

UNIVERZA NA
PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA
MANAGEMENT
KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU

JANJA KLANČAR

MENTOR
DOC. DR. TONČI A. KUZMANIČ

KOPER, 2007



POVZETEK

Dm – drogerie markt d.o.o. je ena od vodilnih drogerijskih podjetij tako v Evropi kot tudi v Sloveniji. V dvanajstih letih so v Sloveniji uredili 53 poslovalnic po visokih standardih koncerna dm. Zaposlenih je prek tristo ljudi, zato se v podjetju zavedajo temeljnega pogoja za delovanje tima, to je medsebojno komuniciranje vseh članov. V diplomski nalogi je preučevan vpliv internega komuniciranja na zaposlene in sicer kako organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih vplivata na pripadnost zaposlenih in njihovo motiviranost za delo. Najpomembnejši del diplomskega dela je analiza orodij internega komuniciranja v podjetju. Zaključek oz. rezultat poudari, da vsa omenjena orodja služijo za namen motivacije, da zaposleni zvedo, kaj je poslanstvo in cilj organizacije, kakšne so strategije vodstva, da bi dosegli te cilje ter poenotenje svojih osebnih ciljev s cilji organizacije.

Ključne besede: komuniciranje, interno komuniciranje, organizacijska kultura, motivacija, orodja internega komuniciranja, proces komuniciranja, zadovoljstvo zaposlenih

ABSTRACT

Dm – drogerie markt d.o.o is one of the most successful druggist's (shops) companies so in Europe as also in Slovenia. In twelve years are in Slovenia arranged 53 branches round high standards of concern dm. There are more than three hundred employees, that is why the management is aware of basic condition for activity of team, that is mutual communicating of all members. In dissertation is investigated influence on internal communicating on employees, namely how organizational culture and satisfaction of employees influence of employees and their motivation for work. Most important part of dissertation is analysis of device of internal communicating in company. Result is that all mentioned devices are used for intention of motivation, that employees find out what is the mission and goal of organization, what kind of strategies management use that they would achieve goals and homogenising of their personal goals with goals of organization.

Key words: communication, internal communication, organizational culture, motivation, device of internal communication, communication process, contentedness of employee

UDK 316.77:658(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Komuniciranje.....	3
2.1	Opredelitev in pomen	3
2.2	Sestavine komuniciranja.....	4
2.3	Potek komuniciranja	5
3	Vrste komuniciranja	7
3.1	Interno komuniciranje.....	7
3.2	Eksterno komuniciranje.....	7
3.3	Krizno komuniciranje	9
3.4	Tržno komuniciranje.....	10
3.5	Multimedijsko sporočanje	11
4	Interno komuniciranje.....	13
4.1	Definicija internega komuniciranja	13
4.2	Organizacijsko komuniciranje.....	14
2.4.1	Enosmerno in dvosmerno komuniciranje.....	14
2.4.2	Formalno komuniciranje	15
2.4.3	Besedno in nebesedno komuniciranje	16
4.3	Organizacijska kultura	20
4.4	Funkcije internega komuniciranja	22
4.5	Orodja internega komuniciranja	23
4.6	Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih.....	26
4.6.1	Ključ do poslovne uspešnosti so ljudje	26
4.6.2	Inteligenca zaposlenih	28
4.6.3	Motivacija zaposlenih.....	30
4.6.4	Izobraževanje zaposlenih	31
4.7	Ovire pri uspešnem komuniciranju.....	32
4.7.1	Organizacijske ovire.....	32
4.7.2	Individualne ovire.....	32
4.8	Posledice slabega internega komuniciranja	33
4.9	Opredelitev problema in hipotez	34
5	Študija primera: dm - drogerie markt d.o.o.....	35
5.1	Predstavitev podjetja.....	35
5.2	Zaposleni v podjetju	38
5.3	Interno komuniciranje v podjetju	39
5.3.1	Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih.....	40
5.3.2	Analiza organizacijske kulture	40
5.3.3	Orodja internega komuniciranja v podjetju.....	41
5.4	Analiza hipotez	46

5.4.1 Predlogi za izboljšanje.....	47
6 Zaključek	49
Literatura	51
Viri.....	53

SLIKE

Slika 2.1 Osnovni model procesa komuniciranja.....	5
Slika 3.1 Nekaterne pojavne oblike odnosov z javnostmi.....	8
Slika 4.1 Eno- in dvosmerno komuniciranje.....	14
Slika 4.2 Tipične vrste komunikacijskih mrež v organizaciji.....	16
Slika 4.3 Raznolikost govornice telesa in besed v raznih oblikah vedenja.....	18
Slika 4.4 Vogalni položaj sogovornikov.....	20
Slika 4.5 Sodelujoči položaj sogovornikov.....	20
Slika 4.6 Tekmovalnost - obrambni položaj sogovornikov.....	20
Slika 4.7 Osnovni tipi organizacijske kulture.....	22
Graf 5.1 Struktura zaposlenih v podjetju po letih.....	38
Graf 5.2 Stopnja izobrazbe zaposlenih.....	38



1 UVOD

Komuniciranje ima v svetu zelo pomembno vlogo. Za zahodne družbe velja, da so usmerjene predvsem v tržno poslovanje, torej zlasti v tržno komuniciranje. V takšnih sodobnih organizacijah pa se vedno bolj zavedajo dejstva, da so največji kapital organizacije njihovi zaposleni. Pojem interno komuniciranje se ukvarja prav s slednjimi.

Funkcije internega komuniciranja, da informira, prepričuje in izobražuje, so zato namenjene – oblikovanju mišljenja zaposlenih, tako da bodo prepričani o naklonjenosti okolja in svojih sposobnostih ter – približevanju ciljev zaposlenih k ciljem organizacije.

Za samo razumevanje internega komuniciranja bom v diplomski nalogi obširno obravnavala orodja internega komuniciranja in njihovo vlogo. Skušala bom ponazoriti, kako organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih vplivata na pripadnost zaposlenih in njihovo motiviranost za delo. Primerna organizacijska kultura je namreč tista, ki ustvarja motivacijo, da zaposleni med oblikovanjem in uresničevanjem svojih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev celotne organizacije. Zaposleni v organizaciji si izoblikujejo lastno kulturo in s tem hkrati spreminjajo sebe in svoje delovanje v okolju.

Z diplomsko nalogo bom opredelila vlogo orodij internega komuniciranja v eni od vodilnih drogerijskih podjetij tako v Evropi kot tudi v Sloveniji, in sicer konkretno na primeru dm – drogerie markt d.o.o. V tem uspešnem podjetju delam kot študentka preko študentskega servisa in sicer v oddelku Nabava in marketing. V tem času sem imela priložnost spoznati način internega in eksternega komuniciranja.

Cilj mojega diplomskega dela je predvsem predstaviti in analizirati nekaj najbolj pomembnih dejavnikov, ki so potrebni, da je interno komuniciranje v podjetju učinkovito in uspešno.

Namen diplomske naloge je ponazoriti tematiko tako, da ima dovolj teoretične podlage ter da je podkrepljena s praktičnim delom.

Smoter naj bi dosegli s pomočjo naslednjih ciljev:

- opredeliti interno komuniciranje ter njegov pomen v podjetju,
- opisati funkcije internega komuniciranja,
- določiti vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih,
- razčleniti dejavnike zadovoljstva zaposlenih,
- določiti posledice slabega internega komuniciranja.

Diplomsko nalogo sem v osnovi razdelila na dva dela:

1. del:

- uvod: zastavitev ciljev diplomske naloge,
- opredelitev pojma komuniciranja in njegov potek,
- predstavitev in opis vrste komuniciranja,

- obširna opredelitev internega komuniciranja ter ponazoritev njegove povezave z organizacijsko kulturo in motivacijo zaposlenih,
- orodja internega komuniciranja: teoretična opredelitev najbolj pogostih orodij ter njihov pomen,
- najpogostejše ovire pri uspešnem komuniciranju,
- postavitev hipotez,

2. del:

- študija primera dm – drogerie markt d.o.o. Predstavitev podjetja, obravnava internega komuniciranja ter analiza orodij internega komuniciranja v podjetju,
- potrditev oz. zavrnitev hipotez,
- predlogi za izboljšanje,
- sklepne misli, zaključek diplomske naloge v celoto.

2 KOMUNICIRANJE

2.1 Opredelitev in pomen

Pojem »komunicirati« je zelo širok. Beseda »komunicirati« izvira iz latinske besede »communicare« in pomeni sporazumevati se, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet.

Temeljni pojem komuniciranja Kavčič (1999, 1) opredeli:

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delo, komuniciramo v prostem času itd. Komuniciranje spremlja človeka skozi vse njegovo življenje. Komuniciramo sami s seboj, s prijatelji, znanci, osebami, ki jih imamo radi, in osebami, ki jih ne maramo.

Različne definicije komuniciranja vključujejo opredelitev, da komuniciranje pomeni izmenjavanje informacij.

Komuniciranje je proces obveščanja ali informiranja, ki predstavlja tok informacij, ki teče med vsaj dvema osebama v obeh smereh, pri čemer imata za to obe strani vzajemni interes. Če komuniciramo, vzpostavljamo torej nekaj skupnega, vzpostavljamo edinost ali soglasje s posameznikom ali s skupino posameznikov (Lorbek 1979, 9).

Komuniciranje, ki je pretok informacij med ljudmi, nas vključuje kot oddajnike in sprejemnike. Če hočemo izboljšati kakovost svoje komunikacije, moramo torej poskrbeti za oboje, kaj pošiljamo in kako to pošiljamo, ter kako dobro sprejemamo, kar nam dajejo drugi (Evans, Russel, 1992, 149 v Kavčič 1999, 2).

Izreden pomen komuniciranja se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. Naša mnenja, misli, znanje so produkt naštetih komunikacijskih dejanj: na eni strani raznih oblik neposrednega in glasnega komuniciranja, na drugi strani subtilnega, tihega in posrednega komuniciranja (Lorbek 1979, 2).

Komuniciranje ima v človeški družbi več funkcij (Florjančič in Ferjan 2000, 16):

- omogoča zasebne, poslovne ali kakršnekoli že odnose med ljudmi in med deli družbe,
- omogoča prenos družbene dediščine,
- posamezniku omogoča spoznavati in spremljati dogajanje v okolju.

Omenjene definicije komuniciranja pojmujejo kot proces, tok sporočil med vsaj dvema akterjema. Tako en sporoča, drugi pa prejema in dalje sporoča. Za komunikacijo torej velja, da temelji na procesu menjave in zadovoljevanju potreb.

2.2 Sestavine komuniciranja

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot, ki jih lahko vgradimo v klasični komunikacijski model, ki sta ga razvila Shannon in Weaver v Florjančič – Ferjan (2000, 16) in odgovarja na pet vprašanj:

- Kdo?
- Kaj?
- Komu?
- Na kakšen način? (Oziroma kako?)
- S kakšnim učinkom?

Pošiljatelj in prejemnik

Pošiljatelj je oseba, ki sporočila snuje in oddaja. Pri tem naj upošteva temeljna pravila uspešnega komuniciranja. Pravila po Možina (idr. 2004, 50) so:

- pošiljatelj naj ima jasno opredeljen cilj, kaj hoče sporočiti prejemniku,
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo, da bo prejemnik razumel, kaj mu sporoča pošiljatelj,
- pošiljatelj naj kar najbolje razume osebo ali osebe, ki jim posreduje sporočilo – njihove vrednote; od tega je v veliki meri odvisno, kako bodo sporočilo dojeli in kako se bodo odzvali nanj,
- pošiljatelj naj skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj bo tako bolje predvidel odzive prejemnikov,
- pošiljatelj naj pozna pravila komuniciranja, da lahko izbere način, kako bo komuniciral, govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano.

Komunikator oz. pošiljatelj sporočila v podjetju je lahko podjetje kot entiteta in v okviru njega delodajalec ter zaposleni delavci. Podjetje z zaposlenimi komunicira prek imidža, urejenosti prostorov, torej prek podob in neverbalnih sporočil.

Pri prenašanju sporočil od pošiljatelja k prejemniku in od prejemnika nazaj k pošiljatelju je treba upoštevati značilnosti obeh in sporočilo prilagoditi tako, da ga bosta kar najbolje razumela oba. Oblikovanje skupnega oziroma obstoj enotnosti v mišljenju med obema strankama, je po Schramu pogoj za vzpostavitev komunikacije (Schram v Kline in Ule 1996, 54).

Sporočilo

Sporočilo vsebuje dejstvo, mnenje, željo, skratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato ga pogosto imenujemo kar signal (Možina idr. 2004, 51).

Sporočila so lahko formalna ali neformalna, dvoumna, jasna, jedrnata, abstraktna. Ne glede na obliko sporočila je največkrat pomembno, da je sporočilo posredovano tako, da ga prejemnik razume tako, kot si želi pošiljatelj sporočila.

Komunikacijska pot

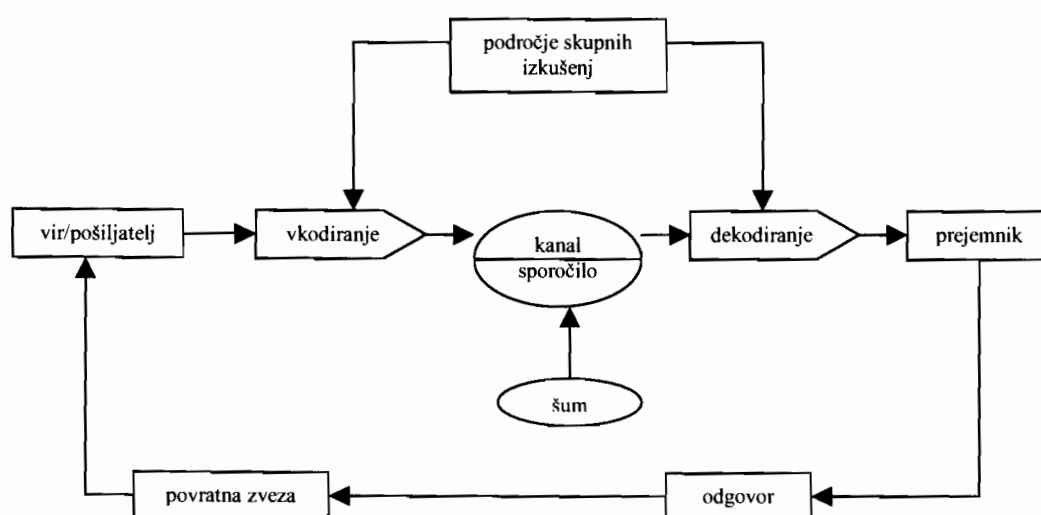
Komunikacijska pot je kanal, po katerem potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb. Uspešno je le tisto komuniciranje, ki doseže zastavljeni cilj.

Komunikacijska pot je bolj natančno ponazorjena slikovno in opisno v naslednjem poglavju 2.3, ki prikaže celoten komunikacijski kanal.

2.3 Potek komuniciranja

Komuniciranje temelji na procesu menjave. To tezo podkrepi osnovni model procesa komuniciranja, ki je prikazan na sliki 2.1.

Slika 2.1 Osnovni model procesa komuniciranja



Vir: Schram v Kline in Ule 1996, 65.

Iz slike 2.1 izhaja, da proces komuniciranja obsega šest procesov, in sicer:

1. Kodiranje sporočila
2. Sporočilo
3. Kanal
4. Dekodiranje sporočila
5. Šum
6. Odgovor in povratna zveza

Komuniciranje očitno zadeva zaznavanje, kako informacije sprejemamo in kako jih razlagamo. Zaznavanje je del človekovega mišljenja; komuniciranje je uspešno le, če posredovane informacije »sedejo«, če jih prejemnik vzame za svoje; kar je povezano z logiko mišljenja, z induktivnim ali deduktivnim razmišljanjem (Možina idr. 2004, 50).

Pošiljatelj, oddajnik, vir komunikacije je oseba ali organizacija z informacijo, ki jo želi deliti z drugo osebo ali skupino ljudi. Proces komuniciranja se začne v trenutku, ko vir izbere besede, simbole, slike in podobne elemente, ki predstavljajo sporočilo, ki ga želi prenesti prejemniku. Ta proces imenujemo *vkodiranje* in se nanaša na spreminjanje/pretvarjanje misli, idej ali informacij v simbolično obliko. Naloga vira je, da vkodira sporočilo tako, da bo zagotovo razumljeno na prejemnikovi strani. Da bo uporabil tiste besede, znake ali simbole, ki so znani, domači in razumljivi. Proces kodiranja vodi k razvoju, strukturiranju sporočila, ki vključuje informacijo ali pomen, za katerega vir upa, da ga bo z njim prenesel prejemniku. Sporočilo je lahko verbalno ali neverbalno, v vsakem primeru pa mora biti v takšni obliki, da je primerna za načrtovani *komunikacijski kanal*, ki predstavlja medij, po katerem potuje sporočilo od vira ali odpošiljatelja k prejemniku. Poznamo osebne (medosebni stik) in neosebne (praviloma množično komuniciranje) kanale. Prejemnik je oseba ali osebe, s katerimi pošiljatelj želi deliti skupne misli ali informacije (potrošniki, javnost ali trg). Ta *dekodira* oziroma transformira in interpretira oddajnikova sporočila v prejemnikove misli. Učinkovito komuniciranje je toliko verjetnejše, če med obema stranema obstoji večje skupno polje izkušenj. Zatorej je razumljivo, da bo povečalo učinkovitost njegove komunikacije, če bo oddajnik poznal prejemnika.

Ves čas poteka procesa komuniciranja je vsako sporočilo po vplivom zunanjih dejavnikov, ki lahko popačijo sporočilo. Takšno nenačrtovano popačenje imenujemo *šum*. Ta otežuje in zmanjšuje učinkovitost komuniciranja, hkrati pa izraža zahtevo po prizadevanju, da se napake izločijo z načrtnjšim delom v organizacijah in medijih.

Skupek reakcij prejemnika, ki sledijo sprejemu sporočila pa imenujemo *odgovor*. Del prejemnikovega odgovora, ki gre nazaj k oddajniku sporočila imenujemo *povratna informacija*. Ta viru omogoča, da opazuje, kako je bilo sporočilo dekodirano in sprejeto (Kline in Ule 1996, 65-69).

3 VRSTE KOMUNICIRANJA

Ločimo naslednje vrste komuniciranja (Možina idr. 2004, 23-33):

- interno komuniciranje,
- eksterno komuniciranje,
- krizno komuniciranje,
- tržno komuniciranje,
- multimedijsko sporočanje.

3.1 Interno komuniciranje

Interno komuniciranje je del organizacijskega komuniciranja. Namen internega komuniciranja s področja medosebnih odnosov je, da se pri zaposlenih pridobi želeno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežemo s pošteno komunikacijo. S tem pojasnimo tudi razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo.

Interno komuniciranje je namenjeno usmerjanju in koordinaciji dejavnosti pripadnikov organizacije, zato naj bi interni komunikacijski kanali zagotavljali izvrševanje številnih specifičnih funkcij (Berlogar, 1997, 127):

- širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila, predpise,
- koordinirati dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju organizacijskih nalog,
- formalne vodje oskrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji,
- socializirati zaposlene v kulturo organizacije.

Členitev namenov bom obširno opisala v naslednjem poglavju, ki bo v celoti namenjen internemu komuniciranju.

3.2 Eksterno komuniciranje

Vsi zaposleni moramo upoštevati vpliv javnosti na naše delo v organizaciji. Način, kako se o vsebinah in sporočilih komunicira med organizacijo in javnostjo, imenujemo »odnosi z javnostmi« (ang. public relations, PR).

Po Florjančič in Ferjan (2000,192) je javnost katerakoli skupina, ki se dejansko ali potencialno zanima oziroma vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje.

Organizacija mora skrbeti za informiranje ljudi, še preden iz posameznikov nastane javnost in še preden utegne imeti organizacija s posamezniki ali z javnostjo opravka. Danes marketinško komuniciranje zelo pogosto uporablja metode, ki bi po togem pojmovanju veljale za metode odnosov z javnostmi in obratno.

Splošni cilji komuniciranja z javnostmi so (Florjančič in Ferjan 2000, 192-193):

Komunikacija

Organizacija in javnost si izmenjujeta sporočila. Organizacija medijem servira izjave in javnosti jih prebirajo; javnosti se udeležujejo prireditve.

Ohranitev sporočenega

Gre za to, da javnost in uprava organizacije ohranita tisto, kar jima sporoča druga stran.

Razumevanje

Javnost in uprava organizacije sta glede nekega problema istih misli ali prepričanj.

Sporazumevanje

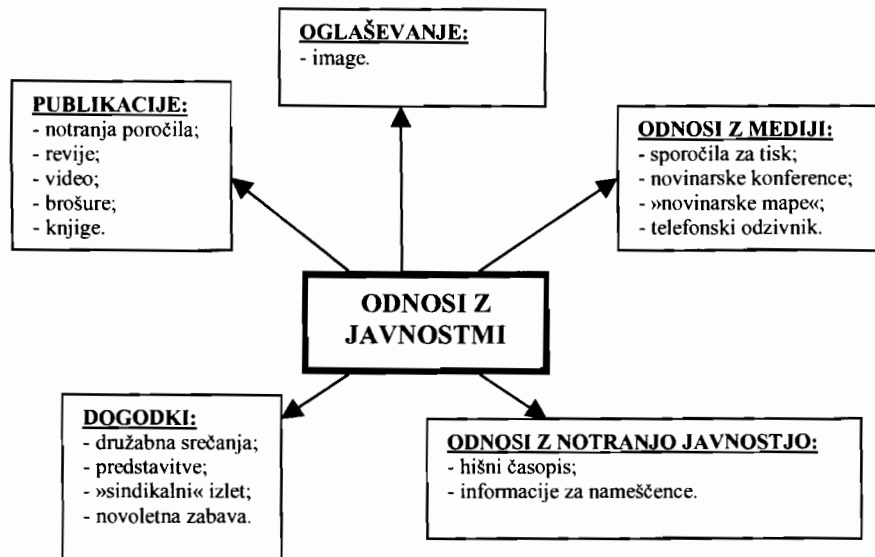
Javnost in uprava enako vrednotita problem, do njega imata enako stališče in do njega se nameravata enako vesti. Ena stran je prepričala drugo, ali pa sta se vzajemno prepričali.

Uskladitev

Pomeni izboljšanje razmer med organizacijo in javnostmi.

Namen komuniciranja z javnostmi je zagotoviti ugodne pogoje za delovanje organizacije.

Slika 3.1 Nekateri pojavne oblike odnosov z javnostmi



Vir: Brassington in Pettitt, 1997 v Florjančič in Ferjan 2000, 201.

3.3 Krizno komuniciranje

Kriza je nenačrtovan in nezaželen proces, ki se pojavi nenadoma. Za organizacijo pomeni kriza okoliščino, v kateri je ogroženo doseganje njenih ciljev.

Kriza je časovno omejena in negativno vpliva na varnost zaposlenih ali organizacije.

Avtorja Florjančič in Ferjan (2000, 203) razdelita vzroke za krizo na notranje in zunanje.

Notranji vzroki nastanejo v okolju organizacije: slabo vodstvo, slaba motiviranost zaposlenih, neustrezna organizacijska kultura ipd.

Zunanji vzroki nastanejo zunaj okolja organizacije, organizacija pa na vzroke nima neposrednega vpliva: spremembe na trgu, v panogi, v zakonodaji, politiki ipd.

Krizne situacije v organizaciji so neizbežne. Krizo navadno zaznajo tudi mediji. Ti o zadevi obveščajo javnosti. Takrat se podoba organizacije v javnostih spreminja. Lahko nastopijo celo težave pri poslovanju.

V določenih okoliščinah lahko iz poteka predhodnih procesov in dogodkov sklepamo, da se bo zgodilo nekaj slabega za organizacijo. V takih primerih tudi s pomočjo komuniciranja z javnostmi skušamo doseči nekatere cilje (Florjančič, Ferjan 2000, 205):

- pripravimo se na preudarno in preiščljeno ravnanje, če do krize kasneje res pride,
- pridobivamo čas za priprave,
- poskušamo preprečiti kolektivni stres¹, ki bi lahko nastopil ob nenadnem izbruhu krize.

Pomembno je, da zna organizacija kljub krizni situaciji dokazati, da je sposobna ohraniti zaupanje ključnih javnosti in minimizirati morebitno škodo.

Vsi ti pereči pojavi postavijo organizacijo v situacijo, ki nujno zahteva tudi izredno odgovorno in zahtevno krizno komuniciranje.

¹ Kolektivni stres: značilnost tega pojava je, da se ljudje počutijo ogrožene.

3.4 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je usmerjeno k ciljnim skupinam, ki imajo točno določene karakteristike (demografske, socialne, kupna moč ipd.).

Cilj tržnega komuniciranja je večja učinkovitost in uspešnost organizacije v trženju in sicer v delovanju do partnerjev (odjemalcev in dobaviteljev) in do konkurentov organizacije (obstoječih in morebitnih).

Tržno komuniciranje obsega (Možina idr. 2004, 31):

- **Oglaševanje** (ekonomsko propagando), ki obsega vsa ugodna in plačana sporočila o organizaciji in njenih izdelkih in storitvah, npr. oglase v časnikih in revijah, radijske in televizijske objave, napise in slike na javnih prostorih, plakate in letake itd.,
Pri vsakem oglaševanju je potrebno imeti pod kontrolo: kaj je bilo objavljeno, kdaj in kje je bilo objavljeno in ali je sporočilo doseglo ciljno skupino oziroma javnost.
Glavni namen oglaševanja je povečati obseg prodaje in s tem povečati tržni delež.
Uspešne organizacije se zavedajo, da morajo okolico nenehno opozarjati nase.
- **Pospeševanje prodaje**, ki spodbuja prodaje s sredstvi, ki niso neposredno vezana na tržni izdelek ali storitve, npr. sejmi in razstave, posvetovanja in predstavitve, propagandna darila in tekmovanja itd.,
- **Publiciteto**, ki obsega vsa ugodna, vendar neplačana sporočila o organizaciji in njenih izdelkih in storitvah, npr. članke v časnikih, vesti na televiziji, ugodne govorice med porabniki in še kaj,
- **Osebno prodajanje**, ki poteka med dvema ali več udeleženci, bodisi v neposrednem stiku bodisi po telefonu ali drugih tehničnih sredstvih bodisi z dopisovanjem.

3.5 Multimedijско sporočanje

Mediji, ki v govornem delu temeljijo na retoriki in dialogiki so radio, televizija, internet. Nove informacijske tehnologije prinašajo radikalne spremembe na poti komuniciranja. Medije spremljamo v prostem času ali pa vzporedno med svojimi drugimi aktivnostmi. Ponavadi ljudje spremljamo tiste medije, ki nam ponujajo užitke, razvedrilo in zadovoljstvo.

Gasar lepo ponazori glavne značilnosti posameznih medijev (2005, 8-10):

Tisk predstavlja prvo sredstvo masovne komunikacije, ki niti v sodobnem svetu ni izgubilo svojega velikega pomena. Pojavlja se v raznih oblikah: časopisi, revije, knjige itd. in je tudi danes eno od najpomembnejših sredstev komunikacije. Vse bolj značilna za tisk postaja t.i. »poplava komercialne reklame« v časopisju in različnih revijah. Omeniti pa moram tudi psihološki vpliv tiska, katerega bistvo je v prepričanju številnih ljudi, da je vse, kar je natisnjeno, tudi res.

Radioaparati so dostopni vsaki družini, zato imajo sporočila preko radia zelo širok domet sprejemnikov. Radio ne zahteva pismenosti, prav tako ne visoke in zbrane pozornosti pri poslušanju. Slušna sporočila lahko pri poslušalcu vzbudijo večja čustva kot tiskana: navdušenje, razburjenje. Poleg besed se lahko uporabijo tudi različni zvočni efekti.

Radio program je vse bolj komercializiran, kar je privedlo do razvoja reklamnih tehnik, ki v pravem smislu besede predstavljajo »pranje možganov« z reklamnimi sporočili.

S televizijo je film prišel iz kino dvorane v domove gledalcev. To je privedlo do niza posledic v družinskem in socialnem življenju ljudi npr. zapiranje v lastno stanovanje, manjše sodelovanje v javnih in družbenih aktivnostih. TV ekran kaže močno hipnotično delovanje na gledalce, jih znatno uspava (znižan in zožen nivo zavesti) kot drugi mediji in je zato sporočilo veliko bolj sugestivno. Sporočilo posredovano preko TV ima več možnosti, da doseže posameznikovo podzavest direktno in se sploh izogne racionalni, zavestni kontroli. Danes številni strokovnjaki govorijo tudi o vse bolj problematični zasvojenosti s televizijo, ki ima številne negativne posledice za posameznika in tudi širšo družbo.

Avtorica Gasarjeva omeni tudi telefon, računalnik, internet, e-mail, faks – nekateri so množična drugi pa individualna sredstva komunikacije. V novejšem času se pojavljajo tudi sredstva komunikacije, ki so po izbiri osebe lahko individualna ali pa množična (npr. računalnik). Z razvojem elektronske tehnologije so se odprle številne

nove možnosti komuniciranja. Vse bolj v porastu je tudi elektronska pošta. Elektronska pošta je relativno poceni, ker se prenaša že prek obstoječe opreme. Takšna komunikacija omogoča zaposlenim, da so informacije praviloma lahko poslane, vrnjene in priklicane v nekaj trenutkih.

Pomembno je predvsem to, da z ozirom na cilj, ki ga s komunikacijo želimo doseči, izberemo pravo sredstvo oz. medij komuniciranja.

4 INTERNO KOMUNICIRANJE

Organizacije poskušajo z internim komuniciranjem doseči predvsem večjo identifikacijo zaposlenih z organizacijo, večjo motivacijo in zadovoljstvo z delom ter boljše medsebojne odnose.

4.1 Definicija internega komuniciranja

Po obširni predstavitvi komuniciranja sledi še natančnejši opis internega komuniciranja. Predpona internega komuniciranja nakazuje, da je komuniciranje interno oz. notranje, pri čemer se »notranje« nanaša na javnosti – zaposlene.

Interno komuniciranje namreč ni omejeno zgolj na podjetje, ampak vključuje komuniciranje z zaposlenimi, ki se odvija znotraj in zunaj podjetja oz. delovnega mesta.

Po mnenju raznih avtorjev so nameni internega komuniciranja naslednji (Možina idr. 2004, 23):

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

Interno komuniciranje lahko razumemo kot sistematičen način komuniciranja z zaposlenimi, v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Cilj je zgraditi in kasneje tudi ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na podjetje oziroma organizacijo, na njeno delovanje in pojavljanje v javnosti. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj informirani in popolnoma razumejo cilje organizacije, razumejo, kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju organizacijskih ciljev (Kitchen 1997, 80).

Interna komunikacija pomeni koordinacijo med zaposlenimi in podjetjem, zadovoljevanje potreb podjetja in zaposlenih prek širitve ciljev v organizaciji, socializacije zaposlenih v organizacijsko kulturo, hkrati pa naj bi podjetje zadovoljevalo potrebe zaposlenih tudi prek povratne informacije. Ta naj bi razjasnila ustreznost komuniciranja v podjetju.

Da pa bi organizacija lahko razvila učinkovito interno komuniciranje, mora upoštevati vlogo organizacije, organizacijsko kulturo, organizacijsko klimo,

komunikacijsko klimo, vizijo, poslanstvo, cilje in vrednote organizacije ter vlogo posameznika v organizaciji.

4.2 Organizacijsko komuniciranje

Komuniciranje ločimo glede na:

- Smer: enosmerno, dvosmerno
- Strukturo: formalno, neformalno
- Način komuniciranja: besedno, nebesedno

4.2.1 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje

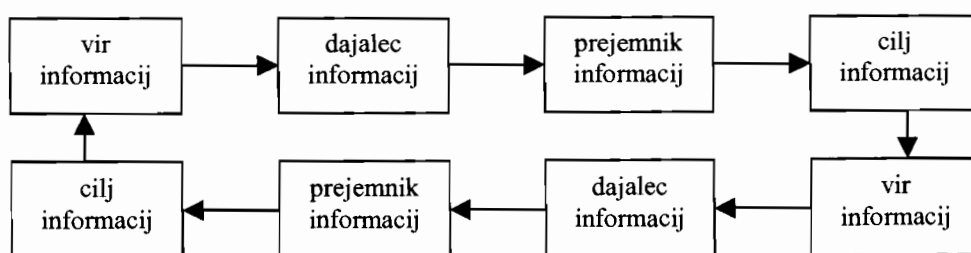
Komuniciranje je lahko enosmerno ali dvosmerno.

Za enosmerne komunikacije je značilno, da potekajo le v eni smeri in sicer od pošiljatelja k prejemniku sporočila. Ponavadi so načrtovane in hitre ter vzbujajo videz učinkovitosti. Kljub omenjenemu so pogosto netočne, saj ne vključujejo povratne zanke o tem, kako je bilo sporočilo sprejeto. Sprejemnik je sposoben vršiti funkcijo sprejema, oddajnik pa je sposoben vršiti le funkcijo oddaje.

Dvosmerno komuniciranje poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Tako komuniciranje je največkrat bolj sestavljeno in bolj zahtevno. Prejemnik naj bi sporočila pošiljatelja ne le razumel, temveč bil sposoben in pripravljen tudi na odzivanje; poznal naj bi interese, potrebe in čustva pošiljatelja (Možina idr. 2004, 66).

Eno- in dvosmerno komuniciranje nazorno prikazuje slika 4.1.

Slika 4.1 Eno- in dvosmerno komuniciranje



Vir: Možina idr. 2004, 66.

4.2.2 Formalno in neformalno komuniciranje

Znotraj organizacije obstajata dve ravni komuniciranja:

- formalna,
- neformalna.

Formalna raven komuniciranja

Beseda »formalno« se največkrat nanaša na neka ustaljena pravila in zahteve. Tako tudi komuniciranje v podjetju poteka po nekih ustaljenih poteh, je organizirano in načrtovano.

Določeno je za organizacijsko strukturo, ki opredeljuje vlogo in naloge zaposlenih znotraj organizacije. Pri tem ločimo komuniciranje v treh različnih smereh: komunikacija navzdol, navzgor (vertikalno) ter prečno (t.j. horizontalno in diagonalno) (Harrison 1995).

Komuniciranje navzdol omogoča prenos informacij od nadrejenih k podrejenim. Namen tovrstnega komuniciranja je seznaniti zaposlene o njihovih nalogah, smotrih opravil, podati povratne informacije o delu zaposlenih ter definirati načine možnih izboljšav pri delu.

Komuniciranje navzgor zajema povratne informacije podrejenih, ki so namenjene vodstvu. S pomočjo komuniciranja navzgor lahko vodstvo učinkovito rešuje težave (pritožbe zaposlenih, nizka produktivnost), ki se pojavljajo na delovnem mestu, hkrati pa je komuniciranje navzgor tudi učinkovit aparat, preko katerega zaposleni vodstvu sporočajo svoje predloge za izboljšavo delovnega procesa (Gruban 1997, 99-101).

Prečno komuniciranje vključuje horizontalno komuniciranje, ki lahko poteka med sodelavci znotraj oddelka ali pa med sodelavci različnih oddelkov na istem hierarhičnem nivoju (Harrison 1995, 103).

Ta tip komuniciranja je zelo pomemben za zaposlene pri pridobivanju različnih informacij, reševanju problemov in konfliktnih situacij med enotami ali posamezniki ter na splošno za učinkovito in uspešno sodelovanje med zaposlenimi.

Neformalna raven komuniciranja

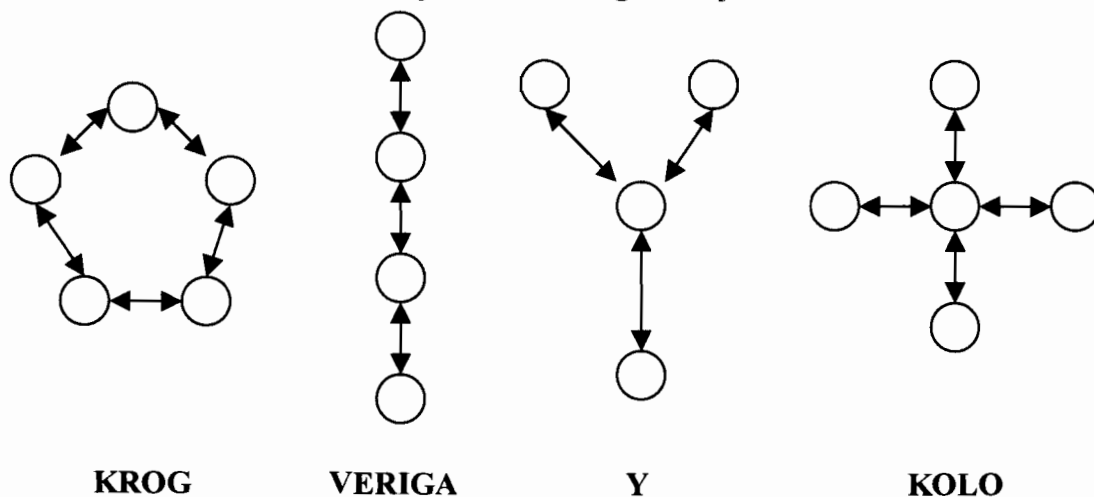
Neformalne komunikacije se odvijajo v majhnih (neformalnih) skupinah. Med zaposlenimi se pojavlja spontano. Prisotno je v organizaciji med posamezniki, ki so med seboj v prijateljskih odnosih, sosedje ali celo sorodniki.

Kavčič (1999, 33) pri komuniciranju v organizaciji izpostavlja še komunikacijska omrežja.

Komunikacijska omrežja nastajajo med ljudmi, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu. Značilnosti teh omrežij narekuje njihova oblika in se med seboj razlikujejo po tem, kako so pošiljatelji, prejemniki in posredniki s komunikacijskimi kanali povezani

med seboj in glede na uporabo enosmerne ali dvosmerne komunikacije (Možina et al. 2004, 69).

Slika 4.2 Tipične vrste komunikacijskih mrež v organizaciji



Vir: Kavčič 1999, 33.

- **Veriga**: komuniciranje poteka od enega člana do drugega, zaporedno, po celi verigi.
- **Krog**: tudi v tem primeru poteka komuniciranje v obliki verige, vendar je veriga krožno povezana.
- **Kolo ali zvezda**: komunikacije potekajo med posameznim članom skupine in centrom (neformalnim vodjem), ne pa tudi med člani na obodu kolesa.
- **Vsi z vsemi**: komunikacije potekajo med vsemi člani skupine v vseh smereh.
- **Oblika Y**: potek komuniciranja ponazarja oblika te črke: center je komunikacijsko nekaterim bližji kot drugim. Gre za tipičen primer štiričlanske mreže. Navadno je mreža v obliki obrnjene črke in komuniciranje poteka od zgoraj navzdol. Ta oblika mreže lahko izraža zelo visoko stopnjo hierarhičnosti v formalnem komuniciranju.

4.2.3 Besedno in nebesedno komuniciranje

Poseben pomen v komunikaciji predstavljata besedno (verbalno) in nebesedno (neverbalno) komuniciranje.

Besedno komuniciranje

Za prenos sporočil uporabljamo besede. Pri tem komuniciranju uporabljamo jezik kot sredstvo za prenašanje sporočil.

Besedno komuniciranje je po Kavčič (1999, 50) lahko:

- a.) **govorno komuniciranje:** neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev (telefon, radio,...)

Obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini oziroma z njo in neformalne govorce.

Prednosti oz. slabosti govornega komuniciranja:

Prednosti: je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi.

Slabosti: se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Čim več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila, tem več je možnosti, da se bo v komuniciranju pojavila neurejenost (entropija): sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko močno razlikuje od poslanega sporočila (Možina idr. 2004, 54).

- b.) **pisno komuniciranje:** za prenos besed uporabljamo pisavo in temu ustrezna sredstva

Takšno komuniciranje poteka preko pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč ter mnogih drugih priprav, zlasti elektronskih in optičnih, ki prenašajo sporočilo, zapisano z besedo, simboli, risbami, barvami ali kako drugače.

Prednosti oz. slabosti pisnega komuniciranja:

Prednosti: trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je mogoče tudi kasneje preverjati. Pošiljatelju in prejemniku ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga lahko hranita neomejeno dolgo. Pisne komunikacije so ponavadi bolj dodelane, logične in jasne kot govorne, saj pošiljatelj praviloma premisli, kaj bo napisal, saj ve, da bo zapis sporočila pričal, da je bilo poslano z jasno določeno vsebino in nič drugače.

Slabosti: za nastanek sporočila v končni obliki je potrebno več časa. Pošiljatelj sporoči prejemniku v eni uri govorjenja precej več informacij kot v eni uri pisanja. Govorjenje je pač hitrejšo od pisanja (Možina idr. 2004, 54-55).

Nebesedno komuniciranje

Ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Nebesedno komuniciranje Možina (idr. 2004, 55) opiše z naslednjimi oblikami:

- a.) **govorica telesa**

Obsega proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru), držo in hojo ljudi, gestikulacijo (kretanje rok, nog, glave) in mimiko (izraz obraza, oči).

Posebej bi izpostavila naslednjo sliko 4.3, ki nazorno prikazuje raznolikost govorce telesa in besed v raznih oblikah vedenja.

Slika 4.3 Raznolikost govornice telesa in besed v raznih oblikah vedenja

Racionalnost	<p>GOVORICA TELESA Obvladana, togi prehodi, malo oblik; monotono, nekoliko napeto vedenje; živahno odzivanje; ritmični od oglati gibi, obvladano premikanje; malo mimike; vztrajnost</p> <p>GOVORICA BESED Trda, ostra, samovoljna</p>	<p>GOVORICA TELESA Raztreseni, nerodni prehodi, malo oblik; govori zgornji del obraza; gibi udov so pogosto mlahavi in neizoblikovani; nekje med taktom in ritmom, precej zatikanja</p> <p>GOVORICA BESED Precej monoton zven, dolgovezno izražanje, podrejeni in vrinjeni stavki</p>
	<p>GOVORICA TELESA Krepka in oblikovno raznolika; ob čustvih enolična motorika, impulzivna; obilo spodbujajočih kretenj, v vedrem razpoloženju obilje izraznih oblik; živahna, vedno drugačna mimika</p> <p>GOVORICA BESED Zajetna, glasna, pogosto neobvladana, dominantna in spodbujajoča; močno spreminjanje glasnosti, globoki glasovi</p>	<p>GOVORICA TELESA Precej trezna, mehka in zaobljena motorika, mnogooblična, bogate, ritmične oblike; v potrtem razpoloženju malo izraznih oblik, vendar živahna in zgovorna mimika</p> <p>GOVORICA BESED Melodiozna, mehka in topa</p>
	Zagnanost	Zadržanost

Vir: Možina idr. 2004, 64.

Vsak posameznik, pa naj bo to poslovnež ali ne, naj bi se zavedal svojih glavnih značilnosti v nebesednem komuniciranju. Nekaj mu povedo tisti, ki so mu blizu in ki jim zaupa, največ pa mora odkrivati sam. Pri tem procesu tehta svoje uspehe in napake ter se vedno znova uči.

Vsak posameznik mora sam presoditi, kdaj bo reagiral emocionalno oziroma racionalno in do katerih stvari bo zadržan oziroma zagnan.

b.) osebni videz in urejenost

Uspeh v zasebnem in poslovnem življenju je zelo pogosto odvisen tudi od posameznikovega videza in nastopa. K temu vsekakor sodi obleka. Obleka lahko nakaže določene človekove osebnostne lastnosti.

Kot pravi Možina (1998) v Florjančič in Ferjan (2000, 54) ustrezen videz pomeni znamenje samozavedanja o vlogi, katerega posameznik ima na delovnem mestu. Človekova obleka ima simbolno vrednost. Človek z obleko sporoča:

- svoj odnos do poklica,
- svoj odnos do ljudi, s katerimi komunicira,
- svoj odnos do položaja, katerega zaseda,

- odnos do institucije, v kateri je zaposlen.

Pri obravnavi obleke z vidika sporočanja je zelo pomembna tudi barva obleke. Najbolj tipične simbolne pomene imajo naslednje barve obleke²:

- črna barva izraža hladnost, zadržanost, odmaknjenost, individualnost, v Evropi pa velja za barvo žalovanja,
- siva barva obleke pomeni zadržanost, introvertiranost, pa tudi točnost,
- temno modra barva obleke je elegantna in konvencionalna, za ljudi na višjih hierarhičnih položajih pomeni zadržanost in ohranjanje avtoritete,
- svetlo modra barva ženske obleke izraža nežnost in zvestobo, srednje modra (kraljevsko modra) barva ženske obleke pa izraža ekstravaganco,
- rjava barva obleke vzbuja vtis naravnosti, realističnosti in zaupanja vase.

Poleg barve obleke ima sporočilno vrednost tudi slog oblačenja. Slog oblačenja si izbere vsak posameznik sam, zavestno ali podzavestno. Izbor je lahko posledica preudarnega razmisleka, lahko pa je popolnoma spontan (Florjančič in Ferjan 2000, 53-54).

c.) zvoki in drugo, kar zaznamo

Zvočni vtis govora sode v nebesedno komuniciranje, čeprav je na prvi pogled videti drugače. Najboljši preizkus je televizijska oddaja v jeziku, ki ga ne razumemo; če vidimo le sliko brez zvoka, razumemo mnogo manj, kot če slišimo zvok nam sicer tuje govornice. Ne glede na vsebino je govornica lahko glasna ali tiha, počasna ali hitra, mehka ali trda, jasna ali neizrazita, v sopranu ali basu, z rastočimi, padajočimi ali spremenljivimi poudarki ali monotona ali še kaj (Možina idr. 2004, 60).

Poleg zvoka so pomembne še druge zaznave:

- vonji (duh po hrani, cigaretni dim, zadah po potu in umazaniji, duh po svežem cvetju),
- občutek za mraz in vročino (v ledeno mrzli sobi zamrzne vsak razgovor, prav tako tudi v prevročih in zatohlih pisarnah),
- tip (otipamo tkanino, pogladimo obline novega avtomobila).

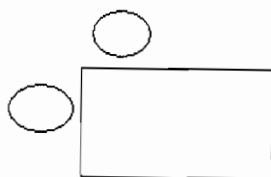
d.) prostor, čas

Iz raziskav o območjih, ki si jih v svojih mislih lastimo, in o komuniciranju je nastal pojem proksemika (Možina idr. 2004, 62).

Zelo uspešen način, s katerim partnerja pritegnemo k sodelovanju, je njegova namestitvev v prostoru oziroma za mizo glede na druge osebe. Po Florjančič in Ferjan (2000, 45) poznamo tri osnovne položaje sedenja za mizo: vogalni položaj, sodelujoči položaj in tekmovalno - obrambni položaj.

² Povzeto po Trstenjak 1996.

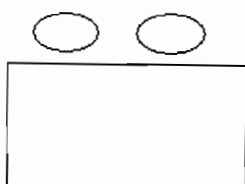
Slika 4.4 Vogalni položaj sogovornikov



Vogalni položaj si navadno sogovorniki izberejo za naključne pogovore.

Vir: Florjančič in Ferjan 2000, 45.

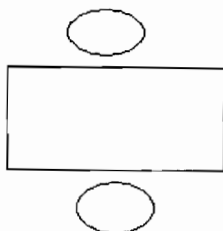
Slika 4.5 Sodelujoči položaj sogovornikov



Sodelujoči položaj je primeren za sogovornika, ki sta podobnega mišljenja ali se ukvarjata z isto nalogo.

Vir: Florjančič in Ferjan 2000, 45.

Slika 4.6 Tekmovalno – obrambni položaj sogovornikov



Tekmovalno – obrambni položaj lahko spodbudi tekmovalno ozračje. Miza pomeni pregrado med sogovornikoma, tako da vsak oblikuje in zagovarja svoje trdno stališče.

Vir: Florjančič in Ferjan 2000, 45.

4.3 Organizacijska kultura

Organizacijsko kulturo je mogoče opredeliti kot celoto skupnih prepričanj v organizaciji o tem, kako bi se morali zaposleni v organizaciji obnašati pri delu, in kot celoto vrednot o tem, katere naloge in cilji so pomembni (Sadler v Kavčič 1999, 15).

Gre za pomemben vpliv prepričanj in vrednot, kot jih prikaže Kavčič (1999, 15):

- ali je organizacija predvsem tržno ali proizvodno usmerjena;
- ali vodenje temelji predvsem na formaliziranem MIS ali bolj na informacijah, ki jih pridobi posamezni vodja z neposrednim vpogledom v dogajanje;

- kolikšna je stopnja decentralizacije oziroma centralizacije odločanja (glede na velikost odločanja);
- ali so odnosi v organizaciji visoko formalizirani ali pa je poudarek na neformalnih odnosih, posebej med zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh;
- ali je stil vodenja usmerjen predvsem na ljudi ali predvsem na naloge;
- ali je stopnja pripadnosti zaposlenih organizaciji visoka ali nizka.

Organizacijska kultura ustvarja motivacijo, da delavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev organizacije.

Ljudje v organizaciji si izoblikujejo lastno kulturo in s tem hkrati spreminjajo sebe in svoje delovanje v okolju. Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture imajo vodilni delavci. Ti lahko uveljavljajo kulturo s svojo avtoriteto in sicer z uporabo moči, nagrajevanjem in kaznovanjem, vsiljevanjem svojih vrednot, vplivanjem na običaje in navade tistih, ki so jim podrejeni.

Avtor Ivanko (2000, 236) opiše, da kultura organizacije pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja.

Kulturo organizacije tvorijo:

- nazori,
- vrednote,
- norme,
- pravila vedenja,
- simboli ipd.

Nazor je način razmišljanja.

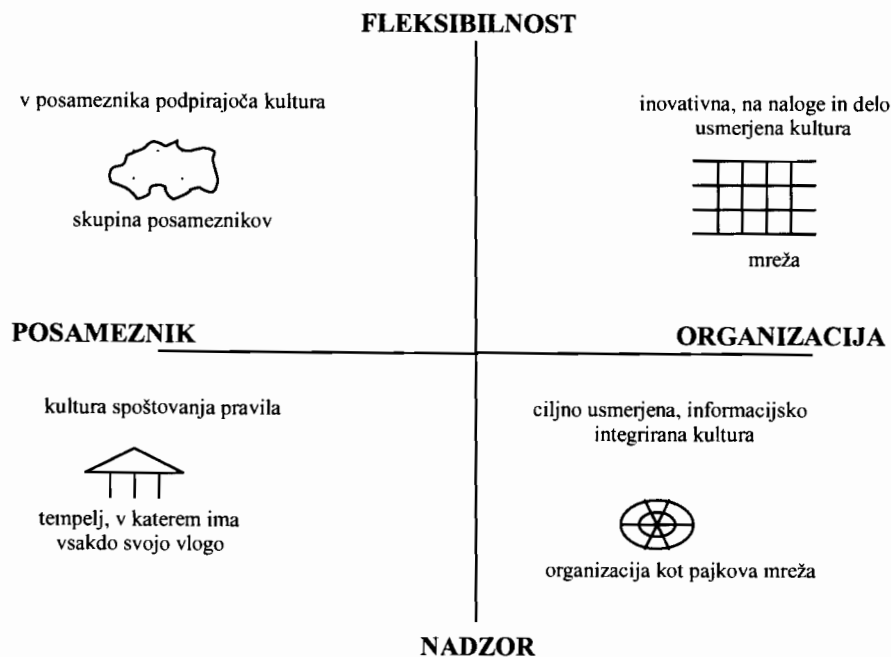
Vrednota je kakovost želenega, vrednote so ideološka posplošenja, ki dajejo zahtevanemu ravnanju oz. vedenju moralno opravičilo. To so osnovna stališča o delu, sodelovanju, lojalnosti ipd.; so rezultat socializacije posameznikov.

Norme so pričakovanja, izražena v obliki zahtev vedenja nosilcev vlog v organizaciji. To so pravila vedenja, ki so se razvila kot rezultat interakcij med udeleženci organizacije, vedenje, ki se pričakuje od vseh članov; kolektivna stališča, verovanja in občutenja, ki se nanašajo na vedenje članov. Pogoj za nastanek norme je skupen cilj.

Pravila vedenja so odsev posameznikov do vlog, norm in vrednot organizacije.

Simboli posredujejo pomen in razumevanje. Simbol je znak, ki služi smiselni predstavitvi nekaterih pomembnih sestavin organizacijskih izkušenj.

Slika 4.7 Osnovni tipi organizacijske kulture



Vir: Ivanko 2000, 246.

Če želimo spremeniti organizacijsko kulturo, moramo spremeniti način, kako kaj povedati, kako početi stvari in kako izgledati. To obnašanje je klima, to so stvari, ki jih vidimo, občutimo in slišimo. Le tako, da spreminjamo klimo, lahko preidemo do spreminjanja organizacijske kulture. Saj je kultura potemtakem to, kar ljudje mislimo, čutimo in verjamemo.

4.4 Funkcije internega komuniciranja

Temelj funkcije organizacijskega komuniciranja je zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjševanje negotovosti zaposlenega. Berlogar (1999, 127) meni, da je interno komuniciranje namenjeno usmerjanju in koordinaciji dejavnosti pripadnikov organizacije, zato naj bi interni komunikacijski kanali zagotavljali izvrševanje številnih specifičnih funkcij:

- širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila in predpise,
- koordinirati dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju organizacijskih nalog,
- formalne vodje oskrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji,
- socializirati zaposlene v kulturo organizacije.

Te specifične funkcije nadalje delimo na več tradicionalnih funkcij:

- **produksijska funkcija** je povezana z delom in njegovo izvedbo. Vključuje vsako komuniciranje, ki se nanaša na proizvodnjo outputov. Torej vključuje navodila glede količine in vrste outputa, navodila glede delovne procedure, informacije o organiziranosti delovne skupine in poročila o delu ter problemih povezanih z njim,
- **vzdrževalna funkcija** pomeni komuniciranje, ki pripomore, da organizacija ostane stabilna in da aktivnosti v njej potekajo nemoteno,
- **inovacijska funkcija** pa se navezuje na komuniciranje, ki je povezano s spremembami v organizaciji. Te spremembe se nanašajo na poslanstvo organizacije, njeno filozofijo, strukturo in funkcije,
- **človeška funkcija** (Goldhaber v Berlogar 1999, 128) vključuje vsako komuniciranje, ki vpliva na posameznikovo občutenje lastne vrednosti in kvalitete organizacijskih odnosov.

Programi interne komunikacije želijo, da se zaposleni identificirajo s poslanstvom, nameni in cilji organizacije; da razvijejo lojalnost, pripadnost, zvestobo do organizacije; da zaposleni samodejno sodelujejo v tistih dejavnostih, ki zvišujejo organizacijsko učinkovitost; da razvijajo pozitivne medsebojne odnose in se družijo med seboj ter da nagrajujejo posebne poklicne dosežke.

Zadovoljevanje omenjenih komunikacijskih ciljev je temeljni pogoj, da se zaposleni socializirajo v organizacijsko kulturo in s tem gradijo na uspešnosti celotne organizacije.

4.5 Orodja internega komuniciranja

Podjetje komunicira z zaposlenimi, prav tako pa tudi zaposleni med seboj, na različne načine z različnimi orodji. Orodja internega komuniciranja so medij, preko katerega se na vse zaposlene in sodelavce prenašajo pravila, vrednote in druge značilnosti določene organizacijske kulture. Prav zato je zelo pomembna izbira pravih orodij in določitev frekvence komuniciranja preko izbranih orodij. V poglavju Orodja internega komuniciranja so tako predstavljena nekatera izmed njih.

Gruban, Verčič in Zavrl ponudijo nekatera najbolj učinkovita in najpogosteje uporabljena orodja (1997, 137-151):

- ***Analiza notranjih javnosti***

Analiza notranjih javnosti nam daje posnetek stanja na področju notranjih javnosti, prikazuje njihovo zadovoljstvo z delom in delodajalcem, pretokom informacij,

organizacijsko klimo, organizacijsko kulturo ter slogom vodenja. Je osnova za pripravo strategije in načrta dela na področju odnosov z notranjimi javnostmi.

- ***Analiza podatkov***

Analiza podatkov je osnova vsakega dela na področju odnosov z javnostmi: začne se s pregledovanjem obstoječih virov in njihovih vsebin in se lahko nadaljuje z analizo podatkov, ki so pridobljeni v procesih zbiranja podatkov za konkretne potrebe. Brez podatkov in njihove analize ni mogoče pripravljati posnetkov stanj, projektov, programov, strategij in načrtov.

- ***Časopis oz. bilten za zaposlene***

Časopis ali bilten za zaposlene je pogosto formalno orodje komuniciranja v organizaciji. Lahko so debelejši ali tanjši, bolj ali manj bogato grafično opremljeni, vsekakor pa so nujni, ko zaradi velikosti organizacije vodstvo ne more več osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi.

- ***Delovni zajtrki, kosila in večerje***

Celotno poslovno življenje je družbeno življenje in srečanja so ena izmed najpogostejših vodstvenih opravil. Delovni zajtrki, kosila in večerje (s sodelavci, poslovnimi partnerji, novinarji, politiki...) so priložnosti za neformalen klepet in izmenjavo podatkov ter mnenj. Njihov osnovni namen je druženje in vzdrževanje medosebnih odnosov.

- ***Darila***

Med darila sodi vse, kar organizacija daje brezplačno, tudi svinčniki, kape, majice itd. Darila so lahko namenjena poslovnim partnerjem ali potrošnikom, novinarjem ali politikom. Pri izbiri daril je potreben izostren občutek za pravo mero, saj lahko predrago darilo prestopi mejo družbene sprejemljivosti in postane podkupnina.

- ***Medmrežje, elektronska pošta***

Medmrežje (internet) je elektronska mreža računalniških mrež, ki omogoča hipno komuniciranje kadarkoli in s komerkoli, ki ima dostop do medmrežja. Tako medmrežje omogoča cenovno izredno učinkovito in izredno široko priložnost za komuniciranje praktično s komerkoli, ki je priključen.

V mreže povezani računalniki nam omogočajo hipno komuniciranje z vsemi povezanimi računalniki znotraj omrežja ali širše, če je mreža priključena na medmrežje (internet). Elektronska pošta je hitra in cenovno učinkovita oblika komuniciranja, vendar tudi zanjo veljajo posebna pravila obnašanja, tako kot za druge oblike.

- ***Osebna srečanja***

Osebna srečanja so srečanja z enim ali več sogovorniki, z namenom običajno neformalne izmenjave mnenj, lahko pa tudi v spletu dejanj formalnih pogajanj. Medtem ko pod srečanjem razumemo srečanja članov iste skupine, pa pod osebnimi srečanji merimo na srečanje predstavnikov različnih skupin. Srečanja so najpomembnejša oblika delovanja in še posebej seznanjanja ter odločanja skupin. Ničesar ni, kar bi lahko nadomestilo kakovost medosebnega komuniciranja v živo navzoči skupini. Obenem že samo srečevanje nosi določen pomen, ki se kaže v upoštevanju in spoštovanju tistih, ki se srečujejo.

- ***Pismo***

Pismo je za razliko od naslovljene (direktne) pošte osebno sporočilo pisca naslovniku. Pismo je ob osebnem srečanju in telefonskem pogovoru najbolj neposredna oblika komuniciranja. Pisma so tudi uradna oblika komuniciranja kot dopisi, vendar se je treba truditi ohraniti njihovo pravo, medosebno naravo.

- ***Priročnik za zaposlene***

Priročni za zaposlene je knjižica – brošura za seznanjanje zaposlenih s pravili obnašanja v organizaciji, o njihovih najpomembnejših pravicah in dolžnostih ter komunikacijskih poteh, ki veljajo v organizaciji. Priročnik naj bi vsem zaposlenim dajal pregled nad organizacijo kot celoto in jim omogočal razumevanje njihovega mesta v njej.

- ***Sestanek***

Sestanek je formalna oblika srečanja, ki ima dnevni red, čas in kraj srečanja ter predsedujočega. Namen sestanka je odločanje, ki se kaže v sprejemanju sklepov. Sklepi se lahko sprejemajo s soglasjem ali preglasovanjem, kri katerem je mogoče postaviti zahteve po različno velikih večinah.

- ***Zastava***

Zastava je starodavni, a zato nič manj sporočilni način označevanja pripadnosti zemlje, stavb, ljudi in objektov. Zastava simbolizira pripadnost določeni družbeni skupini in njeni organizaciji, vse bolj pa se uporablja tudi v pomanjšanih oblikah kot zastavice na mizah ali omarah.

4.6 Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih

Zaposleni so ključni vir uspeha organizacije. Uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju tako, da ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot vodstvo, s tem pa krepi skupinski duh pripadnosti, ki organizaciji pomaga reševati krizne situacije.

Interno komuniciranje vzpostavlja zadovoljstvo in občutek varnosti na delovnem mestu, večja produktivnost in dobiček, hkrati pa zmanjšuje stopnjo odsotnosti z dela ter konflikte v organizaciji.

Gre torej za koordinacijo med zaposlenimi in podjetjem, zadovoljevanje potreb podjetja in zaposlenih prek širitve organizacijskih ciljev ter socializacije zaposlenih v kulturo organizacije.

4.6.1 Ključ do poslovne uspešnosti so ljudje

Osebnost je tisto, kar določa značilno doživljanje in obnašanje vsakega od nas. Človek je po svojih lastnostih in ravnanju podoben drugim, vendar predstavlja edinstveno kombinacijo značilnosti in obnašanja, kar ga loči od vseh drugih.

Avtorica Ivanuša-Bezjak (2006, 51) pravi: »Upravljanje človeških virov so dognanja, metode in aktivnosti, ki jih danes uporabljajo uspešna podjetja po vsem svetu. Gre za odnos do zaposlenih ter za načine spodbujanja in motiviranja zaposlenih, da bi čim več prispevali k podjetju. Ljudje (ne kapital, ne zemlja, ne informacije) postajajo najpomembnejši vir vsake organizacije«.

Tavčar (1996 v Ivanuša-Bezjak 2006, 51) dopolni:

- samo človeški razum zmore snovati organizacije,
- samo človeška ustvarjalnost zmore domiselno in donosno kombinirati sredstva in zmožnosti,
- samo človekova dejavnost ustvarja novo vrednost.

Organizacija ne zajema le koordinirane dejavnosti, vključujoč delitev dela in specializacijo vlog, temveč tudi hierarhičnost avtoritete. Mnogi avtorji trdijo, da je od vseh komunikacijskih procesov, ki potekajo v organizaciji, najpomembnejši prav tisti, ki regulira interakcijo nadrejenih s podrejenimi.

Nadrejeni (vodstvo) v organizaciji je ponavadi tisti, ki zaposlenim daje navodila in naloge, oni pa njemu posredujejo informacije o poteku in uspešnosti dela. Za doseganje pozitivnih odnosov nadrejeni – podrejeni je v precejšnji meri odgovorno vodstvo organizacije. Njihova pojavnost, pravočasno ukrepanje in pravičnost dajejo kolektivu osnovo za dobre medsebojne odnose.

Glavne naloge vodstva so:

- vzpostavitev dobre organizacije dela, saj je za dobre medsebojne odnose velikokrat dovolj že to, da so na vodilna mesta v organizaciji nameščeni organizacijsko dovolj usposobljeni posamezniki,
- vzpostavitev medsebojnega zaupanja med zaposlenimi, ki odločilno vpliva na dobre odnose v organizaciji.

Nadrejeni s svojim značilnim slogom vodenja vplivajo na organizacijsko kulturo, na zadovoljstvo sodelavcev in posledično tudi na zadovoljstvo poslovnih partnerjev in strank.

Podrejeni (zaposleni) si želijo močnih nadrejenih, saj to zagotavlja možnost uveljavljanja njihovih interesov. Stremijo za spodbujevalni, odprti in odkriti način komuniciranja. Soudeležba pri komuniciranju pomeni zaposlenim pravico, ki pogojuje samospoštovanje in občutek pripadnosti.

Možina (1998, 156) predlaga šest dejavnikov, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih:

- vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela;
- samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije;
- plača, dodatki in ugodnosti;
- vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje pohval in priznanj ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela;
- odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja (kot so: vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup).

Temeljni pogoj za uspešnost organizacije je vsekakor zadovoljevanje omenjenih komunikacijskih dejavnikov.

Organizacija, ki si vsakodnevno prizadeva za uresničevanje zgoraj navedenih elementov, se gotovo zaveda zadovoljnih zaposlenih. Saj so slednji nosilci dodane vrednosti za organizacijo, v nasprotnem primeru pa ogrožajo delovanje organizacije tako navznoter kot tudi navzven.

4.6.2 *Inteligenca zaposlenih*

Po Ivanuša – Bezjak (2006, 55-61) obstajajo štiri vrste inteligence:

- Razumska
- Čustvena
- Duhovna
- Socialna

▪ Razumska inteligenca

Razumsko inteligenco se da izmeriti. Zanj značilna sta logika in matematično razmišljanje. Razumsko inteligenco se da povečati z reševanjem matematičnih problemov, logičnih ugank in križank. Test razumske inteligence je sestavljen iz dveh delov. Iz splošnega testa, ki meri razumsko inteligenco do količnika 120, in matematičnega testa, ki meri razumsko inteligenco nad 120. Količnik 120 predstavlja mejo, nad katero se znajdejo visoko (razumsko) inteligentne osebe.

Teorija Howarda Gardnerja v Ivanuša-Bezjak (2006, 55) sloni na prepričanju, da ima vsakdo od nas vsaj sedem izmerljivih vrst razumske inteligence, ki so

- logično-matematična
- verbalno-lingvistična
- prostorsko-mehanska
- glasbena
- telesno-verbalna
- interpersonalno-socialna
- intrapersonalna (samospoznavanje)

▪ Čustvena inteligenca

Obstajajo naslednja čustva: jeza, žalost, strah, veselje, ljubezen, presenečenje, gnev, sram. Tako kot duhovne inteligence se tudi čustvene ne da izmeriti s številkami. Lahko pa odgovorite na naslednja vprašanja:

- Kakšne so vaše čustvene spretnosti?
- Ali prepoznate in pojmuje občutke?
- Znate izraziti občutke?
- Znate oceniti intenzivnost občutkov?
- Znate obvladati občutke?
- Znate odložiti zadovoljitev?
- Znate nadzirati dražljaje?
- Kako omejujete stres?

Od čustvene inteligence je v veliki meri odvisno, kako uspešni bomo v odnosih do drugih na delovnem mestu. Lastnosti, kot so odgovornost, obzirnost, in družabnost, krepijo odnose. Sebičnost, negativna miselna naravnost in sovražnost pa definitivno slabijo vsak odnos.

Daniel Simmons v Ivanuša – Bezjak (2006, 58) je na osnovi raziskovanja za človeka definiral 26 osnovnih tipov čustvene inteligentnosti:

- živahen – počasen
- sproščen – napet
- optimističen – črnogled
- samozavesten – nesamozavesten
- marljiv – lagoden
- pazljiv – spontan
- človek sprememb – človek navad
- pogumen – previden
- odločen – obotavljiv
- nepopustljiv – popustljiv
- toleranten – netoleranten
- obziren – samozadovoljen
- družaben – zadržan

Merjenje čustvene inteligence nam pokaže, katero področje človekove osebnosti je dovolj razvito, katero je prešibko in katero premočno. Poznavanje močnih in šibkih strani človekovega značaja nam pove, kako izboljšati odnos z njim, kako mu pomagati pri osebnostni rasti in hkrati pri vzpostavljanju boljših odnosov s sodelavci.

▪ Duhovna inteligenca

Imeti visoko razvito duhovno inteligenco pomeni biti sposoben uporabiti duhovno razsežnost za širjenje okvira in vnašanje smisla v življenje. Razumska in čustvena inteligenca sta povezani preko duhovne. Duhovna inteligenca pomeni lastno zavedanje. Duhovnega količnika se ne da izmeriti, vendar ga ob odgovorih na vprašanja spoznate sami.

▪ Socialna inteligenca

Analitična inteligenca je zmožnost logičnega in kreativnega mišljenja. Vendar pa ta sama po sebi ni dovolj za uspešno vodenje. Potrebna je tudi socialna inteligenca, ki je:

- zmožnost dojemati in pravilno tolmačiti čustva drugih,
- zmožnost vživeti se v drugega,
- zmožnost oceniti, kaj lahko od drugega pričakujemo,
- zmožnost ustrezno ravnati v določeni situaciji,

- zmožnost s komuniciranjem ustvariti ozračje, ki je kar najboljše za izpolnjevanje lastnih želja.

4.6.3 Motivacija zaposlenih

Učinkovitost in uspešnost organizacije lahko povečamo s pravilnim motiviranjem zaposlenih. Človek dela, da bi si priskrbel sredstva za življenje (denar), potešil potrebo po uveljavljanju, družbi in spremembi ter možnost oblikovanja svojih interesov, stališč in navad.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Posebej je pomembna motivacija za delo, pomaga mu, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Lipičnik (1998, 184) navaja tudi naslednje motivacijske teorije:

- Motivacijska teorija Maslowa: človekove potrebe se pojavljajo v določenem vrstnem redu, od fizioloških potreb do samopotrjevanja,
- Levittova motivacijska teorija: motivacija je ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, dejavnosti do cilja in nazaj prek zmanjšanja potrebe in olajšanja,
- Vroomova motivacijska teorija: motivacijske procese in motivacijo razlaga kot posledico valence, instrumentalnosti in pričakovanja,
- Herzbergova dvofaktorska teorija: loči neposredne motivatorje in higienike³ kot posredne motivatorje,
- Hackman-Oldahamov model obogatitve dela: postavlja si osnovno vprašanje, kako lahko manager obogati delo, da bi motiviral zaposlene.

Nobena teorija motivacije žal ni uporabna za celotno populacijo oziroma za vse zaposlene enako. Ljudje se med seboj razlikujemo in imamo različno hierarhijo potreb in želja.

Namen motivacije oziroma motivacijske komunikacije v organizaciji je, da zaposleni zvedo, kaj je poslanstvo in cilj organizacije, kakšne so strategije vodstva, da bi dosegli te cilje in kakšna je vloga zaposlenih v tej strategiji ter da poenotijo svoje osebne cilje s cilji organizacije.

Vsaka organizacija ima potrebo po učinkovitejšemu zaposlenemu, kar vodi v večjo produktivnost in s tem uspešnost organizacije.

³ Sem spadajo primerni osebni dohodki, ustreznost organizacija dela, cenjeno delo in ustrezni vodja (Možina 1998, 153).

Poleg doseganja večje produktivnosti ima motiviranje tudi povratno funkcijo, to je zadovoljstvo zaposlenih na svojem delovnem mestu. Da pa bi zaposleni sprejemali dobre poslovne odločitve, mora organizacija poskrbeti tudi za kakovostno izobraževanje, kar je predmet obravnave v naslednjem delu.

4.6.4 Izobraževanje zaposlenih

Razvoj posamezne organizacije je odvisen od sposobnosti njenih članov, da dosegajo njene dolgoročne cilje.

Med interese zaposlenih spadata med drugim tudi možnost napredovanja in izobraževanja.

Posameznik mora biti motiviran za učenje. Motivacijo pa sestavljajo trije elementi (Florjančič in Kavran 1992, 82):

- identificiranje potreb po izobraževanju,
- zavest o nedvomni in veliki potrebi po učenju,
- precizno seznanjanje s snovjo, ki se jo je treba naučiti.

Kot smo že nekajkrat poudarili, so strokovno izobraženi kadri temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Le tako bodo dovolj usposobljeni kadri lahko uresničili organizacijske cilje na eni in zadovoljevali lastne potrebe na drugi strani.

Z dobro organiziranim izobraževanjem zaposleni izboljšujejo (Florjančič in Kavran 1992, 55):

- svojo sposobnost za razumevanje okolja – tržišča in pogojev, ritma, vsebine dela in delovnih metod, ki vladajo v razvitih deželah,
- usposobljenost za kvalitetno odločanje in iniciativnost pri izvajanju zahtev poslovne politike,
- razumevanje bistva vodenja in hitro dojetje vsebine svojih delovnih nalog,
- sposobnost za ocenjevanje uspešnosti lastnega dela, za samokontrolo in razvoj »inovativne performanse« (koristnega ustvarjalnega delovanja),
- pripravljenost za nadaljnje učenje.

Za učinkovito in uspešno podjetje torej velja, da se zna hitro odzivati na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov. Zato je pomembno, da organizacije posvečajo veliko pozornosti t.i. mehkim variablam, kot so: skupne vrednote, kadri, njihova znanja in sposobnosti.

4.7 Ovire pri uspešnem komuniciranju

Vsaka organizacija stremi k uspešnejšemu komuniciranju. Zato je eden od prvih korakov na tej poti tudi spoznavanje ovir pri komuniciranju. Ovire zavirajo oddajanje in sprejemanje sporočil tako, da popačijo ali celo v celoti blokirajo njihov pomen.

Raznovrstne ovire pri komuniciranju Možina (idr. 1994, 569-574) razdeli na organizacijske in individualne, čeprav se mnoge med seboj prekrivajo.

4.7.1 Organizacijske ovire

Poznamo naslednje organizacijske ovire:

- struktura: več, kot je hierarhičnih ravni v organizaciji in večja kot je oddaljenost v hierarhiji med oddajnikom in sprejemnikom, težje je uspešno pošiljati sporočila,
- specializacija: danes postaja znanje vse bolj specializirano in razdrobljeno. Na posameznih področjih strokovnjaki oblikujejo svoj žargon ali okrajšave, s čimer poenostavljajo komunikacijo. Za ljudi iz drugih področij pa to lahko predstavlja oviro,
- različnost ciljev: vodstvo in delavci v organizaciji imajo zelo različne cilje in to lahko predstavlja oviro pri komunikaciji,
- statusni odnosi: socialni položaj posameznika v organizaciji: avto, pisarna, parkirno mesto itd. Zaposleni z različnih položajev v organizaciji zato komunicirajo na določeni distanci.

4.7.2 Individualne ovire

Težave v komunikaciji povzročajo tudi:

- nasprotujoče si predpostavke: oddajnik predvideva, da bo sprejemnik interpretiral sporočilo tako, kot si on želi. Vendar pogosto ni tako,
- semantika: pomeni preučevanje načinov uporabe besed in njihovih simbolnih pomenov. Napačno interpretiranje besed ima lahko ključno vlogo pri razumevanju sporočila,
- čustva: tudi čustva vplivajo na jasnost sporočila in to predvsem na neverbalnem področju. Glede na to, koliko so čustva jasna, bodo vplivala na sprejemnika oz. oddajnika,
- komunikacijske spretnosti: se ločijo od človeka do človeka. Odvisne so od kulture, izobrazbe in vaje. Načeloma velja, da se lahko do določene mere komunikacij celo naučimo.

4.8 Posledice slabega internega komuniciranja

Slaba komunikacija v sodobnem in hitro spreminjajočem se poslovnem svetu lahko kaj hitro povzroči številne težave.

Posledice slabega komuniciranja v organizaciji so sčasoma vse bolj očitne: med zaposlenimi naraščata nezaupanje in cinizem, pojavljata se negotovost in strah, ki sta slaba sopotnika ustvarjalnosti, narašča tekmovalnost med oddelki, sprejemajo se slabše solucije, ki težko vzbudijo razumevanje in naklonjenost zaposlenih, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih upada, zato se tudi zaposleni upirajo prepotrebni spremembam. Organizacija zato težko uresničuje zastavljeno poslovno politiko in strategijo.

Zaposleni v organizaciji s slabo interno komunikacijo so nezadovoljni, kar se kaže v povečani odsotnosti z dela, nižji storilnosti, slabši kakovosti tako izdelkov in storitev kot tudi poslovnih odločitev.

Organizacija se spopada z zaposlenimi, ki so izrazito nezainteresirani za vsakršne koristne predloge, izboljšave in inovacije.

Vsaka uspešna organizacija bi se morala zavedati, da tudi odličnih poslovnih strategij ni mogoče uresničiti, če ni zaposlenih, ki bi jih bili pripravljeni ali sposobni uresničiti. Zato Možina (idr. 1994, 573) predlaga naslednje načine, s katerimi je mogoče premagovati ovire na poti uspešnega internega komuniciranja:

- uravnavanje pretoka informacij: gre za to, da ne sprejemamo preveč ali premalo informacij, temveč le bistvene; tok informacij mora biti uravnan,
- spodbujanje povratnih informacij: komunikatorji morajo preverjati, če so bila sporočila pravilno razumljena,
- uporaba preprostega jezika: jezik, ki ga uporabljamo, moramo prilagoditi nivoju sprejemnika; izogibati se moramo žargona, da ne bi sogovornika zmedli,
- aktivno poslušanje: ni dovolj, da znajo managerji samo dobro govoriti, ampak morajo postati tudi dobri poslušalci,
- zadrževanje negativnih čustev: negativna čustva lahko popačijo vsebino sporočila, kadar je manager čustveno vznemirjen bo verjetno sporočilo oblikoval slabo,
- uporaba neverbalnih znakov: managerji in drugi zaposleni morajo svojo verbalno komunikacijo podkrepiti z neverbalno, da bi poudarili bistvo sporočila in izrazili občutke,
- uporaba neformalnih komunikacijskih poti: neformalnega komuniciranja v organizaciji ne moremo odpraviti, lahko pa zagotovimo, da bomo s točnimi, smiselnimi in pravočasnimi sporočili po formalnih komunikacijskih poteh preprečili širjenje škodljivih sporočil za organizacijo.

4.9 Opredelitev problema in hipotez

V literaturi obstaja veliko primerov razlag in tipov komuniciranja. V diplomskem delu analiziram interno komuniciranje z vidika teorije ter ponazorim s praktičnim primerom iz podjetja.

Postavila sem naslednje tri hipoteze, ki jih bom ob pomoči teoretičnih dognanj in iz praktičnega primera potrdila ali ovrgla, kar bo zapisano v naslednjem poglavju Študija primera – Analiza hipotez.

Hipoteza 1:

Boljše interno komuniciranje v podjetju dm – drogerie markt d.o.o. spodbuja zaposlene k večjemu prispevku pri doseganju ciljev organizacije.

Hipoteza 2:

Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z organizacijo dm – drogerie markt d.o.o. vpliva več dejavnikov: komunikacijska klima, povezana z organizacijsko kulturo in komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci.

Hipoteza 3:

Motivacija v podjetju pomeni doseganje rezultatov z zaposlenimi ali »dobiti iz ljudi najboljše«.

Hipoteze temeljijo na dejstvu, da ljudje iščemo medosebno bližino s sodelavci in da podjetje služi kot nekakšno orodje.

Podjetje prek raznih elementov internega komuniciranja vzpostavlja procese menjave z zaposlenimi. To pomeni, da so zaposleni v zameno za zadovoljstvo, produktivnejši za delo. Pri tem je treba upoštevati, da je produktivnejše delo le eden izmed možnih učinkov učinkovitega internega komuniciranja.

Hipoteze bom preverjala prek ugotovitev študija primera in prek kvalitativnega pristopa, ki vključuje vodenje intervjujev s ključnimi posamezniki, neformalne razgovore z zaposlenimi, prisotnost v organizaciji in neposredno opazovanje fizičnega izgleda organizacije, njene lokacije, opreme, poteka dela, odnosov med zaposlenimi, sestankov. Na osnovi vseh omenjenih virov pridobivanja podatkov lahko spoznavamo interno komuniciranje v podjetju, ki zajema zadovoljstvo, motiviranost, izobraževanje ter ravni organizacijske kulture.

5 ŠTUDIJA PRIMERA: dm – drogerie markt d. o. o.

Podatke za študijo primera dm – drogerie markt d. o. o. sem zbirala predvsem z analizo sekundarnih virov in s pogovori z zaposlenimi. Sekundarni viri, ki sem jih uporabila, so javni in interni dokumenti družbe.

5.1 Predstavitev podjetja

dm – drogerie markt d.o.o. Slovenija je, poleg Madžarske, Češke, Slovaške, Srbije, Črne Gore in Hrvaške, eno izmed sedmih hčerinskih podjetij avstrijskega podjetja dm – drogerie markt GmbH iz Salzburga, to pa je preko holdinga povezano z materinskim podjetjem v Nemčiji – Karlsruhe.

Koncern trgovskega podjetja dm – drogerie markt je bil ustanovljen leta 1973 v Nemčiji, od koder se že od leta 1976 širi na tržišče Avstrije. Danes je dm z več kot 1300 poslovalnicami prisoten v devetih evropskih državah in velja za eno od vodilnih drogerijskih podjetij.

Potek razvoja podjetja dm – drogerie markt

1973

Začetek zgodovine dm – drogerie markt. Otvoritev prve poslovalnice v mestu Karlsruhe v Nemčiji. V tem mestu se še danes nahaja sedež dm - drogerie markt-a v Nemčiji, ter zaposluje več kot 700 ljudi.

1976

V tem letu se je začela širitev dm - drogerie markt-a preko mej. Začela se je v Avstriji, kjer so leta 1976 odprli prvo poslovalnico v mestu Linz.

1978

Že v letu 1978 je bilo v Avstriji in Nemčiji skupaj odprto preko 100 poslovalnic. V omenjenih državah so uspešno nadaljevali z odpiranjem poslovalnic.

1987

Odprtje velikega skladišnega centra v bližini mesta Bonn. Poleg tega sta kasneje v Nemčiji odprla svoja vrata še dva velika logistična centra. Zadolženi so za oskrbovanje poslovalnic po celotni Nemčiji ter razdelitveni center v Avstriji.

1989

dm postane v Avstriji številka ena v drogerijski in parfumerijski panogi. Kot prvi začne v svoj izbor artiklov vključevati artikle iz biološko kontrolirane pridelave Alnatura. Leto 1989 je tudi leto začetka velikih širitev, saj so že v tem letu pričeli v avstrijskem dm-drogerie markt GmbH iz Salzburga postavljati temelje za širitev hčerinskih podjetij v šest drugih evropskih držav.

1992

Začetek širitve preko mej v druge države. Iz avstrijskega dm - drogerie markt-a se je širilo poslovanje na Češko (Praga), Madžarsko (Budimpešta) in Slovenijo (Ljubljana).

1993

Odpertje prve poslovalnice v Sloveniji. V tem letu odpre svoja vrata tudi prva poslovalnica v Italiji.

1994

V letu 1994 je bil prvič uporabljen slogan: "Kupujem tam, kjer nekaj veljam".

1995

Leto kasneje je odprl svoja vrata večji in sodobnejši razdelitveni center v Ennsu.. Le – ta je povečal svoje skladiščne zmoglosti iz 10.000 m na kar 25.000 m. Razdelitveni center v Ennsu namreč oskrbuje vse poslovalnice v Avstriji (teh je sedaj okoli 320) ter vse države, kjer ima avstrijski dm hčerinska podjetja. V istem letu se je odprla prva poslovalnica tudi na Slovaškem.

1996

V tem letu se odpre prva dm poslovalnicana Hrvaškem.

1999

Odpre se 1000-a poslovalnica v koncernu dm na Dunaju.

2000

Zamenja se razpoznavni znak dm – namesto prej uporabljene 'zavesa', se uporablja val.

2004

Odpertje prve poslovalnice v Srbiji.

Uspeh koncerna dm temelji na prijetnem nakupovalnem ozračju, moderni arhitekturi, bližini kupca ter bogati ponudbi kakovostnih izdelkov. S tem leto za letom privabljajo nove kupce ter ohranjajo zadovoljstvo stalnih kupcev.

dm – drogerie markt v Sloveniji

Slovenija je svojo prvo poslovalnico odprla 17.08.1993, v Intersparu, BTC Ljubljana. Začetek dm-a v Sloveniji je bil leto poprej, ko so se začele prve priprave in šolanja. G. Bauer in G. Weber sta bila prva, ki sta na slovenskem tržišču zaznala možnost širitve koncerna dm – drogerie markt. G. Weber je prevzel tudi mesto direktorja v dm - drogerie markt Slovenija ter skupaj z G. Trtnik-om dolgo časa uspešno vodil slovensko podjetje. V letu 1997 vodenje podjetja prevzame g. Sluga, ki nadaljuje uspešno rast in širitev dm-a v Sloveniji vse do danes.

Prva pisarna je najprej zaživela na Dunajski cesti v poslovni stavbi Mercator, po otvoritvi prve poslovalnice pa se je preselila kar na njeno lokacijo v Interspar. Ga.

Šafarič Helena je bila poslovodja prve poslovalnice in je uspešno skrbela za urejenost poslovalnice, založenost z artikli in sodelovanje z dobavitelji. Naročila so se namreč pošiljala neposredno na dobavitelje, ki so dostavljali artikle v poslovalnico. Skladišče v tistem času še ni obratovalo, kar je pomenilo veliko dodatnega dela in pazljivosti v poslovalnici.

Že v naslednjem letu – 1994, se odpreta dve novi poslovalnici – ena v Petrovčah (blizu Celja) in druga v Mariboru. Nadaljuje širitev dm poslovalnic v Sloveniji, zaposlovanje novih sodelavcev in iskanje vedno večjih poslovnih prostorov. Vodstvo in srce podjetja odpre svoje pisarne na Šmartinski ulici, BTC, v Ljubljani, kjer se leta 1997 odpre tudi prvo skladišče. S tem smo olajšali delo poslovalnicam, saj jim ni bilo potrebno naročiti artiklov ločeno pri vsakem dobavitelju, pač pa se od takrat dalje naročuje večji del artiklov centralno – preko skladišča.

V letih, ki so sledila, so se v podjetju lotevali malih, večjih in največjih projektov. Največji projekt, ki so se ga lotili v dm - drogerie markt Slovenija, je bil zagotovo izgradnja novih pisarn na 3000 m² in več kot 6000 m² velikega skladišča. Pisarne in centralno skladišče se od leta 2003 tako nahajajo na Litostrojski ulici v Ljubljani, ter omogočajo lažjo dostopnost, prijetno vzdušje in prostornost.

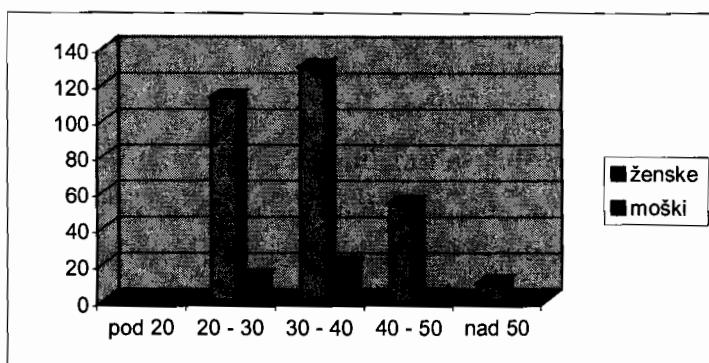
V 12-ih letih so v Sloveniji uredili 53 poslovalnic po visokih standardih koncerna dm. Danes zaposlujejo preko 300 sodelavcev. Ponudba je bogata tako po obsegu kot tudi po vsebini. To dokazujejo z več kot 10.000 izdelki, ki zajemajo vse za lepoto, zdravje, gospodinjstvo, fotografijo, nego telesa, otroka in hišnih ljubljencev. Imajo bogato ponudbo zdrave prehrane iz biološke pridelave. Na vseh blagovnih področjih poleg znanih blagovnih znamk nudimo tudi priljubljene izdelke »Moja znamka«, ki kupcem omogoča nakup v še ugodnejšem razmerju med kvaliteto in ceno.

Moderna politika širitve podjetja dm temelji na kvalitativnem razvoju. Danes je dm zastopan v skoraj vseh večjih slovenskih mestih. Dodelano celostno podobo dm-poslovalnic odlikuje prijetno vzdušje, moderna arhitektura, bližina kupcu in bogata ponudba kvalitetnih izdelkov.

5.2 Zaposleni v podjetju

V podjetju dm – drogerie markt d. o. o. je trenutno zaposlenih 345 ljudi , od tega le 37 moških. Povprečna starost zaposlenih je le malo čez trideset let (32,8). Posameznike, ki tvorijo celoto uspešnega podjetja zaznamujejo predvsem sproščenost, zaupanje, zanesljivost ter močan občutek pripadnosti.

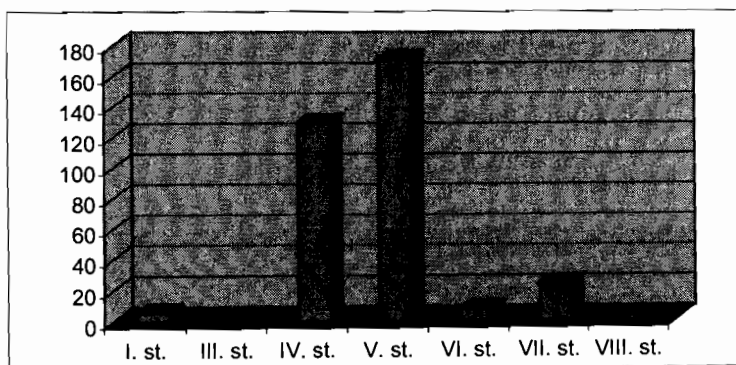
Graf 5.1 Struktura zaposlenih v podjetju po letih



Graf 5.1 predstavlja strukturo zaposlenih v podjetju. Več kot 90% zaposlenih v podjetju predstavljajo ženske, ki so pozicionirane v upravi podjetja, to je nabava in marketing, računovodstvo, kadrovska služba ter skladišče. Velik delež žensk je zaposlenih v poslovalnicah.

Moških je le slabih 10%. Ti so zaposleni predvsem v skladišču, kot informatiki ter kot vodje oddelkov.

Graf 5.2 Stopnja izobrazbe zaposlenih



Kot nam graf 5.2 prikazuje, imata IV. in V. stopnja izobrazbe daleč najvišjo zastopanost. Tako veliko število predstavlja predvsem zaposlene v poslovalnicah – prodajalke. Višja stopnja izobrazbe pa je zahtevana predvsem v upravi podjetja, na vodilnih mestih.

5.3 Interno komuniciranje v podjetju

Temeljni pogoj za delovanje tima v podjetju dm – drogerie markt d.o.o. je medsebojno komuniciranje vseh članov. Za rast in razvoj podjetja so pomembni vsi posamezniki in skupine, ki lahko na kakršenkoli način vplivajo na poslovanje podjetja. Tako predstavlja pomemben steber visokega ugleda in uspešnega poslovanja podjetja dm – drogerie markt **komunikacijsko delovanje** podjetja, ki ni zastavljena enosmerno, ampak temelji na dialogu z vsemi pomembnimi participativnimi skupinami. Saj so le zadovoljni udeleženci tisti, ki dolgoročno sodelujejo in so nujno potrebni za uspešno izpolnjevanje vizije in poslanstva podjetja.

Cilji internega komuniciranja organizacije izhajajo iz dosedanjih izkušenj in težnji za bodočnost:

- dobro opredeljene pristojnosti in odgovornosti,
- jasnost vloge posameznika,
- skladni cilji,
- odpravljanje ovir pri komuniciranju,
- delovna neodvisnost od drugih posameznikov ali timov,
- odločnost in odgovornost,
- izpolnjevanje potrebe uporabnikov,
- prijetno delovno okolje.

Najpomembnejši cilj je, da podjetje tvori trdne vrednote. Doseganje le-teh pa sestavlja graditev močne organizacijske kulture podjetja, ki se kaže skozi zadovoljstvo zaposlenih in se prenaša v uslužnost in obzirnost do uporabnikov in širše javnosti.

5.3.1 Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih

V podjetju dm – drogerie markt d.o.o. se poslužujejo komunikacijske strategije, ki temelji na celoviti informaciji in kontinuiteti komuniciranja s ciljnim javnostmi, med katerimi je interna javnost najbolj pomembna. Namen tovrstne komunikacije je zagotoviti izmenjavo potrebnih informacij ter pridobiti zaupanje zaposlenih, da si prizadevajo doseči svoje cilje kot tudi cilje organizacije. V tej smeri naj bi delovali kot zadovoljni in motivirani člani. V podjetju si zato prizadevajo okrepiti zavest, da vsaka funkcija vpliva na drugo ter da le timsko delo prinese uspešne rezultate.

Zrimšek poudarja, da se komunikacijski proces začne z odkrivanjem in spoznavanjem javnosti, ki jih nameravamo nagov arjati. Analiza notranjih javnosti je osnova za pripravo strategije in načrta dela na področju odnosov z notranjimi javnostmi in nam pokaže, kakšno je stanje na področju notranjih javnosti. To so predvsem: kakšno je zadovoljstvo zaposlenih, ali sta organizacijska kultura in klima primerni, kakšen je pretok informacij med nadrejenimi in podrejenimi.

V podjetju dodajajo, da je zadovoljstvo in motivacija zaposlenih med pomembnimi dejavniki uspešnosti podjetja, zato so med naloge internega komuniciranja uvrstili tudi naslednje dolžnosti:

- skrb za dobre odnose med zaposlenimi in nadrejenimi,
- skrb za organizacijsko kulturo,
- povečati občutek pripadnosti podjetju,
- skrb za dobro komuniciranje med oddelki,
- povečati motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih.

5.3.2 Analiza organizacijske kulture

Opazovanje kot kvalitativna metoda analize organizacijske kulture pomeni neposredno opazovanje vseh vidikov organizacijskega življenja, ki so dostopni temu metodološkemu pristopu (npr. neposredno opazovanje fizičnega izgleda in opreme organizacije, njene lokacije in poteka dela, odnosi med zaposlenimi, sestanki). Opazovanje kot kvalitativna metoda analize organizacijske kulture v mojem primeru vključuje neposredno opazovanje določenih vidikov organizacijskega življenja. Neposredno sem opazovala lokacijo organizacije, opremo poslovne stavbe organizacije pa tudi potek dela in odnose med zaposlenimi ter druge vidne znake organizacijske kulture (materialni objekti, obredi, simboli).

Materialni objekti (arhitektura, simboli) posredujejo vrednote, kot so:

- odprtost organizacije: arhitektura, ni vratarja,
- tradicija: logotip,

- razvojna usmeritev: pročelje organizacije, katalog,
- bližina kupcu: slogan, letaki.

Prostorska bližina in povezanost pisarn v upravni stavbi omogoča zaposlenim enotno formuliranje organizacijske kulture. Tako navedena arhitektura izraža odprtost organizacije.

V podjetju dm – drogerie markt d.o.o. se ukvarjajo z določenimi vidiki organizacijske kulture tako, da skozi vidne elemente kulture poskušajo spodbujati določene vrednote, kot so kvaliteta in zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost organizaciji, skrb za osebnostni razvoj, ohranjanje tradicije, timsko delo. V podjetju so obredi in običaji na formalni ravni dokaj redni (enkrat tedensko sestanek vodilnega tima, vsakodnevni krajši delovni sestanki v posameznih enotah), izobraževalni programi (dodatno izobraževanje ob uvedbi novega programa, seminarji), precej pa jih je tudi na neformalni ravni, kot so: športni dogodki, pikniki, praznovanje rojstnih dni ipd.

Zaposleni, še posebej pa vodstvo v podjetju dm – drogerie markt d.o.o se zavedajo, da se mora kultura uveljavljati prek ustvarjalnosti, kakovosti, večje veljave znanja ter pripravljenosti za medsebojno sodelovanje. To se lahko vrši tudi preko orodij internega komuniciranja, ki jih podjetje dosledno upošteva, kar prikazujem v naslednjem podpoglavju.

5.3.3 Orodja internega komuniciranja v podjetju

V podjetju dm – drogerie markt d.o.o. se zavedajo pomembnosti dobrega internega komuniciranja, zato so podrobneje ocenili in opredelili vsebino, namen in strukturo posameznega orodja. S tem so pridobili jasen pregled nad dejanskim in želenim stanjem.

Za oblikovanje in organiziranje različnih orodij je v glavnem zadolžen oddelek Nabava in marketing.

Orodja, ki jih v podjetju uporabljajo za spodbujanje in produktivnost komuniciranja med zaposlenimi so naslednja:

Analiza notranjih javnosti

V podjetju dm – drogerie markt d.o.o. se zavedajo, da je organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih in komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci zelo pomembna za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja. Zato po potrebi v podjetju s pomočjo zunanjih sodelavcev opravijo analizo notranjih javnosti. V navedeno raziskavo poskušajo zajeti vse zaposlene v podjetju (uprava, poslovalnice). Ugotovitve koristijo za lažje prepoznavanje komunikacijskih poti znotraj podjetja ter za identifikacijo

morebitnih sprememb glede učinkovitosti strategij na področju odnosov z notranjimi javnostmi.

Interni časopis odmev

ODMEV je interni časopis, ki izhaja štirikrat letno; v mesecih marec, junij, september in december. Termin izida ni natančno določen, saj variira glede na pojav posameznih dogodkov, povezanih s podjetjem. Pripravlja ga uredniški odbor, ki je sestavljen predvsem iz vodstev oddelkov ter zaposlenih v oddelku Nabava in marketing.

Rubrike internega časopisa so različne, med njimi pa tudi stalne, kot so: uvodni nagovor, predstavitev poslovalnic, novosti v podjetju, »dm trobentica«, ki predstavlja rubriko t.i. rumenih strani ipd. Ostale rubrike uredniški odbor sestavlja naknadno in se o njih predhodno posvetuje z glavno in odgovorno urednico časopisa.

Vizualno časopis *Odmev* spremlja močan imidž svoje blagovne znamke, saj je prisotnih veliko podob logotipa in drugih značilnih podob storitev, proizvodov in dejavnosti.

Intranet in elektronska pošta

Intranet je notranje računalniško omrežje, ki je dostopno izključno zaposlenim v podjetju na posebni spletni strani. Zaposleni ga redno obiskujejo, saj je koristen in zanimiv ter omogoča lažje in hitreje izmenjavanje informacij. Namen intraneta je olajšanje internega komuniciranja v širšem pomenu. Hkrati pa je uporabno orodje tudi za olajšanje delovnega procesa, ki se mora prilagoditi elektronski dobi. Intranet je v podjetju že dobro uveljavljeno komunikacijsko sredstvo, kar nedvomno vodi zaposlene k skupnemu cilju, občutku pripadnosti in predanosti.

Preko intraneta poteka dopisovanje po elektronski pošti, objave kadrovske obvestil, pomembnejše informacije, ki zadevajo podjetje in njegove zaposlene ter objava slik oz. raznih športnih iger, piknikov in praznovanj.

Elektronski način komuniciranja predstavlja eno od najbolj razširjenih in informativnih ter predvsem motivacijskih načinov pošiljanja sporočil, saj so na enem mestu zbrani vsi podatki, ki se tičejo dogajanja v podjetju ter njenega delovanja. Tako lahko komunikacija preko tega orodja vpliva na vse elemente motivacije, razen čustev, ki vpliva v manjši meri.

Voščila

Podjetje izkazuje pozornost svojim zaposlenim tudi prek voščil. Ta vzbudijo močan osebni občutek pripadnosti.

Kadrovski oddelek je zasnoval poseben program, ki en dan pred določenim dogodkom (na primer rojstni dan) zabeleži datum. Oblikujejo se posebne čestitke oziroma voščila, ki so unikatna in zaposlenim pomenijo trajen spomin.

Delovni zajtrki, kosila, večerje

Do delovnih zajtrkov, kosil in večerij prihaja zelo poredko, le ob posebnih priložnostih, če pride na sestanek kakšen ugleden tuj ali domač poslovnež.

Darila

Vsi zaposleni in študentje prejmejo promocijska darila podjetja dva-krat na leto. Darilna vrečka vsebuje proizvode lastne blagovne znamke podjetja dm – drogerie markt.

Zastava, logotipi

Zastava podjetja visi ob vhodu, ostala sredstva komuniciranja pa so strateško postavljena tja, kjer je frekvenca izpostavljenosti in vidnosti največja:

- napis na stavbi in pred njo,
- napis v recepciji,
- ID kartice,
- dopisni papir, kuverte in preostali pisarniški material,
- vizitke,
- svinčniki.

Našteta orodja, ki predstavljajo simbole podjetja, v veliki meri vplivajo na lojalnost in pripadnost zaposlenih. Prisotnost simbolov pri zaposlenih vzbudi asociacijo na vrednote, poslanstvo in cilje podjetja in jih na ta način utrjuje v njihovem spominu.

Obhod

Obhode največkrat opravlja direktor. Niso fiksno določeni, opravljajo se po potrebi, glede na situacijo, ki trenutno vlada v podjetju.

Gre za osebno komunikacijo, ki na neformalen način vpliva na vzdušje in počutje zaposlenih. Cilj tovrstnih dejavnosti je predvsem seznanjanje z določenimi problemi, ki pestijo zaposlene.

Priročnik za zaposlene

V priročniku najdejo zaposleni mnoge koristne informacije. Namenjen pa je tudi na novo zaposlenim, ki na ta način lažje spoznajo podjetje.

Vsebinska struktura je opredeljena z naslednjimi točkami:

- filozofija dm,

- organizacija družbe, lastništvo, poslovalnice,
- komuniciranje v podjetju dm: interno komuniciranje, odnosi z javnostmi, obnašanje do kupcev,
- delovne dolžnosti in pravice: delovni čas, odgovornost,
- sodelovanje in prispevanje k odličnosti podjetja.

Pismo

Zaradi vse večje uporabe interneta in s tem tudi elektronske pošte, je pismo že kar nekaj časa omejena komunikacija. V podjetju se tovrstna neposredna komunikacija izvaja le za novo leto in ob osebnih praznikih zaposlenih (voščilnice).

Izobraževanje, seminarji

V podjetju dm – drogerie markt d.o.o. si prizadevajo za nenehno izobraževanje svojih zaposlenih, zato velik del sredstev namenjajo izvajanju tovrstnih programov. Ravno v letošnjem letu so v podjetju začeli z uvajanjem novega programskega sistema SAP.

Ker se večina izobraževanj izvaja v Avstriji, podjetje od svojih zaposlenih zahteva tekoče (pisno in ustno) znanje nemškega jezika, poleg tega pa tudi visoko stopnjo računalniške pismenosti, visoko angažiranost in predanost ter odlično znanje na svojem poklicnem področju.

Zaposleni se lahko udeležujejo raznih izobraževanj na zunanjih in notranjih seminarjih iz svojega strokovnega področja in obiskujejo jezikovne tečaje (največkrat je zaradi uporabnosti nemščina).

Razvoj svojih kadrov za zaposlene pomeni ustrezno strokovno usposabljanje, kar zagotavlja povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti ter zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj.

Šport in rekreacija

V podjetje dm – drogerie markt d.o.o. zaposleni sami poskrbijo za rekreacijo predvsem v času vikenda ali praznikov. Zaposleni organizirajo različne aktivnosti npr. smučarski dan v Kranjski Gori, sankanje, ob večerih pa se zberejo v bowling centru in združijo prijetno s koristnim. Na eni strani rekreacija, na drugi pa prijetno druženje s sodelavci zunaj delovnega mesta.

Utrinki iz športnega udejstvovanja so objavljeni na spletnih straneh intraneta ter v internem časopisu.

V podjetju menijo, da je športna dejavnost tista, ki najbolj združuje zaposlene, saj se tu srečujejo tudi zaposleni, ki med delovnim časom nimajo medsebojnih stikov.

Sodelovanje pri koristni in sproščujoči dejavnosti zagotavlja večjo intenzivnost odnosov med zaposlenimi, še posebej pa lažje uveljavljanje in ohranjanje medosebnih stikov med oddelki.

Piknik, Silvestrovanje

Piknik in silvestrovanje sta interna dogodka, ki ju organizira oddelek za marketing.

Ta redna srečanja zaposlenih v podjetju dm – drogerie markt d.o.o. potekajo:

- piknik,
- miklavževanje,
- interna srečanja,
- novoletna zabava za vse zaposlene.

Fotografije

Pravilo v podjetju je, da vse pomembnejše dogodke fotografirajo: novoletna zabava, pikniki, športne dejavnosti, odprtje nove poslovalnice, obletnice odprtja poslovalnice itd.

Fotografije kasneje objavijo v internem časopisu *odmev* ter na intranetnih straneh podjetja.

5.4 Analiza hipotez

V podjetju po potrebi analizirajo stanje internega komuniciranja. Med drugim so ugotovili, da so medsebojni odnosi med oddelki navzven sicer dobri, da pa bi bilo potrebno zaposlene bolj spodbujati k ciljem in vrednotam, ki pripadajo podjetju. Med nameni, ki jih zasleduje organizacija na področju internega komuniciranja je vse pogosteje zaslediti tudi cilje kot so (Gruban 1998):

- Izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim)
- Uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja (povratna zanka)
- Afirmirati timsko delo (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje)
- Opredeliti (želene) vrednote organizacije in jih utrditi v temelje poslovne politike in vedenja posameznikov, skupin in organizacije
- Vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotoviti ustrezna usposabljanja (znanje, veščine, spretnosti) ter povezavo komuniciranja s politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja
- Izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti, ipd.).

Zato bom hipotezo: »Boljše interno komuniciranje v podjetju dm – drogerie markt d.o.o. spodbuja zaposlene k večjemu prispevku pri doseganju ciljev organizacije« potrdila. Rijavec (1993, 48) razčlenjuje interno komuniciranje in pravi, da je človeški faktor ključnega pomena in hkrati njegova glavna konkurenčna prednost. To pa je v pogojih sedanjih, negotovih, vendar intenzivnih izzivov iz okolja velikega pomena za preživetje organizacije. Pri tem je uresničitev zastavljenih ciljev pogojena z motivacijo zaposlenih, ki morajo poleg znanja in drugih pomembnih virov, tudi hoteti uresničiti cilje svoje organizacije.

Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Harrison (1995) zagovarja, da pravilno upravljanje internega komuniciranja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih. Če imajo le-ti možnost razlage dela, ki ga opravljajo, jim to daje ponos na njihovo delo. To pa pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Za motiviranje zaposlenih je pomembna komunikacija od zgoraj navzdol, od vodstva k zaposlenim. Za zaposlene so še zlasti pomembne informacije o viziji in poslanstvu podjetja, plačilni politiki, razvoju kadrov, možnostih za izobraževanje in napredovanje. Pri podjetju dm – drogerie markt d.o.o. razvoj kadrov poteka na delovnem mestu in izven njega. Delo z mednarodnimi strokovnjaki ter domačimi že uveljavljenimi in izkušenimi kadri s področja poslovanja omogoča individualen razvoj znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju. Izobraževanje zaposlenim daje predvsem možnost za razvijanje lastnih sposobnosti ter nadgrajevanje znanja. Možnost izobraževanja pa vpliva tudi na pripadnost in lojalnost zaposlenih. Zato bom tudi naslednjo hipotezo potrdila: »Motivacija v podjetju pomeni doseganje rezultatov z zaposlenimi ali »dobiti iz ljudi

najboljše«. Nedvomno k motivaciji zaposlenih prispevajo tudi druga orodja internega komuniciranja, kot so darila, časopis za zaposlene, skupno neformalno druženje ob piknikih, športnih igrah ter silvestrovanju.

Eden od glavnih ciljev medosebnih odnosov je tudi graditev močne organizacijske kulture podjetja, ki je močno povezana s komunikacijsko klimo ter s komunikacijo nadrejeni – podrejeni. Harrisonova (2000) navaja, da so dobro vodene komunikacije iz strani nadrejenih take, da zaposleni dobijo informacije, ki se jih tičejo in niso obremenjeni s podatki, ki se ne dotikajo njihovega dela. Zadovoljstvo zaposlenih podjetje gradi prek dobrih delovnih razmer, možnostjo napredovanja, obveščenosti, soodločanja ter vzpostavitvi medsebojnega zaupanja med zaposlenimi, zato potrjujem hipotezo: »Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z organizacijo dm – drogerie markt d.o.o. vpliva več dejavnikov: komunikacijska klima, povezana z organizacijsko kulturo in komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci«. Odnos vodstva do organizacijske kulture v podjetju sem označila za pozitivnega iz naslednjih dveh razlogov:

- organizacijska kultura je vključena v strateške cilje organizacije,
- nadrejeni oz. vodilni delavci poudarjajo pomen organizacijske kulture za uspešnost organizacije.

Namen motivacijske komunikacije v podjetju je, da zaposleni zvedo, kaj je poslanstvo in cilj organizacije, kakšne so strategije vodstva, da bi dosegli te cilje in kakšna je vloga zaposlenih v tej strategiji ter da poenotijo svoje osebne cilje s cilji organizacije.

5.4.1 Predlogi za izboljšanje

Dobro urejeno interno komuniciranje je temelj učinkovitega komuniciranja organizacije. Zaposleni so pomembni predstavniki podjetja, zato je potrebno zagotoviti, da se identificirajo z vrednotami in cilji svoje organizacije.

S preverjanjem hipotez, katere so se nanašale na obravnavano podjetje dm – drogerie markt d.o.o., sem prišla do določenih zaključkov (potrditev hipotez) predvsem pri preučevanju internih orodij. Ker sistem internega komuniciranja v podjetju dm - drogerie markt d.o.o. ne deluje optimalno, bom podala nekaj predlogov za izboljšanje.

Predlogi so naslednji:

- vodstvo naj začne načrtno seznanjati zaposlene s poslanstvom, vizijo in cilji organizacije. To lahko vodstvo stori že prek uporabljenih sredstev, ki jih ima podjetje že na voljo, to so orodja internega komuniciranja: interni časopis, priročnik za zaposlene, intranet,
- obstoječa organizacijska struktura omogoča podjetju uporabo integriranega internega komuniciranja, kar pomeni, da bi lahko podjetje dm - drogerie

markt d.o.o. doseglo večjo skladnost med posameznimi orodji internega komuniciranja,

- vsak zaposlen je pomemben del podjetja, zato mora biti seznanjen, kaj se v njem in v njegovem okolju dogaja. Vedeti mora, kakšna je njegova vloga pri doseganju skupnih ciljev podjetja, zato predlagam, da bi v podjetju več pozornosti namenili osebnim srečanjem, ter s tem spodbudili zaposlene, da se poslužijo tega orodja internega komuniciranja kot priložnosti za pogovor s svojimi nadrejenimi (zaupanje morebitnih težav),
- vodstvo podjetja mora opredeliti temeljna izhodišča in določiti metodologijo za spremljanje zadovoljstva zaposlenih ter natančno analizirati ugotovitve. S tako pridobljenimi informacijami lahko vodstvo podjetja ugotovi dejavnike, ki vplivajo na nižji ali višji nivo zadovoljstva zaposlenih. Cilj takšnega predloga je zviševanje zadovoljstva zaposlenih in posledično ustvarjanje ugodne organizacijske klime ter motivacije zaposlenih.

6 ZAKLJUČEK

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

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

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

Eden od pomembnih strateških poslanstev v organizaciji je tudi zadovoljstvo zaposlenih. Za doseganje le-tega pa je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki v veliki meri temelji na odličnosti v internem komuniciranju.

V svojem diplomskem delu sem preučevala vpliv internega komuniciranja na zaposlene v organizaciji in sicer kako organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih vplivata na pripadnost zaposlenih in njihovo motiviranost za delo. Potrdila sem vse podane hipoteze, saj sem prišla do zaključka, da je najpomembnejša funkcija internega komuniciranja gradnja primerne organizacijske kulture, ki bo motivirala zaposlene, da dosegajo maksimalno možno produktivnost in s tem prispevajo k uspešnosti delovanja organizacije.

V diplomski nalogi sem želela prikazati razumevanje internega komuniciranja. Tako sem teoretična spoznanja na področju internega komuniciranja, ki vključuje tudi ekspliciten prikaz Schramovega modela komuniciranja, uporabila pri analiziranju orodij internega komuniciranja v podjetju dm - drogerie markt d.o.o.

Cilje diplomske naloge, ki sem si jih zastavila na začetku sem uspešno dosegla, saj sem uspela proučiti orodja internega komuniciranja v podjetju dm – drogerie markt d.o.o. Analizirala sem orodja in oblikovala predloge za izboljšanje internega komuniciranja, ki sem jih navedla v prejšnjem poglavju.

Ocenjujem, da ima podjetje dm – drogerie markt d.o.o. visoko kvaliteto organizacije internega komuniciranja, ki se kaže skozi številna že omenjena orodja. Po vsebini in obliki namreč podjetje svoja orodja prilagaja svoji strategiji, glede na potrošnike kot tudi strukturi svojih zaposlenih.

LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: Od konflikta do skupnega pomena*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Dragoljub Kavran. 1992. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gasar, Silvana. 2005. *Koncepti in veščine komuniciranja*. Študijsko gradivo-prosojnice: Internet 15.09.2006.
- Gruban, Brane idr. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Gruban, Brane. 1998. *Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*. Teorija in praksa, let. 35, št. 4, 613-632.
- Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations- An introduction*. London, Routledge.
- Harrison, Shirley. 2000. *Public Relations: an introduction*. London, Thomas Learning
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanuša – Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Kavčič, Bogdan. 1999. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kitchen, Philip J. 1997. *Public relations: principles practice*. London: International Thomson Business Press.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lorbek, Franc. 1979. *Osnove komuniciranja v marketingu*. Ljubljana: TOZD Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane idr. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane idr. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane idr. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Rijavec, Petja. (1993). *Interno komuniciranje – nujni pogoji odličnosti*. Pristop št. 1,48.

Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana:
Fakulteta za družbene vede.

VIRI

Dm – drogerie markt d.o.o. Datum vpogleda 20.12.2006 na strani: [www.dm - drogeriemarkt.si](http://www.dm-drogeriemarkt.si)

Interni dokumenti in gradiva podjetja Dm – drogerie markt d.o.o., iz obdobja 2004 do 2006.

Odmev, obdobje januar 2006 do december 2006. Ljubljana: Dm – drogerie markt d.o.o.

Pogovor s projektno vodjo oddelka Nabava in marketing, mag. Sanja Zrimšek. 2006

Pogovor z asistentko oddelka Nabava in marketing, ga. Maša Strušnik. 2006

Vrdelja, Mitja. 2003. *Interno okolje podjetja – primer BTC*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

