

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

KOMUNICIRANJE MED
ZAPOSLENIMI V PODJETJU

Petra Culjkar

Koper, 2008

Mentor: asist. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

Komuniciranje je pomemben element družbenega življenja, za podjetje pa predstavlja pogoj njegovega delovanja. Omogoča prenos informacij med zaposlenimi, rešuje in odpravlja nesporazume med njimi in s tem sooblikuje organizacijsko kulturo, kar je bistveno za konkurenčno prednost. V zaključni projektni nalogi smo prehajali od spoznavanja osnov samega komuniciranja do razumevanja sistema interne komunikacije kot sredstva za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti organizacij pri doseganju ciljev. Predmet empirične raziskave je interno komuniciranje v podjetju DZS, d. d., v diviziji Maloprodaje. Raziskava je potekala s pomočjo opazovanja z udeležbo in polstrukturiranega intervjuja med zaposlenimi. Analiza daje vpogled v obstoječe stanje v podjetju. Na podlagi rezultatov so oblikovani predlogi za izboljšanje komuniciranja med zaposlenimi v podjetju.

Ključne besede: organizacija, komuniciranje, učinkovitost komuniciranja, interno komuniciranje, medosebni odnosi

SUMMARY

Communication is an important element of social life, whereas for a company it represents the essence of its performance. It enables the transfer of information among employees, solves and eliminates misunderstandings between them, and so helps outline organizational culture that is essential for competition advantages. The final project assignment traverses between knowing the basics of communication per se, and understanding the system of internal communication as a means of advancing efficiency in aims achievement. Subject of the empirical research is internal communication in DZS, d. d. (company), in a specific division. The research was carried out by means of observation with participation and interview among the employees. The analysis offers insight into the current situation in the company. Propositions were formed based on the results, upon improving communication among the employees.

Key words: organization, communication, communication efficiency, internal communication, interpersonal relationships

UDK: 336.77(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	3
2	Komuniciranje.....	5
2.1	Opredelitev pojma komuniciranje	5
2.2	Nameni in cilji komuniciranja	5
2.3	Sestavine in smeri komuniciranja.....	6
2.4	Vrste komuniciranja.....	8
2.4.1	Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci.....	9
2.4.2	Komuniciranje glede na število sodelujočih	9
2.4.3	Komuniciranje glede na smer.....	9
2.4.4	Formalno in neformalno komuniciranje.....	10
2.4.5	Vertikalno in horizontalno komuniciranje.....	10
2.4.6	Komuniciranje glede na obliko	11
3	Interno komuniciranje v organizaciji	13
3.1	Pomen zaposlenih in odnosov med zaposlenimi	13
3.2	Temeljne značilnosti odnosov med zaposlenimi	14
3.3	Vpliv vodje na odnose med zaposlenimi.....	14
4	Komuniciranje med zaposlenimi v podjetju.....	17
4.1	Predstavitev podjetja	17
4.2	Organiziranost podjetja.....	19
4.3	Interno komuniciranje med zaposlenimi v diviziji Maloprodaje.....	19
5	Raziskava: komuniciranje med zaposlenimi v diviziji maloprodaje.....	21
5.1	Vzorčni okvir raziskovanja.....	21
5.2	Odziv vprašanih.....	21
5.3	Interpretacija odgovorov in rezultatov	21
5.4	Izboljšanje interne komunikacije v podjetju.....	27
5.5	Predlogi za izboljšanje interne komunikacije v podjetju.....	28
6	Sklep	29
	Literatura	31
	Vir.....	31
	Priloge	33

PONAZORILA

Slika 2.1	Komunikacijski sistem	7
Slika 2.2	Organizacijska struktura DZS	19

KRAJŠAVE

d. d.	delniška družba
oz.	oziroma
SQ	slovenska kakovost
NLB	Nova Ljubljanska banka
SKB	Slovenska kreditna banka

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Komuniciranje je sestavni del našega vsakodnevnega življenja. Z njim se srečujemo na vsakem koraku, tako doma in med prijatelji kot v poslovnem svetu. Na začetku našega življenja je večinoma prevladovalo nebesedno komuniciranje, ki pa je s prvo izrečeno besedo prešlo še na besedno. Nihče ne more živeti ne da bi komuniciral z drugimi in s tem spoznaval svet, v katerem živi, druge ljudi in sebe. S komunikacijo ljudje spreminjamo svoja stališča, navade, vrednote in sprejemamo nove informacije in znanja, ki so nam potrebna.

Organizacija je kot živ organizem, ki ga sestavljajo zaposleni, ki se med seboj razlikujejo po osebnosti, sposobnosti, znanju in motiviranosti za delo. Zaradi vseh teh različnosti je prilagajanje nujno potrebno, če želijo ohranjati dobre medosebne odnose in želijo uresničevati skupne cilje, katere so si v organizaciji zastavili. Delo v skupini je posebna oblika dela, ki se ga moramo neprestano učiti. Menim, da so dobri medosebni odnosi in informiranost zaposlenih na delovnem mestu pomembni za motiviranost zaposlenih in uspešno delo organizacije.

Uspešno poslovanje je danes močno povezano z uspešno in učinkovito komunikacijo znotraj podjetja.

Po mojem mnenju je zadovoljstvo zaposlenih bistvenega pomena, saj zato z veseljem prihajajo na delo in so s sodelavci v dobrih odnosih. Naloga vseh zaposlenih in vodstva je, da se zavzemajo za dobre in učinkovite medosebne odnose.

Pomembnost komuniciranja med zaposlenimi posamezni avtorji opredeljujejo različno (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23):

- dobra komunikacija pripravi zaposlene do sodelovanja in izražanja lastnih mnenj,
- učinkovitejša komunikacija med zaposlenimi je dobra stimulacija za iskanje novih idej podjetja,
- dobra komunikacija med zaposlenimi omogoča zaposlenim lažje razumevanje ciljev organizacije,
- z boljšim komuniciranjem se krepi tudi predstavljanje podjetja navzven.

V podjetju, ki ga obravnavam v zaključni projektni nalogi, delam že dalj časa (najprej preko študentskega servisa, sedaj sem v njem zaposlena) in sem z delovanjem seznanjena. K proučevanju komuniciranja v podjetju so me pripeljale lastne izkušnje in opažanja v podjetju, saj sem ugotovila določene pomanjkljivosti v komuniciranju. Zaradi tega sem se odločila, da bom poskušala ugotoviti, kakšno je komuniciranje med zaposlenimi, kakšni so načini in oblike komuniciranja v določeni diviziji, ter podati predloge za izboljšanje pomanjkljivosti v podjetju.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen

Namen moje zaključne projektne naloge je pojasniti pomen in vlogo komuniciranja med zaposlenimi ter funkcije in cilje komuniciranja.

Predstaviti želim komuniciranje v podjetju DZS, d. d. v diviziji Maloprodaje, ki je za uspeh podjetja izredno pomembno. Dejstvo je, da je za obstoj vsakega podjetja pomembna komunikacija. Za uspešno delovanje podjetja mora biti komuniciranju posvečeno veliko pozornosti, saj dobra komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi povečuje zadovoljstvo vseh zaposlenih. Ohranjajo se boljši odnosi med zaposlenimi, splošno počutje v podjetju je bolj pozitivno in optimistično, zmanjšujejo se nejasnosti. In vse to pripomore k temu, da je podjetje korak pred konkurenco. Naša divizija je izredno razkropljena, saj se naše poslovalnice nahajajo v vseh večjih slovenskih mestih in včasih se pokažejo težave pri komuniciranju. S svojo analizo bom ugotovila komunikacijsko stanje med zaposlenimi v izbranem podjetju v določeni diviziji. To tematiko nameravam preučiti in kasneje podjetju predstaviti svoje ugotovitve in mnenja.

Cilji

V diplomski nalogi bom predstavila pojem komuniciranja, vrste komuniciranja, potek komunikacije ter proučila komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom oziroma nadrejenimi.

Cilj je ugotoviti dejansko stanje komuniciranja med zaposlenimi v obravnavanem podjetju. Pri tem bom ugotovila tudi, kateri so osnovni viri informiranja v podjetju ter kateri bi bili v prihodnosti zaželeni in boljši za pretok informacij.

Na osnovi teoretičnih spoznanj in raziskave je cilj pripomoči k razvoju komunikacije med zaposlenimi. Na osnovi rezultatov bom ugotovila, kako teoretična spoznanja ustrezajo dejstvom. Eden od ciljev naloge bo dosežen, če bo moje delo pripomoglo k boljšemu komuniciranju med zaposlenimi.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Pri pisanju teoretičnega dela diplomske naloge bom dala prednost opisu strukture delovanja in razvoju teorije komuniciranja. Poudarek bo na komuniciranju med zaposlenimi. Z metodo kompilacije oziroma primerjanja bom povzela stališča in sklepe drugih avtorjev.

V uvodu empiričnega dela naloge bom z metodo deskripcije predstavila podjetje, v začetku celotno zgradbo podjetja, nato pa se bom osredotočila samo na določeno divizijo. Pri pisanju empiričnega dela naloge bom uporabila analitični pristop. Ker moja diplomska naloga temelji na raziskavi v določenem podjetju, bom uporabila študijo primera, kjer bom s polstrukturiranim intervjujem pridobila podatke in mnenja

zaposlenih v našem podjetju v določeni diviziji. Rezultati intervjuja bodo temeljili na dejstvih, stališčih in mnenjih vprašanih. Intervju bom izvedla s štirimi zaposlenimi v diviziji Maloprodaje. Iz zbranih podatkov bom bolj celostno razložila komunikacijsko dogajanje v podjetju. Poleg intervjuja pa bom uporabila tudi metodo opazovanja z udeležbo.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Predpostavke

- Predpostavljam, da je boljše komuniciranje in informiranost zaposlenih pogoj za boljše opravljena dela in motivacijo.
- Predpostavljam, da je potrebno za uspešno delovanje podjetja zaposlene spodbujati na različne načine.
- Predpostavljam, da je boljše komuniciranje pomembno za nadaljnji razvoj podjetja in konkurenčno prednost na trgu.
- Predpostavljam, da je rezultate intervjuja mogoče ovrednotiti s teoretičnimi izhodišči.

Omejitve

- Izvedba raziskave zajema določeno divizijo v podjetju, zato bo številčno omejena glede na število zaposlenih v tej diviziji, rezultatov pa ne moremo posploševati na druge divizije.
- Zaradi moje udeležbe med zaposlenimi obstaja možnost prekrivanja ozadja dogajanj.
- Zaradi omejitve s strani podjetja je raziskava omejena samo na komuniciranje in informiranost med zaposlenimi, ravno tako ugotovitve veljajo le za obravnavano divizijo in jih ni mogoče posploševati na celotno podjetje.

2 KOMUNICIRANJE

2.1 Opredelitev pojma komuniciranje

Komuniciranje je proces, ki se nenehno odvija med posamezniki. Izvira iz latinske besede »communicare« in pomeni sporočati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. S komuniciranjem si izmenjujemo informacije, znanje in izkušnje. Pojem komuniciranje ima v literaturi različne definicije, vendar so si med seboj podobne. Najbolj na splošno ga lahko opredelimo kot prenos simbolov med ljudmi. Ko ljudje komunicirajo med seboj, prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov).

Sodoben človek uporablja pri sporazumevanju veliko število najrazličnejših simbolov (Mihaljčič 2006, 12):

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

Vse opredelitve pa tudi poudarjajo, da gre pri komuniciranju za proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo naravnane podobno, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23).

Običajno menimo, da komuniciramo samo takrat, kadar govorimo ali pišemo. Ne zavedamo se, da četudi z neko osebo ne govorimo, z njo vedno komuniciramo. V trenutku, ko smo v družbi z ljudmi, je nekomuniciranje nemogoče, saj vedno uporabljamo določene komunikacijske kanale.

Tako kot v osebnem življenju, je tudi v poslovnem svetu komuniciranje bistvenega pomena. Ni podjetja, ki ne bi komuniciralo in dejavnosti v organizaciji, ki bi zmogla potekati brez komuniciranja, s tem pa dosega želene cilje organizacije.

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo v podjetju, pa je odvisno od namena, cilja, ki si ga postavimo, in seveda še drugih dejavnikov (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 19).

2.2 Nameni in cilji komuniciranja

Namenov poslovnega komuniciranja je toliko, kolikor je oblik sodelovanja z drugimi ljudmi (Tavčar 1995, 10).

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti zaposlenih v vseh organizacijah in je namenjeno postavljanju in doseganju ciljev. Poteka tako navzven z

našimi dobavitelji in odjemalci kot znotraj med zaposlenimi. Namenjeno je vzpostavljanju medosebnih stikov, pridobivanju znanja, izmenjavanju izkušenj in idej, dogovarjanju in sporazumevanju.

Razne oblike komuniciranja omogočajo (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 19):

- dajanje ali dobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanja poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost.

Eden izmed temeljnih namenov poslovnega komuniciranja, poleg informiranja in poučevanja, je vplivanje, ki velja sodelavcem. Komuniciranje je uspešno, če vpliva na stališča in delovanje zaposlenih tako, da organizacija dosega zastavljene cilje.

Poslovno sporazumevanje oziroma komuniciranje je sredstvo za doseganje ciljev delovanja in poslovanja organizacije (Tavčar 1995, 11).

Cilji komuniciranja kot katerikoli dejavnosti v organizaciji naj bodo predvsem (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 19):

- merljivi: ko komuniciramo, moramo vedeti, ali počnemo to dobro in prav;
- dosegljivi: postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, saj prizadevanja, da bi jih dosegali, porabljajo moč udeležencev in sredstva organizacije;
- izzivni: dobro komuniciranje je odvisno od udeležencev, ki jih moramo izzvati, pritegniti, zato da si bodo prizadevali uspešno komunicirati.

Komuniciranje je uspešno le, ko zastavljene cilje tudi dosega.

2.3 Sestavine in smeri komuniciranja

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 42). Če združimo vse sestavine, lahko govorimo o komunikacijskem procesu, ki ga prikazuje Slika 1.

Pošiljatelj (oddajnik) je oseba, ki zbere podatke in informacije, na podlagi katerih sestavi sporočilo in ga odda. Pri tem mora upoštevati temeljna pravila uspešnega komuniciranja, ki se nanašajo na (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 43):

- pošiljatelj je jasno opredeljeni cilj, kaj želi sporočiti prejemniku;
- sporočilo, ki naj bo jasno in razumljivo;

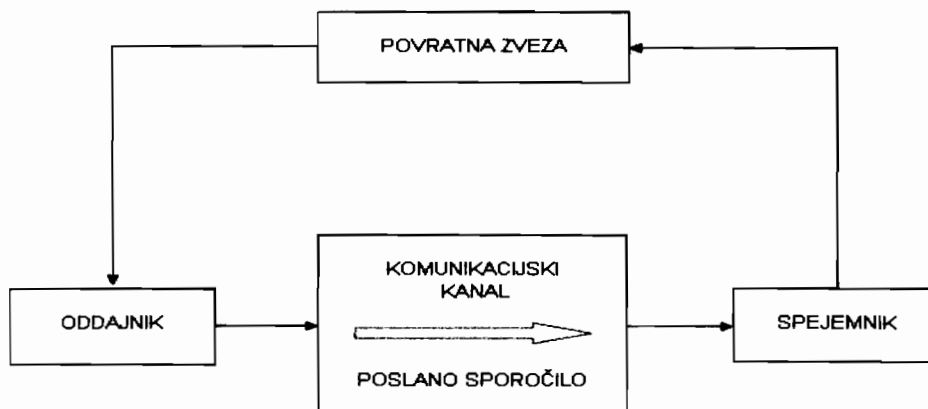
- pošiljateljevo poznavanje prejemnika, saj bo s tem odziv na sporočilo boljše;
- pošiljateljevo razumno ravnanje, saj bo lažje predvideval odzive.

Pošiljatelj mora izbrati tudi način komuniciranja, ali bo to govorno, pisno, neverbalno ali kombinirano. Pri tem je tudi priporočljivo, da gleda na stroške, čas in učinkovitost (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 43).

Prejemnik je oseba, ki sporočilo prejme. Sprejme in dekodira pošiljateljevo sporočilo. Sprejemanje sporočila je odvisno tudi od znanja in sposobnosti sprejemnika, da sporočilo sprejme (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 43).

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo, ki je bilo sestavljeno s strani pošiljatelja, namenjeno prejemniku. Kot komunikacijski kanal se lahko uporabijo različni mediji, na primer besedilo se napiše na papir ali pa na računalnik, glasbo se posname, za pogovor se uporabi telefon. Kanali so različno zmogljivi in je po njih možno prenašati večje ali pa manjše količine informacij. Najbolj zmogljiv kanal je neposredna komunikacija, ki prenaša več znakov hkrati in vključuje besedno in nebesedno komunikacijo. Manj zmogljiv je telefonski način komuniciranja, ker ni vidnih znakov. Še manj zmogljiva pa je pisna komunikacija (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 44).

Slika 2.1 Komunikacijski sistem



Vir: Ferjan 1998, 10.

Ključni element v komunikacijske procesu je *povratna zveza*, saj omogoča, da pošiljatelj oceni učinkovitost svojega poslanega sporočila. V kolikor prejemnik ne razume sporočila, to ugotovimo in obrazložimo z novim povratnim sporočilom. V tej fazi pošiljatelj ugotovi tudi, kakšne zunanje deformacije so vplivale na zmanjšanje učinkovitosti njegovega sporočila (Mihaljčič 2006, 13).

V komunikaciji pa se pojavljajo tudi različne motnje (Mihaljčič 2006, 14):

• **Pri pošiljatelju:**

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno,
- sporočilo je neprimerno kodirano (neurejeno, površno),
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

• **Motnje pri prejemniku so:**

- prejemnik nima interesa za sporočilo,
- prejemnik razume sporočilo tako, kot želi on,
- sporočil je preveč; ne more jih dekodirati,
- sporočilo je po vsebini preobsežno,
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša – nima interesa,
- prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja – strah, spoštovanje,
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

• **Motnje na komunikacijski poti pa so:**

- vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik, motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup, popačitev sporočila,
- prekinitev komunikacijskega kanala, izguba pisma, telefaksa,
- število posrednikov, zaradi nesporazumov med njimi, selektivnega dojetanja.

Poznamo tudi temeljne smeri ukrepanja proti motnjam (Mihaljčič 2006, 14):

- razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom,
- redundanca-ponavljanje sporočila, ki sicer dodatno bremeni komunikacijski kanal, vzporedno sporočanje z več mediji in po več komunikacijskih kanalih,
- omejevanje sporočil-števila in obsega z odbiranjem in šifriranjem.

Vlogi pošiljatelja in prejemnika sta zahtevni. Sporočilo nastane kot misel v pošiljateljevi glavi, oblikujejo ga razum in čustva. Ko se pošiljatelj odloči za sporazumevanje, mora izoblikovano misel posredovati prejemniku. Misel je treba pretvoriti v obliko, ki je primerna za prenos. Teh oblik je toliko, kolikor je človekovih čutov – vid in sluh, voh in tip ter okus – in kombinacij med njimi (Tavčar 1995, 12).

2.4 Vrste komuniciranja

Komuniciranje je po različnih kriterijih mogoče porazdeliti v različne skupine (Mihaljčič 2006, 16–19).

2.4.1 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci

Glede na bližino udeležencev lahko komuniciranje razdelimo na neposredno oziroma direktno in posredno oziroma indirektno komuniciranje.

O neposrednem komuniciranju govorimo, ko se s sogovornikom gledamo v oči. Večinoma gre za razne sestanke, seminarje, razgovore. Neposredno komuniciranje je v ospredju v manjših podjetjih, kjer je število zaposlenih manjše.

Za posredno pa je značilno komuniciranje na daljavo, ki ga opravljamo s pomočjo tehničnih pripomočkov, kot so telefon, telefaks, dopisovanje, in vse pomembnejšega elektronskega dopisovanja. Posredno komuniciranje pride v poštev v velikih podjetjih, v katerih so zaposleni razpršeni po različnih delovnih krajih.

2.4.2 Komuniciranje glede na število sodelujočih

Glede na število sodelujočih v komunikacijskem procesu ločimo:

- *Intrapersonalno (osebno) komuniciranje*, ki gre za komuniciranje, ko oseba komunicira sama s seboj. Človek se v sebi pogovarja sam s seboj in razmišlja ter tehta odločitve. Notranji samogovor poteka neprestano.
- *Interpersonalno (medosebno) komuniciranje*, ki poteka med dvema ali več posamezniki. Ta način komuniciranja je značilen med člani družine, med sodelavci, med kupcem in prodajalcem in še bi lahko naštevali.
- *Javno komuniciranje* vključuje širok krog ljudi. Ljudje pri tem načinu komuniciranja, komunicirajo s pomočjo množičnih medijev oziroma sredstev javnega obveščanja. Množični mediji posredujejo ljudem različne vrste informacij. Od politike, kulture, zabave in še mnogo drugega.

Javno komuniciranje ima tri osnovne funkcije (Mihaljčič 2006, 17):

- Informativna funkcija – množični mediji zbirajo in širijo informacijo o dogajanju okrog nas.
- Povezovalna funkcija – množični mediji povezujejo in zblizujejo ljudi – pravimo, da je dandanes ves svet ena sama velika vas.
- Izobraževalna funkcija – ko množični mediji ljudem posredujejo informacije, jih s tem izobražujejo, širijo njihove znanje.

2.4.3 Komuniciranje glede na smer

Komunikacija je lahko enosmerna ali pa dvosmerna. O enosmerni komunikaciji govorimo, ko gre le za informiranje oziroma dajanje napotkov in ne pričakujemo odgovora s strani prejemnika. Pravzaprav enosmerno komuniciranje sploh ni pravo komuniciranje. Ne pride niti do medsebojnega reagiranja niti do medsebojnega vplivanja ter deluje uradno. V dvosmerni komunikaciji pa gre za povratni odgovor,

dogovarjanje in izmenjavo mnenj. V enosmernem komuniciranju je prejemnik v podrejenem položaju, pri dvosmernem pa je bolj v enakopravnem položaju. V podjetju, ki je usmerjeno k soodločanju zaposlenih, je dvosmerna komunikacija pomembna, vendar pa velikokrat prihaja do motenj v komunikaciji. Vzroki za motnje so lahko družbene razlike med pošiljateljem in prejemnikom. Vsakršne motnje pomenijo izgubo časa, poslabšanje odnosov in težje doseganje ciljev. Res je da je enosmerna komunikacija hitrejša in je navidez bolj urejena, ni pa tako učinkovita kot dvosmerna (Mihaljčič 2006, 17–18).

2.4.4 Formalno in neformalno komuniciranje

Formalne oblike komuniciranja temeljijo na ukazih in navodilih. Uporabljamo v naprej določene kanale z jasno in smotrno zasnovanimi sporočili. Vključuje razporeditev organizacijskih nivojev, delovna mesta in delovna navodila zaposlenim. Z formalno obliko komuniciranja je močno povezan koncept hierarhičnosti.

Neformalno komuniciranje se med zaposlenimi odvija nenačrtovano oziroma spontano in predpisano s formalno organizacijsko strukturo. Če zaposleni ne dobijo potrebne informacije preko formalnih kanalov, jo dosežejo z zbiranjem informacij v neformalnih kanalih, ki so močnejši, koristnejši, hitrejši in bolj točni s prenesenimi sporočili. Za neformalno komuniciranje v organizaciji obstajata dva temeljna vzroka. Prvi je povezan z delom, drugi pa je po svoji naravi družben. Ljudje se v organizaciji povezujejo kot ljudje in ne le kot zaposleni. Med seboj sklepajo prijateljstva ter iščejo sogovornike, ki jim znajo prisluhnit ob vsakodnevnih problemih. Se odvija med člani organizacije in ga je nemogoče in nes pametno spregledati. Je pomemben vir informacij za zaposlene. Zato je priporočljivo, da jo menedžerji sprejmejo in delajo njej v prid (Mihaljčič 2006, 19).

2.4.5 Vertikalno in horizontalno komuniciranje

Pri formalnem načinu komuniciranja smo omenili, da gre največkrat za hierarhijo med zaposlenimi, zato jo delimo na vertikalno in horizontalno komunikacijo.

Vertikalna komunikacija je izmenjava med dvema različnima družbenima skupinama in jo delimo na komuniciranje navzdol in navzgor (Mihaljčič 2006, 18).

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih k spodnjim ravnam organizacijske hierarhije. Namenjene so prenosu napotkov za delo, prenos informacij za delovne naloge, sporočanju ocen podrejenim o njihovem delu ter za informacije ideološke narave (spodbujanje k delu). Tak način je bil do nedavnega najobičajnejši tok sporočil v formalnem sistemu, vendar pa ni več primeren za tržno gospodarstvo, saj slabo vpliva na učinkovito komuniciranje. Pri prenosu skozi hierarhične ravni komuniciranje velikokrat pripelje do izkrivljenih sporočil, saj isto informacijo različni ljudje razumejo drugače oziroma si različno interpretirajo.

Komuniciranje navzgor pa pomeni prenos sporočil od podrejenih k nadrejenim. Večinoma gre za prenos sporočil o delu, doseženih rezultatih in o problemih pri delu. Bistvena prednost in korist te oblike komuniciranja je zanimanje za mnenje zaposlenih in pripombe ali vprašanja v zvezi z njihovim delom. Pri tem načinu komuniciranja so zagotovljeni pritoki koristnih idej tudi iz strani podrejenih. Je pa tudi problem pri načinu te komunikacije, saj zaposleni informacije raje sprejemajo, kot pa dajejo v vednost nadrejenim.

Horizontalna komunikacija pa poteka znotraj ene družbene skupine oziroma med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični stopnji (Mihaljčič 2006, 18). Funkcije horizontalne komunikacije so zagotavljanje nemotenega in usklajenega dela ter omogoča sodelavcem medsebojno podporo. Gre za pomemben kanal, a premalo izkoriščen. V organizacijsko strukturo prinaša tudi fleksibilnost ter preprečevanje konfliktov. Ima mnogo značilnosti neformalnega komuniciranja, je manj popačeno in omogoča hitrejšo povratno komunikacijo. Gre za boljše sporazumevanje med oddajnikom in sprejemnikom. Pojavljajo pa se tudi določeni problemi, med njimi je odpor zaposlenih do vključevanja drugih, kar se povezuje z rivalstvom, nadvlado med skupinami. Kot drugi problem pa je specializacija, ki se kaže v rabi istih izrazov za drugačne pomene ter problem pomanjkanje motivacije. Po ugotovitvi Krepsa je zadnje povezano s tem, da management pogosto horizontalno komuniciranje nima za koristnega in ga enači s klepetanjem in bratenjem med zaposlenimi (Berlogar 1999, 120).

Pri komunikaciji navzgor in navzdol gre bolj za sporočanje, pri horizontalni pa za komuniciranje. Za vsako organizacijo bi bila uporaba vseh treh načinov komuniciranja najboljša, saj bi s tem zaposlene še bolj povezala in bi lažje in hitrejšo dosegala svoje željene cilje.

2.4.6 Komuniciranje glede na obliko

Poznamo dve osnovni vrsti komunikacije glede na obliko; to sta besedno (verbalno) in nebesedno (neverbalno) komuniciranje. Obe obliki sta izredno pomembni, čeprav vedno dajemo v ospredje besedno komuniciranje (Mihaljčič 2006, 19).

Besedno oziroma verbalno komuniciranje je tisto, ki za sporazumevanje uporablja besede. Razdelimo ga ne govorno in pisno, s tem da prve besede slišimo, druge pa vidimo ali tipamo – Braillova pisava za slepe in slabovidne. Govorno sporočanje je hitro, prožno, malo formalizirano, sočasno lahko dosega veliko ljudi. So pa tudi slabosti govornega sporočanja, saj ponavadi ne pušča trajne sledi in pri zaporednem prenašanju sporočila prek več ljudi se sporočilo lahko skazi. Pisno sporočanje je počasnejše, vendar manj dvoumno. Tisto, kar je zapisano, lahko tudi kasneje še pogledamo. Je bolj dodelano in pošiljatelj natančneje premisli, kakšno sporočilo bo poslal. Pisno je počasnejše od govornega, zato na izmenjavo mnenj in stališ čakamo dlje.

Nebesedno oziroma neverbalno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu (Tavčar 1995, 15). Nebesedno komuniciranje med ljudmi je veliko starejše kot besedno, saj je govorica telesa praoblika medsebojnega sporazumevanja in je staro toliko kot človeški rod.

Pri nebesednem komuniciranju je lahko sredstvo za prenos sporočil svetloba, zvok, barva, oblika, vonj, otip, okus, govorica telesa in še bi lahko naštevali.

Čeprav mislimo, da v pogovoru prevladuje besedno komuniciranje, raziskovalci opozarjajo, da ima v vsakem povprečnem razgovoru beseda relativno manjšo vlogo kot pa parajezik. Medtem igra največjo vlogo komunikacija, ki obsega govorico telesa, izrabo prostora in način govora.

Govorica telesa vključuje izraze na obrazu in oči (mimika), kretnje rok, nog in glave (gestika), telesno držo in hojo telesa, ki jih posamezniki zavedno in nezavedno izraža. Izraba prostora pomeni, kako ljudje izražajo svoj fizični prostor. Način govora pa je tesno vezan na verbalno komuniciranje, vendar pa je odvisno, kako hitro govorimo, napetost glasu, pospeševanje in glasnost izgovorjave, ki močno vplivajo na dojetje same vsebine izgovorjenega.

3 INTERNO KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

Organizacija so ljudje, zato je uspeh organizacije odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Komuniciranje je tako povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega. Običajno se ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevem družbenem in gospodarskem življenju. Je temeljna organizacijska dejavnost in je bistvo družbenega sistema ali organizacije (Berlogar 1999, 71).

Poslovno komuniciranje oziroma komuniciranje med zaposlenimi ni samo sebi namen, je pa vselej sredstvo za doseganje ciljev (Tavčar 1995, 11). Uspešnost podjetij je vedno bolj povezana s kakovostjo notranjega komuniciranja organizacije oziroma z internim komuniciranjem. V večini organizacij že dajejo velik pomen na interno komuniciranje, pri čemer pa še vedno ne ločijo med informiranjem in komuniciranjem. Pri informiranju gre le za enosmerno posredovanje informacij, naročil za delo sodelavcem, sporočanje nadrejenim, ki ne pričakuje odziva. Pri komuniciranju pa gre za aktivno udeležbo vseh zaposlenih z njihovimi lastnimi mnenji, znanji, idejami in podobno.

Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja vplivajo odnosi med zaposlenimi, zavzetost zaposlenih za dejavnost, ki jo zajema komuniciranje, samostojnost zaposlenih pri delu ter naravnost zaposlenih v skupno urejanje zadev. Boljše komuniciranje od spodaj na gor stimulira in spodbuja zaposlene pri ustvarjanju idej in to brez skrbi, da bi bile njihove ideje spregledane oziroma neobravnavane. Boljše komuniciranje v podjetju okrepi tudi podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni. Zadovoljni zaposleni bodo boljše pripravljene za pojasnjevanje stališč.

Učinkovitost komunikacije v podjetju lahko presojava na dva načina, in sicer sta to ekonomičnost, glede na stroške organizacije za opravljane komunikacije, in produktivnost, ki nam pove kolikšne izide je dala vsaka sestavina in vsak zaposleni.

Vloga internega komuniciranja se je drugače zelo spremenila, saj metode motiviranja in komuniciranja med zaposlenimi izpred nekaj let postajajo neuporabne. Večinoma je bilo prisotno enosmerno komuniciranje in ukazovanje šefov. Danes so zaposleni obravnavani kot sodelavci in ne kot podrejeni, saj je njihovo znanje in usposobljenost veliko vredno. Sodelavci so si med seboj večinoma enakovredni, zato jim ne moremo samo ukazovati. Vse manj je fizičnih delavcev in prevladujejo učeni, šolani, ki vedo o svojem delu več. Ljudi je potrebno razumeti, ne moremo z njimi upravljati.

3.1 Pomen zaposlenih in odnosov med zaposlenimi

Odnosi med zaposlenimi so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje nalog in doseganje ciljev. Pomembni so za razvoj delovne morale.

Na odnose med zaposlenimi vplivajo nekateri dejavniki, kot so sprejemanje poštene kritike, razumevanje in pomoč, ugled, počutje, disciplina, posvetovanja in spoštovanje osebnosti (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 76).

Če želimo, da bodo medsebojni odnosi čim boljši, morajo zaposleni vedeti, kaj natančno je njihovo delo, kakšne imajo pravice, dolžnosti in kaj se od njih pravzaprav pričakuje. O spremembah, ki se jih tičejo, morajo biti pravočasno informirani. Spremembe, ki so v naprej napovedane oziroma omenjene, zaposlenim olajšajo stvari, saj jih lažje sprejmejo, ker so nanj pripravljene.

Če je zaposleni dobro opravil svojo nalogo, naj se ga pohvali, saj s tem dobi večji zanos do dela in se počuti kot pomemben del kolektiva. V podjetju se mora igrati politika odprtih kart, tako da zaposlenim ne skrivamo dogajanj v podjetju (Možina, Bernik in Svetic 2004, 202).

Človek in njegove sposobnosti, znanje ter vrline so bistveni del vsakega dogajanja. Učinkovito vključevanje človeških virov v podjetje lahko bistveno spremeni končne cilje podjetja. Človeške zmožnosti je treba spoštovati in ceniti.

3.2 Temeljne značilnosti odnosov med zaposlenimi

Za dobre odnose med zaposlenimi je bistvenega pomena zaupanje. V podjetju so zaposleni ljudje, ki imajo enake interese glede zastavljenega cilja podjetja. Če med njimi ni zaupanja, je do želenega cilja zelo dolga pot. Zaupanje omogoča uspešno sodelovanje, prilagajanje in manjše možnosti konfliktov.

Medosebni odnosi predstavljajo nekakšno psihološko ozračje, ki ga tvorijo zaposleni, zato je pomembno vedeti, kakšno je in kaj bi bilo potrebno spremeniti, da bi se zaposleni med seboj dopolnjevali (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 76–77).

3.3 Vpliv vodje na odnose med zaposlenimi

Osnovna vloga vodij je vodenje organizacije k uspešnemu poslovanju, ki je usmerjeno k ciljem organizacije. V bistvu gre za vodenje, ki z zaposlenimi v podjetju dosega cilje organizacije. V ožjem smislu pa se vodenje nanaša na ljudi oziroma na to, kako jih usmerjati, motivirati in vplivati nanje, da bi dosegali cilje (Vrhovec 2002, 105).

Podrejeni si želijo, da se z njimi ravna tako, kot bi ravnali tudi sami, če bi bili v podobnem položaju. Vodja si mora za nemoten potek dela v podjetju pridobiti zaupanje zaposlenih.

Vodje se odločajo, po kakšnem načinu bodo vodili zaposlene. Nekateri se odločajo za avtoritetni način, kar pomeni, da se vodja v celoti odloča in podrejeni nimajo nikakršnega vpliva na odločitve. Ta način vodenja je primeren za zaposlene, ki ne želijo sprejemati odgovornosti in so raje nadzorovani, usmerjeni ter si želijo predvsem varnosti.

Kot drugi način vodenja uveljavljajo demokratični način, za katerega je značilno, da imajo na odločanje vpliv vsi sodelavci oziroma zaposleni. Značilnosti tega vodje je, da zaupa zaposlenim in jih dojema kot osebe, ki so zanesljive, ustvarjalne ter se trudijo za svoje delo.

Poznamo pa še situacijski model vodenja, ki pa je tudi najbolj primeren način. Osnovno sporočilo tega vodenja je, da ne obstaja nek generalni, optimalni in univerzalni način vodenja, ker je pri izbiri načina vodenja vedno potrebno izhajati iz značilnosti situacijskih dejavnikov (osebne značilnosti vodje, zapletenost dela, potrebe zaposlenih ...) (Vrhovec 2002, 108).

Še v marsikaterem podjetju prisegajo na avtoritetni način vodenja, kar je za prijetno delovno okolje in motivacijo izredno nezaželeno. Slabega vodenja je veliko, vendar pa uspešna podjetja že dajejo velik pomen na zaposlene, saj se zavedajo, da so prav oni ključ do uspeha.



4 KOMUNICIRANJE MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU

4.1 Predstavitev podjetja

Družba DZS, založništvo in trgovina je nastala 21. 10. 1994, ko se je s sodno registracijo preimenovala iz predhodne Državne založbe Slovenije, ki jo je leta 1945 ustanovila Vlada Narodne republike Slovenije. Določeno je bilo poslanstvo založbe, ki je izdajanje, založništvo in prodaja učbenikov, učil, tiskovin, knjig in revij. Leta 1995 se je registrirala pri Temeljnem sodišču v Ljubljani kot družba z osnovnim kapitalom 1.429 mio nekdanjih tolarjev. Od leta 1999 pa podjetje tudi kotira na prostem trgu Ljubljanske borze.

Družba DZS nadaljuje šestdesetletno tradicijo ene najpomembnejših založniških in trgovinskih hiš v Sloveniji, hkrati pa se je spremenila v sodobno in tržno naravnano družbo. Usmerjena je predvsem na slovenski trg, kjer ima zelo pomemben položaj, vendar pa v zadnjem obdobju svojo dejavnost širi tudi na tuje trge. Posebej uspešna je kot založba izobraževalne literature. Pomemben del dejavnosti je trgovina s številnimi knjigarnami, papirnicami, prodajnimi centri in franšiznimi poslovalnicami po vsej Sloveniji.

DZS želi obdržati vodilno mesto na področju trgovine s knjigami, pisarniškimi in šolskimi potrebščinami v državi, ohraniti pomemben položaj na področju založništva, povečati prodajo tiskovin po meri kupca, vzpostaviti storitveni inženiring – know how založništva, povečati aktivnosti na področju kakovosti v smeri pridobitve novih ISO standardov, uporabiti elektronsko poslovanje ter povečati in utrditi poslovanje na trgih jugozahodne Evrope in trgovine s šolskimi in pisarniškimi potrebščinami ter postati eden vodilnih multimedijskih poslovnih sistemov v Sloveniji.

Podjetje se deli v določene divizije in bom opisala samo tri bistvene, pri čemer bom največji poudarek dala na divizijo Maloprodaje, saj je tudi del moje raziskave v podjetju.

Divizija založništev

Najpomembnejši cilj divizije Založništev je priprava učbenikov in ostalih šolskih gradiv s celotno vertikalno nove devetletne osnovne šole in prenovljenega programa v srednjih šolah. Vsa učna in ostala gradiva podrobno in celovito predstavljamo skozi vse leto na promocijah, tiskovnih konferencah, seminarjih, strokovnih združenjih. Pomemben segment v okviru divizije Založništev je tudi Šolski epicenter, ki je pomemben specializiran center za tuje jezike in redno organizira številna srečanja učiteljev tujih jezikov, razna tekmovanja iz znanja tujih jezikov in bralne urice za najmlajše. Založništvo Tiskovin, ki prav tako deluje v okviru divizije Založništev, pa razvija in širi naši dve blagovni znamki Alea in Akta, ki sta nosilki zelenega znaka SQ, kot najvišjega slovenskega priznanja kakovosti izdelkov in storitev.

Divizija veleprodaje

Divizija Veleprodaje oskrbuje slovensko tržišče s pisarniškim materialom in se je po nekajletni strmi rasti znašla v fazi stagnacije, kar je posledica enakega svetovnega in predvsem evropskega trenda. Kljub negativnim predznakom pri tržnem povpraševanju je divizija Veleprodaje zabeležila realno rast prodaje. S tem smo dodatno učvrstili vodilni položaj na trgu ter še deloma povečali prednost pred konkurenco. Pomemben poudarek dajemo projektu pridobivanja kupcev, ki blago naročajo preko elektronske trgovine. Ta projekt smo uspešno vpeljali v nekatera ugledna slovenska podjetja (Revoz, NLB, Gorenje, Krka, SKB, Žito, Petrol ...). Posebno pomembna je tudi podpisana pogodba o sodelovanju z enim od najuglednejših in največjih oskrbovalcev pisarn po svetu, Corporate Expressom. Naša pričakovanja ob tem sodelovanju so velika.

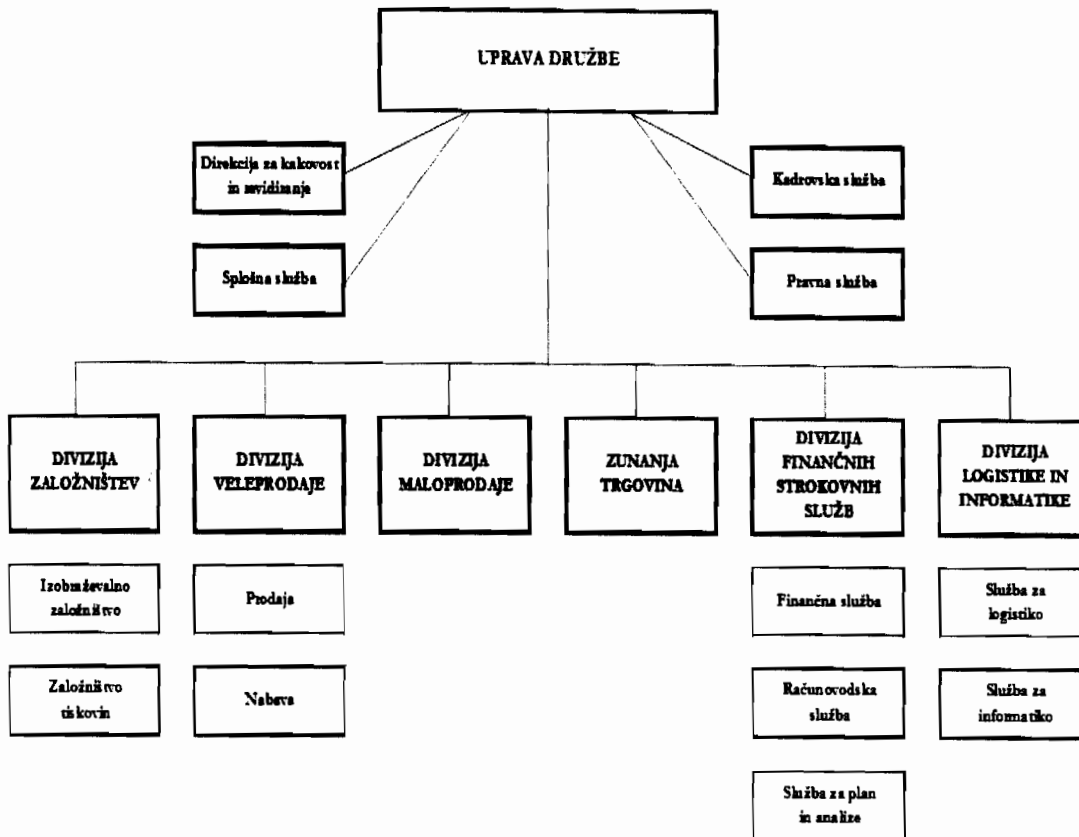
Divizija maloprodaje

Divizija Maloprodaje, v okviru katere delujem tudi sama, je po nekajletnem realnem padanju prihodka ponovno dosežena realna rast. Z odpiranjem novih poslovalnic v večjih nakupovalnih centrih, predvsem Mercatorjevih, se sledi konceptu razvoja maloprodaje, ki temelji na oskrbovanju s šolskimi in pisarniški potrebščinami, tiskovinami ter splošno literaturo in učbeniki posameznim kupcem oz. fizičnim osebam. Rezultat take poslovne politike je doseganje večine gotovinske prodaje, kar nas po tem kriteriju uvršča na prvo mesto med trgovci naše panoge. Poslovalnice se iz mestnih središč čedalje pogosteje selijo v velike trgovske centre na obrobja mesta, saj je pretok ljudi v teh centrih večji. Kljub temu pa ostajajo v nekaterih večjih mestih po Sloveniji še vedno odprte poslovalnice v mestnih središčih zaradi naših stalnih strank. Na področju stroškov poslovanja celotne divizije Maloprodaje smo kljub bistveno povečanemu obsegu prodaje, vključno s stroški, ki smo jih imeli pri odpiranju novih poslovalnic in obnavljanju starih, uspeli ohraniti realno enake stroške, kot v predhodnem obdobju.

4.2 Organiziranost podjetja

Organizacija in s tem organizacijska struktura bistveno vplivata na učinkovitost in uspešnost podjetja. Lahko bi rekli, da je uspešnost v DZS odvisna od njenih članov in od razmerji med njimi. V podjetju DZS govorimo o mešani obliki organizacijske strukture (DZS 2008).

Slika 4.1 Organizacijska struktura DZS



Vir: DZS 2008.

Pri poslovanju se med divizijami vedno bolj iščejo povezave skupnih dobaviteljev v smislu enotne nabave tako v Sloveniji kot v tujini.

4.3 Interno komuniciranje med zaposlenimi v diviziji Maloprodaje

V diviziji Maloprodaje je zaposlenih več kot 200 ljudi. Divizija je razdeljena na dva dela. En del sestavlja centralni oddelek, kjer se ukvarjamo s prijavo novih knjig, nakupom novih potrebščin in pisarniškega materiala, sledimo smernicam konkurence, sodelujemo z dobavitelji, tako z domačimi kot s tujimi, planiramo odprtje novih poslovalnic in jih tudi urejamo. Drugi del sestavljajo naše poslovalnice, katere se nahajajo po celi Sloveniji. V poslovalnici se vrši prodaja knjig in potrebščin.

Komuniciranje med zaposlenimi v podjetju

Glede na to, da je naša divizija zelo razkropljena, saj se centralni oddelek nahaja v Ljubljani, ostale poslovalnice pa po vseh večjih slovenskih mestih, je komunikacija zelo omejena.

Informacijska povezanost z vsemi poslovalnicami nam omogoča, da komuniciranje poteka preko elektronske pošte, intraneta in telefona. To so največkrat uporabljena sredstva za obveščanje in posredovanje sporočil med zaposlenimi. Interno komuniciranje z uporabo tehnologij ima pomembno vlogo znotraj divizije Maloprodaje.

Predpisan način komuniciranja med zaposlenimi v diviziji je formalen. Poteka navzdol, navzgor in na isti hierarhični stopnji. Komunikacija v podjetju poteka enosmerno in dvosmerno, saj je zaposlenim omogočena podaja povratnih mnenj, predlogov in stališč, a se jih preko elektronske pošte ne poslužujejo velikokrat.

Neformalna komunikacija je najpogosteje uporabljena med zaposlenimi na isti hierarhični ravni, saj z njo pridobimo večino informacij, ki se nanašajo na dogajanje v podjetju.

5 RAZISKAVA: KOMUNICIRANJE MED ZAPOSLENIMI V DIVIZIJI MALOPRODAJE

Temeljni namen raziskovalnega dela naloge je prikazati dejansko stanje komuniciranja med zaposlenimi in vodstvom v diviziji Maloprodaje, poiskati odstopanja in poiskati vzrok stanja internega komuniciranja. Vprašanja zajemajo informiranost med zaposlenimi, pretok informacij, odnos med nadrejenimi in podrejenimi.

5.1 Vzorčni okvir raziskovanja

Zaradi razkropljenosti zaposlenih je bila raziskava omejena na intervju s štirimi zaposlenimi v diviziji. Prva dva, ki sta odgovarjala na moja vprašanja, sta zaposlena v centralnem oddelku, druga dva pa v poslovalnici. Za izbor teh štirih zaposlenih sem se odločila glede na njihove izkušnje, saj so v podjetju zaposleni že več kot pet let. Za voljo ohranjanja anonimnosti intervjuvanih ne moram zapisati, katera delovna mesta zasedajo, ker bi bilo očitno kdo so. Namenoma sta bili intervjuvani po dve osebi iz centralnega oddelka in iz poslovalnice, da bi na takšen način pridobila boljši vpogled v komunikacijsko stanje. Odgovore na polstrukturirane intervjuje sem zapisovala. Odgovori so v nadaljevanju predstavljeni in interpretirani. Poleg intervjuja sem uporabila tudi metodo opazovanja z udeležbo.

5.2 Odziv vprašanih

Na željo vseh, ki so bili pripravljeni odgovarjat na moja vprašanja, njihovih imen nisem objavila, zato sem jih poimenovala oseba A in oseba B, ki sta zaposleni v centralnem oddelku in oseba C in oseba D, ki sta zaposleni v poslovalnici. Njihove odgovore sem si beležila in jih tudi v diplomski nalogi napisala.

5.3 Interpretacija odgovorov in rezultatov

Vprašanja sem zastavila tako, da bi pridobila kar se da več informacij, kakšno se zaposlenim zdi komuniciranje in kako oni skozi svoje oči vidijo komuniciranje med zaposlenimi. Vprašanja so bila odprtega tipa.

Intervju sem razdelila na dva sklopa, tako da je bilo v prvem sklopu v ospredju komuniciranje in nato še informiranje.

Komuniciranje

Najprej sem intervjuvance povprašala, kako so trenutno zadovoljni s komunikacijo v diviziji.

Oseba A: Meni, da je komunikacija dobra kljub temu, da je večina zaposlenih na drugih delovnih mestih. Sama osebno ne občuti slabe komunikacije, edino v primeru, ko

nekoga iz poslovalnice potrebuje in ga v tistem trenutku ne dobi na zvezo. Povezava preko elektronske pošte se ji zdi idealna zamisel, čeprav se zaveda, da je to izredno neosebni način komuniciranja.

Oseba B: S komunikacijo v podjetju je dokaj zadovoljena, čeprav navaja premajhno informiranost na določenih področjih. Izpostavila je spremembe kadrovanja, spremembo planov in podobno. S strani direktorja pa pogreša redne kolegije.

Oseba C: Komunikacija med zaposlenimi v njeni poslovalnici se ji zdi primerna in je začutiti preprost in domač način komuniciranja. Nekoliko slabše izkušnje s komuniciranjem pa ima s sodelavci v centralnem oddelku, saj je komuniciranje preko telefona zelo oteženo, še posebno, če ima v poslovalnici kupca.

Oseba D: Na to zastavljeno vprašanje sem dobila zelo kratek odgovor brez pojasnil, v katerem mi je dejala, da je komunikacija v diviziji zadovoljiva.

Glede na to, da vem, da je komunikacija ključ do uspeha, sem malo presenečena nad njihovimi odgovori. Pričakovala sem več primerov neuspešne komunikacije, ne samo pomanjkanje kolegijev, oteženo je tudi delo na daljavo, saj se velikokrat zgodi, da določene osebe ne dobiš na telefon, ko jo najbolj potrebuješ. Res je, da zaposleni v poslovalnicah teh slabosti niti ne občutijo velikokrat, saj si nekako pomagajo med seboj. Na centralnem oddelku pa se določenih informacij žal ne da dobiti, saj imamo tudi različne programe in so nam lahko v pomoč samo poslovalnice. Ni problem samo telefon, temveč tudi elektronska pošta. V centralnem oddelku večino časa preživimo za računalnikom, medtem ko se v poslovalnicah zaposleni posvečajo strankam in nekako pozabijo na pošto, saj se je že zgodilo, da kakšen dan niti niso pogledale pošte. S tem je komunikacija nekoliko otežena in veliko stvari se prenese na naslednji dan, kar pa tudi ni dobro.

Na vprašanje o komunikacijskem odnosu z nadrejenimi sem dobila sledeče odgovore:

Oseba A: S svojim nadrejenim sta v formalnem odnosu, saj je še vedno v ospredju spoštovanje. Dostop do nadrejenega ji je zaradi mesta zaposlitve omogočen velikokrat. Z odnosom je izredno zadovoljna, saj nadrejeni vedno posluša njene ideje in zamisli, čeprav še ni rečeno, da jih vedno upošteva, vendar pa ima vseeno možnost, da pove svoje mnenje, kar se ji za potek dela zdi primerno.

Oseba B: Odnos z nadrejenimi je odkrit in sproščen, vendar pa ostaja v zavedanju hierarhije in spoštovanja.

Oseba C: Dostop do nadrejenega ji je osebno zelo otežen zaradi oddaljenosti. Večinoma s svojim nadrejenim komunicira preko telefona in še to v primeru, ko naleti na problem pri poslovanju. Drugače imata formalen odnos komuniciranja.

Oseba D: Komunikacija z nadrejenimi je v večini po telefonu ali pa elektronski pošti. Izjemoma se zgodi, da se srečata na štiri oči, s tem da se vedno predhodno naroči vsaj kakšen teden prej.

Že pri komuniciranju z nadrejenim naletimo na problem oddaljenosti zaposlenih. Nekomu, ki je zaposlen na isti lokaciji kot njegov nadrejeni, je komuniciranje z nadrejenimi lažje. Tukaj je pomanjkljivost komuniciranja na daljavo oziroma brezosebna komuniciranja. Telefon in elektronska pošta ni dovolj, da bi izrazil svoje mnenje in želje.

Na vprašanje, ki se je nanašalo še na odnos z zaposlenimi in podrejenimi, sem dobila sledeče odgovore:

Oseba A: S svojimi sodelavci najraje vidi neformalen in sproščen odnos. Misli, da je v domačnosti možno narediti veliko več, kot pa po formalni poti. S sodelavci, ki so v centralnem oddelku, komunicira dnevno, saj je edino tako možno speljati določene projekte. Veliko da na mnenje drugih zaposlenih, saj pri njej velja načelo »več glav več ve«. Vsako mnenje zaposlenega je samo pozitivno. S podrejenimi tudi goji neformalen odnos, saj meni, da jih s tem tudi lažje motivira.

Oseba B: Ponovno sem dobila enak odgovor kot pri vprašanju o odnosu z nadrejenimi. Ima odkrit in sproščen odnos z zavedanjem hierarhije in spoštovanja.

Oseba C: S svojimi zaposlenimi v poslovalnici ima neformalen odnos, edino v primeru, ko je v poslovalnici kupec, se držijo formalnega. Z zaposlenimi se skupaj dogovarjajo in urejajo poslovalnico, saj smo ljudje različni in ravno ta razlika nas dela posebne. Z zaposlenimi na centralnem oddelku tudi goji način neformalnega komuniciranja, vendar z njimi komunicira le v primeru, če naleti na problem nerazumevanja elektronske pošte ali pa na določeno problematiko na artiklu. Drugače pa nima veliko stikov.

Oseba D: Odnosi z zaposlenimi in podrejenimi so zadovoljivi. V ospredju je seveda neformalni odnos, čeprav se v nekaterih primerih pokaže, da bi bilo boljše, da bi bil formalni. To se dogaja predvsem pri zadolžitvi del, saj se velikokrat zgodi, da jo zaradi neformalnega odnosa ne jemljejo resno. Z zaposlenimi na centralnem oddelku pa se poslužuje večinoma formalnega odnosa, saj ima z nekaterimi premalo stika.

Glede na to, da divizijo Maloprodaje sestavljata tako centralni oddelek kot poslovalnice, se občuti tudi razlika v komunikaciji z zaposlenimi in podrejenimi. Če so zaposleni večino časa skupaj, formalni odnos hitro prerase v neformalnega, ki je bolj sproščujoč in v trenutkih dosega večjo učinkovitost. Vendar pa obstaja zadržek, da se včasih zaradi neformalnega odnosa določenih stvari ne izpolnjuje tako, kot bi se morale.

V naslednjem vprašanju me je zanimalo, katerih načinov komuniciranja se največkrat poslužujejo.

Oseba A: Njen način komuniciranja je neposredno komuniciranje z ostalimi v oddelku, s poslovalnicami pa komunicira po telefonu ali pa elektronski pošti.

Oseba B: Komunicira preko prodajne mreže oziroma z našo elektronsko pošto in telefonom. Znotraj centralnega oddelka in v sklopu vodstva pa se poslužuje osebne

komunikacije. Sama osebno pogreša osebno komunikacijo z vsemi ostalimi zaposlenimi v poslovalnicah.

Oseba C: Sama v poslovalnici komunicira osebno z zaposlenimi, s centralnim oddelkom pa je vedno na zvezi preko telefona ali pa elektronske pošte.

Oseba D: Z zaposlenimi ponavadi komunicira osebno in predvsem pogovorno. Elektronske pošte se ne poslužuje velikokrat, le ob izjemnih trenutkih.

Res je, da živimo v obdobju elektronske dobe in telefonov, vendar pa menim, da je v ospredju preveč neosebne komunikacije v ospredju. Iz lastnih izkušenj vem, da je mnogo lažje in boljše z nekom komunicirati iz oči v oči. Mislim, da je tudi bolj učinkovito. Nekatero nastalo nejasnost je lažje reševati osebno na skupnih sestankih in se je že pokazalo, da so skupni sestanki prinesli veliko dobrih rezultatov. Seveda takšnih sestankov ni potrebno sklicevati vsak mesec, zaželeno pa bi bilo vsaj na pol leta. V tem času se veliko stvari spremeni in prihaja do novitet. Noviteto je lažje predstaviti, kot pa napisati v elektronskem sporočilu.

Na vprašanje, če se jim zdi komuniciranje uspešno in kje vidijo kakšne pomanjkljivosti so odgovorili:

Oseba A: Glede na rezultate, ki jih dosegajo meni, da je tudi komunikacija uspešna. Če ne bi bila uspešna, pravi, da tudi poslovni uspehi ne bi bili takšni, kot so. Res je, da včasih kje »zaškripa«, vendar se hitro reši. Pomanjkljivost večinoma opazi pri nerednem prebiranju elektronske pošte.

Oseba B: Komuniciranje se ji v večini primerov zdi uspešno. So določene zapreke pri nerazumevanju določenih stvari, vendar se s komunikacijo stvari hitro uredijo.

Oseba C: Glede na to, da imajo pri poslovanju vse urejeno, meni, da komunikacija ni slaba, ne more pa trditi, da je dobra, saj so še vedno pomanjkljivosti. Ni pa mi znala odgovoriti, na katerih stvareh občuti pomanjkljivosti.

Oseba D: Po njenem mnenju je komunikacija uspešna in ne vidi pomanjkljivosti.

Res je, da so poslovni uspehi in izpolnjeni cilji delno rezultat uspešnega komuniciranja, vendar to še ne pomeni, da če je podjetje uspešno, se komunikacije ne bi dalo izboljšati. Lahko da zaposleni samo naredijo naročene naloge in jih pozitivno izpolnjujejo. Drugače so s komunikacijo zadovoljni, čeprav se pojavljajo določene pomanjkljivosti, ki se začutijo ob neizpolnjenih določenih nalogah in se večinoma dogajajo o nerednem prebiranju elektronske pošte oziroma o nerazumevanju določenega podanega sporočila.

Na vprašanje, če naletijo na kakšne motnje pri komuniciranju in kaj storijo v teh primerih, so mi odgovorili naslednje:

Oseba A: Velikokrat. Glede na to, da so velik kolektiv, se vedno vsi z vsem ne morejo strinjati. Takrat velikokrat pride do sporov in pride do prilagajanja. Včasih popusti en, včasih drugi. Motnje pri komunikaciji opaža tudi v primeru, ko po elektronski pošti pošlje sporočilo, veliko poslovalnic ne razume poslanega sporočila.

Včasih se nerazumevanje pokaže šele čez čas, kar pa ni dobro ne za potek dela ne za podjetje. V takšnih primerih se velikokrat poslužuje telefonskega pogovora, kjer določene stvari ponovno razloži.

Oseba B: Občasno prihaja do določenih nesoglasij in neprimerne komunikacije, kar pa sama osebno najraje razreši s pogovorom.

Oseba C: Do motenj pri komuniciranju prihaja, saj velikokrat s strani centralnega oddelka poslanega sporočila ali pa navodila ne razumejo. V kolikor same ne morejo razrešiti sporočila, velikokrat raje pokličejo, kot pa da ponovno pošljejo elektronsko pošto, saj se jim zdi bolj zamudna, kot klic.

Oseba D: Do motenj v poslovalnici prihaja pri določenih posameznikih, s katerimi se ponovno pogovori. Do motenj s strani centralnega oddelka pa velikokrat prihaja ob podanih navodilih v elektronskem sporočilu, katere pa sproti rešuje preko telefonskega pogovora.

To, da prihaja do motenj v podjetjih je nekaj popolnoma normalnega. Vendar je za to, da bi število motenj omejili oz. zmanjšali, potrebno tudi nekaj storiti. Ni dovolj, da se elektronsko sporočilo prebere, potrebno ga je tudi razumeti in realizirati. V kolikor to ni mogoče, je potrebno čim prej poiskati pomoč nadrejenega. Stalni pogovori in dogovarjanja so prava smernica k zmanjšanju motenj v podjetju.

Naslednje vprašanje se je glasilo, ali se jim zdi komunikacija preko telefona in elektronske pošte primerna in zakaj.

Oseba A: Trenutno jim ničesar drugega ne preostane in vidi samo v tem načinu možnost komuniciranja s poslovalnicami, saj je ta način najhitrejši.

Oseba B: Za elektronsko pošto meni, da je hitra in istočasno zaobjame večji del zaposlenih, ki jih je potrebno obvestiti o določenih stvareh. Tudi telefonska komunikacija se ji zdi primerna, saj je uspešna z osebo, ki je za osebno komunikacijo preveč oddaljena.

Oseba C: Ne zdi se ji primerna, a imajo samo ta dva načina na voljo, tako da so ga sprejele. Primerna bi bila mogoče kakšna srečanja, na katerih bi vsaj okvirno prikazali plane za prihodnost, na podlagi katerih bi se lažje pripravile na spremembe.

Oseba D: Osebno se ji zdi najbolj primerna, ker je tudi najhitrejša.

Verjetno je tudi problem pri zaposlenih, saj ne sporočijo naprej odgovornim, da se jim komunikacija ne zdi ravno primerna. Mislim, da so se sprijaznili s ponujenim in o čem novem niti ne razmišljajo. Pri eni osebi je bilo omenjeno srečanje, drugače pa nimajo drugih predlogov. Mogoče bi že kakšna omemba bila dobrodošla in s tem rešitev za nov način komuniciranja. Sicer je elektronsko komuniciranje danes nujna oblika komuniciranja, vendar nikakor zadostna, in na račun elektronske oblike komuniciranja ne bi smeli zanemariti druge oblike, predvsem neposredno komuniciranje.

Naslednje vprašanje je bilo, katere vrste komunikacije pogrešajo.

Oseba A: Predvsem pogreša osebni način komuniciranja z zaposlenimi v poslovalnici.

Oseba B: Ne pogreša nobene vrste komunikacije, saj se ji trenutno ta zdi dovolj uspešna.

Oseba C: Glede na to, da neposredno komunicira s svojimi zaposlenimi, bi bilo osebno komuniciranje s strani centralnega oddelka zelo zaželeno.

Oseba D: Pogreša komunikacijo v govorni obliki z nadrejenimi, saj večinoma z njimi komunicira v pisni obliki preko elektronske pošte.

Zaposleni v podjetju dobro vedo, da je osebno komuniciranje nekaj bistvenega za uspešnost in povezanost zaposlenih. V večini so zadovoljni s trenutnim načinom komuniciranja, vendar pa še vedno pogrešajo osebno komunikacijo tako z nadrejenimi kot z nekaterimi zaposlenimi. Na tem področju komuniciranja bi bilo potrebno iskati rešitve.

Na vprašanje, kje vidijo možnost za boljše komuniciranje, so odgovorili sledeče:

Oseba A: Priložnost za boljše komuniciranje vidi v skupnih sestankih enkrat mesečno, vendar pa ve da je to izredno težko.

Oseba B: Priložnost vidi v doslednosti prebiranja elektronske pošte s strani podrejenih.

Oseba C: Priložnost vidi na skupnih sejah oziroma sestankih, na katerih bi si izmenjevali ideje, mnenja in reševali probleme.

Oseba D: Možnosti za boljše komuniciranje vidi v bolj strnjeni elektronski pošti, ki pa tudi ne bi bila poslana vsak dan, vendar enkrat do dvakrat tedensko.

Zaposleni se zavedajo, da bi se bilo potrebno večkrat skupaj uvesti in skupinsko reševati probleme, ki nastajajo v podjetju. Poleg tega je opaziti, da je elektronske pošte preveč za nekoga, ki ima opravke še s strankami. Pošta je ponavadi napisana preobsežno in posledica je tudi površnost prebrane pošte. Sami so del celote in so zadolženi za nemoten potek dela.

Informiranje

Na naslednje vprašanje, ki je bilo vezano na informiranje, me je zanimalo, ali so dovolj informirani o stanju v podjetju.

Oseba A: Glede na to, da je zaposlena v centralnem oddelku je dobro informirana o stanju v podjetju in ima omogočen tudi dostop do nekaterih podatkov.

Oseba B: Kljub temu, da je zaposlena na centralnem oddelku, meni, da ni dovolj informirana o stanju v podjetju. Določene stvari pridejo na dan oziroma v javnost mnogo prekmalu in na njih ni več mogoče vplivati.

Oseba C: Kakršno koli informacijo dobi o podjetju, jo večinoma dobi od svojih zaposlenih, in ne od nadrejenih, ali pa iz medijev, reklam in podobno. Misli, da bi bilo dobro, da bi bile poslovalnice bolje informirane.

Oseba D: Za svoj potek dela meni, da je dovolj informirana.

Nenehna informiranost zaposlenih je nujno potrebna, saj s tem njihovo delo poteka nemoteno in so seznanjeni z vsemi novostmi, tako da ne prihaja do neljubih zapletov. Nekateri zaposleni so z danimi informacijami zadovoljni, nekateri pa menijo, da so o njih prepozno informirani in na njihov potek ne morejo več vplivati.

Na vprašanje, ali je elektronsko sporočilo za njih način sporazumevanja ali informiranja, so intervjuvanci odgovorili:

Oseba A: Za njo osebno je elektronsko sporočilo tako način sporazumevanja kot informiranja. V kolikor dobi sporočilo z zastavljenim vprašanjem, nanj tudi odgovori.

Oseba B: Za njo je elektronsko sporočilo oboje, tako sporazumevanje z zaposlenimi kot informiranje.

Oseba C: Elektronsko sporočilo je zanjo večinoma samo informiranje, saj je v njem večinoma napisano navodilo ali pa sporočilo za delo.

Oseba D: Elektronsko sporočilo je za njo oboje, čeprav ga večinoma uporablja za sprejemanje informacij in navodil, za sporazumevanje pa raje uporablja telefon.

Glede na to, da so zaposleni razkropljeni, bi jim morala biti elektronska pošta tudi način sporazumevanja in ne samo informiranja. Že veliko lahko sami storijo, da na prejeto elektronsko sporočilo odgovorijo oziroma povprašajo po določenih stvareh, katere jim niso jasne. Edino tako bi prihajalo do povratnih informacij, katere so nujno potrebne za uspešno komuniciranje in razumevanje sporočila. Zaposleni v centralnem oddelku elektronsko pošto uporabljajo za oba načina, medtem ko zaposleni v poslovalnici to sprejemajo kot informacijo oziroma navodilo za delo.

5.4 Izboljšanje interne komunikacije v podjetju

Glede na odgovore intervjuvancev ne morem opredeliti, ali gre za popolnoma uspešno in zadovoljivo komuniciranje, saj se je izkazalo, da niso popolnoma zadovoljni s komuniciranjem. Če povzamem, lahko sklepam, da je vzrok v načinu komuniciranja med zaposlenimi in pretoku informacij, ki se tičejo podjetja in načina dela. Elektronskega sporočila nekateri zaposleni ne razumejo pravilno, vendar tudi v večini primerov ne ukrepajo. Namesto, da bi si s sporočilom olajšali delo, si ga velikokrat otežijo. Opažam, da si delovnega dne ne predstavljajo brez telefona, saj si edino z njim olajšajo delo in razjasnijo nerazumljiva navodila. Mislim, da bi zaposleni morali več uporabljati elektronsko povezavo in z nastalimi problemi obveščati tudi druge zaposlene, saj bi s tem stvari reševali mnogo hitreje. Menim, da bi morali nadrejeni nakloniti več pozornosti komuniciranju in informiranju zaposlenih. Premalo so deležni informacij o stanju podjetja. Drugače lahko zasledim, da je vzdušje med zaposlenimi pozitivno in jim neformalni odnos pomeni ogromno, čeprav včasih naletijo na preveč sproščeno vzdušje in se nekateri ne držijo svojih delovnih nalog. Prav tako je pozitiven odnos tudi z nadrejenimi, saj so dostopni tako zaposlenim v centralnem oddelku kot

zaposlenim v poslovalnicam, čeprav imajo nekateri zaposleni le telefonske pogovore, medtem ko je nekaterim omogočen vsakodnevni osebni stik. Nadrejenim zaupajo in imajo sproščen odnos, vendar spoštljiv, kar je zelo pozitivno.

5.5 Predlogi za izboljšanje interne komunikacije v podjetju

V podjetju ni velike izbire načina komuniciranja, saj sta bistvenega pomena elektronska pošta in telefon. Največ informacij prejmejo preko elektronske pošte, kar je dobro za množično obveščanje, slabost pa v enosmernem značaju komuniciranja.

Za izboljšanje komuniciranja in pretok informacij predlagam:

- več osebnih stikov z nadrejenimi,
- več pogovorov s sodelavci in s tem iskanje skupnih rešitev,
- priprava sestankov vsaj dvakrat letno po predhodni temeljiti pripravi,
- vzdrževanje spletne strani podjetja,
- iskanje novih rešitev za neposredno komunikacijo med zaposlenimi.

Komuniciranje in informiranje s strani nadrejenih bi lahko bilo večkrat neposredno in ne le preko telefonov ali pa sporočil, saj to zaposleni v določenih trenutkih pogrešajo. Z večjim številom razgovorov s sodelavci bi nastale težave lažje reševali, saj bi lahko iskali skupne rešitve, s katerimi bi lažje prišli do zastavljenih ciljev. Organiziranje sestankov vsaj dvakrat letno ob največjih dogodkih bi bilo izredno pozitivno za nadaljnje delo, najbolj primeren čas za sestanke bi bil januar pred pripravo na šolsko sezono in nato v začetku septembra, ko se počasi začnejo priprave za novoletno sezono. Ta dogodka sta bistvenega pomena za našo divizijo in se na njih temeljito pripravljamo. Dobro bi bilo v to vključiti še vse ostale zaposlene in opravljati napake in nejasnosti pretekle sezone. Trenutno se poslužujemo edino dveh predstavitev letno, na katerih zaposlenim samo prikažemo prihajajoči kolekcijo. Veliko zaposlenih na spletni strani podjetja velikokrat poišče določene informacije, od telefonskih števil do zaposlenih. Dogaja se, da določeni podatki niso ažurirani, zato prihaja do določenih problemov, ko želimo priti do zelene informacije. Spletno stran bi bilo potrebno večkrat obnoviti in ažurirati. Glede na to, da je bilo iz odgovorov razvidno, da zaposleni pogrešajo neposredno komunikacijo med zaposlenimi, bi bilo potrebno tudi v tej smeri poiskati način, kako bi to dosegli.

6 SKLEP

Komunikacija je del vsake organizacije. Njen pomen je bil dolgo časa zapostavljen, v današnjem času pa je za uspešnost podjetja vedno bolj pomembna. Poleg razumevanja zaposlenih, njihove usposobljenosti, zadovoljstva in učenosti, je učinkovito komuniciranje ključ do uspeha v vsakem podjetju.

Dobra komunikacija pripomore k lažjemu opravljanju in reševanju nalog in pot do cilja organizacije je krajša. Poleg tega pa je bistvenega pomena tudi to, da se ljudje na delovnem mestu razumejo, da se zavedajo načela »več glav več ve«, da se počutijo kot del kolektiva in da jim je omogočeno sodelovanje.

Intervju sem opravila s štirimi osebami, ki so zaposleni na dveh različnih delovnih mestih. Tako sem dobila vpogled v komuniciranje z dveh zornih kotov. Izkazalo se je, da imajo zaposleni v centralnem oddelku nekatere prednosti pri komuniciranju, predvsem v komuniciranju z nadrejenimi in z bolj odprtimi možnostmi za sodelovanje pri načrtih za prihodnost. Veliko stvari se realizira na podlagi njihovih mnenj in idej. Zaposleni v poslovalnici so za vse to prikrajšani, vendar pa vseeno držijo vse niti v svojih rokah, saj je v veliki meri odvisno od njih, ali bo plan speljan po načrtani poti ali ne.

Raziskava je pokazala, da ljudje gojijo zdrav odnos tako z nadrejenimi kot z zaposlenimi. Poleg vsega tega pa se tudi zavedajo, da na trenutke njihova komunikacija peša. Za določene stvari je pretok informacij dovolj uspešen, za informacije o podjetju pa je pomanjkljiv. Zaposleni želijo biti bolj informirani o viziji, ciljnih in načrtih podjetja. Omogočiti bi jim bilo potrebno večjo informiranost o podjetju, saj bi si s tem podjetje lahko delalo lastno reklamo. Zaposleni bodo vedeli, kaj je cilj podjetja in bodo lažje pripomogli k realizaciji le tega.

Poleg tega pa morajo tudi sami nekaj storiti za boljše komuniciranje. Dobro vedo, da je skorajda edini njihov način komuniciranje preko telefona ali pa elektronske pošte. Zavedati se morajo odgovornosti in na sporočila posredovati povratne informacije, saj bo komuniciranje tako še korak bližje uspešni komunikaciji. Vedeti morajo, da bodo s povratno informacijo veliko pripomogli in da je njihovo sodelovanje bistvenega pomena za uspeh podjetja. Ker trenutno ni vidika za uvedbo novega načina komuniciranja morajo le tega maksimalno izkoristiti in v njem videti pozitivne lastnosti in pomoč za njihovo nadaljnje delo. V kolikor bodo pokazali interes po večjem sodelovanju, prej bodo nadrejeni začeli razmišljati o novih načinih komuniciranja.

Na splošno lahko rečem, da je komunikacija v diviziji Maloprodaje zadovoljiva, kar je pozitivno za podjetje, saj s tem lažje uresničuje svoje zastavljene cilje.



LITERATURA

- Berlogar, J. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Berlogar, Janko. 2006. *Osebnostni in družbeni vidiki komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Blažič, Marjan. 2002. *Razsežnosti komunikacije*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ferjan, M. 1998. *Poslovno komuniciranje: Skripta*. Kranj: Moderna organizacija
- Florjančič, Jože in Marko, Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Greene, Richard H. 1993. *Nov način komuniciranja: praktični nasveti za boljše poslovno in družinsko sporazumevanje*. Ljubljana: Alpha center.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacij*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kavčič, Bogdan. 1999. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
- Možina, Stane in Janez, Damjan. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomsko poslovna fakulteta Ljubljana.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina S., Bernik J., Svetic, A. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Gea College – Visoka šola za podjetništvo.
- Osredečki, Eduard. 1990. *Poslovni bonton: kultura poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Osrednečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja: Poslovni bonton*. Lesce: Oziris.
- Tavčar, Mitja. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Forum [i. e.] Novi Forum.
- Vrhovec, S. 2003. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. 2. dopolnjena izdaja. Celje: Šolski center, Višja strokovna šola.

VIR

- DZS. 2002. *Organizacija družbe*. [Http://icarus.dzs.si/index.php?menu_id=14&content_id=28&par_id=0,5,14](http://icarus.dzs.si/index.php?menu_id=14&content_id=28&par_id=0,5,14) (1.10. 2008).

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za intervjuju



VPRAŠANJA ZA INTERVJU

Komuniciranje

Kako ste zadovoljni s trenutno komunikacijo v diviziji?

Kakšen komunikacijski odnos imate z nadrejenimi?

Kakšen odnos imate z zaposlenimi in podrejenimi?

Katerih načinov komuniciranja se največkrat poslužujete?

Se vam zdi komuniciranje uspešno in vidite kje pomanjkljivosti ?

Naletite na kakšne motnje pri komuniciranju in kaj storite v teh primerih?

Se vam zdi komunikacija preko telefona in elektronske pošte primerna in zakaj?

Katere vrste komunikacije pogrešate?

Kje vidite možnost za boljše komuniciranje?

Informiranje

Se vam zdi, da ste dovolj informirani o stanju v podjetju?

Je elektronsko sporočilo za vas način sporazumevanja ali informiranja?

