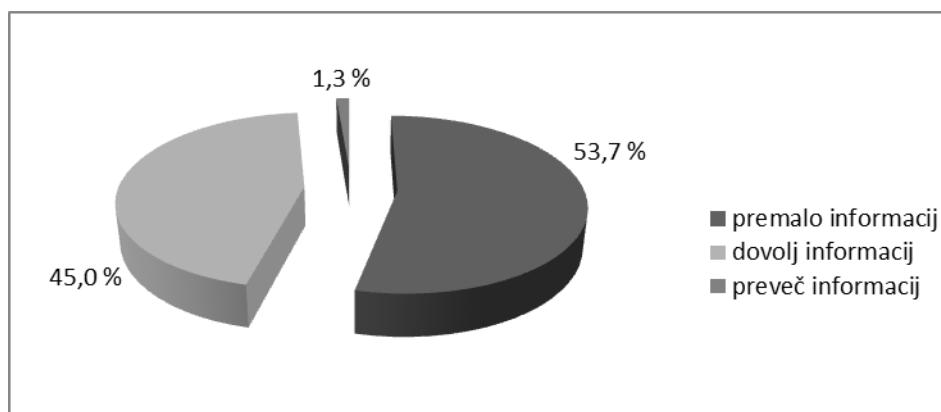
Anketirani so ponujene možnosti razvrščali po pogostosti, od najbolj pogostih načinov pridobivanja informacij o podjetju do tistih najmanj, od 1 do 8. Največji delež so vprašanih je kot način pridobivanja informacij izbralo pogovor s sodelavci. Sledijo tisti, ki informacije dobijo od nadrejenega in tisti, ki jih prebirajo na intranetu podjetja. Redkeje se anketirani poslužujejo glasila, oglasne deske ter medijev javnega obveščanja, najmanj informacij pa dobijo od prijateljev in sorodnikov.



**Slika 9: Način pridobivanja informacij o dogajanju v podjetju (povprečna ocena)**

### 6.11 Seznanjenost zaposlenih z dogajanjem v podjetju

Zaposleni so pri tem vprašanju obkrožali odgovor, glede na to koliko informacij imajo o dogajanju v podjetju. Najvišji delež vprašanih meni, da ima o dogajanju v podjetju premalo informacij, podrobneje 53,7 %. Tistih, ki meni, da ima dovolj informacij je 45 % izmed vseh 298 veljavnih odgovorov, le 1,3 % vseh vprašanih pa meni, da ima o dogajanju znotraj podjetja preveč informacij.



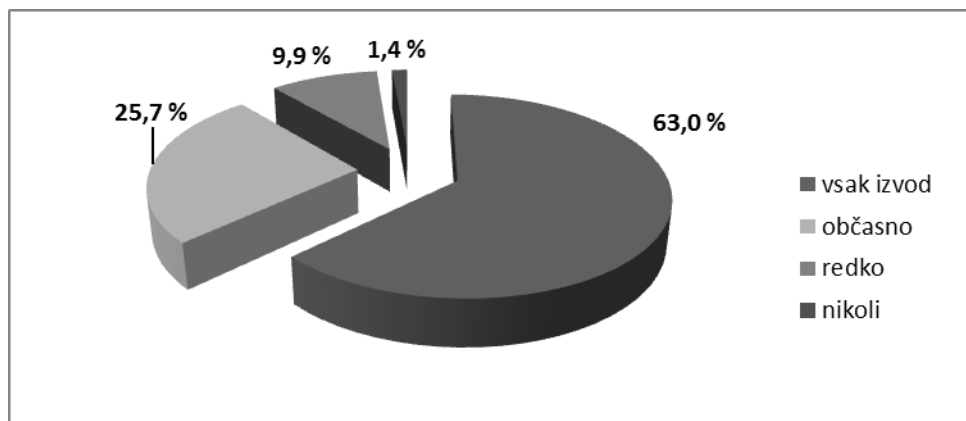
**Slika 10: Seznanjenost zaposlenih z dogajanjem v podjetju**

### 6.12 Pogostost branja Cimosovega glasila

Vprašanje se je nanašalo na pogostost branja Cimosovega glasila. Delež zaposlenih, ki redno prebira Cimosovo glasilo je najvišji, to počne kar 63 % vseh 292 anketiranih. Tistih, ki ga prebira občasno, je 25,7 %, medtem ko jih samo 9,9 % glasilo bere redko. Delež vprašanih, ki



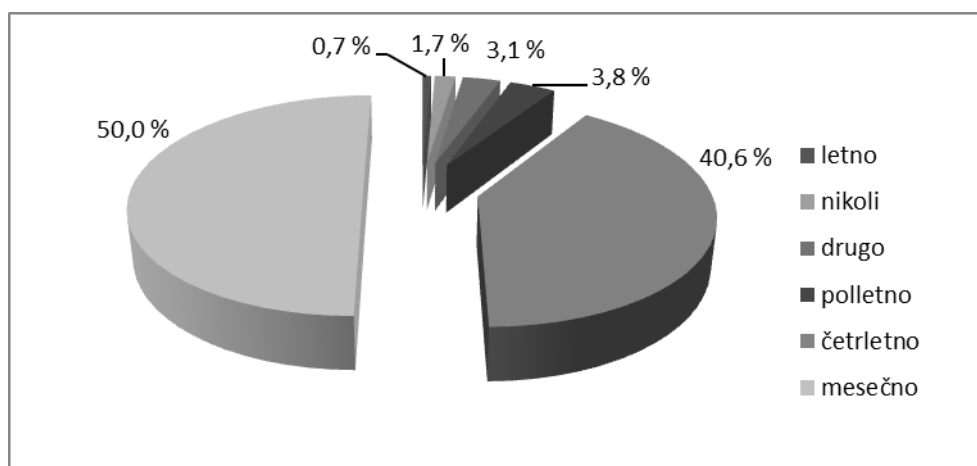
glasila nikoli ne bere, je relativno nizek (1,4 %), kar odraža neko splošno zainteresiranost zaposlenih k pridobivanju informacij v zvezi s podjetjem.



**Slika 11: Pogostost branja Cimosovega glasila**

### 6.13 Izhajanje internega glasila

Izmed vseh 286 veljavnih odgovorov o tem, kako zadovoljivo bi bilo zaposlenim izhajanje časopisa, je najvišji delež tistih, katerim je zadovoljivo mesečno izdajanje glasila (50 %), sledijo tisti, katerim je zadovoljivo četrletno izhajanje (40,6 %), nato polletno (3,8 %). Najmanjši delež je bil namenjen letnemu izdajanju glasila (0,7 %) ter odstotku tistih, katerim je zadovoljivo, da glasilo nikoli ne izhaja (1,7 %).

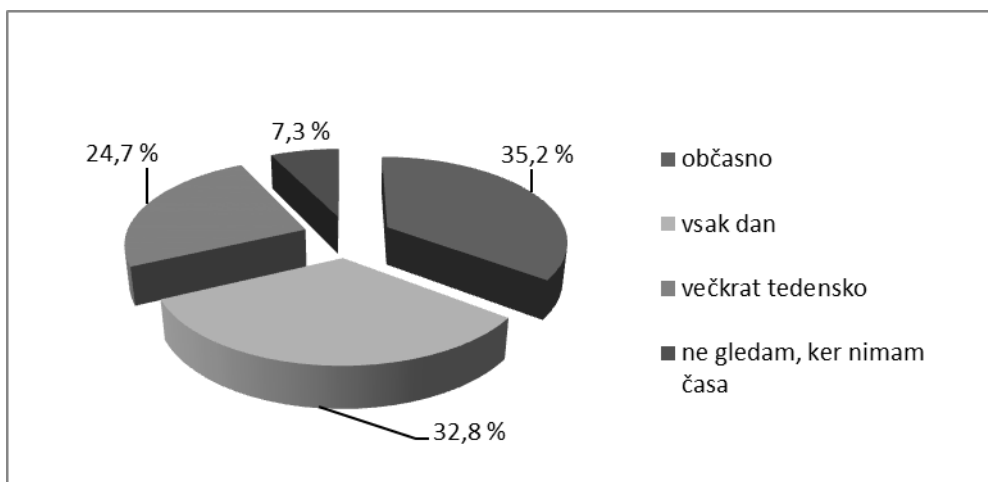


**Slika 12: Izhajanje internega časopisa**

### 6.14 Spremljanje vsebine na intranetu podjetja

Najvišji delež zaposlenih, ki je izpolnjevalo vprašanje o tem, kako pogosto gleda vsebino na Zeusu je tistih, kateri vsebino prebira občasno, to je kar 35,2 % vseh 287 veljavnih

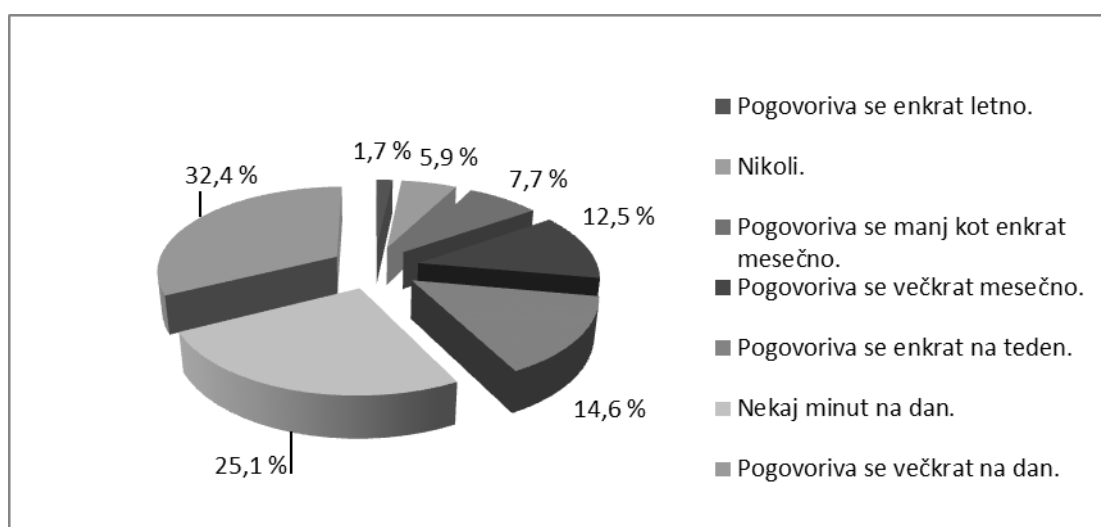
odgovorov. Sledi delež tistih, ki vsebino prebira vsak dan (32,8 %) in večkrat tedensko (24,7 %). Najmanjši je delež vprašanih, ki za prebiranje vsebine nimajo časa, teh je 7,3 %.



**Slika 13: Spremljanje vsebine na intranetu podjetja**

### 6.15 Čas, ki ga vodja nameni za pogovor s podrejenimi

Pri tem vprašanju so anketirani izbirali odgovor glede na to, koliko časa jim vodja nameni za pogovor. Največji delež zaposlenih ocenjuje, da se vodja z njimi pogovarja večkrat na dan, to misli 32,4 % vprašanih, izmed vseh 287 veljavnih odgovorov. Velik delež anketiranih meni, da jim vodja za pogovor nameni le nekaj minut na dan (25,1 %), sledijo tisti, kateri se z vodjo pogovarjajo enkrat na teden (14,6 %), ter tisti, ki se z vodjo pogovarjajo večkrat mesečno (12,5 %). 7,7 % vprašanih se z vodjo pogovarja manj kot enkrat mesečno, 1,7 % pa enkrat letno. Kar 5,9 % vseh anketiranih je na to vprašanje odgovorilo, da se z vodjo nikoli ne pogovarja.

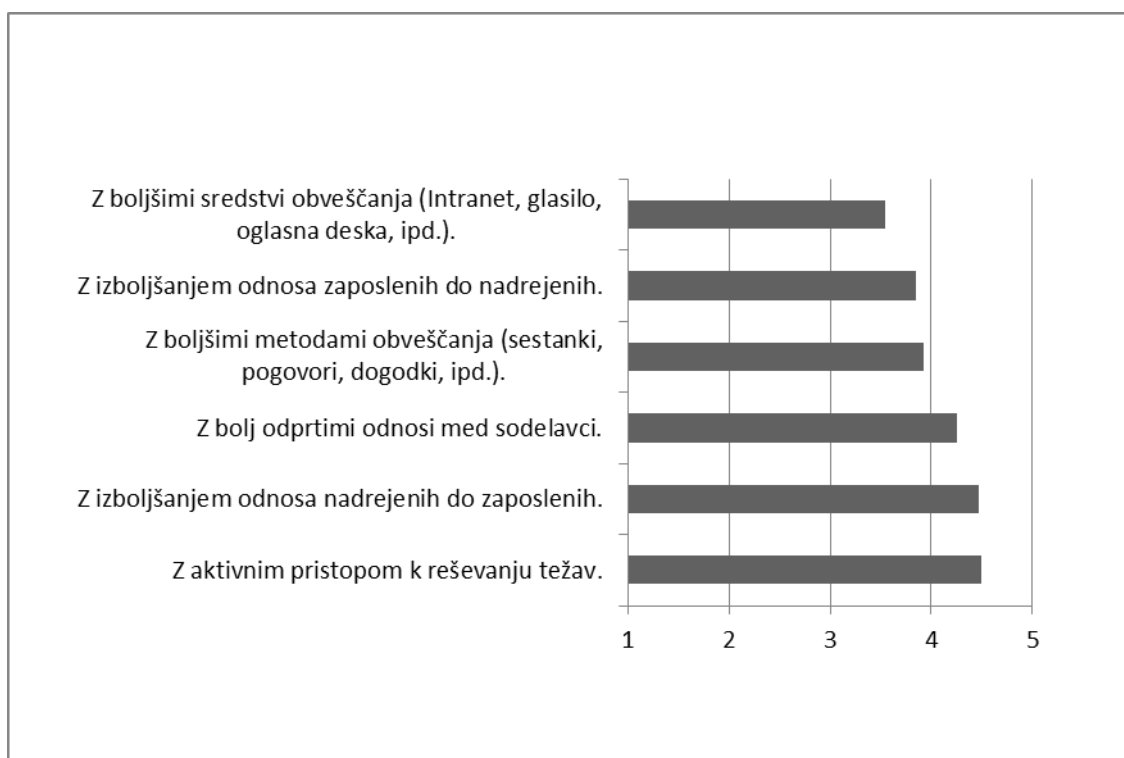


**Slika 14: Čas pogovora z vodjo**

## 6.16 Način izboljšanja komunikacije znotraj podjetja po mnenju zaposlenih

Vprašani so imeli možnost izraziti lastno mnenje glede načina, s katerim bi lahko v podjetju izboljšali pretok informacij. Za to so imeli na voljo več različnih možnosti. Največ strinjanj je bil deležen predlog, da je za boljšo komunikacijo potrebno izboljšati odnos nadrejenega do zaposlenih, to jih meni kar 63,2 % od skupno 271 veljavnih odgovorov. Podobno strinjanje je doseglo izboljšanje komunikacije z aktivnim pristopom k reševanju težav (59,6 %) ter z bolj odprtimi odnosi med sodelavci (47,8 %). Zaposlenih, ki so mnenja, da je možno izboljšati komunikacijo z izboljšanjem odnosa zaposlenih do nadrejenih, je 36,8 %. S predlogom izboljšanja metod obveščanja oz. sestankov, pogovorov, dogodkov, se je večinoma strinjalo 36,7 %, medtem ko jih glede izboljšanja sredstev obveščanja oz. intraneta, glasila, oglasne deske ni bilo prepričanih, kaj bi izbralo, kar 30,2 % vseh anketiranih.

Poseben poudarek pri tem vprašanju velja posvetiti odnosu nadrejenih do zaposlenih, kateremu je več kot polovica zaposlenih pripisala vzrok za slabo komunikacijo v podjetju. Premalo pozornosti je posvečene zaposlenim, njihovem delu in počutju na delovnem mestu. Ti lahko zato dobijo občutek nezainteresiranosti s strani vodij, kar vodi do nezaupanja in slabe komunikacije. Poleg tega je iz predloga o izboljšanju sredstev obveščanja moč razbrati, da večina zaposlenih ne vidi oz. ne pozna korelacije med urejenimi sredstvi obveščanja in učinkovitim pretokom informacij znotraj podjetja, kar je posledica neučinkovite ali pomanjkljive informiranosti posameznikov.



**Slika 15: Način izboljšanja komunikacije znotraj podjetja po mnenju zaposlenih (povprečna ocena)**

## **7 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJE ZNOTRAJ PODJETJA**

V podjetju bi bilo potrebno izboljšati plan aktivnosti, ki zadeva komunikacijo znotraj podjetja. Iz anketnih odgovorov je namreč razvidno, da zaposleni čutijo potrebo po izboljšanju stanja komunikacije znotraj podjetja ter, da si želijo biti bolj vpleteni v dogajanje, tako preko izobraževanj in usposabljanj, kot preko organiziranih aktivnosti in dogodkov, ki bi služile temu namenu. Glede na število izpolnjenih anket, ki je relativno visoko, se zaposleni čutijo nevpлетene v tok aktivnosti v organizaciji. Zaposleni si želijo predvsem, da bi se nekdo z njimi dejansko ukvarjal, in so pripravljeni sodelovati v procesu, ki bi izboljšal težave v pretoku informacij in komunikacije, kar vpliva tudi na organizacijsko klimo in njihovo vsakdanje počutje na delovnem mestu.

Iz zaključnega vprašanja, ko so zaposleni lahko podajali osebno mnenje, predloge ali pripombe, vezane na področje komunikacije, je razvidno predvsem to, da si želijo zaposleni nasploh večje vpletenosti v dogajanje znotraj podjetja. Poudarki so večinoma na neučinkoviti komunikaciji in na slabi povratni informaciji s strani vodilnih. Iz zapsanega je sicer razvidna neka splošna zainteresiranost zaposlenih v zvezi z dogajanjem v podjetju, v smislu boljšega obveščanja, izvedbe družabnih dogodkov in celo organizacije dodatnih izobraževanj na to temo, ter boljšega pregleda nad zainteresiranimi posamezniki.

### **7.1 Vidik odprtih odnosov med sodelavci**

Z bolj odprtimi odnosi med sodelavci bi lahko posamezniki pridobili večjo stopnjo medsebojnega zaupanja in se tako izognili nepravilni selekciji informacij, ki nastane v primeru nezaupanja. Z druženji in pogovori med zaposlenimi bi tako prišlo do medsebojne povezanosti, ki bi pozitivno vplivala na njihovo počutje, na delovno vnemo, prav tako pa bi močno vplivala na sporazumevanje in konstruktivno izmenjavo informacij (Theaker 2004).

V podjetju imajo vsi zaposleni možnost uporabe avtomata za kavo, vendar se običajno nahaja le v enem ali dveh prostorih. V ta namen bi moralo podjetje zagotoviti postavitve prostora, in sicer tako, da bi lahko do njega dostopali vsi zaposleni, ne da bi se pri tem počutili odrinjene. Tovrstna druženja krepijo odnose med posamezniki in med skupinami v posameznih oddelkih, povzročajo pa dvig posameznikove samozavesti ter pripravljenost na nadaljnji pogovor.

Težava lahko nastane tudi zaradi tega, ker komuniciranje poteka v formalnem kontekstu oz. delovnem okolju in so zato posamezniki prisiljeni skrivati in potlačiti svoja čustva in občutke. Vseh čustev pa telo ne more prikrivati, zato nekatera privrejo na dan v obliki neverbalne komunikacije, ki nezavedno izraža naše realno stanje. Prav prepoznavanje je pomembno za boljše medsebojno razumevanje, za poglobljanje zadev v primeru nestrinjanj ter za hitrejše dojetje realnega mišljenja sogovornika.

Izobraževanje na temo prepoznavanja nebesedne govorice bi zaposlenim bila v veliko korist, ne samo pri vsakodnevnih pogovorih, ampak tudi v stiku s strankami, poslovnimi partnerji, kakor tudi obiskovalci podjetja. Podrobneje bi bili zaposleni lahko seznanjeni z neverbalnim komuniciranjem tudi preko intraneta, kjer bi bili objavljeni članki na to temo, pa tudi raziskave in mnenjske ankete, ki bi prikazovale verodostojnost teh znakov, ter vpliv, ki ga ima njihovo poznavanje na medsebojno sporazumevanje.

## **7.2 Vidik aktivnega pristopa k reševanju težav**

Drugi pomemben vidik, ki močno vpliva na pretok informacij med zaposlenimi, je tudi stopnja pristopa k aktivnemu reševanju težav v podjetju. Prav ta določa posameznikovo naravnost k selekciji posameznih informacij.

Če se posamezniku zdi, da se v podjetju z nekaterimi težavami ne spopadajo, bo to v veliki meri vplivalo na to, kako in ali bo sploh predal te informacije do končnega uporabnika. Zaposleni so zelo pozorni na tovrstno izogibanje težavam in se potem tako obnašajo v vsakodnevnih odnosih. Navzven ta težava izvira iz neučinkovite komunikacije med sodelavci z nadrejenimi, zato je pomembno, da je čisto vsak posameznik v podjetju seznanjen s tem, da bi v primeru nastale težave odgovorni ustrezno ukrepal in da se situaciji ne bi izogibal ali je kakor koli ignoriral. Posameznikovo vzdušje pri delu v nasprotnem primeru postane apatično in nejevoljno, saj se zaposleni zaveda, da je situacija takšna, kakršna je, ter, da ni nobeden zainteresiran, kaj šele pripravljen kaj postoriti v ta namen. Posledica tega je delavčeva ravnodušnost pri spoprijemanju z neznanimi novostmi pri svojem delu in izogibanje vsega, kar ne sodi v spisek njegovih delovnih nalog in obveznosti.

Po navadi imajo prav nadrejeni premalo informacij in si velikokrat niti ne predstavljajo, kakšne vrste težave pestijo zaposlene, ki jih velikokrat ne seznanijo s tekočimi težavami ali, ker želijo dokazati, da so sposobni samostojnega reševanja, po navadi pa gre za skrivanje, da ne bi v očeh nadrejenega izpadli kot nekompetentni in nezmožni se z njo ukvarjati. Reševanje tovrstnih mišljenj posameznikov je zelo kompleksno, začeti pa bi bilo potrebno pri vzpostavljanju enakovrednega odnosa med sodelavci in nadrejenimi ter obratno.

Posameznike bi bilo na to temo potrebno podučiti o načinih sporočanja ukazov in navodil, ki ne spominjajo na starodavno avtokratsko delegiranje, temveč so vse pogostejši v sodobnih organizacijah, kjer se trudijo sploščiti nekdanje, že zastarele hierarhične nivoje.

Z manj organizacijskimi nivoji, sploščeno organizacijsko strukturo in z aktivno dvosmerno horizontalno komunikacijo informacije potujejo hitreje ter učinkoviteje prispejo do končnega uporabnika. Pri tovrstni komunikaciji je namreč manj komunikacijskih kanalov in več mrež, prav zato potuje povratna informacija bolj hitro in na splošno poteka boljše razumevanje med tistim, ki sporoča, in med prejemnikom informacije (Theaker 2004).

### **7.3 Odnosni vidik med vodjo in sodelavcem**

Odnosi med vodjo in njenimi podrejenimi zaposlenimi so lahko zelo kompleksne narave. Za doseganje učinkovitega sporazumevanja med temi posamezniki je pomembno medsebojno spoštovanje, vsakodnevna posvečenost drug drugemu ter pripravljenost na posluš in razumevanje. Pomembno je, da se zaposleni k vodji obračajo spoštljivo in obzirno ter, da poskušajo svoje delo opravljati čim bolj samostojno. Nadrejeni pa ima dolžnost obveščati zaposlene o spremembah ali novostih, ki zadevajo vsebino njihovega dela, ter skrbeti za pozitivno vzdušje znotraj delovnega okolja. S pozitivnim nagovorom sodelavca do nadrejenega, bo njegova pripravljenost za posluš večja, kot bi bila sicer, ko bi z negativnim pristopom povzročil negativno nastrojenost že pred razkritjem vsebine zadeve.

Pri tem velja omeniti tudi posameznikovo nepripravljenost do dela, ko mu nadrejeni sporoča naloge in zahteve na način, ki ne pripomore k boljšemu spoprijemanju z delovnimi nalogami. Nadrejeni bi namreč morali biti zelo dobro seznanjeni s tem, kako močno vpliva način, s katerim sporoča določeno zadevo podrejenemu, na njegovo vnemo do reševanja te zadeve. Pozitiven pristop je največkrat nagrajen s pozitivnim odzivom s strani zaposlenega in večjo delovno vnemo ter pripravljenost deliti več informacij v zvezi s potekom dela kot bi jih sicer.

Do konfliktnih situacij lahko prihaja zaradi vsebine pogovora ali zaradi odnosa, v katerem sta si sogovornika. Najpogosteje je prav prepletanje med vsebino komunikacije in odnosi med sogovorniki vzrok za nastanek motenj v komunikaciji. Do zmede lahko prihaja tudi v primeru, ko pri eni osebi nesporazum zadeva vsebino težave, pri drugi pa to predstavlja njun odnos. Pri takih nerazumevanjih pogosto privede do nerazumevanja med omenjenima osebama, ob izmenjavi nadaljnjih mnenj pa do že začetnega nestrinjanja zaradi preteklih izkušenj s posameznikom (Theaker 2004).

Pogovori med posamezniki s tovrstnimi medsebojnimi težavami so lahko zelo zahtevni, obenem pa ne pripomorejo k skupnemu reševanju težav, ampak le povečujejo nestrinjanje drug z drugim. V takem primeru je najbolje, da težavo rešuje mediator, ki poskuša težavo reševati iz vsebinskega vidika. Tovrstne konfliktno situacije so znotraj podjetja številčne in prav zato bi k temu pripomoglo izobraževanje posameznikov na temo učinkovitega reševanja sporov med posamezniki, ki bi lahko priskočili na pomoč v takih in podobnih nestrinjanjih.

### **7.4 Vidik sredstev in metod obveščanja zaposlenih**

Obveščanost zaposlenih o dogajanju v podjetju je ključnega pomena za doseganje vsesplošne seznanjenosti posameznikov in njihove vpletenosti v poslovno dogajanje podjetja. Prav zaradi tega mora biti način obveščanja urejen tako, da lahko do informacij prosto dostopajo vsi zaposleni, ki se počutijo enakovredne ostalim in bolj vključene v dogajanje znotraj podjetja. Z izboljšanjem metod obveščanja lahko veliko vplivamo na pretok informacij med zaposlenimi.

V ta namen bi lahko v podjetju uvedli tedensko obveščanje zaposlenih preko elektronskih naslovov. Vsebina teh obvestil bi se nanašala predvsem na novosti in dogodke, ki se dogajajo znotraj podjetja, za vsako lokacijo posebej. Na ta način bi bili zaposleni na tekočem s trenutnimi dogajanji, kar bi posledično povzročilo upad govoric in ugibanj znotraj podjetja ter vsesplošne zmede in popačenja sporočil. Tovrstna obvestila bi podjetje lahko redno objavljalo tudi na intranetu podjetja, vendar je pri tem vprašljiva seznanjenost posameznih zaposlenih z vsebino in to predvsem tistih, ki intraneta podjetja ne obiskujejo dovolj pogosto. Pomembno je skratka to, da tovrstna obvestila preberejo vsi zaposleni in jih razumejo v celoti. Na intranetu podjetja bi se morala nahajati tudi rubrika, ki bi lahko spodbujala zaposlene k povratnim informacijam v zvezi z dogajanjem in poslovanjem podjetja. Narejena bi morala biti tako, da lahko posameznik, ki je prijavljen z uporabniškim imenom in geslom, pod vsakim obvestilom napiše svoje mnenje, komentar ali izrazi svoje nestrinjanje z zadevo (Theaker 2004).

Na ta način bi lahko vodstvo podjetja pridobilo dragocene, kdaj spregledane, a uporabne informacije s strani delavcev, poleg tega pa bi ponudilo tudi priložnost izražanja mnenj tistim, bolj zadržanim posameznikom z zagotovitvijo možnosti anonimnega podajanja komentarjev in predlogov kakor tudi tistim, ki imajo pri vzpostavljanju odnosov običajno težave. Zaposlenim daje tak način sodelovanja občutek razbremenitve, saj lahko svoje tegobe in razmišljanja delijo z nekom tretjim, ki jih osebno ne pozna, in jim je zato lažje razkrivati svoja občutja. Pri tem je pomembno tudi to, da s strani podjetja ne pride do prevelikega števila informacij, saj bi v tem primeru lahko obstajalo tveganje, da ključna sporočila ne bi prispela do tistih, katere še posebej zadevajo, za kar je zadolžen urednik portala, ki mora starejše novice redno prečiščevati ter poskrbeti, da so novejše vedno na vrhu in ustrezno poudarjene.

Kot sredstvo obveščanja zaposlenih je bilo ustvarjeno tudi mesečno interno glasilo skupine Cimos, z namenom seznanjanja zaposlenih o pomembnejših dogodkih in novicah, ki se tičejo organizacije in zaposlenih v njej. V glasilu, ki se ga lahko prebere tudi na intranetu podjetja, so objavljeni pomembnejši dogodki, ki so se zgodili v preteklem mesecu ter posebni dosežki zaposlenih. Prav tako so v njem objavljeni članki in intervjuji s posameznimi zaposlenimi in direktorji posameznih področij, kakor tudi članki o posebnih nagradah in natečajih, katerih se je podjetje udeležilo.

Težava, ki jo je mogoče zaslediti pri zaposlenih, je vezana na razpoložljivost glasil, ki ob izidu sicer prispejo na podjetje, a večinoma z zamudo, prav tako pa ne izhajajo v enakih frekvencah. Veliko posameznikov namreč ne ve, kdaj, kje in kako bi lahko glasilo dobili, ko pa ga, je v večini to zgolj slučaj. Glasilo je vezano na vsa področja dela po državi in ga je moč zaslediti na vseh lokacijah, kjer se nahajajo tovarne podjetja. Glasilo bi moralo biti tiskano v več izvodih, da bi lahko zagotovili vsem zaposlenim svoj izvod, kar bi še dodatno pripomoglo k vpletenosti posameznikov in povečanju njihovega občutka pripadnosti podjetju. Prav ta

pripadnost je namreč tista, ki bi vodila zaposlene do večjega zadovoljstva pri delu in učinkovitejšega preživljanja vsakodnevnega delovnika, posledično pa vplivala na doseganje boljših rezultatov pri delu ter tako na boljšo konkurenčnost, poslovanje podjetja na domačem, kakor tudi na tujem trgu.

Kot metodo za izboljšanja komunikacije znotraj podjetja bi lahko v podjetju uvedli izredne sestanke z vsemi zaposlenimi s strani vodstva, kjer bi se sporočalo predvsem glavne, bolj pomembne zadeve ter razglabljal o ključnih vprašanjih. S tem pristopom bi zaposleni vodstvo bolje spoznali, se z njim poistovetili, kar bi povečalo občutek vpletenosti v dogajanje znotraj podjetja ter dela v skupni interes. Vodilni bi naj vodili tudi redne sestanke s posameznimi skupinami zaposlenih, kjer bi se jim sporočale novosti iz posameznega področja dela, kar bi zadevalo zaposlene določenega oddelka (Theaker 2004).

Pomembno je, da so zaposleni usmerjeni k enakemu cilju kot organizacija in, da si interesi enih in drugih niso v nasprotju. Prav zaradi tega morajo biti cilji in želje podjetja jasno predstavljeni zaposlenim, katere mora vodstvo seznaniti tudi s tem, kako lahko prispevajo k skupnemu uresničevanju strateških ciljev. Pomembno je, da so sporočila vodstva zaposlenim pogosta ter da se zaposlenim ne sporoča zgolj slabih novic, saj bi v tem primeru lahko prišlo do nezaupanja z njihove strani, ter bi z napovedjo novega srečanja privedlo do splošne nezainteresiranosti in negativne predispozicije glede sprejemanja novic (Theaker 2004).

K boljšemu prenosu informacij pripomore tudi spodbujanje povratnih informacij s strani vodilnih. Samo tako se bo namreč vodstvo lahko seznanilo z mnenjem posameznikov ter na osnovi rezultatov načrtovalo nove programe in dejavnosti za spodbujanje pozitivne medsebojne komunikacije. Vodstvo naj bi se pri tem pozanimalo tudi o tem, kakšna je naklonjenost zaposlenih podjetju in kolikšna je njihova skladnost s skupnimi cilji podjetja. Pri tem so ključnega pomena tudi individualni redni letni razgovori, kjer ima posameznik možnost stopiti v kontakt in spregovoriti z nadrejenim iz oči v oči. Na teh razgovorih je pomembno predvsem to, da ima posameznik priložnost odkrito spregovoriti o tegobah in nestrinjanjih, kakor tudi o zadovoljstvih in morebitnem napredovanju. V podjetju že izvajajo tovrstne razgovore, vendar je poudarek predvsem na doseženih rezultatih posameznika. Pri tem velja omeniti tudi, da se vodje z zaposlenimi pogovarjajo le v primeru, ko sami tako želijo ali na izrecno prošnjo zaposlenega.

Za doseganje učinkovite izmenjave mnenj pa je na strani vodje, da se vsaj enkrat letno odkrito pogovori z vsakim posameznikom ter, da si vzame čas za njegova vprašanja, mnenja ali predloge. Tak pogovor bi pripomogel k nadaljnjemu boljšemu sporazumevanju med vodjo in zaposlenim, okrepil bi odnose med njima, posameznik pa bi tako dobil občutek, da ima v podjetju pomembno vlogo, da je njegovo delo cenjeno, da se ima na koga obrniti v primeru težav, s tem pa bi se njegova pripadnost podjetju še bolj okrepila in povzročila večjo delovno



vnemo, posledično pa tudi boljše doseganje rezultatov, ki bi pripomogli k skupnemu doseganju ciljev podjetja.

Pomembno vlogo imajo tudi pohvale zaposlenim za uspešno opravljeno nalogo ali pomemben dosežek. Prav te naj bi bile tudi javno objavljene v sporočilih za vse zaposlene, bodisi v glasilu, na intranetu podjetja ali na oglasnih deskah v skupnih prostorih. Pomembno je, da je posameznikov dosežek vsem na očeh in, da se vsi zaposleni zavedajo priznanja, ki bi ga prejeli v primeru doseženega uspeha. Poleg tega bi v podjetju lahko uvedli dodatne, spodbudne načine obveščanja zaposlenih, kot na primer zaslone z novicami ali interna televizija, ki bi se lahko nahajala ob vhodu, v čakalnici ali v prostoru za skupno druženje. Prav tako bi lahko zaposleni sporočila prejeli kot prilogo k mesečni plačilni listi, z raznimi letaki ali z neposredno pošto na osebni naslov (Theaker 2004).

Kot v preteklih letih, ko so se zaposleni v poletnem času sestali na športnem družabnem dogodku, imenovanem Cimosove igre ali Cimosov dan, bi bilo v prihodnje ponovna uvedba tovrstnega dogodka pozitivna za vzpostavljanje in utrjevanje odnosov med posamezniki. Dogodek je lahko športne ali zgolj družabne zvrsti, pomembno je predvsem to, da je v ospredju sproščeno druženje in izmenjava osebnih mnenj. Taki pogovori pripomorejo k utrjevanju vezi med posamezniki, po drugi strani pa to vpliva na boljše medsebojno zaupanje in samorazumevanje, kar povečuje posameznikovo sposobnost za razumevanje z drugimi in višjo empatijo. Številčnost udeležencev bi se lahko povečala v primeru, da bi aktivno sodelovali pri izbiri igre ali kraja prireditve. Na intranetu podjetja bi bila zato, lahko, v ta namen odprta anketa o izbiri kraja dogodka in iger, ki se bodo izvajale, prav tako pa bi posamezniki lahko podali osebne komentarje na to temo in svoje predloge, ki bi se v prihodnjem letu lahko podali v vprašalnik. Tovrstna druženja spodbujajo zaposlene k boljšemu skupinskemu delu ter tudi medsebojnemu razumevanju na delovnem mestu.

Prav tako za spodbud k boljšemu in učinkovitejšemu delu pripomore izbira zaposlenega meseca, polletja ali leta, na podlagi doseženih delovnih rezultatov. Tem posameznikom bi ob razglasitvi pripadala simbolična nagrada, medtem ko bi bil prvemu in drugemu uslužbencu leta lahko bil za nagrado izročen darilni bon za, na primer, oddih v tujini. Prav tako bi se njihove slike izobesilo v prostoru, kjer se zaposleni redno zbirajo in objavilo, tako v mesečnem glasilu ter na intranetu podjetja. Vse to bi služilo kot spodbuda zaposlenim k boljši delovni vnemi ter pripomoglo k večji stopnji vloženega truda pri opravljanju nalog, posledično pa vplivalo na poistovetenje osebnih in skupnih ciljev podjetja (Theaker 2004).

## 8 SKLEP

Komuniciranje je proces, ki omogoča izmenjavo mnenj in občutkov. Ljudje neprestano komuniciramo, tako na zavedni kot nezavedni ravni. Način, kako komuniciramo z nekom, pa izraža naš odnos do njega ter naše osebno počutje, nanj pa vpliva tudi okolje, v katerem se nahajamo ob izmenjavi informacij. Ule (2005, 264) tako razlaga: »Komuniciranje se večkratno in na več ravneh prepleta z odnosi med ljudmi, tako da v komunikacijski situaciji praktično ni mogoče razlikovati komuniciranja od odnosov.« Ne glede na to, ali imajo zaposleni med seboj urejene odnose ali ne, lahko težava nastane pri prenosu informacij, kot posledica trenutnega stanja ali počutja posameznika. Brajša (1994, 62) pravi: »Usoda vsebine poslanega sporočila, to je, ali bo vsebina sploh prišla do prejemnika sporočila in kako bo nanj učinkovala, je bistveno odvisna od tega, kaj se dogaja med pošiljateljem sporočila, prejemnikom sporočila in samim sporočilom.«

Kržišnik (2010, 51) pravi: »Šele ko so potrebe vseh slišane in razumljene, začnemo iskati strategije, kako jih zadovoljiti.« Prav počutje zaposlenih v delovnem okolju je namreč ključnega pomena za doseganje delovnih uspehov podjetja, saj so zadovoljni zaposleni bolj učinkoviti, hkrati pa povzročajo manj nevšečnosti in imajo zato tudi vodje z njimi manj težav. Kako pomemben je del dneva, ki ga preživljamo na delovnem mestu, opisuje in se tudi sprašuje Majcen (2001, 19):

V službi smo pretežni del dneva, meseca, leta, svojih zrelih let. Če se na delovnem mestu počutimo odrinjene, nerazumljene, napete, nesproščene, prevečkrat vznemirjene, spregledane, napadene ali neupoštevane, kakšna je potem kakovost našega življenja? [...] Kakšno je naše pretežno razpoloženje in kakšna je naša zagnanost za izpolnjevanje delovnih nalog in za doseganje ciljev (če si cilje v takem vzdušju sploh postavljamo!)?

Prav na vzdušje zaposlenih vpliva tudi odnos, ki ga imajo s svojimi nadrejenimi, katerih naloga je poskrbeti za optimalne medsebojne odnose ter preprečevanje nesporazumov na delovnem mestu. Ottawa Frank (2004, 70) pravi: »Najučinkovitejša sporočila so tista, ki se dotaknejo poslušalčevega srca.« Prav zato je pomembno, da so sporočila vodstva iskrena in direktna ter povedana na razumljiv in sočuten način. Le tako bodo dosegla pravi odziv zaposlenih, ki bodo iskrenost tudi začutili ter bili pripravljeni pomagati k doseganju skupnih ciljev ter skupnemu reševanju nastalih težav ali zgolj pri odpravljanju ovir. Pomembno je tudi, da so vodje neprestano vpletene v dogajanja, ki se tičejo njihovih zaposlenih, kar pa naj ne zadeva samo vsebino in količino opravljenega dela, ampak tudi njihovo počutje in mnenje glede trenutnih dogajanj znotraj podjetja. Gruban (2006, 15) piše: »Večina vodij se le težko odreče klasični logiki nadzora in direktnemu ukazovalnemu slogu vodenja, ki vodi, tako paradoksalno, k nezavzetosti zaposlenih.«

Tudi Theaker (2004, 175) poudarja vpliv vpletenosti vodstva na zaposlene:

Namen komunikacije je doseganje poslovnih ciljev organizacije. Če se zaposleni zavedajo načina delovanja, težav, ciljev in dogajanja v organizaciji, bodo učinkoviteje zastopali interese podjetja,

tako na delu kot v prostem času. Če jih vodstvo prosi, naj sodelujejo pri izboljševanju delovnih procesov, jih bo spodbudilo k bolj zavzetemu sodelovanju v organizaciji.

Erčulj in Vodopivec (1999, 7) trditve le potrjujeta: »Sposobnost, sporazumevati se, je jedro vseh skupnih prizadevanj tudi v vsaki organizaciji, saj se je zaradi slabe komunikacije pretrgala že marsikatera poslovna zveza.« Zaposleni morajo imeti občutek, da se imajo na koga obrniti v primeru težav ali zgolj vprašanj, ki zadevajo poslovanje podjetja, na strani vodij pa je, da jim nudijo ustrezne odgovore, ne glede na njihovo zasedenost ali nezainteresiranost. Prav to ukvarjanje z vsakim posameznim zaposlenim omogoča večjo informiranost posameznikov in večja njihov občutek vpletenosti. O vplivu posluha vodstva na storilnost zaposlenih razlaga Theaker (2004, 176): »Raziskave so že v poznih 20. in zgodnjih 30. prejšnjega stoletja pokazale, da so zaposleni veliko bolj produktivni, če jim je vodstvo pripravljeno prisluhniti.« Ne le, da zaposlenim na tak način omogočamo boljše počutje pri delu, temveč s tem podjetju pomagamo pri doseganju boljših poslovnih rezultatov. Zadovoljni zaposleni so bolj odprti, ko pride do sodelovanja z vodstvom, obenem pa je njihov interes za širjenje govoric manjši. Brajša (1994, 83) piše: »Možnosti in načini izražanja lastnih potreb, želja in občutkov posameznika in skupine v podjetju imajo strateški pomen za človeške potencialne in rezerve v podjetju.« Prav zaradi tega je v podjetju potrebno vzpostaviti optimalno raven zadovoljstva zaposlenih, tudi na način, ki bi omogočal preprostejšo in učinkovitejšo izmenjavo informacij. Vrban (2009, 60) piše: »Namesto občasnega (letnega) ugotavljanja zadovoljstva morajo organizacije preiti v stalno ugotavljanje nezadovoljstva zaposlenih in priložnosti, ki izvirajo iz tega.« Samo tako bodo namreč lahko dosegle optimalno raven zadovoljstva svojih zaposlenih, ki jih morajo stalno spremljati pri svojem delu ter se stalno zanimati za njihovo počutje in mnenje, ki ga imajo glede poteka dela. Vsekakor ima pri komuniciranju veliko vlogo tudi kultura, iz katere izhajajo zaposleni, in kultura podjetja samega. Theaker (2004, 174) pravi, da je način, s katerim se v podjetju komunicira, odvisen prav od tega: »Komunikacija znotraj podjetja poteka po različnih poteh, od uprave in vodstvenih kadrov navzdol k delavcem nazaj, pa med skupinami in posamezniki.« Pomembno je, da se komunikacija med vsemi temi nivoji čim manj zatika ter, da potuje čim bolj enakomerno in enotno. Od kulture pa je največkrat odvisno, kako in kje bo do motenj prišlo.

Težavo povzročajo tudi neresnice, ki jih posamezniki dodajo med posameznimi stopnjami sporočanja informacij, te pa nastanejo ob neuspešni in neurejeni komunikaciji znotraj podjetja, pravi Theaker (2004, 174):

Kadar komunikacija ne deluje, vskoči »tajna pošta«, torej govorice in natolcevanja, ki nadomestijo resnične informacije in se širijo povsem nenadzorovano. Seveda vedno obstajajo, vendar njihov učinek ni tako škodljiv, če so komunikacijske poti v podjetju urejene. Težave nastopijo, kadar so govorice edina oblika širjenja informacij ali pa se zaposlenim zdijo bolj verodostojne od informacij, ki jih dobijo do vodstva. Odpravljanje tovrstnih komunikacijskih ovir je zelo kompleksno, saj je v ospredju posameznikova volja, ki ga žene k sporočanju neresničnih informacij.

Brečko (2009, 36) piše: »Način, kako komuniciramo s sabo, določa odnos do sebe ali predstavo, ki jo imamo o sebi, torej samopodobo, in tudi odnos do drugih.« Sporočanje informacij torej temelji na posameznikovi samopodobi, pomemben vpliv pa ima tudi njegovo trenutno počutje.

Analiza o internem komuniciranju je v podjetju povzročila precejšnje zanimanje zaposlenih. Glede na število izpolnjenih anket lahko domnevamo, da si zaposleni želijo spremembe v tej smeri in da so pripravljeni postati bolj vpleteni v dogajanje znotraj podjetja. V ta namen je bilo podanih več predlogov, ki bi pozitivno pripomogli k izboljšanju internega komuniciranja, kateri zadevajo tako načine za izboljšanje odnosov med zaposlenimi kot tudi optimizacijo ter izboljšanje sredstev in metod obveščanja zaposlenih. Večina sodelujočih v anketiranju je bila mnenja, da so prav odnosi med zaposlenimi ter odnos, ki ga imajo nadrejeni do posameznih zaposlenih, krivi za nastanek neučinkovite komunikacije. Predvsem pa je bilo v ospredju ne ukrepanje znotraj podjetja v primeru nastanka težav oz. ne posluh vodilnih in stagnacija ukrepov in dogodkov za izboljšanje situacije v pozitivno smer.

K izboljšanju komunikacijskih navad naj bi v podjetju uvedli ukrepe, ki zadevajo:

- dostopnost zaposlenih do informacij,
- ugodno počutje zaposlenih na delovnem mestu (z uvedbo prostorov za razvedrilo),
- sporočanje povratnih informacij s strani vodilnih,
- spodbujanje in pohvala zaposlenih glede opravljenega dela,
- spodbujanje vodilnih k aktivnemu reševanju nastalih težav,
- izboljšanje in povečano dostopnost glasila podjetja ter novic in rubrik na intranetu,
- ponovna uvedba rekreativnih aktivnosti na prostem,
- izboljšanje poteka rednih letnih razgovorov z zaposlenimi,
- uvedba dodatnih načinov obveščanja zaposlenih (preko elektronskega naslova, z izrednimi sestanki ipd.),
- uvedba dodatnih izobraževanj in usposabljanj na temo učinkovite komunikacije,
- izbira zaposlenega meseca, leta ali polletja.

Podjetje se mora posvetiti v prvi vrsti zaposlenim in njihovim potrebam ter njihovem ugodnemu počutju na delovnem mestu. Nenazadnje so zaposleni tisti, kateri vplivajo na doseganje poslovnih rezultatov podjetja. Ko glavni imajo ključno vlogo vodilni, saj so neposredno odgovorni za količino opravljenega del. Zidar Gale (2008, 36) piše: »Seveda sta pri delu potrebna red in disciplina, prav tako drži, da je treba izvajati nadzor. Pri tem pa se navadno začnejo težave. Namesto, da bi nadrejeni izvajal nadzor nad delom, ga izvaja nad zaposlenimi.« Zato je pomembno, da so vodilni seznanjeni z mehkejšimi načini pristopa in vodenja svojih zaposlenih, prav tako pa je dolžnost vsakega posameznika skrb za aktiven prenos informacij do prejemnikov, aktivnega poslušanja navodil in napotkov nadrejenih ter medsebojno spoštovanje v vsakodnevnih situacijah.

## LITERATURA

- Baćović Dolinšek, Olivera. 2007. *9 korakov učinkovitega komuniciranja – pot prosvetljenja*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi: Informa Echo.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brečko, Daniela. 2009. Nenasilna komunikacija kot strategija zaščite zdravja pri delu. *HRM 7* (32): 34–39.
- Cimos, d. d. B. 1. *Stebri poslovanja*.  
[Http://www.cimos.eu/index.php?page=static&item=115&tree\\_root=2](http://www.cimos.eu/index.php?page=static&item=115&tree_root=2) (10. 1. 2012).
- Cimos, d. d. 2005. *Eksterno komuniciranje/predstavitev kodeksa komunikacije in vedenja*.  
Interno gradivo, Cimos, d. d.
- Cimos, d. d. 2006. *Komunikacija – ključ do uspeha*. Interno gradivo, Cimos, d. d.
- Cimos, d. d. 2009. *Komunikacijski plan za 2012*. Interno gradivo, Cimos, d. d.
- Cimos, d. d. 2010a. *Struktura zaposlenih skupine Cimos 2010*. Interno gradivo, Cimos, d. d.
- Cimos, d. d. 2010b. *Polletno poročilo 2010*.  
[Http://www.cimos.eu/index.php?page=documents&item=203](http://www.cimos.eu/index.php?page=documents&item=203) (25. 1. 2012).
- Cimos, d. d. 2011a. *Letno poročilo 2010*.  
[Http://www.cimos.eu/index.php?page=letna\\_porocila&item=99](http://www.cimos.eu/index.php?page=letna_porocila&item=99) (21. 12. 2011).
- Cimos, d. d. 2011b. *Skupina Cimos – gibanje števila zaposlenih v letu 2011*. Interno gradivo, Cimos, d. d.
- Erčulj, Justina in Irena Vodopivec. 1999. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gruban, Brane. 2006. Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti. *HRM 4* (13): 14–18.
- Kavčič, Bogdan. 2008. *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
- Kržišnik, Robert. 2010. Nenasilna komunikacija v praksi. *HRM 8* (33): 49–52.
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihaljčič, Zlatko in Lučka Šantl Mihaljčič. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Ottawa Frank, Milo. 2004. *Posredujte svoje sporočilo v 30 sekundah – ali celo hitreje*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vrban, Dušan. 2009. Zaposleni so nezadovoljni. *HRM 7* (31): 58–61.

Zidar Gale, Tatjana. 2008. Kako s pravim načinom komuniciranja doseči, kar želimo od zaposlenih. *HRM* 6 (23): 33–37.

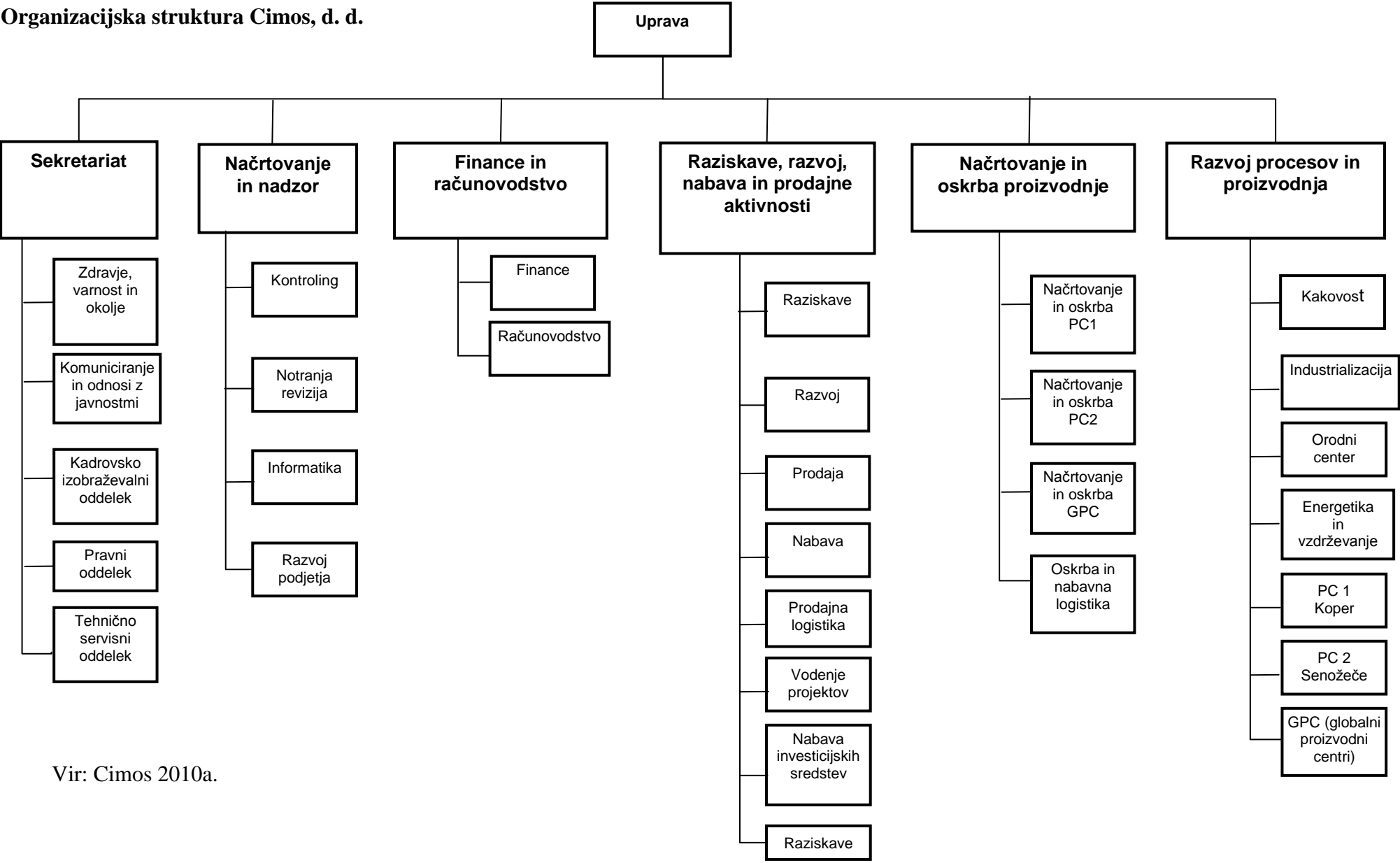
## **PRILOGE**

- Priloga 1 Shema organizacijske strukture Cimos, d. d.
- Priloga 2 Učinkovitost komuniciranja v skupini Cimos – vprašalnik





Organizacijska struktura Cimos, d. d.



Vir: Cimos 2010a.



## UČINKOVITOST KOMUNICIRANJA V SKUPINI CIMOS - VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

komuniciranje je vpeto v naše vsakdanje delovno okolje s prenosom informacij in medsebojnim sodelovanjem. Ravno zato želimo ugotoviti, na kakšen način komunicirate in kakšen je vaš odnos do komuniciranja. Na podlagi vaših odgovorov bomo pripravili predloge in ukrepe za učinkovito komuniciranje.

Vabimo vas k izpolnjevanju ankete. Anketa je anonimna. Za izpolnjevanje boste potrebovali približno 20 minut.

DATUM IZVEDBE: januar 2012.

CILJI: ~ ugotavljanje stanja na področju komuniciranja,

~ izvedba aktivnosti za izboljšavo rezultatov.

NAČIN IZVEDBE: na nivoju celotne družbe.

### **Spol (obkrožite):**

- a) moški
- b) ženski

### **Starost (obkrožite):**

- a) do 20
- b) od 21 do 30
- c) od 31 do 40
- d) od 41 do 50
- e) nad 51

### **Izobrazba (obkrožite):**

- a) OŠ
- b) V. stopnja
- c) VI. stopnja
- d) VII. stopnja in več

V Cimosu ste zaposleni \_\_\_\_\_ let.

## Priloga 2

### 1. Ste se kdaj udeležili katerega od izobraževanj na temo komuniciranja?

- a) Da, večkrat.
- b) Da, enkrat.
- c) Nikoli.

### 2. S katero obliko komuniciranja se med delom najpogosteje srečujete? (1 najmanj pogosto in 6 najpogosteje):

- \_\_\_ osebni razgovor
- \_\_\_ poslovni razgovor
- \_\_\_ telefonski pogovor
- \_\_\_ elektronska pošta
- \_\_\_ sestanek
- \_\_\_ drugo

### 3. Za učinkovito komuniciranje vam je pomembno (1 najmanj pogosto in 7 najpogosteje):

- \_\_\_ kratka in jasna informacija
- \_\_\_ aktivno poslušanje
- \_\_\_ prejemanje in dajanje povratne informacije
- \_\_\_ spoštovanje sogovornika
- \_\_\_ pripravljenost sogovornika na pogovor
- \_\_\_ postavljanje vprašanj
- \_\_\_ drugo

### 4. Kako bi opisali značilnosti komuniciranja z vašimi sodelavci? (v vsaki vrstici označite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni)

	Sploh se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Niti ne niti da.	Večinoma se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
S sodelavci se pogovarjam pretežno o službenih zadevah.	1	2	3	4	5
S sodelavci ne komuniciram, razen ko je to nujno potrebno.	1	2	3	4	5
S sodelavci komuniciram samo, ko potrebujem določene informacije.	1	2	3	4	5
Za pridobivanje informacij se obračam pretežno na iste posameznike.	1	2	3	4	5
Določeni posamezniki imajo vedno več informacij od mene.	1	2	3	4	5

**5. Kako ocenjujete pretok informacij znotraj podjetja? (v vsaki vrstici označite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni)**

	Sploh se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Niti ne niti da.	Večinoma se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Pretok informacij v podjetju je učinkovit.	1	2	3	4	5
Slabi odnosi med sodelavci povzročajo slab pretok informacij.	1	2	3	4	5
Skrivanje informacij posameznikov povzroča slab pretok informacij.	1	2	3	4	5
Ko potrebujem določene informacije za delo, jih z lahkoto dobim.	1	2	3	4	5
Komunikacijo znotraj podjetja je potrebno izboljšati.	1	2	3	4	5

**6. Na kakšen način pridobivate informacije o dogajanju v podjetju? (1 najmanj pogosto in 8 najpogosteje)**

- Zeus  
 interno glasilo  
 oglasna deska  
 vodja  
 sodelavci  
 mediji javnega obveščanja  
 prijatelji, sorodniki  
 drugo

**7. O dogajanju v podjetju imam (obkrožite ustrezni odgovor):**

- a) preveč informacij  
 b) dovolj informacij  
 c) premalo informacij

**8. Kako pogosto prelistate Cimosovo glasilo? (obkrožite ustrezni odgovor)**

- a) vsak izvod  
 b) občasno  
 c) redko  
 d) nikoli

## Priloga 2

### 9. Kako pogosto vam je zadovoljivo izhajanje časopisa? (označite ustrezní odgovor)

- a) mesečno izdajanje
- b) četrletno izdajanje
- c) polletno izdajanje
- d) letno izdajanje
- e) nikoli
- f) drugo \_\_\_\_\_

### 10. Vsebino na Zeusu gledam: (obkrožite ustrezní odgovor)

- a) vsak dan
- b) večkrat tedensko
- c) občasno
- d) ne gledam, ker nimam časa

### 11. Koliko časa vam nameni vodja za pogovor? (označite ustrezní odgovor)

- a) nekaj minut na dan
- b) pogovoriva se večkrat na dan
- c) pogovoriva se enkrat na teden
- d) pogovoriva se večkrat mesečno
- e) pogovoriva se manj kot enkrat mesečno
- f) pogovoriva se enkrat letno

### 12. Kako bi po vašem mnenju lahko izboljšali komunikacijo v podjetju? (v vsaki vrstici označite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni)

	Sploh se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Niti ne niti da.	Večinoma se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Z bolj odprtimi odnosi med sodelavci.	1	2	3	4	5
Z aktivnim pristopom k reševanju težav.	1	2	3	4	5
Z izboljšanjem odnosa sodelavcev do nadrejenih.	1	2	3	4	5
Z izboljšanjem odnosa nadrejenih do zaposlenih.	1	2	3	4	5
Z boljšimi sredstvi obveščanja (intranet, glasilo, e-mail inp.).	1	2	3	4	5
Z boljšimi metodami obveščanja (sestanki, pogovori, dogodki inp.).	1	2	3	4	5

**Za sodelovanje v anketi se vam lepo zahvaljujemo.**