

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

INTERNO KOMUNICIRANJE

Jernej Oprčkal

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

V projektni nalogi je obširno prikazano stanje pretočnosti informacij, komuniciranja v podjetju Mobitel, d. d. Na osnovi teorije spoznavamo temelje komunikacije, z utrjevanjem znanj pa se nato osredotočamo na poglobljeno razumevanje interne komunikacije. Pridobljena spoznanja so v nadaljevanju raziskana v empiričnem delu naloge, ki obravnava navedeno podjetje. Predstavljene vsebine so vseskozi navezane s tezo, ki poudarja pomembnost vseh zaposlenih za učinkovito delovanje organizacije. Usklajenost komunikacij organizacije z vsemi zaposlenimi omogoča njeno uspešno delovanje. Komuniciranje je proces, ki vseskozi traja, deležen pa je nenehnega preverjanja, spreminjanja ter prilagajanja.

Ključne besede: komunikacija, pretok informacij, interno komuniciranje, orodja internega komuniciranja, uspešnost komuniciranja, organizacijska kultura, medsebojni odnosi

SUMMARY

The project research deals with current informational flow and communication skills of Mobitel company. Based on theory we recognize the fundamentals of communication and focus onto deeper understanding of internal communication. The research goes further to the empirical part and leads to a conclusion that the effective operation of the company is strongly connected to the important role of the employees and their possibility to communicate and be informed. Only the synchronized communication within the company and with the employees provides a successful and creative company. Communication is a never ending and long process, nevertheless it is the subject of a constant checking, changing and adjustment.

Key words: communication, information flow, internal communication, means and methods of internal communication, efficiency of communication, organizational culture, mutual relations

UDK: 316.77(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	3
2	Komuniciranje	5
2.1	Oprelitev pojma komuniciranje	5
2.2	Funkcije komuniciranja	6
2.3	Enostaven komunikacijski sistem	6
2.4	Elementi komunikacijskega procesa v organizaciji	7
3	Interno komuniciranje in organizacija	11
3.1	Oprelitev internega komuniciranja	11
3.2	Namen internega komuniciranja	11
3.3	Proces komuniciranja v organizaciji	12
3.3.1	Enosmerno in dvosmerno komuniciranje	12
3.3.2	Formalno in neformalno komuniciranje	12
3.3.3	Medosebno in posredno komuniciranje	14
3.4	Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih	14
4	Interno komuniciranje v podjetju Mobitel	17
4.1	Predstavitev podjetja	17
4.2	Interno komuniciranje med zaposlenimi v podjetju Mobitel	19
4.3	Uporabljen komunikacijska sredstva v podjetju Mobitel	19
5	Raziskava: Pretok informacij med zaposlenimi v družbi Mobitel	21
5.1	Vzorčni okvir raziskovanja	21
5.2	Odziv in struktura anketirancev	21
5.3	Interpretacija rezultatov	23
5.4	Izboljšanje interne komunikacije v podjetju	36
5.4.1	Predlogi za izboljšanje interne komunikacije v podjetju	37
6	Sklep	39
	Literatura	41
	Viri	41
	Priloge	43

PONAZORILA

Slika 2.1	Enostaven komunikacijski sistem s povratno zvezo	6
Slika 2.2	Sistem komunikacije v organizaciji	7
Slika 5.1	Anketirani po spolu	21
Slika 5.2	Starost anketiranih	22
Slika 5.3	Izobrazbena struktura	22
Slika 5.4	Število let zaposlitve v podjetju	23
Slika 5.5	Običajni viri informacij	24
Slika 5.6	Viri informacij	26
Slika 5.7	Želeni viri informacij v prihodnosti	27
Slika 5.8	Branje internega časopisa	28
Slika 5.9	Zadovoljstvo z internim časopisom Škrjanček	28
Slika 5.10	Zadovoljstvo z obveščenoostjo	29
Slika 5.11	Komu zaposleni zaupajo pri nezadovoljstvu v podjetju?	30
Slika 5.12	Ocena lastnosti informacij in navodil	31
Slika 5.13	Trditve o informiranosti in sodelovanju med zaposlenimi in vodstvom	32
Slika 5.14	Odnos pri pogovoru z nadrejenim	35

KRAJŠAVE

CPN	Center za Pomoč Naročnikom
d. d.	delniška družba
GPRS	General Pocket Radio Service
GSM	Global System for Global Communications
LAN	Local Area Network
MMS	Multimedia Messaging Service
NMT	Nordic Mobile Telephone
oz.	oziroma
SMS	Short Message Service
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
PTT	Pošta Telegram Telefon
UMTS	Universal Mobile Telecommunication System
WLAN	Wireless Local Area Network

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Komunikacija je sestavni del osebnega in poslovnega življenja vsakega posameznika. Je sredstvo, preko katerega se medsebojno sporazumevamo, izražamo svoja stališča in načela, si pomagamo ter pripomoremo k razvoju v družbi. Dobra interna komunikacija je eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja. Teorija komunikacije se v širšem obsegu praviloma ne udejanja znotraj podjetja. Zato lahko v primeru neustrezne komunikacije nastanejo težave. Predvsem lastniki, vodstvo in nadrejeni se morajo zavedati pomembnosti uspešne komunikacije, saj le-ta vodi k dolgoročnemu uspehu in razvoju ter k uresničevanju poslanstva oziroma vizije celotnega podjetja. Zaradi tega je za uspešno delovanje organizacije povezanost vodstva z ostalimi sodelavci na vseh ravneh podjetja nujna.

Različni avtorji pomembnost interne komunikacije opredeljujejo (Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 23):

- dobra interna komunikacija omogoča zaposlenim boljše razumevanje ciljev organizacije, kar pripomore k njihovem uresničevanju ter večjemu prispevku vsakega posameznika,
- učinkovitejša komunikacija z nadrejenimi stimulira zaposlene pri kreiranju novih idej in njihovo lažje prenašanje po hierarhiji navzgor, saj je strah, da bi bile le-te napačno obravnavane, nepotreben,
- z boljšim komuniciranjem se krepijo tako stališča zaposlenih o organizaciji, kot tudi njihovo predstavljanje podjetja navzven.

Pretok informacij med zaposlenimi poteka vertikalno, navzgor in navzdol. Zaposleni so za informacije velikokrat prikrajšani. Za boljšo informiranost morajo ves čas skrbeti vodstvo, nadrejeni in zaposleni. V podjetjih, kjer ni kvalitetnega sodelovanja, so zaposleni nemotivirani, okorni, nezadovoljni in zagotovo ne pripomorejo h kvalitetnemu delu. Učinek dobre komunikacije je zadovoljstvo zaposlenih, povečevanje motiviranosti, samoiniciativnosti, odgovornosti, pripadnosti, pomaga pa tudi pri reševanju problemov, konfliktov in nesporazumov. Zadovoljstvo zaposlenih morata postati vrlina in cilj vsake organizacije.

K proučevanju področja komuniciranja so me pritegnila tudi lastna opažanja. V slovenskih podjetjih postaja osveščanje o učinkovitosti komunikacije vse bolj pomembno. Podjetja organizirajo razne seminarje in delavnice, na katerih zaposleni nadgrajujejo svoje znanje. Ustanavljajo se posebne službe, ki skrbijo za dobro interno komuniciranje. Raziskave kažejo, da se organizacije pomembnosti in možnosti uspeha dobrega internega komuniciranja pri vzpodbujanju zaposlenih za doseganje konkurenčnih prednosti ne zavedajo dovolj.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen

Namen diplomske naloge je pojasniti pomen in vlogo interne komunikacije, njene funkcije in cilje. Predstaviti želim pomembnost komuniciranja med zaposlenimi pri ohranjanju in spreminjanju organizacije. Namen moje raziskave je tudi ugotoviti dejansko stanje pretoka informacij med zaposlenimi v izbranem podjetju, ki v preteklosti proučevanju internega komuniciranja med zaposlenimi ni namenilo posebne pozornosti. Zato nameravam to tematiko podrobneje proučiti in nato podjetju predložiti ugotovitve moje raziskave.

Cilji

V diplomski nalogi bom podrobneje predstavil pojem komunikacije, potek komunikacije na različnih ravneh ter proučil enosmerno in dvosmerno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. Cilj raziskave je ugotoviti dejansko stanje interne komunikacije v izbranem podjetju. Pri tem želim ugotoviti še, kateri so osnovni viri informiranja zaposlenih v zvezi s podjetjem in, katere vire informiranja želijo v prihodnosti uporabljati v večjem obsegu. Z analizo raziskave bom ugotovil, kakšno je stanje o obveščenosti zaposlenih z informacijami o podjetju in stanje o medsebojni komunikaciji nadrejenih s podrejenimi.

Na osnovi teoretičnih spoznanj in pridobljenih rezultatov raziskave želim s svojo diplomsko nalogo pripomoči k načrtovanemu razvoju interne komunikacije v podjetju. Na osnovi rezultatov raziskave bo mogoče ugotoviti, kako teoretična spoznanja ustrezajo dejstvom. Cilj naloge bo dosežen, če bo izvedba raziskave zajela sedanje stanje in bodo navodila vodstvu podjetja pripomogla k pravih odločitvam na področju interne komunikacije.

Raziskovalna vprašanja

1. Ali želijo zaposleni od nadrejenih pridobiti več informacij o dogajanju znotraj podjetja?
2. Katere informacije zaposleni najbolj pogrešajo?
3. Komu zaposleni zaupajo, če so nezadovoljni z informiranostjo in odnosi med zaposlenimi ter z vodstvom?

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Pri pisanju teoretičnega dela naloge bom uporabil deskriptivni pristop, s katerim bom opisal teorijo komunikacije. Poseben poudarek bo na internem komuniciranju. Z metodo kompilacije bom povzel dejstva, stališča in sklepe drugih avtorjev. V uvodu

empiričnega dela naloge bom z metodo deskripcije predstavil podjetje, zaključil pa bom z navedbo predlogov za izboljšanje. Ta del bo vseboval metodo analize, metodo deskripcije in metodo kompilacije. Pri pisanju empiričnega dela naloge bom uporabil analitičen pristop. Podatke bom pridobil na osnovi pisne ankete - s pomočjo vprašalnika. Rezultati bodo temeljili na dejstvih, stališčih in mnenjih anketirancev. Anketo bodo izpolnili zaposleni v oddelku centra za pomoč naročnikom v podjetju Mobitel d. d. Podatki bodo obdelani v programu Excel in bodo prikazani v obliki tabel, grafikonov in slik.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Predpostavke

- Predpostavljam, da je za uspešno delovanje podjetja zaposlene treba vzpodbujati in jih motivirati na različne komunikacijske načine.
- Predpostavljam, da sta pogoja za kvalitetnejše opravljanje dela boljše poslovno komuniciranje in večja osveščenost zaposlenih.
- Predpostavljam, da dobra komunikacija pripomore k zadovoljstvu zaposlenih in njihovemu učinkovitejšemu predstavljanju podjetja navzven.
- Predpostavljam, da je kvaliteta informacij med zaposlenimi zelo pomembna pri dolgoročnem razvoju podjetja.
- Predpostavljam, da je rezultate ankete mogoče ovrednotiti s teoretičnimi izhodišči v literaturi.

Omejitve

- Izvedba raziskave zajema določen sektor v podjetju. S tem je raziskava številčno omejena, rezultatov pa ne moremo posploševati na ostale sektorje in druge organizacije,
- vprašljiva je tudi realnost odgovorov na vprašalnik, saj obstaja možnost, da so odgovori prilagojeni zelenemu stanju v podjetju,
- zaradi omejene razpoložljivosti posredovanih podatkov s strani podjetja raziskava sme zajemati predvsem pretok informacij med zaposlenimi in vire informiranja,
- omejitev predstavljajo tudi določeni podatki o podjetju, ki so objavljeni na internetu in bi lahko predstavljali konkurenčno prednost drugim ponudnikom istih storitev.



2 KOMUNICIRANJE

2.1 Opredelitev pojma komuniciranje

Komuniciranje je dejavnost, ki spremlja človeka skozi vse njegovo življenje. S komuniciranjem se srečujemo praktično vsak dan. Komuniciramo doma, v službi s sodelavci, z ljudmi, ki jih imamo radi, z osebami, ki jih ne maramo, v prostem času s prijatelji (Kavčič 1999, 1).

S pomočjo komuniciranja razvijamo svojo osebnost, krepimo medsebojne odnose ter se medsebojno prilagajamo. Skupno reševanje nalog in problemov nas spremlja skozi življenje ter nam pomaga razvijati lastno identiteto. Človek je družbeno bitje, zato je komuniciranje nepogrešljiv del človekovega vsakdanjika (Blažič 2002, 80). Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 1994) opredeljuje pojem »komunicirati« kot: »izmenjavati misli, informacije, sporazumevati se«. Komunikacija je »sredstvo«, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij«, »sporazumevanje«.

Ena izmed pomembnejših teorij komuniciranja izhaja iz petdesetih let in jo imenujemo sistemska teorija. Avtorica Ule (2005, 79) jo predstavi v treh tezah:

- vsako človeško vedenje ima sporočilno vrednost za drugega,
- komuniciranje izhaja iz individualnih in medsebojno povezanih odnosov med ljudmi,
- motnje v komuniciranju so posledica duševnih problemov.

Avtorji Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič (2004, 20) predstavijo komuniciranje kot proces izmenjave, posredovanja misli, informacij in sporazumevanja. Komunikacija je sredstvo, preko katerega si izmenjujemo in posredujemo informacije. Osebe, ki medsebojno komunicirajo, se morajo razumeti in biti usklajene.

Tavčar (1995, 10-11) navaja, da je komuniciranje način sporočanja ter vplivanja. Z govorjeno in pisano besedo ljudem sporočamo, predlagamo, naročamo, kaj naj počnejo ter sporočamo, kaj smo storili. Skupinsko se posvetujemo, skušamo dognati nova spoznanja in poiskati poti iz težav. Z znanjem in informacijami vplivamo na ljudi, da pripomorejo k urejanju zadev in usklajevanju nasprotij.

Navedeni tezi avtorjev pa avtorica Ule nadgradi še s socialnega vidika. Pravi, da je »komuniciranje dinamičen interakcijski proces, ki je sestavljen iz organiziranih, namernih dejanj in doživljajev udeležencev komunikacijske situacije, ki sloni na skupnem socialnem znanju vseh vpletenih«. Sporočila imajo znotraj socialnega konteksta nek pomen. Lahko se nanašajo na preteklost, sedanost ali prihodnost. Pravi tudi, da vsako komuniciranje spreminja vedenje ljudi (Ule 2005, 17).

2.2 Funkcije komuniciranja

Če izhajamo iz že omenjene sistemske teorije, ima komuniciranje funkcijo (Ule 2005, 49-50):

- totalitete,
- povratnih informacij,
- ravnotežja.

Ule tudi navede, da vloga totalitete temelji na razumevanju interakcijskih in komunikacijskih procesov, pri katerem gre za obojestranski proces z vključevanjem želja in potreb vseh udeležencev. Povratna informacija ima preko povratne zveze učinek na dejanja vseh vpletenih. Učinek je lahko pozitiven ali negativen, vpliva na krepitev oz. slabitev dejanj medosebne komunikacije. Vzpostavitev odnosov, pravil, ohranjanje ravnotežja in prilagajanje pripomorejo k stabilnosti medsebojnih odnosov. Pravimo, da je komuniciranje v ravnotežju.

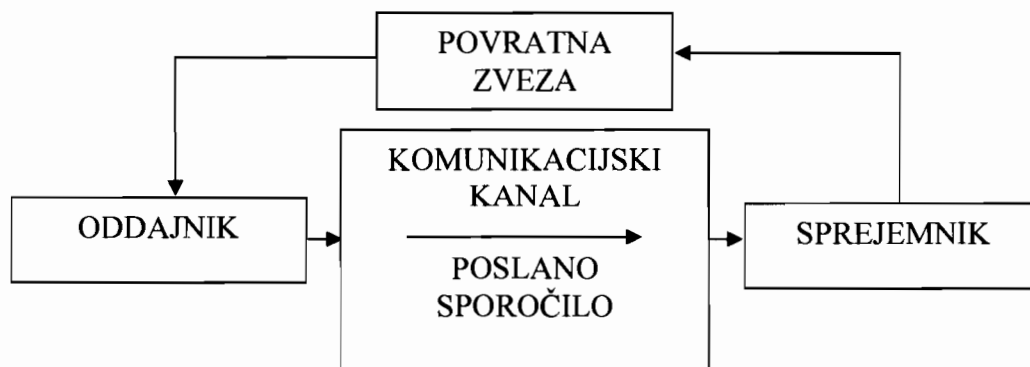
Florjančič in Ferjan (2000, 16) pravita, da ima komuniciranje v človeški družbi funkcijo, da:

- omogoča odnose med ljudmi in med deli družbe, tako zasebne, poslovne in kakršnekoli druge,
- omogoča prenos družbene dediščine,
- omogoča spoznavanje in spremljanje dogajanj v okolju.

2.3 Enostaven komunikacijski sistem

Florjančič in Ferjan (2000, 16) pravita, da je enostaven komunikacijski sistem sestavljen iz štirih temeljnih elementov: oddajnika, sprejemnika, sporočila in komunikacijskega kanala. Problem enostavnega komunikacijskega sistema pa je v tem, da ne vključuje povratne zveze, kar omogoča ugotovitev učinka poslanega sporočila. Na spodnji sliki imamo zato prikazan enostaven komunikacijski sistem s povratno zvezo.

Slika 2.1 Enostaven komunikacijski sistem s povratno zvezo



Vir: Florjančič in Ferjan 2000, 17.

Elementi komunikacijskega sistema so:

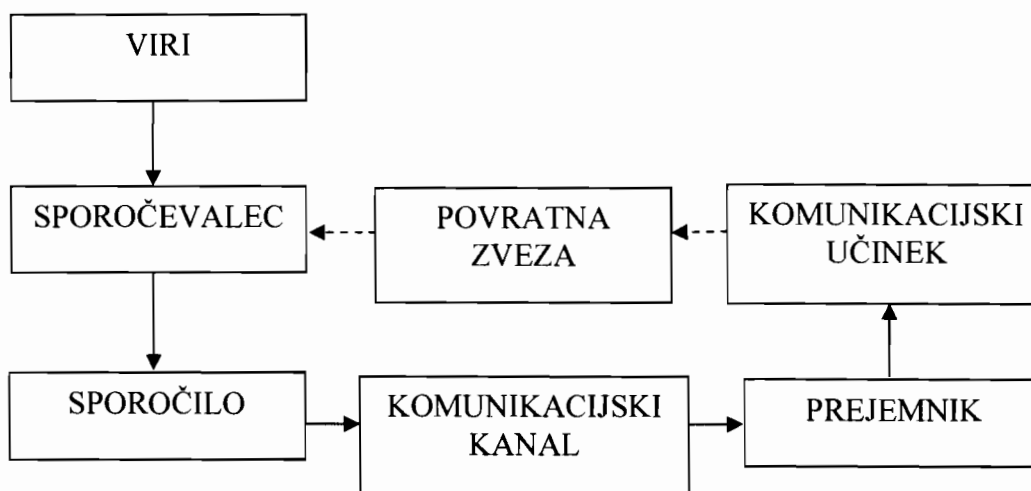
- oddajnik je naprava ali oseba, ki sporočila oddaja,
- sprejemnik sporočila sprejema,
- kanal je pot, po kateri sporočilo potuje.

Poznamo različne komunikacijske sisteme. Ločimo enosmerne, dvosmerne, enostavne in kompleksne. Lahko imamo več oddajnikov, več sprejemnikov in drugo (prav tam, 17). V nadaljevanju si bomo podrobno pogledali elemente komunikacijskega procesa v organizaciji.

2.4 Elementi komunikacijskega procesa v organizaciji

Avtor Kavčič (1999, 6-10) pravi, da so glavni elementi procesa komunikacije v organizaciji naslednji: *vir informacij, sporočevalec, sporočilo, kodiranje in dekodiranje, informacijski kanal, prejemnik informacije, informacijski učinek, povratno sporočilo, organizacijsko okolje.*

Slika 2.2 Sistem komunikacije v organizaciji



Vir: Kavčič 1999, 5.

Viri informacij so lahko različni. Ločimo lahko vire v organizaciji ter vire, ki izhajajo iz okolja. Viri so lahko formalni, neformalni. V organizaciji predstavljajo vir informacij zaposleni, vodja skupine in timi (Kavčič 1999, 6).

Pošiljatelj je oseba, posameznik, ki sporočila snuje in oddaja. Njegova naloga je upoštevanje temeljnih pravil komuniciranja, ki jih Možina, Tavčar, Zupan in Knežević (2004, 50-51) predstavijo:

- pošiljatelj mora imeti jasno opredeljen cilj, kaj želi sporočiti prejemniku,
- z jasnim in razumljivim sporočilom bo prejemnik razumel, kaj mu sporočamo,

Komuniciranje

- osebo ali skupino ljudi, katerim pošiljatelj posreduje sporočilo je treba razumeti,
- upoštevati je treba njihovo vlogo, vrednote in interese, saj je od tega odvisno njihovo dojetje ter odzivanje na sporočilo,
- pošiljatelj se mora zavedati lastnega ravnanja v procesu komuniciranja, saj s tem bolj predvideva odzive prejemnikov,
- s poznavanjem pravil komuniciranja lahko pošiljatelj izbere način in obliko poteka komunikacije,
- sporočila prenašamo govorno, pisno, nebesedno in kombinirano, oblika pa mora ustrezati prejemniku, stroškom komuniciranja, razpoložljivemu času in učinkovitosti načina komuniciranja.

Sporočilo so besede, gesla, zvoki, tisto, kar vidimo, slišimo, tipamo in posredujemo prejemniku informacij. S pravilno izbiro le-teh vplivamo na dejanja drugih, da bi pri tem dosegli želeni namen. Informacije morajo biti jasne, realne in točno opredeljene. Sporočilo mora biti posredovano tako, da nas prejemnik razume, hkrati pa pridobi samo tiste informacije, ki so zanj pomembne (Kavčič 1999, 6).

Komunikacijska pot je medij, po kateri potuje sporočilo. Sporočila se lahko prenašajo po zraku, z zvočnimi tresljaji, po žici, preko telefona, mobitela ali televizije. Na kratke razdalje nam sporočilo prinaša besedilo, risbo, posnetek, kolikor daleč sežejo naše oči (Tavčar 1995, 12). Na komunikacijski poti pa je sporočilo izpostavljeno motnjam in pastem. Sporočila lahko zamujajo, se izgubljajo, popačijo. Nenačrtovanemu popačenju pravimo šum, slabost tega pa je v zmanjšanju učinkovitosti komuniciranja. (Ule in Kline 1996, 68).

Končni cilj posredovanega sporočila je *prejemnik*. Ta sporočilo sprejme in dekodira, tako da ga razume. Končno sporočilo lahko poslanemu ustreza ali pa tudi ne. V kolikor se namen in misel, sporočila pošiljatelja ujemata s prejemnikovim sprejetim sporočilom, je komunikacija uspešna (Brajša 1994, 48).

Pošiljatelj sporočila želi pri prejemniku informacije doseči *informacijski učinek*. Prejemnikov odziv se odraža z določeno reakcijo, ki pa je odvisna od vrste in interpretacije sporočila. Motnje in izgube, ki se pojavljajo, namreč vplivajo na razumevanje in interpretacijo prejemnika (prav tam, 49-50).

Povratna informacija je odgovor, odziv in reakcija na prvotno posredovano sporočilo. Pozitivna sporočila učinkujejo na doseganje želenih ciljev, negativna pa kažejo na potrebe po spremembah. Gre namreč za vzpostavitev povratne zveze (Kavčič 1999, 9-10).

Organizacijsko okolje je prostor, v katerem organizacija deluje. Podjetje nenehoma vzpostavlja razna pravila, razvija sredstva, s tem pa vpliva na organizacijsko kulturo. Bistven pa je učinek na vedenje posameznika, na komunikacijske vzorce. V različnih

okoljih poteka komunikacija na različne načine, kar lahko pojasnimo z organizacijsko kulturo.

3 INTERNO KOMUNICIRANJE IN ORGANIZACIJA

3.1 Opredelitev internega komuniciranja

Različni avtorji, literatura, članki in strokovne revije opredeljujejo interno komuniciranje kot vplivanje na motivacijo zaposlenih, s čimer se poveča učinkovitost poslovanja organizacije. Poudarjajo pomen dobrih medsebojnih odnosov, smisel ter smotre delovanja posameznika, sinergije med vodstvom in zaposlenimi, krepitev občutka pripadnosti podjetju.

Interno komuniciranje, vodstvo in zaposleni so dejavniki, ki so ključnega pomena za uspeh kateregakoli podjetja. Učinkovito interno komuniciranje je glavni dejavnik uspešnosti vsake organizacije. Uspešnost pa dosežemo tudi z instrumenti, ki vzpodbujajo odprtost, dialog in poštenost. Komuniciranje ima vlogo socializacije, omogoča usklajevanje pravil, predpisov, izboljšuje delo zaposlenih ter oskrbuje vodje s povratnimi informacijami. Hitro spreminjajoče okolje in s tem spreminjanje organizacij, narekuje ne le motiviranje in komuniciranje, temveč tudi vlaganje v znanje, izobraževanje in sodelovanje posameznika na vseh nivojih organizacije. Ustvarjanje pozitivne klime, vključevanje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacije pripomore k uresničevanju organizacijskih ciljev in ciljev posameznika (Mumel, Buneto in Virt 2006, 361-362).

3.2 Namen internega komuniciranja

Namen internega komuniciranja je doseči visoko motivacijo in podporo organizaciji za doseganje zastavljenih ciljev pri udeležencih podjetja. Pozitivna komunikacija in poznavanje razlogov, zakaj udeležiti zastavljeno, pripomore k temu, da bodo zaposleni podjetje tudi podprli.

Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič (2004, 23) pravijo, da so nameni internega komuniciranja naslednji:

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

Identifikacija zaposlenih s svojo vlogo, delom in izkušnjami prinaša njihovo zadovoljstvo, krepi njihov osebni razvoj, s tem pa tudi kulturo organizacije, ter pripomore k pozitivnemu delovanju podjetja.

3.3 Proces komuniciranja v organizaciji

Florjančič in Ferjan (2000, 105) navajata, da proces komuniciranja poteka:

- med posamezniki (dva ali več),
- med skupinami,
- med posamezniki in skupinami (manjše skupine ljudi).

Avtorja tudi pravita, da najbolj razširjena komunikacija poteka med dvema posameznikoma. Vsi udeleženci si prizadevajo uresničevati lastne in organizacijske cilje. Bistveni namen komuniciranja je vplivanje na obnašanje posameznika, s tem pa delovanje v smeri doseganja ciljev podjetja.

V podjetjih, kjer je udeležencev več, poteka komunikacija v različne smeri med ravnmi navzgor in navzdol po hierarhiji ter na isti hierarhični stopnji prečno in diagonalno (Tavčar 1995, 14).

Različni avtorji v nadaljevanju delijo komuniciranje na enosmerno in dvosmerno komunikacijo. Glede na obliko pa ločijo formalno in neformalno komuniciranje. Le-to pa še nadalje delijo na medosebno in posredno komunikacijo. Vsi ti načini komunikacije tako predstavljajo praktično vsako organizacijsko komuniciranje.

3.3.1 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje

Struktura organizacije vpliva na učinkovitost komunikacijskega sistema, določa cilje podjetja in sistem komuniciranja. Blažič (2002, 47) pravi, da o *enosmerni komunikaciji* govorimo takrat, ko sporočilo potuje samo v eno smer. Uporaba takšnega sporočanja je še posebej primerna, ko je usmerjena k skupinam delavcev. Omogoča posredovanje večje količine informacij v danem času. Primerna je za prenos jasnih in enostavnih sporočil. Ne dopušča uporabe povratne zveze, s tem pa je izključen tudi možen neugoden odziv.

Značilnost *dvosmernega komuniciranja* pove že samo ime. Informacije se prenašajo od sporočevalca k prejemniku in obratno. Sporočila morajo biti jasna, kratka in jedrnata, da jih lahko prejemnik pravilno interpretira in razume. Izmenjava informacij oblikuje določena mnenja, stališča in reakcije obeh udeležencev. Sinergija, razumevanje drug drugega ter oblikovanje že omenjenih mnenj in stališč omogočajo uspešno komuniciranje (prav tam).

3.3.2 Formalno in neformalno komuniciranje

Organizacijska struktura in prepletenost organizacije pripomoreta k nastanku določenih odnosov med zaposlenimi. Potek komuniciranja je lahko formalen ali neformalen (Možina, Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 25).

Florjančič in Ferjan (2000, 114) navajata, da je *formalno komuniciranje* tisto, ki je predpisano s pravili in procedurami, ki določajo delovanje vseh udeležencev.

Organizacijska struktura, razdeljena na oddelke, enote in organizacijske ravni, delovna mesta ter navodila udeležencem, oblikujejo formalno komuniciranje. Delimo ga na *komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje*. Načini komuniciranja potekajo preko osebne komunikacije, skupinskih sestankov, pisem, elektronskega posredovanja sporočil, prenosa podatkov (Berlogar 1999, 115).

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od nadrejenih k podrejenim. Omogoča kontrolo in koordinacijo zaposlenih na nižjih ravneh. Za učinkovito sodelovanje in zadovoljstvo zaposlenih morajo nadrejeni posredovati informacije tako, da jih bodo podrejeni razumeli in znali uporabiti. Problem, ki se pojavlja v praksi, je, da nadrejeni pošiljajo izkrivljena sporočila namenoma, saj jim predstavljajo moč in položaj. Informacije se ustavljajo na vsaki hierarhični stopnji, s tem pa izgubljajo del vrednosti (prav tam, 115-118).

Prenos sporočil iz nižjih ravni na višjo raven imenujemo *komuniciranje navzgor*. Temeljni namen tega je poročanje nadrejenim o opravljanju našega dela, vključevanje zaposlenih v reševanje problemov, odločanje in sodelovanje pri razvoju podjetja. Pri takšni komunikaciji pa nadrejeni spoznava podrejenega. Napačno posredovani cilji in vloge pa lahko kažejo na težave med zaposlenimi. S posredovanjem sporočil na višji hierarhični nivo se sporočila prav tako izkrivljajo, izgubljajo, organizacije pa marsikdaj nimajo niti posluha za takšen način komuniciranja. Tako podrejeni raje informacije sprejemajo, dajejo pa sporočila, ki bodo po njihovem mnenju ustrezala nadrejenim (prav tam, 118-120).

Komuniciranje, ki poteka v podjetju na isti hierarhični stopnji, imenujemo *horizontalno komuniciranje*. Omogoča koordinacijo dela in razvijanje medsebojnih odnosov. Zagotavlja pridobivanje skupnih informacij, omogoča medsebojno podporo in reševanje problemov med zaposlenimi. Horizontalno komuniciranje je v organizaciji tudi najbolj pogosto uporabljeno. Ima namreč velik učinek na ustvarjanje ustrezne organizacijske klime (prav tam, 120-121).

Neformalno komuniciranje zajema govorce zaposlenih. Komunikacija med udeleženci, ki so na hierarhični stopnji približno enako visoko, poteka predvsem horizontalno (Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 25). Ta komunikacija nastaja zaradi interesov posameznikov, osebne simpatije, prijateljstva, poznanstva, skupinskih interesov in interesov organizacije. Posamezniki bodo preko neformalne komunikacije skušali doseči cilje, ki s formalno komunikacijo ne bi bili dosegljivi. Velja prepričanje, da neformalno komuniciranje velikokrat doprinese k doseganju ciljev. Socialni razvoj ljudi in človeške družbe temelji na medsebojnem povezovanju, neformalna komunikacija pa je zato pomembna sestavina organizacije (Florjančič in Ferjan 2000, 119).

3.3.3 Medosebno in posredno komuniciranje

Komuniciranje (povzeto po Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004, 25-26) se poleg že omenjene formalne in neformalne komunikacije nadalje deli še na medosebno in posredno komunikacijo. Zgoraj navedeni avtorji pravijo, da je *medosebna komunikacija* osnova menedžmenta. Takšen način komuniciranja uporablja vodstvo za povečanje učinkovitosti dela. Medosebna neposredna komunikacija poteka večinoma neformalno, spontano in nenačrtovano. Avtorji tudi pravijo, da medosebna komunikacija bolj kot katerakoli druga vpliva na obnašanje in spreminjanje stališč udeležencev. Tehnike te komunikacije so naslednje:

- kratki sestanki oz. »briefingi«, sestanki,
- izobraževanje.

Posredna komunikacija je naslednja vrsta komuniciranja. Sporočila se posredujejo v isti obliki in istočasno preko različnih medijev. Tehnike posrednega komuniciranja potekajo preko:

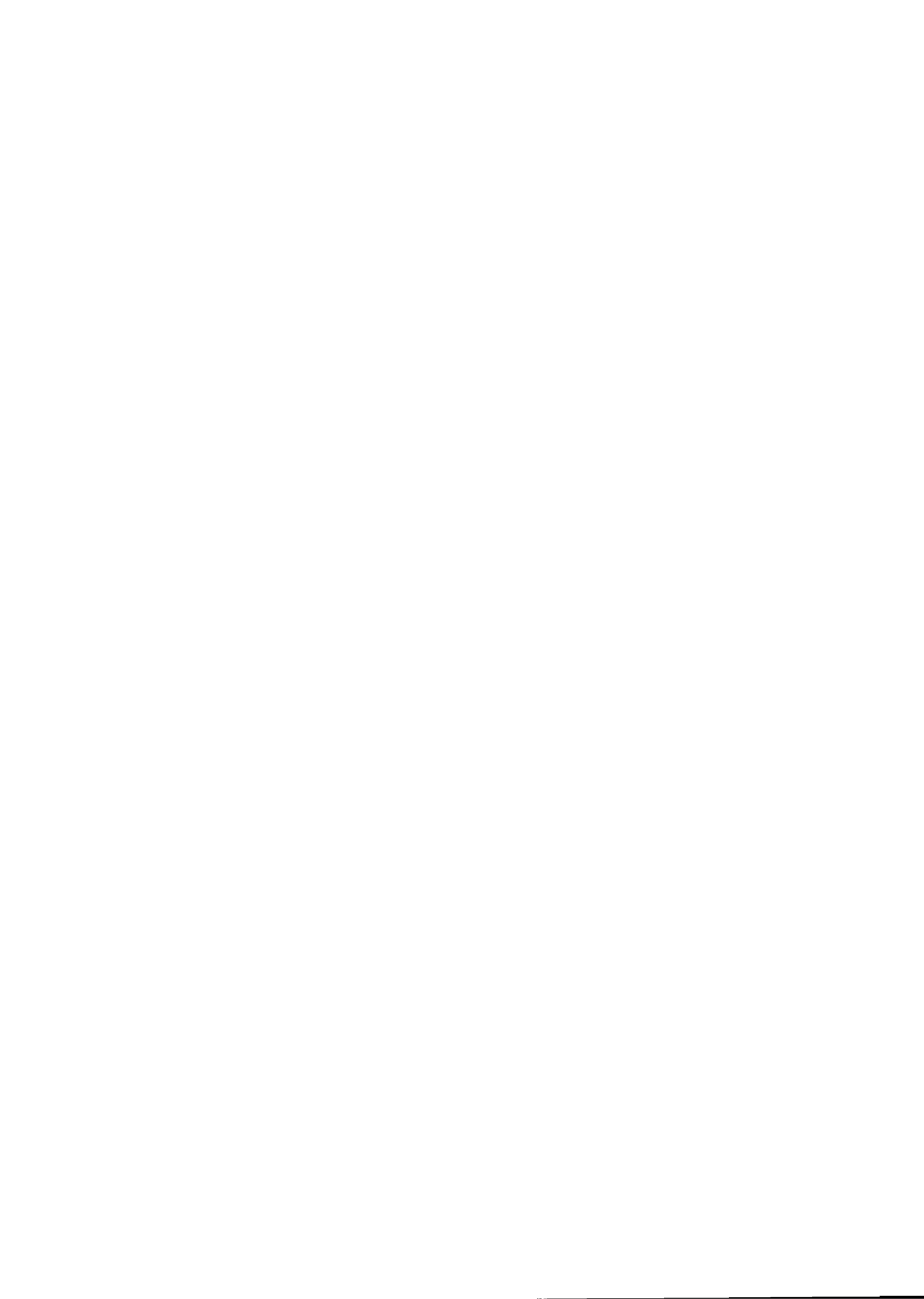
- publiciranja (pisma, okrožnice, interni časopisi, revije, bilteni),
- elektronske pošte,
- avdiovizualnih tehnik (predstavitev s prosojnicami, video predstavitve),
- nabiralnika predlogov (omogoča anonimno pisno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi),
- telefonskih informacij (avtomatski telefonski odzivnik s posnetki novic in informacij).

Interno komuniciranje velikih podjetij zajema večina opredeljenih tehnik medosebne in posredne komunikacije. Vsebina in oblika sporočil morata biti skladni s cilji zaposlenih in organizacije.

3.4 Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih

Dobro interno komuniciranje je osnova za zadovoljstvo zaposlenih. Udeleženci podjetja so zadovoljni, ko dobijo potrditev, pohvalo ter, kadar imajo občutek, da so pomembni in potrebni. Zadovoljni udeleženci so tudi bolj uspešni. Učinkovitejše opravljajo delo, uresničujejo cilje in doprinesejo k ciljem organizacije. Gruban navaja (1998, 614): »Tisto, kar danes ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni izdelek, storitev ali vrhunska tehnologija, ampak so to dejavniki, iz katerih vse naštetu izvira. To so motivirani in pripadni zaposleni. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih, da uresničujejo cilje, strategijo, poslanstvo in vizijo organizacije. Če organizacije same ne

bodo znale primerno ravnati z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev.«



4 INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU MOBITEL

Uvodni del tega poglavja zajema predstavitev družbe Mobitel. V nadaljevanju je opisan potek komuniciranja, predstavljena pa so najpogosteje uporabljena komunikacijska orodja.

4.1 Predstavitev podjetja

Družba Mobitel je ena izmed dvanajstih hčerinskih podjetij slovenskega podjetja Telekom. Ustanovitev Mobitela sega v leto 1991. Temeljna dejavnost družbe je zagotavljanje razvoja mobilnih telekomunikacij in izgradnja mobilnega omrežja. S svojim delovanjem želi zagotoviti najsodobnejše tehnologije in storitve. Ponuja napredno generacijo GSM 900/1800, 2GPRS, UMTS, WLAN in videotelefonijo. Široka ponudba različnih tehnologij in storitev pripomore k zvestobi ter zadovoljstvu naročnikov. Družba se je od svojega obstoja nenehno širila na območju Republike Slovenije. Vodilni tržni delež kaže na pravilno usmerjenost in ustrezno zadane cilje organizacije. Vodilo podjetja je tudi družbeno odgovorno ravnanje. Z ustanovitvijo podjetja Soline si prizadeva k ohranjanju naravne in kulturne dediščine Sečoveljskih solin.

Nastanek in razvoj podjetja

1991

Začetek zgodovine podjetja. Ustanovitelj podjetja Mobitel je bil SP PTT Ljubljana, konec leta pa so se mu pridružila še druga PTT podjetja. Podjetje je bilo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo. V tem letu se vzpostavi in začne delovati NMT omrežje.

1992

Preoblikovanje podjetja v delniško družbo. Družba ima 1000 naročnikov analognega omrežja.

1994

PTT Slovenije loči telekomunikacijske in poštne dejavnosti, s tem pa Telekom Slovenije postane 100-odstotni lastnik podjetja.

1995

Število naročnikov NMT omrežja naraste na 20 000. Konec leta začne v Ljubljani poskusno obratovati prvo digitalno GSM omrežje v Sloveniji. Vlada Republike Slovenije imenuje družbo za nacionalnega operaterja mobilnih telekomunikacij. Družba dobi nalogo izgraditi in vzpostaviti delovanje GSM omrežja do turistične sezone v letu 1996.

1996

Podjetje postane član mednarodnega združenja GSM Association, ki omogoča sklepanje GSM pogodb z drugimi operaterji po vsem svetu. Sredi leta doseže 40-odstotno pokritost prebivalstva s signalom digitalne telefonije, odprejo pa se prvi lastni prodajno-svetovalni centri. Skupaj s pooblaščenimi prodajalci zagotavljajo dobro osnovo prodajne mreže.

2000

Omrežje GSM in NMT ima milijon uporabnikov.

2001

Na podlagi lastnega razvoja je bil uveden portal Pinkponk, GPRS (prenos podatkov). M-Vrata so mobitelov komunikacijski sistem oz. forum, namenjen podjetjem, ki razvijajo različne mobilne storitve (SMS aplikacije).

2002

Podjetje ponudi multimedijška sporočila (MMS) kot eden prvih operaterjev v Evropi. Sklenjene so prve pogodbe o GPRS gostovanju v tujini.

2003

Leta 2003 je predstavljen multimedijški portal Planet, ki zajema različne storitve in vsebine. Predstavljeno je tudi javno brezžično LAN omrežje. Na koncu leta začne obratovati UMTS omrežje.

2004

Tehnološka novost je tudi Moneta, preko katere je omogočeno mobilno plačevanje. S skupnim razvojem podjetja Petrol je preko telefona omogočeno tudi plačevanje goriva. Spremljanje televizije v živo je tudi ena izmed novosti organizacije.

Vizija in poslanstvo

Družba Mobitel je nacionalni operater mobilnih telekomunikacij, ki izgrajuje in upravlja infrastrukturo v Sloveniji.

Poslanstvo podjetja je zagotavljanje najsodobnejših storitev in vseh potrebnih informacij in zagotavljanje učinkovitih ter kakovostnih mobilnih telefonov. Vpletanje svojih dejavnosti v družbeno odgovornost, tesno sodelovanje z najširšim okoljem, ponujanje spodbudnega delovnega okolja za vse zaposlene so pomembne lastnosti podjetja.

V *viziji* je opredeljeno, da bo organizacija tudi v prihodnje sledila svetovnim trendom razvoja, krepila svojo vlogo, se hitro odzivala na novosti in izboljševala storitve. Prizadevala si bo ohraniti raven razvoja mobilnih telekomunikacij z najrazvitejšimi državami sveta. Bistveno skrb bo namenila nadaljnji širitvi ponudbe s kakovostnimi storitvami, ki so vse bolj usmerjene v tretjo generacijo mobilnih telekomunikacij, ob tem pa bo skrbela tudi za ohranjanje konkurenčnih cen storitev in

mobilnih priključkov. Cilje bo podjetje dosegalo z domačim znanjem in domačimi sredstvi (Mobitel 2008).

4.2 Interno komuniciranje med zaposlenimi v podjetju Mobitel

Družba Mobitel spada med velika slovenska podjetja, v katerem je zaposlenih več kot 1000 ljudi. Poslovni prostori družbe se nahajajo na različnih lokacijah v Ljubljani, Mobitelovi centri pa po vseh večjih slovenskih mestih. Dobro medsebojno sodelovanje, povezanost, komuniciranje in informiranje z vsemi udeleženci družbe je v našem primeru še posebej pomembno.

Informacijska povezanost z vsemi enotami podjetja omogoča, da interno komuniciranje poteka predvsem preko elektronske pošte, intraneta in interneta. To so tudi največkrat uporabljena sredstva za obveščanje in posredovanje sporočil med zaposlenimi. Poleg že omenjenih sredstev, pa se uporabljajo tudi druge informacijske rešitve, ki so namenjene ožjim oz. širšim skupinam zaposlenih. Omogočajo pridobitev podatkov na enem mestu, s tem pa boljše in učinkovitejše delo. Interno komuniciranje z uporabo informacijskih tehnologij ima tako pomembno vlogo znotraj organizacije.

Predpisan in vzpostavljen način komuniciranja med zaposlenimi imenujemo formalno komuniciranje. V družbi Mobitel poteka v različnih smereh: navzdol, navzgor, ter na isti hierarhični stopnji. Zaposleni imajo omogočeno formalno komuniciranje na vseh nivojih organizacije. V podjetju poteka komunikacija večinoma dvosmerno, saj je zaposlenim pogosto omogočena podaja povratnih predlogov, mnenj in stališč.

Neformalna komunikacija je eden najbolj priljubljenih načinov komuniciranja. V organizaciji je najbolj pogosto uporabljena predvsem med zaposlenimi iste hierarhične ravni. Z njo pridobijo udeleženi večino informacij, ki se nanašajo na dogajanje znotraj podjetja.

4.3 Uporabljena komunikacijska sredstva v podjetju Mobitel

Temeljno vodilo podjetja je podpora informacijske tehnologije na vseh nivojih delovanja družbe. Že omenjena elektronska pošta omogoča posredovanje in sprejemanje različnih informacij. Intranet predstavlja pomembno zbirko vseh ključnih podatkov za zaposlene.

Lastna informacijska rešitev, ki pripomore k boljši informiranosti zaposlenih, je v družbi Mobitel spletna aplikacija Mobiweb. Ta pomemben dosežek družbe vsebuje razna poročila, zapisnike sej, obvestila o novostih, novih aktih organizacije, rezultatih dela, predstavitev posameznih sklopov organizacije, razpisana prosta delovna mesta v drugih oddelkih, omogoča prijave na različna izobraževanja, pomembno pa je, da zagotavlja neposreden kontakt z vodstvom. Vpogled je omogočen vsem zaposlenim organizacije.

Druga pomembna elektronska rešitev je aplikacija Dopusti. Omogoča vpogled v odsotnosti z dela vseh zaposlenih (dopusti, bolniške, službene poti). Komuniciranje poteka tako, da lahko zaposleni kadarkoli vpiše oz. izbriše prošnjo za planiran dopust.

Poleg že omenjenih informacijskih rešitev, pa enote, področja in oddelki uporabljajo še lastna oz. kupljena orodja za specifično delo skupin zaposlenih.

Izdaja internega časopisa Škrjanček omogoča obveščanje zaposlenih o dogodkih, novostih družbe, o svetovnih dosežkih telekomunikacij in mobilne telefonije. Pomembno sredstvo komuniciranja predstavlja tudi uporaba mobilnega telefona, ki pa je odvisna od vrste dela zaposlenega. Izobraževanja in razni tečaji dajejo nova znanja ter spodbujajo zaposlene. Organizirajo se večkrat letno, v skladu z željami delavcev in potrebami organizacije.

Formalno komuniciranje poteka s pomočjo sestankov, kolegijev, timskega dela, koordinacije dela, dajanja navodil in napotkov o delu, poročanja, podajanja poročil, predlogov in drugo. Predvsem timsko delo zaposlenih je tisto, ki je v podjetju močno prisotno.

Neformalno komuniciranje družbe poteka v različnih oblikah. Vzpodbuda podjetja se kaže v izvedbi raznih iger in organizaciji različnih piknikov. Praznovanje rojstnih dni, organiziranje novoletne zabave ter druga organiziranost zaposlenih je prav tako pomemben del neformalne komunikacije.

5 RAZISKAVA: PRETOK INFORMACIJ MED ZAPOSLENIMI V DRUŽBI MOBITEL

Temeljni namen raziskovalnega dela naloge je prikazati dejansko stanje internih komunikacij med zaposlenimi in vodstvom, pojasniti možna odstopanja in poiskati vzrok specifičnega stanja internih komunikacij. Vprašalnik zajema informiranost zaposlenih s podjetjem, pretočnost informacij pri delu zaposlenih ter odnos vodij do svojih podrejenih.

5.1 Vzorčni okvir raziskovanja

Raziskava je na podlagi predhodne odobritve s strani vodstva izvedena v centru za pomoč naročnikom. Tako nadrejeni kot delavci so izpolnjevali enaka vprašanja. Rezultati so predstavljeni z grafi in obrazloženi na podlagi izvedene analize.

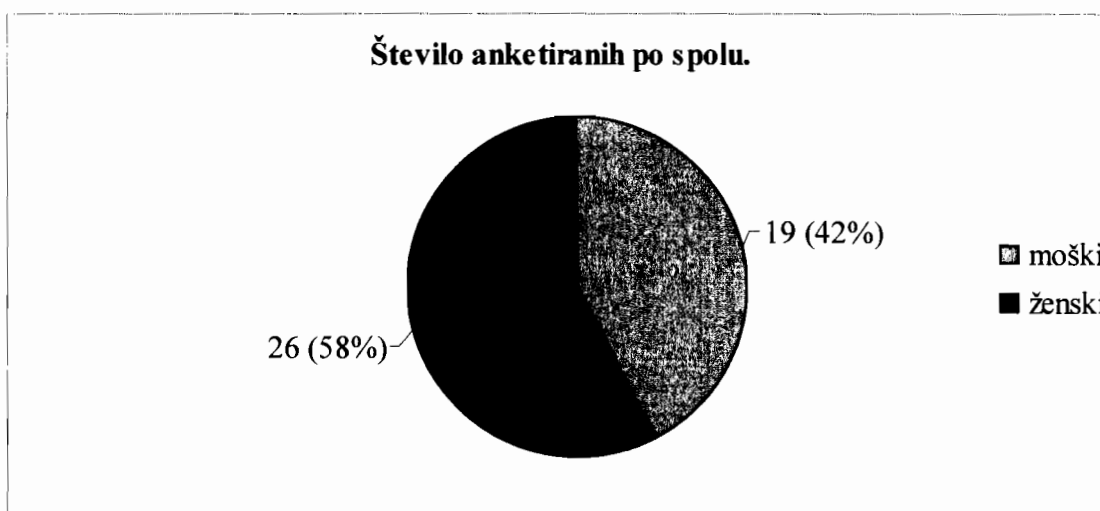
Vzorčni okvir: podjetje Mobitel, področje Center za pomoč naročnikom, v katerem je zaposlenih 63 oseb.

5.2 Odziv in struktura anketirancev

Pripravljenost za anketiranje je izkazalo 45 oseb oz. 71 % od vseh zaposlenih v Centru za pomoč naročnikom (CPN).

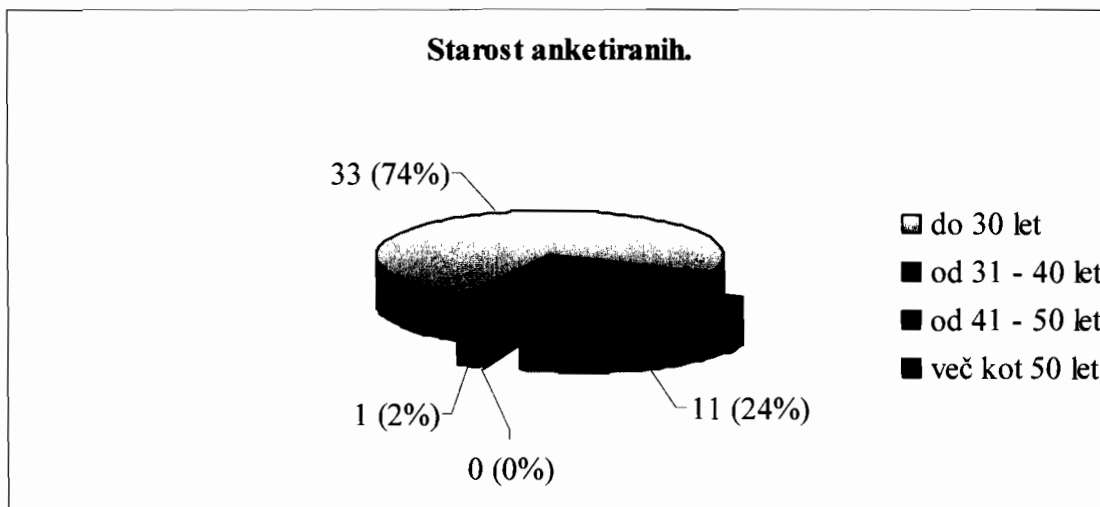
Na sledečih grafih je prikazana struktura anketiranih oseb po spolu, starosti, izobrazbi in zaposlitvi v podjetju.

Slika 5.1 Anketirani po spolu



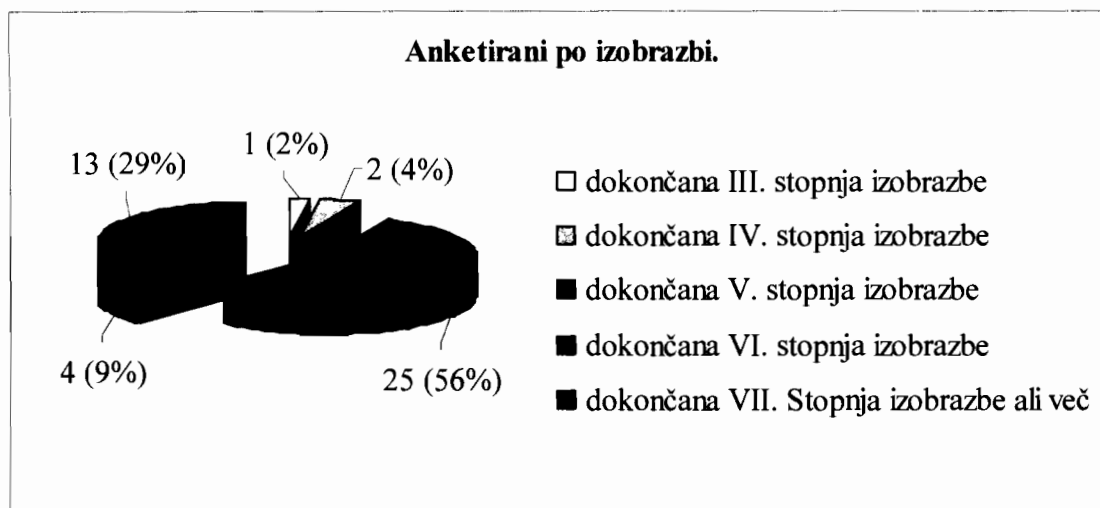
Slika 5.1 prikazuje strukturo anketiranih po spolu. Več kot 58 % sodelujočih (26 oseb) predstavlja ženski spol, 42 % (19 oseb) pa je predstavnikov moškega spola.

Slika 5.2 Starost anketiranih



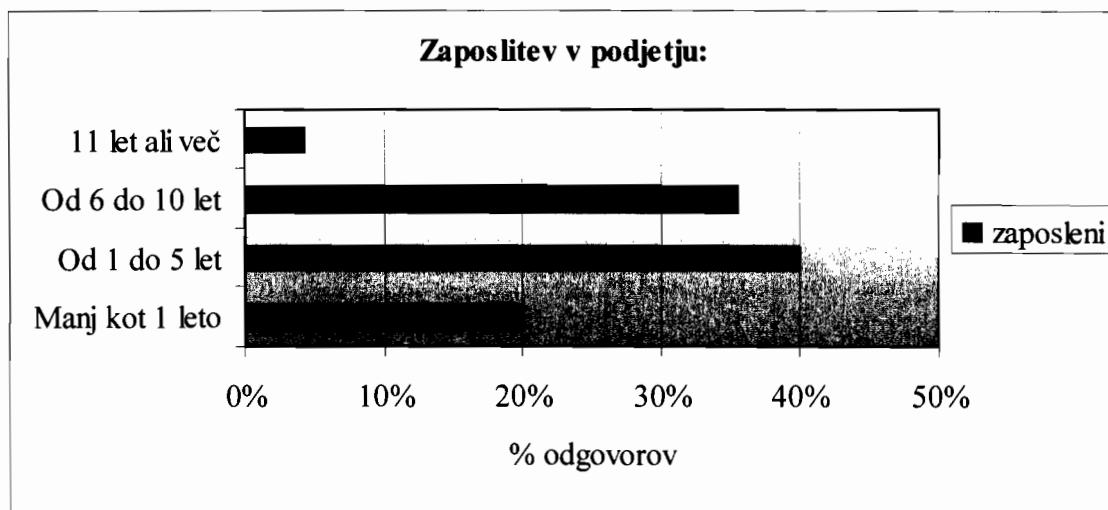
Vprašalnik je izpolnilo 33 oseb do 30 leta starosti (74 %). Na drugo mesto se je uvrstilo 11 oseb od 31-40 leta (24 %). Predstavljeno na sliki 5.2 tudi kaže nizko povprečno starost vprašanih.

Slika 5.3 Izobrazbena struktura



Kot nam prikazuje slika 5.3, imata V. in VII. stopnja izobrazbe zelo visok delež med vprašanimi. S V. stopnjo je zaposlenih 22 oseb (56 %), VII. stopnjo ima 13 oseb (29 %). Manjšino tvorijo zaposleni s III. stopnjo (2 %), IV. stopnjo (4 %) in VI. stopnjo izobrazbe (9 %).

Slika 5.4 Število let zaposlitve v podjetju



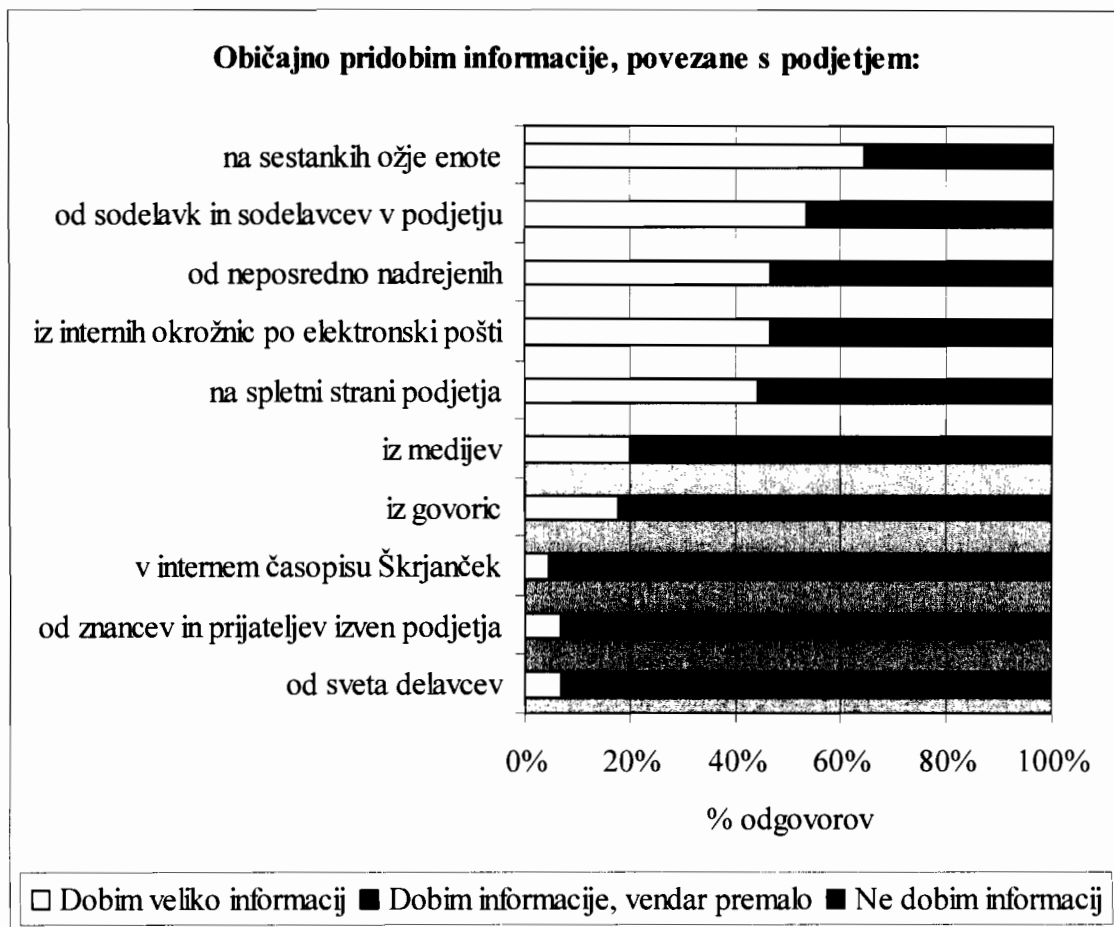
Na sliki 5.4 je prikazana zaposlitev anketiranih v podjetju. Manj kot 1 leto je zaposlenih 9 oseb (20 %). Največ zaposlenih je od 1 do 5 let, kar je 18 oseb (40 %). Drugouvrščeni so zaposleni od 6 do 10 let. To je 16 oseb (36 %). Najmanj anketiranih je zaposlenih 11 let ali več, to sta 2 osebi (4 %).

5.3 Interpretacija rezultatov

Prvi del vprašalnika obravnava vire informiranja. Ugotavljamo običajno pridobivanje informacij, predstavljamo stanje sedanosti in se osredotočamo na prihodnost.

S prvim vprašanjem želimo prikazati, kateri so običajni viri sporočanja in koliko informacij prejmejo zaposleni v povezavi s podjetjem. Anketiranci so pri desetih navedenih virih imeli možnost podati odgovor, kolikšno količino informacij dobijo. Količina prejemanja informacij za posamezen vir informiranja je prikazana na sliki 5.5.

Slika 5.5 Običajni viri informacij



Raziskava je pokazala, da so sestanki ožje enote oz. kolegiji v omenjenem podjetju najbolj običajni viri informacij. Preko 64 % vprašanih pravi, da dobi veliko informacij na sestankih ožje enote, 31 % jih meni, da jih dobijo, vendar premalo. Namen kolegijev ožje enote je seznanjanje zaposlenih z ožjimi ter širšimi temami o podjetju. Omogoča dvosmerno komuniciranje in seznanjanje delavcev s problematiko tudi v drugih oddelkih. Menimo, da so sestanki ožje enote dokaj pogosti ter dobro zastavljeni, saj dajejo največ kvalitetnih in pravih informacij.

Kot drugi najpomembnejši vir pridobivanja podatkov so anketirani navedli sodelavce in sodelavke. Povzemimo, da jih več kot polovica pridobi veliko informacij z medsebojno komunikacijo, medtem ko jih drugi pridobijo, vendar premalo. Takšna komunikacija je v podjetjih tudi na splošno zelo pogosta. Menimo, da smo z rezultatom zadovoljni, sicer pa je slabost tega predvsem točnost informacij.

Podoben rezultat dosega informiranje od neposredno nadrejenih. Približno polovica zaposlenih meni, da dobi veliko informacij, medtem ko jih slaba polovica dobi, vendar premalo. Ostalih 6 % informacij s strani neposredno nadrejenih ne dobi. Sklepamo, da

so neposredno nadrejeni dobro obveščeni in znajo posredovati dosti informacij. Preostala polovica zaposlenih nima tako pogostega stika z njimi, s tem pa tudi ne pridobi dovolj informacij.

Živimo v obdobju elektronske dobe. Pričakovali bi, da zaposleni običajno dobijo največ informacij preko elektronskih medijev. Okrožnice preko elektronske pošte so zato pomemben način sporočanja v tej organizaciji. Spremembe v podjetju in razne novice se posredujejo nekajkrat mesečno. Poudariti je treba, da je to način masovnega sporočanja, zato te informacije prejmejo vsi zaposleni. Omenjena prednost množičnega informiranja pa zasenči slabost, ki se kaže v onemogočanju osebnega stika in nezmožnosti prepoznavanja besednih znakov komuniciranja. Menimo, da je ta vir informiranja najbolj ustrezen za informacije, ki se pogosto spreminjajo in stalno dopolnjujejo, saj omogoča večjo preglednost in obveščenost množice zaposlenih. V podjetju je elektronsko komuniciranje zato najbolj učinkovito pri podaji splošnih obvestil, obveščanju preko okrožnic, lažšanju dela z uporabo različnih tabel, omogoča pa tudi časovni prihranek.

Spletno stran organizacije kot običajen vir informiranja najdemo na petem mestu. Analiza kaže, da 44 % vprašanih pridobi veliko informacij, 40 % jih dobi, vendar premalo, 15 % jih ne pridobi. Ugotovljamo, da stanje ni ravno zadovoljujoče, odvisno pa je tudi, kakšne informacije zaposleni iščejo. Sklepamo, da skoraj polovica zaposlenih pridobi veliko splošnih informacij, ki pa so namenjene tudi zunanjim udeležencem. Preostali želijo izvedeti tudi druge informacije, ki pa na spletni strani niso podane. Nekatere informacije bodo vedno namenjene samo zaposlenim in ne širši javnosti.

Zanimivo je izpostaviti govorice in medije. Skoraj petina jih pridobi veliko informacij, medtem ko več kot polovica anketiranih meni, da pridobi premalo informacij, več kot petina pa jih sploh ne prejme. Predvsem mediji, ki dnevno izpostavljajo podjetje z različnimi informacijami, ustvarjajo mnenja in stališča zaposlenih. Mnogokrat namišljena zgodba medijev vzpodbuja vednost tistih zaposlenih, ki pravijo, da ne pridobijo dovolj informacij.

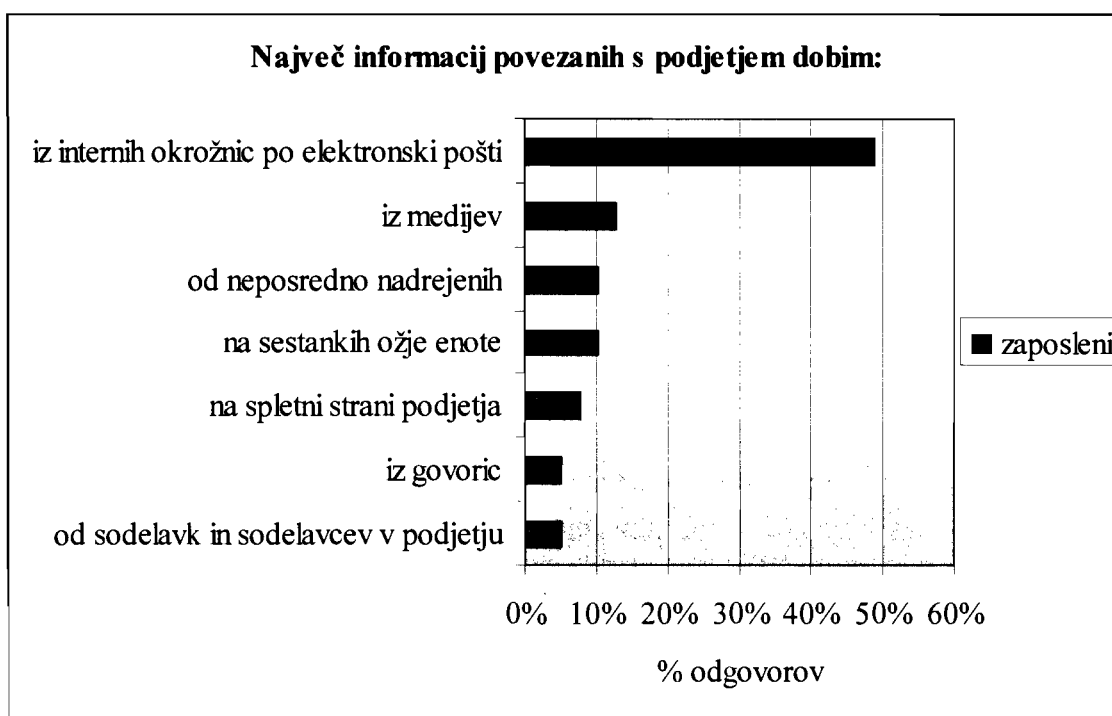
Svet delavcev, interni časopis, znanci in prijatelji izven podjetja niso običajni vir informiranja v tej organizaciji. Rezultati ankete kažejo, da s tem načinom informiranja zelo malo zaposlenih prejme veliko informacij. Izid časopisa enkrat mesečno podaja informacije sveta delavcev, ki imajo zgolj nekatere ožje informacije, znanci in prijatelji, ki ne poznajo podjetja, tudi niso najpomembnejši običajni pričakovani vir.

Trdimo lahko, da so najbolj učinkoviti viri sporočanja v obravnavani organizaciji: formalni sestanki, sodelavci in sodelavke, neposredno nadrejeni, interna elektronska pošta in spletna stran podjetja. Ti so tudi dokaj enotno zastopani. Na podlagi raziskave, ki so jo izvedli Mumel in drugi, (2006, 363-367) lahko sklepamo, da so elektronska pošta, internet ter sestanki in kolegiji tudi v drugih podjetjih učinkoviti vir informiranja. Omenjeni avtorji so v raziskavo vključili 50 malih podjetij s 5 do 50 zaposlenimi in 50

velikih podjetij z 51 in več zaposlenimi. Avtorji ugotavljajo, da glede na pogostost uporabe dnevno prevladujeta elektronska pošta in internet, tedensko pa sestanki in kolegiji, tako v velikih kot malih podjetjih. Na osnovi pogostosti uporabe elektronskih virov, sestankov oz. kolegijev, zaključkov avtorjev, lahko torej potrdimo visoko zastopanost, uporabo in učinkovitost omenjenih virov tudi v podjetju Mobitel.

Naslednja slika prikazuje vire informacij, preko katerih zaposleni prejmejo največ informacij. Vprašani so imeli možnost napisati en vir.

Slika 5.6 Viri informacij

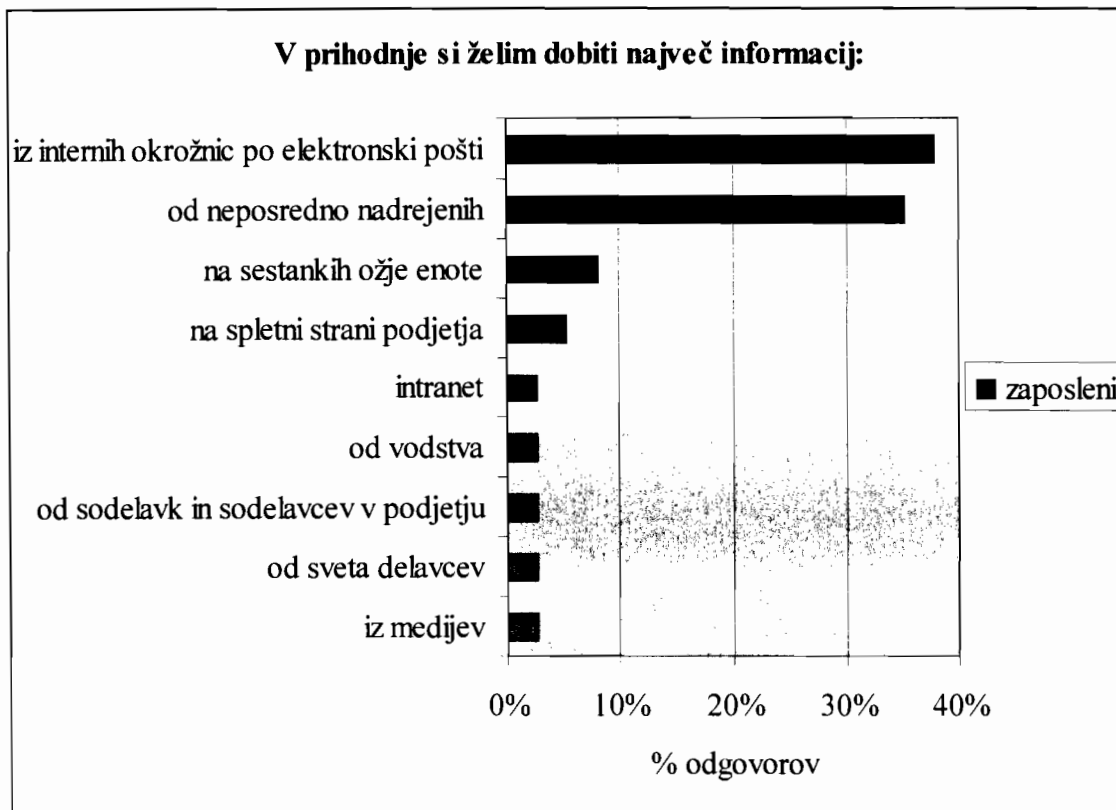


Iz rezultatov je razvidno, da skoraj polovica zaposlenih prejme največ informacij iz internih okrožnic, preko elektronske pošte. Takšna komunikacija je v velikih podjetjih tudi najbolj pogosta in tudi pričakovana. Nekateri menijo, da so mediji tisti, kjer pridobijo največ informacij, vprašanje pa je, če so le-te prave. Malo verjetno je, da bi nadrejeni vedeli vse, sklepamo pa, da bi lahko podali več informacij. Sestanki ožje enote zavzemajo podoben rezultat. Lahko bi pričakovali, da bi zaposleni prejeli tudi nekaj več informacij na spletni strani podjetja. Dva delavca menita, da pridobita največ informacij od sodelavk in sodelavcev ter iz govoric. Načeloma pa podajamo pozitivno mnenje, saj je v podjetju najbolj prisotna elektronska obveščnost, ima pa značilnost hkratnega informiranja vseh zaposlenih.

Dobro informiranost pa si udeleženi želijo tudi v bodočnosti. Naslednja slika ponazarja tiste vire informacij, ki so za zaposlene v prihodnosti tudi najbolj zaželeni.

Ali želijo zaposleni od nadrejenih pridobiti več informacij o dogajanju znotraj podjetja?

Slika 5.7 Želeni viri informacij v prihodnosti



Anketirani so zapisali, da si v bodočnosti želijo največ informacij iz internih okrožnic po elektronski pošti (37,8 %) ter neposredno od nadrejenih (35,1 %). Želje zaposlenih potrjujejo tudi omenjeno raziskovalno vprašanje, saj si anketirani od neposredno nadrejenih v prihodnje želijo pridobiti več informacij. Mnogo manj jih je izrazilo željo, da bi pridobili informacije preko sestankov ožje enote ter s spletne strani podjetja. Pet zaposlenih se opredeli za preostalo.

Nadalje so zaposleni navedli, katere informacije najbolj pogrešajo in o katerih temah bi si želeli izvedeti več.

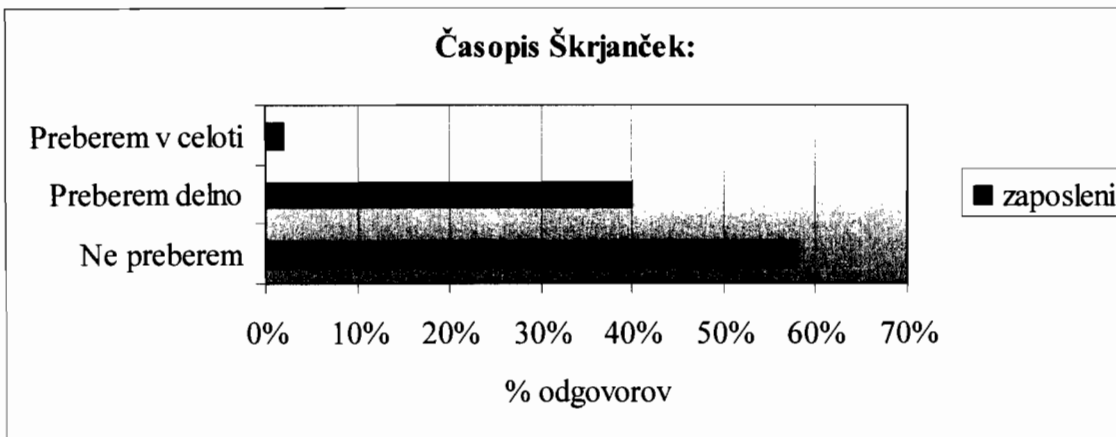
Katere informacije zaposleni najbolj pogrešajo?

Zaposleni najbolj pogrešajo informacije o načrtih (11 oseb), ciljih (11 oseb), novih poslovnih odločitvah in razlogih zanje (12 oseb), mnenje in utemeljitev vodstva ob posamičnih kriznih situacijah (9 oseb). Želeli bi si izvedeti več o poslovanju družbe (10 oseb), o delu drugih oddelkov (4 osebe), organizacijskih spremembah (6 oseb). Zanima jih bodoči razvoj podjetja in njihova vloga v njem (8 oseb). Skoraj tretjina vprašanih (13

oseb) ni zapisala informacij, ki jih pogrešajo, ter navedla tematik, o katerih bi si želeli izvedeti več.

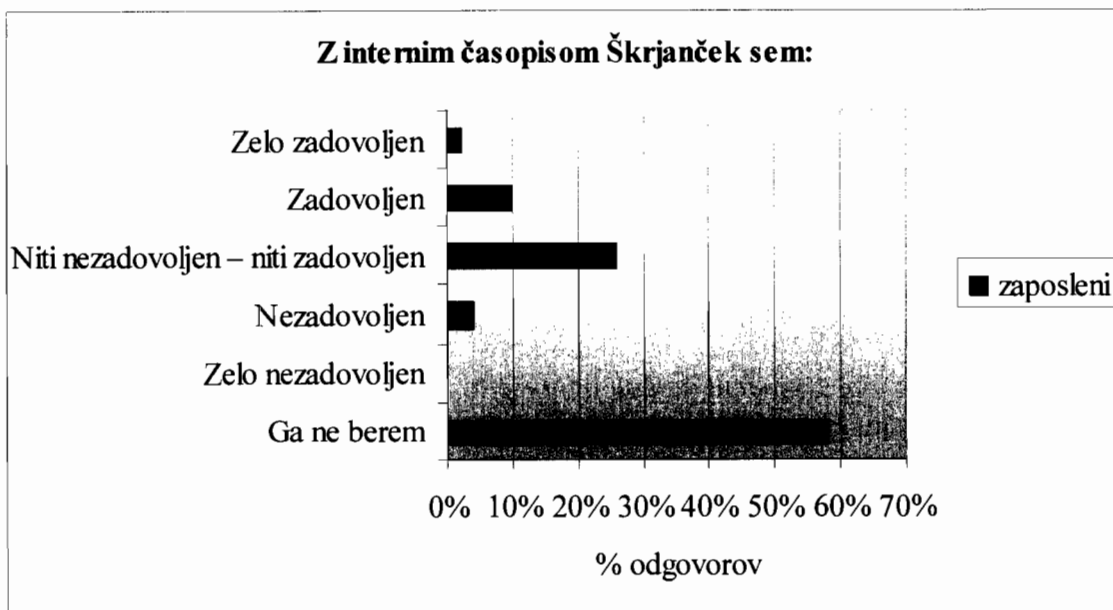
Podjetje izdaja tudi interni časopis Škrjanček. Sledi analiza o branosti časopisa.

Slika 5.8 Branje internega časopisa



Ugotavljamo da stanje branosti ni pozitivno, saj interni časopis prebere v celoti zelo malo zaposlenih. 40 % ga prebere delno, medtem ko jih 58 % časopisa ne bere. Razlog za nebranje je morda v vsebini, saj so zaposleni v nadaljevanju podali kar nekaj predlogov za izboljšanje časopisa. Še prej pa si pogledjmo, kakšno je zadovoljstvo z internim časopisom Škrjanček.

Slika 5.9 Zadovoljstvo z internim časopisom Škrjanček



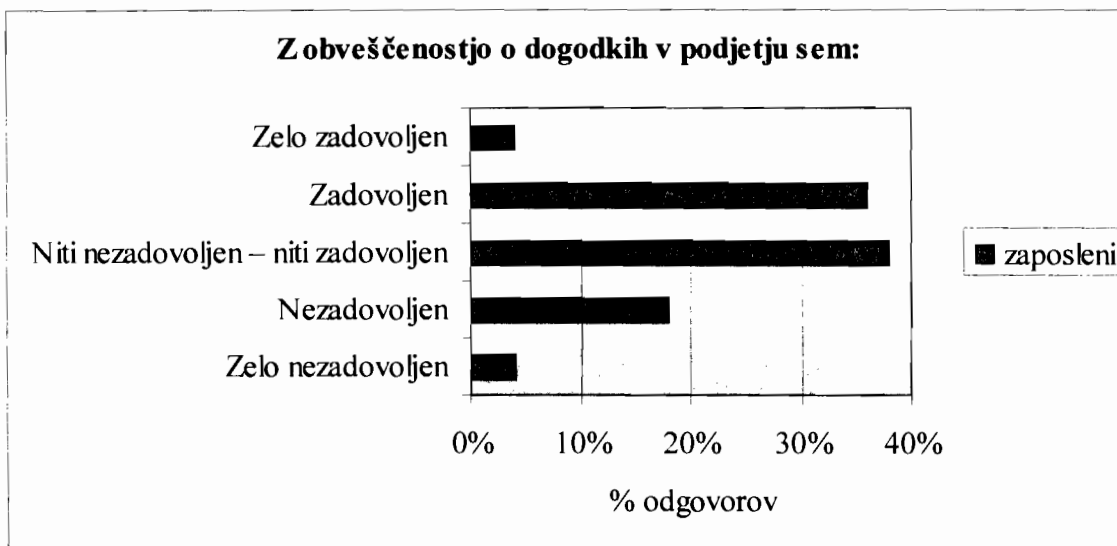
Četrtnina anketiranih je odgovorila, da niso niti zadovoljni, niti nezadovoljni. Dobrih 10 % jih je zadovoljnih, še manj pa je zelo zadovoljnih in nezadovoljnih.

V nadaljevanju je razvidno, zakaj so rezultati takšni, kakršni so. Anketirani so zapisali predloge glede vsebine internega časopisa in navedli, kaj si želijo še brati.

Želeli bi več vsebin o delu v podjetju, predstavitve drugih oddelkov, spoznavanju posameznikov povezanih družb, razprave o organizacijskih spremembah ter novih komercialnih odločitvah, kot so prihajajoče novosti, ugodnosti in storitve. Predlagajo več strokovnega gradiva, povezanega z mobilno telefonijo in telekomunikacijami. Predlagajo tudi, da bi bil časopis podan v elektronski obliki. Predvidevamo lahko, da bi z upoštevanjem navedenih želja zaposleni časopis raje prebirali.

Naslednja slika prikazuje stanje zadovoljstva z obveščeno o dogodkih znotraj podjetja.

Slika 5.10 Zadovoljstvo z obveščeno o dogodkih znotraj podjetja

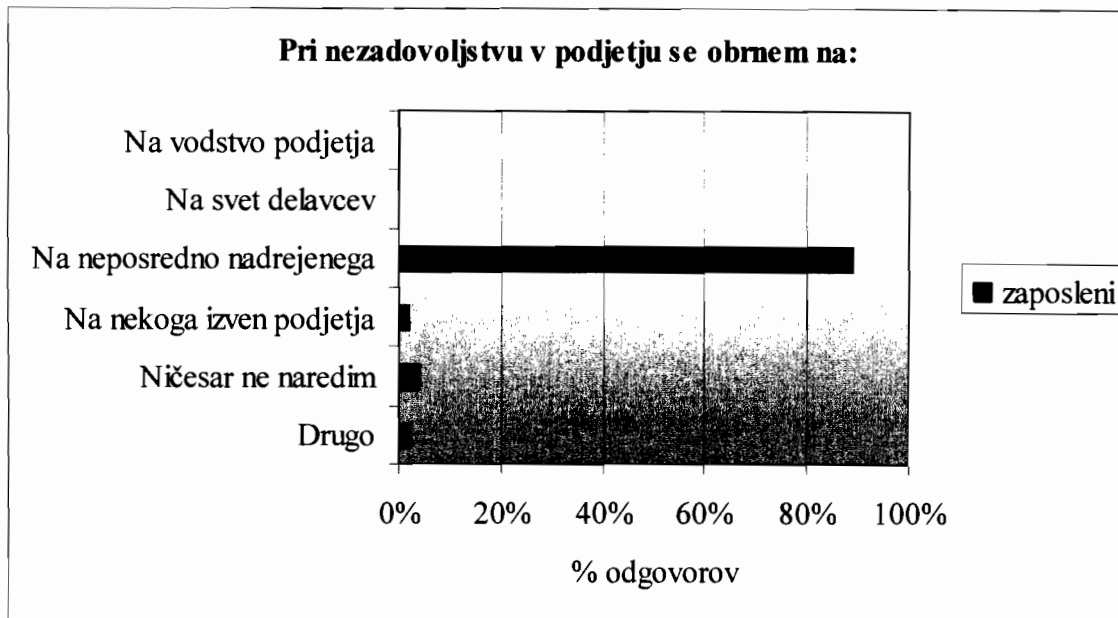


Če pogledamo odgovore zaposlenih, lahko ugotovimo, da večina zaposlenih ni niti zadovoljna, niti nezadovoljna (38 %). Več kot tretjina (36 %) jih izraža zadovoljstvo, polovica manj (18 %) pa jih je z informiranostjo nezadovoljna. Le manjši delež jih je zelo zadovoljnih oz. zelo nezadovoljnih. Ugotavljamo, da takšen rezultat ni zadovoljiv, saj bi pričakovali več zadovoljstva med vsemi zaposlenimi. Z dobro obveščeno in splošno pozitivnim internim komuniciranjem namreč vzgajamo, vzpodbujamo in navdušujemo zaposlene k doseganju večje kvalitete in produktivnosti, s tem pa utrjujemo zaupanje v vodstvo ter organizacijsko kulturo podjetja.

Naslednje vprašanje pojasni, komu zaposleni najbolj zaupajo pri nezadovoljstvu z nečim v organizaciji. Zaposleni so izbirali med šestimi navedenimi možnostmi.

Komu zaposleni zaupajo, če so nezadovoljni z informiranostjo in odnosi med zaposlenimi ter z vodstvom?

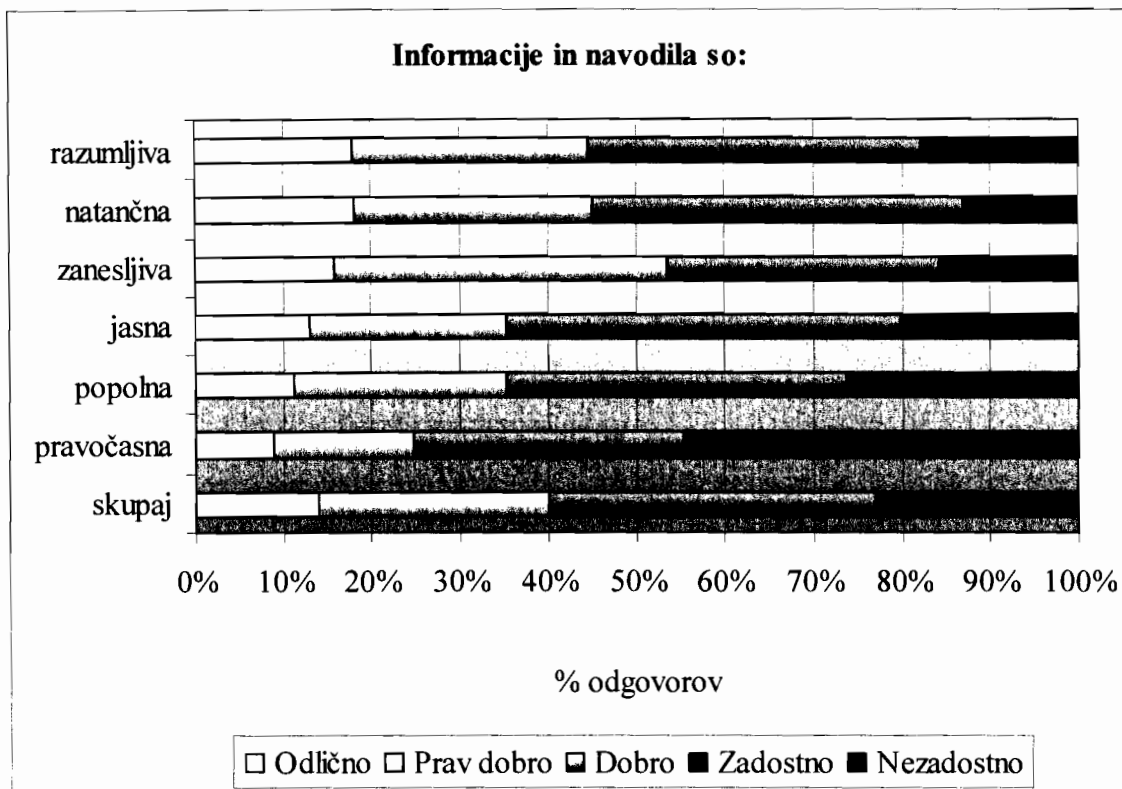
Slika 5.11 Komu zaposleni zaupajo pri nezadovoljstvu v podjetju?



Na raziskovalno vprašanje so se vprašani skoraj enoglasno opredelili, da se ob nezadovoljstvu obrnejo na neposredno nadrejenega. Predpostavljamo lahko, da zaposleni nadrejenim v veliki meri zaupajo.

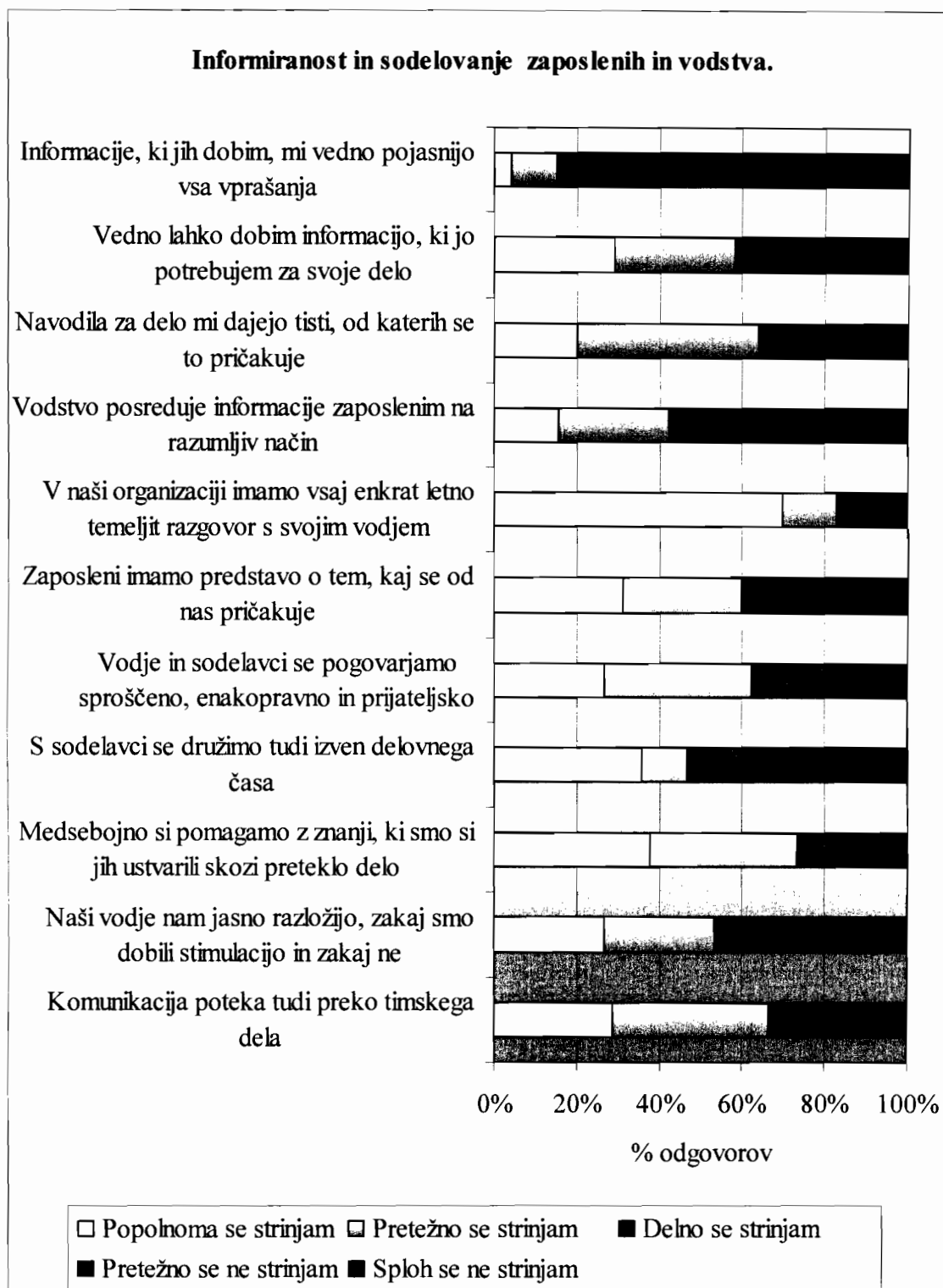
Na naslednjem grafu so ocenjene lastnosti informacij in navodil, ki jih zaposleni prejema pri svojem delu. Pri tem ugotavljamo, ali so informacije in navodila popolna, jasna, pravočasna, razumljiva, zanesljiva in natančna. Anketirani so podali ocene od nezadostno do odlično. Skupni rezultat vseh navedenih lastnosti je podan v spodnjem delu grafa.

Slika 5.12 Ocena lastnosti informacij in navodil



Seštevek vseh lastnosti kaže, da so zaposleni v povprečju s 14 % podali oceno odlično in s 26 % oceno prav dobro. To kaže, da je 40 % zaposlenih zagotovo zadovoljnih s podajo informacij in navodil. Še največ pa jih je napisalo oceno dobro. Teh je 38 %. Preostalih 23 % jih je podalo nižjo oceno in takšen rezultat zagotovo ni zadovoljiv. Rezultati kažejo, da so informacije in navodila še najbolj razumljiva, natančna in zanesljiva. Nekoliko manj, da so navodila jasna in popolna. Pravočasnost informacij se nahaja na zadnjem mestu, s tem pa se podjetje ne more ravno pohvaliti. Za učinkovito delovanje podjetja in zadovoljstvo zaposlenih je treba priskrbeti razumljive, natančne, zanesljive, jasne, popolne in pravočasne informacije vsem udeleženi, ne le večini. S kvalitetno podajo informacij in navodil pa so zaposleni tudi bolj motivirani.

Slika 5.13 Trditve o informiranosti in sodelovanju med zaposlenimi in vodstvom



Na zgornji sliki je podano stanje strinjanja oz. nestrinjanja zaposlenih z različnimi trditvami. Podani grafi kažejo na različna mnenja zaposlenih. Na kratko bomo

analizirali vsako trditev posebej, posamezne vrednosti odgovorov pa so razvidne iz grafa. V besedilu smo zaradi lažjega načina predstave združevali rezultate trditev strinjanja ter nestrinjanja.

Trditev 1: Informacije, ki jih dobim, mi vedno pojasnijo vsa vprašanja.

Z navedeno trditvijo se je polovica zaposlenih deloma strinjala. Nestrinjanje s tem je označila kar tretjina zaposlenih, ostali se strinjajo. Postavlja se vprašanje, zakaj informacije številnim zaposlenim ne dajejo vseh potrebnih odgovorov. Možen vzrok je v razumevanju in prevelikih zahtevah delavcev po informacijah. Za pozitivno delovanje podjetja, s tem pa delovanja zaposlenih, je treba podati popolne in razumljive informacije vsem udeležencem.

Trditev 2: Vedno lahko dobim informacijo, ki jo potrebujem za svoje delo.

Več kot polovica zaposlenih se je strinjala, da lahko vedno pridobijo vse potrebne informacije za svoje delo. Četrtnina se jih je strinjala samo deloma, ostalih 15 % pa izraža nestrinjanje. Ocenjujemo, da je stanje zadovoljivo, a ne pohvalno. Zaposleni morajo imeti možnost pridobiti potrebne informacije kadarkoli, saj s tem lažje opravljajo svoje delo.

Trditev 3: Navodila za delo mi dajejo tisti, od katerih se to pričakuje.

Dve tretjini vprašanih se strinja, da jim navodila dajejo tisti, od katerih se to pričakuje. Slabih 30 % se jih deloma strinja. Preostali anketirani se pretežno ne strinjajo. Sklepamo lahko, da večina delavcev navodila prejema od tistih, ki so za to odgovorni. Na takšen način zaposleni tudi bolj učinkovito izvajajo delo, saj je z obeh strani že vzpostavljen odnos in zaupanje.

Trditev 4: Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.

S to trditvijo se dejansko strinja 43 % delavcev, več kot tretjina se jih deloma strinja, petina anketiranih pa se s trditvijo ne strinja. Možen vzrok nestrinjanja je lahko površnost zaposlenih pri interpretaciji informacij. Menimo tudi, da bi bilo treba informacije posredovati tako, da bi jih razumeli vsi zaposleni.

Trditev 5: V naši organizaciji imamo vsaj enkrat letno temeljit razgovor s svojim vodjem.

S podano trditvijo se popolnoma strinja tudi največ anketiranih. Teh je več kot 80 %. Ostalih 23 % se strinja le deloma. Samo trije zaposleni se strinjajo pretežno ali pa se sploh ne. Dober rezultat lahko kaže na pozitiven odnos vodij do podrejenega. Sklepamo, da imajo podrejeni možnost izraziti in uskladiti mnenja ter pridobiti potrebne informacije.

Trditev 6: Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje.

Da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, se 60 % anketirancev strinja, slaba tretjina se jih deloma strinja, preostali pa ne. Večina se je torej opredelila, da vedo, kakšna so pričakovanja nadrejenih. Tukaj je tudi nekaj tistih,

ki so se opredelili drugače, predvidevamo pa lahko, da je to rezultat nejasnega posredovanja informacij.

Trditev 7: Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno, enakopravno in prijateljsko.

Izkazalo se je, da se 60 % vprašanih strinja z navedeno trditvijo. 27 % jih izraža delno strinjanje, drugi pa se ne strinjajo. Menimo, da je to pričakovani rezultat. S stališča lažjega, boljšega, kvalitetnejšega in hitrejšega opravljanja dela mora v organizaciji vladati pozitiven in zaupanja vreden odnos med vsemi zaposlenimi.

Trditev 8: S sodelavci se družimo tudi izven delovnega časa.

Druženje s sodelavci izven delovnega časa je pomembna oblika neformalne komunikacije. S takšnim načinom lahko rešimo marsikateri problem, ki ga sicer ne bi mogli. S podano trditvijo se jih skoraj dve tretjini strinja. Slaba dvajsetina vprašanih se strinja deloma. Menimo, da preostala četrtnina anketiranih zaradi pomanjkanja časa, obveznosti in lastne identitete tega ne počne ter se s tem tudi ne strinja. Sklepamo lahko, da je takšen način druženja na splošno dovolj prisoten.

Trditev 9: Medsebojno si pomagamo z znanji, ki smo si jih ustvarili skozi preteklo delo.

Dejansko se je izkazalo, da se tri četrtine zaposlenih strinja z navedeno trditvijo. Deloma se jih strinja slaba dvajsetina, nekaj anketiranih pa ne. Z grafa je mogoče razbrati, da je medsebojna pomoč tudi zelo dobro ocenjena. Menimo, da je izmenjava znanj in izkušenj odlika ter odraz zaposlenih tega podjetja.

Trditev 10: Vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.

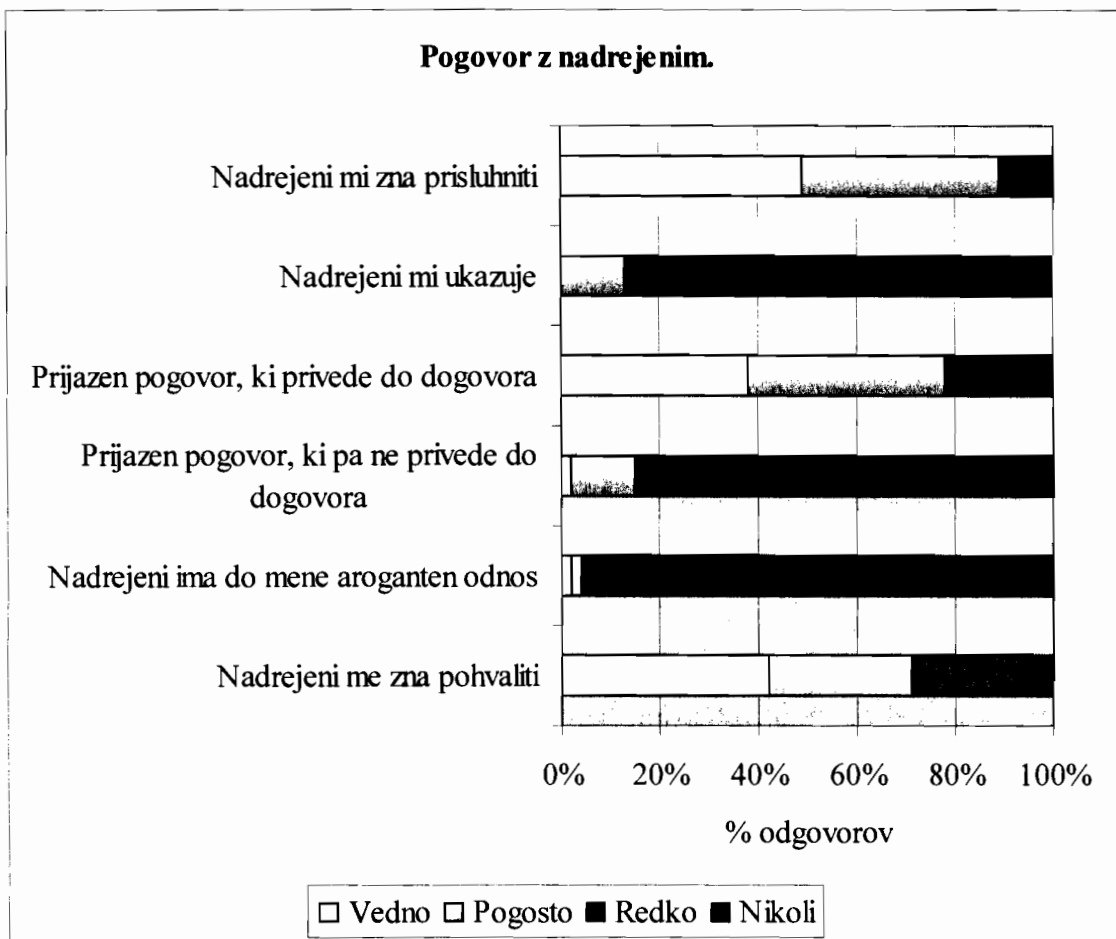
Rezultat raziskave pravi, da se več kot polovica zaposlenih s tem strinja, desetina pa deloma. 40 % vprašanih meni, da glede stimulacije ne dobijo jasne razlage. S takšnim rezultatom seveda ne moremo biti zadovoljni. Predvidevamo lahko, da je nestrinjanje odraz tistih, ki si stimulacije želijo, niso pa je še pridobili, pogovor z nadrejenim pa o tem zato ni stekel. Mogoče je tudi, da opravljajo takšno delo, pri katerem se ni moč dosti izkazati.

Trditev 11: Komunikacija poteka tudi preko timskega dela.

Potek komunikacije preko timskega dela so anketirani označili z več kot dvotretjinskim strinjanjem ter slaba dvajsetina z delnim strinjanjem. Preostalih 16 % se jih ni strinjalo. Sklepamo lahko, da je vsaj več kot dve tretjini zaposlenih že sodelovalo pri tiskem delu. Takšen rezultat tudi preseneča, saj to ni ravno vsakdanjik mnogih organizacij, kar mnogokrat razberemo preko navedenih vzpodbud iz dnevnih časopisov. Predvidevamo lahko, da tistih 16 %, ki pravi, da komunikacija ne poteka preko timskega dela, zaradi narave dela te oblike komunikacije ne uporablja. Za reševanje temeljnih nalog dela pa ti zaposleni ne potrebujejo sodelovanja z različnimi strokovnjaki, katerih namen je sodelovanje, medsebojna delitev nalog in skupinsko reševanje kompleksnejših problemov.

Na naslednji sliki 5.14. so predstavljene posamezne trditve, ki se osredotočajo na odnos podrejenega z nadrejenim. Vprašani so lahko izbirali med štirimi ponujenimi odgovori: vedno, pogosto, redko in nikoli.

Slika 5.14 Odnos pri pogovoru z nadrejenim



Trditev 1: *Nadrejeni mi zna prisluhnti.*

Polovica zaposlenih se popolnoma strinja z navedeno trditvijo. 40 % jih meni, da je takšno stanje pogosto, preostalih 10 % pa, da je redko oz. ga ni. Sklepamo, da večini delavcem nadrejeni znajo prisluhnti vedno oz. pogosto. Menimo tudi, da so z 10 % tisti podrejeni, ki so imeli v preteklosti slabo izkušnjo z nadrejenimi. Zato mislijo drugače.

Trditev 2: *Nadrejeni mi ukazuje.*

Skoraj dve tretjini zaposlenih meni, da je ukazovanje s strani nadrejenih redko. Več kot petina jih pravi, da ni nikoli prejela ukazov, preostala desetina pa jih prejema pogosto. Menimo, da je takšen rezultat pozitiven, saj je za pozitivno delovanje družbe potrebno tudi bolj pogosto ukazovanje. Ljudje smo si različni, nekateri lahko delajo sami, nekaterim pa je potrebno delegirati.

Trditev 3: Prijazen pogovor, ki pa pogosto pripelje do dogovora.

Tukaj ugotavljamo usklajenost odgovorov med tistimi, ki pravijo, da prijazen pogovor vedno pripelje do dogovora in drugimi, da pogosto. Petina jih meni, da pridejo do dogovora redko oz. nikoli. Vzrok za to pa je lahko v prevelikih zahtevah podrejenih in njihovi premajhni učinkovitosti, s tem pa kreirajo slabo mnenje. Odvisno je tudi, kako jih nadrejeni ocenjujejo in jim zaupajo.

Trditev 4: Prijazen pogovor, ki pa ne privede do dogovora.

Dobra četrtnina vprašanih se je na trditev opredelila z nikoli, polovica zaposlenih z redko. Šest delavcev je mnenja, da prijazen pogovor pogosto ne privede do dogovora, en zaposlen pa pravi, da nikoli. Ponovno lahko predpostavljamo, da so za takšno stanje krive prevelike zahteve delavcev in ustvarjeno mnenje o nadrejenemu. Odvisno je tudi, kako jih nadrejeni ocenjujejo in jim zaupajo.

Trditev 5: Nadrejeni ima do mene aroganten odnos.

Praktično vsi menijo, da arogantnega odnosa ni, oz. je zgolj redkost. To kaže na visoko stopnjo zavedanja in kulture nadrejenih ter tudi vseh ostalih udeležencev organizacije.

Trditev 6: Nadrejeni me zna pohvaliti.

Odziv zaposlenih je bil sledeč: Skoraj tri četrtine anketiranih je vedno oz. pogosto pohvaljenih. Rezultat kaže, da se vodje zavedajo pomembnosti takšnega načina nagrajevanja, saj s tem vzpodbujajo, hkrati pa motivirajo zaposlene. Preostali so pohvaljeni redko oz. nikoli. Sklepamo lahko, da so tu tisti, ki se šele učijo novega načina dela, da bi ga lahko kvalitetno opravljali. Tudi osebnost nadrejenih včasih ne dopušča, da bi podrejeni bili pohvaljeni. Menimo tudi, da si vsi delavci zaslužijo pohvalo, saj s tem delujejo bolje, kvalitetnejše in z veliko več motivacije.

Raziskava je pokazala, da so mnenja zaposlenih razmeroma pozitivna pri vseh zastavljenih trditvah. Predvidevamo lahko, da podrejeni nadrejenim in obratno v veliki meri zaupajo. Kljub spodbudnim rezultatom bi si želeli, da bi med zaposlenimi vladalo še več pozitivnega vzdušja v medsebojnih odnosih.

5.4 Izboljšanje interne komunikacije v podjetju

Interno komuniciranje v podjetju ne moremo opredeliti kot zadovoljivo, saj je tu veliko tistih, ki ne izražajo zadovoljstva z obveščanjem in podajo informacij. Če raziskavo obširno povzamemo, lahko sklepamo, da je vzrok nezadovoljstva predvsem v kakovosti informiranja. Predvsem nepravočasnost informacij je po mnenju vprašanih ocenjena nizko. Vseh potrebnih informacij pa delavci ne prejmejo niti preko osebne komunikacije niti preko drugih virov informiranja. Interni časopis kot eden izmed sredstev internega obveščanja prebira le slaba polovica delavcev. Menimo, da bi moralo vodstvo in nadrejeni nakloniti več pozornosti obveščanju in informiranju zaposlenih. Lahko pa pozitivno potrdimo, da podrejeni nadrejenim zaupajo. Pri nezadovoljstvu se

skoraj vsi podrejeni obrnejo na njih. Takšno stanje je seveda pozitivno. Prav tako pa je vreden pohvale tudi pozitiven odnos pri pogovoru z nadrejenimi. Rezultati kažejo, da v veliki večini nadrejeni delavcem znajo prisluhniti in jih tudi pohvaliti. Z upoštevanjem etičnih in moralnih načel se znajo prijazno pogovarjati, pravično ukazovati in s skupnimi močmi doseči ustrezen rezultat, ki je v obojestransko korist.

5.4.1 Predlogi za izboljšanje interne komunikacije v podjetju

Podjetje Mobitel se lahko pohvali s široko izbiro sredstev internega komuniciranja. Zaposleni so običajno informirani preko učinkovitih metod komuniciranja, in sicer preko sestankov ožje enote, sodelavcev in sodelavk ter neposredno nadrejenih. Prednost takšnega načina je v dvosmerni komunikaciji. Največ informacij prejmejo iz internih okrožnic preko elektronske pošte, kar pa si tudi v prihodnje želijo. Dobra lastnost tega je v množičnem obveščanju, slabost pa v enosmernem značaju te komunikacije. Premalo informacij pa prejmejo preko že navedenih neposredno nadrejenih, sestankov ožje enote in spletne strani podjetja. Za izboljšanje pretočnosti informacij in zadovoljivo informiranje vseh zaposlenih zato priporočamo:

- osebne pogovore z neposredno nadrejenimi, ki so v podjetju kot odnos pozitivno ocenjeni, naj bodo izvedeni vsakokrat, ko zaposleni prične z novim področjem dela, ko se začno pojavljati napake, ob daljšem izostanku in prihodu iz bolniške,
- namesto mesečnih sestankov, tedenske sestanke. S tem bi bili zaposleni obveščeni o ciljih tekočega tedna. Težave bi reševali sproti in se skupinsko posvetovali. Sestanki so lahko kratki, dolgi približno 15 minut,
- spletna stran podjetja sicer že daje splošne informacije, pa vendar lahko predlagamo hitrejše osveževanje strani z raznimi novostmi in informacijami iz sveta mobilne telefonije in drugih obvestil.

Anketirani so se opredelili, da si v prihodnje želijo največ informacij tudi preko navedenih osebnih pogovorov, to pa bi lahko izboljšali z omenjenim priporočilom.

Omenili smo že, da zaposleni prejmejo največ informacij preko internih okrožnic. Da bi učinkovitost omenjenega vira še povečali predlagamo poleg mesečnega obveščanja tedensko, bolj obširno utemeljitev navedenih novosti, po potrebi pa tudi obrazložitev posameznih ukrepov družbe.

Izboljšanje branosti internega časopisa pa lahko povzamemo iz že opredeljenih želja zaposlenih. Vsebine o načrtih, ciljih, novih poslovnih odločitvah, več pisanja o poslovanju družbe, o delu drugih oddelkov, podaja mnenja vodstva v posamičnih kriznih situacijah, navedba dejstev ter namenov o organizacijskih spremembah so želje anketiranih, hkrati pa priporočilo podjetju, za izboljšanje branosti časopisa Škrjanček.

Informiranje zaposlenih s strani vodij in vodstva pa lahko splošno izboljšamo s kvalitetno podanimi informacijami in navodili. Okrožnice s strani vodstva morajo prihajati bolj redno in v krajšem časovnem obdobju. Običajno so to vsebine o poslovanju podjetja, načrtih v prihodnosti in kadrovskih spremembah. Sicer pa je treba vzpostaviti postopke, ki vzpodbujajo zaposlene k podaji predlogov in povratnih informacij. Povečati je treba občutek pripadnosti, saj morajo biti zaposleni slišani in spoštovani. Zaupanje in pripadnost je treba znati podajati in prejemati tudi s strani vodstva. Sprotno reševanje problemov in vzpodbuda zaposlenim krepita zaupanje med delavci ter pripomore k pozitivni organizacijski klimi. To pa lahko rešimo samo z dobrim odnosom do zaposlenih. Znano namreč je, da so ljudje tisti, ki so gonilo organizacije in samo z njimi lahko dosežemo konkurenčno prednost pred drugimi.

6 SKLEP

Interna komunikacija je del organizacijske kulture. Čeprav je vseskozi uporabljena, pa na pomenu pridobiva šele v zadnjih desetletjih. Z razvojem medsebojnih odnosov, upoštevanjem norm in vrednot, ter vedenja posameznikov predstavlja ključ za uspešnost delovanja podjetij.

Dobra interna komunikacija pripomore k lažjemu izvrševanju nalog, doseganju ciljev, prepoznavo organizacijskih problemov, zaposlene zadovoljuje, motivira, vzpodbuja, daje visoko stopnjo zaupanja v vodstvo, ter pripomore k uspešnosti in prepoznavnosti organizacije tudi navzven.

Pozitivna stališča in vrednote vodilnih zaznamujejo delovanje posameznikov, s tem pa ustvarjajo kvalitetno klimo in krepijo organizacijsko kulturo.

Raziskava je pokazala, da je v podjetju Mobitel, d. d. veliko tistih, ki preko virov informiranja običajno prejmejo premalo informacij. Sklepamo, da nepopolnost informacij ne odraža zadovoljstva zaposlenih. Odgovornost obveščanja nosi vodstvo, ki vzpostavlja stanje, s sodelovanjem vseh zaposlenih pa postavlja cilje organizacije.

Pohvalno je, da podjetje omogoča veliko različnih načinov informiranja.

Spletne okrožnice, ki so se pri podaji obvestil že sedaj izkazale za uspešne, bodo tudi v prihodnje imele vodilno vlogo. Z možnostjo podaje povratnih informacij bo tudi medij pridobil na še večji kvaliteti obveščanja.

V prihodnje si zaposleni želijo več informacij o poslovanju družbe, viziji in ciljih podjetja, poslovnih odločitvah in o raznih novostih. V kolikor bo vodstvo upoštevalo želje zaposlenih, bodo problemi z informiranostjo v veliki meri odpravljeni.

Interni časopis Škrjanček prebere manj kot polovica anketiranih. Večina delavcev izraža srednje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo. S kvalitetno podajo vsebin in upoštevanjem želja, bodo zaposleni časopis brali več in z večjim zadovoljstvom.

Veliko zaposlenih pravočasnih informacij in navodil ne pridobi. Nepravočasnost informacij zagotovo ne vpliva na učinkovito delovanje poslovnih procesov. Sklepamo, da bi vsi zaposleni morali pridobiti kvalitetne informacije.

Iz vprašanj je razvidno, da si zaposleni v bodoče želijo veliko informacij predvsem od nadrejenih. Ugotavljamo, da je prijazen pogovor z nadrejenim zelo pozitivno ocenjen. Sklepamo, da lahko prijazen pogovor reši marsikatero težavo, s tem tudi problem informiranja s strani nadrejenih in vodstva postane rešljiv.

Skozi celotno raziskavo ugotavljamo, da je bistvo nezadovoljstva predvsem v informiranosti zaposlenih. Pohvalimo lahko, da ima podjetje na voljo različna orodja informiranja, preko katerih lahko izboljša obveščenost zaposlenih.

Trdimo lahko, da je organizacijsko komuniciranje zadovoljivo, kar pa je tudi pogoj, da se podjetje razvija ter lažje udejanja zastavljene cilje, prilagaja okolju in v njem preživi.

LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Blažič, Marjan. 2002. *Razsežnosti komunikacije*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gruban, Brane. 1998. Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa* 35 (4): 613-632.
- Kavčič, Bogdan. 1999. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Mumel, Damijan, Andreja Buneto in Tina Virt. 2006. Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Revija za management, informatiko in kadre* 39 (6): 361-362.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1994. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Tavčar, Mitja I. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi forum.
- Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

VIRI

- Mobitel. 2002. *Predstavitev podjetja*. [Http://www.mobitel.si/slo/](http://www.mobitel.si/slo/) (1. 7. 2008).



PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik

VPRAŠALNIK

INTERNA KOMUNIKACIJA

RAZISKAVA KOMUNICIRANJA MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU MOBITEL, d. d.

Spoštovane sodelavke, cenjeni sodelavci

Ljudje si svojo identiteto oblikujemo v skupnosti. Pomembna skupnost je tudi delovna organizacija, s katero živimo, delamo in se vsakodnevno srečujemo. Za uspešno delovanje organizacije je treba ljudi povezovati, tako vodstvo kot sodelavce, ki jih srečujemo vsakodnevno. Uspešno delovanje organizacije je veliki meri odvisno od medsebojnega razumevanja zaposlenih. Tako enega izmed ključev uspešnosti podjetja predstavlja komunikacija. Med najbolj razširjeno obliko komuniciranja vsekakor spada interno komuniciranje. Tak način izmenjave mnenj in informacij, katerega cilj je ohraniti zdrave in pozitivne odnose, ki so še kako pomembni, predstavlja ključni del organizacijskega komuniciranja. Krepi skupinski duh pripadnosti in pomaga reševati vprašanja, ki nastajajo v kriznih situacijah. V današnjem poslovnem svetu morajo biti informacije kakovostne in pravočasne.

Dobra komunikacija med zaposlenimi znotraj nekega podjetja zelo pripomore tako k zadovoljstvu zaposlenih kot tudi njihovem predstavljanju podjetja navzven.

Sem študent Fakultete za management v Kopru. Ker me komunikacija med ljudmi zanima, sem pripravil raziskavo o internem komuniciranju med zaposlenimi. To raziskavo bom uporabil pri pisanju projektne naloge, ki mi bo pomagala pri pridobivanju pomembnih podatkov. V raziskavo bo vključenih 63 sodelavk in sodelavcev podjetja Mobitel. Prosim vas, da izpolnite spodaj navedena vprašanja, ki so anonimna. Po končani raziskavi boste vsekakor obveščeni o rezultatih.

JERNEJ OPRČKAL

2008

1. Iz katerih virov običajno dobivate informacije, povezane s podjetjem?

V vsaki vrstici obkrožite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni.

	Najbolj informacij	Dobro informacije, vendar premalo	Dobro veliko informacij
A. Na spletni strani podjetja	1	2	3
B. Na sestankih ožje enote	1	2	3
C. Od sodelavk in sodelavcev v podjetju	1	2	3
D. Od neposredno nadrejenih	1	2	3
E. Od sveta delavcev	1	2	3
F. Od znancev in prijateljev izven podjetja	1	2	3
G. Iz internih okrožnic po elektronski pošti	1	2	3
H. V internem časopisu <i>Skrjanček</i>	1	2	3
I. Iz govoric	1	2	3
J. Iz medijev	1	2	3

2. Iz katerega vira dobite največ informacij, povezanih s podjetjem?

Navedite en vir informiranja: _____

3. Iz katerega vira želite v prihodnje dobiti največ informacij o podjetju?

Navedite en vir informiranja: _____

4. Katere informacije najbolj pogrešate, o katerih temah bi želeli vedeti več?

5. Podjetje izdaja interni časopis Škrjanček. Ali ga:

Obkrožite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni.

- 1 preberete v celoti
- 2 preberete delno
- 3 ne preberete

6. Ali ste s Škrjančkom zadovoljni?

Obkrožite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni.

- 1 Zelo zadovoljen
- 2 Zadovoljen
- 3 Niti nezadovoljen – niti zadovoljen
- 4 Nezadovoljen
- 5 Zelo nezadovoljen
- 6 Ga ne berem

7. Ali imate kakšen predlog glede vsebine Škrjančka? O čem bi želeli v njem še brati?

8. V kolikšni meri ste zadovoljni oziroma nezadovoljni z obveščenoostjo o dogodkih v podjetju?

Obkrožite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni.

- 1 Zelo zadovoljen
- 2 Zadovoljen
- 3 Niti nezadovoljen – niti zadovoljen
- 4 Nezadovoljen
- 5 Zelo nezadovoljen

9. Na koga se obrnete, ko ste v podjetju z nečem nezadovoljni?

Obkrožite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni.

- 1 Na vodstvo podjetja
- 2 Na svet delavcev
- 3 Na neposredno nadrejenega
- 4 Na nekoga izven podjetja
- 5 Ničesar ne naredim
- 6 Drugo:

10. Ocenite lastnosti informacij in navodil, ki jih dobivate v zvezi s svojim delom.

V vsaki vrstici označite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni.

	Nezadostno	Zadostno	Dobro	Prav dobro	Odlično
A. Popolnost	1	2	3	4	5
B. Jasnost	1	2	3	4	5
C. Pravočasnost	1	2	3	4	5
D. Razumljivost	1	2	3	4	5
E. Zanesljivost	1	2	3	4	5
F. Natančnost	1	2	3	4	5

11. Ocenite, ali se strinjate s spodaj navedenimi trditvami.

V vsaki vrstici označite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni.

	Sploh se ne strinjam	1	2	3	4	5	Popolnoma se strinjam
A. Informacije, ki jih dobim, mi vedno pojasnijo vsa vprašanja.	1	2	3	4	5		
B. Vedno lahko dobim informacijo, ki jo potrebujem za svoje delo.	1	2	3	4	5		
C. Navodila za delo mi dajejo tisti, od katerih se to pričakuje.	1	2	3	4	5		
D. Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5		
E. V naši organizaciji imamo vsaj enkrat letno temeljit razgovor s svojim vodjem.	1	2	3	4	5		
F. Zaposleni imamo predstavo o tem, kaj se od nas pričakuje.	1	2	3	4	5		
G. Vodje in sodelavci se pogovarjamo sproščeno, enakopravno in prijateljsko.	1	2	3	4	5		
H. S sodelavci se družimo tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5		
I. Medsebojno si pomagamo z znanji, ki smo si jih ustvarili skozi preteklo delo.	1	2	3	4	5		
J. Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.	1	2	3	4	5		
K. Komunikacija poteka tudi preko timskega dela.	1	2	3	4	5		

12. Kako bi opisali značilnosti pogovorov z vašimi nadrejenimi?

V vsaki vrstici označite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni.

	1	2	3	4
A. Nadrejeni mi zna prisluhnuti.	1	2	3	4
B. Nadrejeni mi ukazuje.	1	2	3	4
C. Prijazen pogovor, ki privede do dogovora.	1	2	3	4
D. Prijazen pogovor, ki pa ne privede do dogovora.	1	2	3	4
E. Nadrejeni ima do mene aroganten odnos.	1	2	3	4
F. Nadrejeni me zna pohvaliti.	1	2	3	4

PROSIMO, IZPOLNITE ŠE NEKAJ VPRAŠANJ

R1. SPOL

- 1 – Moški
- 2 – Ženski

R2. STAROST

1. Do 30 let
2. 31 – 40 let
3. 41 – 50 let
4. Več kot 50 let

R3. IZOBRAZBA oz. KONČANA ŠOLA

1. osnovna
2. poklicna
3. srednja
4. višja
5. visoka ali več

R4. KOLIKO LET STE ŽE ZAPOSLENI V MOBITELU:

1. Manj kot 1 leto
2. Od 1 do 5 let
3. Od 6 do 10 let
4. 11 let ali več

Za vaš čas in odgovore se vam najlepše zahvaljujem.

