

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALEKSANDRA PETROVAČKI

KOPER, 2010

2010

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALEKSANDRA PETROVAČKI

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

INTERNO KOMUNICIRANJE

Aleksandra Petrovački

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

V nalogi je predstavljeno interno poslovno komuniciranje v podjetju. s pomočjo rezultatov raziskave pa so podani predlogi za njegovo izboljšanje. Uporabljenih je več metod. Raziskava je pokazala, da slaba polovica zaposlenih meni, da imajo vse informacije za izvajanje svojega dela, tretjina zaposlenih pa ni opredeljenih, iz česar lahko sklepamo, da nimajo vseh informacij. Medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodstvom so dobri, saj se tretjina zaposlenih v primeru težav obrne na sodelavce, slaba polovica zaposlenih pa na vodjo. Podrejeni lahko svoja mnenja nadrejenemu izražajo brez zadržkov. Uvajanje sprememb v podjetju vpliva na vse zaposlene, zato je treba zaposlene sproti obveščati in seznanjati s spremembami, saj se bo le tako komuniciranje v podjetju uspešno razvijalo.

Ključne besede: zaposleni, komuniciranje, notranje komuniciranje, motnje, cilji

SUMMARY

The present thesis researches the process of internal business communication within a company. Deriving from the results of the conducted survey, suggestions are presented to improve communication within the company. The methods used in the thesis were diverse. The results of the survey show, that just over half of the employees find that available information are sufficient to carry out their work, a third of employees are undecided, from which we can assume that they do not have enough information. Mutual relations in the company are good, since one third of the employees seek help from their colleagues in case of problems, while about half of them contact their managers in such situations. Subordinates are able to express their views to their superiors without any constrain. The introduction of changes in the company affects all the employees, therefore it is necessary to inform and familiarize the staff with the ongoing changes, as this is the only way for the communications within the company to develop successfully.

Key words: employees, communication, internal communication, disruption, goals

UDK: 316.77(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Opredelitev in pomen komuniciranja	3
2.1	Komunikacijski model	4
2.2	Komunikacijski proces in njegove oblike	5
2.3	Motnje v komuniciranju	6
2.3.1	Viri motenj v komuniciranju.....	7
2.3.2	Obvladovanje težav pri komuniciranju.....	8
2.4	Dejavniki uspešnosti komuniciranja	8
2.5	Vrste komuniciranja	9
3	Interno komuniciranje	12
3.1	Namen in cilji internega komuniciranja.....	12
3.2	Funkcije internega komuniciranja.....	13
3.3	Orodja internega komuniciranja.....	14
4	Analiza internega komuniciranja zaposlenih v podjetju Rižanski vodovod Koper, d. o. o.	15
4.1	Predstavitev podjetja	15
4.2	Načini notranjega komuniciranja med zaposlenimi.....	16
4.3	Raziskava internega komuniciranja v Rižanskem vodovodu Koper, d. o. o.....	20
4.3.1	Namen in cilj raziskave	20
4.3.2	Metodologija.....	20
4.3.3	Rezultati raziskave.....	20
5	Ocena internega komuniciranja	30
5.1	Predlogi učinkovitega komuniciranja v podjetju	31
6	Sklep	32
	Literatura	35
	Priloge	37

SLIKE

Slika 1: Komunikacijski sistem s povratno zvezo.....	6
Slika 2: Komunikacijski sistem z motnjami.....	6
Slika 3: Viri motenj v komuniciranju.....	7
Slika 4: Enosmerno in dvosmerno komuniciranje	10
Slika 5: Organigram podjetja Rižanski vodovod Koper.....	16
Slika 6: Zaposleni v podjetju imajo vse informacije, ki jih potrebujejo za izvajanje svojega dela.....	21
Slika 7: Zaposleni imajo možnost, da posredujejo predloge za izboljšavo v podjetju.....	22
Slika 8: Svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti.....	22
Slika 9: Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric	23
Slika 10: Nadrejeni mi pomagata rešiti problem pri delu	23
Slika 11: Z mnogimi sodelavkami in sodelavci se družim tudi v prostem času, pravzaprav smo prijatelji	24
Slika 12: Ko sem v težavah, mi sodelavci priskočijo na pomoč	24
Slika 13: Odnosi med zaposlenimi v podjetju so na splošno dobri.....	25
Slika 14: Zaposleni med sabo bolj sodelujemo kot tekmujemo	25
Slika 15: Z veseljem se udeležujem družabnih dogodkov, ki jih za zaposlene organizira podjetje.....	25
Slika 16: Kaj je pri vas najpogostejši vzrok za slab odnos s sodelavci.....	26
Slika 17: Največkrat opazim motnje pri komuniciranju z/s	26
Slika 18: Ali prihaja kdaj do konfliktov med vami in sodelavci.....	27
Slika 19: Kaj vas moti pri odnosu z nadrejenimi	27
Slika 20: Če imate težave pri vašem delu, na koga se najpogosteje obrnete.....	28
Slika 21: Kako najpogosteje komunicirate s sodelavci	28
Slika 22: Kakšno je komuniciranje med vami in sodelavci v organizaciji.....	29
Slika 23: Kako pomembna je po vašem mnenju komunikacija v podjetju za uspešno poslovanje podjetja.....	29

KRAJŠAVE

- HACCP Hazard Analysis Critical Control Point – analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk
- OE Organizacijske enote
- GIS Geografski informacijski sistem

1 UVOD

Pojem komuniciranje izhaja iz latinskega glagola »communicare«, kar pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. S komuniciranjem izmenjujemo informacije, znanje ter izkušnje med sodelujočimi osebami. Komuniciranje je določen proces obveščanja ali informiranja in predstavlja tok informacij, ki tečejo med vsaj dvema osebama v obeh smereh (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23).

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjen je postavljanju in doseganju ciljev, torej politiki in ugledu organizacije (Novak 2000, 146).

Interno 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 (Berlogar 1999, 71).

Interno komuniciranje lahko vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom – v smislu dodelitve in spoznavanja točno določene vloge v podjetju, pomembnosti delovnih izkušenj za delovno organizacijo kot celoto in zadovoljstvo z opravljanjem določenega dela v podjetju (kakovost opravljenega dela). Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo zaposlenih s podjetjem (in s tem tudi na učinkovitost organizacije dela) pa vpliva več dejavnikov (Poslovni bazar 2008):

- komunikacijsko vzdušje, ki je povezano z organizacijsko kulturo v podjetju,
- komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci,
- medsebojno vplivanje različnih ravni in oblik komunikacije.

Znotraj internega komuniciranja ločimo formalen in neformalen del. Slednji se dogaja spontano, s pomočjo pogovorov med zaposlenimi. To je tisti del, kjer nastajajo razne šale, zbadljivke, govornice ipd. Za organizacijo sta pomembna oba, vendar lahko vodstvo oblikuje le formalen del komuniciranja, saj lahko z njim vpliva tudi na vsebino informacij, ki se prenašajo na neformalen način. Formalen del internega komuniciranja pa je vnaprej določena oblika komunikacije, ki velja za vse zaposlene, ne glede na njihovo delovno mesto, status ali »rang« (Poslovni svet 2009).

Komuniciranje ne poteka vedno tako gladko, kot bi si pošiljatelj in prejemnik želela. V praksi se na vseh stopnjah procesa komuniciranja lahko pojavijo motnje. Zaradi teh lahko pride do popačenja ali pomenskega izkrivljenja sporočila, kar pomeni, da sporočilo za prejemnika nima istega pomena kot za oddajnik. Nekateri deli sporočila se lahko celo izgubijo (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 69).

Posledice slabe interne komunikacije se lahko kažejo v nezadovoljstvu in nemotiviranosti zaposlenih, narašča nezaupanje in cinizem med zaposlenimi, pojavlja se negotovost in strah, sprejemajo slabše odločitve, ki težko zbudijo razumevanje in naklonjenost zaposlenih,

tekmovalnost med oddelki narašča. Nezadovoljstvo zaposlenih se namreč kaže tudi v povečani odsotnosti z dela, nižji storilnosti ter slabši kakovosti tako izdelkov kot storitev.

Rižanski vodovod Koper se ukvarja s predelavo in distribucijo pitne vode, kjer je pravočasno in pravilno obveščanje ter uspešno komuniciranje med vsemi udeleženci procesa ključnega pomena za zagotavljanje nemotene oskrbe s pitno vodo. Glede na navedeno pomembnost komunikacije pri opravljanju osnovne dejavnosti v izbranem podjetju menim, da je treba problematiko komunikacije v našem podjetju podrobneje obdelati, saj glede na lastne izkušnje ter na osnovi neformalnih razgovorov ugotavljam, da se s težavami notranjega komuniciranja srečujemo tudi v našem podjetju.

Nekateri zaposleni menijo, da vodstvo podjetja nima posluha za njihove pripombe in težave. Določeni nadrejeni pa menijo, da jih zaposleni premalo in napačno obveščajo ter da zaposleni premalo sodelujejo pri poslovanju s svojimi pripombami in predlogi. Problem neustreznega komuniciranja pa se ne pojavlja samo v odnosih nadrejeni–podrejeni, ampak je prisoten predvsem med sodelavci, ki zaradi lastnih koristi prikrivajo oz. posredujejo nepopolne informacije. Določena navodila oz. informacije posredujejo napačno oz. jih nepravilno razlagajo, večkrat jih posredujejo celo napačnim ljudem oz. jih sploh ne posredujejo. Pomembnih informacij pogosto ne posredujejo kot takih oz. jih ne prepoznajo pravilno in pravočasno.

Zaradi vsega navedenega prihaja do zastojev in napak v delovnem procesu, do nezadovoljstva med zaposlenimi ter do osebnih konfliktov med njimi.

Z nalogo želim predstaviti interno poslovno komuniciranje v podjetju in podati smernice in predloge za njegovo izboljšavo.

S pomočjo rezultatov raziskave, ki jo bom izvedla v podjetju, bom podala predloge za izboljšanje internega komuniciranja v podjetju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Začela sem s kratkim uvodom, v drugem poglavju pa bom opredelila vlogo komuniciranja v organizaciji. Opisala bom, kaj je komuniciranje, komunikacijski model, komunikacijski proces, motnje, do katerih prihaja, in podala dejavnike uspešnosti komuniciranja. V tretjem poglavju bom opisala namen in cilj internega komuniciranja ter njegove funkcije. V četrtem poglavju bom naredila analizo internega komuniciranja v podjetju Rižanski vodovod Koper, kjer sem zaposlena. V petem poglavju bom podala predloge za izboljšavo internega komuniciranja. V zaključku pa bom podala sklepne misli.

2 OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA

V literaturi naletimo na različne opredelitve pojma komuniciranja. Kratkih, jedrnatih opredelitev je zelo malo, večina avtorjev opisuje bistvo v več stavkih ali celo v več odstavkih (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23).

Nekaj primerov opredelitve komuniciranja različnih avtorjev (Kavčič 1999, 2):

- Lorbek citira Schramma, ki pravi, da komuniciranje »v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanja zaznavanja« ter Wrighta, ki opredeljuje komuniciranje kot »proces prenosa mnenja med posamezniki«.
- Po Lipovcu je komuniciranje oddajanje sporočil tako, da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil.
- Možina definira komuniciranje kot »proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja dveh oseb«.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika definira pojem komunicirati kot: »izmenjavati misli, informacije, sporazumevati se«.

Opredelitve so si podobne. Vse tako ali drugače pravijo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, pri katerem je bistveno to, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglašene, da bi dosegle namen in cilj komuniciranja.

Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj, kar je samo po sebi umevno in dano. Običajno se zato ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju in ki se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. Naša mnenja, misli, izrečena stališča in nagnjenja so rezultat naštetih komunikacijskih dejanj (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23).

Z razvojem podjetja narašča količina informacij, zato narašča tudi obseg komuniciranja. Informacije lahko pojmujeemo kot energijo, ki poteka od oddajnika do prejemnika v komunikacijskem procesu. Toda s tem, ko komunikacije naraščajo, problem nezadostne obveščenosti ni vedno rešen. Raziskava kaže, da med posamezniki ali skupinami brez zadostne stopnje medsebojnega zaupanja ni boljšega razumevanja. Več informacij in komuniciranja izboljšuje obveščenost le, če se udeleženci strinjajo o bistvenih sestavinah. Več komuniciranja prinaša večjo obveščenost in boljše razumevanje samo, če temelji na pozitivnih stališčih. Le v primeru, če se udeleženci strinjajo o bistvenih elementih, bo večja količina povečala uspešnost komuniciranja. Pozitivna naravnost je torej pogoj, da večja količina komuniciranja prispeva k večji stopnji obveščenosti in k boljšemu razumevanju (Vidic 1997, 164).

Uporabljanje različnih metod komuniciranja je odvisno od namena, cilja, ki si ga postavimo, in od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati oz. izmenjati, števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti, časa, ki ga imamo na razpolago, in končno od našega znanja in sposobnosti uporabljanja različnih načinov komuniciranja.

Naloga nas vseh, ki delamo na poslovnem področju, je, da se spoznamo z različnimi vrstami in oblikami komuniciranja, s prednostmi in pomanjkljivostmi ter jih prilagodimo osebnemu načinu dela. Posamezne metode komuniciranja lahko opišemo, zanje dajemo nasvete, primere in podobno, nikakor pa ne moremo predpisati načina dela za določeno situacijo. Ta je odvisen od množice dejavnikov, ki jih lahko zazna in uskladi le tisti, ki dela na takem področju.

Znanja o komuniciranju zato niso le še ena izmed mnogih veščin, ki jih bolj ali manj obvlada vsakdo, ki deluje v organizaciji. Strokovna znanja in osebna nadarjenost niso dovolj, saj ne zagotavljajo složnega sodelovanja – poslovno komuniciranje je temeljno tkivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 24).

Poleg tega se ni mogoče popolnoma vzdržati komuniciranja, tj. nekomunicirati. Značilnost vsakega vedenja, torej tudi komuniciranja, je, da se vedenja ni mogoče vzdržati, se nevesti. Ljudje, ki se med seboj kakorkoli zaznavajo – na blizu ali daleč, neposredno ali posredno komunicirajo med seboj, najsi to hočejo ali ne. Tudi nekomuniciranje je seveda komuniciranje: molk je lahko nadvse zgovoren. Obrnjen hrbet in zatisnjena ušesa pomenijo odklanjanje – z drugo osebo nočemo komunicirati, zanj nočemo vedeti. Nenehno spremljamo vedenje ljudi okrog sebe, opazujemo in tolmačimo; vsako dejanje ima svoj pomen (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 24).

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjen je postavljanju in doseganju ciljev, torej politiki in ugledu organizacije (Novak 2000, 146).

2.1 Komunikacijski model

Pojem »model« v znanosti uporabljamo v različnih pomenih. En pomen je model kot predstavitev nečesa. V drugem smislu model pomeni neko stopnjo idealiziranosti predmeta, pojava, procesa. Model pa se uporablja tudi za predstavitev – kako je nek predmet ali proces videti. S komunikacijskim modelom torej poenostavljeno predstavimo komunikacijski proces, njegove bistvene sestavine in povezave (Kavčič 1999, 4).

Ključne sestavine komunikacijskega modela so (Kavčič 1999, 5):

- viri podatkov oziroma informacij,
- sporočevalec, to je oseba, ki pošilja sporočilo drugi osebi,
- komunikacijski (informacijski) kanal,
- prejemnik sporočila,
- komunikacijski učinek in

- povratna zveza.

Komunikacijski model ponazarja, da sporočevalec na podlagi virov podatkov ali informacij sestavi sporočilo, ki ga po komunikacijskem kanalu pošlje prejemniku. Sporočilo ima na prejemnika določen učinek. Povratna zveza pa sporočevalcu omogoča, da se seznanj z odzivom prejemnika (Kavčič 1999, 5).

2.2 Komunikacijski proces in njegove oblike

Komuniciranje je zelo širok pojav, ki vsebuje tako procese med ljudmi kot procese v nas samih. Pri tem ne mislimo le na kognitivne procese razumevanja sporočil ali izoblikovanja sporočil, temveč tudi na fiziološke oziroma nevrološke procese (Ule in Kline 1996, 24).

Pogoj, da proces komuniciranja lahko poteka, je, da so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema. Najpreprostejši komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 42):

- pošiljatelj,
- prejemnik,
- sporočilo in
- komunikacijski kanal.

Pošiljatelj je oseba, ki z uporabo razpoložljivih virov informacij zbere podatke in informacije ter jih ovrednoti z namenom, da jih dobi prejemnik in da pri slednjem doseže določen učinek (Kavčič 1999, 6).

Prejemnik je oseba, ki je naslovljenec sporočila; sprejema in dekodira informacije oziroma jih spremeni v znake, ki jih razume uporabnik informacije (Kavčič 1999, 8).

Sporočilo so verbalna in neverbalna gesla, simboli, ki jih komunikator posreduje prejemniku informacije (Kavčič 1999, 6). Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi znaki. Sporočilo mora biti razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj želi oddajnik povedati (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 44).

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. To so lahko neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali različni tehnični posredniki, zlasti telekomunikacijske zveze (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 44).

Da bi bilo komuniciranje mogoče, mora biti poslano sporočilo sestavljeno iz simbolov. Ti morajo izpolnjevati naslednje pogoje:

- pošiljatelj jih mora biti sposoben oddati,
- prejemnik jih mora biti sposoben sprejeti,
- za prejemnika in pošiljatelja morajo imeti enak pomen,

- komunikacijski kanal jih mora biti sposoben prenesti v natanko takšni obliki, v kakršni so bili oddani.

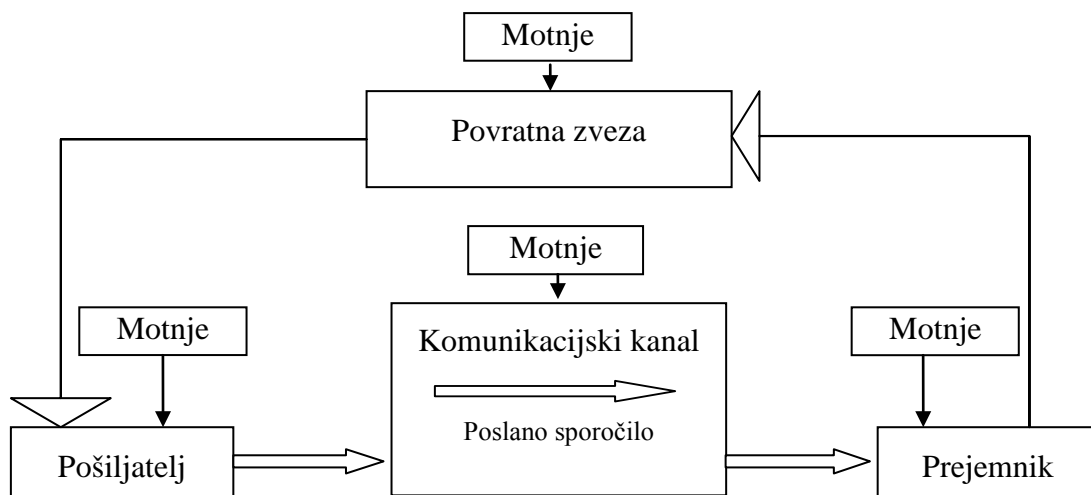


Slika 1: Komunikacijski sistem s povratno zvezo

Vir: Florjančič in Ferjan 2000, 17.

2.3 Motnje v komuniciranju

Komuniciranje ne poteka vedno tako gladko, kot bi si pošiljatelj in prejemnik želela. V praksi se na vseh stopnjah procesa komuniciranja lahko pojavijo motnje, ki povzročajo tako imenovano entropijo, to pomeni »izgubo«, ki nastane med prenosom sporočila od pošiljatelja k prejemniku. Zaradi teh motenj lahko pride do popačenja ali pomenskega izkrivljenja sporočila, kar pomeni, da sporočilo za prejemnika nima istega pomena kot za pošiljatelja. Nekateri deli sporočila se lahko celo izgubijo. Entropija narašča s številom posrednikov v komunikacijskem procesu (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 69).



Slika 2: Komunikacijski sistem z motnjami

Vir: Florjančič in Ferjan 2000, 71.

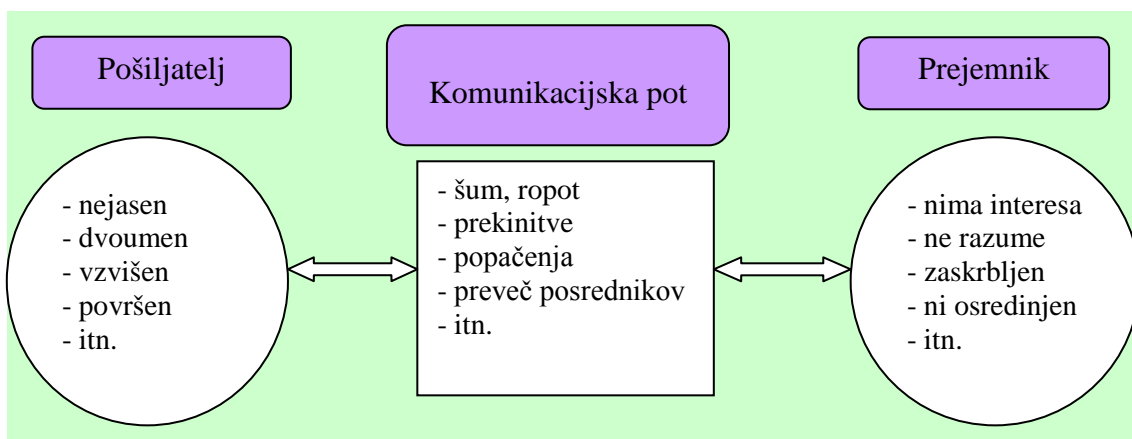
Vzrokov za motnje v komunikacijskem sistemu je lahko več, vendar si oglejmo le nekatere (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 69):

- motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika,

- motnje zaradi nesporazumov – sporočilo prejemniku pomeni nekaj drugega kot pošiljatelju,
- motnje, ki nastopajo na komunikacijski poti – informacije se popačijo, zamujajo oz. se izgubljujejo.

2.3.1 Viri motenj v komuniciranju

Motnje se lahko pojavijo pri pošiljatelju, prejemniku ali v komunikacijskem kanalu. Do pomenskega izkrivljanja sporočila pride predvsem zaradi motenj – vzroki zanje so nastali že na stopnji kodiranja pošiljateljevega sporočila, zato vsebina sporočila prejemniku ni razumljiva.



Slika 3: Viri motenj v komuniciranju

Vir: Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 70.

Motnje, ki se pojavijo pri pošiljatelju, so naslednje (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 69):

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno,
- sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki ni primerna za prenos in jo prejemnik ne zna dekodirati; sem sodijo neurejena, dolgovezna in površna sporočila,
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegova zanimanja in vrednote.

Pri prejemniku se velikokrat zgodi, da do dekodiranja sploh ne pride ali pa dekodira narobe. Te motnje so (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 70):

- prejemnik za sporočilo nima zanimanja,
- sporočil je preveč in jih ne more dekodirati,
- določeno sporočilo je preobsežno,
- prejemnik zaznava druga sporočila, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša,
- medtem ko sporočilo prihaja, prejemnik misli na kaj drugega in sliši sporočilo samo delno ter
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje v komunikacijskem kanalu so vse tiste, ki se prenašajo po kanalu poleg sporočil, ki jih želimo poslati oddajniku (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 70):

- vse, kar prenaša komunikacijski kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati pošiljatelj (motnje na televiziji, radiu, hrup v delovnih prostorih),
- prekinjen komunikacijski kanal (izgubljeno pismo ali telefaks, prekinjena povezava med računalniki), česar se pošiljatelj pogosto sploh ne zaveda,
- število posrednikov stopnjuje motnje v komunikacijskem kanalu (učinek telefona), več je vmesnih členov, večja je možnost napake.

2.3.2 Obvladovanje težav pri komuniciranju

Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje, vendar je zahtevno. Obstaja nekaj načinov za omejevanje teh motenj. Ena od najbolj pogosto uporabljenih možnosti je, da oddajnik ponovi sporočilo in s tem skuša zmanjšati vpliv objektivnih in subjektivnih dejavnikov. Druga možnost za povečanje obilnosti sporočanja je vzporedno sporočanje z več mediji, po več komunikacijskih kanalih. Pomembnejša sporočila kombiniramo tako, da pisnemu sporočilu sledi še ustna razlaga (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 71).

Pri obvladovanju motenj v komuniciranju so nepogrešljive povratne informacije prejemnika pošiljatelju. Prejemnik lahko del informacij sporoči nazaj oddajniku ter s tem potrdi, da je sporočilo pravilno sprejel. Pri tem gre za povratne informacije, ki imajo to slabost, da se zmogljivost komunikacijskega kanala zmanjša, obenem pa se poveča natančnost prenosa sporočila. Naslednja možnost za omejitev motenj je šifriranje sporočil, kar uporabljamo v primeru omejenih zmogljivosti ali zahtev komunikacijskega kanala in tajnih sporočil. Tako lahko prenesemo veliko več informacij, zmogljivost komunikacijskega kanala se poveča, večja je tudi natančnost komuniciranja, vendar zahteva več časa in povečuje stroške komuniciranja (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 71).

2.4 Dejavniki uspešnosti komuniciranja

Pri notranjih dejavnikih poslovnega komuniciranja so med najpomembnejšimi medsebojni odnosi oziroma medsebojno vplivanje. Pri tem ločimo pet osnovnih vidikov (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 76):

- odnos med dvema posameznikoma, pri katerem gre za običajni pogovor, kjer dobimo povratno informacijo najbolj neposredno,
- odnos med posameznikom in skupino, kjer posameznik obvesti skupino o neki zadevi in skuša dobiti mnenje skupine o njenem urejanju,
- odnos med dvema skupinama, kjer ena skupina posreduje svoja stališča drugi skupini; cilj je enotno nastopanje obeh skupin,

- odnos med posameznikom in družbenim okoljem, to je odnos do drugih ljudi, s katerimi je posameznik v nekem okolju,
- odnos posameznika do samega sebe – gre za samouresničevanje, za samokritičnost, za samoizobraževanje, za spreminjanje samega sebe.

Medsebojni odnosi so povezani z obveščenostjo. Čim bolj so ljudje obveščeni, večje je medsebojno vplivanje, ki je poleg medsebojnih odnosov druga pomembna funkcija. Dimenzijo medsebojnih odnosov opredeljuje nekaj pomembnih postavk, kot so možnost odkrite kritike, razumevanje in medsebojna pomoč, varno opravljanje dela, ugled, disciplina na delovnem mestu, možnost posvetovanja, spoštovanje osebnosti itd. Drugi pomemben dejavnik je tudi zanimanje za delo, ki izhaja iz motivacijskih vplivov, kar pogojuje zadovoljstvo na delovnem mestu, poveča delovno storilnost, večja željo po višji usposobljenosti itd. Za doseg vsega tega pa je potrebno ustrezno znanje (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 77).

Med drugimi dejavniki lahko omenimo še samostojnost pri delu, ki je večja glede na stopnjo izobrazbe in sodelovanje pri skupnem reševanju problemov, kjer je učinek večji, če so vključeni v skupino vsi tisti, ki posredujejo znanje in informacije (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 77).

2.5 Vrste komuniciranja

Komuniciranje je po različnih merilih mogoče razdeliti v različne skupine in klasifikacije. Nekaj najpomembnejših in najpogostejših klasifikacij vrst komuniciranja je naslednjih (Možina, Tavčar in Kneževič 1998 in Kavčič 1999):

- glede na razdaljo med udeleženci in uporabo komunikacijskega kanala,
- glede na smer (eno- in dvosmerno),
- glede na obliko in uporabo simbolov v komuniciranju ter
- glede na vsebino in/ali namen.

Glede na razdaljo med udeleženci in uporabo komunikacijskega kanala ločimo neposredno in posredno komuniciranje (Kavčič 1999, 47)

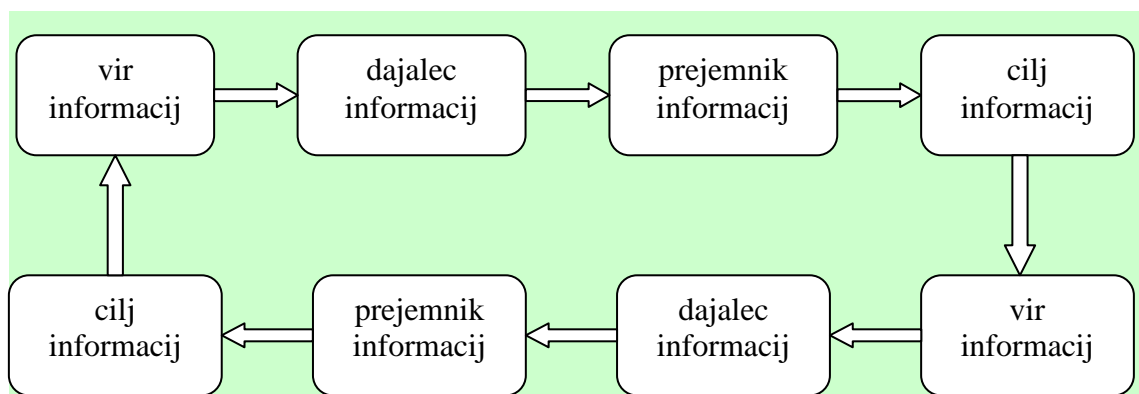
Neposredno komuniciranje: zanj je značilno, da med pošiljateljem in prejemnikom sporočila ni nobenega posredniškega sredstva. Gre za komuniciranje »iz oči v oči«. Primer je pogovor med dvema osebama, ki skupaj sedita v pisarni. Učinkovitost komuniciranja je odvisna predvsem od psiholoških dejavnikov pri obeh udeležencih. Ta prednost se zmanjša, če je v neposrednem besednem komuniciranju zaporedoma udeleženih več ljudi, če sporočilo po ustnem komuniciranju potuje prek večjega števila posrednikov. Takrat je zelo verjetno, da bo prišlo do izkrivljenja začetne vsebine in namena sporočila, saj se kopičijo učinki različnih psiholoških dejavnikov pri več ljudeh. Posebna prednost neposrednega komuniciranja je

takojšnja in neposredna možnost povratne informacije, zato je ta oblika komuniciranja navadno ocenjena kot najuspešnejša.

Posredno komuniciranje: zanj je značilno, da med pošiljateljem in prejemnikom sporočila nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijski kanal. Gre za tehnične pripomočke, kot so telefon, interfon, telefaks, elektronska pošta, tisk, dopisovanje itd. V tem primeru je učinkovitost komuniciranja tudi pod vplivom komunikacijskega kanala. Povratna zveza navadno ni mogoča neposredno, ampak le posredno. Posebna prednost nekaterih oblik posrednega komuniciranja, recimo pisnega, je v tem, da sporočilo ostaja dalj časa na voljo potencialnemu prejemniku.

Glede na smer ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 59)

Enosmerno komuniciranje: sporočilo potuje samo v eno smer, od pošiljatelja do prejemnika. Takšno komuniciranje poteka hitreje kot dvosmerno in je na videz bolj urejeno, saj se pri dvosmernem pojavljajo razprave, vprašanja in prekinitve, kar daje videz neurejenosti. Če velja, da je komuniciranje predvsem izmenjava sporočil, potem enosmerno komuniciranje sploh ni pravo komuniciranje, saj prejemnik sprejema takšna sporočila mnogo manj natančno kot pri dvosmernem. Enosmerno komuniciranje deluje uradno, prihrani čas, še posebej, če je namenjeno več prejemnikom hkrati. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih in kratkih sporočil, pri katerih ne more priti do dvoumja in nerazumevanja.



Slika 4: Enosmerno in dvosmerno komuniciranje

Vir: Možina, Tavčar in Knežević 1998, 59.

Dvosmerno komuniciranje: je največkrat bolj sestavljeno ali bolj zahtevno, ker mora prejemnik sporočila ne samo razumeti pošiljatelja, temveč mora biti sposoben in pripravljen na povratno odzivanje. Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju in ga tako dopolnjuje ter popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso dovolj jasni ali se z njimi ne strinja v celoti. S takšnim komuniciranjem nastaja skupni jezik za sporazumevanje, ker sporočilo prevajamo v kode, ki jih razumeta oba. Komuniciranje je omejeno na enega samega prejemnika ali na tiste prejemnike, ki kodo razumejo. Prejemnik je

pri dvosmernem komuniciranju bolj prepričan, da je sporočilo pravilno sprejel, pošiljatelj pa občuti nenehen pritisk prejemnika, ki hoče ustrezno sporočilo.

Prednosti so večinoma na strani dvosmernega komuniciranja, ki sicer zahteva več časa, vendar je plodnejše, posebno takrat, kadar obstaja resnična nevarnost za nesoglasje in nerazumevanje med pošiljateljem in prejemnikom.

Glede na obliko in uporabo simbolov v komuniciranju ločimo besedno in nebesedno komuniciranje (Kavčič 1999, 50)

Besedno ali verbalno komuniciranje: za prenos sporočila uporabljamo besede. Pri tem komuniciranju uporabljamo jezik kot sredstvo za prenašanje sporočil. Besedno komuniciranje je lahko:

- Govorno, neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev. Hitrost sporočanja, njegova natančnost in neposredno sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom so glavne prednosti. Slabost je komuniciranje preko več oseb, saj se sporočilo lahko popači.
- Pisno, kjer za prenos besed uporabljamo pisavo in temu ustrezna sredstva. Prednost je ta, da v primeru neustreznega komuniciranja lažje ugotovimo odgovornost zanj ter možnost kasnejšega ponavljanja sporočila, ki je v pisni obliki. Je tudi bolj dodelano, saj pošiljatelj bolj premisli, kaj bo napisal. Slabost se kaže v veliki porabi časa in nezmožnosti takojšnjega prejemnikovega odzivanja.
- Elektronsko komuniciranje, kjer za prenos glasu ali pisave uporabljamo elektronska sredstva (računalnike, mreže itd.).

Nebesedno ali neverbalno komuniciranje: kamor sodijo vse oblike komuniciranja, kjer za posredovanje nekega sporočila prejemniku namenoma ali nenamenoma uporabljamo nebesedne simbole: držo telesa, gibe obraza, gibe oči, kretnje rok in nog, čas, intonacijo glasu, zunanji videz človeka itd.

Glede na vsebino in/ali namen (Kavčič 1999, 51)

je mogoče ločiti toliko različnih vrst, kot je vsebin oziroma namenov. Pogosto ločujemo med zasebnim in javnim komuniciranjem (odprtim tipom). Pri tem je zasebno omejeno le na tiste prejemnike, ki jih pošiljatelj želi oziroma izbere. Javno komuniciranje pa prejemnikov ne omejuje in zato lahko sporočilo sprejmejo, kadarkoli želijo.

Glede na namen in vsebino predstavlja posebno vrsto komuniciranja poslovno komuniciranje. Njegova vsebina je poslovna dejavnost posameznika, skupine ali organizacije oziroma posameznika ali skupine v organizaciji. Namen poslovnega komuniciranja je doseganje poslovnih ciljev posameznika, skupine ali organizacije.

3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Interno komuniciranje zagotavlja vzdrževanje dobrih odnosov med organizacijo in njenimi zaposlenimi, kar je ključnega pomena pri zadovoljevanju kupčevih potreb. Posameznik, ki se zaveda svoje vloge v podjetju, pozna njegove cilje in verjame, da bo sam lahko najbolje prispeval k zagotavljanju svoje socialne varnosti, je ključni element za uspeh podjetja (Poslovni svet 2009).

Interno komuniciranje je proces, prek katerega se organizacije oblikujejo in prek katerega nato same oblikujejo dogodke (Berlogar 1999, 71).

3.1 Namen in cilji internega komuniciranja

Namen internega komuniciranja je, da pri zaposlenih pridobimo želeno, visoko motivirano podporo podjetju in njegovim ciljem. Podjetje lahko namreč najbolj učinkovito posluje, ko so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in ko imajo vsi delavci jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah podjetja (Poslovni bazar 2008).

Osnovni nameni internega komuniciranja so tako po mnenju strokovnjakov naslednji (Poslovni bazar 2008):

- identifikacija zaposlenih s podjetjem,
- socializacija zaposlenih,
- obveščanje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in spodbujanje zaposlenih,
- doseganje vdanosti in motivacije pri zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Interno komuniciranje pa lahko vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom – v smislu dodelitve in spoznavanja točno določene vloge v podjetju, pomembnosti delovnih izkušenj za delovno organizacijo kot celoto in zadovoljstvo z opravljanjem določenega dela v podjetju (kakovost opravljenega dela) (Poslovni bazar 2008).

Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo zaposlenih s podjetjem (in s tem tudi na učinkovitost organizacije dela) vpliva več dejavnikov:

- komunikacijsko vzdušje, ki je povezano z organizacijsko kulturo v podjetju,
- komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci,
- medsebojno vplivanje različnih ravni in oblik komunikacije.

Cilj internega komuniciranja je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na delovanje organizacije. Vodstvo organizacije uporablja sistem internega komuniciranja kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji. Omogoča jim doseganje ciljev organizacije, izvajanje pravil in predpisov ter usklajevanje dejavnosti

zaposlenih pri zapolnjevanju njihovih delovnih nalog. Skozi proces internega komuniciranja vodstvo družbe pomaga zaposlenim razumeti poslovanje družbe in jih seznanja z načrti, politiko in cilji organizacije. Posebej pomembno vlogo dobi interno komuniciranje v času velikih sprememb, ko se pojavita strah in negotovost (Poslovni svet 2009).

Znotraj internega komuniciranja ločimo formalen in neformalen del. Neformalen del se dogaja spontano, s pomočjo pogovorov med zaposlenimi. To je tisti del, kjer nastajajo razne šale, zbadljivke, govornice ipd. Za organizacijo sta pomembna oba, vendar lahko vodstvo vpliva le na formalen del komuniciranja. Z njim lahko vpliva tudi na vsebino informacij, ki se prenašajo na neformalen način (Poslovni svet 2009).

Cilji internega komuniciranja so (Poslovni svet 2009):

- izboljšati informacijske pretoke,
- dvosmerne oblike komuniciranja,
- utrditev skupinskega dela,
- dvigniti raven sodelovanja zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili,
- opredeliti in uveljaviti želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega,
- opredeliti vrednote organizacije in jih utrditi v temeljne poslovne politike in vedenje posameznikov,
- opredeliti merila zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja zadovoljstva,
- izboljšati motivacijo, odgovornosti, samoiniciativnost, pripadnost in inovacijsko sposobnost,
- izboljšati medsebojno komunikacijo in komunikacijo s strankami,
- dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

Pomembno je, da vemo, kaj želimo z internim komuniciranjem doseči in da dosledno zasledujemo izpolnjevanje teh ciljev.

Vsako podjetje zase najbolje ugotovi in določi strategijo in oblike internega komuniciranja. Interna struktura podjetja in njena hierarhija, pa tudi velikost delovne organizacije, narekujejo odnose med zaposlenimi. Oseba, ki načrtuje programe internega komuniciranja, mora zato poznati in upoštevati te odnose, da bi bili lahko ti s pomočjo interne komunikacije še učinkovitejši. Prav odnosi med zaposlenimi so tisti, ki določijo vrsto komunikacije znotraj podjetja (Poslovni bazar 2008).

3.2 Funkcije internega komuniciranja

Funkcije organizacijskega komuniciranja avtorji opredeljujejo različno, vendar pa vse temeljijo na enaki podlagi, in sicer zagotavljanju stabilnosti organizacije in zmanjševanju negotovosti zaposlenega. Interno komuniciranje je namenjeno usmerjanju in usklajevanju

dejavnosti zaposlenih v organizaciji, zato naj bi interni komunikacijski kanali zagotavljali izvrševanje številnih svojevrstnih funkcij (Berlogar 1999, 127):

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

3.3 Orodja internega komuniciranja

Orodja internega komuniciranja so sredstva, s pomočjo katerih dosežemo zastavljene komunikacijske cilje. Podjetje komunicira z zaposlenimi, prav tako zaposleni komunicirajo med sabo preko različnih orodij.

Najpogostejša orodja pri komuniciranju z zaposlenimi so:

- interno glasilo,
- priročnik za zaposlene,
- letaki,
- plakati,
- oglasne deske,
- okrožnice,
- škatlice za predloge,
- rastoča knjiga,
- elektronska pošta,
- intranet,
- odprti telefon,
- interni radio,
- srečanja z zaposlenimi,
- zbori,
- sestanki ter druge interne prireditve,
- interna izobraževanja,
- novoletne čestitke in darila,
- darila ob praznovanju rojstnih dni,
- nagradne igre med zaposlenimi,
- priročniki za vodstvo in za zaposlene ipd.

4 ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU RIŽANSKI VODOVOD KOPER, D. O. O.

4.1 Predstavitev podjetja

Rižanski vodovod Koper, d. o. o., (v nadaljevanju Rižanski vodovod Koper) je javno podjetje, ki so ga ustanovile Mestna občina Koper, Občina Izola in Občina Piran. Podjetje opravlja dejavnost obvezne gospodarske javne službe »oskrba s pitno vodo« na območju Občine Izola, Mestne občine Koper in Občine Piran. Gospodarska javna služba oskrbe s pitno vodo obsega zajemanje, črpanje in druge oblike pridobivanja pitne vode, njeno čiščenje in dovajanje gospodinjsvom in drugim uporabnikom po vodovodnih sistemih ter kratkoročno in dolgoročno načrtovanje pridobivanja vodnih virov in širitve vodovodnega omrežja na celotnem območju občin oziroma, po uskladitvi s sosednjimi občinami, tudi na širšem območju. Služba zajema tudi opremljanje naselij s požarno vodo v javni rabi in vzdrževanje ustreznih objektov.

Poleg tega ima podjetje prenesena javna pooblastila za določanje pogojev k posegom v prostor (gradbena dovoljenja), vodi kataster omrežij in naprav, načrtuje razvoj javne službe s področja oskrbe s pitno vodo ter investicijsko načrtuje in gospodari z objekti in napravami, potrebnimi za izvajanje gospodarske javne službe oskrbe s pitno vodo.

Javno podjetje Rižanski vodovod Koper je na obalnemu območju edina organizacija, ki opravlja dejavnost obvezne lokalne gospodarske javne službe oskrbe s pitno vodo, tako da ima panoga v okolju, kjer deluje, strateško pomemben vpliv. Podjetje je torej zaradi svoje strateške vloge stalno pod drobnogledom lokalne skupnosti.

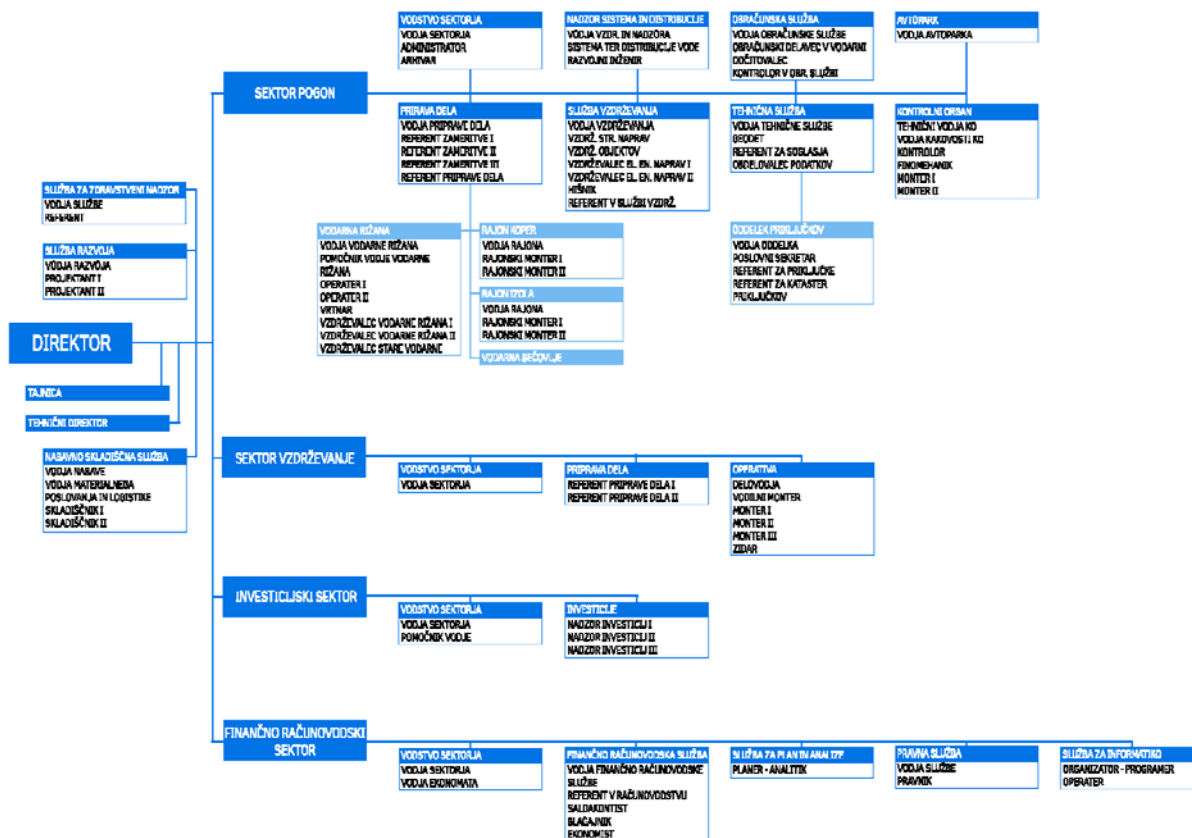
Organi družbe

Rižanski vodovod Koper je javno podjetje, zato ima po statutu določene tri organe družbe:

- *skupščina družbe* – sestavljajo jo trije člani občin ustanoviteljic, ki imajo tudi svoje namestnike,
- *nadzorni svet* – sestavlja ga šest članov, štiri člane izvoli skupščina, dva pa sta predstavnika sveta delavcev,
- *direktor družbe* – imenuje in razrešuje ga skupščina za obdobje štirih let z možnostjo ponovnega imenovanja.

Organizacijska struktura

Rižanski vodovod Koper sestavljajo *štirje sektorji in tri skupne službe*. Družbo zastopa, predstavlja in vodi *direktor*, ki načrtuje, organizira, usmerja in nadzira dejavnosti.



Slika 5: Organigram podjetja Rižanski vodovod Koper

Vir: Rižanski vodovod 2009.

Cilji podjetja Rižanski vodovod Koper so:

- zagotoviti potrebne količine zdrave pitne vode vsem uporabnikom, ki so priključeni na vodovodni sistem Rižanskega vodovoda,
- poskrbeti za zanesljivo oskrbo s pitno vodo tudi v sušnem obdobju, ko je izdatnost vodnih virov majhna,
- v dolgotrajnih sušnih obdobjih, ko ni mogoča normalna vodna oskrba, izvajati odlok o oskrbi s pitno vodo v izrednih razmerah,
- pridobiti nov vodni vir za potrebe Slovenske Istre, ker vodni vir Rižana v sušnem obdobju ne zadovoljuje potreb porabnikov (največja poraba in najmanjša izdatnost vodnega vira).

4.2 Načini notranjega komuniciranja med zaposlenimi

V podjetju so na podlagi sistema ISO 9001 vzpostavili različne načine in oblike notranjega komuniciranja, s katerimi naj bi izboljšali pretok informacij ter okrepili odnose med zaposlenimi.

Notranje komuniciranje je v javnem podjetju Rižanski vodovod Koper organizirano po sektorjih in med vodstvom podjetja. Vodstvo podjetja ima vsak drugi ponedeljek kolegije za

pregled in analizo opravljenega dela preteklih dveh tednov, kjer določijo smernice in naloge za naslednja dva tedna. Direktor podjetja zadolži vodje sektorjev za posamezne naloge, ti pa ga soočijo z morebitnim problemi in rešitvami zanje. Ravno tako so po sektorjih organizirani tudi tedenski kolegiji, kjer se vodje sektorjev podobno seznanijo z delom v sektorju in z reševanjem morebitnih težav. V določenih sektorjih je organiziran tudi vsakodnevni pregled in razpored del, saj to zahteva narava dela samega.

Metode komuniciranja v družbi zajemajo:

- sestanke kolegija in mesečne sestanke sveta kakovosti,
- sestanke HACCP skupine,
- mesečne sestanke delovnih skupin za kakovost na ravni sektorjev,
- sestanke OE v obliki krožkov kakovosti,
- pisna navodila,
- delovne naloge,
- sporočila in informacije na oglasnih deskah, intranetu, po elektronski pošti,
- neposredno komuniciranje.

Komuniciranje med sektorji poteka na vseh ravneh komunikacije. Najbolj je v uporabi ustna in telefonska oblika komunikacije, ki jo uporabljajo predvsem za razrešitev tekočih zadev. Pisno notranje komuniciranje največ uporabljajo v sektorju Vzdrževanje pri izdajanju materiala iz skladišča. Poleg tega sektor Vzdrževanje izstavlja interne gradbene situacije (račune) in interne delovne naloge sektorju Pogon in Investicijskemu sektorju.

Z razvojem tehnologije se kot v drugih podjetjih tudi pri Rižanskem vodovodu Koper vedno bolj razvija in uporablja elektronsko komuniciranje. V podjetju imajo interno elektronsko pošto za pošiljanje internih sporočil in obvestil.

V sektorju Pogon so zajete vse operativne funkcije upravljanja z vodovodnim sistemom, ki služi za oskrbo prebivalcev in gospodarstva v slovenski Istri z vodo. Poudarek je na pisnem in telefonskem poslovnem komuniciranju.

Sektor Vzdrževanje deluje na področju izgradnje in vzdrževanja vodovodnega sistema, ki jih družba sprejema po končani izgradnji v upravljanje, izvaja pa tudi dela za druge naročnike. V tem sektorju je najpomembnejše ustno in telefonsko poslovno komuniciranje med zaposlenimi.

V Investicijskem sektorju, ki zajema izdelavo razvojnih programov oskrbe z vodo, projektnih nalogov, projektov za izvedbo idejnih in izvedbenih projektov ter skrbi za kakovostno graditev vodovodnih objektov in naprav, je med najpomembnejšimi oblikami poslovnega komuniciranja pisno in elektronsko komuniciranje.

V Finančno računovodskem sektorju, v katerem zagotavljajo pregled stanja in gibanja sredstev in obveznosti družbe ter pripravljajo informacije, ki so potrebne za odločanje in vodenje družbe, pa so v uporabi vse oblike poslovnega komuniciranja. Poudarek je seveda na pisnem in ustnem ter tudi na elektronskem komuniciranju.

V podjetju imamo organizirano elektronsko razporejanje prispele pošte. V tajništvu vso prispelo pošto oštevilčijo in evidentirajo ter razdelijo po sektorjih. S tem dosežejo natančno evidenco vse prispele pošte. Morebitne napake pri razporejanju tako lažje in hitreje odpravljajo.

Notranje komuniciranje ima več pozitivnih učinkov, tako neposrednih kot tudi dolgoročnih. Pravilno in frekvenčno razpošiljanje informacij med zaposlene lahko pripomore k večji motivaciji za delo, večji pripadnosti, storilnosti, osveščenosti delavcev in nazadnje tudi k boljšim medosebnim odnosom ter korektnem dialogu med delodajalci na eni strani in delojemalci na drugi strani.

Med pomembne sestavine notranjega komuniciranja uvrščamo še naslednje oblike:

Tiskovine

Redno obveščanje zaposlenih preko internetnega akta o vseh, za delavce pomembnih organizacijskih, kadrovskih in splošnih zadevah, ki so načrtovane v prihodnosti, če bodo za to dovolj velike potrebe in zanimanje – tako s strani zaposlenih kot tudi s strani vodstva.

Letno poročilo podjetja ter poslovni oziroma gospodarski načrt podjetja, ki ju izdajo redno vsako leto. Letno poročilo predstavlja temeljni dokument o poslovni uspešnosti, premoženjskem stanju in drugih vidikih poslovanja gospodarske družbe, zaradi česar sodi priprava kakovostnega letnega poročila med elemente poslovne odličnosti prav vsake gospodarske družbe.

Prav tako pomemben je v podjetju poslovni oziroma gospodarski načrt, na podlagi katerega vodstvo podjetja pridobi zaupanje nadzornega sveta in lastnikov podjetja in je dragocen pripomoček pri načrtovanju in uvajanju sprememb. Z njim izrazimo poslovne cilje in zagotovimo, da si ključni kadri prizadevajo za njihovo uresničevanje. Izboljšamo tudi proces sprejemanja odločitev in spremljanja uresničevanja zastavljenih ciljev.

Poslovni načrt za leto 2010 vsebuje (Rižanski vodovod 2009a):

- strategijo in poslovno politiko,
- cilje, poslanstvo in vizijo,
- programske usmeritve,
- načrt investicij,
- načrt kadrov in izobraževanja,

- načrt potrebnih finančnih sredstev in
- načrt poslovnega izida.

Oglasna tabla

Na njej si zaposleni lahko preberejo aktualne članke, obvestila, dopise, vabila in sklepe. Urejajo jo v tajništvu družbe, novosti pa lahko dodajajo vsi zaposleni, ki želijo o določenih stvareh obvestiti druge sodelavce. V podjetju so nameščene tri table – ob vhodu, v prvem nadstropju in v sektorju Vzdrževanje, tako da jih skoraj ni mogoče spregledati, zato predstavljajo zelo ažuren vir informacij.

Interna knjižnica

Interna knjižnica je v arhivu podjetja ter po posameznih službah in je na voljo za izposajo vsem zaposlenim (npr. v službi nabave si lahko zaposleni izposodijo mape z naročilnicami, potrjenimi računi, ponodbami in povpraševanjem, cenike, razne prospekte, sezname dobaviteljev).

Interno izobraževanje

Interno izobraževanje je organizirano po posameznih področjih in službah po potrebi, ponavadi večkrat letno, na podlagi načrta internih izobraževanj. Nazadnje so izvedli izobraževanje varstva pri delu, izobraževanje na področju daljinskega odčitavanja vodomerov in izobraževanje o sistemu GIS. Izvedli so tudi usposabljanje za delo v merilni liniji v nadzornem organu družbe.

Interno izobraževanje zajema tudi seznanjanje delavcev, predvsem novo zaposlenih, s koncepti in vsebinami v poslovanju (poslanstvo, vizija, strategije, poslovni rezultati), seminarje iz varstva pri delu ter splošno kulturo podjetja, kot sta delovni čas in čas malice.

Letno srečanje zaposlenih

Zaposleni se družimo predvsem na piknikih, organiziramo zabave ob rojstnih dnevih, zabavo za Martinovo, novoletno zabavo, piknik v Rižani ob izviru reke Rižane, zabave ob upokojitvi delavcev ter zabave ob rojstvu otrok.

Izleti in strokovne ekskurzije

Izlete organizira predstavnik podjetja in so glede na količino udeležencev sorazmerno poceni. Ravno tako se ga lahko udeležijo tudi družinski člani zaposlenih. Organizirana je bila tudi strokovna ekskurzija, in sicer ogled Istrskega vodovoda Buzet.

Komunalne igre

Komunalna podjetja v Sloveniji vsako leto organizirajo komunalne igre. Letos so bile v Celju, kjer so se komunalna podjetja pomerila v različnih tekmovanjih. Čeprav so igre bolj družabnega značaja, je še vedno prisoten športni zagon in na koncu dober rezultat.

4.3 Raziskava internega komuniciranja v Rižanskem vodovodu Koper, d. o. o.

4.3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je predstaviti in analizirati interno poslovno komuniciranje v podjetju. S pomočjo ankete, ki sem jo izvedla v podjetju, sem ugotavljala, kakšno je stanje na področju internega komuniciranja v obravnavanem podjetju. Nekatera anketna vprašanja se navezujejo na splošno vzdušje v podjetju, saj sem mnenja, da ima ta velik vpliv na interno komuniciranje. Na podlagi ugotovitev sem podala predloge za izboljšanje internega komuniciranja v podjetju.

4.3.2 Metodologija

Raziskavo o stanju internega komuniciranja sem izvedla s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik zajema 19 vprašanj, v katerem prevladujejo vprašanja zaprtega tipa, nekatera pa so odprtega tipa. V podjetju je zaposlenih 110 delavcev, anketni vprašalnik pa je bil razdeljen le 53 zaposlenim, ki svoje delo opravljajo v pisarnah.

V nadaljevanju sem predstavila odgovore na vprašanja in vsakega grafično prikazala s pomočjo programa Microsoft Excel.

4.3.3 Rezultati raziskave

Od 44 zaposlenih, ki so vrnili anketni vprašalnik, je 52 odstotkov žensk (23) in 48 odstotkov moških (21).

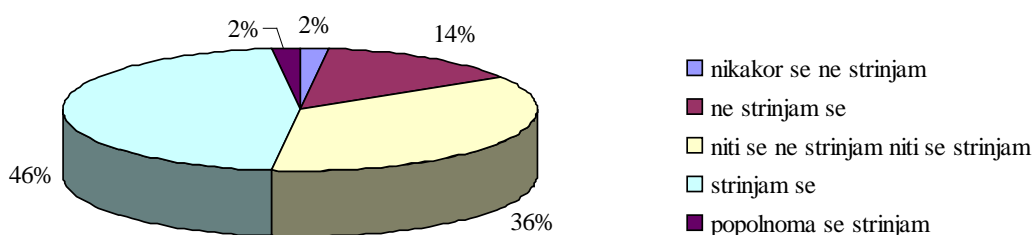
Anketirance sem razdelila v štiri starostne razrede. V prvi starostni skupini, do 30 let, so bili v anketi zajeti štirje zaposleni, kar predstavlja 9 % vseh sodelujočih. V drugi skupini, od 31 do 40 let, je bilo zajetih sedem zaposlenih, kar predstavlja 15 % vseh sodelujočih. V tretji

skupini, od 41 do 50 let, ki predstavlja največji odstotek zaposlenih, zajetih v anketo, je bilo sedemnajst zaposlenih, kar predstavlja 39 % vseh sodelujočih. V četrti skupini, starejši od 50 let, je bilo v anketo zajetih šestnajst zaposlenih, kar predstavlja 37 % vseh sodelujočih.

Od 44 zaposlenih, ki so vrnilo anketni vprašalnik, je največ zaposlenih na podrejenih položajih, in sicer 27 (61 %), kar je več kot polovica vseh sodelujočih v anketi. Vodij oddelka je 5 zaposlenih (11 %), kar 12 zaposlenih (28 %) pa so vodje služb.

1. Zaposleni v podjetju imajo vse informacije, ki jih potrebujejo za izvajanje svojega dela.

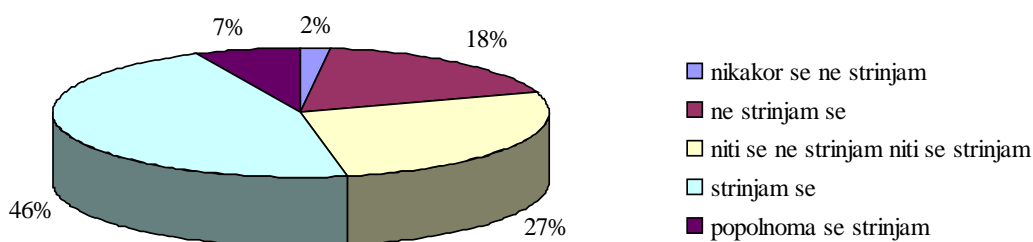
Slaba polovica vprašanih (46 %) se strinja, da imajo vse informacije, ki jih potrebujejo za izvajanje svojega dela. 2 % vprašanih se popolnoma strinja s podano trditvijo, da imajo vse informacije, ki jih potrebujejo za izvajanje svojega dela. Dobra tretjina vprašanih (36 %) se ne more opredeliti. Le slaba petina vprašanih (14 %) je trditev zanikala, 2 % vprašanih pa se s trditvijo nikakor ne strinja. To kaže, da so zaposleni pretežno zadovoljni z informacijami, ki jih potrebujejo za izvajanje svojega dela. Zaposlenim je treba priskrbeti vse informacije, ki jih potrebujejo za nemoteno opravljanje svojega dela, saj bo le tako poslovanje podjetja učinkovito, zaposleni pa bolj motivirani.



Slika 6: Zaposleni v podjetju imajo vse informacije, ki jih potrebujejo za izvajanje svojega dela

2. Zaposleni imajo možnost, da posredujejo predloge za izboljšavo v podjetju.

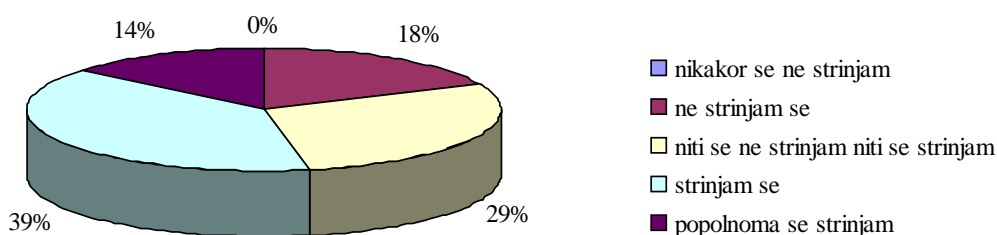
Rezultati raziskave kažejo, da več kot polovica (53 % – popolnoma se strinjam in strinjam se) vprašanih lahko posreduje predloge za izboljšavo v podjetju. 27 % vprašanih se ne more opredeliti, ostalih 20 % se s trditvijo ne strinja. Možnost posredovanja predlogov je lahko zelo koristna za podjetje in za zaposlene, saj se tako počutijo pomembnejši, hkrati pa se tako povečuje občutek pripadnosti podjetju.



Slika 7: Zaposleni imajo možnost, da posredujejo predloge za izboljšavo v podjetju

3. *Svoje mnenje lahko izrazim nadrejenemu brez občutka napetosti.*

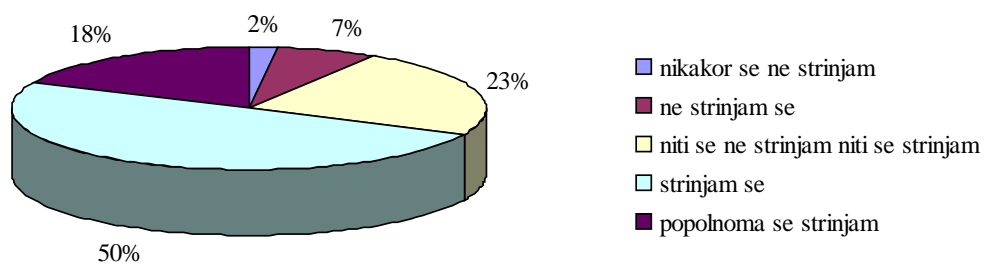
Večina vprašanih (53 % – popolnoma se strinjam in strinjam se) je odgovorila, da lahko izrazijo svoja mnenja brez občutka napetosti, tretjina (29 %) se ni znala opredeliti, slaba petina vprašanih (18 %) pa pri izražanju svojega mnenja nadrejenemu občuti napetost.



Slika 8: Svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti

4. *Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric.*

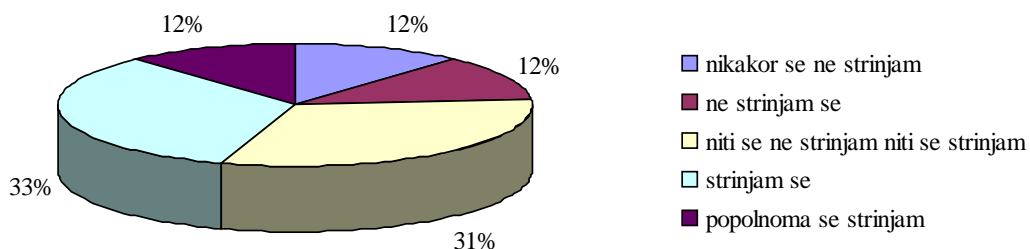
S trditvijo, da zaposleni o dogajanjih v podjetju pogosto izvejo preko govoric, se je strinjala večina vprašanih (68 % – popolnoma se strinjam in strinjam se). 23 % vprašanih se ni znalo opredeliti, le 9 % (nikakor se ne strinjam in ne strinjam se) vprašanih pa se s trditvijo ni strinjalo. Rezultat raziskave je pričakovan, saj govorice uvrščamo med osebne komunikacijske kanale, ki sodijo med najučinkovitejša sredstva širjenja informacij. Zaskrbljujoče je dejstvo, da govorice v podjetju običajno ne podajajo dejanskih informacij oziroma stanj, saj so običajno zaradi osebnih pogledov na dogodke obremenjene z osebnimi prepričanji in zaradi tega velikokrat neverodostojne.



Slika 9: Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric

5. *Nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu.*

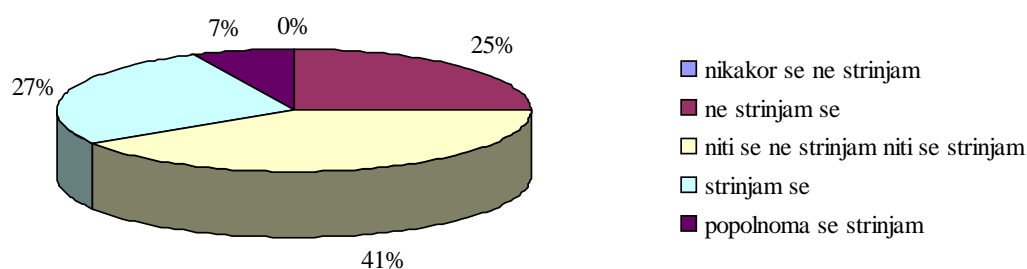
Slaba polovica vprašanih (45 % – popolnoma se strinjam in strinjam se) se strinja, da jim nadrejeni pomaga rešiti problem pri delu, tretjina vprašanih (31 %) je neopredeljenih, dobra petina vprašanih (24 % – nikakor se ne strinjam in ne strinjam se) pa se s trditvijo ne strinja. Podatek nam pove, da lahko večina zaposlenih poišče pomoč pri svojem nadrejenem, če pri svojem delu naletijo na problem.



Slika 10: Nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu

6. *Z mnogimi sodelavkami in sodelavci se družim tudi v prostem času, pravzaprav smo prijatelji.*

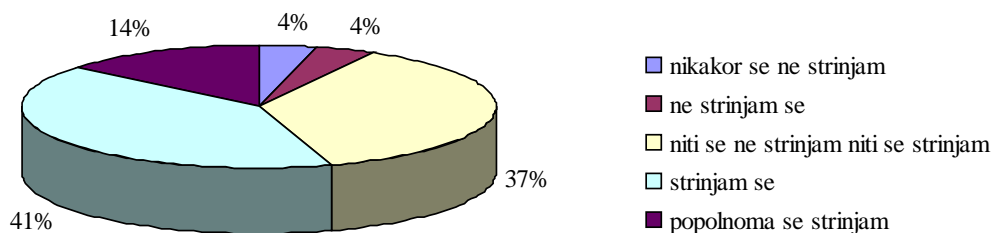
S podano trditvijo se 34 % (popolnoma se strinjam in strinjam se) vprašanih strinja, 41 % vprašanih je neopredeljenih, 25 % vprašanih pa se s trditvijo ne strinja, kar lahko pomeni, da svojega prostega časa ne preživljajo s sodelavci zaradi pomanjkanja časa oz. preobremenjenosti. Druženje izven delavnega časa je neformalna oblika komuniciranja, ki je zelo pomembna. Tako se lahko rešijo težave, ki se sicer ne bi, saj druženje v prostem času ustvarja med sodelavci bolj sproščen odnos.



Slika 11: Z mnogimi sodelavkami in sodelavci se družim tudi v prostem času, pravzaprav smo prijatelji

7. *Ko sem v težavah, mi sodelavci priskočijo na pomoč.*

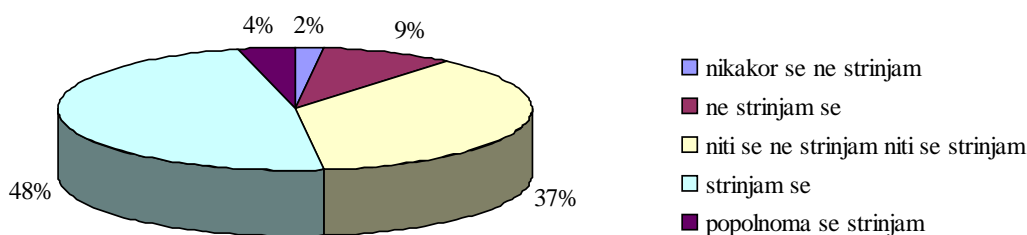
Iz grafa lahko razberemo, da je medsebojna pomoč v podjetju zelo dobra, saj se več kot polovica vprašanih (55 % – popolnoma se strinjam in strinjam se) strinja, da imajo pomoč sodelavcev v primeru težav, tretjina vprašanih (37 %) se ni znala opredeliti in le 8 % (nikakor se ne strinjam in strinjam se) vprašanih nima pomoči sodelavcev v primeru težav.



Slika 12: Ko sem v težavah, mi sodelavci priskočijo na pomoč

8. *Odnosi med zaposlenimi v podjetju so na splošno dobri.*

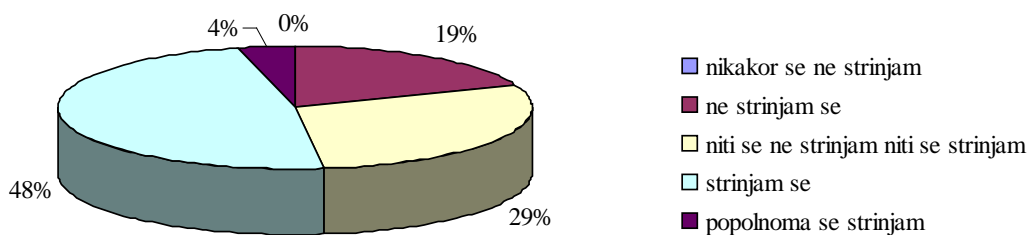
Rezultati raziskave kažejo, da se več kot polovica vprašanih (52 % – popolnoma se strinjam in strinjam se) strinja s trditvijo, da so odnosi v podjetju dobri, 37 % vprašanih je neopredeljenih in le 11 % (nikakor se ne strinjam in strinjam se) vprašanih meni, da odnosi med zaposlenimi niso dobri. Glede na pridobljene rezultate menim, da so rezultati pretežno zadovoljivi. Kljub vsemu predlagam vodstvu podjetja, da pristopi k izvajanju ukrepov za zmanjšanje odstotka neopredeljenih in nezadovoljnih delavcev. Vodstvo bi se moralo zavedati pomembnosti dobrih odnosov med zaposlenimi, saj menim, da je to eden od pomembnejših pogojev za uspešno organizacijo. Dobre odnose med zaposlenimi bi morali spodbujati na različne načine, kot na primer s spodbujanjem sodelovanja, s t. i. 'tim-buildingi', družabnimi srečanji, skupnimi izleti in strokovnimi ekskurzijami.



Slika 13: Odnosi med zaposlenimi v podjetju so na splošno dobri

9. *Zaposleni med sabo bolj sodelujemo kot tekmujemo.*

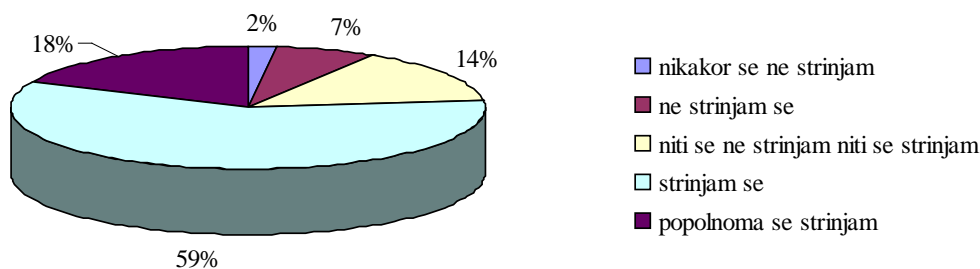
Več kot polovica vprašanih (52 %) se strinja, da s sodelavci bolj sodelujejo kot tekmujejo, slaba tretjina vprašanih (29 %) se ni znala opredeliti, 19 % vprašanih pa je mnenja, da je med sodelavci prisotno tekmovanje.



Slika 14: Zaposleni med sabo bolj sodelujemo kot tekmujemo

10. *Z veseljem se udeležujem družabnih dogodkov, ki jih za zaposlene organizira podjetje.*

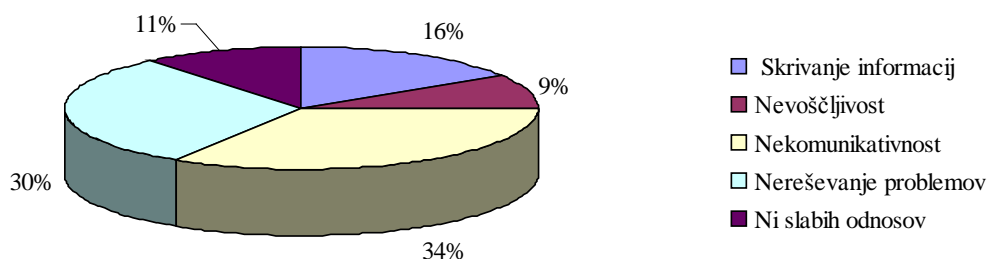
Z navedeno trditvijo se strinja tri četrtine vprašanih (77 % – popolnoma se strinjam in strinjam se), 14 % vprašanih je neopredeljenih in le 9 % (nikakor se ne strinjam in strinjam se) vprašanih se s trditvijo ni strinjalo. Na podlagi rezultatov lahko razberemo, da se večina rada udeležuje družabnih dogodkov.



Slika 15: Z veseljem se udeležujem družabnih dogodkov, ki jih za zaposlene organizira podjetje

11. Kaj je pri vas najpogostejši vzrok za slab odnos s sodelavci?

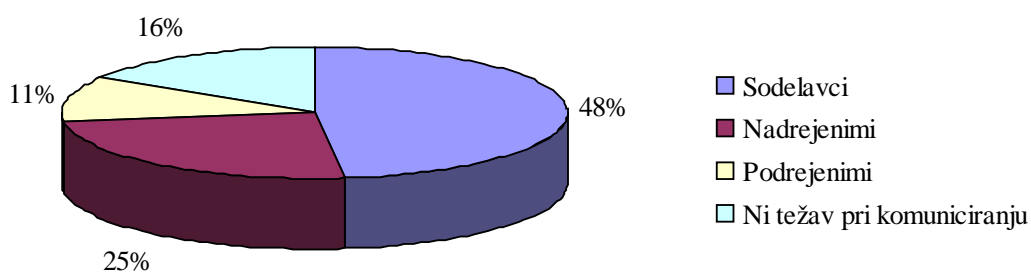
Iz rezultatov je razvidno, da več kot polovica vprašanih (64 %) meni, da sta nekomunikativnost (34 %) in opustitev reševanja problemov (30 %) najpogostejša vzroka za slab odnos med sodelavci. Sledita jima še skrivanje informacij (16 %) in nevoščljivost (9 %), kar 11 % vprašanih pa meni, da slabih odnosov ni.



Slika 16: Kaj je pri vas najpogostejši vzrok za slab odnos s sodelavci

12. Največkrat opazim motnje pri komuniciranju z/s:

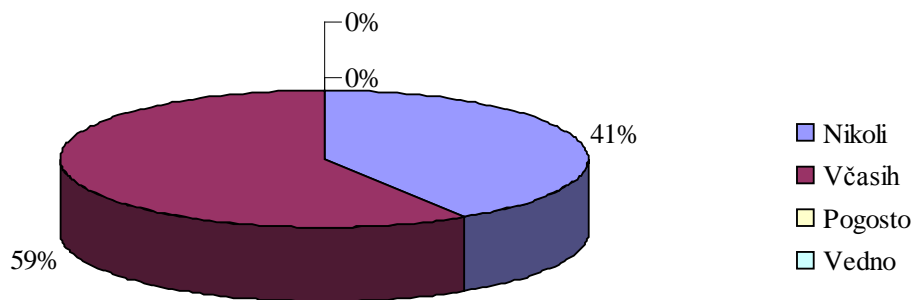
Pri tem vprašanju me je zanimalo, kje se največkrat pojavljajo motnje. Na podlagi rezultatov sem ugotovila, da se pri komuniciranju največkrat pojavljajo motnje s sodelavci (48 %), sledijo motnje z nadrejenimi (25 %) in motnje s podrejenimi (11 %), kar 16 % vprašanih pa je odgovorilo, da pri komuniciranju nima težav.



Slika 17: Največkrat opazim motnje pri komuniciranju z/s

13. Ali prihaja kdaj do konfliktov med vami in sodelavci?

Iz rezultatov je razvidno, da je kar 59 % vprašanih v konfliktu s sodelavci včasih, ostalih 41 % vprašanih pa nikoli ne zaide v konfliktne situacije.

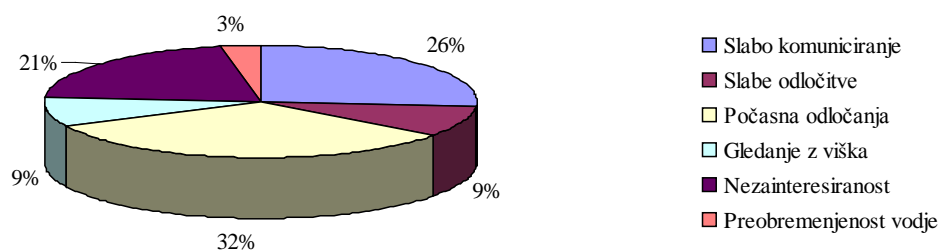


Slika 18: Ali prihaja kdaj do konfliktov med vami in sodelavci

14. Ali vas kaj moti pri odnosu z nadrejenimi?

Na to vprašanje so anketiranci lahko odgovorili z da ali ne. Za tiste, ki so odgovorili pritrdilno, je sledilo še podvprašanje: »Kaj vas moti pri odnosu z nadrejenimi?«.

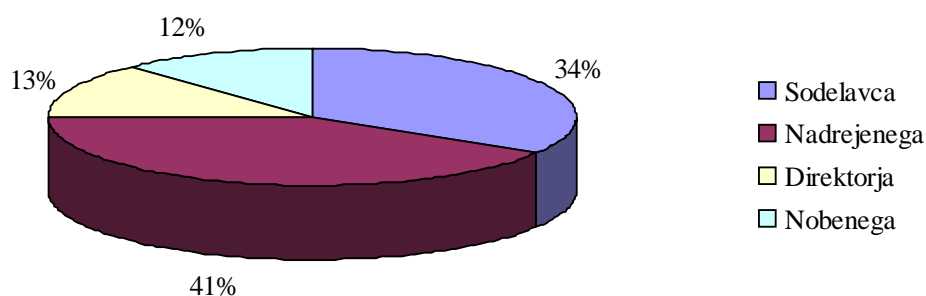
Več kot polovica (61 %) vprašanih je odgovorila pritrdilno. Kot najpogostejši vzrok so navedli počasna odločanja (32 %), slabo komuniciranje (26 %) in nezanimanje (21 %). Sledijo še slabe odločitve (9 %), gledanje z viška (9 %) in preobremenjenost vodje (4 %).



Slika 19: Kaj vas moti pri odnosu z nadrejenimi

15. Če imate težave pri vašem delu, na koga se najpogosteje obrnete?

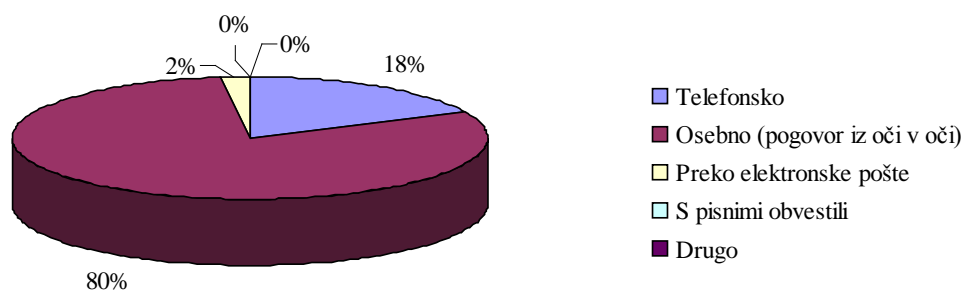
Ko pride v podjetju do težav, zaposleni o njih najpogosteje obvestijo nadrejenega (41 %) in sodelavca (34 %). 13 % vprašanih o težavah obvesti direktorja in 12 % vprašanih ne obvesti nikogar. Menim, da bi o težavah vedno morali koga obvestiti, da bi jih lahko hitreje rešili, da ne bi prišlo še do večjih težav. Komunikacija je zelo pomembna pri reševanju problemov in tega bi se morali zaposleni boljše zavedati. Podrejeni bi morali o težavah obvezno obvestiti svojega nadrejenega in obratno. V primeru večjih težav ali nesoglasij pa tudi direktorja. To pomeni, da v primeru manjših težav direktorja niti ne vznemirjamo.



Slika 20: Če imate težave pri vašem delu, na koga se najpogosteje obrnete

16. Kako najpogosteje komunicirate s sodelavci?

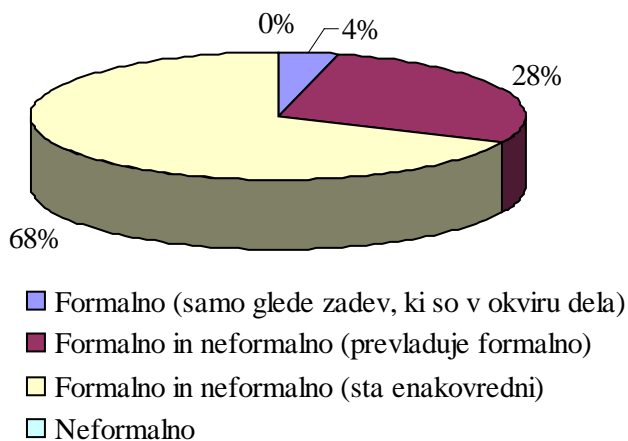
Zaposleni v podjetju najpogosteje komunicirajo s sodelavci osebno (pogovor iz oči v oči – 80 %), sledi komuniciranje preko telefona (18 %) in manjši odstotek preko elektronske pošte (2 %). Nihče od vprašanih ne komunicira s pisnimi obvestili.



Slika 21: Kako najpogosteje komunicirate s sodelavci

17. Kakšno je komuniciranje med vami in sodelavci v organizaciji?

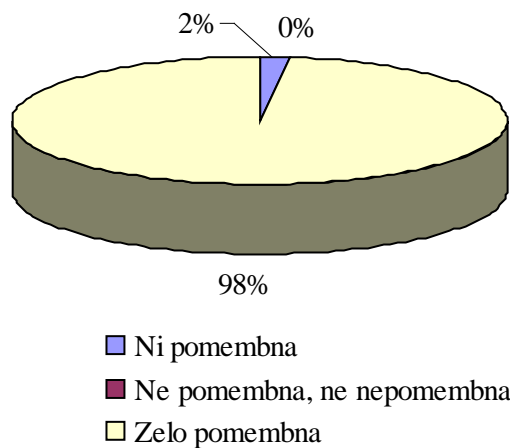
Večina vprašanih je odgovorila, da sta v organizaciji prisotni tako formalna kot neformalna oblika komunikacije (68 %). Da v organizaciji med formalnim in neformalnim komuniciranjem prevladuje formalno komuniciranje, meni 28 % vprašanih, le 4 % vprašanih pa meni, da komuniciranje poteka le formalno in to samo glede zadev, ki so v okviru dela.



Slika 22: Kakšno je komuniciranje med vami in sodelavci v organizaciji

18. *Kako pomembna je po vašem mnenju komunikacija v podjetju za uspešno poslovanje podjetja?*

Na vprašanje, kako pomembna je komunikacija v podjetju za uspešno poslovanje podjetja, je kar 98 % vprašanih odgovorilo, da je zelo pomembna. Le 2 % vprašanih pa meni, da ni pomembna.



Slika 23: Kako pomembna je po vašem mnenju komunikacija v podjetju za uspešno poslovanje podjetja

5 OCENA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

V sodobnih organizacijah je komuniciranje pogoj za obstoj in delovanje. Uspešno poslovanje organizacije zahteva prenos informacij na vse ravni poslovanja. Šele s prenosom informacij na mesta izvršitve postanejo informacije vir poslovanja.

V javnem podjetju Rižanski vodovod Koper je treba izboljšati dvosmerno komunikacijo znotraj podjetja med zaposlenimi in vodstvom. Poudariti moramo, da je komunikacija možna le, če obstaja enakopravnost med udeleženci komunikacijskega procesa, v nasprotnem primeru lahko govorimo samo o obveščanju.

Vodstvo samo tudi odločilno pripomore k razvoju poslovnega komuniciranja. Velikokrat se zgodi, da sprejemajo samo tiste informacije, ki jih želijo slišati. Izogibajo so negativni povratni informaciji o posledicah svojih odločitev na zaposlene.

Večina zaposlenih meni, da ima na razpolago vse informacije, ki jih potrebujejo za izvajanje svojega dela, hkrati pa imajo tudi možnost, da podajo predloge za izboljšavo poslovanja podjetja. Velikokrat se dogaja, da zaposleni informacije o dogajanjih v podjetju izvejo iz govoric, saj vodstvo določenih informacij ne posreduje, posledica pa je lahko nezaupanje do vodij in podjetja, kajti povsem drugače je, če nekaj izveš iz govoric in ne neposredno iz odprte komunikacije z vodjo. Nadrejeni bi morali dosledno in tekoče obveščati zaposlene o vseh dogajanjih v podjetju. Če bi bili zaposleni pravočasno obveščeni o delu, načrtovanju in problemih podjetja, bi imeli večje zaupanje v nadrejene. Povezanost med zaposlenimi in nadrejenimi ima velik pomen za dobro delo. Obveščenost zaposlenih lahko izboljšamo s pomočjo internega glasila, intranetom in tedenskimi sestanki znotraj služb.

Poleg tega rezultati kažejo, da lahko podrejeni svoja mnenja nadrejenemu izražajo brez zadržkov in da nadrejeni znajo prisluhniti podrejenemu. Takšno stanje je za poslovanje podjetja izredno dobro, kar se kaže tudi v mnenju zaposlenih o odnosih s sodelavci.

Iz rezultatov raziskave izhaja, da večina zaposlenih meni, da so odnosi med sodelavci dobri. Pogovori med zaposlenimi najpogosteje potekajo osebno iz oči v oči. Zaposleni med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo, kar je za uspešnost podjetja zelo dobro. Prisotno je tako formalno kot neformalno komuniciranje. Čeprav je ozračje med sodelavci dobro, se med posamezniki pojavljajo motnje, kjer je najpogostejši vzrok nekomunikativnost in opustitev reševanja problemov. Medsebojne slabe odnose bi moral vsak posameznik biti pripravljen popraviti pri sebi in z ostalimi sodelavci v podjetju takoj, ko konflikt nastane. Da bi podjetje še naprej uspešno delovalo, bi bilo treba ohranjati dobre medsebojne odnose tudi v prihodnje.

Med najpomembnejšimi dejavniki, ki so pripomogli k izboljšanju poslovnega komuniciranja v podjetju, je certifikat kakovosti ISO 9001:2000, ki postavlja dodatne zahteve za razvoj.

Poslovnik kakovosti podjetja predstavlja krovni dokument sistema vodenja kakovosti, v katerem so določeni elementi, ki jih izvajajo, da lahko dosežajo postavljene cilje, ki so jih opredelili s politiko kakovosti. Poslovnik opredeljuje osnovne smernice sistema vodenja in postopke ter je dokument, s katerim partnerjem dokazujejo obstoj in urejenost sistema vodenja kakovosti podjetja.

Iz zadnjega vprašanja raziskave je razvidno, da se večina zaposlenih v podjetju Rižanski vodovod Koper vedno bolj zaveda pomembnosti interne komunikacije in medsebojnih odnosov, saj je to eden glavnih dejavnikov pri uspešnem poslovanju podjetja.

5.1 Predlogi učinkovitega komuniciranja v podjetju

Na podlagi raziskave, ki sem jo opravila, izhaja, da si mora podjetje zastaviti določene cilje, če želi izboljšati interno poslovno komuniciranje. Ti cilji so:

- izboljšati informacijske pretoke z uvedbo sodobnih tehnologij in doslednim izvajanjem ISO standardov,
- izvajati dvosmerne oblike komuniciranja,
- organizirati timsko delo in 'brainstorming',
- boljše vključevanje nadrejenih v reševanje problemov pri delu svojih podrejenih z rednimi tedenskimi sestanki,
- izboljšati motivacijo zaposlenih za delo s pohvalami in finančnimi spodbudami,
- seznaniti zaposlene o pomembnosti njihovega dela in s tem povečati njihovo odgovornost za kakovost dela,
- podjetje z obveščanjem zaposlenih o pomenu njihovega dela povečuje samoiniciativnost in pripadnost zaposlenih,
- ohranjati dobre medsebojne odnose z neformalnim komuniciranjem,
- s pravočasnim obveščanjem odpraviti zamude pri reševanju problemov,
- zagotoviti večjo seznanjenost zaposlenih s strateškimi odločitvami,
- sodelavci naj ne vplivajo na mnenja drugih, ampak naj jim raje prisluhnejo.

V skladu z ISO 9001:2000 naj bi komuniciranje med zaposlenimi potekalo dvosmerno, med vsemi ravnmi podjetja, torej vodstvo – sektorji – organizacijske enote, kar zajema naslednje metode komuniciranja: sestanek vodstva in mesečni sestanki sveta kakovosti, sestanek HACCP skupine, mesečne sestanke delovnih skupin za kakovost na ravni sektorjev, sestanke organizacijskih enot v obliki krožkov kakovosti, pisna navodila, delovne naloge, neposredna komuniciranja, sporočila in informacije na oglasnih deskah, na intranetu in po elektronski pošti.

6 SKLEP

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posameznika in organizacije. Sposobnost dobre komunikacije je odločilna managerska sposobnost in temelj učinkovitega upravljanja podjetja.

Sposobnost učinkovitega komuniciranja je po mojem mnenju ena izmed najpomembnejših veščin za uspeh v življenju. Vrlina uspešnega komuniciranja ni prirojena, je pa pozitivno to, da se jo lahko naučimo. Za to je treba vložiti veliko volje in truda; treba je opustiti nekatere navade komuniciranja in jih zamenjati z novimi, učinkovitejšimi.

Zavedati se moramo, da je interno komuniciranje uspešno le, če pri njegovem razvoju sodelujejo vsi zaposleni v podjetju. Smisel podjetij je v složnem prizadevanju za doseganje ciljev organizacije. En sam človek zmore le malo, skupina ljudi, ki sodelujejo, pa lahko ogromno. To pa vsekakor terja sporazumevanje, sporočanje in dogovarjanje, skratka komuniciranje. Pri internem komuniciranju je potrebno veliko strokovnega znanja, premišljenosti in ustvarjalnosti, saj bo le tako dosežen dejanski učinek sporočil. Žal pa je interno komuniciranje še vedno premalo cenjeno in se premalo zavedamo njegove prave vrednosti pri uspešnem poslovanju podjetja.

Za podjetja lahko rečemo, da imajo uspešen sistem notranjega komuniciranja, če uspešno dosegajo zastavljene cilje v vodstvu podjetja in če je zaposlenim jasno, kakšna je njihova vloga in kakšno vedenje morajo razviti, da bodo zastavljene spremembe uresničene. Le če ima komunikacijski proces za posledico spremembe v vedenju, lahko rečemo, da je bil proces učinkovit in da sistem notranjega komuniciranja v podjetju deluje. Če ima posameznik v podjetju jasne cilje, bo lahko deloval v smeri, ki bo vodila organizacijo do zastavljenih ciljev.

Pri tem je značilno, da se s premikanjem po hierarhični lestvici navzdol manjša zaupanje v vodstvo, kar je samo po sebi razumljivo, saj so ti ljudje bolj oddaljeni od vodstva in imajo z njim manj komunikacije. Zaupanje je namreč proces, ki ga gradimo dolgoročno, kar izhaja iz mojih delovnih izkušenj v javnem podjetju ter znanj, ki sem jih pridobila med študijem na Fakulteti za Management. Prav tako se lahko zgodi, da neposredno nadrejeni določenih vsebin ne želijo sporočiti zaposlenim, predvsem informacij, ki so za zaposlene neprijetne. Posledično se lahko zgodi, da ti dobijo nepopolne informacije.

Uvajanje sprememb v podjetju vpliva na vse zaposlene, saj od vsakega zaposlenega zahteva določeno mero prilagoditve v njegovem vedenju. Predvsem pri uvajanju sprememb zaposlene zanima, kako bodo te vplivale na njihovo lokalno delovno okolje in kakšne prilagoditve bodo potrebne. Če zaposlenim ne posredujemo informacije, zakaj je do spremembe prišlo, potem bodo to dojemali kot neprijetno revolucijo, do katere bodo čutili odpor. Znotraj podjetja moramo s komunikacijskim procesom doseči skupno razumevanje med vsemi zaposlenimi o nujnosti sprememb.

V preteklosti je bil glavni cilj podjetja čim boljši poslovni izid ne glede na okoliščine za njegovo doseganje. V zadnjih letih pa se je razvoj podjetja usmeril tudi v druge dejavnosti. Vedno bolj se zavedajo, da je uspešen razvoj podjetja pogojen z mnogimi drugimi dejavniki. Med njimi je tudi interno komuniciranje. Kot v mnogih podjetjih se tudi v tej organizaciji to področje še razvija, zato bo treba temu problemu v prihodnosti posvetiti več časa in ga pravilno razvijati. Med pisanjem diplomskega dela sem namenila veliko časa analiziranju notranjega komuniciranja v podjetju.

Podjetje se ukvarja s predelavo in distribucijo pitne vode, kjer je pravočasno in pravilno obveščanje ter uspešno komuniciranje med vsemi udeleženci procesa ključnega pomena za zagotavljanje nemotene oskrbe s pitno vodo.

Čeprav se zaposleni na svoj način trudijo za izboljšanje komuniciranja, obstajajo še vedno določene omejitve, ki jim niso kos. Hkrati sem pri nekaterih zaposlenih opazila določen odpor in nezanimanje za spreminjanje stalnih običajev pri poslovanju v podjetju.

Izsledki raziskave so pokazali, da je interno komuniciranje pomanjkljivo, kajti le slaba polovica (46 %) anketirancev je menila, da imajo vse informacije za izvajanje svojega dela in kar 36 % je bilo neopredeljenih. Iz tega lahko sklepamo, da nimajo vseh informacij za izvajanje svoje dela, kar zagotovo ni dobro za učinkovito izvajanje poslovnih procesov.

Zaposlene v podjetju bodo morali motivirati in informirati o prednostih uspešnega poslovnega komuniciranja. Vsak zaposleni v podjetju, se bo moral zavedati, kaj lahko sam naredi za izboljšanje razmer na področju notranjega komuniciranja.

Z diplomsko nalogo sem želela pritegniti pozornost odgovornih v podjetju in jo usmeriti k problemom, ki izhajajo iz trenutne situacije na področju poslovnega komuniciranja. Pri vseh teh spremembah so prav v vodstvu podjetja tisti, ki s svojim vzornim delovanjem najbolj vplivajo na zaposlene v podjetju.

Spoznala sem, da si mora podjetje za izboljšanje internega komuniciranja zastaviti določene cilje. Izboljšati mora informacijske pretoke in z njihovim razvojem uvajati vedno boljše dvosmerne oblike komuniciranja. Zelo pomembno pa je tudi, da vodje zaposlene seznanijo s strateškimi odločitvami ter jih pravilno motivirajo.

LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 1999. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Poslovni bazar. 2008. *Interno komuniciranje*. [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=372](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=372) (3. 3. 2010).
- Poslovni svet. 2009. *Gradimo odnos z zaposlenimi s pomočjo internega komuniciranja*. [Http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/gradimo-odnos-z-zaposlenimi-s-pomocjo-internega-komuniciranja](http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/gradimo-odnos-z-zaposlenimi-s-pomocjo-internega-komuniciranja) (3. 3. 2010).
- Rižanski vodovod Koper. 2009. *Letno poročilo o poslovanju podjetja 2008*. Poslovni dokumenti, Rižanski vodovod Koper.
- Rižanski vodovod Koper. 2009a. *Poslovni plan za leto 2010*. Poslovni dokumenti, Rižanski vodovod Koper.
- Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vidic, Franc. 1997. *Kako razviti uspešno podjetje*. Ljubljana: Gea College.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Aleksandra Petrovački, absolventka Fakultete za management v Kopru. Trenutno pišem diplomsko nalogo o internem komuniciranju v podjetju Rižanski vodovod Koper, d. o. o. – s. r. l. Z anketnim vprašalnikom želim ugotoviti, kakšno je stanje na področju internega komuniciranja. Da bi dosegla ta cilj, potrebujem vašo pomoč. Anketa je anonimna in jo bom uporabila izključno za namene diplomske naloge. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem!

Pred vami je anketa z 19 vprašanji. Pri vsakem vprašanju obkrožite samo en odgovor.

1. Spol

Ženski

Moški

2. Starost

Do 30 let

41 do 50 let

31 do 40 let

Več kot 50 let

3. Vrsta dela, ki ga opravljate:

Vodja oddelka

Vodja službe

Podrejeni; nimam vodstvene funkcije

4. Sledi nekaj trditev.

Prosim, da stopnjo strinjanja označite z ustrežno vrednostjo, pri čemer velja: 1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

Zaposleni v podjetju imajo vse informacije, ki jih potrebujejo za izvajanje svojega dela.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo možnost, da posredujejo predloge za izboljšave v podjetju.	1	2	3	4	5
Svoje mnenje lahko izrazim nadrejenemu brez občutka napetosti.	1	2	3	4	5
Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric.	1	2	3	4	5
Nadrejeni mi pomagata rešiti problem pri delu.	1	2	3	4	5
Z mnogimi sodelavkami in sodelavci se družim tudi v prostem času, pravzaprav smo prijatelji.	1	2	3	4	5
Ko sem v težavah, mi sodelavci priskočijo na pomoč.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi v podjetju so na splošno dobri.	1	2	3	4	5

Priloga 1

Zaposleni med sabo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4	5
Z veseljem se udeležujem družabnih dogodkov, ki jih za zaposlene organizira podjetje.	1	2	3	4	5

5. Kako bi opisali značilnosti pogovorov z vašimi nadrejenimi?

	Vedno	Včasih	Nikoli	Nimam nadrejenih
Prijazen pogovor, ki privede do dogovora.				
Prijazen pogovor, ki pa ne privede do dogovora.				
Nadrejeni ima do mene aroganten odnos.				
Dialog – nadrejeni mi zna prisluhniti.				
Nadrejeni me samo neprijazno nadira.				

6. Kaj je pri vas najpogostejši vzrok za slab odnos s sodelavci?

- Skrivanje informacij
- Nereševanje problemov
- Nevoščljivost
- Drugo (dopišite): _____
- Nekomunikativnost

7. Največkrat opazim motnje pri komuniciranju z/s:

- Sodelavci
- Podrejenimi
- Nadrejenimi
- Drugo: _____

8. Ali prihaja kdaj do konfliktov med vami in sodelavci?

- Nikoli
- Pogosto
- Včasih
- Vedno

9. Ali vas kaj moti pri odnosu z nadrejenimi?

- Da
- Ne

10. Če ste odgovorili z da, kaj vas moti pri odnosu z nadrejenimi ?

- Slabo komuniciranje
- Gledanje z viška
- Slabe odločitve
- Nezainteresiranost
- Počasnost odločanja
- Drugo: _____

11. Če imate težave pri vašem delu, na koga se najpogosteje obrnete:

- Sodelavca
- Nadrejenega

- Direktorja Na drugega: _____
- Nobenega

12. Kako najpogosteje komunicirate s sodelavci?

- Telefonsko S pisnimi obvestili
- Osebno (pogovor iz oči v oči) Drugo (zapišite): _____
- Preko elektronske pošte

13. Kakšno je komuniciranje med vami in sodelavci v organizaciji ?

- Formalno (samo glede zadev, ki so v okviru dela) Formalno in neformalno (sta enakovredna)
- Formalno in neformalno (prevladuje formalno) Neformalno

14. Kako pomembna je po vašem mnenju komunikacija v podjetju za uspešno poslovanje podjetja ?

- Zelo pomembna Ne pomembna, ne nepomembna Ni pomembna

Hvala za sodelovanje!