

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

INTERNO KOMUNICIRANJE KOT  
RAZSEŽNOST KADROVSKEGA  
MANAGEMENTA

ANITA PAUČIĆ

Koper, 2008

Mentor: mag. Suzana Sedmak



## POVZETEK

Namen internega komuniciranja je izboljšati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih v smeri doseganja tako organizacijskih kakor tudi njihovih osebnih ciljev. Z učinkovitim internim komuniciranjem se utrjujejo odnosi, naraščata zaupanje in občutek odgovornosti med zaposlenimi ter razvija soupravljanje skupnih vrednot in prepričanj. Posledično vpliva na udejanjanje ciljev organizacije. V projektni nalogi je sta predstavljena vloga in pomen upravljanja internega komuniciranja pri doseganju uspešnosti in konkurenčne prednosti organizacij. Vsebina raziskovalnega dela se navezuje na teoretični del in zadeva uporabo sistema internega komuniciranja v podjetju Intereuropa IT, d. o. o.

*Ključne besede:* medsebojni odnosi, interna komunikacija, organizacijska kultura, teorije osebnosti človeka, zavedanje, načrtovanje internega komuniciranja

## SUMMARY

Intention of internal communication is to improve employees' abilities and capacities in order to work in direction of realizing, both, and organizational goals and their personal goals. Effective internal communication helps to make relations steadier, to increase confidence and feeling for responsibility between employees, to develop method of co-administration their common worth and conviction. On that way, it has influence on accomplishing organizational goals. The aim of project work is to present importance of managing of internal communication for reaching effectiveness and competitive position organizations. A content of research work is connecting to theoretical part of work and describe system of internal communication in company Intereuropa IT, d. o. o.

*Key words:* mutual relations, internal communication, organizational culture, human personality theories, awareness, internal communication planning

**UDK:** 658.3:005(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Upravljanje internih komunikacij</b> .....	<b>3</b>
2.1	Podjetje prijazno delavcu.....	3
2.1.1	Nameni internega komuniciranja.....	3
2.2	Organizacijska kultura kot socialna arhitektura organizacij.....	4
2.2.1	Teorije osebnosti človeka.....	5
2.3	Oblike internih komunikacij.....	6
2.3.1	Sredstva internega komuniciranja.....	8
2.4	Problemi in posledice slabega komuniciranja.....	8
2.4.1	Problemi slabega komuniciranja.....	8
2.4.2	Posledice slabega komuniciranja.....	10
2.5	Načrtovanje in upravljanje internih komunikacij.....	11
2.5.1	Načela in cilji strategije upravljanja internih komunikacij.....	13
<b>3</b>	<b>Interna komunikacija v intereuropi IT, d. o. o.</b> .....	<b>15</b>
3.1	Predstavitev podjetja.....	15
3.1.1	Vizija in poslanstvo.....	15
3.2	Opis stanja internih komunikacijskih procesov v IE IT, d. o. o. ....	16
3.2.1	Sredstva in metode internega komuniciranja v IE IT, d. o. o. ....	16
3.3	Primerjava mnenj vodstva in zaposlenih o učinkovitosti internega komuniciranja v IE IT, d. o. o. ....	17
3.3.1	Odnosi med zaposlenimi.....	22
3.3.2	Odnos managementa do zaposlenih.....	23
3.4	Predlogi in ukrepi za izboljševanje internih komunikacijskih procesov.....	29
<b>4</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>31</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>33</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>34</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>35</b>



## PONAZORILA

Slika 2.1	Trije sklopi ocene organizacijske kulture, ki oblikujejo kulturo podjetja.....	5
Slika 2.2	Štirje Asi internega komuniciranja.....	11
Slika 3.1	Ocena informiranosti v podjetju.....	18
Slika 3.2	(Ne) pravočasnost informacij .....	19
Slika 3.3	Pridobivanje informacij.....	19
Slika 3.4	Viri informacij.....	20
Slika 3.5	Zaželene informacije .....	21
Slika 3.6	Prenos znanj in izkušenj na sodelavce .....	22
Slika 3.7	Odnos do kritike .....	23
Slika 3.8	Vedenje vodij pri komuniciranju.....	24
Slika 3.9	Ocena veščine vzpodbujanja.....	25
Slika 3.10	Ocena povratnih informacij v podjetju.....	25
Slika 3.11	Ocena pričakovanj.....	26
Slika 3.12	Mnenje o obravnavanju zaposlenih.....	27
Slika 3.13	Ocena pripadnosti podjetju.....	28
Slika 3.14	Ocena potrebe po izboljšanju internega komuniciranja .....	28

**KRAJŠAVE**

IE IT, d. o. o.

Intereuropa IT, d. o. o.



## 1 UVOD

Okolje, v katerem poslujejo današnje organizacije, se je temeljito spremenilo in spremembe niso več takšne, da bi zaposleni vedeli kdaj so se začele, kako potekajo in kdaj se bodo končale. Kaotične so in jih je težko spremljati. Poslovanje je postalo zelo kompleksno in zahtevno, predvsem pa nepredvidljivo. Organizacije imajo različne javnosti, vsem pa je skupna ena, notranja javnost, katero predstavljajo njeni zaposleni, ki so hkrati tudi orodje za doseganje uspeha. Teorija je vsem zelo dobro poznana, kar pa ne moremo reči tudi za prakso. Izpostavila bi vprašanje, koliko se slovenska podjetja ukvarjajo s kadrovsko politiko ter koliko se zavedajo, da je le motivirani zaposleni temelj ustvarjanja konkurenčne prednosti podjetja. Zaposleni so glavni ambasadorji, ki predstavljajo končno sliko podjetja okolju. Zadovoljni delavec opravlja kakovostno delo in s tem zadovoljuje potrebe kupcev, kar pa vsekakor vpliva na zagotavljanje tržne konkurenčnosti.

Pri razvijanju kadra in večjemu zadovoljstvu delavcev igra posebno vlogo interno (organizacijsko) komuniciranje. Izboljšuje oblikovanje medosebnih odnosov, vzdušje med zaposlenimi, pripravljenost za delitev znanja in izkušenj s sodelavci v podjetju, pripomore k večji kredibilnosti in zaupanju in še bi lahko naštevali. Interna komunikacija je torej predpogoj za uspešno upravljanje organizacijskih sprememb in pozitivno motivacijsko vzdušje.

Zanemarjanje internega komuniciranja lahko ogrozi obstoj organizacije. Okolje, ki vzpodbuja sproščeno komunikacijo in podpira sveže ideje na vseh hierarhičnih ravneh podjetja, lahko omogoča delovanje organizacije v celoti in izrabo vsega človeškega potenciala, saj so zaposleni tisti, ki omogočajo organizacijam, da se med seboj razlikujejo v konkurenčnem okolju.

Ljudje smo bitja, ki v vsem iščemo smotre in smisle svojih početij, nečemu želimo pripadati, želimo se počutiti koristne in vredne. Svoja vedenja oblikujemo na osnovi čustev in vrednot, česar pa si ne moremo predstavljati brez ustreznih notranjih komunikacij.

Namen projektne naloge je prikaz vloge in pomena načrtovanja internega komuniciranja za doseganje zadovoljstva zaposlenih in s tem tudi konkurenčne prednosti podjetja ter pokazati kako in na kakšen način izboljšati interno komuniciranje v organizaciji. Predstavljena bo interna komunikacija v podjetju Intereuropa IT, d. o. o. (v nadaljevanju IE IT, d. o. o.). Na osnovi ugotovitev raziskave bom analizirala sedanje stanje ter poiskala možne vzroke, ki ovirajo doseganje učinkovitosti internega komuniciranja.

Skozi celotno nalogo sem se opirala na sodobna spoznanja o vplivih internega komuniciranja na učinkovitost dela v organizaciji, kar posebno velja za praktični del, ki zadeva konkretno podjetje.

Naloga je razdeljena na tri vsebinske sklope. Prvi sklop obravnava namen internega komuniciranja, predstavitev problema ter nekatere sociološke in psihološke vidike. V drugem sklopu so predstavljene oblike in metode internega komuniciranja, problemi in posledice slabega komuniciranja in upravljanje oz. načrtovanje internega komuniciranja. Tretji sklop obravnava sistem internega komuniciranja v podjetju IE IT, d. o. o., njegove pomanjkljivosti in predloge ter ukrepe za izboljšanje stanja upravljanja internih komunikacij.

## 2 UPRAVLJANJE INTERNIH KOMUNIKACIJ

V sodobni literaturi se vse več govori o upravljanju in načrtovanju internega komuniciranja v podjetjih kot o najpomembnejšemu viru vrednosti in konkurenčne prednosti 21. stoletja. Poudarja se pomen notranje javnosti. Slednje zajema graditev humanih odnosov, organizacijske kulture in klime podjetja, poudarja se pomen zaupanja in občutek pripadnosti ter nenazadnje motiviranosti zaposlenih.

V nenehnem boju za doseganje kakovosti in konkurenčnosti v današnjem kompleksnem okolju se organizacije neprestano srečujejo s številnimi ovirami, ki zadevajo tudi notranjost podjetja (vodenje ljudi). Za premagovanje in obvladovanje le-teh, različni raziskovalci svetujejo oblikovanje strategije upravljanja internega komuniciranja, ki vključuje skrbno načrtovanje izvajanja posameznih komponent strategije (metode in sredstva internega komuniciranja, medčloveški odnosi, potrebe in želje zaposlenih itd.).

### 2.1 Podjetje prijazno delavcu

Interno (organizacijsko) komuniciranje je proces izmenjave informacij. Beseda »interno« se nanaša na dogajanje znotraj skupine ljudi, torej interno komuniciranje predstavljajo komunikacijski procesi z in med zaposlenimi. V posameznih organizacijah so odnosi različni – edinstveni, kar pa je za podjetja ključno. Berlogar ugotavlja: »Organizacijsko komuniciranje je proces, prek katerega se organizacije oblikujejo in obenem soustvarjajo in oblikujejo dogodke v njih in okrog njih. Koncept lahko razumemo kot kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena.« (1999, 71)

Vloga internega komuniciranja se je spremenila. V ospredju je strateška funkcija interpretacije sporočil, razlaga njihovega pomena in preoblikovanje informacij v pomene in smotre za zaposlene namesto nekdanjih preprostih mehanizmov posredovanja sporočil (Gruban 2007). Da bi prednosti, ki nam jih ponuja interna komunikacija, kar najbolje izkoristili, jo je potrebno razumeti. Sodobni programi, strategije in modeli internega komuniciranja presegajo meje oddelkov za komuniciranje, uredništev internih glasil in organizatorjev obveščanja. Posegajo na področje strateškega upravljanja, vodenja ter kadrovske politike. Vse bolj pomembne so formalne komunikacije, medosebni odnosi, odkritost ter zaupanje v podjetju. Takšna klima v podjetju oddaja pozitivni duh in energijo, ki je težko uničljiva in premagljiva. Je unikatna, konkurenčna prednost, ki jo ostala podjetja niso zmožna posnemati.

#### 2.1.1 Nameni internega komuniciranja

Če smo se odločili izpopolnjevati organizacijo tako, da bi bila čim bolj prijazna delavcu, moramo spoznati namene, oziroma se vprašati zakaj v podjetju interno komunikacijo potrebujemo.

Pomemben namen internega ali organizacijskega komuniciranja najdemo v identifikaciji zaposlenih z organizacijo, kar doprinese k temu, da imajo zaposleni interes usklajevati osebne cilje s cilji podjetja. Socializacija zaposlenih in razvijanje pozitivnih subjektivnih odnosov vplivata na kakovostnejše medčloveške odnose in podpirata odprto, jasno ter ustvarjalno komunikacijo. Pomembni so tudi informiranje in izobraževanje zaposlenih, doseganje lojalnosti in motivacije ter nenazadnje prepričevanje zaposlenih, da bi sledili interesom podjetja. Glavni namen internega komuniciranja je namreč večje zadovoljstvo le-teh.

Možina (b. l .) poudarja, da:

- dobro komuniciranje spodbuja večje prispevanje zaposlenih k ciljem organizacije zato, ker bodo s tem boljše razumeli cilje organizacije in njihov pomen za njihovo blagostanje,
- učinkovito komuniciranje stimulira sodelavce pri ustvarjanju idej, predlogov ter kreativnost, zaradi česar ne bodo imeli težav pri razkrivanju lastnih predlogov oz. v njih ne bodo dvomili,
- boljše komuniciranje vpliva predvsem na okrepitev podpore stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni bolj pripravljeni za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih z zunanjo javnostjo.

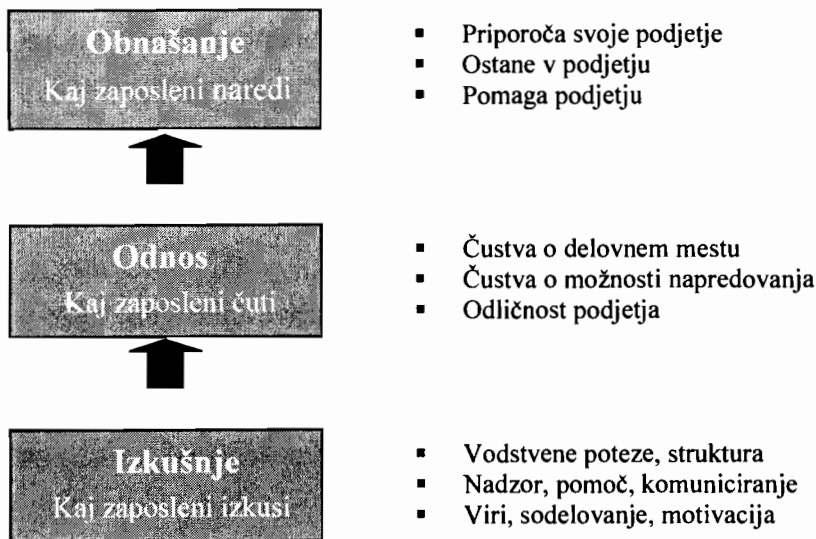
Hargie in Tourish ugotavljata, da je namen internih komunikacij izmenjava informacij med zaposlenimi, iskanje povratnih informacij, sodelovanje pri odločanju ter oblikovanje stališč in organizacijske klime (1993, 276–285). Če izhajamo iz omenjenih namenov, lahko ugotovimo, da je interno komuniciranje tesno povezano z obstoječo kulturo v podjetju.

## **2.2 Organizacijska kultura kot socialna arhitektura organizacij**

V organizacijskem okolju se kultura nanaša na skupne vrednote in prepričanja, ki karakterizirajo določeno organizacijo. Hofstede je organizacijsko kulturo definiral kot kolektivno programiranje zavesti, ki pripadnike ene organizacije ločuje od pripadnikov druge (Novak 2003, 24).

Možina (Sivec 2002, 7) definira organizacijsko kulturo kot način skupnega mišljenja in delovanja v skupini med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti tudi novi člani, če želijo preživeti in sodelovati. Zato je njen obstoj za okolje uspešnega notranjega komuniciranja zelo pomemben. S pomočjo načinov komuniciranja zaposleni v podjetju oblikujejo in ohranjajo organizacijsko kulturo, istočasno pa organizacijska kultura določa način komuniciranja. Pojava sta tesno povezana in jih ni moč ločiti.

**Slika 2.1** Trije sklopi ocene organizacijske kulture, ki oblikujejo kulturo podjetja



Vir: Gruban 2007

V organizaciji z zdravo organizacijsko kulturo se ljudje pogovarjajo, si zaupajo in pomagajo pri delovnih nalogah ali informiranju. Komunikacija je iskrena in obogatena s koristnimi povratnimi informacijami, predvsem pa je ustvarjalna. Zaposleni ne čutijo pritiska ali zaničevanja s strani sodelavcev, ampak se trudijo biti strpni. Direktor, manager ali vodja usmerja delavce k pozitivnem dejanju ter izbira in zaposluje ljudi, ki ustrezajo organizacijski kulturi, ki vlada v podjetju.

Poglavje končujem z Grubanovimi mislimi: »Organizacijska kultura je socialna arhitektura organizacij.« (2007).

### 2.2.1 Teorije osebnosti človeka

V nadaljevanju bomo pogledali nekatere teorije osebnosti ljudi. Psihologija v podjetju se ukvarja z odnosi med ljudmi v organizaciji, strukturami in procesi v organizaciji in pri delu. Njen namen je pojasniti vedenje zaposlenih, ugotoviti vzroke aktivnosti, pasivnosti, ambicioznosti, stagnacije ali napredka pri delu. Cilj psihologije v podjetju ni samo opisovanje reakcij posameznikov v določenih razmerah, temveč tudi odkrivanje vzrokov le-teh, hkrati pa posamezna vedenja tudi pojasnjuje (Lipičnik in Možina 1993, 14–16).

Dober manager ali vodja mora imeti sposobnost psihološkega pristopa do zaposlenih. Poznati mora psihološke dejavnike, ki vplivajo na razvoj in vedenje zaposlenih. S takšnim znanjem lahko spozna, razume in analizira potrebe sodelavcev in se uspešno znajde v medosebnih kontaktih s sodelavci, kar je ključnega pomena za učinkovito interno komuniciranje. Da bi razumeli nekatere osebnosti človeka, si oglejmo tri temeljne skupine osebnosti (Treven 1998, 64):

**Freudova teorija osebnosti** poudarja pomen otroških let (predvsem obdobje do pet let) pri oblikovanju človekove osebnosti. Trdi, da vse nevroze in motnje v vedenju izvirajo iz izkušenj, ki si jih človek pridobi v tem življenjskem obdobju. Freud trdi, da večina psihičnih procesov pripada podzavesti, zavesti pa le en delček. Človekovo vedenje ni možno razložiti samo na osnovi stanja njegove zavesti, temveč so odločujoče sile vedenja v njegovi podzavesti. Ostala dva dejavnika, ki jih Freud poudarja, sta dednost (nagoni kot en del človekove osebnosti ter norme, moralni predpisi, ideali, ki jih posameznik pridobi z vzgojo, in socialni vplivi kot drugi del) in biološki dejavniki.

**Allportova teorija osebnosti** poudarja pomen zavesti oz. zavestnih momentov v vedenju osebe. Njeni preteklosti ne namenja posebne pozornosti. Allport meni, da je vsak človek edinstvena osebnost. Osebnost razlaga kot seštevek lastnosti, ki vplivajo tako, da se posameznik vede v podobnih situacijah enako in prepoznavno. Biološki in drugi motivi kot so lakota, žeja, toplota, učenje, imitacija itd. so za Allporta odločilni regulatorji v otrokovem življenju in kasneje v življenju odraslega posameznika.

**Socialne teorije osebnosti (Adlerjeva teorija)** navajajo socialne dejavnike in družbene razmere, v katerih človek živi, kot najpomembnejše dejavnike v oblikovanju osebnosti. Na človeka najbolj vplivajo kultura in socialne ustanove v katerih živi. Adler pri svoji teoriji izhaja iz človekovega občutka nepopolnosti in nerazvitosti ter poudarja težnjo človeka po superiornosti. Posledica občutka nemoči in nepopolnosti, ki izhaja že iz otroštva, se kaže v občutenju manjvrednosti, kar po Adlerjevem mnenju ni vedno negativno. Negativen občutek lahko posamezniku pomaga k boljšim dosežkom. Na tak način razvija svojo osebnost. Tako Adler kot Freud se strinjata o pomembnosti otroških let za razvoj posameznikove osebnosti.

Vsak posameznik je edinstven in kot takšen ima lastnosti, ki ga zaznamujejo. Marsikdo se jih ne zaveda, tisti drugi pa se jih zavestno trudijo izboljševati, jih prilagajati in spreminjati, vendar nam to ne daje pravice deliti ljudi na boljše ali slabše. Tega se mora še posebno zavedati vodilni kader in se naučiti poslušati ter prisluhniti sodelavcem, kajti živimo v svetu sodobnih komunikacij med katere sodijo tudi interne komunikacije. Komuniciranje je temelj zavedanja in razumevanja komuniciranega. Dobro komuniciranje na koncu vedno dobi nek smisel, rezultat, rešitev.

### 2.3 Oblike internih komunikacij

Berlogar (1999, 113–126) govori o treh oblikah komuniciranja in sicer o formalnem sporočanju, neformalnem sporočanju ter o komunikacijskih mrežah.

**Formalno komuniciranje** pomeni komunikacijo prek uradnih sredstev sporočanja med različnimi položaji v organizaciji (Kreps 1990, Berlogar 1999, 115). Nanaša se predvsem na koncept hierarhičnosti. Formalno komuniciranje razvrščamo na:

- komuniciranje navzdol,

- komuniciranje navzgor,
- horizontalno komuniciranje.

*Komuniciranje navzdol* je prenos sporočil od višjih k nižjim ravnam organizacijske hierarhije, oziroma od managerjev do zaposlenih (brez vodilnih funkcij). Ta pristop se največkrat osredotoča na ukaze in navodila nadrejenih podrejenim. Poleg navedenih namenov opravlja tudi funkcije kot so usmerjanje zaposlenih, obveščanje o delu, daje pregled o uspešnosti dela zaposlenih in podobno.

Komuniciranje navzdol je v mnogih organizacijah neučinkovito predvsem zaradi podrejenosti zaposlenih in velikokrat neustreznosti sredstev in načinov posredovanja sporočil managerjev.

*Komuniciranje navzgor* pomeni komuniciranje od podrejenih do managerjev. Je pomembna oblika komuniciranja, ker je pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, in reševanje problemov. Poleg tega ima pozitiven vpliv na počutje posameznika, saj se le-ta počuti pomembnega in vrednega zaupanja v organizaciji.

Uspešnost komuniciranja navzgor prinaša boljše rezultate poslovanja, inovativne ideje, večjo svobodo delovanja, boljše kreativnost zaposlenih ipd., vendar večina organizacij kljub vsemu še vedno ni pripravljena izkoriščati takšne oblike komuniciranja. Osnovni vzrok je pomanjkanje zaupanja tako nadrejenih v podrejene, kakor tudi obratno, vemo pa, da je brez zaupanja težko posegati k ciljem organizacije.

*Horizontalno komuniciranje* poteka med zaposlenimi, ki so v isti hierarhični ravni (Kreps 1990, Berlogar 1999, 120). Tudi takšen način prenosa sporočil v poslovnih procesih ni dovolj izkoriščen. Tovrstna oblika komuniciranja pozitivno vpliva na medsebojne odnose znotraj skupin, timsko delo, podporo med sodelavci, preprečevanje konfliktov, organizacijsko klimo in na oblikovanje kulture podjetja.

Uspešnost navedenih oblik komuniciranja je odvisna od vsakega posameznika posebej (nadrejenih in podrejenih). Pomembno je njegovo vključevanje v procese, korekten odnos do samega dela in ostalih, vztrajanje pri izpopolnjevanju samega sebe in oblikovanju ustvarjalne organizacijske klime, pomembna je torej odgovornost vsakega posameznika.

**Neformalno komuniciranje** je komuniciranje, ki se pojavi med zaposlenimi nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo in hierarhijo. Vzrok za njegovo vzpostavitev je radovednost, medsebojna privlačnost, potreba po informacijah in znanju, socialna interakcija ... Kadar zaposleni ne dobijo ustrezne informacije na formalen način, jo poiščejo v neformalnih oblikah komuniciranja.

Neformalno komuniciranje je s strani vodstva pogostokrat narobe razumljeno in kot takšno ni priljubljeno. Zavedati se moramo, da ima ta oblika komuniciranja zelo močan vpliv na uspešnost prenosa in interpretacijo informacij, zaradi česar je zelo koristna v podjetju. Kot smo že omenili, vzrok za njeno vzpostavitev ni le družbenega značaja,

ampak je povezan tudi z delom. Ljudje smo socialna bitja in se med seboj radi povezujemo, si zaupamo, se potolažimo. Ta del resda ni povezan z delom, toda pripomore k uspešnejšem opravljanju nalog.

Težko je določiti katera oblika je bolj pomembna. Tako kot ne moremo izključiti formalnih kanalov komuniciranja v poslovnih procesih, tako tudi neformalnih oblik ni možno.

### **2.3.1 Sredstva internega komuniciranja**

Sredstva internega komuniciranja so pomembna sestavina komunikacijskega procesa in se od podjetja do podjetja razlikujejo glede na njihove potrebe in cilje. Omogočajo prenos idej, misli in navodil med vodstvom in zaposlenimi. Za učinkovito interno komuniciranje je zelo pomembna uporaba in kombinacija več sredstev komuniciranja hkrati. Pri izbiri le-teh mora biti dober vodja poleg podjetniških sposobnosti več tudi psihološko-sociološkim dejavnikom znotraj organizacije. Izjemno dobro mora poznati svoje sodelavce, predvsem pa njihovo naravo.

Seznam sredstev internega komuniciranja je zelo obsežen. Mednje spadajo interni časopisi, oglasna deska, obhodi direktorja, kolegiji, sestanki, elektronska pošta, internet, intranet, nabiralniki za vprašanja in predloge, priročniki idr. Najpogosteje uporabljena sredstva v današnjem času so elektronska pošta, forumi, internet ter intranet, kar je posledica uporabe novih tehnologij sodobnega časa (Mumel, Buneto in Virt 2006, 362–363).

## **2.4 Problemi in posledice slabega komuniciranja**

Namen tega poglavja je prikazati nekatere probleme in s tem povezane posledice, ki lahko zaznamujejo podjetje. Od same urejenosti internega komuniciranja in »ozaveščenosti« managerjev v organizaciji je odvisno, kako veliki problemi lahko nastanejo ter kakšne posledice lahko pričakujejo.

### **2.4.1 Problemi slabega komuniciranja**

Spodaj so navedeni nekateri povzročitelji problemov, ki se podobno pojavljajo pri večini organizacij in predstavljajo oviro na poti do učinkovitejšega organizacijskega komuniciranja (McNamara 2007). Problemi se pojavljajo predvsem zaradi napačnega mnenja, napačne interpretacije sporočil ter nerazumevanja stališč in dejanj med zaposlenimi, predvsem med managementom in ostalimi sodelavci.

- *Če vem za kakšno stvar, potem zagotovo vedo tudi ostali.*

Najpogostejši problem so predpostavke managerjev, da imajo njihovi podrejeni na določeno situacijo enak pogled kot oni sami, vendar se na koncu pogostokrat izkaže, da temu ni tako.



- *Sovražimo birokracijo ...*

Posebno pri novonastalih organizacijah je opaziti, da se vodstvo izogiba birokraciji pod katero smatrajo vse, kar je napisanega. Z njo so povezani nepotrebni stroški, obsežno opisani postopki dela ipd.

- *Sem rekel vsem, ali samo nekaterim, ali ...?*

Managerji posvečajo komunikaciji premalo pozornosti. Večinoma so mnenja, da se le-ta enostavno zgodi, na drugi strani pa pogosto pozabljajo celo kaj in komu so posredovali navodila.

- *Ali si slišal tisto, kar sem ti namenil?*

Ljudje smo raznolika bitja, vendar se tega premalo zavedamo. Od tu izhaja poglavitni problem pri vodenju organizacije. Managerji so mnogokrat prepričani, da zaposleni niso dovolj pozorni na njihove napotke. Ne zavedajo se, da si zaposleni lahko enake napotke različno razlagajo. Vsak jih interpretira na svoj način, ki je lahko zelo oddaljen od tistega, kar smo mi imeli v mislih. Tovrstni problemi povzročajo rast zmede v podjetju.

- *Naši problemi so veliki, da bi imeli čas poslušat drug drugega!*

Kadar so zaposleni obremenjeni ali pod stresom je lažje narediti le tisto, kar je nujno kot tisto, kar je pomembno! Zaposleni tako pogosto narobe razumejo stališča in namere ostalih sodelavcev.

- *In o čem naj bi se pogovarjali?*

Komunikacijske težave lahko zrastejo, ko neizkušen manager opisuje svoje delo le kot reševanje kriz in problemov. Kadar znotraj organizacije ni nobene krize, ki bi jo reševal je mnenja, da potem ni ničesar o čemer bi lahko komunicirali.

- *Če bom rabil tvoje mnenje, ti bom povedal!*

Managerji posvečajo zaposlenim premalo pozornosti. Velikokrat so mnenja, da morajo biti podrejeni tiho in opravljati svoje delo. Preprosto jim ne zaupajo ter jim s tem tudi ne ponujajo možnosti, da se razvijajo in dokažejo svoje sposobnosti.

- *To naj pa ostane skrivnost!*

Brez rednih informacij so zaposleni prepuščeni sami sebi. Zaposleni se počutijo izgubljene, nadrejeni pa zaradi slabih delovnih rezultatov na njih psihično pritiskajo. Vodstvo podatke in informacije zadržuje v ožjem krogu sodelavcev misleč, da jih ostalim ni potrebno posredovati, vendar tak način ne pripelje do večjih rezultatov.

Napake vodij pri komuniciranju se odražajo tudi v strahu, da zaposlenim ne bodo novice ali odločitve všeč. Spregledajo dejstvo, da je bolj pomemben iskren in pošten odnos vodje tudi, če novice niso vedno razveseljujoče. Slabe novice tako zaposleni izvejo od sodelavcev, kar pa ohromi zaupanje do nadrejenih in skrha odnose med delavci in managerji. Absolutno pravilo v teh primerih je preprosto:

»Povejte ljudem kar veste, povejte ljudem česa ne veste in končno, povejte ljudem kdaj boste vedeli več!« (Gruban 2007)

Gruban (2007) torej poudarja, da bi sistem notranjega informiranja moral ponujati odgovore na vprašanja:

- Kako nam gre in kam sploh gremo?
- Kaj se od mene, kot zaposlenega pričakuje? Kako mi gre?
- Kaj bi moral vedeti, da bi lahko prispeval več?
- Ali sploh koga brigam, ali pa jih zanima le profit?
- Kako lahko pomagam?
- Kaj pa imam jaz od vsega tega?

S temi odgovori dosežemo, da se zaposleni počutijo »domače« v podjetju, da začitijo, da se jih ne obravnava kot strošek, ampak kot dragoceno premoženje podjetja. Dosegli bomo, da čutijo večjo pripadnost in odgovornost do podjetja. Osebne cilje bodo lažje usklajevali s cilji podjetja. Zaposleni se morajo počutiti koristne in videti morajo, da je bil njihov trud poplačan, kar jim nadrejeni izkažejo s spoštovanjem in korektnim odnosom.

#### **2.4.2 Posledice slabega komuniciranja**

Nekomunikacija vodstva in s tem bežanje od problema, kako rešiti vprašanje internega komuniciranja v sami organizaciji, ima lahko negativne posledice. Okolje poslovanja se kaotično spreminja, kar lahko še dodatno vpliva na poslabšanje že slabe in nezrele komunikacije. Tako naraščajo nezaupanje, sebičnost in cinizem, nato še strah in negotovost, kar zagotovo uničuje ustvarjalnost zaposlenih. Le-ti se upirajo spremembam, njihova motiviranost in zadovoljstvo pa upadeta, kar vodi k vse večji odsotnosti z dela, manjši produktivnosti in nezainteresiranosti za izboljšave in inovacije.

Tudi Clappitt in Downs (1993, 2) poudarjata, da se posledice slabe interne komunikacije lahko kažejo v zmanjšani produktivnosti, povečanemu absentizmu, zmanjšani kakovosti storitev in inovacij, povečanemu številu stavk, kar posledično vpliva tudi na povečanje skupnih stroškov organizacije. Nezdostna in nekakovostna izmenjava informacij pripeljeta do nezaupanja in odtujenosti med zaposlenimi (Hargie in Tourish 2002, 15).

Glavni problem torej niso tehnike ali orodja internega komuniciranja, ampak način vodenja. Interno komuniciranje ne more biti cilj, je pa stalen proces izpopolnjevanja komunikacijskih in psiholoških veščin in strategij, prilagajanja in spreminjanja miselnih vzorcev, usposabljanja, enakih možnosti in pravic, učinkovitega upravljanja sprememb in podobno.

## 2.5 Načrtovanje in upravljanje internih komunikacij

Interno komuniciranje ni cilj, ampak je proces, ki zahteva skrbno planiranje. Vsak manager mora razumeti proces komuniciranja. Komunikacijski model pokaže kdo komu kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom. Če hočemo izboljšati kakovost svoje komunikacije, moramo poskrbeti za oboje, torej kaj in kako pošiljamo, ter kako dobro sprejemamo, kar nam drugi dajejo (Evans, Russel 1992, 149).

Upravljanje lahko opredelimo kot proces, ki vključuje določanje ciljev podjetja, oblikovanje in izvajanje strategij ter nadzor izvedbe (Treven 1998, 33).

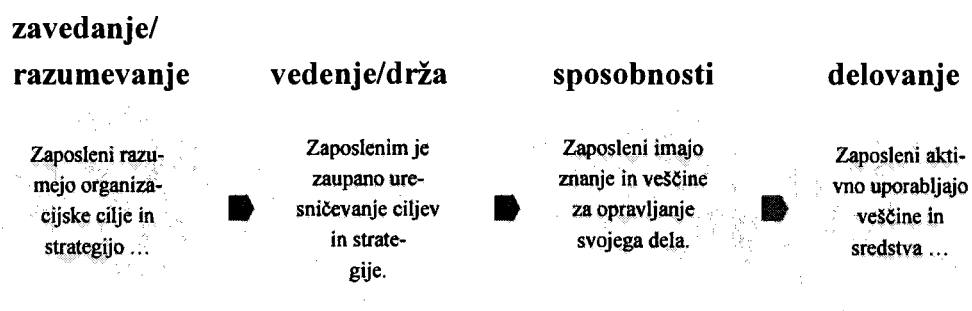
Preden se lotimo komunikacijskega načrtovanja, je potrebno razumeti komunikacijske potrebe in motivatorje zaposlenih (Weston 2000):

- Kaj ali kdo ima največji vpliv na njih?
- Kakšne informacije potrebujejo, da bi opravljali svoje delo bolj učinkovito?
- Ali razumejo vizijo in vrednote podjetja?
- Ali se počutijo kot pomemben del doseganja ciljev podjetja?

Klasični pristopi k internemu komuniciranju niso dovolj, zato je potrebno v skladu s poslovno strategijo podjetja skrbno pripraviti komunikacijski načrt. Predhodno je potrebno identificirati strategijo podjetja ter določiti povezavo med le-to in odnosom ter vedenjem zaposlenih (Quirke 2000, 5–7).

Spodnji diagram štirih Asov (angl. *Awareness, Attitude, Ability, Action*) nam kaže povezavo med razumevanjem in nenehno težnjo k motiviranju ter njun vpliv na napredek zaposlenih in posledično na uspešnost podjetja. Prikazuje pot od zavedanja ter razumevanja pričakovanj, do same realizacije organizacijskih ciljev.

**Slika 2.2** Štirje Asi internega komuniciranja



Vir: Government Communication Network 2007

Štirje Asi internega komuniciranja razlagajo naslednje (Government Communication Network 2007):

Prvi krog: »Zavedanje ali razumevanje« – zaposleni se zavedajo kakšni so organizacijski cilji in strategije ter kako lahko osebno sodelujejo v njihovem izvajanju.

Drugi krog: »Vedenje« – vsem zaposlenim je zaupano sodelovanje pri uresničevanju teh ciljev in strategij v njihovem vsakodnevem delu.

Tretji krog: »Sposobnosti« – na tem nivoju imajo zaposleni znanje, veščine in sredstva, da lahko delajo po svojih najboljših zmožnostih in v smeri organizacijskih vrednot.

Četrti krog: »Delovanje« – zaposleni aktivno uporabljajo in usmerjajo veščine in sredstva v dnevni opravilih.

Pomemben del komunikacijskega projekta je jasna določitev vizije in poslanstva podjetja, vendar za zaposlene ni dovolj le poznavanje le-teh temveč tudi njihovo razumevanje. Ponovimo na kratko njun pomen (Biloslavo 2006) :

- Vizija nam pove, kje naj bi bili jutri. Predstavlja identifikacijo ciljev zaposlenih s cilji podjetja. Vizijo opredeljujejo vrednote, poslanstvo in temeljni strateški cilji. Vizija naj bo realna in uresničljiva.
- Poslanstvo nam pove zakaj obstajamo in je povezano z odgovornostjo organizacije do različnih javnosti (deležnikov). Je strnjen zapis vizije.

Kaj, kako in na kakšen način se lotiti komunikacijskega načrtovanja je še vedno velika uganka za slovenske managerje. Model, ki bi lahko veljal za vsa podjetja, žal ne obstaja. Vsaka organizacija posebej bi morala prisluhni svojemu kadru, narediti potrebne raziskave in prilagoditi procese celotni skupini (podjetju) ter nenehno vključevati in motivirati vse zaposlene za izvajanje le-teh. Predvsem je treba strategijo graditi na povratnih informacijah. Povratna informacija zagotavlja nadrejenim informacije glede uspešnosti dela in problemov sodelavcev, glede opravil in procedur za izpolnjevanje nalog ter informacije o tem kako le-ti sprejemajo politiko podjetja in njegovo delovanje (Skok v Šega 2006, 14). Nekateri avtorji tem funkcijam dodajajo še (Berlogar 1999, 118):

- povratna informacija zagotavlja pritek raznovrstnih koristnih idej,
- omogoča preverjanje sprejetja sporočila navzdol,
- zagotavlja splošno pomoč pri odločanju, s sodelovanjem podrejenih in zagotavljanjem učinkovitejšega pregleda nad delom in težavami podjetja.

Iz navedenega lahko sklepamo, da je povratna informacija neločljiva komponenta planiranja internih komunikacij. Dejstvo je, da povratnih informacij od sodelavcev ne moremo izsiliti. Če stanje v podjetju ni usklajeno z vrednotami zaposlenih in če le-ti ne veljajo kot vir bogastva, ne moremo pričakovati, da bomo deležni kakršnekoli povratne informacije ali koristne kritike. Lahko ugotovimo, da je povratna informacija bogata nagrada uspešnega internega komuniciranja, ki je lahko zelo uporabna v boju za konkurenčno prednost na trgu, če jo le znamo dobro izkoristiti v dobrobit organizacije.

Ko smo ugotovili potrebe, zahteve in želje zaposlenih, smo dobili okvir bodočega modela načrtovanja internih komunikacij, ki ga bomo upoštevali skozi celotno ustvarjanje modela.

### **2.5.1 Načela in cilji strategije upravljanja internih komunikacij**

Da bi lahko oblikovali uspešen model upravljanja in načrtovanja internega komuniciranja, morajo biti določene še nekatere komponente, kot so načela in sami cilji, ki jih hočemo doseči z načrtovanjem.

Dobra strategija je zasnovana tako, da (Weston 2000):

- imajo zaposleni pravico biti informirani o dogajanjih v organizaciji in sodelovati v odločitvah, ki se tičejo njihovega službenega življenja,
- se zaposleni počutijo vredni in koristni za podjetje, kar vpliva na višjo kakovost dela ter na doseganje ciljev podjetja.

Poudarjala naj bi pomembnost dvosmernega komuniciranja oziroma dejstvo, da je komunikacija vzajemen proces menjave informacij.

Nekatera osnovna načela strategije internega komuniciranja so:

- sodelovanje,
- družabništvo,
- odkritost,
- dostopnost,
- inovacija,
- kakovost.

Strategija internega komuniciranja mora vključevati cilje kot so skrb za dobro informiranost in razumevanje poslovnih procesov. Vodje morajo zaposlene spodbujati, jih poslušati in razumeti njihove skrbi, delo in njihova prepričanja. Poleg tega mora interna komunikacija zajemati še cilje, ki dovolijo sodelavcem, da so vključeni v osnovno načrtovanje in odločanje. Cilji naj razvijajo kulturo, v kateri so zaposleni skupaj z managerji motivirani in delegirani ter kulturo, kjer velja, da je komunikacija skupna odgovornost. Ne smemo pa pozabiti na primarni cilj, ki mora biti ustvarjanje okolja, katero spodbuja odprto, iskreno, dosledno in jasno komunikacijo ter nenehen dialog.



### **3 INTERNA KOMUNIKACIJA V INTEREUROPI IT, D. O. O.**

Na začetku poglavja je predstavljeno podjetje Intereuropa IT, d. o. o. (v nadaljevanju *IE IT, d. o. o.*) ter interno komuniciranje znotraj podjetja. V nadaljevanju se bomo ozrli na analizo odgovorov in mnenj anketiranih zaposlenih. Na osnovi odgovorov vodij na eni strani in zaposlenih na drugi bomo poskušali najti vzrok za slabe/dobre interne komunikacijske procese.

#### **3.1 Predstavitev podjetja**

Podjetje IE IT, d. o. o. je bilo ustanovljeno v začetku leta 2002 kot del vodilnega slovenskega logističnega koncerna Intereuropa d. d. s sedežem v Kopru. Osnovna dejavnost družbe je zagotavljanje kakovostne in učinkovite storitve informacijske podpore dejavnosti matičnega podjetja in za vse družbe, ki tvorijo koncern Intereuropa. V prvi vrsti skrbi za vzdrževanje tako strojne, kakor tudi programske opreme, ki jo v koncernu uporabljajo. Aktivnosti v IE IT, d. o. o. so usmerjene tudi v razvoj aplikativno – uporabniške programske opreme, ki se izvajajo z lastnimi kadri pa tudi s pomočjo številnih priznanih pogodbenih poslovnih partnerjev. Komunikacija med IE IT, d. o. o. in uporabniki informacijske podpore poteka tudi preko elektronskih medijev in sicer :

- v obliki tehnične pomoči, katera je namenjena predvsem sporočanju napak sistema IE IT, d. o. o. Ta se uporabnikom odziva na ta način, da jih obvešča o stanju pri odpravljanju napake ter
- v obliki naročila za programsko opremo, ki je namenjeno spremembi, dopolnitvi in izdelavi novih programov, ki bi jih uporabnik rad uporabljal.

Poleg navedenega se IE IT, d. o. o. ukvarja tudi z izvedbo projektov, katere izvaja v skladu z Organizacijskim predpisom projektnega vodenja ter Metodologijo projektnega vodenja.

V IE IT, d. o. o. so zavezani uporabi metodologij in standardov, ki predstavljajo okvir za izvajanje vseh storitev za zagotavljanje celovitega obvladovanja sredstev in informacijske podpore poslovnemu področju koncerna.

Izvajanje informacijske podpore v celoti in za vse povezane družbe so dogovorjene v krovni pogodbi (Koblar 2004).

##### **3.1.1 Vizija in poslanstvo**

Poslanstvo IE IT, d. o. o. je zagotavljati visoko kakovostne informacijske rešitve in storitve z najvišjo dodano vrednostjo za kupce ob najbolj racionalnih stroških ter s tem vplivati na doseganje njihovih poslovnih ciljev in konkurenčnosti na trgu logističnih storitev (Ban 2005).

V viziji je predvideno, da bo podjetje postalo v največ treh letih prepoznaven, pomemben in zaželen ponudnik zunanjega izvajanja storitev informacijske podpore za

celoten koncern Intereuropa in vsaj eno najmanj srednje veliko podjetje v regiji (Ban 2005).

### **3.2 Opis stanja internih komunikacijskih procesov v IE IT, d. o. o.**

Zaradi velike informatizacije poslovanja poteka interno komuniciranje v podjetju IE IT, d. o. o. predvsem prek spletnih medijev. Za posredovanje sporočil in obveščanje sodelavcev znotraj obravnavanega podjetja se največkrat uporabljajo elektronska pošta, intranet in internet ter različne informacijske rešitve, ki omogočajo, da so vsi podatki zbrani na enem mestu. Omenjeni spletni mediji, kot tudi obstoječe informacijske rešitve, se ravno tako uporabljajo pri komuniciranju in sodelovanju z ostalimi družbami znotraj koncerna Intereuropa d. d. Poslovni procesi so torej podprti z informacijsko tehnologijo za učinkovitejše in nemoteno delovanje le-teh.

Drugi najpogostejši način komuniciranja v organizaciji zajema neformalne kanale komuniciranja. To je istočasno najbolj priljubljen način komuniciranja, kajti skozi neformalno komuniciranje dobijo zaposleni večino informacij o dogajanjih znotraj podjetja.

Formalno komuniciranje v IE IT, d. o. o. poteka v smeri delavec-nadrejeni oz. navzgor, v smeri nadrejeni-delavec oz. navzdol ter v horizontalni smeri. Zaposlenim v podjetju je skozi formalne kanale komuniciranja omogočeno povedati svoja mnenja, ideje in kritike. Komunikacija je predvsem dvosmernega karakterja.

#### **3.2.1 Sredstva in metode internega komuniciranja v IE IT, d. o. o.**

Informacijska tehnologija je osnova poslovanja podjetja IE IT, d. o. o. To je tudi glavni razlog, da se pri internem komuniciranju v organizaciji najpogosteje uporabljajo spletni mediji in informacijske rešitve. Kot smo že omenili, se pri posredovanju informacij najpogosteje uporablja elektronska pošta, internetni forumi ter intranet podjetja. V IE IT, d. o. o. se uporabljata še dve, za podjetje zelo pomembni informacijski rešitvi, in sicer LotusNotes in PIS (projektno informacijski sistem). Obe aplikaciji sta namenjeni za vnašanje, shranjevanje in zbiranje podatkov na enem mestu, za arhiviranje podatkov, komunikacijo med zaposlenimi, tekoči nadzor in vodenje administrativnih opravil, obveščanje med sodelavci in podobno.

Informacijsko rešitev LotusNotes sestavljajo različne aplikacije prilagojene uporabnikom in celotnem administrativnem poslovanju podjetja. Komuniciranje med sodelavci omogoča tako, da lahko vsak zaposleni kadarkoli vpiše npr. prošnjo za odobritev odsotnosti, rezervacijo službenega vozila, sejne sobe, reprezentance (naročanje hrane in pijače), vpogled v odsotnost zaposlenih (bolniške, dopusti, službene poti itd.), vpiše planiran dopust itn. (Ban 2005). Vpogled v aplikacije je omogočen vsem zaposlenim.



PIS oziroma projektno informacijski sistem omogoča vodenje različnih projektov ter komunikacijo med projektnim timom. V njem so integrirani vsi podatki o tekočih in preteklih projektih. To so različni zapisniki, statistika, poročila, sporočila in podobno. Omogoča tudi vpogled v stanje posameznih projektov (Barba 2005).

Neformalno komunikacijo v podjetju IE IT, d. o. o. kot najbolj priljubljen vir pridobivanja informacij sestavljajo različni pikniki, športne igre, skupne malice, praznovanje rojstnih dne, novoletne večerje itn.

Formalna komunikacija v organizaciji zajema komuniciranje navzgor, navzdol in horizontalno komuniciranje v obliki sestankov, direktorjevih obhodov, kolegijev, skupinskega, timskega dela, dajanja napotkov in navodil, koordinacije dela, poročanja o delu, dajanja predlogov in podobno.

V podjetju se poslužujejo tudi drugih oblik in sredstev komuniciranja z zaposlenimi kot so tečaji, izobraževanja, oglasne deske in nenazadnje telefonske ter faks linije.

### **3.3 Primerjava mnenj vodstva in zaposlenih o učinkovitosti internega komuniciranja v IE IT, d. o. o.**

Poleg analize zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem v podjetju je osnovni namen raziskovalnega dela projektne naloge pokazati interakcijo oziroma odstopanje mnenj o stanju internih komunikacij med zaposlenimi in vodstvom. Na osnovi raziskave, ki smo jo naredili, smo poskušali ugotoviti, kako posamezna stran vidi obstoječe stanje ter želeli poiskati možen vzrok takšnega stanja internega komuniciranja v podjetju.

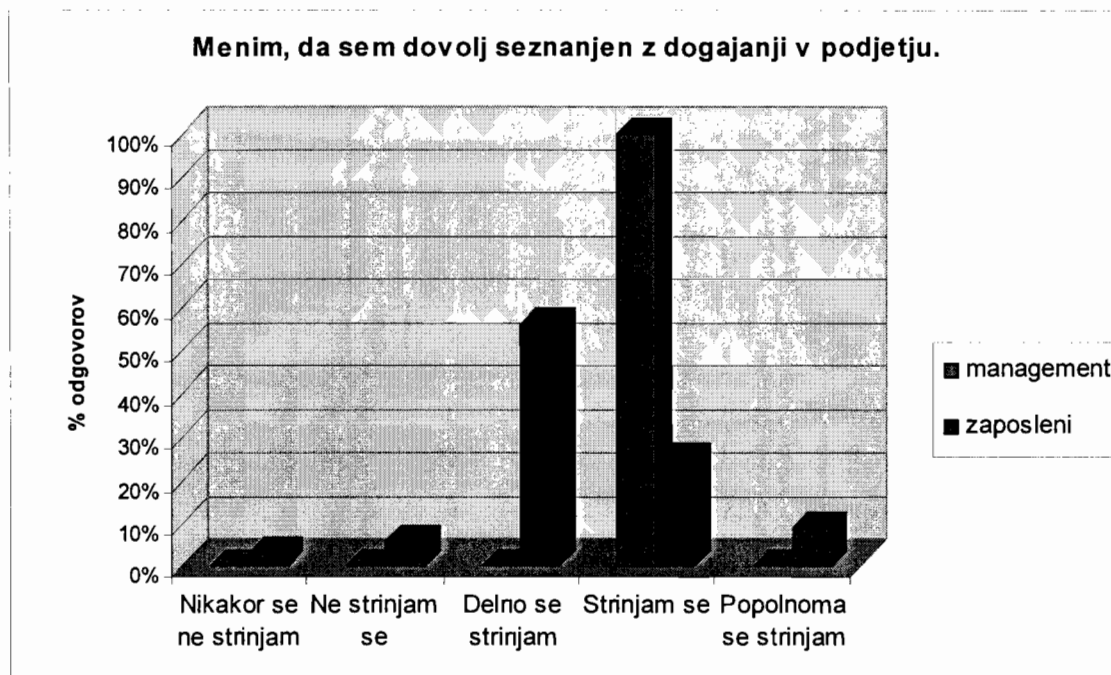
V ta namen smo s pomočjo vprašalnika, ki smo ga razdelili med zaposlene, izvedli raziskavo. Vprašalnik<sup>1</sup> je bil sestavljen iz treh sklopov in sicer: splošno o informiranju v podjetju, odnosi med sodelavci ter vedenje vodij do svojih podrejenih.

Vodjem smo zastavili enaka vprašanja, vendar smo jih prosili, naj na vprašanja (trditve) ne odgovarjajo z osebnega stališča, ampak naj se vživijo v vlogo podrejenega, ter tako z odgovori na vprašanja podajo oceno oziroma mnenje kako njihovi podrejeni doživljajo interno komuniciranje v podjetju. Z odgovorom na določeno trditev so torej izrazili mnenje in predpostavke o razmišljanju in zadovoljstvu le-teh. Na ta način smo hoteli pridobiti odgovore na enaka vprašanja, vendar s spremenjenim zornim kotom gledanja, ki bi jih lahko primerjali z odgovori ostalih zaposlenih in tako ugotovili možna odstopanja v pogledih na obstoječe stanje internega komuniciranja v podjetju. Vprašanih je bilo 35 zaposlenih, od teh so trije iz vrst vodstva (managementa) ter 32 podrejenih. Rezultate smo predstavili z grafi. Vsak graf vsebuje eno zastavljeno trditev ter odgovore obeh skupin vprašanih (vodje in zaposleni). Poglejmo kakšni so odgovori.

---

<sup>1</sup> Vprašalnik je predstavljen v prilogi 1

Slika 3.1 Ocena informiranosti v podjetju



Če izhajamo iz v uvodu omenjenega poglavja, da so vodje odgovarjale iz perspektive svojih podrejenih, lahko ugotovimo, da so vsi iz vrst vodstva prepričani, da so zaposleni zadovoljni s poznavanjem dogajanj v podjetju.

Dejansko se s to trditvijo le delno strinja 56 % zaposlenih, zadovoljnih je dobrih 30 % vprašanih oziroma se strinjajo s trditvijo, ostalih 10 % vprašanih pa je izrazilo nestrinjanje. S takšnim rezultatom ne moremo biti zadovoljni, saj je za uspešno poslovanje podjetja in zadovoljstvo zaposlenih potrebno vsem zaposlenim priskrbeti dovolj informacij in ne le večini. To lahko vpliva na splošno počutje delavcev, na ta način, da se ne počutijo dovolj cenjeni in vredni v podjetju. Slaba informiranost se lahko kaže kot slab motivator.

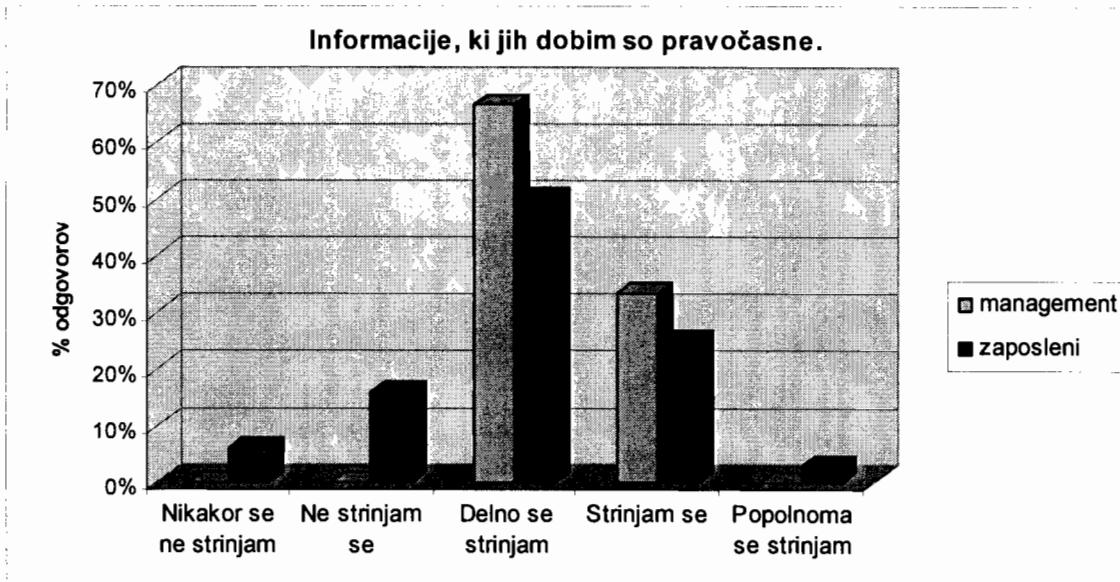
Zastavlja se vprašanje zakaj so managerji enotno prepričani, da so zaposleni dovolj priskrbljeni z informacijami ter da so dovolj seznanjeni z dogajanjem v podjetju. Vzrok lahko poiščemo v nezavedanju, površnosti ali pa v večjih zahtevah zaposlenih po informacijah.

V naslednjem grafu je prikazano stanje pravočasnosti oz. nepravočasnosti informacij v podjetju. Tukaj ugotavljamo ali informacije pridejo ob pravem času ali prepozno do zaposlenih. Polovica zaposlenih se delno strinja s pravočasnostjo informacij. 22 % anketirancev očita nepravočasnost informacij, ostalih 28 % zaposlenih pa se strinja, da so informacije pravočasne oz. se strinja z navedenim.

Od treh vprašanih iz vrst vodstva se dva delno strinjata s trditvijo. En vodja pa meni, da so informacije pravočasne. Iz rezultatov lahko ugotovimo, da se podjetje ne

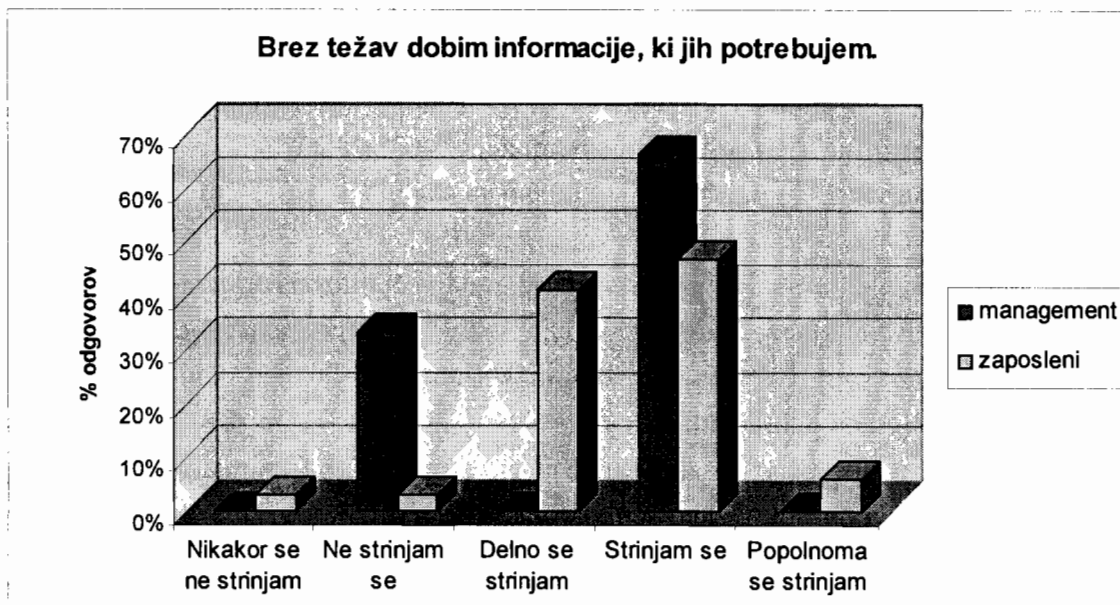
more pohvaliti s pravočasnostjo informacij, managerji pa se omenjenega problema zavedajo, kar je prvi korak k rešitvi, ni pa še rešitev sama.

Slika 3.2 (Ne) pravočasnost informacij



Nepravočasen pretok informacij zagotovo ni dobra popotnica za učinkovito delovanje poslovnih procesov.

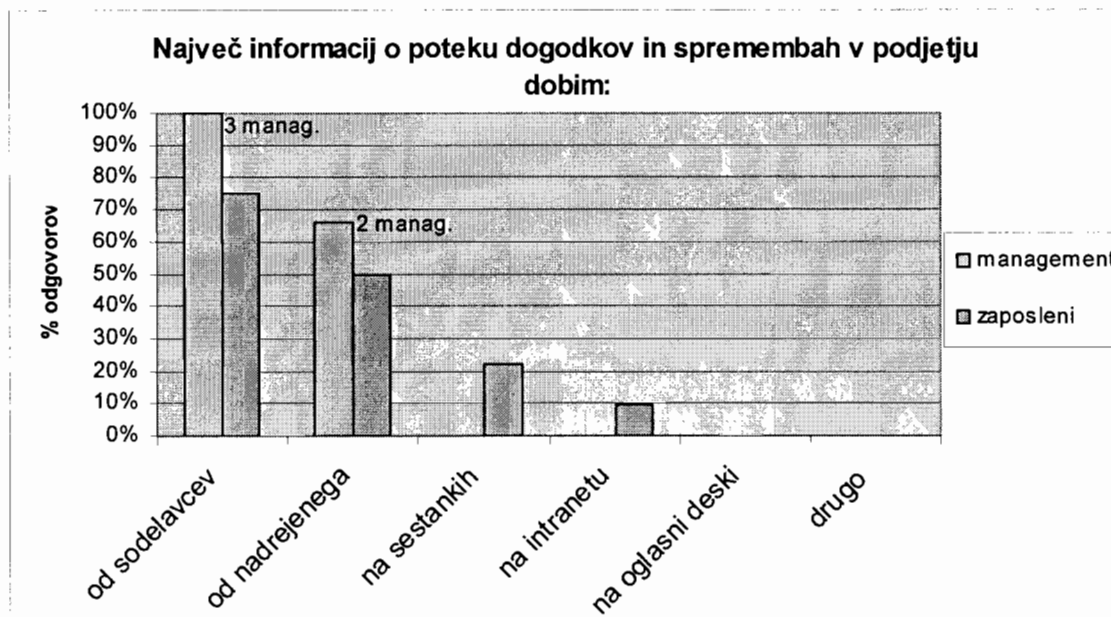
Slika 3.3 Pridobivanje informacij



Pri zastavljeni trditvi o težavnosti pridobivanja informacij (slika 3.3) so vodje nekoliko razdvojene, saj eden izmed njih ni ravno prepričan, če so zaposleni zadovoljni s kakovostjo pridobivanja informacij. Ostala dva se strinjata s trditvijo.

6 % zaposlenih se ne strinja s trditvijo, da brez težav pridejo do potrebnih informacij, 41 % zaposlenih se s trditvijo le delno strinja. Dobra polovica anketirancev trdi, da nimajo težav s pridobivanjem informacij.

Slika 3.4 Viri informacij

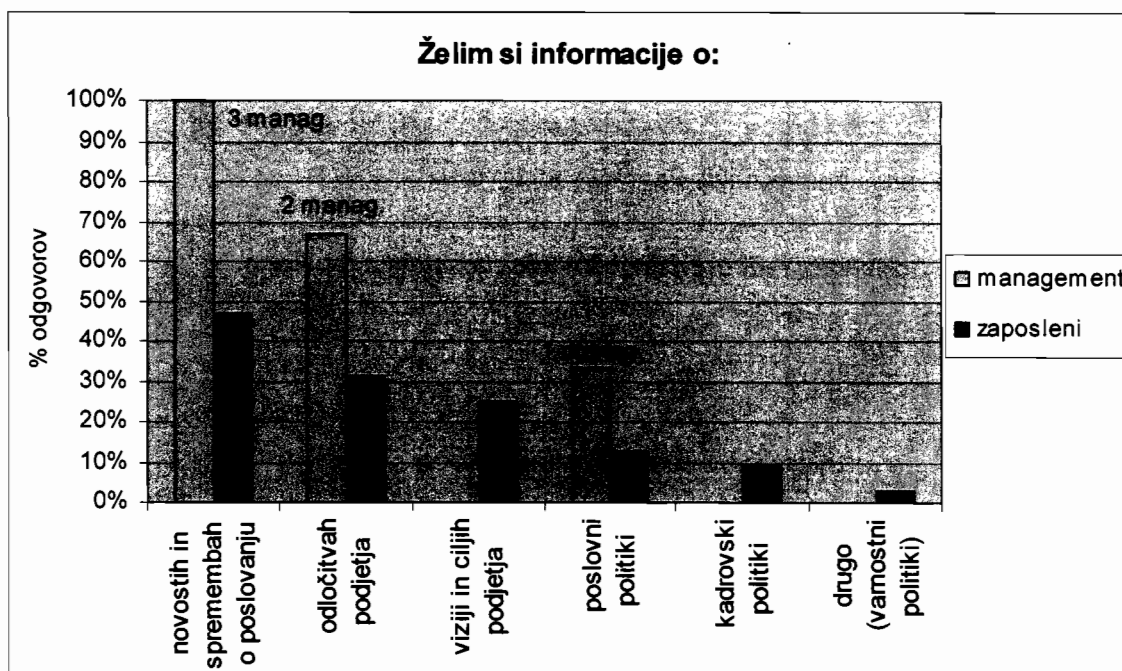


Pri zastavljeni trditvi o virih informacij so vsi vprašani (podrejeni in managerji) lahko izbrali do dva ponujena odgovora. Iz rezultatov je razvidna pomembnost posameznih virov informacij. Kot najpomembnejši vir pridobivanja podatkov so se izkazali sodelavci in nadrejeni. Naslednja vira, ki sta se jim zdela pomembna so sestanki in intranet.

Vsi trije managerji menijo, da si zaposleni največ informacij izmenjujejo med seboj. Ta podatek nam kaže, da se zavedajo vpliva neformalnega komuniciranja v podjetju. Na drugi strani se dva izmed njih strinjata, da so zaposleni mnenja, da informacije pridobijo od nadrejenih.

Naslednji graf prikazuje zaželene informacije v podjetju. Zanimalo nas je katere informacije najbolj pogrešajo zaposleni. Vprašani so imeli možnost izbrati do dva odgovora.

Slika 3.5 Zaželene informacije



Vsi trije iz skupine managerjev so se strinjali, da so to najbrž novosti in spremembe o poslovanju, od teh se dva strinjata, da so to še odločitve podjetja in eden, da gre za politiko podjetja.

Iz rezultatov je razvidno, da zaposleni najbolj pogrešajo informacije o novostih in spremembah v poslovanju in o odločitvah podjetja. Sledijo informacije o viziji in ciljeh podjetja, poslovni politiki in na zadnje o kadrovski politiki. En od zaposlenih pa meni, da pogreša tudi informacije o varnostni politiki.

Če primerjamo odgovore managementa in zaposlenih lahko ugotovimo, da so zahteve zaposlenih po informacijah višje, kot predvideva vodstvo. Pogrešajo namreč tudi informacije, ki jih vodstvo ni vzelo v obravnavo, kot so informacije o viziji in ciljeh podjetja. Poznavanje in razumevanje vizije, poslanstva in ciljev organizacije je, kot smo že poudarili v nalogi, eden obveznih pogojev za uspešno delovanje organizacije. Od vodij se pričakuje, da vodijo zaposlene in od zaposlenih, da jim sledijo. Slediti nečemu, kar ne poznaš ali ne razumeš, je težko. Graf nam je pokazal, da vodstvo ni posumilo, da bi zaposlenim manjkale informacije o viziji in ciljeh podjetja. Še en takšen ponujen odgovor, ki ni vzet v obravnavo s strani vodstva, so informacije o kadrovski politiki: nekateri zaposleni bi radi bili bolj seznanjeni tudi s kadrovskimi zadevami.

### 3.3.1 Odnosi med zaposlenimi

Drugi sklop vprašalnika obravnava odnose med zaposleni. V nadaljevanju bomo predstavili in primerjali tri grafe, ki kažejo stanje medosebnih odnosov med sodelavci v IE IT, d. o. o.

**Slika 3.6** Prenos znanj in izkušenj na sodelavce

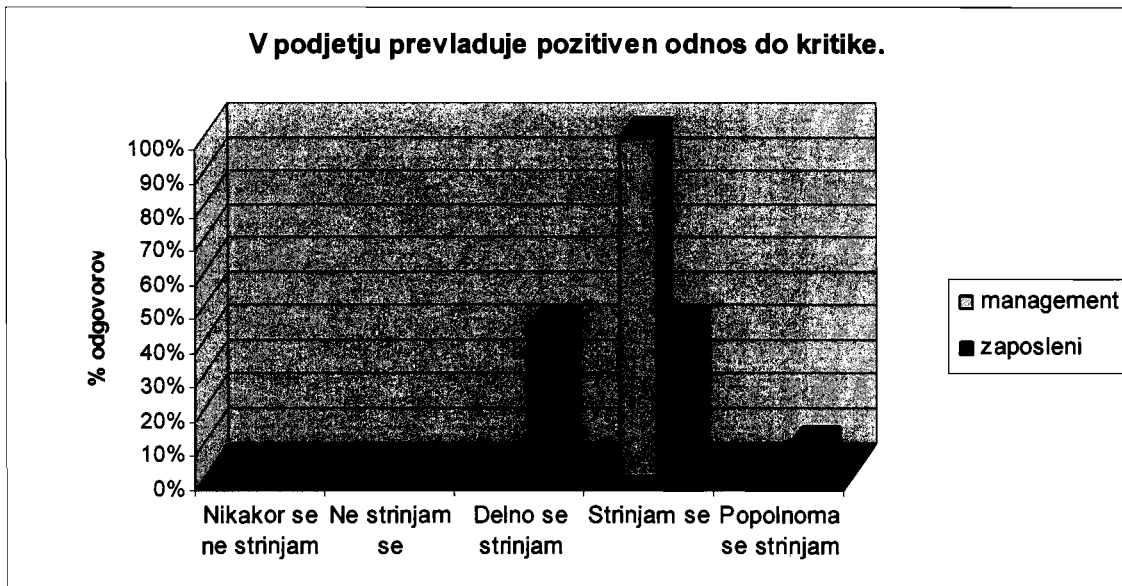


Večina zaposlenih je le delno zadovoljna (44 %) s pripravljenostjo sodelavcev za pomoč ter prenašanjem znanj in izkušenj na ostale zaposlene (slika 3.6). Z zastavljeno trditvijo se torej delno strinjajo. Temu odstotku se približuje odstotek tistih (34 %), ki so zadovoljni z navedenim, oziroma se strinjajo s trditvijo. Nekoliko manjši odstotek vprašanih (12 %) se ne strinja s trditvijo.

Ugotavljamo, da ocenjeno stanje ni ravno zadovoljujoče. Čeprav se je tretjina vprašanih odzvala na trditev pozitivno, ne moremo spregledati tistih, ki niso prepričani in se držijo zlate sredine ter tistih, ki so odgovorili negativno oz. se niso strinjali s trditvijo. Ocena lahko kaže na to, da je v podjetju prisoten delež teh, ki niso pripravljeni deliti svojega znanja.

Če pogledamo odgovore managerjev, ugotovimo, da se dva managerja strinjata s trditvijo, da sodelavci radi prenašajo izkušnje na druge sodelavce, en vodja pa se s trditvijo ne strinja, kar v odstotkih ne odstopa drastično od dejanskih ocen zaposlenih.

Slika 3.7 Odnos do kritike



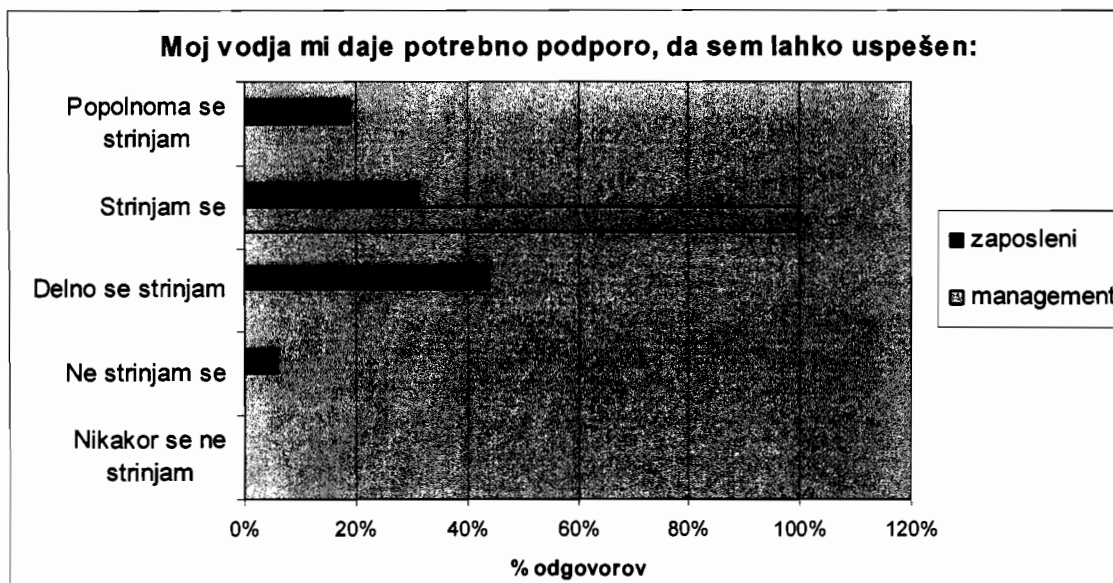
Vodje so enoglasno potrdile, da se zaposleni najbrž strinjajo s tem, da v podjetju prevladuje pozitiven odnos do kritike (slika 3.7). Pri zaposlenih je nekoliko drugače, kajti več kot polovica (53 %) se strinja z omenjenim. Nekoliko manj odstotkov vprašanih (44 %) je mnenja, da v podjetju ne prevladuje popolnoma pozitiven odnos do kritike. 3 % vprašanih se sploh ne strinja s zastavljeno hipotezo.

Raziskava nam je pokazala, da se mnenja zaposlenih o pozitivnem odnosu do kritike v podjetju bistveno ne razlikujejo od predpostavk managementa o obravnavanem problemu.

### 3.3.2 Odnos managementa do zaposlenih

Na naslednjih grafih je predstavljena ocena managementa v podjetju. V zadnjem grafu se odražajo želje zaposlenih po izboljšavah v internem komuniciranju.

Slika 3.8 Vedenje vodij pri komuniciranju



Vsi vprašani iz vrst vodstva so se strinjali s trditvijo o obravnavanju potrebnih podpor, ki jo vodje dajejo zaposlenim, da so le-ti uspešni. Ta rezultat kaže na dokaj trdno prepričanost vodij o kakovostnem in brezhibnem podpiranju k delovni uspešnosti svojih podrejenih.

Tudi zaposleni so podali razmeroma pozitivno mnenje o zgornji trditvi. Pri analizi vprašalnika je večkrat možno zaslediti, da prevladuje zlata sredina oz. le delno strinjanje z ponujenimi trditvami. Tako se 44 % vprašanih delno strinja s tem, da jim vodja daje potrebno podporo pri delu. Nekaj manj (31 %) se jih vseeno strinja in 19 % se jih popolnoma strinja z zastavljeno trditvijo. S trditvijo se ne strinja 6 % vprašanih.

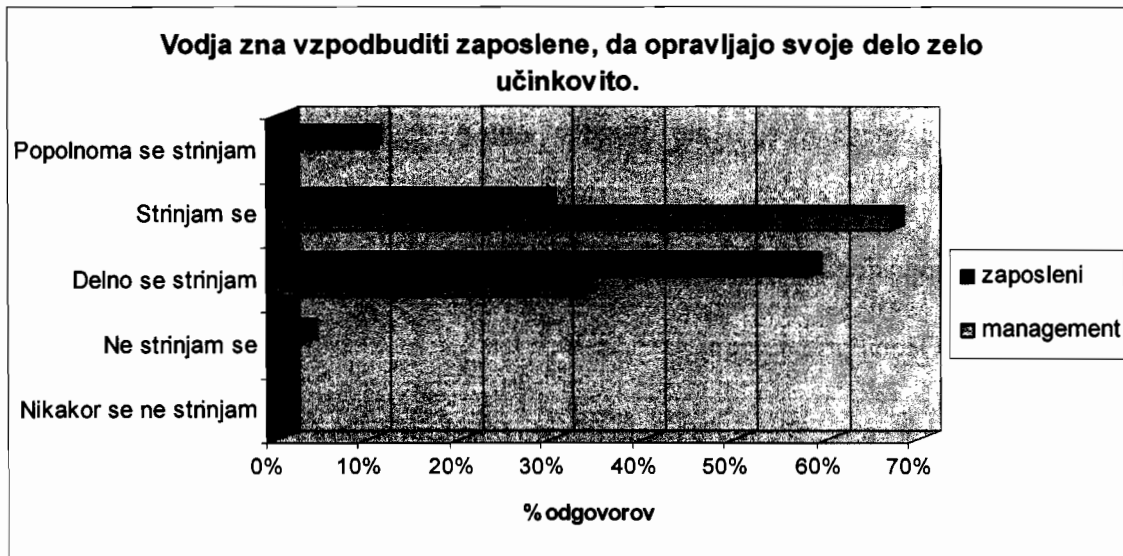
Slika 3.9 predstavlja oceno sposobnosti vodij vzpodbuditi zaposlene k učinkovitejšem opravljanju svojega dela.

Približno 40 % zaposlenih se strinja, da jih njihovi nadrejeni znajo vzpodbuditi pri opravljanju dela. S tovrstnim vedenjem vodij se delno strinja slabih 60 % anketiranih. Nekateri zaposleni pa se vseeno ne strinjajo s trditvijo in teh so 3 %.

Management je predvidel naslednje rezultate in sicer dva managerja predvidevata, da se bodo njihovi podrejeni strinjali z navedeno trditvijo in en manager, ki ni prepričan v odgovore svojih zaposlenih in se le delno strinja.

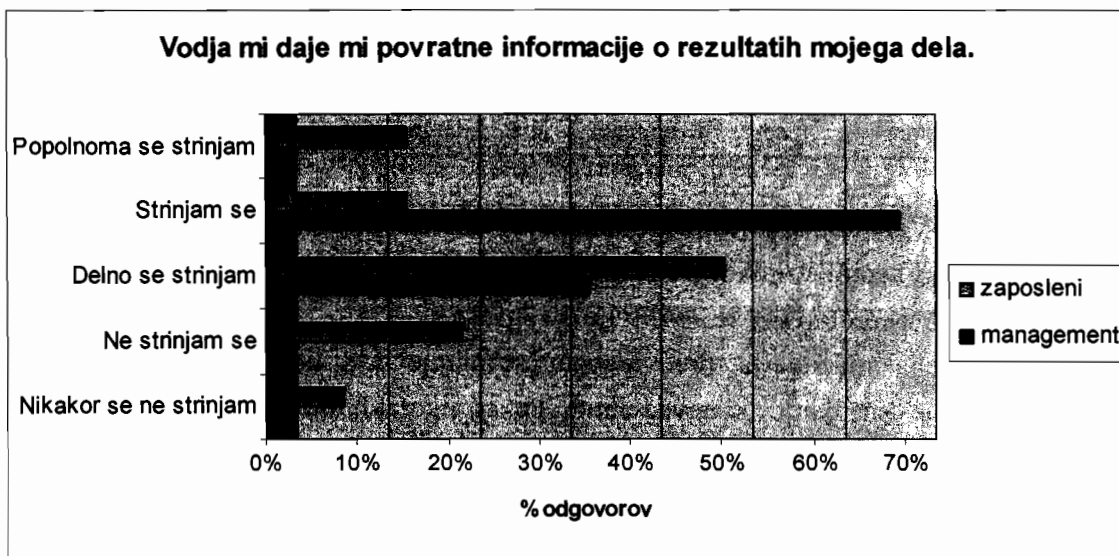


Slika 3.9 Ocena večšine vzpodbujanja



Naslednji graf iz sklopa o odnosu nadrejenega do zaposlenega poudarja oceno povratnih informacij o rezultatih dela, kar je prikazano v sliki 3.10.

Slika 3.10 Ocena povratnih informacij v podjetju



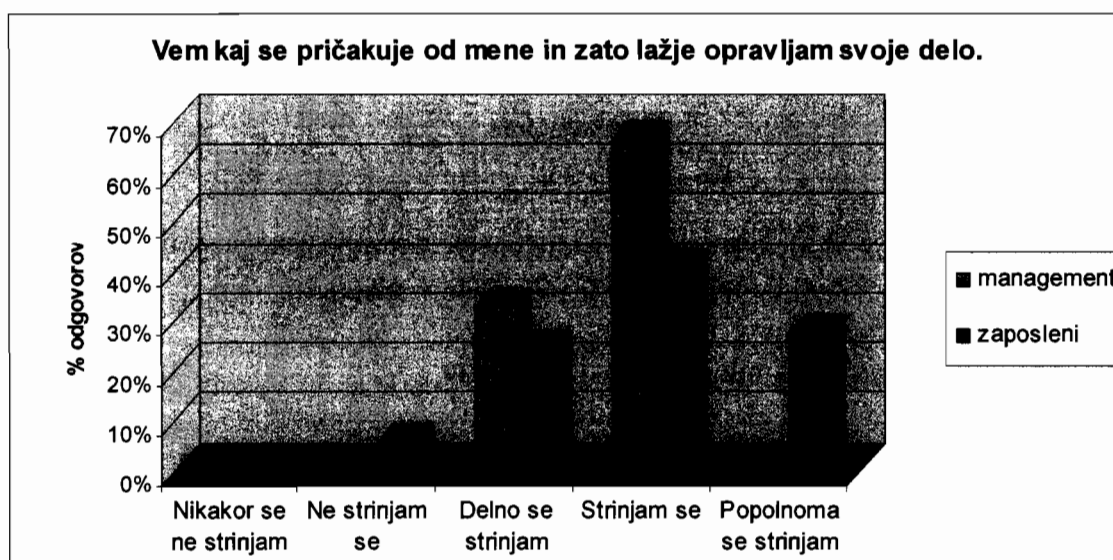
Dva vprašana iz vrst managementa predvidevata, da se bodo zaposleni strinjali s trditvijo in en od teh meni, da se bodo zaposleni le delno strinjali z omenjeno trditvijo.

V večini pa se zaposleni delno strinjajo o posredovanju povratnih informacij o učinkovitosti njihovega dela (48 %). Ostalih 50 % je enakomerno razdeljenih med tiste, ki se strinjajo, da dobijo omenjene povratne informacije in na tiste, ki trdijo, da povratnih informacij o svojem delu enostavno ne dobijo, torej se ne strinjajo z zastavljeno trditvijo.

Rezultati vsekakor niso zadovoljujoči, kajti mnenja in videnja vodstva se ne ujemajo z dejanskimi odgovori zaposlenih. Vodje so se v večini strinjale s trditvijo, prikazano na sliki 3.10, kar kaže na njihovo drugačno prepričanost. Iz grafa je razvidno njihovo mnenje, da so zaposleni zadovoljni s količino posredovanih povratnih informacij. Dejansko se je izkazalo drugače: njihovi podrejeni menijo, da povratnih informacij primanjkuje.

Ponovno se pojavlja problem, ki zadeva informiranje v podjetju in s tem tudi nezadovoljstvo zaposlenih.

Slika 3.11 Ocena pričakovanj



S trditvijo »Vem kaj se pričakuje od mene in zato lažje opravljam svoje delo« so se zaposleni v veliki večini strinjali. Četrtnina vprašanih se delno strinja s trditvijo in le 6 % zaposlenih misli nasprotno oz. se s trditvijo ne strinja.

Dva vprašana managerja predvidevata strinjanje s trditvijo, en manager pa predvideva delno strinjanje z navedenim. Tukaj ugotavljamo relativno usklajenost odgovorov managerjev in zaposlenih, kar pomeni, da so pričakovanja s strani vodstva dokaj jasno obrazložena in da se zato zaposleni lažje znajdejo pri svojem delu.

Slika 3.12 Mnenje o obravnavanju zaposlenih



Na sliki 3.12 vidimo, da se 50 % odgovorov nanaša na neopredeljeno mnenje zaposlenih o zastavljeni trditvi, na odgovor »delno se strinjam«. Nekoliko manj se jih strinja s trditvijo in je zadovoljnih z obravnavanjem in skrbnostjo vodstva do svojih podrejenih (37 %), zaslediti pa je tudi zaposlene, kateri se s trditvijo nikakor ne morejo strinjati. Teh je 13 %.

Pri obravnavanju predpostavk vodstva vidimo, da sta dva managerja le delno prepričana o resničnosti navedene trditve. En manager pa je vseeno prepričan, da se zaposleni strinjajo s tem, da so obravnavani s strani vodstva kot največje bogastvo podjetja.

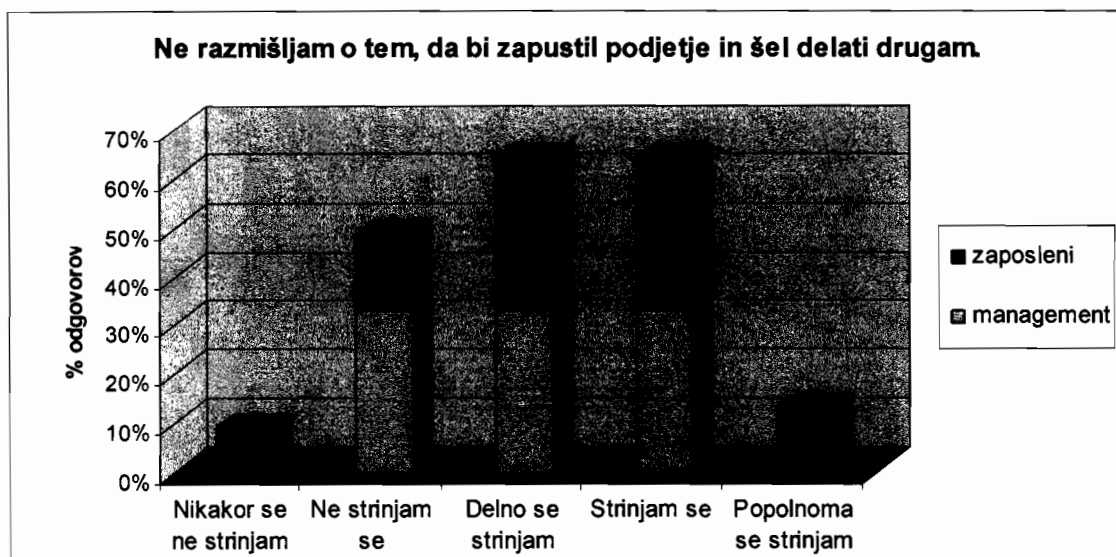
Tudi samo vodstvo je torej predvidevalo povprečno oceno takšnega odnosa podjetja do zaposlenih.

Odziv zaposlenih na zastavljeno trditev »Ne razmišljam o tem, da bi zapustil podjetje in šel delati drugam« (slika 3.13) je bil sledeč:

44 % vprašanih zaposlenih se s trditvijo strinja oz. nebi zapustilo podjetja, medtem ko 25 % vprašanih razmišlja o tem, da bi zapustili podjetje; ti se s trditvijo ne strinjajo. Odstotek nezadovoljnih zajema kar eno četrtno vprašanih in, če dodamo še odstotek tistih, ki le delno razmišljajo o tem (31 %), dobimo zaskrbljujoče rezultate.

Za primerjavo pogledajmo še odgovore managerjev, kjer so predpostavke enakomerno porazdeljene na »ne strinjam se«, »delno se strinjam« in »strinjam se«: ne odstopajo veliko od odstotka odgovorov zaposlenih.

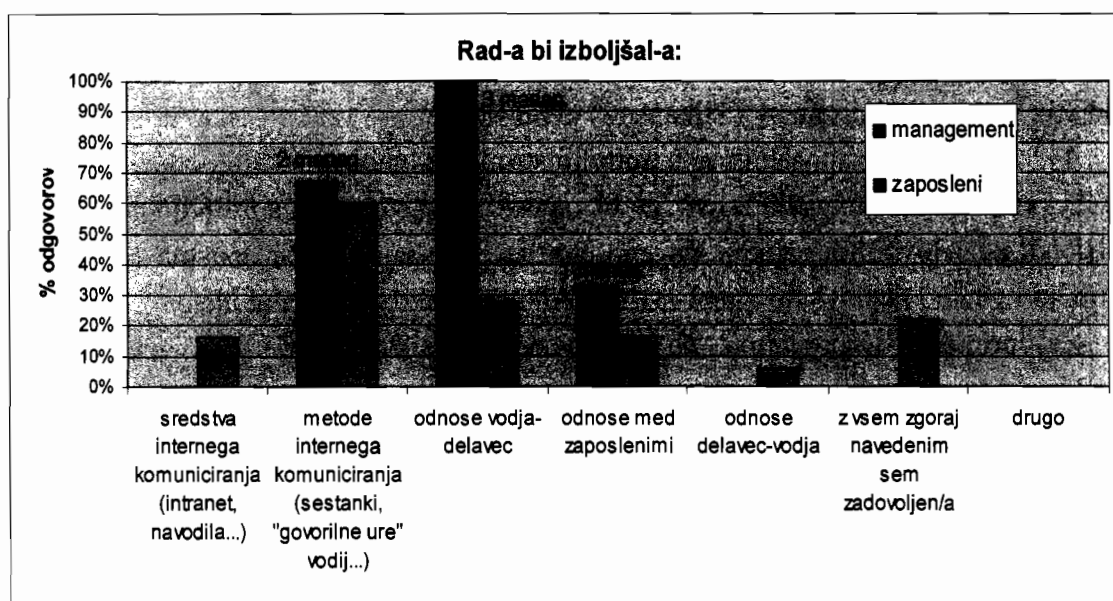
Slika 3.13 Ocena pripadnosti podjetju



Opaziti je, da so mnenja v veliki meri usklajena, vendar je to slab pokazatelj, kajti glede na odgovore oz. predpostavke managerjev lahko sklepamo, da so le-ti opazili kako si nekateri podrejeni iz različnih razlogov želijo delati drugje. Iz grafa je razvidno, da je na tem področju potrebno še marsikaj postoriti.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na tista področja internega komuniciranja, katera bi zaposleni izboljšali. Iz grafa (3.14) je razvidna pomembnost izboljšanja nekaterih elementov internega komuniciranja v podjetju. Vsi vprašani so lahko izbrali do dva odgovora.

Slika 3.14 Ocena potrebe po izboljšanju internega komuniciranja



Zaposleni se v večini strinjajo, da je v podjetju potrebno izboljšati metode internega komuniciranja. Naslednje izboljšave bi zaposleni namenili odnosom vodja-delavec, odnosom med zaposlenimi in sredstvom internega komuniciranja in nazadnje odnosom na relaciji delavec-vodja.

Vsi iz vrst managerjev predvidevajo, da bi zaposleni radi izboljšali odnose vodja-delavec. Dva managerja izmed njih se strinjata, da bi podrejeni radi izboljšali tudi metode internega komuniciranja, en manager pa odnose med zaposleni.

Tukaj opazamo določena odstopanja pri mnenjih zaposlenih in predpostavkah managerjev. Zaposleni najbolj pogrešajo kakovostnejše metode internega komuniciranja, takoj za njimi pa boljše odnose vodij do njih. Managerji so najbolj izpostavili odnose vodja- zaposleni.

### **3.4 Predlogi in ukrepi za izboljševanje internih komunikacijskih procesov**

V prvem sklopu vprašanj smo videli, da so mnenja med zaposlenimi in managerjev o kakovosti informiranja v IE IT, d. o. o. delno usklajena. Podatki iz raziskave kažejo, da zaposlene moti predvsem pomanjkanje uradnih informacij in njihov prepozen dotok. Problem informiranosti najdemo tudi pri oceni povratnih informacij o rezultatih dela zaposlenih. Rezultati kažejo na slabo pretočnost informacij med nadrejenimi in podrejenimi. Managerji na omenjeno stanje v podjetju gledajo v bolj pozitivni luči. Kot prvi korak k rešitvi bi bilo potrebno nekoliko zmanjšati obseg tajnih podatkov in s tem vsem zaposlenim izkazati več zaupanja v njihovo lojalnost. Poleg tega bi vodje naklonile več pozornosti potrebam zaposlenih po informiranju.

V podjetju primanjkujejo kakovostnejše metode internega komuniciranja, kar lahko povežemo z rezultati o informiranju zaposlenih. Nekateri zaposleni menijo, da je organiziranih premalo sestankov, pa tudi vodje so premalokrat dosegljive za pogovore. Za boljšo pretočnost informacij in zadostnejše informiranje zaposlenih predlagamo uvedbo rednih tedenskih in mesečnih sestankov, kjer bi se vzelo dovolj časa za diskusijo in redno obveščanje o dogajanjih v podjetju, o načrtih za prihodnje poslovanje podjetja itn. Vsak zaposleni mora imeti možnost predstaviti svoje ideje, predlagati izboljšave in skupaj z ostalimi sodelavci uskladiti mnenja in želje. Redni tedenski sestanki so bolj primerni za diskusije znotraj posameznih sektorjev ali timskih skupin. Namen je enak, kot pri rednih mesečnih sestankih le, da je število udeležencev omejeno na posamezno skupino oz. sektor (oddelek). Takšna oblika sestankov je idealna za podajanje povratnih informacij o delu in uspešnosti zaposlenih ter za sprotno odpravljanje nastalih težav preteklega tedna.

Med zaposlenimi odnosi niso posebno kakovostni, kar se je pokazalo v nazainteresiranosti sodelavcev za prenos znanja in izkušenj na ostale zaposlene. Iz odgovorov managerjev o tovrstni težavi lahko sklepamo, da je vodstvo opazilo nekoliko labilne odnose med zaposlenimi. Za spremembo obstoječega znanja predlagamo, da se v

organizaciji začne načrtno ozaveščanje vseh zaposlenih z omenjeno problematiko. Problem je potrebno predstaviti in začeti iskati ustrezno demokratično rešitev. Na žalost univerzalne formule za rešitev ni, kajti ljudje smo socialna bitja in vsak posameznik se ne obnaša enako v podobnih situacijah. Ključnega pomena je gotovo organizacijsko vedenje oziroma znanje o tem, kakšno klimo je potrebno znotraj podjetja ustvariti, da bi lahko prišlo do želenih sprememb, ki bodo izboljšale tako zadovoljstvo zaposlenih, kot tudi poslovne rezultate. Vodje morajo torej poiskati način, ki najbolj ustreza kulturi podjetja in kako povečati občutek pripadnosti organizaciji pri zaposlenih. Občutek, da je vsak zaposleni enako obravnavan in cenjen v podjetju. Občutek ne diskriminiranosti. Kot smo že omenili, univerzalne formule ni, predlog k izboljšanju pa je izboljšanje ali nadgraditev sloga vodenja tako, da bo bolj odprt, bolj transparenten in bolj prijazen delavcu. Korekten odnos do vseh zaposlenih bo zagotovo spodbujal le-te k sodelovanju in ne k tekmovanju. Pomembno je sprotno reševanje možnih konfliktov in k temu dejanju je potrebno spodbujati tudi svoje podrejene. Vse navedeno bo pripomoglo k oblikovanju odprte komunikacijske klime ter zaupanja med sodelavci. Program načrtovanja in upravljanja internih komunikacij naj bi predstavljal izziv za podjetje kot ustvarjanje dolgoročne prednosti pred konkurenco.

#### 4 SKLEP

Namen projektne naloge je bil predstaviti vlogo načrtovanja internega komuniciranja v smeri doseganja zadovoljstva zaposlenih in s tem tudi konkurenčne prednosti podjetja ter predstaviti mehanizme internega komuniciranja v podjetju Intereuropa IT, d. o. o.

Ljudje smo socialna bitja in nenehno iščemo cilje in smisle svojih početij, želimo biti vključeni v življenje organizacije in se počutiti vredni in koristni. Interno komuniciranje usmerja delovanje posameznikov, njihovih ciljev in motivacije k uresničevanju ciljev organizacije. V sedanjem, hitro spreminjajočemu se okolju se podjetja usmerjajo k doseganju različnih konkurenčnih prednosti, toda še vedno je premalo zavedanja, da so edina zanesljiva konkurenčna prednost motivirani in informirani zaposleni. Ni pomembno le zagotavljanje komunikacijske infrastrukture, potrebno je razumevanje zaposlenih in zavedanje pomembnosti dobrih medsebojnih odnosov, ki se ustvarjajo s komunikacijo.

Raziskava kakovosti internega komuniciranja znotraj organizacije IE IT, d. o. o. je razkrila dimenzije internega komuniciranja, ki so bile ocenjene slabo kot tudi dimenzije, ki za podjetje predstavljajo prednost. Med ostalim je potrdila našo domnevo, da se podjetje še vedno ne zaveda vpliva internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih in s tem tudi na boljše poslovanje podjetja. Ugotovili smo, da zaposlene teži pomanjkanje pravočasnih informacij ter na splošno slaba informiranost v podjetju. Zaposleni si želijo predvsem več informacij o novostih in spremembah v poslovanju, o odločitvah podjetja, viziji in ciljeh podjetja ter nenazadnje o poslovni in kadrovske politiki. Problem informiranosti se manifestira tudi pri oceni povratnih informacij o rezultatih dela zaposlenih. Analiza vprašalnika kaže na slabo pretočnost informacij med nadrejenimi in podrejenimi.

Predpostavke managerjev o informiranosti so bolj pozitivne. Iz slednjega lahko zaključimo, da vodstvo ne vidi realnega stanja informiranosti v podjetju, takšnega kot ga vidijo in doživljajo zaposleni. Glede na to lahko kot možen vzrok slabe informiranosti v podjetju navedemo drugačno prepričanost vodij na eni in zaposlenih na drugi strani.

Z rezultati o informiranju zaposlenih lahko povežemo tudi ugotovitev, da v podjetju primanjkujejo kakovostne metode internega komuniciranja. Večina zaposlenih meni, da potrebujejo več sestankov in »govornih ur« vodij. Takšne metode internega komuniciranja spodbujajo dvosmerno komunikacijo, ki vključuje tudi iskanje in podajanje povratnih informacij. Predpostavke managementa o vprašanju metod internega komuniciranja so zelo podobne: na eni strani so zaposleni, ki bi radi izboljšali metode internega komuniciranja, na drugi pa management, ki predvideva, da bi zaposleni verjetno prav to izboljšali, vendar je težko odkriti vzroke, da se kljub temu na

tem področju ne ukrepa. Vzrok bi se lahko nahajal v nezainteresiranosti, prešibki volji, vsekakor pa v nezavedanju pomembnosti takšne oblike komunikacije.

Iz raziskave ugotavljamo, da večina nezadovoljstva izhaja iz slabe informiranosti zaposlenih, pa najsi gre za informacije o delovanju podjetja ali za informacije, ki zadevajo delo zaposlenega. Zanimiv je podatek, da je v podjetju zelo priljubljen neformalen način komuniciranja, kajti največ novosti zaposleni izvedo od sodelavcev.

Vsekakor ne smemo pozabiti poudariti in pohvaliti široko paleto sredstev internega komuniciranja v IE IT, d. o. o. kot so uporaba različnih informacijskih rešitev, različnih spletnih medijev (e-mail, intranet, forumi), oglasne deske, internih prireditev, piknikov, ki jih v podjetju organizirajo in z njimi spodbujajo učinkovitejšo komunikacijo med zaposlenimi.



## LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Bitenc, Petra. 2006. *Interno komuniciranje v podjetju Cordia*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Clampitt, Phil., Downs Clemson. 1993. *Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study*. Journal of Business Communication.
- Evans, Roger in Peter Russel. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Moderna organizacija.
- Government Communication Network. 2007. Vstopna stran. [Http://www.comms.gov.uk/](http://www.comms.gov.uk/) (30.4.2007)
- Gruban, Brane. 2007. Vstopna stran. [Http://www.dialogos.si/slo/](http://www.dialogos.si/slo/) (25.7.2007)
- Hargie, Owen, Tourish D. 1993. *Assesing the effectiveness of communication audits for organization*. Health Services Management Research.
- Hargie, Owen, Tourish D. 2002. *Handbook of communication audits for organizations*. London: Routledge.
- Lipičnik, Bogdan, Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- McNamara, Carter. 2007. *Basics in Internal Organizational Communications*. [Http://www.managementhelp.org/mrktng/org\\_cmm.htm](http://www.managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm) (17.06.2007)
- Možina, Stane. B. I. *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. [Http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010103.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID010103.doc) (15.07.2007)
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. 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)
- Novak, Sašo. 2003. *Vloga organizacijske kulture v procesu izobraževanja in prevzemov podjetij*. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Quirke, Bill. 2000. *Making the connections: Using Internal Communication to turn Strategy into Action*. Hampshire: Gower Publishing.
- Sivec, Mitja. 2002. *Interno komuniciranje kot pogoj poslovanja zgružb*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Skok, Tadeja. 2006. *Interno komuniciranje kot vidik obvladovanja organizacije*. Diplomaska naloga, Fakulteta za Management Koper, Univerza na Primorskem.
- Smith, Lyn. 2005. *Effective internal communication*. Sterling (VA): Kogan Page.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## *Literatura*

Weston, Julie. 2000. *Internal Communication strategy*. [Http//www.ashfordstpeters.nhs.uk/intranet/Ashford--/Publicatio/Policies-a/Internal-Comunication-Strategy2.doc](http://www.ashfordstpeters.nhs.uk/intranet/Ashford--/Publicatio/Policies-a/Internal-Comunication-Strategy2.doc). (02.08.2007)

## **VIRI**

Ban, Jože. 2005. Zapisnik sestanka št. 10/05. Koper: Intereuropa IT, d. o. o.

Barba, Jana. 2005. Navodilo zaposlenim za uporabo PIS-a. Koper: Intereuropa IT, d. o. o.

Koblar, Damjana. 2005. Spremljanje in obračunavanje projektov. Pripravniška naloga. Koper: Intereuropa IT, d. o. o.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik



## VPRAŠALNIK

Pred seboj imate vprašalnik, s pomočjo katerega želimo ugotoviti stopnjo učinkovitosti internega komuniciranja v podjetju Intereuropa IT, d. o. o. Namenjena je raziskavi vaših mnenj, stališč in zadovoljstva z načini in metodami komuniciranja znotraj podjetja ter kako omenjeno vpliva na vašo produktivnost na delovnem mestu.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov: splošno o informiranju v podjetju, odnosi med sodelavci in vedenju vodij do svojih podrejenih ter splošno o vplivu podjetja na zaposlenega.

Da bi anketa izpolnila svoj namen, morajo biti vaši odgovori odkriti in iskreni. Le na ta način lahko pripomorete, da v podjetju kar se da najbolj zmanjšamo pomanjkljivosti v komunikaciji z nadrejenimi oz. sodelavci.

Vaše odgovore bomo obravnavali zaupno in tajno.

Za vsako trditev označite le en odgovor, razen če je navedeno v vprašanju drugače.

	Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolno- ma se strinjam
1. Menim, da sem dovolj seznanjen in obveščen z dogajanjem v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Informacije, ki jih dobim, so pravočasne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Menim, da brez težav dobim informacije, ki jih potrebujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Priloga 1

Nikakor se ne strinjam    Ne strinjam se    Delno se strinjam    Strinjam se    Popolnoma se strinjam

4. Največ informacij o poteku dogodkov in uvedbi sprememb v podjetju dobim (največ 2 odgovora):

- od nadrejenega,
- od sodelavcev,
- na sestankih,
- na intranetu,
- na oglasnih deskah,
- drugo \_\_\_\_\_

5. Rad/a bi imel/a informacije o (pogrešam informacije o):

- novostih in spremembah o poslovanju,
- viziji in ciljih podjetja,
- poslovni politiki,
- kadrovski politiki,
- odločitvah podjetja.
- drugo \_\_\_\_\_

6.

**Ocena medčloveških odnosov v podjetju**

*Ko opisujemo odnose s sodelavci, imamo v mislih vse zaposlene, ne le tiste, s katerimi smo največ v stiku.*

	Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
V podjetju prevladuje pozitiven odnos do kritike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelavci radi prenašajo znanje in izkušnje na ostale sodelavce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





7. Odnos vodje do zaposlenega		Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolno- ma se strinjam
<b>Moj vodja:</b>						
mi daje vso potrebno podporo, da sem lahko uspešen,		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zna vzpodbuditi zaposlene, da opravljajo svoje delo zelo uspešno,		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mi s posredovanjem informacij (povratnih informacij) o mojem delu in uspešnosti omogoča, da sem še uspešnejši,		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se strinjam	Strinjam se	Popolno- ma se strinjam
8.	Ne razmišljam o tem, da bi zapustil to podjetje in šel delati drugam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Vem, kaj se pričakuje od mene, in zato lažje opravljam svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Menim, da vodstvo obravnava in skrbi za svoje zaposlene kot za največje bogastvo podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Če bi lahko izboljšali interno komuniciranje v podjetju, bi se najprej lotil ( <i>izberi največ 2 odgovora</i> ):					
	<input type="radio"/> sredstev internega komuniciranja (intranet, e-maili, oglasne deske, priročniki, navodila itd.),					
	<input type="radio"/> metod internega komuniciranja (sestanki: tedenski, mesečni, "govorilne ure" vodij, osebni stiki, dnevi odprtih vrat ...),					
	<input type="radio"/> odnosov vodja-delavec,					
	<input type="radio"/> odnosov delavec-vodja,					
	<input type="radio"/> odnosov med zaposlenimi,					
	<input type="radio"/> z vsem zgoraj navedenim sem zadovoljen/a.					
	drugo _____					
A. Vrsta dela						
	<input type="radio"/> vodja					
	<input type="radio"/> zaposleni					



*Priloga 1*

B. Delovna doba v organizaciji (IE IT, d. o. o.)  
(Ni obvezno)

- 3 meseci - 1 leto
- 1 – 2 leti
- 2 – 3 leta
- 3 – 5 let
- 5 – 10 let

**Za sodelovanje in čas se vam iskreno zahvaljujemo.**

