

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

NATALI LIČEN

KOPER, 2011

2011

DIPLOMSKA NALOGA

NATALI LIČEN

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**KOMUNICIRANJE MED LOKACIJSKO
ODDALJENIMI POSLOVNIMI ENOTAMI**

Natali Ličen

Koper, 2011

Mentor: prof. dr. Cene Bavec

POVZETEK

Komuniciranje postaja v današnjem času vse pomembnejši dejavnik, brez katerega si ne moremo podstavljati sožitja med ljudmi. Tudi v poslovnem svetu predstavlja enega ključnih dejavnikov uspeha. Je pa tudi dejavnik, ki veliko vpliva na konkurenčno uspešnost podjetja. Komuniciranje je ključnega pomena za dobre odnose v podjetju. Problemi pa lahko nastanejo, ko je komunikacija razpršena na večje število lokacijsko oddaljenih krajev. Pri taki vrsti komunikacije lahko pride do velikih motenj, ki so ovira pri posredovanju informacij. Taka komunikacija je zelo zahtevna in prinaša veliko napak pri delu. Pri oddajanju in prejemanju informacij je potrebno biti zelo pazljiv.

Ključne besede: poslovno komuniciranje, cilji, uspešnost, enosmerno, dvosmerno, besedno, nebesedno

SUMMARY

Communication is becoming an important factor in the present time. Without this factor we cannot imagine living together. It represents one of the key factors of success in the business world and has a big influence on competitive efficiency of the company. Communication is also very important for good relations in a company. Problems can occur when communication is spread across a larger number of remote site locations. This type of communication can lead to major disruptions which can represent an obstacle in providing information. Such communication is very pretentious and brings a great deal of mistakes at work. It is important that we are very careful while receiving and transmitting information.

Key words: business communication, objectives, successfulness, one-way, two-way, verbal, non-verbal

UDK: 316.77(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Komuniciranje.....	3
2.1	Opredelitev pojma komuniciranje	3
2.2	Namen in cilji poslovnega komuniciranja	3
2.3	Komunikacijski proces	4
2.3.1	Elementi komunikacijskega procesa	4
2.3.2	Faze komunikacijskega procesa	6
3	Vrste komuniciranja	7
3.1	Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci	7
3.2	Komuniciranje glede na število sodelujočih.....	8
3.3	Komuniciranje glede na smer	8
3.4	Vertikalno in horizontalno komuniciranje	9
3.5	Formalno in neformalno komuniciranje	9
3.6	Komuniciranje glede na obliko.....	9
4	Učinkovitost in uspešnost komuniciranja	11
4.1	Učinkovitost, uspešnost in kakovost komuniciranja v podjetju	11
4.2	Ovire pri komuniciranju	13
4.3	Motnje pri komuniciranju	14
4.4	Obvladovanje težav pri komuniciranju.....	14
5	Komuniciranje med zaposlenimi v podjetju Inox center, d. o. o.	17
5.1	Interno komuniciranje.....	17
5.2	Predstavitev podjetja Inox center, d. o. o.....	18
5.3	Analiza uspešnosti komuniciranja v podjetju Inox center, d. o. o.	20
6	Sklep.....	34
	Literatura	37
	Viri.....	37
	Priloge.....	39

SLIKE

Slika 1:	Spol.....	21
Slika 2:	Starost.....	21
Slika 3:	Delež vodilnih.....	22
Slika 4:	Vzdušje v podjetju.....	22
Slika 5:	Komuniciranje med sodelavci.....	23
Slika 6:	Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi.....	24
Slika 7:	Vrednotenje obveščnosti.....	24
Slika 8:	Količina prejetih informacij.....	25
Slika 9:	Prikrivanje informacij.....	26
Slika 10:	Pravočasnost informacij.....	26
Slika 11:	Potek informacij.....	27
Slika 12:	Najpogostejše oblike internih komunikacij.....	28
Slika 13:	Sodelovanje na sestankih.....	29
Slika 14:	Najpogostejši komunikacijski kanali.....	30
Slika 15:	Možnosti svobodnega izražanja.....	30
Slika 16:	Razumevanje dodeljenih nalog.....	31
Slika 17:	Tečaji komunikacije.....	32
Slika 18:	Vzroki slabe komunikacije.....	32

KRAJŠAVE

FM Fakulteta za management Koper

UP Univerza na Primorskem

PE Poslovna enota

1 UVOD

Kot ena osnovnih človeških potreb zavzema komunikacija z drugimi ljudmi izredno pomembno mesto v življenju vsakega človeka. Komuniciranje je sestavni del našega vsakdana, s katerim spoznavamo svet. Brez komuniciranja si življenja sploh ne bi mogli predstavljati, saj predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji.

Management ne uporablja komuniciranja, temveč komunicira. Poslovno komuniciranje je dejavnost managerjev in drugih strokovnjakov v organizaciji, ki poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja.

Od družbenega komuniciranja se razlikujejo po ciljih.

Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Še več, komuniciranje pomeni enako razumevanje sporočila tako s strani oddajnika kot s strani prejemnika.

Pri komuniciranju poznamo različne vrste komuniciranja, saj vsi ljudje ne komuniciramo na enak način. Na to vpliva predvsem naša osebnost, naše navade, okolje, v katerega smo postavljeni, prostorska oddaljenost itd.

Komuniciranje je učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov, rezultatov ob dani porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira.

Pri komuniciranju neprestano prihaja do raznoraznih težav, ki ovirajo komunikacijo oz. posredovanje pravih informacij. Obvladovanje teh motenj je bistveno za uspešno komuniciranje.

Ljudje smo največje premoženje, zato sodobne organizacije prisegajo na zaposlene kot aktivno premoženje. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo. Človek vedno bolj predstavlja človeški kapital kot premoženje organizacij. Zaradi tega se je vedno bolj začela razvijati interna komunikacija.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih delov. V prvem bomo s teoretičnega vidika opredelili osnovne pojme s področja komuniciranja. Predstavili bomo poslovno komuniciranje, njegove funkcije, namen in cilje. Podrobneje bomo tudi opisali proces komuniciranja.

Drugo poglavje je namenjeno vrstam komunikacije. Komunikacijo bomo razdelili glede na razdaljo med udeleženci, na število sodelujočih, na smer, obliko, vertikalno in horizontalno ter na formalno in neformalno komuniciranje.

V tretjem delu bomo predstavili učinkovito in uspešno komuniciranje, kjer bomo opredelili tudi ovire in motnje pri komuniciranju ter kako obvladovati težave pri komuniciranju.

V nadaljevanju bomo opisali interno komuniciranje, ki postaja vse pomembnejši faktor organizacij, saj je danes vedno več poudarka na taki vrsti komunikacije.

Predstavili bomo podjetje Inox center, d. o. o., njegovo zgodovino, dejavnost, poslanstvo, vizijo in temeljne vrednote. To poglavje bo namenjeno tudi analitičnemu delu.

Na koncu bomo s sklepom povezali ugotovitve in spoznanja ter navedli uporabljeno literaturo in vire.

V analitičnem delu bomo skušali ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo komunikacijo s sodelavci in z nadrejenimi, ali zaposleni pravočasno dobijo zadostno število informacij, kje pridobijo največ informacij in katera sredstva in načine komuniciranja najpogosteje uporabljajo.

Namen diplomske naloge je s pomočjo raziskave, ki jo bomo izvedli med zaposlenimi ter z opravljanjem dela v podjetju, ugotoviti, kako poteka komunikacija med sodelavci in med nadrejenimi in podrejenimi, kako delujejo skupaj ter kako lokacijska oddaljenost vpliva na komunikacijo v podjetju.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti razlike in probleme v komunikaciji med lokacijsko oddaljenimi prodajnimi centri in upravno enoto in glede na to poiskati vzroke in rešitve zanje.

2 KOMUNICIRANJE

Komunikacija v podjetjih postaja vse pomembnejši faktor uspešnosti organizacije. Z njo se meri učinke komuniciranja in odnose med zaposlenimi. Danes postajajo odnosi vse bolj pomemben del organizacije.

2.1 Opredelitev pojma komuniciranje

Komuniciranje je sestavni del našega vsakodnevnega življenja. S komuniciranjem človek spoznava svet, v katerem živi, druge ljudi in samega sebe. Ljudje se naučimo govoriti in komunicirati s svojimi bližnjimi že v prvih letih življenja (Mihaljčič 2006, 9).

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. V budnem stanju smo skoraj vsak trenutek vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delo, komuniciramo v prostem času itd. Komuniciranje spremlja človeka skozi vse življenje. Komuniciramo sami s seboj, s prijatelji, znanci, osebami, ki jih imamo radi, in z osebami, ki jih ne maramo. Ne tako redko komuniciramo tudi z živalmi. Komuniciranje je tako običajna dejavnost, ki jo jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega (Kavčič 2002, 1).

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati o nečem, vprašati za nasvet. Komuniciranje lahko najbolj na splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo, ljudje med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov itd.) (Mihaljčič 2006, 11).

2.2 Namen in cilji poslovnega komuniciranja

Za sodobno družbo je značilna vse večja medsebojna delitev dela. Ljudje postajajo vse bolj odvisni drug od drugega. Tudi če bi hotel, sodobni človek ne bi mogel več živeti kot izoliran posameznik, brez stikov z drugimi ljudmi. Njegovo življenje je namreč odvisno od soljudi (Mihaljčič 2006, 9).

Poslovno komuniciranje poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja. Poslovno komuniciranje je dejavnost managerjev in drugih strokovnjakov v organizaciji. Od družbenega komuniciranja, ki je namenjeno predvsem razvedrilu, se razlikujejo po ciljih. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena je doseganju za organizacijo koristnih ciljev. Poslovno komuniciranje poteka (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 18–19):

- navzven: iz organizacije v zunanja okolja (komunikacija z odjemalci in dobavitelji, s konkurenti itd.),

- znotraj: v organizaciji (med ravnmi v organizaciji, med deli organizacije in med funkcijami organizacije).

Namen komunikacije managerjev in strokovnjakov je nasploh ta, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije in predvsem, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike zunaj svoje organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi lahko potekala brez komuniciranja (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 18–19).

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena in cilja, ki si ga postavimo, in seveda od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati; števila ljudi, ki sodelujejo; njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti; časa, ki ga imamo na razpolago, in končno od našega znanja in sposobnosti, da uporabljamo različne načine komuniciranja (Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 17).

Komuniciranje je nadvse pomembno sredstvo v svetovanju managementu. Svetovalec, ki ne obvlada konceptov in veščin komuniciranja, ne more biti ne učinkovit ne uspešen pri svojem delu. Seveda pa ni dovolj, da obvlada samo te koncepte in veščine. Mnogo je slabih svetovalcev, ki so mojstri jezičnosti in ki predajajo klientom imenitno napisana in še lepše oblikovana pisna poročila in priporočila – same votle lupine brez uporabne vrednosti.

Smotri (temeljni, trajni cilji) komuniciranja v svetovanju so predvsem (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 387–388):

- *informiranje klientov*, posredovanje informacij, ki naj si jih osebje klienta čim bolje zapomni;
- *usposabljanje klientov*, proučevanje in učenje, ki naj spreminja in dopolnjuje zmožnosti klientovega osebja;
- *snovanje rešitev*, skupno urejanje zadev, ki jih obsega svetovalna naloga; običajno gre za novost ali spremembo v vedenju klientovega osebja, zlasti managerjev klienta.

2.3 Komunikacijski proces

2.3.1 Elementi komunikacijskega procesa

S komuniciranjem razumemo prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Še več, komuniciranje pomeni enako razumevanje sporočila tako s strani oddajnika kot s strani sprejemnika. Sestavni del komuniciranja so oddajnik, sprejemnik, kanal in sporočilo. V ta proces pogosto vključujemo tudi kodiranje in dekodiranje sporočila (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 227).

Oddajnik je oseba, lahko tudi skupina ali pa naprava, ki odda sporočilo z namenom, da bi ga druga oseba, skupina ali naprava sprejela. Vsebina in način oddajanja, prav tako razumljivost

sporočila, so odvisni od znanja in sposobnosti ter nagnjenj oddajnika. Namen sporočila, vloga oddajnika v organizaciji in podobno vplivajo na vsebino sporočila (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 227).

Sprejemnik je prav tako oseba, skupina ali naprava, ki sprejme sporočilo. Sprejemanje sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti ter nagnjenj sprejemnika. Tako v življenju nasploh kot v podjetju sprejemniki in oddajniki nenehno sprejemajo in oddajajo sporočila (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 227).

Sporočilo so informacije v najširšem smislu, saj vključujejo vse ideje, odločitve in podobno. Sporočilo je tisto, kar oddajnik sporoči sprejemniku, kaj naj bi oba razumela na enak način (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 227).

Ob oblikovanju sporočila se navadno opravi tudi selekcija informacij. To je zelo kočljiv proces, saj selekcija lahko popači informacije z vidika selekcijskega kriterija, ki ga uporablja selektor. Selekcija informacij je sredstvo, s katerim sporočevalec informacij uresničuje svoj namen pri komuniciranju. Selekcija poteka na podlagi kriterija, ki uresničuje namen oddajnika glede učinka, ki ga želi doseči pri prejemniku informacij. Sporočevalec izbere tiste podatke in jih tako ovrednoti (spremeni v informacije), da bi dosegli pri tistih, ki so jim namenjene, zaželeni učinek, reakcijo. Selekcija informacij lahko bistveno zmanjša objektivnost informacij. Je na eni strani nujna, ker je informacij praviloma preveč in vseh ni mogoče posredovati v sporočilo. Na drugi strani pa je nevarna, ker prejemniku informacij zmanjšuje možnost celovitega spoznavanja razmer, na katere se informacija nanaša (Kavčič 2002, 6).

Kanal je pot, po kateri teče sporočilo od oddajnika do sprejemnika. Zanj je značilna zmogljivost, ki se nanaša tako na obseg kot na hitrost komuniciranja. Kanal je telefonski vod ali pa kar prostor, v katerem se pogovarjamo, papir, na katerega napišemo sporočilo (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 227).

Komunikacijski kanali se med seboj razlikujejo po svoji zmogljivosti (kapaciteti). Zmogljivost komunikacijskega kanala je največja količina sporočil, ki jih je po njem mogoče prenesti. V kanalu pogosto pride do večje ali manjše izgube informacijske vsebine, kar je posledica motenj ali šumov v informacijskem kanalu. Kakovost informacijskega kanala se meri s stopnjo natančnosti prenosa sporočila od sporočevalca do prejemnika (Kavčič 2002, 7).

Delitev dela in ves razvoj, povezan z njo, in usklajevanjem razdeljenega dela, je pripeljal do velikanskega obsega in najrazličnejših načinov komuniciranja (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 227).

2.3.2 Faze komunikacijskega procesa

Komunikacijski proces, zelo enostavno povedano, sestoji iz odpošiljatelja, sporočila in prejemnika. Če bi želeli proces komuniciranja bolj natančno opisati, potem bi morali reči, da pošiljatelj izbira in kodira sporočila, da jih določeni posredniki prenašajo in oblikujejo, da jih prejemnik dešifrira in na sporočilo reagira z ustreznim odgovorom (Možina 1992, 85).

Markič (2007, 12) navaja, da pri komuniciranju poteka 6 delnih procesov:

Kodiranje je oblikovanje sporočila z izbiro in kombinacijo simbolov in načinov, ki najbolj ustrezajo namenu oddajnika. Rezultat procesa kodiranja je sporočilo, ki doseže namen samo, če odpošiljatelj in sprejemnik poznata njihove kode, pravila in znake. Pri jezikovnih sporočilih je to lažje doseči kot pri nebesednih.

Prenos sporočila je druga faza v procesu komuniciranja. Oddajnik mora sporočilo prenesti sprejemniku na tak način, da ga lahko sprejme in dekodira.

Prejem sporočila je stik prejemnika s sporočilom. Tu se začne uresničevati namen celotnega procesa komuniciranja. Prejemnik zazna obliko sporočila.

Dekodiranje pomeni, da se sporočilo dekodira v sprejemniku razumljivo kodo. Sprejemnik z uporabo kod prisoja pomen kombinaciji simbolov, ki mu jo je namenil pošiljatelj. Postopek je ravno obraten kot pri oddajniku. Z dekodiranjem se proces zaznavanja sporočila pri sprejemniku zaključuje. Sprejemnik v tej fazi zazna tudi vsebino sporočila, ki je osnova za razumevanje sporočila. Komunikacija doseže svoj namen, ko prejemnik razume sporočilo tako, kot želi pošiljatelj.

Reagiranje pomeni vidne in nevidne odgovore sprejemnika na sporočilo. V prvem primeru je to njegovo obnašanje, nevidni odgovori pa so vtisi, ki ostanejo v prejemnikovem spominu in vplivajo na njegovo kasnejše ravnanje. V tej fazi se oddajniku ali uresniči ali pa izjalovi namen njegovega komuniciranja s sprejemnikom. Učinkovita komunikacija je odvisna od empatije, vživljanja pošiljatelja v prejemnika in njegovo osebnost. Gre za obojestransko poglobljanje in razumevanje drug drugega.

Povratno informiranje pomeni odgovor na pošiljateljevo sporočilo. Ta faza pošiljatelju pove, kako je prejemnik razumel njegovo sporočilo. Tako lahko oblikuje novo sporočilo. V tej fazi so vloge zamenjane, saj sedaj sprejemnik kodira sporočilo, tisti, ki je bil prvotni pošiljatelj, ga dekodira. Povratna informacija nam pove, kako učinkovito je bilo naše sporočanje.

S povratno informacijo sogovorniku sporočimo, kako smo razumeli njegovo sporočilo. Z njo pa tudi preprečujemo napačno razumevanje sporočila. Zadrževanje povratnih informacij pogosto pripelje do motenj komunikacije.

3 VRSTE KOMUNICIRANJA

Pri komuniciranju poznamo različne vrste komuniciranja, kajti vsi ljudje ne komuniciramo na enak način. Na to vpliva predvsem naša osebnost, naše navade, okolje, v katerega smo postavljeni, prostorska oddaljenost itd.

Kakor se razlikujejo delovne organizacije med seboj po naravi svoje osnovne dejavnosti, po številu in sestavi zaposlenih, po organizacijski zgradbi itd., se deloma razlikujejo med seboj tudi po načinih notranjega komuniciranja (Možina in Florjančič 1990, 17).

3.1 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci

Glede na bližino udeležencev lahko komuniciranje razdelimo na (Mihaljčič 2006, 16):

- Neposredno (direktno) komuniciranje
To je komuniciranje »iz oči v oči« – na primer poslovni sestanki, poslovni razgovor, predavanje itd.
- Posredno (indirektno) komuniciranje
To je komuniciranje na daljavo, s pomočjo tehničnih pripomočkov, kot so na primer telefon, telefaks, dopisovanje itd.

Neposredno komuniciranje je komuniciranje, za katerega je značilno, da med sporočevalcem in prejemnikom sporočila ni nobenega posredniškega sredstva. Primer je pogovor med dvema osebama, ki skupaj sedita v pisarni. Učinkovitost komuniciranja je odvisna predvsem od psiholoških dejavnikov pri obeh udeležencih. Seveda pa se ta prednost zmanjša, če je v neposrednem besednem komuniciranju zaporedoma udeleženih več ljudi, če sporočilo po ustnem komuniciranju potuje prek večjega števila posrednikov. Takrat je zelo verjetno, da bo prišlo do izkrivljenja začetne vsebine in namena sporočila, saj se kopičijo učinki različnih psiholoških dejavnikov pri več ljudeh. Posebna prednost neposrednega komuniciranja je takojšnja in neposredna možnost povratne informacije (feedback). Zato je ta oblika komuniciranja navadno ocenjena kot najuspešnejša (Kavčič 2002, 47).

Posredno komuniciranje je komuniciranje, za katerega je značilno, da med sporočevalcem in prejemnikom sporočila nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijski kanal. Kanali so lahko različnih vrst: lahko so mehanska sredstva, tisk, elektronska sredstva itd. V tem primeru je učinkovitost komuniciranja tudi pod vplivom komunikacijskega kanala. Povratna zveza navadno ni mogoča neposredno, ampak le posredno. Včasih je tudi predvidena le formalno. Vsa sredstva množičnega komuniciranja sodijo v to vrsto komuniciranja. Sem pa sodi tudi telefonsko komuniciranje, elektronska pošta itd. Posebna prednost nekaterih oblik posrednega komuniciranja, recimo pisnega, je v tem, da sporočilo ostaja dalj časa na voljo potencialnemu prejemniku. Pisno dokumentacijo je mogoče shraniti in ponovno uporabiti kasneje (Kavčič 2002, 48).

3.2 Komuniciranje glede na število sodelujočih

Glede na število sodelujočih razlikujemo (Mihaljčič 2006, 16):

- Intrapersonalno komuniciranje
Gre za komuniciranje s samim seboj, notranji tok misli; človek se v svojih mislih pogovarja sam s seboj, pri tem pa tehta odločitve, čustva, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ne, o možnih posledicah neke odločitve itd. Takšen notranji samogovor poteka pravzaprav neprestano.
- Interpersonalno komuniciranje
Gre za osebne stike med posamezniki ali skupinami ljudi (na primer sporazumevanje med člani družine, med sodelavci, med kupcem in prodajalcem, med študenti in profesorjem ...).
- Javno komuniciranje
Tako komuniciranje vključuje zelo širok krog ljudi; ljudje komunicirajo s pomočjo množičnih medijev oziroma sredstev javnega obveščanja (časopisi, revije, plakati, radio, televizija, gramofonske plošče, video kasete, internet itd.); množični mediji posredujejo ljudem politične, kulturne, izobraževalne, zabavne in druge informacije.

3.3 Komuniciranje glede na smer

Glede na smer sporazumevanja ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje (Mihaljčič 2006, 17–18):

- Enosmerno komuniciranje
Pri tem komuniciranju sporočilo potuje samo v eno smer – od pošiljatelja k prejemniku. Če sprejmemo, da je komunikacija predvsem izmenjava sporočil, potem enosmerno komuniciranje pravzaprav sploh ni pravo komuniciranje. Enosmerno komuniciranje prihrani čas, še posebej, če je namenjeno veliko prejemnikom hkrati. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih in kratkih sporočil, pri katerih ne pričakujemo odgovora.
- Dvosmerno komuniciranje
Pri tem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju. Sporazumevanje torej poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. V večini primerov ima dvosmerno komuniciranje prednosti pred enosmernim. Zahteva sicer več časa, vendar je bolj učinkovito, posebno pri razčiščevanju nejasnosti, usklajevanju stališč, dopolnjevanju idej itd.

Če hočemo, da bo prejemnik v čim bolj podrejenem položaju, uporabljamo enosmerno komuniciranje; če bi pa radi čim večjo enakopravnost v komuniciranju, uporabljamo dvosmerno komuniciranje (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 60).

3.4 Vertikalno in horizontalno komuniciranje

Vertikalno komuniciranje je izmenjava med dvema različnima družbenima skupinama. V našem primeru gre predvsem za komuniciranje med proizvajalci in kupci, med proizvajalci in trgovci ali med trgovci in kupci (Mihaljčič 2006, 18).

Horizontalno komuniciranje pomeni izmenjavo informacij znotraj ene same družbene skupine. V našem primeru je to na primer ustna propaganda med kupci – znanci, prijatelji, sorodniki (Mihaljčič 2006, 18).

Za klasično organizacijo je bil značilen le obstoj oz. dovoljenost vertikalnih komunikacij. Vertikalne komunikacije so služile sporočanju odločitev po hierarhični liniji navzdol in zbiranju poročil po hierarhični liniji navzgor. Sodobne organizacijske teorije spodbujajo tudi oblikovanje horizontalnih komunikacij. Zanje se uporablja tudi izraz lateralne komunikacije. Včasih ločujejo tudi diagonalne komunikacije. Gre za komuniciranje med osebami in enotami, ki niso med seboj v neposredni hierarhični odvisnosti. Takšne enote oziroma posamezniki so bodisi na isti hierarhični ravni (horizontalne, lateralne komunikacije) ali na različnih ravneh, vendar v različnih hierarhičnih verigah (diagonalne komunikacije) (Kavčič 2002, 30–31).

3.5 Formalno in neformalno komuniciranje

Pri formalnem komuniciranju uporabljamo vnaprej določene kanale komuniciranja z jasno in smotno zasnovanimi sporočili. V našem primeru gre večinoma za ekonomsko propagando v množičnih medijih (Mihaljčič 2006, 19).

Za neformalno komuniciranje je značilna spontanost, neorganiziranost, razpršenost, anonimnost – kot primer lahko ponovno navedemo izmenjavo informacij med kupci (Mihaljčič 2006, 19).

Na udeležence v komuniciranju poleg formalne strukture pomembno vpliva tudi neformalna struktura. Vplivi neformalne strukture so še močnejši, ker jih posameznik običajno doživlja bolj neposredno. Vplivi neformalne strukture na posameznika pa so lahko tudi nejasni; posledice takšnih vplivov tedaj po krivici pripisujemo le osebnostnim značilnostim udeležencev (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 58).

3.6 Komuniciranje glede na obliko

Glede na obliko razlikujemo dve osnovni vrsti komuniciranja: *besedno (verbalno)* in *nebesedno (neverbalno)* komuniciranje. Besedno komuniciranje lahko razdelimo na govorno in pisno. Med nebesedno komuniciranje sodi cela vrsta nebesednih sporočil, kot je na primer govornica telesa, zunanji videz poslovnega človeka itd.

Človek je razvil sposobnost govora že pred 500.000 leti. Pred tem so se naši predniki sporazumevali z neartikuliranimi glasovi, s katerimi so izražali veselje, jezo, strah ali kako drugo razpoloženje in čustvo. Bolj kot glasove pa so uporabljali gestiko in mimiko.

Z uporabo govora je človekovo sporazumevanje dobilo nove razsežnosti. Poleg čustev in razpoloženj je lahko izrazil tudi svoje misli (stališča).

V sodobnem poslovnem svetu je govorno sporazumevanje seveda pomemben sestavni del vsakodnevnega dogajanja. Pogovor med ljudmi omogoča vzdrževanje in razvoj njihovih medsebojnih odnosov, prilagajanje drug drugemu, medsebojno vzajemno delovanje in delitev vlog.

Neverbalno (nebesedno) komuniciranje ima pri sporazumevanju z ljudmi zelo velik pomen. Neverbalno posredujemo ljudem sporočila na različne načine. Povprečen človek uporablja in razume samo nekaj tisoč besed, govornica telesa pa vsebuje kar okrog 700.000 izrazov. Tudi v poslovnem svetu le navidezno prevladuje besedno sporazumevanje.

Neverbalna sporočila nikoli niso samo enostavna zamenjava za jezik. Ena oblika komuniciranja ne more enostavno nadomestiti druge, razen v izjemnih primerih. Običajno se obe komunikaciji med seboj dopolnjujeta. Neverbalna komunikacija tako poudari sporočila našega govora in dopolnjuje pomen besed (Mihaljčič 2006, 19–25).

V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje – pisno in govorno; raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7-odstotni delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstotni delež, več, kar 55 odstotkov pa nebesedno komuniciranje. Slednje obsega t. i. govornico telesa (držo, kretnje, mimiko, pogled), prostor in čas, otip, vonj in še kaj.

Za racionalne sestavine prevladuje besedno komuniciranje, za emocionalne sestavine je delež nebesednega komuniciranja tudi 93-odstoten; poslovno komuniciranje kajpak nikdar ni samo racionalno. Sproščeni nasmeh ali pozorna drža sta lahko vredna več kot tisoč besed (Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 55).

4 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA

Učinkovitost in uspešnost je v podjetjih vedno večjega pomena. V podjetjih je vedno manj poudarjena hierarhija, zato so tudi podjetja organizacijsko urejena bolj sploščeno, tudi komunikacija poteka bolj dvosmerno. Podjetja in njihove poslovne enote so tudi bolj decentralizirane, kar pomeni večjo izmenjavo informacij na posreden način. Zato lahko pri izmenjavi informacij zelo hitro pride do napak, motenj pri komuniciranju, šumov in popačenja sporočil.

4.1 Učinkovitost, uspešnost in kakovost komuniciranja v podjetju

Učinkovitost komuniciranja

Komuniciranje – kot vsaka druga dejavnost v organizaciji – je učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov, rezultatov ob dani porabi sredstev (resursov) organizacije ali tistega, ki komunicira. Učinkovito je tudi komuniciranje, ki zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev. Izidi so lahko vsakovrstni: informiranost ciljnih prejemnikov in nemara tudi sprememba stališč, ki jih zastopajo; hitreje in ob manjših stroških sestavljeno poročilo; manj porabljenega časa v skupini za medsebojno komuniciranje; boljša prepričljivost sporočil v komuniciranju; več odzivov pri prejemnikih sporočil itd.

Učinkovitost lahko presojava na dva načina. Prvi je ekonomičnost komuniciranja, ki pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje. Drugi je produktivnost komuniciranja, ki pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina, vsak udeleženeec komuniciranja (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 21).

Učinkovita komunikacija je sestavljena iz (Markič 2007, 16):

- 50% poslušanja,
- 25% govorjenja
- 15% branja,
- 10% pisanja.

Komuniciranje je učinkovitejše, če je čim manj motenj ali šumov, zaradi katerih pride do napak in posledično do napačnega razumevanja informacij, ki lahko pripeljejo do nesporazumov v podjetju, do slabih odnosov ali celo do konfliktov.

Uspešnost komuniciranja

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost – naravnano je na doseganje zastavljenih ciljev komuniciranja. Mera doseganja ciljev je uspešnost. Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje: ne šteje število pisem odjemalcu ali telefonskih razgovorov z njim, štejeta vrednost in ugodnost pridobljenih poslov; ne šteje število sestankov s sindikalnimi vodjami, temveč socialni mir v podjetju; ne štejejo ure informiranja

sodelavcev, če ti posredovanih znanj in usmeritev ne usvojijo, vzamejo za svoje. Skratka, šteje doseženi cilj, opravljena naloga, ne pa obsežna in intenzivna komunikacijska dejavnost sama zase.

Poslovno komuniciranje je neuspešno, če je samo sebi namen, če ni usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije – pa najsi je ob tem še tako učinkovito. Poslovno komuniciranje je eno izmed sredstev za doseganje ciljev organizacije (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 21–22).

Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, zavzetost udeležencev za dejavnost, ki jo zajema komuniciranje, samostojnost udeležencev pri delu ter naravnost udeležencev v skupno urejanje zadev.

Medsebojni odnosi udeležencev v komuniciranju so lahko: odnos med dvema posameznikoma, med posameznikom in skupino, med dvema skupinama, med posameznikom in družbenim okoljem ter odnos posameznika do samega sebe.

Medsebojna informiranost udeležencev vpliva na komuniciranje med njimi: čim popolnejše je, tem manj je dvomov in tem več je medsebojnega vplivanja. To pa je poleg širjenja informacij druga pomembna naloga komuniciranja. (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 76–79).

Kakovost komuniciranja

Pomnjenje je odločilno za uspešnost komuniciranja: kaj malo zaleže, če prejemnik pravilno in jasno sprejme sporočilo, a ga že hip zatem pozabi.

Obseg informacij, ki si jih je mogoče naenkrat zapomniti, je omejen: večina ljudi si lahko zapomni približno sedem blokov informacij – števil, besed, oblik. Če je število informacij večje, jih pomnimo tako, da jih združujemo v manjše število skupin, blokov.

Informacije, ki jih dojemamo po vidni poti, si zapomnimo precej bolje kot tiste, ki jih slišimo. Vizualno pomnjenje je zelo zmogljivo – ljudje prepoznajo kar 99,6 % od 10.000 slik. Besedno pomnjenje je slabše od vizualnega. Pomnjenje lahko bistveno izpopolnimo tako, da si oblikujemo slikovite predstave pojmov, asociacij, in z mnemotehničnimi vajami. Ključne besede v stavku nosijo največji del informacij, ki si jih želimo zapomniti. To so najpogosteje glagoli in samostalniki, ki v možganih izzovejo slikovite predstave. Zato si te besede zapomnimo. Dolgi stavki prekrivajo ključne besede in otežujejo pomnjenje. Možgani ne delujejo samo linearno, temveč so sposobni obravnavati več paralelnih skupin informacij. Zelo linearno predstavljanje vsebine ni vedno najbolj učinkovito (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 66–68).

4.2 Ovire pri komuniciranju

Pri komuniciranju neprestano prihaja do raznoraznih težav, ki ovirajo komunikacijo oz. posredovanje pravih informacij. V tem poglavju bomo poskušali opredeliti vrste ovir, ki nastajajo med posredovanjem informacij in kako te ovire obvladovati. Informacije so pomemben vir, biti morajo pravilne in verodostojne, zato moramo paziti, da ne pride do napak, ki so problem različnih ovir v komuniciranju.

Najpogosteje navedeni vzroki motenj so (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 232):

- različnost sprejemnika in oddajnika;
- selektivna percepcija informacij;
- semantika;
- čustva;
- filtriranje informacij;
- prevelik obseg informacij;
- časovna stiska;
- različnost sporočil;
- sposobnost poslušanja.

Ljudje zaradi svojih predhodnih izkušenj različno razumejo informacije. Oddajnik in sprejemnik sta lahko različno sposobna, imata različno znanje, različna nagnjenja in različen položaj v organizaciji. Ista informacija ima povsem drugačen pomen za delovodjo kot za glavnega managerja.

Selektivno zbiranje informacij pomeni, da ljudje ne sprejmejo celotne informacije, če je v nasprotju z njihovim mnenjem. Iz komunikacije izberejo tisti del, ki jim ustreza. Npr. strinjajo se z zmanjševanjem stroškov v podjetju, vendar mislijo, da to velja tudi za druge, saj menijo, da so se sami že dovolj potrudili.

Komuniciranje je sicer prenašanje razumevanja, ki je vezano na informacije, izražene v simbolih. Različnost jezika, izrazov se kaže v različnem razumevanju istih besed, v uporabi žargona, v jasnosti uporabljenih izrazov in podobno. Oddajnik pričakuje, da sprejemnik razume izraze enako kot on, kar pa ne drži.

Močna čustva, bodisi jeza, skrbi, veselje in podobno vplivajo tako na oddajnik kot na sprejemnik. Prvi ni sposoben oddati ali pa sporočilo napačno odda. Drugi ni sposoben sprejemati ali pa sporočilo sprejema neustrezno. Močna čustva otežujejo učinkovito komuniciranje.

O filtriranju komunikacij govorimo, kadar oddajnik namenoma zadrži del informacij in s tem prikaže sprejemniku drugačno stanje od resničnega. Filtriranje je povezano z močjo. Razpolaganje z informacijami predstavlja moč. Na njihovi osnovi so dane odločitve. Tisti, ki

informacij nima, ne more dajati in presojudati odločitev. Filtriranje informacij podrejenim otežuje zamenjavo nadrejenega in mu omogoča kritiko ravnanja podrejenih.

Prevelik obseg informacij od sprejemnika zahteva izbiro med njimi; pri tem se lahko pomembne informacije spregledajo ali pa ne upoštevajo kot bi bilo potrebno. Problem prevelikega obsega informacij je zlasti pogost v zadnjih desetletjih.

V časovni stiski, ki je, podobno kot prevelik obseg informacij, bolj ali manj vedno prisotna, je tako oddajanje ali sprejemanje sporočil oteženo.

Različnost sporočil se kaže v primerih, da se sporočila ne ujemajo. Na primer ustno sporočilo se ne ujema z govornico telesa. Sprejemnik je lahko v zadregi, katero sporočilo je pravo.

Kot enega najbolj pogostih motenj v komuniciranju avtorji navajajo nesposobnost aktivnega poslušanja. Ta nesposobnost se kaže kot nepozornost, nepotrpežljivost, nerazumevanje, prevelika kritičnost, predvsem pa premajhna dvostranost razgovora (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 232–233).

4.3 Motnje pri komuniciranju

Komuniciranje pa ne poteka tako učinkovito, kot bi želela pošiljatelj in prejemnik. V vseh fazah procesa komuniciranja se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja.

Vrste motenj v komuniciranju so tri (Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 75):

- Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglašeni med seboj, med njima ni empatije.
- Motnje zaradi nesporazumov (semantične motnje): prejemniku sporočilo, ki ga sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju; tem motnjam pogosto botrujejo razlike med jeziki in kulturami udeležencev.
- Motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala): informacije se kazijo, zamujajo, se izgublajo, kriva je slaba komunikacijska zveza, izgubljeno pismo ipd.

4.4 Obvladovanje težav pri komuniciranju

V prejšnjih točkah smo opisali, kakšne so težave in motnje v komunikacijskem procesu. Za vsako težavo obstajajo tudi rešitve. Tako je tudi pri komuniciranju.

Za odpravljanje motenj je bistveno, da znamo ugotoviti, ali nastajajo pri pošiljatelju, pri prejemniku ali na komunikacijski poti (Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 75).

Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje, vendar je zahtevno – motnjam se pri komuniciranju ni mogoče izogniti v celoti. Obstaja pa nekaj načinov za omejevanje teh motenj.

Razumevanje

Najpomembnejše je razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom; če dobro razumeta drug drugega, zlahka odkrijeta sicer skrite motnje v komuniciranju, prav razumeta pa tudi marsikatero nepopolno ali izkrivljeno sporočilo.

Obilnost (redundanca) sporočanja

Ena od najbolj pogosto uporabljenih možnosti je, da pošiljatelj ponovi sporočilo, lahko celo večkrat zapored. S tem se skuša zmanjševati vpliv objektivnih in subjektivnih dejavnikov, ki povzročajo motnje pri sprejemu in dekodiranju oz. zaznavanju na strani prejemnika nasploh.

Ponavljjanje sporočila seveda zmanjšuje proste zmogljivosti komunikacijskega kanala, ga dodatno obremenjuje, terja večje stroške ter več časa in prizadevanj. Pošiljatelj zato izbira med več možnostmi: sporočilo lahko prenaša z večjo količino informacij brez ponavljanja, prenaša sporočilo z manjšo količino informacij in ga večkrat ponovi ali pa izbere srednjo pot med tema skrajnostma.

Druga možnost za povečanje obilnosti sporočanja je vzporedno sporočanje z več mediji, po več komunikacijskih kanalih. Tako lahko pomembnejšemu pisnemu sporočilu sledi še ustna razlaga. Prav zaradi vzporednega sporočanja so sporočila na televiziji učinkovitejša od tistih na radiu, prav zato izkušen prodajalec ponudi blago na ogled in preizkus, povrh pa pove o njem vse dobro.

Sporočanje z večjo obilnostjo sporočil je sicer zahtevnejše in dražje, zato pa je bolj učinkovito in uspešno; prejemnik takega sporočila bolje dojame, zlasti pa si mnogo bolje zapomni.

Pri obvladovanju motenj v komuniciranju so nepogrešljive povratne informacije prejemnika pošiljatelju. Prejemnik sporoči del informacij nazaj oddajniku ter s tem potrdi, da je sporočilo pravilno sprejel. Povratno komuniciranje seveda dodatno obremenjuje komunikacijsko pot, vendar sproti odpravlja motnje in zagotavlja obojestransko razumevanje.

Posledica tega je manjša kapaciteta komunikacijskega kanala, vendar se hkrati močno poveča natančnost prenosa sporočila.

Omejevanje sporočila

Motnje v komuniciranju je mogoče obvladovati tudi z omejevanjem številnosti in obsega sporočil.

Na prvem mestu je izbiranje sporočil tako na strani pošiljatelja kot na strani prejemnika. Pošiljatelj izbira sporočila, ki jih pošilja prejemniku, da preprečuje preobremenitve oddajnika in sprejemnika ter komunikacijskih poti: tako omejuje motnje pa tudi porabo resursov za komuniciranje. Sporočila izbira tudi prejemnik, ki sprejema le tista, ki se mu zdijo pomembna.

Druga možnost za omejevanje motenj je šifriranje sporočil, ki ga uporabljajo, da bolje izrabijo omejene zmogljivosti komunikacijske poti ali pa zato, da preprečijo dostop do sporočila prejemnikom, ki jim ni bilo namenjeno. Dobro opravljeno šifriranje lahko celo bolje izkoristi komunikacijsko pot ter poveča natančnost komuniciranja – vendar šifriranje in dešifriranje porabljata čas in povečujeta stroške komuniciranja (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 71–72).

5 KOMUNICIRANJE MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU INOX CENTER, D. O. O.

5.1 Interno komuniciranje

Komuniciranje v podjetju je pomemben dejavnik, ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na organizacijsko kulturo, delovno uspešnost, zadovoljstvo zaposlenih, predvsem pa na pretok informacij (Forte 2008).

Namen internega komuniciranja avtorji s področja medosebnih odnosov opredeljujejo različno in tudi večplastno. V glavnem je po njihovem mnenju pomembno, da se pri zaposlenih pridobi želeno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežemo s pošteno komunikacijo, kjer pojasnimo tudi razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podpirali organizacijo (Možina, Tavčar, Zupan in Knežević 2004, 23).

Podjetja, ki imajo interno komuniciranje dobro urejeno, so po navadi uspešnejša in imajo bolj zadovoljne zaposlene.

Interno komuniciranje v podjetju je včasih dejavnik, ki lahko pripelje tudi do znižanja dobička. Če internega komuniciranja nimamo pravilno in transparentno urejenega ter če nimamo politike deljenja vseh poslovnih informacij vsem sodelavcem, lahko pride do govoric, ki ponavadi nimajo dobrih posledic.

V današnjem času vsi nekaj prodajamo. S tem razlogom se trošijo velike količine denarja za marketing, odnose z javnostjo in druge oblike eksternega komuniciranja. Koliko sredstev se porabi za interno komuniciranje v podjetju? V malih nič, v velikih pa je relativni odstotek tega do 15-krat manjši kot strošek, porabljen za eksterno komuniciranje.

Problem je v tem, da večina podjetnikov hoče videti takojšnje rezultate, ti pa se ob procesih, kot je interno komuniciranje v podjetju, ne pokažejo takoj, ampak v daljšem časovnem obdobju.

Drugi pogost problem internega komuniciranja, na katerega naletijo, je, da hočejo vodje s svojimi zaposlenimi imeti enosmerno komunikacijo, ne pričakujejo pa povratne informacije. Pogosto se tudi zgodi, da zaposleni do vodstva nimajo zaupanja, zato se dajanja povratne informacije na poslužujejo, ker se bojijo, da se jim bodo zgodile sankcije, če bodo izrazili svoje mnenje.

Se vse to izplača? Forte meni, da se, saj je boljše delati z zadovoljnimi zaposlenimi, ki imajo vse informacije, ki jih potrebujejo in lahko brez pomislekov povedo svoje mnenje. Posledica internega komuniciranja je tudi, da ima podjetje sodelavce na isti ladji ter da vsi veslajo v isto smer kot vodstvo.

Interno komuniciranje se torej vsekakor izplača. Zaposleni so zadovoljni, ker so seznanjeni z vizijo, tisti bolj produktivni pa naredijo več v istem času in na koncu tudi sami delajo dobro reklamo podjetju (Forte 2008).

Šele v zadnjem času je upravljanju odnosov s primerjalno javnostjo organizacij namenjen večji poudarek, saj je ustrezno komuniciranje z in med zaposlenimi kot del socialnega kapitala organizacij predpogoj uspešnemu upravljanju odnosov z drugimi deležniki in javnostmi organizacije. Poslovno okolje organizacij se je močno spremenilo in se še spreminja. V ospredje se prebijajo predvsem vrednote in sporočila o tem, za kaj se organizacije (poleg dobička) še zavzamejo.

Vrednosti internega komuniciranja ni mogoče presoјati le z odgovorom na vprašanje, kaj je treba komunicirati – ampak se večji del odgovora skriva v vprašanjih, kako in zakaj komunicirati.

Pred 10 do 15 leti so bile organizacijske komunikacije usmerjene predvsem v informiranje in prepričevanje kupcev in potrošnikov v prodajo izdelkov in storitev. Bile so usmerjene navzven, na trg in so bile praviloma enosmerne. To so bile t. i. *komunikacije prve generacije*.

Med tem časom se je kontekst, v katerem delujejo podjetja, močno spremenil – predvsem po zaslugi globalizacije in z razvojem informacijske tehnologije. V ospredje so se prebili tudi t. i. »človeški dejavniki«, zaradi katerih so se organizacijske komunikacije obrnile v precej večji meri navznoter. Te organizacijske *komunikacije druge generacije*, ki so torej obrnjene prej navznoter kot navzven, v okolje, so v precejšnji meri bolj dvosmerne, komunikacija pa je zdaj precej drugačna (nujni so hitrejši odzivi, večja učinkovitost, upravljanje in obvladovanje odnosov, delitev informacij in znanja ipd.). Vseeno pa temeljni cilj komuniciranja ostaja nespremenjen. Upravljanje integralnih komunikacij druge generacije počasi že zavzema pomembnejšo mesto in mu je namenjeno precej več pozornosti, kot je bil primer prve generacije.

To strateško mesto pa je še posebej pomembno za naslednjo, *tretjo generacijo organizacijskih komunikacij*, ki že prihaja in narekuje bistveno povečanje aktivnosti, povezanih s temeljnimi vrednotami organizacije. Nobena organizacijska funkcija v podjetjih tretje generacije pa ni primernejša za uresničevanje ciljev, kot prav komuniciranje (Gruban 2005).

5.2 Predstavitev podjetja Inox center, d. o. o.

Podjetje Inox center je bilo ustanovljeno leta 1995 z namenom, da bi na področju Slovenije ter tudi v sosednjih državah zagotovilo na enem mestu široko ponudbo izdelkov iz nerjavečih materialov.

Podjetje je v mesecu maju 2010 praznovalo 15. obletnico delovanja. Podjetje je v zasebni lasti, ustanovitelj je Miran Štrukelj, ki je 55 % lastnik podjetja.

Direktorica podjetja je Orijana Zimic. Sedež uprave je v Novi Gorici.

Poleg uprave predstavljajo konkurenčno prednost podjetja tudi strateško postavljeni prodajni centri v Ljubljani, Benediktu in Kromberku pri Novi Gorici, ki zagotavljajo hitro servisiranje strank.

Poglavitna dejavnost podjetja je svetovanje in trženje nerjavečih materialov, polizdelkov, sredstev za njihovo obdelavo in izdelkov uveljavljenih blagovnih znamk potrošnikom na domačem trgu in tudi na tujih trgih. Podjetje je trgovsko in že vrsto let sklepa partnerske odnose s prijaznimi domačimi in tujimi poslovnimi partnerji. To omogoča podjetju pestro izbiro materialov, konkurenčne cene in kratke dobavne roke. Profesionalen in pošten odnos z zaposlenimi, strankami, dobavitelji in lokalnim okoljem, strokovnost zaposlenih, visoko kakovostni izdelki in poslovne izboljšave so tisti dejavniki, ki določajo pozitiven trend rasti.

V letu 2005 so zaradi preglednejšega in hitrejšega poslovanja pristopili k sodobnejšemu načinu poslovanja prek interneta. Stranka si tako s spletnim naročanjem lahko za vsak izdelek pridobi vse potrebne informacije ter prihrani na času in denarju. Na podlagi tako poslanega povpraševanja ali naročila komercialna služba v čim krajšem času pošlje ustrezen odgovor.

Podjetju Inox center je bil v letu 2000 dodeljen certifikat kakovosti ISO 9001:2000, kar dodatno kaže na učinkovitost sistema vodenja pri izpolnjevanju zahtev porabnikov.

Poslanstvo, vizija in temeljne vrednote

V podjetju tržijo kakovostne nerjaveče materiale in izdelke, nudijo strokovne storitve, zagotavljajo celovito podporo pri prodaji ter gradijo na zadovoljstvu in zvestobi strank. Skrb za okolje jim je prioriteta naloga, zato veliko pozornosti namenjajo aktualnim problemom v regiji ter s sponzorstvom in donatorstvom poskušajo nastale težave odpraviti ali vsaj omiliti. V prihodnosti se vidijo kot vodilni ponudnik na svetovnem trgu in kot uveljavljen ponudnik na tujih trgih srednje in jugovzhodne Evrope.

Vrednote, na katerih temelji poslovanje podjetja, so kakovost izdelkov in storitev, zadovoljstvo zaposlenih in njihova pripadnost podjetju, varni pogoji dela, zadovoljstvo strank, skrb za okolje, v katerem deluje, in poslovni uspehi (Inox center, d. o. o. 2006, 1).

Izobraževanje

V podjetju si prizadevajo načrtno in celovito razvijati sposobnosti zaposlenih, in sicer z vidika izobraženosti, strokovne usposobljenosti in motiviranosti. Zavedajo se, da je znanje največji kapital podjetja, zato zaposlene nenehno izobražujejo na notranjih in zunanjih

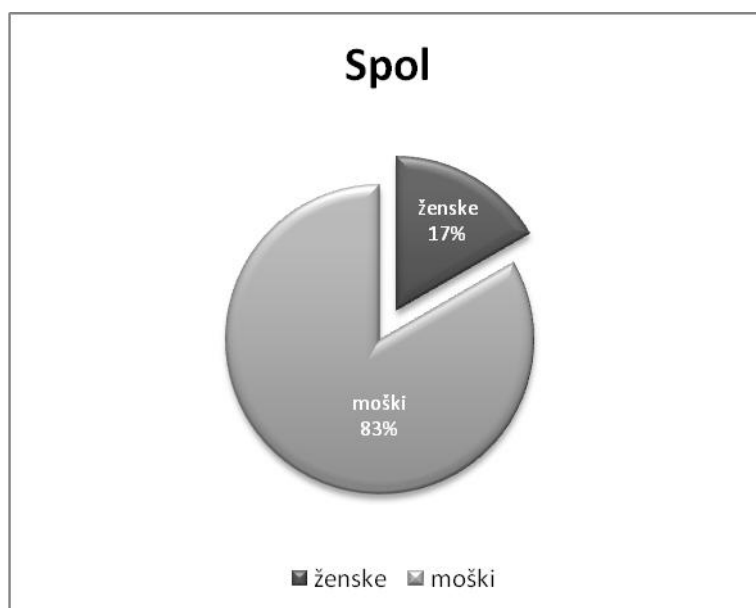
usposabljanjih. Več pozornosti je namenjene notranjemu izobraževanju, ki je vsebinsko prilagojeno potrebam zaposlenih pri vsakodnevnem poslovanju. Organizirajo tudi delavnice za njihove stranke, na katerih jih notranji in zunanji izvajalci na praktičen in teoretičen način poučijo o novih tehnologijah in poslovnih metodah. Delavnice so namenjene direktorjem, podjetnikom, tehničnim službam in vsem, ki želijo izvedeti čim več o teh temah.

Vsaj dvakrat letno je strankam dana možnost ogleda materiala na sejmih, kjer jih prijazni in strokovni zaposleni opremijo z vsemi potrebnimi informacijami, prisluhniti pa znajo tudi najbolj zahtevnim in specifičnim željam (Inox center, d. o. o. 2006, 6).

5.3 Analiza uspešnosti komuniciranja v podjetju Inox center, d. o. o.

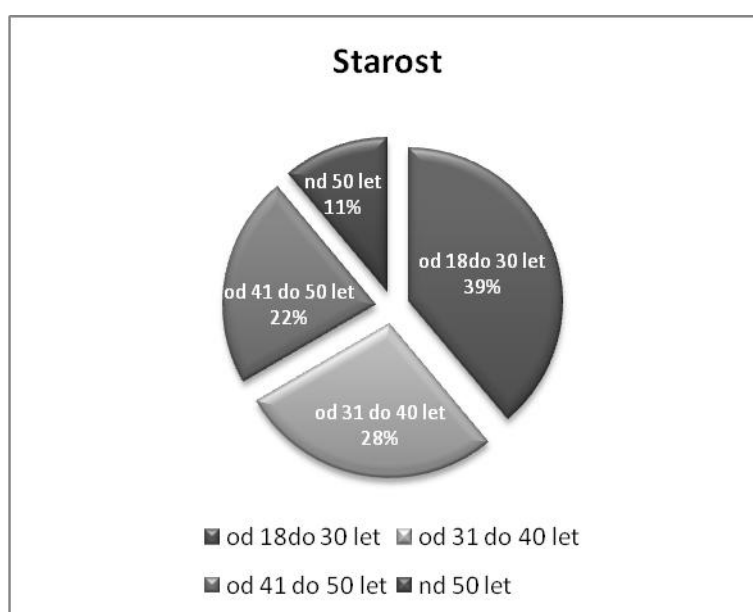
Komuniciranje predstavlja vez, ki posamezne dele organizacije drži skupaj in je kot takšno vse pomembnejše za uspešnost in konkurenčnost organizacij. Zato je v organizacijah treba okrepiti sistem komuniciranja.

Anketo smo izvedli med osemnajstimi zaposlenimi podjetja Inox center. V anketi smo postavili različna vprašanja o internemu komuniciranju. S pridobljenimi informacijami bomo poskušali ugotoviti, kakšno je komuniciranje v upravi in v prodajnih centrih. Poskušali bomo tudi ugotoviti, ali prihaja do razlik v komunikaciji, glede na to, da so poslovne enote in uprava lokacijsko oddaljeni.



Slika 1: Spol

V podjetju Inox center je 83 % moških in 17 % žensk. Največ zaposlenih, kar osem, je v skladišču v Ljubljani. Sledi uprava s šestimi zaposlenimi, nato poslovna enota v Benediktu in Kromberku pri Novi Gorici z dvema zaposlenima. Večinoma prevladujejo moški, kajti večina anketirancev je zaposlenih v skladiščih, kjer se izvajajo večinoma težka fizična dela. Ženske opravljajo pisarniška, komercialna in računovodska dela.



Slika 2: Starost

Glede na vzorec je v podjetju Inox center največji delež zaposlenih v starostnem obdobju med 18. in 30. letom starosti. Sledi starost med 31. in 40. letom, nato med 41. in 50. letom in nazadnje samo 11 % zaposlenih nad 51. letom starosti. Podjetje zaposluje vedno več ljudi v

starostni meji med 18. in 30. letom starosti, saj tako pridobiva nova znanja in nove ideje ter s tem omogoča na novo zaposlenim pridobivanje novih izkušenj.



Slika 3: Delež vodilnih

Med anketiranci je 72 % zaposlenih, ki niso na vodilnem položaju in 28 % zaposlenih, ki so zaposleni na vodilnem položaju. Med temi je direktorica podjetja, vodja logistike, vodja nabave, vodja prodaje in prodajnega centra v Kromberku pri Novi Gorici in vodja poslovnega centra v Ljubljani.



Slika 4: Vzdušje v podjetju

O vzdušju so imeli anketiranci različno mnenje. 34 % anketirancev meni, da je v podjetju odlično vzdušje, 33 % anketirancev, da je vzdušje zelo dobro in 33 % ocenjuje vzdušje kot dobro. Kot pričakovano so razlike predvsem v tem, da je večina zaposlenih iz uprave odgovorila, da je vzdušje odlično, večina zaposlenih v poslovnih enotah pa je vzdušje podjetja ocenila kot dobro. Nihče od anketirancev ni ocenil, da bi bilo v podjetju slabo ali zelo slabo vzdušje. Predvidevam, da so razlogi predvsem v tem, da ima podjetje majhno število zaposlenih. Posledica tega je lahko, da zaposleni delajo v majhnih skupinah, zato je komuniciranje sprotno in vsakodnevno. Vsako priložnost, tudi pogovor ob jutranji kavi ali skupnem kosilu, zaposleni izkoristijo za obveščanje oz. reševanje tekočih nalog. Razlog pa lahko tiči tudi v novo zaposlenih ljudeh, ki se zaposlujejo v podjetju in prinašajo novo vzdušje.



Slika 5: Komuniciranje med sodelavci

V podjetju Inox center so anketiranci s kar 67 % komunikacijo med sodelavci ocenili kot dobro, 28 % anketirancev je ocenilo za odlično in 5 % za še kar dobro.

Zaposleni podjetja Inox center se popolnoma strinjajo, da medsebojni odnosi na delovnem mestu zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela. Zaposleni se trudijo in poskušajo med seboj čim bolj sodelovati, skušajo si pomagati, saj se med seboj spoštujejo in cenijo delo svojih sodelavcev. Občasno organizirajo tudi neformalne zabave, kar pomeni druženje v prostem času in s tem medsebojno spoznavanje in sproščanje ob vse večjem tempu današnjega življenja. Odnose s sodelavci so anketiranci opredelili na splošno kot dobre, razen tistih 5 % anketirancev, ki so odgovorili, da je komunikacija s sodelavci še kar dobra. Mogoče so to bolj redke izjeme, ki se niso najbolje vključile v celoten sistem organizacije in načina dela. Takim zaposlenim, ki se niso dobro vključili v sistem organizacije, bi mogoče morali zaposleni pomagati s spodbujanjem in motiviranjem.



Slika 6: Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi

Večina zaposlenih meni, da je njihova komunikacija z nadrejenimi na splošno dobra, saj se zaposleni z vodstvom večinoma dobro razumejo in poskušajo čim boljše sodelovati. Prihaja pa tudi do majhnih razlik, saj je 22 % zaposlenih odgovorilo, da je komunikacija odlična, 11 % pa še kar dobra.

Do teh razlik lahko prihaja večinoma zaradi kakšnih majhnih težav, do katerih občasno pride in jih poskušajo sprti reševati. Nihče od zaposlenih ni opredelil odnosov z nadrejenimi kot zelo slabe.



Slika 7: Vrednotenje obveščенosti

Z grafikona je razvidno, da 56 % zaposlenih v podjetju Inox center zelo visoko vrednoti obveščenost v podjetju, 44 % zaposlenim pa vrednotenje obveščenosti pomeni veliko. To pomeni, da se tako v upravi kot v poslovnih enotah popolnoma strinjajo in zavedajo pomena interne komunikacije in da si zaposleni želijo vedeti vedno več. Zato se zaposleni udeležujejo raznoraznih sejmov in tečajev na svojem področju.



Slika 8: Količina prejetih informacij

Z grafikonov je razvidno, da večina zaposlenih prejema zadostno količino informacij, kar je ocenilo kar 67 % anketirancev, 33 % zaposlenih pa prejema premajhno količino informacij.

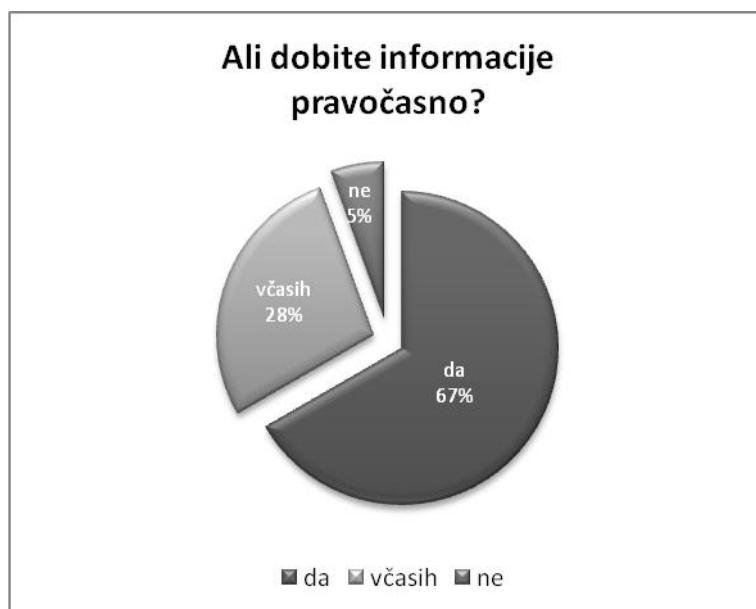
Rezultati ankete so torej pokazali, da zaposleni dobijo večinoma dovolj informacij za opravljanje dela, to so večinoma zaposleni v upravi. Ena tretjina zaposlenih kaže na to, da bi si želela vedeti več o dogajanju in poslovanju podjetja, ter da pri svojem delu potrebuje več informacij. Iz anket je razvidno, da to tretjino zaposlenih, ki ne dobi dovolj informacij o tem, kaj se dogaja na drugih oddelkih, predstavljajo predvsem zaposleni v poslovnih enotah. To bi se sicer dalo še veliko izboljšati z izdelanim internim komuniciranjem, s še natančnejšim posredovanjem informacij od nadrejenih do podrejenih in obratno.



Slika 9: Prikrivanje informacij

V podjetju Inox center so anketiranci z 72 % odgovorili, da se v podjetju informacije ne prikrivajo, 28 % je odgovorilo, da se včasih. Razvidno je, da se skoraj vsi zaposleni strinjajo, da se v podjetju ne prikriva informacij.

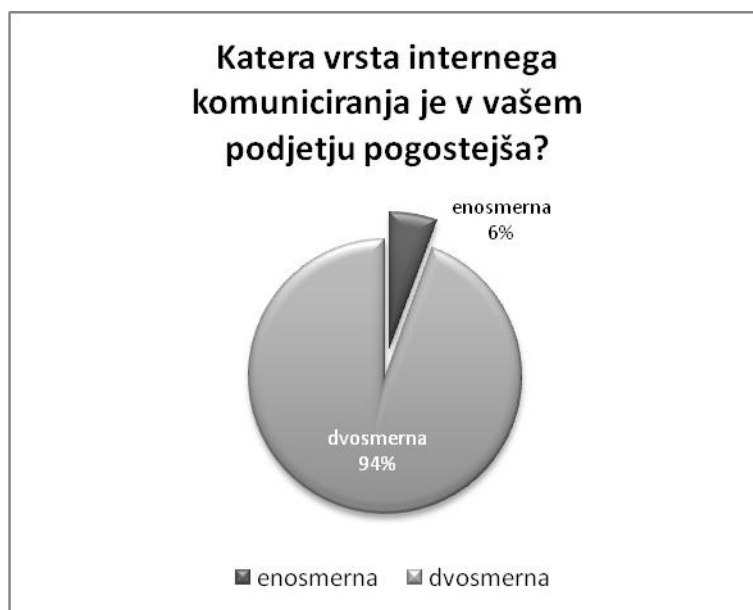
Razlogi, da so nekateri odgovorili, da se informacije prikrivajo so morda v tem, da jih vodje poskušajo prikriti zaposlenim, v strahu pred tem, da bi informacije prišle do nepravilnih oseb.



Slika 10: Pravočasnost informacij

V podjetju so anketiranci s kar 67 % odgovorili, da dobijo informacije pravočasno. Razlikujejo pa se v 28 % zaposlenih, ki so odgovorili, da včasih dobijo informacije pravočasno in 5 % zaposlenih, ki so odgovorili, da informacij ne dobijo pravočasno.

Razlog, da niso vse informacije pravočasne, je predvsem lokacijska oddaljenost uprave in poslovnih enot, kjer se pokaže časovna neusklajenost. To je lahko posledica preobremenjenosti z delom, zaradi katere informacije niso pravočasno posredovane naprej do zaposlenih.



Slika 11: Potek informacij

Uspešno interno komuniciranje mora potekati dvosmerno, kar pomeni, da so rezultati zelo dobri, saj je v podjetju 94 % anketirancev odgovorilo, da je komunikacija dvosmerna, le 6 % pa enosmerna.

V vsaki organizaciji so nujne povratne informacije, da pošiljatelj natančno ve, kakšen je odziv prejemnika. Pri dvosmernem sporočanju informacij pa lahko pride tudi do nekaterih problemov, ki so lahko strah managerjev pred negativno kritiko, na drugi strani pa strah zaposlenih pred negativnimi posledicami.

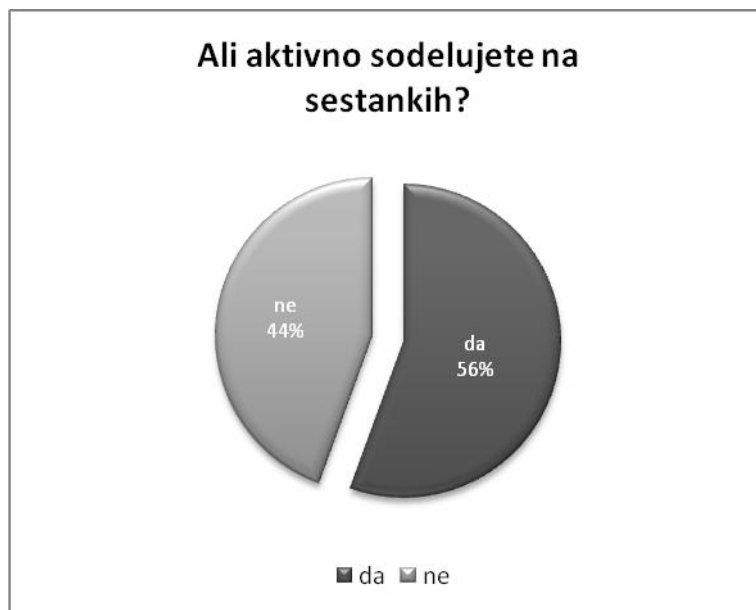
Podjetje lahko torej uspešno posluje, saj med zaposlenimi vlada pošten in odkrit odnos. Vsak ima pravico povedati svoje mnenje in ga argumentirati, posamezniki pa, kot je že bilo navedeno, morajo biti pripravljeni sprejeti dobronamerno kritiko.



Slika 12: Najpogostejše oblike internih komunikacij

Največ informacij o dogodkih v podjetju zaposleni izvedo na sestankih in preko pogovorov iz »oči v oči«. Velik poudarek pa zaposleni dajejo komuniciranju preko sestankov in pogovorov. Ampak tudi to se razlikuje glede na lokacijsko oddaljenost in navad uprave in poslovnih enot. Zaposleni v upravi se za komuniciranje najraje poslužujejo sestankov in pogovorov, v poslovni enoti Kromberk prevladuje elektronska pošta, v poslovni enoti Ljubljana prevladujejo govorice in pogovori, v poslovni enoti Benedikt pa samo dopisi. Nihče od zaposlenih ni označil oglasne deske. Verjetno zato, ker se ta način komuniciranja opušča ter zato, ker so poslovne enote oddaljene in ne morejo spremljati informacij na oglasni deski.

Menim, da je v podjetju premalo poudarka na komuniciranju preko elektronske pošte, saj je danes vedno več poudarka na taki vrsti komuniciranja.



Slika 13: Sodelovanje na sestankih

Na vprašanje, ali aktivno sodelujete na sestankih, je 56 % zaposlenih odgovorilo z odgovorom da, 44 % pa z ne.

Razlog je isti kot v prejšnjem vprašanju. Tu prihaja do razlik zaradi oddaljenost uprave s poslovnimi enotami. Razvidno je, da se glavnih sestankov udeležuje večinoma samo vodstvo in zato prihaja do neenakomerne porazdeljenosti informacij med poslovnimi enotami. Vodje so od tu naprej zadolženi, da pojasnijo zaposlenim poslovnih enot, kaj so se na sestanku dogovorili. Kajti, če vodja ne opravlja pravilno svoje naloge in ne posreduje naprej dogovorjenih informacij, nastanejo velike težave.

Tisti, ki so pri prejšnjem vprašanju odgovorili, da največ o dogodkih v podjetju izvedo na sestankih, so tudi sedaj odgovorili, da aktivno sodelujejo na sestankih in so najverjetneje tudi vodje poslovnih enot. Tisti zaposleni, ki so na prejšnje vprašanje odgovorili z drugimi vrstami komunikacijskih kanalov, so najbrž zaposleni, ki se velikokrat ne udeležujejo sestankov.



Slika 14: Najpogostejši komunikacijski kanali

Izbira kanala je odvisna od časa, stroškov in situacije. Velika večina zaposlenih najraje izmenjuje informacije preko osebne komunikacije, sledi ji telefon, na zadnjem mestu pa je spletna klepetalnica. Kot je razvidno, si zaposleni najraje vzamejo čas za pogovor, kar je zelo pozitivno, saj je to najbolj temeljit neposredni komunikacijski kanal. V podjetju dajejo velik poudarek neformalnim oblikam komuniciranja, med katere sodijo razgovori ob jutranji kavi, skupni malici ali tradicionalno srečanje zaposlenih z družinskimi člani.



Slika 15: Možnosti svobodnega izražanja

Večina anketirancev v podjetju Inox center je prepričana, da lahko svoje mnenje pove jasno, brez zadržkov.

Rezultati so ne glede na tisto tretjino zaposlenih, ki svojega mnenja ne povedo jasno, zelo spodbudni. Zaposleni se strinjajo, da pogovori med nadrejenimi in podrejenimi potekajo večinoma prijateljsko in sproščeno. Kljub temu pa se lahko zaposleni pogosto znajdejo v zadregi, ko morajo posredovati pomembne informacije nadrejenim.

V tretjini zaposlenih, ki je odgovorila, da svojega mnenja ne pove brez zadržkov, je morda problem v tem, da vodje ne sprejemajo utemeljenih kritik za svoje delo, zato tudi zaposleni vedno ne povedo odkrito in iskreno svojega mnenja. Kajti zelo je pomembno, da zaposleni nimajo strahu izraziti svojega mnenja.



Slika 16: Razumevanje dodeljenih nalog

Delež tistih, ki v podjetju Inox center vedno vedo, kaj zahtevajo od njih, je po raziskavi 61 %, delež tistih, ki pogosto vedo, kaj zahtevajo od njih, pa je 39 %.

To pomeni, da zaposleni večinoma dobijo dovolj informacij od nadrejenih za opravljanje dela, prav tako so informacije podane na razumljiv način. To pa dopolnjujejo tudi sodelavci, ki poskušajo med seboj sodelovati na tak način, da uveljavljajo timsko delo, saj se sodelavci med seboj razumejo in spoštujejo.

Nadrejeni si prizadevajo, da bi bili čim pogosteje v kontaktu s podrejenimi, velik poudarek je na skupinskem delu in na sodelovanju med posameznimi poslovnimi enotami, saj se tako zaposleni obogatijo z idejami drugih, bolje spoznajo delo, pri delu so uspešnejši in zadovoljnejši. Prednosti skupinskega dela se kažejo predvsem v večjem znanju, različnih načinih dela in boljšem razumevanju problemov in rešitev.



Slika 17: Tečaji komunikacije

V podjetju Inox center se je kar 89 % zaposlenih že udeležilo tečaja komuniciranja. To je ravno zato, ker vsako leto podjetje organizira dva letna seminarja. Vsako leto poskušajo izbrati različne in vedno zanimivejše teme seminarjev, kjer se lahko zaposleni veliko naučijo. To pa je tudi velika prednost, saj je seminar lahko dober izgovor za reševanje nenačrtovanih problemov podjetja ter se s pogovorom prihaja tudi do zanimivih idej. To je zelo pozitivno, saj se zaposleni med izobraževanjem tudi družijo in med seboj spoznavajo na drugačen način.



Slika 18: Vzroki slabe komunikacije

Zaposleni so odgovorili, da so najpogostejši vzroki slabe komunikacije predvsem slabo podane informacije. Sledijo tehnične napake, nato sledijo neustrezna orodja komuniciranja,

pomanjkanje znanja o komuniciranju in slabi medosebni odnosi. Pod drugo pa so zaposleni dopisali prepočasen prenos podatkov. Tu je spet razvidna lokacijska oddaljenost, saj so za vsako poslovno enoto vzroki za slabo komunikacijo različni.

6 SKLEP

Danes si ne moremo predstavljati življenja brez povezovanja in sodelovanja z drugimi ljudmi. Le redki so sposobni vse svoje osnovne potrebe zadovoljevati povsem samostojno, večina nas potrebuje nenehne stike in sodelovanje z bližnjimi, izvajalci najrazličnejših storitev, željni smo pridobivati novo znanje, biti informirani.

Spretnější bomo, lažje bomo izražali naše misli, prepričanja, spoznanja ... In uspešnejši bomo na osebnem in poslovnem področju. Teh veščin se lahko naučimo, zato ni nikoli prepozno, če vložimo malo več truda v njihovo spoznavanje in obvladovanje.

Zaradi spreminjajočih se razmer v okolju organizacij in vse večje potrebe po upravljanju procesov sprememb, postaja v sodobnih organizacijah sposobnost obvladovanja procesa komuniciranja tako za menedžerje kot za ostale člane organizacije nujno. Saj komuniciranje predstavlja vez, ki posamezne dele organizacije drži skupaj in je kot takšno vse pomembnejše za uspešnost in konkurenčnost organizacij. Zato je treba okrepiti sistem organizacijskega komuniciranja.

Sposobnost komuniciranja v vedno večji meri postaja ena najbolj zaželenih kompetenc zaposlenih v organizaciji. Komuniciranje pa se kot proces ne nanaša le na golo posredovanje informacij, tu gre za širši proces, katerega razumevanje omogoča učinkovitejše vzpostavljanje organizacijske kulture ter drugih, za organizacijo ključnih procesov.

V podjetju Inox center se zavedajo, da je kakovostno komuniciranje pozitivno povezano z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih, ter da je njihova vloga bistvena pri utrjevanju pripadnosti zaposlenih organizaciji in organizacijskim ciljem. Prav zaradi pomanjkljivega komuniciranja se pogosto dogaja, da organizacije izgubijo strokovno ali profesionalno delovno silo. Zadovoljni zaposleni so za podjetje razlog za dobro vzdušje v organizaciji, za dobre delovne razmere in delovno okolje v neposredni povezavi z učinkovitostjo in uspešnostjo podjetja. Zaposleni, ki se s sodelavci dobro razumejo, delajo bolj kakovostno, so bolj učinkoviti in inovativni, s čimer bistveno pripomorejo k uspešnosti podjetja.

Z diplomsko nalogo je bil cilj dosežen. Ugotovili smo, da obstajajo razlike v komunikaciji med oddaljenimi poslovnimi enotami, v čem se razlikujejo in v čem so si podobne. Ob rezultatih ankete smo ugotovili, da je obstoječa komunikacija v podjetju na zadovoljivi ravni.

Analizirala sem podjetje Inox center s pomočjo ankete. Za lažjo predstavitev podatkov sem podatke iz uprave in poslovnih enot združila in s pomočjo anket razbrala razlike med lokacijsko oddaljenimi poslovnimi enotami in upravno enoto. Z delom v podjetju Inox center in z analiziranjem vprašalnika smo ugotovili, da zaposleni gojijo zdrav odnos tako s sodelavci kot z nadrejenimi, vendar se v podjetju zavzemajo in trudijo, da bi odnose še izboljšali. V podjetju večinoma prevladuje populacija od 18 do 40 let, kar pomeni, da

podjetje mlajši generaciji nudi možnost pridobivanja novih izkušenj in znanj. Podjetje tudi dvakrat na leto organizira seminarje, ki so zaposlenim v veliko korist, saj jih spodbujajo in usmerjajo k novim znanjem. V podjetju imajo veliko načinov in oblik komuniciranja, ki lahko pripomorejo k oblikovanju boljših medosebnih odnosov. Najbolj prevladuje osebna komunikacija, telefon in spletne klepetalnice. V podjetju skoraj 100 % prevladuje dvosmerna komunikacija, kar je za podjetje zelo velik plus. Tudi mnenje izrazijo zaposleni brez kakršnih koli zadržkov, saj v podjetju vlada zelo sproščeno vzdušje.

Edini problem pa nastane pri predaji informacij. Za določene stvari je pretok informacij dovolj uspešen, za informacije v prodajnih enotah pa je pomanjkljiv. Zaposleni v poslovnih enotah želijo biti bolj informirani. Zato bi jim bilo treba omogočiti večjo informiranost o podjetju in o dogodkih v njem. Saj bodo tako zaposleni vedeli, kakšni so dogovorjeni cilji in bodo tako lažje pripomogli k njihovi realizaciji.

Poleg tega pa bi morali vodje, ki se udeležujejo sestankov, natančno posredovati dogovorjene informacije naprej, saj je to njihova naloga. To bi označila kot eno glavnih razlik, ki podjetju prinaša največ nevšečnosti in problemov.

Razlika glede na lokacijsko oddaljenost pa je še ta, da zaposleni tako v upravni enoti kot v poslovnih enotah izvedo največ o dogodkih v podjetju s pomočjo različnih komunikacijskih kanalov.

Zavedati bi se morali, da je povratna informacija zelo pomembna, saj bo komunikacija tako še bližja komunikaciji uspešnega podjetja.

V podjetju bi morali posvečati več pozornosti vključevanju zaposlenih v odločanje. Le tako lahko podjetje vzpostavi še trdnejše sodelovanje med zaposlenimi in menedžmentom in na ta način še okrepi svojo uspešnost. V zadnjih časih v podjetjih prevladuje predvsem uporaba novih komunikacijskih tehnologij. Opaziti je povečano komuniciranje preko elektronske pošte. V podjetju Inox center bi morali več pozornosti posvečati uporabi elektronske pošte poleg osebnega komuniciranja, ki že prevladuje. Elektronsko posredovanje informacij je lažji in hitrejši način posredovanja informacij, saj je za podjetje stroškovno bolj učinkovit.

LITERATURA

- Forte, Matej. 2008. *Interno komuniciranje v podjetju*. [Http://www.poslovnibazar.si/?mod=articles&article=1074](http://www.poslovnibazar.si/?mod=articles&article=1074) (16. 9. 2010).
- Gruban, Brane. 2005. *Odnosi z zaposlenimi*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/) (7. 9. 2010).
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Markič, Peter. 2007. *Poslovno sporazumevanje*. Bled: Višja strokovna šola za gostinstvo.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, Stane. 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane in Jože Florjančič. 1990. *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Inox center d. o. o. 2006. *Sijajna kakovost za trajno rešitev*. Oglaševalno gradivo, Inox center, d. o. o.

PRILOGE

Priloga 1 Anketa

ANKETA

Spoštovani anketiranec, spoštovana anketiranka!

Sem Natali Ličen, absolventka Fakulteta za management v Kopru. V okviru diplomske naloge z naslovom *Primerjava internih komunikacij v dveh podjetjih* pripravljam raziskavo na to temo. Z anketnim vprašalnikom, ki je pred vami, bi pridobila podatke za raziskavo v diplomski nalogi. Zato vas vljudno prosim, da si vzamete nekaj minut časa in odgovorite na zastavljena vprašanja. Anonimnost je zagotovljena. Vaši odgovori mi bodo v pomoč pri proučevanju omenjene teme.

Za reševanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Spol: Ž M

2. Starost:
 - a) 18 – 30
 - b) 31 – 40
 - c) 41 – 50
 - d) nad 51

3. Ali ste zaposleni na vodilnem položaju? DA NE

4. Kakšno se vam zdi vzdušje v podjetju?
 - a) odlično
 - b) zelo dobro
 - c) dobro
 - d) slabo
 - e) zelo slabo

5. Kako ocenjujete komunikacijo med *sodelavci*?
 - a) odlična
 - b) dobra
 - c) še kar dobra
 - d) slaba
 - e) zelo slaba

6. Kako ocenjujete komunikacijo med *nadrejenimi in podrejenimi*?
 - a) odlična
 - b) dobra
 - c) še kar dobra
 - d) slaba
 - e) zelo slaba

7. Koliko vam pomeni dobra obveščенost o dogajanju v podjetju?
 - a) zelo veliko
 - b) veliko
 - c) srednje
 - d) malo
 - e) zelo malo

8. Ocenite količino informacij, ki jih dobite.
 - a) premalo
 - b) ravno prav
 - c) preveč
9. Se vam zdi, da se v podjetju skušajo nekatere informacije prikriti? DA VČASIH NE
10. Ali dobite informacije pravočasno? DA VČASIH NE
11. Katera vrsta internega komuniciranja je v vašem podjetju pogostejša?
 - a) enosmerna (komuniciranje poteka samo v eno smer)
 - b) dvosmerna (komuniciranje poteka v obe smeri)
12. Kje izveste največ o dogodkih v podjetju?
 - a) na sestankih
 - b) na oglasni deski
 - c) po elektronski pošti
 - d) iz dopisov
 - e) prek govoric
 - f) prek pogovorov »iz oči v oči«
13. Ali aktivno sodelujete na sestankih? DA NE
14. Česa se najraje poslužujete pri komunikaciji s sodelavci?
 - a) telefon
 - b) dopisi
 - c) osebna komunikacija
 - d) e – pošta
 - e) faks
 - f) spletne klepetalnice
15. Ali svoje mnenje poveste jasno brez zadržkov? DA VČASIH NE
16. Ali pri podelitvi nalog veste, kaj zahtevajo od vas?
 - a) vedno
 - b) zelo pogosto
 - c) pogosto
 - d) redko
 - e) nikoli
17. Ste bili že kdaj na tečaju komuniciranja? DA NE
18. Kateri so po vašem vzroki za slabo komuniciranje v podjetju?
 - a) slabi medosebni odnosi
 - b) pomanjkanje znanja o komuniciranju
 - c) neustrezna orodja komuniciranja
 - d) tehnične napake
 - e) slabo podana informacija
 - f) drugo: _____