

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

INTERNO KOMUNICIRANJE KOT VIDIK
OBVLADOVANJA ORGANIZACIJE

Mentor:	pred. mag. Armand Faganel
Obravnavana organizacija:	Gorenje, d. d.
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Dagmar Vrtačnik

KOPER, 2006

TADEJA SKOK

POVZETEK

Poslanstvo internega komuniciranja je aktivirati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih za delo v smeri doseganja organizacijskih ciljev. Aktivnosti internega komuniciranja prispevajo k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu, samoiniciativnosti, pripadnosti, motiviranosti in odgovornosti zaposlenih ter reševanju konfliktov. S čimer posledično vpliva na udejanjanje vizije, politike in strategije organizacije.

V diplomskem delu je prikazan pogled na uporabo internega komuniciranja v organizaciji. Preko tematskih poglavij osvetljujemo osnove komuniciranja in sistem internega komuniciranja, v empiričnem delu pa obravnavamo še uporabo sistema internega komuniciranja v proizvodnem podjetju, Gorenju, d. d. Vsebine se navezujejo na glavno tezo diplomskega dela, ki poudarja pomembnost internega komuniciranja za obvladovanje zaposlenih v smeri doseganja uspešnosti organizacije.

Ključne besede: organizacija, interno komuniciranje, pretok informacij, sredstva internega komuniciranja, dvosmerna komunikacija, uspešnost komuniciranja

ABSTRACT

The mission of internal communication is to activate employees' capabilities and capacities in order to work in direction of reaching the organizational goals. The activities of internal communication contribute to humane relations among people, employees' contentment, self initiative, appurtenance, motivation, employees' responsibility and solving the conflicts. In this way it consequently affects on realization of vision, politics and strategy of organization.

In diploma's paper is shown the view of the use of internal communication in organization. Through the theme's chapters we enlighten the basics of communication and system of internal communication. In empirical part we discuss the use of internal communicative system in productive company, Gorenje, d. d. The contents are attached to main thesis of diploma's paper which emphasizes the importance of internal communication to guide employees in the direction of reaching organizational success.

Key words: organization, internal communication, the flow of information, means of internal communication, two-way communication, success of communication

UDK 316.77: 658 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Komuniciranje v organizaciji	3
2.1	Organizacijsko ali interno komuniciranje	3
2.1.1	Proces internega komuniciranja	5
2.1.2	Ravni organizacijskega komuniciranja	7
2.1.3	Razmerje med organizacijsko strukturo in komunikacijo v podjetju	9
2.1.4	Sredstva internega komuniciranja	11
2.1.5	Pomen povratne informacije v internem komuniciranju	12
2.1.6	Motnje pri komuniciranju	14
2.2	Komuniciranje v organizaciji za obvladovanje organizacije	16
2.2.1	Komunikacijsko ozračje in organizacijska kultura	17
2.2.2	Komuniciranje kot element vodenja	19
2.2.3	Zaposleni in interno komuniciranje	20
2.3	Kako doseči odličnost internega komuniciranja	22
3	Interno komuniciranje v Gorenju, d. d.	25
3.1	Predstavitev podjetja	25
3.1.1	Dejavnosti podjetja in njegove osnovne značilnosti	26
3.1.2	Struktura zaposlenih	27
3.2	Komuniciranje z zaposlenimi v Gorenju, d. d.	27
3.2.1	Zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem v Gorenju, d. d.	28
3.2.2	Sredstva internega komuniciranja v Gorenju, d. d.	32
3.2.3	Vedenje vodij pri komuniciranju	36
3.2.4	Motnje pri komuniciranju v Gorenju, d. d.	37
3.3	Izboljšanje razmer na področju internega komuniciranja v podjetju	37
3.3.1	Dodatne oblike komuniciranja, ki bodo prinesle boljšo pretočnost informacij	38
3.3.2	Priporočila za uspešno komunikacijo med vodjo in podrejenim	39
3.3.3	Ukrepi za odpravo motenj pri komuniciranju v podjetju	40
4	Sklep	43
	Literatura	47
	Viri	48
	Priloge	49

SLIKE

Slika 2.1	Proces komuniciranja	6
Slika 2.2	Zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem	29
Slika 3.1	Zadovoljstvo z informiranjem v strokovnih službah.....	30
Slika 3.2	Pravočasnost informacij	30
Slika 3.3	Informacije, ki jih pogrešajo zaposleni	31
Slika 3.4	Ocena odkritosti in odprtosti komunikacije v podjetju	32
Slika 3.5	Viri informacij	35
Slika 3.6	Vedenje vodij pri komuniciranju.....	36
Slika 3.7	Motnje pri komuniciranju.....	37

TABELE

Tabela 2.1	Sredstva internega komuniciranja.....	19
------------	---------------------------------------	----

KRAJŠAVE

KA	proizvodni program kuhalnih aparatov
HZA	proizvodni program hladilno-zamrzovalnih aparatov
PPA	proizvodni program pralno-pomivalnih aparatov
SS	strokovne službe

1 UVOD

Področje raziskovanja v diplomski nalogi je interno ali organizacijsko komuniciranje ter področje internega komuniciranja v podjetju Gorenje, d. d.

Interno komuniciranje lahko pojmuje kot ožilje organizacije, saj se z internim komuniciranjem po organizaciji pretakajo informacije, ideje, mnenja in še bi lahko našteali ogromno tako imenovanih krvničk, ki so za organizacijo strateškega pomena. Pa vendar se temu področju v praksi organizacije še vedno premalo posvečajo, ker se enostavno ne zavedajo, da je komuniciranje edino sredstvo s katerim lahko obvladujemo celoten sistem. Saj s komuniciranjem posredujemo navodila za delo, s pogovori vodje vodijo svoje podrejene, s komuniciranjem oblikujemo človeške medsebojne odnose in dosežemo zadovoljstvo zaposlenih in s tem tudi večjo učinkovitost pri delu. S komuniciranjem pridemo do inovativnih idej, ki so danes gonilo razvoja. S komuniciranjem povezujemo organizacijo v celoto in jo usmerjamo v doseganje skupnih ciljev. Skratka s komuniciranjem obvladujemo organizacijo.

Zavedati se moramo, da je konkurenčnost v današnjem turbolentnem okolju fenomen, ki ga ni mogoče doseči z najsodobnejšimi stroji, z najnovejšo programsko opremo. Konkurenčno prednost lahko dosežemo samo z zaposlenimi, saj so ljudje s svojim znanjem in sposobnostmi najpomembnejši proizvodni tvorec.

Pri razvijanju in ohranjanju vedenja sodelavcev v podjetju ima pomembno vlogo medosebna komunikacija, vertikalna (hierarhično nadrejeni in podrejeni) in horizontalna (sodelavci med seboj). V medsebojni komunikaciji pridobivamo sinergijsko vedenje, ki zadovoljuje potrebe in cilje podjetja. Podjetje mora razvijati in vzdrževati takšen odnos in komunikacijski kontekst, znotraj katerega so lahko zaposleni dobri in uspešni, oziroma znotraj katerega ne morejo biti slabi in neuspešni. Nasprotno temu je destimulirajoče in antikreativno odnosno in komunikacijsko okolje podjetja v katerem se bodo celo genetsko najbolj nadarjeni strokovnjaki »razvili« v povprečne ali celo slabe delavce (Vrtačnik 1995, 4).

Interna komunikacija omogoča podjetju iskanje, ohranjanje in razvijanje sodelavcev in njihovega uspešnega delovanja v podjetju, se pravi aktiviranje njihovih možganov, angažiranje njihove osebnosti in ustvarjanje njihove identitete. Na ravni organizacije pa interno komuniciranje izgraja tudi zdrave odnose med vodstvom in zaposlenimi ter med zaposlenimi, spodbuja zaposlene k doseganju planskih ciljev podjetja, vzpostavlja in vzdržuje lastno organizacijsko kulturo, uveljavlja timsko delo, večja notranjo kredibilnost vodstva in lahko bi izpostavili še mnogo funkcij internega komuniciranja, ki prinašajo podjetju pozitivne točke za doseganje konkurenčnosti.

Namen diplomske naloge je predstaviti interno komuniciranje v Gorenju, d. d., ki ni nekaj avtonomnega, temveč so interne komunikacije v nenehni interakciji z organizacijsko kulturo, marketingom in zaposlenimi v podjetju. Na interno komuniciranje vpliva tudi organizacijska struktura, ki narekuje odnose v podjetju in s tem komuniciranjem postavlja okvirje, do katere točke je komunikacijo sploh možno razviti.

Pri obravnavanju internega komuniciranja smo upoštevali predpostavke, da je interno komuniciranje v nenehni soodvisnosti z zaposlenimi, njihovimi znanji in sposobnostmi. Interno komuniciranje je mehanizem, ki s posrednimi učinki krmili celotno organizacijo. Ter v Gorenju, d. d. je sistem internega komuniciranja premalo razvit, ne zavedajo se pomembnosti dvosmerne komunikacije.

Za pridobitev ustreznih informacij smo izvedli uporabno raziskavo, uporabili smo podatke iz že nekaterih predhodno opravljenih raziskav, manjkajoče informacije za ugotovitev dejanskega stanja internega komuniciranja v podjetju, pa smo pridobili z anketiranjem zaposlenih po proizvodnih programih.

Cilj diplomske naloge je dosežen, če bodo ugotovitve raziskave služile kot analiza sedanjega stanja in napotek vodstvu podjetja za sprejem odločitev, ki bodo prinesle izboljšave na področju internega komuniciranja, predvsem v smeri boljše pretočnosti informacij in uporabi sredstev internega komuniciranja, ki temeljijo na dvosmernem komuniciranju.

Pri obravnavanju sistema internega komuniciranja v podjetju smo imeli omejen dostop do podatkov in informacij. Omejitev so predstavljali anketirani zaposleni, ki so bili nepripravljeni za sodelovanje pri izvajanju anketiranja, poleg tega pa so podatki subjektivne narave. Omejen pa je tudi nabor literature in virov, ki so subjektivna odločitev raziskovalca.

Diplomsko delo je zastavljeno tako, da vključuje najpomembnejša spoznanja in definicije na temo internega komuniciranja in njegovega vpliva na uspešnost dela v organizaciji in uporabni del, ki zadeva konkretno podjetje.

Razdeljeno bo na tri vsebinske sklope. Uvodno poglavje zajema namen dela, predstavitev problema, metode dela in omejitve, pri zbiranju podatkov.

V drugem poglavju bo predstavljeno pojmovanje komuniciranja, sestavine internega komuniciranja, vpliv internega komuniciranja na organizacijo in odličnost internega komuniciranja.

V tretjem poglavju bomo predstavili sistem internega komuniciranja v Gorenju, d. d. Njegove pomanjkljivosti in predloge za izboljšanje dejanskega stanja komuniciranja v podjetju in ukrepe za doseganje odličnosti internega komuniciranja.

2 KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

Komuniciranje je najpomembnejši vir nove vrednosti in konkurenčne prednosti 21. stoletja. Da bi podjetja iz svojega človeškega, relacijskega in strukturnega kapitala ustvarila kar največjo vrednost morajo spodbujati sistematično graditev odnosov in kar najboljše komuniciranje vseh v podjetju (Šubic 2004, 28).

Organizacije se v boju za doseganje maksimalne kakovosti in konkurenčnosti v globalnem okolju neprestano srečujejo s številnimi ovirami, in ne samo z ovirami na trgu (konkurenca, svetovna recesija...) ampak tudi z ovirami znotraj samega podjetja, kot so vodenje zaposlenih, motiviranje zaposlenih, produktivnost, ekonomičnosti itd. Obvladovanje in premagovanje teh ovir in s tem posledično povezanim obvladovanjem organizacije je mogoče le z ljudmi, ki se zavedajo pomena komunikacij. Komuniciranje predstavlja vez med zaposlenimi, vez med vodjem in podrejenim, vez med upravo in proizvodnjo. Te interakcije pa tvorijo organizacijo, ki skupaj in s posameznim delom organizacije oz. s posameznim zaposlenim deluje v smeri doseganja skupnih ciljev.

2.1 Organizacijsko ali interno komuniciranje

»Organizacijsko komuniciranje je izmenjava informacij, zamisli in občutkov, navzdol, navzgor in v isti ravnini organizacijskih linij. Z eno besedo: (iz)menjava. [...].« (Foltz 1981, 5, cit. po Berlogar 1999, 71)

Berlogar (1999; Podgoršek 2004, 8) trdi, da organizacijo sestavljajo ljudje, ki se komuniciranju in sporazumevanju med seboj ne morejo izogniti, če želijo uresničiti svoje in organizacijske cilje.

Organizacijsko komuniciranje je za Shockley-Zalabakovo (1999; Berlogar 1999, 71) proces, prek katerega se organizacije oblikujejo in prek katerega nato same oblikujejo dogodke. Gre za kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena. Organizacijsko komuniciranje je podobno in obenem drugačno od drugih tipov komuniciranja. Podobnost se kaže v tem, da ima pošiljatelja, prejemnika, sporočilo, njegovo kodiranje in dekodiranje, kanale in zastoje, kar so elementi vsakega komuniciranja. Vendar je organizacijsko komuniciranje več kot vsakodnevna interakcija posameznikov znotraj organizacije, ker daje organizaciji svoj smisel.

Te definicije organizacijskega komuniciranja nam dajejo vedeti kako pomembno je komuniciranje za samo ustanovitev organizacije in nadalje za delovanje organizacije. Organizacija je namreč skupek ljudi, ki jih povezujejo skupni cilji. Doseganje teh skupnih ciljev pa je mogoče le preko skupne aktivnosti, katere temelj je komuniciranje.

Ferjan (1998, 42) pa komuniciranju dodaja še eno vlogo in sicer vplivanje na obnašanje posameznikov. V organizaciji je naloga komuniciranja doseči, da bodo posamezniki delovali v smislu doseganja ciljev organizacije.

Organizacijsko komuniciranje je torej temelj organizacije, ki omogoča prenos informacij, zamisli in občutkov s ciljem medsebojnega sporazumevanja v vseh smereh organizacije in vpliva na delovanje posameznikov v smeri doseganja skupnih ciljev.

Poslanstvo in namen internega komuniciranja je (Dialogos 2003; Šega 2005, 12):

- omogočiti zaposlenim uspešno upravljanje svojega dela, da s tem prispevajo k uresničitvi ciljev organizacije,
- omogočiti vodstvu udejanjanje vizije, politike in strategije ter izvajanje sprememb,
- prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in pripadnosti, motiviranosti, sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov, reševanju interakcijskih in interesnih konfliktov.

Za lažje razumevanje pomembnosti internega komuniciranja za organizacijo bomo teoretične predpostavke podprli s praktičnim primerom:

Lahko si predstavljamo organizacijo brez komunikacije, zaposleni se ne pogovarjajo, ne telefonirajo, si ne izmenjujejo dopisov, ne pošiljajo faksov, ne pošiljajo in ne berejo elektronske pošte, so tiho in nič ne delajo. V takšnem primeru se ne zgodi nič in tudi ne moremo govoriti o organizaciji, saj je to le skupina posameznikov, ki med sabo niso povezani in tudi niso v delovni akciji za doseganje skupnih interesov. Nasprotno tej organizaciji si lahko predstavljamo ogromno proizvodno halo, v kateri dela več sto ljudi in med njimi poteka komunikacija, se pogovarjajo, telefonirajo itd., vendar ta komunikacija ni usmerjana v doseganje skupnih ciljev, nastane kaos. In takšna organizacija je prav tako brezplodna kot prva.

Možina in Damjan (1992, 21) poudarjata, da s tem, če količina komunikacij narašča, ni vedno rešen problem nezadostne informiranosti. Med posamezniki oz. skupinami ni večjega razumevanja brez ustrezne stopnje medsebojnega zaupanja, le kadar se sodelavci v bistvenih elementih že strinjajo med sabo, je večja količina komuniciranja uspešna.

Bové in Thill (2000; Kalla 2005, 3003) razlikujeta med komunikacijo in učinkovito komunikacijo. Verjameta, da je učinkovita komunikacija samo takrat, kadar z njo dosežemo razumevanje in stimuliramo druge za akcijo in za razmišljanje o novih možnostih.

Komunikacija je torej nujno potrebna za obstoj organizacije, vendar le takrat kadar je organizirana in usmerjena v doseganje ciljev organizacije oz. kadar je komunikacija učinkovita.

2.1.1 Proces internega komuniciranja

Shramov model komuniciranja (Ule in Kline 1996, 64) temelji na dveh načelih:

- Medosebna komunikacija je odvisna od izkušenj ljudi, skupnega jezika, vrednot, podobnih socialnih izkušenj, skupnega socialnega okolja in sorodnosti v osebnosti sodelujočih v komunikaciji. Vse to povečuje skupne izkušnje in zagotavlja dobro komunikacijo.
- Posredovane ideje in stališča so vedno pod vplivom številnih dražljajev, kontekstov, namigov in sugestij.

Proces komuniciranja vsebuje šest ključnih elementov (Ule in Kline 1996, 65):

- kodiranje sporočila,
- sporočilo,
- kanal,
- dekodiranje sporočila,
- šum,
- odgovor in povratna zveza.

Kodiranje sporočila

Oddajnik je oseba ali organizacija z informacijo, ki jo hoče posredovati drugi osebi. V okviru organizacije lahko kot oddajnika označimo zaposlenega z informacijami, idejami in ciljem komuniciranja. Proces komuniciranja nastopi, ko oddajnik izbere besede, simbole in slike, ki predstavljajo sporočilo, ki ga oddajnik želi prenesti prejemniku. Ta proces imenujemo kodiranje in pomeni pretvarjanje misli, idej, informacij in stališč v simbolično obliko, ki bo pripomogla k razumljenosti sporočila na strani prejemnika.

Sporočilo

Rezultat procesa kodiranja je sporočilo v obliki, ki je primerna za posredovanje preko načrtovanega komunikacijskega kanala. Sporočilo mora biti oblikovano in posredovano tako, da vzbudi prejemnikovo zanimanje. Komunikacija je uspešna le takrat kadar sporočilo prejemnika privede do želene reakcije.

Kanal

Kanal je metoda ali medij, po katerem sporočilo potuje od oddajnika do prejemnika. Kanale za prenos sporočil ločimo na osebne in neosebne. Osebni kanali temeljijo na medosebnem stiku med posamezniki ali skupinami. Prenos sporočil preko neosebnih kanalov pa ne vsebuje osebnega stika ampak poteka preko različnih sredstev, ki se jih poslužujejo organizacije, npr. telefona, interneta, internih časopisov in obvestil. Pravilno izbran komunikacijski kanal lahko veliko prispeva k učinkovitosti

komunikacije. Najučinkovitejša je še vedno osebna komunikacija saj nam omogoča takojšnjo povratno informacijo.

Dekodiranje sporočila

Dekodiranje je proces interpretiranja sporočila v prejemnikove misli. Ta proces je pod močnim vplivom prejemnikovega okvira razmišljanj. Zavedati se moramo, da bo ekonomist direktorja drugače interpretiral kot strojnik. Komunikacija je uspešna le kadar se proces prejemnikovega dekodiranja uskladi s pošiljateljevim kodiranjem sporočila.

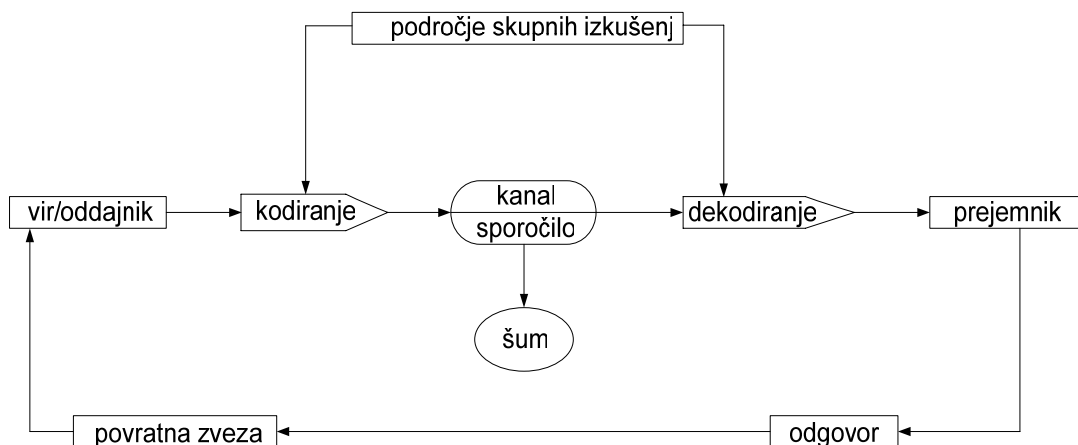
Šum

Šum predstavljajo vsi faktorji, ki popačijo namen sporočila. Šum se lahko pojavi v vsakem od elementov komuniciranja. Šum lahko nastane že pri samem kodiranju sporočila z uporabo napačnega simbola. Lahko se pojavi na komunikacijskem kanalu ali pri dekodiranju sporočila. Vsak šum lahko povzroči posredovanje nepopolnih informacij, zakasnitev sporočila in napačno interpretiranje posredovanih informacij.

Povratna informacija (angl. feedback)

Povratna informacija je del prejemnikove reakcije ali odgovora in potuje nazaj k oddajniku sporočila in pomeni povratno zanko procesa komuniciranja. Povratna informacija je lahko izražena verbalno ali neverbalno. Obstajajo pa tudi posredne povratne informacije, ki se kažejo v nižji produktivnosti ali v bistveno boljše opravljenem delu, v zadovoljstvu ali nezadovoljstvu zaposlenih itd.

Slika 2.1 Proces komuniciranja



Vir: Shram (1971); Ule, Kline (1996, 65)

Kavčič (1999, 9) pa poleg navedenih elementov dodaja še dva elementa komunikacijskega procesa: informacijski (komunikacijski) učinek in organizacijsko okolje.

Informacijski (komunikacijski) učinek

Informacijski učinek se nanaša na reakcije prejemnika sporočila na prejete informacije, odvisen je od vrste informacije, od zaznave sporočila in od njegove uporabe. Informacijski učinek ni odvisen samo od vsebine oddanega sporočila ampak tudi od izgube v komunikacijskem kanalu in od prejemnika sporočila. Posameznik se pomena besed nauči in zato dva posameznika isti besedi ne pripisujeta natančno istega pomena. Zato obstaja velika verjetnost, da bo prejemnik sporočila sporočilo vsaj do neke mere zaznal drugače, kot pa je načrtoval sporočevalec. Nadalje pa je od prejemnika odvisno tudi to, kako bo zaznano sporočilo uporabil.

Organizacijsko okolje

Komuniciranje vedno poteka v določenem okolju, ki s svojimi dejavniki vpliva na potek komuniciranja, v organizaciji je to organizacijsko okolje. Organizacija postavi pravila, kako poteka komuniciranje in razvije sredstva, ki jih udeleženci v komunikacijskem procesu lahko uporabljajo. Ključna pri tem pa je organizacijska kultura, ki določa vedenje posameznikov v organizaciji in s tem tudi komunikacijske vzorce.

2.1.2 Ravni organizacijskega komuniciranja

Kreps (1990, 49) navaja štiri hierarhične ravni organizacijskega komuniciranja in sicer osebna komunikacija, medosebna komunikacija, komuniciranje v (manjših) skupinah in komuniciranje med skupinami.

Osebna komunikacija (angl. *Intrapersonal Communication*) je temeljna raven človekovega komuniciranja, pri kateri interpretiramo in razvijamo sporočilo za pošiljanje ostalim. To je v bistvu komunikacija samega s seboj. Proces osebne komunikacije je torej oblikovanje sporočil (kodiranje) in interpretiranje sporočil (dekodiranje). Osebna komunikacija je najbolj temeljna oblika komuniciranja, saj proces kodiranja in dekodiranja omogoča ljudem pošiljanje in prejemanje sporočil, kar omogoča medosebno komunikacijo in komunikacijo v manjših skupinah.

Medosebna komunikacija (angl. *Interpersonal Communication*) je komunikacija med dvema posameznikoma (dvojica), osebno ali prek medijev, ki ne zahtevajo osebnega stika. Medosebna komunikacija uporablja osebno komunikacijo za dekodiranje sporočil drugih oseb in kodiranje sporočil za pošiljanje drugim osebam. Najpomembnejša posledica medosebnega komuniciranja so medosebni odnosi, ki se pri tem tvorijo in so bistvenega pomena za organizacijo. Osebna komunikacija in medosebna komunikacija omogočata ljudem komunikacijo naslednje višje ravni – komuniciranje v manjših skupinah.

Komunikacija v manjših skupinah (angl. *Small-Group Communication*) poteka med tremi ali več ljudmi, ki si prizadevajo prilagoditi se svojemu okolju in doseči skupne cilje. Komuniciranje v skupini je kompleksnejše od medosebne komunikacije zaradi številnih medosebnih komunikacijskih zvez. Kompleksnost pa povečuje tudi

skupinska dinamika, oblikovanje raznih podskupin in koalicij. Navadno so s takšnimi delovnimi skupinami povezani problemi skupinskih norm in pravil, skupnega odločanja, vodenja in reševanja konfliktov znotraj skupin. Komunikacija v manjših skupinah je temelj komunikacije med skupinami.

Komuniciranje med skupinami (angl. *Multigroup Communication*) se pojavlja znotraj družbenega sistema, sestavljenega iz medsebojno odvisnih manjših skupin, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupen cilj. Komuniciranje med skupinami je sestavljeno iz osebnega komuniciranja, medosebnega komuniciranja in komuniciranja v manjših skupinah, torej iz vseh hierarhično nižjih ravni komuniciranja. Ta oblika komuniciranja je nujno potrebna za delovanje organizacij, saj omogoča koordinacijo aktivnosti tam, kjer zaradi velikosti ni mogoče zagotoviti neposrednega komuniciranja vsakega z vsakim.

Različni avtorji pa se med sabo razlikujejo po tem, katera je temeljna raven človekove interakcije v organizacijskem okolju, kot navaja Berlogar (1999, 62) je za Danielsa in Spikerja temeljna raven komuniciranja v organizaciji medosebna komunikacija, največji pomen pripisujeta komuniciranju nadrejenih s podrejenimi. Kljub temu pa avtorja poudarjata tudi komuniciranje v skupini, ki da je za organizacijo najbolj značilno, saj organizacija je skupina.

Poleg navedenih ravni komuniciranja, ki so pomembne za komuniciranje v organizaciji, pa Berlogar (1999, 63) podaja še obče komuniciranje, ki je komuniciranje enega z mnogimi, pri čemer gre za to, da management poskuša pošiljati sporočila in informacije skozi celotno organizacijsko strukturo, zaposlenim, javnosti in specifičnim skupinam znotraj organizacije. To poteka preko sestankov z zaposlenimi, preko obvestil, internih časopisov itd.

Komuniciranje je kompleksen proces predvsem zaradi številnih komunikacijskih zvez, še posebej kadar gre za organizacijsko komuniciranje pri katerem je teh zvez mnogo. Zato morajo biti komunikacije na posameznih ravneh dobro načrtovane in usklajene, še poseben poudarek pa je na zvezah med temi ravnmi saj le takšna komunikacija postane komunikacija, ki osmišlja podjetje oz. povezuje posamezne dele podjetja in ga obvladuje.

Nenazadnje tudi ne moremo trditi, katera raven komuniciranja je najpomembnejša za uspešno komuniciranje v organizaciji, saj se te ravni med sabo prepletajo in dopolnjujejo in zato je potrebna tako osebna komunikacija kot medosebna in vse do obče komunikacije, če želimo, da bo komunikacija prinesla želene rezultate v smeri pretoka informacij in povezovanja delov organizacije v celoto.

2.1.3 Razmerje med organizacijsko strukturo in komunikacijo v podjetju

Učinkovitost internega komuniciranja je v precejšni meri odvisna od sestave organizacije oz. od organizacijske strukture. Za naše preučevanje je pomembno vprašanje, katera organizacijska struktura pospešuje učinkovito komunikacijo.

V praksi se srečujemo s tremi organizacijskimi strukturami in glede na te strukture si bomo pogledali vpliv na komunikacijo v podjetju, kot jo opredeljuje Blažič (2002, 123):

Funkcijska struktura organiziranosti sodi med centralne strukture organiziranosti. Takšna struktura se še danes uporablja v manjših industrijskih podjetjih. Zanj je značilna členitev organizacije na ključne funkcije, kot so proizvodnja, prodaja, računovodstvo itd. Prednost takšne strukture je v njeni racionalnosti, saj se naloge opravljajo pod enim vodjem, kar manj povzroča manjše stroške. Vendar pa takšna struktura ni naklonjena hitrim spremembam, komunikacijski tokovi so namreč zelo počasni, tudi odločitve se sprejemajo zelo počasi in tudi rezultati razvojno-raziskovalnega dela se zelo počasi prenašajo v proizvodnjo. V podjetju, ki ima funkcijsko organizacijsko strukturo, morajo informacije skozi različne hierarhične ravni, pri čemer se zgodi, da dosežejo naslovnika le delno ali pa ga sploh ne. To velja tako za informacije, ki potekajo z vrha podjetja proti dnu in tudi obratno. Dokazano je, da od petih ravni odgovornosti na koncu na razpolago le še 20% izvornih informacij. Če so informacije posredovane, ne pa tudi pravilno razumljene in uporabljene hitro dobijo drugo vsebino, ki pa ni bila načrtovana. Zmanjšanje teh informacijskih izgub je možno doseči s krčenjem števila ravni odgovornosti, kar bi informacijsko izgubo hierarhičnih struktur bistveno z reduciralo. Število hierarhičnih ravni pa ni edini problem, pomembna je tudi optimizacija informacijskih kanalov. Točna informacija je predpostavka smotrne interne komunikacije.

Divizijska struktura organiziranosti je decentralizirana struktura organiziranosti, kar pomeni, da so posamezne funkcije organizirane po posameznih proizvodih. Vse pomembnejše odločitve se sprejemajo na ravni programa, zato je divizijska struktura organiziranosti bolj fleksibilna kot funkcijska. Divizijska struktura je usmerjena poslovno, vendar pa ima podobne pomanjkljivosti kot funkcijska struktura, saj je znotraj posameznega oddelka prav tako zasnovana funkcijsko in hierarhično, komunikacija pa je usmerjena predvsem na odjemalce in v proizvode, ne pa v ljudi v obratovalnih funkcijah. Pri primerjavi obeh struktur se pokaže, da je komunikacija nezadostna.

Matrična struktura organiziranosti pa je kombinacija funkcijske in divizijske strukture. Pri tej strukturi so zaposleni podrejeni hkrati funkcijskemu in projektnemu vodju, kar pomeni veliko verjetnost konflikta, kar prepreči ukazovanje. Takšen sistem predstavlja dobre pogoje za komunikacijo, ker dopušča več komunikacijskih povezav.

Uveljavljanje te strukture v praksi pa je bilo večkrat neuspešno zaradi pomanjkanja komunikacijskih sposobnosti. Za dobro funkcioniranje matrične strukture je nujna dobra informiranost vseh njenih članov, poleg tega pa zahteva tudi razvito komuniciranje v vseh smereh.

Formalne kanale komuniciranja večinoma določa struktura, ki jo začrta organizacija in ki vključuje razporeditev organizacijskih ravni, oddelkov in enot, pa tudi specifične odgovornosti, delovna mesta in delovna navodila zaposlenim (Kreps 1990; Berlogar 1999, 115).

Formalno komuniciranje je tesno povezano s konceptom hierarhičnosti. Formalno komuniciranje delimo na:

- vertikalno komuniciranje in
- horizontalno komuniciranje.

Vertikalno komuniciranje je komuniciranje od vrha navzdol in od spodaj navzgor in opravlja naslednje funkcije (Berlogar 1999, 116):

- pošilja ukaze vzdolž hierarhije,
- zaposlenim daje informacije, povezane z delom,
- zaposlenim daje pregled nad uspešnostjo opravljenega dela,
- usmerja zaposlene k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev.

Horizontalna komunikacija opravlja pomembne organizacijske funkcije (Lee in Zweran; Berlogar 1999, 120):

- zagotavlja koordinacijo dela,
- zagotavlja pridobivanje relevantnih in za sodelavce skupnih informacij,
- rešuje probleme med sodelavci,
- omogoča medsebojno podporo.

V veliko organizacijah je uveljavljeno predvsem individualno komuniciranje, za katerega je značilno, da sodelavci vodje oskrbujejo s potrebnimi informacijami, vodja pa nato sam sprejme odločitve. Problem pa se pojavi pri tem, ker podrejeni svojemu vodju posredujejo takšne informacije, ki jih le-ta želi slišati. Slabost takšne komunikacije je tudi v tem, da se informacije od spodaj navzgor, proti vrhu hierarhične piramide pogosto deformirajo in izgubijo svoj prvotni namen. Podobno se zgodi tudi z informacijami potujočimi navzdol, navodila in ukazi se popačijo in postanejo neuporabni za realizacijo predvidenih ciljev. Zato bi organizacije morale uvesti matrično ali organizacijsko strukturo organiziranosti, saj bi se tako izognili komunikaciji škodljivi hierarhiji in se usmerili v timsko delo, ki ustvarja boljše pogoje za prenos točnih informacij. Vendar pa je pri tem potrebno timsko delo razumeti širše,

na ravni organizacije, kar pomeni, da morajo tudi vodje s svojimi podrejenimi na najnižji ravni sodelovati kot team. Torej morajo biti pripravljeni sprejeti drugačna mnenja, predloge za delo in morajo predvsem širiti enakopravnost in upoštevanje slehernega zaposlenega, predvsem pa se morajo izogniti temu, da bi sami sprejemali odločitve.

2.1.4 Sredstva internega komuniciranja

Sredstva internega komuniciranja so sredstva s katerimi dosegamo zastavljene komunikacijske cilje. So pomembna sestavina komunikacijskega procesa in se od podjetja do podjetja razlikujejo glede na njihove potrebe in cilje. Pri vzpostavitvi komunikacijske strategije je pomembna pravilna izbira sredstev komuniciranja, pri čemer je potrebno upoštevati primernost, uporabnost, učinkovitost in seveda tudi stroške uporabe sredstev komuniciranja za posamezno ciljno skupino (Požar v Gruban in drugi 1998; Buneto 2004, 20).

Tabela 2.1 Sredstva internega komuniciranja

<p>Pisna sredstva: interni časopisi, bilteni za zaposlene, priročniki, navodila, letno poročilo, oglasna deska, nabiralniki za vprašanja in predloge, razstave, okrožnice, ankete za zaposlene.</p>	<p>Ustna sredstva: sestanki, kolegiji, zbori in svet delavcev, dnevi odprtih vrat, obhodi direktorja, interne prireditve, konference, osebni stiki, tečajji, izobraževanja, sistemi pohval in graj.</p>	<p>Elektronska sredstva: elektronska pošta, internet, intranet, odprte telefonske linije, interni radio, televizija, video konference itd.</p>
--	--	---

Vir: Gruban in drugi (1990) in Harrison (1995); Buneto (2004, 20)

Sredstva internega komuniciranja so raznovrstna, najbolj razširjena so oglasne deske, interni časopisi, okrožnice, obvezna navodila, redni posveti sodelavcev idr. K tem oblikam lahko dodamo tudi neformalne oblike prenašanja informacij, kot so sprejemi pri direktorju, premori za kavo, pogovori o prispeli pošti in letna strokovna ekskurzija podjetja, za katero je značilno, da je zelo plodna za interno komunikacijo in poganjanje dinamičnih človeških odnosov. Priložnosti za pogovore in prenos informacij

so tudi ob raznih priložnostih npr. novoletnih zabavah, ko vodstvo podjetja izkoristi priložnost za obveščanje zaposlenih o strateškem razvoju podjetja (Blažič 2002, 123).

V vsakem podjetju je na voljo ogromno instrumentov za komuniciranje z zaposlenimi vendar se moramo zavedati, da pri podajanju informacij preko oglasnih desk, preko okrožnic in tudi preko internih časopisov ne moremo govoriti o zadostnih oblikah komuniciranja, saj takšna komunikacija ni dvosmerna in s takšnim komuniciranjem zaposleni ne morejo podajati lastnih predlogov, in s takšne komunikacije tudi ne izvemo ali je bila informacija sprejeta in razumljena v želeni smeri, skratka ne dobimo direktne povratne informacije. Takšna sredstva informiranja so primerna le za poglobljanje in opominjanje na dogovore. Kar pomeni, da je zelo pomembno, da najprej skličemo delovni sestanek in se z vsemi zaposlenimi pogovorimo o zadevi, sprejmemo konsenz in nato sprejete ukrepe zabeležimo še na oglasno desko in v interni časopis, kjer bodo ukrepi opozarjali na sprejete dogovore, za katere je odgovoren vsak zaposleni, saj je tudi sam sodeloval pri sprejetju te določitve.

Za učinkovitost internega komuniciranja je torej zelo pomembna uporaba in kombiniranje več sredstev komuniciranja hkrati.

2.1.5 Pomen povratne informacije v internem komuniciranju

Če hočemo uspešno komunicirati, moramo nujno upoštevati dvosmerni komunikacijski proces torej iskanje in dobivanje povratnih informacij.

Povratna informacija ali komunikacijska povratna informacija je informacija o sebi in svoji komunikaciji, o drugem in njegovi komunikaciji, o nas in naši medsebojni komunikaciji, ki jo kot sogovornici ponujamo v medsebojnem komuniciranju. Komunikacijska povratna informacija je lahko verbalen ali neverbalen odgovor na vedenje sogovornika in ga damo neposredno po dekodiranju sogovorčevega sporočila. Sogovornik ga sprejme in uporabi (Splichal 1999; Sivec 2002, 6)

Povratna informacija (angl. *feedback*) poleg pošiljatelja, sporočila in prejemnika sodi med elemente komunikacijskega procesa. Povratna informacija je komuniciran odgovor na poslano sporočilo. Njena naloga je komunikatorja oskrbeti z informacijo o tem, kako se prejemniki odzivajo nanj in na komunikacijsko situacijo. S pomočjo povratne informacije lahko pošiljatelj sporočil prilagodi svojo strategijo pošiljanja sporočil in pomaga pri pojasnjevanju komuniciranja ter s tem doseže večjo učinkovitost komuniciranja (Baljić 2005, 5).

Pomembnost povratne informacije je še posebej izrazita znotraj organizacije saj je povratna informacija glavni potencial uspešne managerske komunikologije. Povratna informacija vodi pove kako in koliko so bile njegove posredovane informacije razumljene in upoštevane. Povratno informacijo vodstvo organizacije dobi s komunikacijo od spodaj navzgor.

Povratne informacije ni mogoče dobiti z apeliranjem, da so zaposleni dolžni dajati povratne informacije. Poslovodni delavci, ki ne spodbujajo sodelavcev k sodelovanju, hkrati pa želijo, da bi bili delavci bolj odprti do njih, so v paradoksnem položaju, katerega rezultat je lahko le socialni konflikt med njim in delavci. V nasprotnem primeru pa, ko lahko zaposleni kritizirajo napake poslovodnih delavcev in čim manj se bojijo posledic tega, tem bolj se čutijo odgovorni za svoje delo, za delo delovne skupine in za delo enotnega kolektiva (Možina in drugi 1986, 35).

Očitno je, da sodelovanja in odgovornosti sodelavcev ne moremo pridobiti brez demokracije in neavtoritativnih odnosov med vodjo in sodelavci. Učinkoviti managerji neprestano iščejo povratno informacijo in na takšen način dajejo organizaciji človeške medosebne odnose in kooperacijo med člani organizacije. S spodbujanjem povratne informacije damo sodelavcem vedeti, da cenimo njihova stališča in jih upoštevamo, kot enakovredne sogovornike.

Glede na povratno informacijo lahko ločimo organizacije na organizacije s kakovostno in nekakovostno povratno zvezo (Brajša 1994, 113):

Sodelavci, v podjetjih z **nekakovostno komunikacijsko povratno informacijo**, se ne pogovarjajo, samo kritizirajo in jim ni mar za sodelavca. Povratne informacije iščejo in dajejo brez besed, neverbalno, z izrazom na obrazu, z držo telesa in s kretnjami. V takšnih podjetjih so povratne informacije večinoma negativne, sodelavci z njimi izražajo nesoglasje. Povratne informacije so večidel nerealne, nepopolne, nerazumljive, subjektivne, neiskrene in zapoznele. Skratka komunikacija v takšnem podjetju je destruktivna in neiskrena, večkrat pa je prisotna tudi zlonamernost.

V podjetjih s **kakovostno povratno informacijo** se sodelavci pogovarjajo, izbirajo čas pogovora in tudi povratne informacije dajejo in iščejo v verbalni obliki. Sporočila prilagajajo sogovorniku, njegovim zmožnostim razumevanja in trenutnemu razpoloženju, poskušajo biti jasni. Prizadevajo se, da bi vsi oddajali svoje povratne informacije prostovoljno, brez občutka prisile. Komunikacija v takšnem podjetju je objektivna in iskrena.

Takšna komunikacija je uspešna predvsem zaradi zavedanja, da ima tudi druga stran pravico ne samo sprejemati ampak tudi dajati in iskati povratne informacije. Pri vsem tem je pomembno vztrajanje pri objektivnosti in resničnosti. Zelo je pomembna tudi popolnost in neposrednost povratnih informacij. Sporočila morajo biti informativna, iskrena, konstruktivna, dobronamerna in uporabna. Sporočila je treba dajati v celoti in tistemu, na kogar se nanašajo. S takšno komunikacijo bo oddajnik sporočila izvedel ali je bilo oddano sporočilo želeno razumljeno in ali je vodstvena politika podjetja ustrezna.

Po Katzu in Kanu (Šega 2005, 19) komunikacija navzgor oz. povratna informacija nadrejenim zagotavlja informacije:

- glede uspešnosti dela in problemov, povezanih z njim,
- glede dela in problemov sodelavcev,
- o tem, kako podrejeni sprejemajo politiko podjetja in njegovo delovanje,
- glede opravil in procedur za izpolnjevanje nalog.

Nekateri avtorji pa tem funkcijam povratne informacije dodajajo še (Berlogar 1999, 118):

- povratna informacija zagotavlja pritok koristnih idej podrejenih,
- omogoča preverjanje sprejetja sporočil navzdol in
- zagotavlja splošno pomoč pri odločanju, s sodelovanjem podrejenih in zagotavljanjem boljšega pregleda nad delom in problemi organizacije.

2.1.6 Motnje pri komuniciranju

Mnogokrat komuniciranje ne poteka tako učinkovito, kot bi si želela oddajnik in sprejemnik. Motnje se lahko pojavijo na kateremkoli delu komunikacijskega kroga. Ločimo tri vrste motenj (Možina in drugi 1995, 69):

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

Komunikacijske motnje so pogoste tudi pri internem komuniciranju, predvsem so izrazitejše in pogostejše motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti, te motnje so (Možina in drugi 1995, 71):

- vse kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik: hrup v delavniških prostorih, motnje pri telefonskih razgovorih ipd,
- prekinjen komunikacijski kanal – izgubljeno pismo, telefaks, povezava med računalniki – teh motenj se pošiljatelji dostikrat ne zavedajo,
- število posrednikov stopnjuje motnje v komunikacijskem kanalu; zaradi nesporazumov med njimi in zaradi selektivnega dojetja je lahko sporočilo, ko doseže vrh organizacije že popolnoma popačeno in neresnično. Enako velja pri posredovanju navodil z vrha organizacije navzdol.

V mnogih organizacijah se pojavlja tudi neučinkovitost komunikacijskega kanala, ki ga povzročajo (Berlogar 1999; Šega 2005, 19):

- neučinkovite informacije; isto informacijo lahko različni ljudje različno interpretirajo,
- neustrezna izbira sredstev za razširjanje informacij,
- filtriranje informacij; informacija ima moč, ki omogoča tistim, ki jo imajo kontrolirati situacijo in njen razplet.

Za učinkovitost internega komuniciranja je zato zelo pomembno poznavanje teh moten, predvsem kje nastajajo. Organizacije, ki se zavedajo pomena komunikacijskih motenj in težijo k njihovi odpravi lahko z majhnimi koraki dosežejo velik napredek v učinkovitosti internega komuniciranja. V praksi se večkrat dogaja, da vodje sestanke s svojimi podrejenimi opravljajo kar v času malice in razumljivo je, da v takšnih okoliščinah sestanek ne more prinesiti zelenih rezultatov. V času malice zaposleni niso zbrani, ne razmišljajo o delu in tudi ne želijo časa, ki je namenjen počitku namenjati sestankom in razgovorom o delu. Poleg tega pa je v tem času v jedilnici zelo hrupno in absolutno neprimerno za izvajanje sestanka. V takšnem primeru mora vodstvo podjetja storiti samo to, da poskrbi za miren prostor in pravi čas za pogovor in s tem bodo odpravljeni najpogostejše motnje, ki so največkrat vzrok nezadovoljstva zaposlenih in tudi slabe informiranosti.

Motnja, kot je preveliko število posrednikov v komunikacijskem kanalu pa je odpravljava s tem, da v podjetju organizirajo sestanke na katerih so udeleženi predstavniki vseh ravni v organizaciji, od vodstva do sodelavcev iz proizvodnje. Tako bomo zmanjšali število posrednikov in preprečili popačenje in zamujanje navodil in drugih pomembnih informacij.

Zavedati pa se moramo tudi tega, kot navajata Erčulj in Vodopivec (1999, 21), da lahko motnje nastanejo tudi na strani sprejemnika zaradi posredovanega preobsežnega sporočila ali preveč sporočil hkrati, včasih pa tudi zaradi lasne preobremenjenosti, zaradi česar se sprejemnik ne more dovolj posvetiti procesu poslušanja. Mnoge sogovornike pri poslušanju zmotijo tudi sogovorniki sami z navidez nepomembnimi razvadami (besedna mašila, igranje z različnimi predmeti itd), ki preusmerjajo pozornost poslušalca. Oddajnik pa se mora zavedati tudi tega, da sprejemnik sprejema sporočila s čutili in si jih zapomni le za malo časa, največ za pol minute. Poslušalec si trajneje zapomni le pomembna sporočila, sporočila, ki ga res zanimajo, ki jih radi poslušajo, in tista, ki dopolnjujejo, kar že ve o neki zadevi. Skratka, zares dojamemo in slišimo le tiste informacije, ki jih najprej zaznamo, potem pa spustimo še preko filtra svojih čustev (žalost, jeza, veselje), želja (ugajati sogovorniku), predsodkov in vrednot

(zaupanje, cenim sebe in sogovornika). Pri tem nam pomagajo zbranost, zavestno sprejemanje pomembnih informacij ter prepoznavanje čustvenih vsebin informacij.

To nam pove kako pomembno je, da razširimo svoje lastne izvirne sposobnosti, posebno kadar želimo sodelavcu razložiti neko delovno operacijo, utemeljiti postavljene cilje ali prepričati sodelavce, da je takšna rešitev najboljša v dani situaciji. Skratka posredovalec sporočil mora razvijati svoje govorniške sposobnosti. Pri posredovanju sporočil se mora posluževati čim več ponazoril, ki bodo pritegnile pozornost poslušalca, da si bo lažje zapomnil pomembne informacije in hkrati spodbujati tudi sposobnosti poslušalca, da bo pozorno poslušal in aktivno sodeloval pri razgovoru.

Torej pri odpravljanju in preprečevanju komunikacijskih motenj veliko breme leži na plečih vodij, zato je potrebno poskrbeti, da so vodje primerno usposobljeni za delo z ljudmi in da znajo izkoristiti in uporabiti blagodejne učinke komuniciranja.

2.2 Komuniciranje v organizaciji za obvladovanje organizacije

Komuniciranje v organizaciji lahko primerjamo s človeškim živčnim sistemom, ki je nujno potreben za delovanje vsakega dela telesa posebej, skupaj pa tvori kompleksno bitje, ki le kot celota deluje učinkovito. Ravno takšno funkcijo v organizaciji opravlja komuniciranje, ki če je ustrezno načrtovano in izvajano, sega v vsak del organizacije in z dražljaji, ki potekajo po teh živčnih oz. komunikacijskih kanalih izzove reakcije v smeri doseganja skupnih ciljev.

S stališča organizacije in organiziranja imajo komunikacije temeljni pomen. Brez komunikacij bi bila organizacija mrtva. Komuniciranje je proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja, vplivanja na obnašanje posameznikov, da bodo delovali v smislu doseganja ciljev organizacije (Ferjan 1998, 42).

Komuniciranje v organizaciji opravlja temeljne funkcije, ki so potrebne za obvladovanje organizacije (Kavran in Florjančič 1994, 220):

- koordiniranje različnih aktivnosti znotraj organizacije,
- vodenje posameznikov znotraj organizacije,
- orientiranje novih članov organizacije,
- oblikovanje neformalne komunikacije in ustvarjanje organizacijske kulture,
- komuniciranje z okoljem, z javnostmi,
- razreševanje konfliktov.

Lahko bi rekli, da skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja. Razne oblike komuniciranja v organizaciji (sestanki, poslovni razgovor, pogajanja ipd.) nam poleg izmenjave informacij omogočajo (Erčulj 1999, 23):

- vzdrževanje poslovnih stikov,
- delovanje in prenos idej,

- začenjanje in razvoj del,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje dejavnosti,
- reševanje problemov v delovni sredini.

Glavne naloge internega komuniciranja so (Grlica 2002, 87):

- skrbeti za zdrave odnose med vodstvom in zaposlenimi ter med sami zaposlenimi,
- povečati občutek pripadnosti organizaciji,
- povečati sposobnost prilagajanja negotovemu zunanjemu okolju,
- povečati konkurenčnost organizaciji,
- graditi močno lastno organizacijsko kulturo in
- uveljavljati timsko delo.

Interno komuniciranje povezuje posamezne dele med sabo, s komuniciranjem management podjetja daje navodila za delo, prejema povratne informacije o rezultatih in predloge za izboljšave itd. S komuniciranjem se gradijo tudi odnosi med ljudmi v podjetju in ti odnosi se nato odražajo v rezultatih dela.

S komuniciranjem torej obvladujemo zaposlene, jih vodimo, jim dodeljujemo naloge in nadzorujemo izvajanje teh nalog, s komunikacijo ustvarjamo organizacijo in izvajamo skupne aktivnosti, s komunikacijo obvladujemo oz. usmerjamo organizacijo v smeri doseganja ciljev in uresničevanja vizije.

Zanemarjanje pomena internega komuniciranja ima lahko za organizacijo usodne posledice. Stečaji tako velikih podjetij kot so bila Enron, Tyco in Worldcom so pokazali na katastrofo, ki je posledica tišine med zaposlenimi. Vendar pa ni tišina o prevarah in nezakonitih dejanjih tista, ki ogroža podjetje. Usodna je tišina ljudi v situacijah, ki bi lahko spremenile tok dogajanj in tako ne bi prišlo do propadlih projektov, prekinjenih procesov in napačnih strateških odločitev. Organizacije, ki spodbujajo sproščeno interno komunikacijo lahko pričakujejo izlive svežih idej na vseh hierarhičnih ravneh in tako omogočijo delovanje organizacije na popolnoma nov način (Perlow in Williams 2003, 58).

2.2.1 Komunikacijsko ozračje in organizacijska kultura

Za Tompkinsa (1984; Kreps 1990, 193) je organizacijska kultura notranje čustven duh organizacije, kako se njeni člani počutijo v stiku z drugimi člani in z organizacijo. Pogoj za prijetno, odprto in prijateljsko organizacijsko komunikacijo je prijetna organizacijska kultura. V nasprotnem primeru, ko pa je organizacijska kultura slaba, nezdrava, je organizacijska komunikacija defenzivna, zaprta in sovražna.

Organizacijska kultura in komunikacijska klima ali ozračje sta med sabo neločljivo povezani, zato bomo v nadaljevanju posebej opredelili komunikacijsko ozračje in

organizacijsko kulturo nato pa še povezavo med tema pomembnima vidikoma za obvladovanje organizacije.

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura pomeni celoto spoznanj in znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje prihodnjega delovanja. Kulturo organizacije tvorijo: nazori, vrednote, pravila vedenja, norme in simboli ljudi v tej organizaciji (Lipičnik 1998, 80).

Organizacijska kultura rešuje glavne probleme preživetja organizacije, njena prilagajanja na zunanje okolje in probleme notranje integracije (problemi vključitve, oblikovanje skupnega pomenskega okvira na katerega se zaposleni lahko pri svojem delovanju sklicujejo). Kultura vključuje naučeno podobo o sebi, ki jo organizacija razvija v času svojega obstoja. Organizacijska kultura, ki se razvije v organizaciji prežema vse vidike delovanja organizacije in tudi vodenje bo bolj uspešno, če bo upoštevalo pomen kulture v organizaciji (Baljič 2005,13).

Potrebno pa je razlikovati med zdravo in nezdravo organizacijsko kulturo. Zdrava organizacijska kultura je kultura zaupanja, medsebojnega spoštovanja, reševanja problemov, delegiranja, predlaganja in ustrezne zaskrbljenosti. Nezdrava kultura pa je kultura medsebojnega obtoževanja, ustrahovanja, tarnanja, sitnarjenja, lažnega upanja, neizpolnjevanja obljub in manipulacije. Zavedati se moramo, da zdrave kulture ni mogoče ukazati, lahko se jo samo gradi (Baljič 2005, 17).

Komunikacijsko ozračje

V podjetju lahko obstajata dve vrsti komunikacijskega ozračja. Prva je defenzivno-grozeča, druga pa je podpirajoče-odkrito-sodelujoča komunikacijska klima. V defenzivno-grozečem komunikacijskem ozračju se zaposleni medsebojno ocenjujejo in kontrolirajo. Vedejo se nevtralnno, med sabo tekmujejo in med njimi prevladujejo napad in obramba. Med njimi je čutiti nezaupanje in strah. Ravno nasprotno temu komunikacijskemu ozračju je podpirajoče-odkrito-sodelujoče ozračje v katerem se zaposleni vedejo spontano in ne samo načrtovano, med njimi vlada empatija, kar pomeni, da se vživljajo v sogovornika in z njim ravnaajo kot z enakovrednim partnerjem. Med zaposlenimi v takšnem podjetju je čutiti medsebojno zaupanje, sodelovanje in iskrenost v komuniciranju (Brajša 1994, 125).

Povezavo med komunikacijskim ozračjem in organizacijsko klimo si lahko razlagamo s tem, da je komuniciranje način oziroma sredstvo za oblikovanje kulture. Kultura pa sama po sebi določa komuniciranje in se tudi najbolj izraža v komuniciranju. Komunikacijsko ozračje in organizacijska kultura gresta torej z roko v roki in brez pozitivnega komunikacijskega ozračja tudi ni zdrave organizacijske kulture. Organizacijska kultura se nenehno razvija, saj se mora podjetje za ohranjanje konkurenčne sposobnosti neprestano prilagajati spremembam v okolju, skladno s tem pa

se morajo spreminjati tudi vrednote in navade zaposlenih, le na takšen način lahko zaposleni zaznavajo probleme in jih skupaj rešujejo. Za skupno akcijo, ki je zelo pomembna predvsem v kriznih situacijah podjetja je nedvomno potrebna pozitivna organizacijska kultura in podpirajoče-odkrito-sodelujoče komunikacijsko ozračje, saj se le v takšnih okoliščinah prepletata enakopravnost, zaupanje in sodelovanje, ki so pogoji za razrešitev krizne situacije.

Pri tem se nam pojavi vprašanje kako doseči takšno organizacijsko kulturo. Zdrave kulture, ki je v organizaciji zaželena ni mogoče vzpostaviti s pritiskom vodstva na zaposlene naj sodelujejo, naj si zaupajo itd.. Začeti je potrebno pri proizvodnih delavcih, jih informirati, spodbujati, pridobivati njihovo zaveznitvo. Pri vsem tem pa je za uspeh ključen le ustrezen pristop in način komuniciranja na vseh ravneh organizacije.

2.2.2 Komuniciranje kot element vodenja

Vodenje obsega vpliv, vizijo, prilagodljivost, kontrolo in komuniciranje (Šega 2005, 16).

Vodenja z vsemi njegovimi elementi si ne moremo zamišljati brez odprtega sistema komuniciranja, v katerem se prepletajo navodila, naloge in različni vplivi povezani s procesom sprejemanja in izvajanja odločitev. Tudi proces izvajanja kontrole poteka s pomočjo zbiranja informacij oz. komuniciranjem (Kavran in Florjančič 1994, 218).

Tako kot je komuniciranje v organizaciji in izven nje pomembno za uspešno delovanje vodij, za njihovo odločanje, vodenje sodelavcev in usklajevanje delovnih aktivnosti, tako je pomemben tudi pravilen pristop vodij k internemu komuniciranju, ki je lahko uspešno le z ustreznim načrtovanjem in vodenjem.

Vloge vodij so (Mesner – Andolšek 1995, 84):

- oblikovanje skupine in njeno ohranjanje (oblikovanje norm, integriranje in podpiranje skupine),
- vsakodnevno delo v skupini (pridobivanje in dajanje informacij, mnenj, preverjanje konsenza, odločanje in nadzor nad delom).

Podrejeni od vodij pričakujejo (Gruban, Verčič in Zavrl 1997, 93):

- da je pošten in se ne okorišča s položajem,
- ima jasno vizijo, kam vodi organizacijo,
- skrbi za sodelavce,
- skrbi za usklajenost organizacije z okoljem,
- ima moč, ki mu omogoča izvrševanje zastavljenih nalog,
- pooseblja skupne vrednote skupine.

Vsem tem funkcijam vodje lahko dodamo še posredovanje informacij in navodil, spodbujanje k odprti komunikaciji (formalni in neformalni), motiviranje zaposlenih in ustvarjanje prijateljskih medsebojnih odnosov, kar je mogoče le preko odprte komunikacije med vodjem in njegovimi podrejenimi in nadrejenimi.

Način vodenja v organizaciji vpliva na komuniciranje spodbujevalno ali pa zaviralno. Vodenje pomeni spodbujanje k aktivnostim, ne ukazovanje. Vodja, ki se prilagodi psihološkim značilnostim posameznikov in z razgovori spodbuja podrejene, jim nameni dovolj časa za pojasnjevanje ključnih situacij in prisluhne njihovim željam in predlogom bo dosegel visoko stopnjo skupne kohezije, ki bo prispevala k hitremu in kvalitetnemu opravljanju nalog. Na drugi strani pa imamo hierarhično ukazovanje, pri katerem vodja stalno dokazuje svoje šefovstvo, ki vodi v pasivizacijo sodelavcev. Zaposleni se zaprejo vase, komunikacija postane neodkrita, nepravočasna in vse to vodi k slabšanju delovnega učinka organizacije (Kavran in Florjančič 1994, 221).

V organizacijah, kjer je vodja priljubljen ne prihaja do motenj pri komunikaciji. Zaposleni se prizadevajo, da bi čim bolj dojeli informacije in navodila, ki jim jih posreduje vodja. Kjer pa vodja s svojimi podrejenimi ravna birokratsko, so zaposleni negativno orientirani proti vodji in zavračajo navodila. Opravljanje nalog pa postane počasno, neučinkovito in bistveno omejuje skupni rezultat delovanja organizacije (Kavran in Florjančič 1994, 224).

Whitley (Berlogar 1999, 181) ugotavlja, da so za vodje najbolj mikavne interakcije z ljudmi, ki so v hierarhiji višje, najmanj pa so zanje pomembni kontakti s podrejenimi. Posledice tega so zagotovo vidne v neodprtosti komunikacije, njegovem izkrivljanju in nezadovoljstvu zaposlenih.

V večjih organizacijah, kjer so podrejeni hierarhično bolj oddaljeni od nadrejenih je neposrednega komuniciranja manj, k čemur pripomorejo tudi sodobni komunikacijski kanali oz. mediji. Pereč problem komuniciranja nadrejenih s podrejenimi predstavljajo netočne informacije. Te neustrezne informacije pa so glavni vzrok za več kot polovico problemov vezanih na izvrševanje nalog. Učinkovitost izvrševanja nalog se lahko poveča do petdeset odstotkov, če zaposleni prejema ustrezne informacije (Boyett 1998; Šega 2005, 17).

Odprt sistem komuniciranja v organizaciji je posledica učinkovitega vodenja in nedvomno eden od osnovnih pogojev za učinkovito delovanje organizacije (Kavran in Florjančič 1994, 218).

2.2.3 Zaposleni in interno komuniciranje

Ljudje smo socialna bitja, zato precej naših potreb izvira iz želje po ustreznih in zadovoljivih medsebojnih odnosih. Nekatere osnovne socialne potrebe kot so potrebe po pripadnosti, po tem, da bi nas drugi sprejemali, spoštovali, razumeli in imeli radi, lahko zadovoljimo prav s komuniciranjem (Majcen 2001, 17).

Oblikovanje prijetnih medsebojnih odnosov med zaposlenimi je prav tako zelo pomembno v vsaki organizaciji, saj le ti prijateljski medsebojni odnosi največ prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih. In če v organizaciji vladajo dobri medsebojni odnosi z vsemi sodelavci, predvsem pa z nadrejenimi je tudi formalna komunikacija sproščena in odprta, to pa vemo, da prinaša k učinkovitejšemu izvajanju nalog.

Zaposleni so danes konkurenčna prednost podjetja in tudi najboljši nosilci dobrega imena podjetja in če želimo, da bo temu res tako, moramo poskrbeti do bodo motivirani, pripadni in informirani.

Zaposleni so pogosto skeptični glede določenih problemov in odločitev vodstva, kar pa lahko z dobrim notranjim komuniciranjem precej omilimo ali celo izkoreninimo. V primeru kriznih situacij (afer, presežkov, reorganizacije...) lahko poštena in hitra informacija krizo omili ali jo prepreči (Grlica 2002, 87).

Zaposleni najpogosteje pogrešajo komuniciranje o (Gruban in ostali 1997, 99):

- usodi organizacije (njeno sedanje stanje in razvoj),
- politiki plač,
- kadrovski politiki,
- možnostih za izobraževanje,
- ugodnostih (nadomestilih za prevoz na delo, prehrano ...),
- organizacijski ureditvi organizacije,
- načinih povezovanja dela različnih organizacijskih enot,
- uspešnosti dela različnih enot,
- zadovoljstvu končnih uporabnikov izdelkov ali storitev,
- sprotnih zadevah, ki so povezane z njihovim delom.

Podjetja se premalo zavedajo pomena kadrovskih virov in komunikacije za njihovo uspešnost. Kot navaja Možina (1998, 7) je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija je potrebno zaposlene in njihovo zadovoljstvo pri delu obravnavati s strateškega vidika.

Odprta komunikacija v podjetju v prvi vrsti prinaša hitro in učinkovito pretočnost informaciji, hkrati pa med zaposlenimi ustvarja dobre medsebojne odnose in s tem posledično tudi večjo motiviranost zaposlenih za delo in prevzemanje odgovornosti za svoje delo in nenazadnje tudi za poslovanje celotnega podjetja.

Še tako popolna organizacijska struktura in formalni sistem komuniciranja ne more biti učinkovit brez ustreznega sistema medosebnih odnosov. Ta mora odpraviti občutek nezaupanja in razvijati pripadnost podjetju in skupni interes. Medosebni odnosi in komunikacijska klima odprtosti dajejo podjetju ustvarjalen pridih, spodbujajo zaposlene

k kreativnosti, iniciativnosti pri iskanju najboljših rešitev in zdravi tekmovalnosti. Vse to je posledica učinkovite komunikacije in prinaša učinkovitost organizacije.

2.3 Kako doseči odličnost internega komuniciranja

Odličnost internega komuniciranja temelji na konceptih strateškega managementa, integrirani vlogi komunikacij, vlogi upravljanja in dvosmernem simetričnem modelu odnosov z javnostmi (Grunig 1992, 536).

Če želimo doseči učinkovito komuniciranje znotraj organizacije so neizogibno potrebne spremembe v vedenju vodij, kar pa ni enostavno, saj so komunikacije za razliko od upravljalvskega procesa (enosmerne ukazovanja) dvosmeren ali več smeren lateralen proces med enakovrednimi partnerji (Gruban 2002,80).

Za doseganje učinkovitega komuniciranja je potrebno (Gruban 2002, 80):

- večsmerno in dvosmerno komuniciranje, ter nenehen dialog;
- kredibilnost,
- kontekst,
- jasnost,
- doslednost,
- ustrezni kanali sporočanja,
- stalnost; informacije morajo biti zanesljive, aktualne, redne, lahko dostopne in primerne oz. zanimive za posamezne skupine zaposlenih,
- integriranje politike internega komuniciranja v poslovno politiko podjetja – le tako lahko managerji dosegajo strateško razsežnost internega komuniciranja,
- vključevanje vodij v vsakdanje komunikacijske procese (besede–dejanja–vedenje),
- več časa namenjati komuniciranju,
- poslušati in sporočati, manj govoriti in trditi,
- uporabljati prijaznost namesto ukazovanja,
- dajati prednost neformalnosti pred togostjo,
- uporabljati učenje namesto poučevanja,
- nameniti več skrbi za ljudi in odnose,
- upoštevati zaposlene kot »zrele potrošnike komunikacij«,
- podpirati vodje pri njihovi komunikacijski vlogi,
- povečati usmerjenost na strateške elemente internega komuniciranja in upravljalvske cilje.

Dokazano je, da od 80 do 90 odstotkov internih komunikacij ne prinaša pričakovanih rezultatov v organizaciji. Razloga za to sta dva (Gruban 2005, 25):

- nestrateški pristop k internemu komuniciranju in
- neupoštevanje in podcenjevanje zakonitosti komunikacijskega prepričevanja.

Vsa ta dejstva nam dajejo vedeti kako zapleteno in pomembno je interno komuniciranje, zato bi se vodstvo vsake organizacije, za doseganje uspešnega komuniciranja, moralo opirati na Grubanovo piramido komunikacijskih odličnosti. Ta piramida je zasnovana po zgledu Maslowe hierarhije potreb – najprej morajo biti zagotovljene potrebe na nižji ravni, da lahko zadovoljimo potrebe na višji ravni. Podobno je tudi s komuniciranjem. Zavedati se moramo, da s tako imenovanim »komuniciranjem na ukaz« kakršnega uporabljajo nekateri managerji, ne moramo pričakovati doseganja vizije podjetja. Otresti se bo potrebno nekaterih preživetih dejstev kot so npr. (Gruban 2005, 25):

- da so zaposleni plačani in v zameno zato dolžni delati po svojih najboljših močeh in poskrbeti, da so seznanjeni s tem kar se dogaja v podjetju,
- da bi morali zaposleni brati interno glasilo in strani na intranetu že samo zato ker delajo tu in je to del njihovega dela in
- v podjetju imamo interni časopis, kar pomeni, da imajo zaposleni vse kar potrebujejo za svojo informiranost.

Piramida komunikacijske odličnosti je sestavljena iz štirih ravni (Gruban 2005, 25):

1. logistika,
2. pozornost,
3. relevantnost,
4. vpliv.

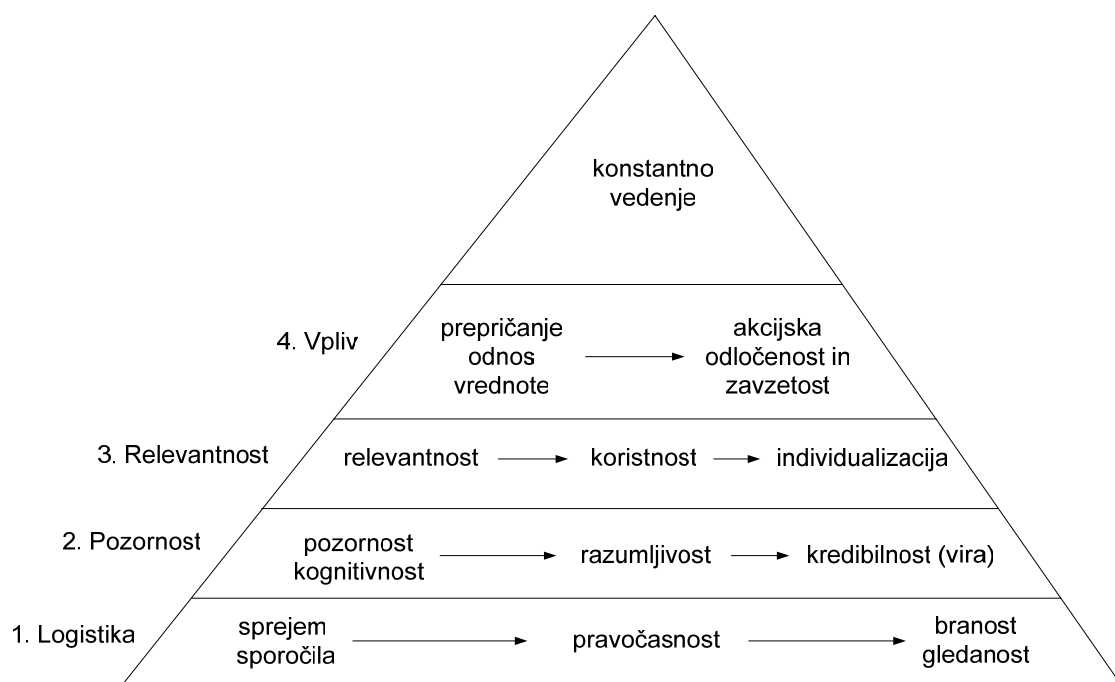
Popoln nadzor nad internim komuniciranjem je mogoče vzpostaviti le na prvi, logistični ravni piramide, kjer lahko zagotovimo, da bodo zaposleni dobili sporočilo pravočasno. Brez te osnove prehod na višjo raven ni možen.

Na drugi ravni pa postane proces bolj zapleten. Komunikacijska odličnost je odvisna od tega ali je sporočilo dovolj zanimivo, razumljivo in verodostojno in ali bomo znali vzbuditi zanimanje. Na tej stopnji se pojavi ovira saj management sliši le tisto, kar želi slišati in se ne zaveda da je lahko interes zaposlenih drugačen od njihovega. Zato je na tej stopnji zelo pomembno skrbno komunikacijsko načrtovanje.

Tretja raven, relevantnost je prav tako zelo zahtevna, saj se zaposleni pod vplivom mnogih sporočil sprašujejo kakšne bodo njihove koristi pri vsem tem. In če jim ne znamo sporočila predstaviti tako, da bi vsakdo v njem našel korist, je komuniciranje neuspešno.

Končni vpliv komunikacijskega sporočila pa dosežemo, če na četrti ravni dosežemo večjo zavzetost sodelavcev pri skupni akciji.

Slika 2.2 Piramida komunikacijske odličnosti



Vir: Gruban (2005, 25)

3 INTERNO KOMUNICIRANJE V GORENJU, D. D.

V uporabnem delu se bomo osredotočili predvsem na sistem internega komuniciranja v Gorenju, d. d.

3.1 Predstavitev podjetja

Gorenje, d. d. je proizvodno podjetje z več kot 50 letno tradicijo, ustanovljeno je bilo leta 1950 v vasi Gorenje, kjer je deset delavcev ustanovilo obrtno podjetje za izdelavo kmetijskih strojev in za pridobivanje gradbenih materialov. Leta 1958 pa so pričeli s proizvodnjo štedilnikov na trda goriva in do danes je Gorenje zraslo v eno izmed največjih proizvodnih podjetij na področju gospodinjskih aparatov in eden izmed največjih slovenskih neto izvoznikov, ter eden izmed osmih največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi s štiri odstotnim tržnim deležem. Gorenje, d. d. je krovna družba 54 odvisnih družb, delujočih v Sloveniji in tujini, ki skupaj tvorijo Skupino Gorenje. Družbe Skupine Gorenje delujoče v Sloveniji so: Gorenje I.P.C., d. o. o., Velenje, Biterm, d. o. o., Bistrica ob Sotli, Gorenje Notranja oprema, d. o. o., Velenje, Gorenje Glin, d. o. o., Nazarje, Gorenje Orodjarna, d. o. o., Velenje, Gorenje Indop, d. o. o., Velenje, Gorenje Tiki, d. o. o., Ljubljana, Gorenje GTI, d. o. o., Velenje, Gorenje Gostinstvo, d. o. o., Velenje, LINEA, d. o. o., Velenje, Energygor, d. o. o., Velenje, Opte Ptuj, d. o. o., Ptuj, Kemis, d. o. o., Radomlje, Istrabenz-Gorenje, d. o. o., Ljubljana, IG Prodaja, d. o. o., Nova Gorica. Družba Gorenje ima tudi pet predstavništev v tujini: Moskva, Krasnojarsk, Kijev, Atene in Barcelona.

Skupina Gorenje zajema zelo širok proizvodni spekter:

- *poslovno področje gospodinjskih aparatov*, ki vključuje proizvodnjo in prodajo gospodinjskih aparatov;
- *poslovno področje notranje opreme*, ki vključuje proizvodnjo in prodajo kuhinjskega in kopalniškega pohištva, sanitarne opreme ter keramičnih ploščic;
- *poslovno področje toplotne in stroje opreme*, ki vključuje proizvodnjo in prodajo grelnikov vode, orodij ter industrijske opreme;
- *poslovno področje storitev*, ki vključuje trgovino, inženiring, zastopstva, gostinstvo, turizem in upravljanje z nepremičninami;
- *poslovno področje energetike in varstva okolja*, ki vključuje ravnanje s posebnimi odpadki, odvoz in predelavo mulja ter izdelavo in prodajo opeke, stropnih nosilcev in preklad.

Letna proizvodnja in prodaja Skupine Gorenje, d. d. znaša preko 3 milijone velikih gospodinjskih aparatov, ki jih prodajajo v več kot 60 držav. V nadaljevanju diplomske naloge se bomo osredotočili predvsem na krovno družbo Gorenje, gospodinjski aparati, d. d., ki je locirana v Velenju. Njen osnovni kapital znaša 12.200.000.000 sit.

3.1.1 Dejavnosti podjetja in njegove osnovne značilnosti

Dejavnost družbe Gorenje, d. d. je proizvodnja, prodaja, servisiranje električnih in neelektričnih gospodinjskih ter elektrotoplotnih aparatov. Proizvodnja gospodinjskih aparatov, ki se izvaja v Gorenju, d. d. temelji na štirih nosilnih programih:

- program hladilo-zamrzovalnih aparatov,
- pralnih in sušilnih aparatov,
- kuhalnih aparatov,
- program proizvodnje radiatorjev in mehanskih komponent (MEKOM).

Letno proizvedejo preko 1.200.000 kosov hladilnikov, zamrzovalnikov in hladilnih naprav, preko 670.000 pralnih in sušilnih strojev in okrog 900.000 kosov električnih, plinskih štedilnikov in pečic. Od celotne proizvodnje velikih gospodinjskih aparatov jih kar 65% prodajo v Evropski uniji od tega sedem odstotkov v Sloveniji, 31% v Aziji in štirje odstotki v prekomorskih državah. Svoje proizvode tržijo pod tremi blagovnimi znamkami, najbolj razširjana je seveda blagovna znamka Gorenje, sledi pa ji blagovna znamka Sidex, pod katero tržijo predvsem v Franciji in Nemčiji. Körting pa je blagovna znamka pod katero prodajajo v Italiji in Grčiji.

Pri razvoju izdelkov stremijo k oblikovni odličnosti izdelkov z optimalnimi funkcionalnimi rešitvami, z nizko porabo električne energije, tihim delovanjem, vgrajenimi inteligentnimi sistemi, ki dodatno varčujejo in vplivajo na kakovost osnovnih funkcij. Razvoj na področju izdelkov se odraža v vedno novih generacijah proizvodov. Ponašajo se z uspešno uvedenimi novimi generacijami: vgradnih pečic z vrsto izvornih in tudi zaščiteneh rešitev, novo generacijo pralnih in sušilnih strojev – nova ozka družina aparatov in podpultne dimenzije pralnih strojev in pa nova generacija hladilno-zamrzovalnih aparatov širine 540 mm in samostojnih hladilnikov širine 600 mm, ter vitrine za hlajenje vina in drugih pijač, ki so namenjene predvsem za evropsko in ameriško tržišče.

V podjetju veliko pozornost namenjajo tudi razvoju poslovnih procesov ter prenovi informacijskega sistema, kar omogoča optimiranje procesov poslovnega sistema:

- najzahtevnejši sistem nadzora razvoja, uvajanja in proizvodnje v okviru filozofije kakovosti 6 sigma in njegovo uvajanje v proizvodnjo je odprlo vrata do novih kupcev;
- uporaba sočasnega razvoja, pri kateri uporabljajo tehnike, ki bistveno skrajšujejo razvojni čas,
- metodo 20 ključev za ocenjevanje konkurenčnega položaja družbe izvajajo v vseh družbah Skupine,

- inovacijski center, katerega poslanstvo je aktiviranje intelektualnega kapitala na področju novih znanj v povezovanju s fakultetami in razvojno-raziskovalnimi inštituti iz Slovenije in tujine,
- članstvo Gorenja, d. d. v Evropskem združenju proizvajalcev gospodinjskih aparatov CECED, v katerem glavni evropski proizvajalci vidijo skupno iniciativo, ki bo omogočila dolgoročni razvoj dejavnosti in zadovoljstvo kupcev na standardnih osnovah.

3.1.2 Struktura zaposlenih

Število zaposlenih v Gorenju, d. d. je bilo v preteklem letu 5630. V programu kuhalni aparati je zaposlenih 1039 ljudi, v programu pralno-pomivalnih aparatov 811, v programu hladilno-zamrzovalnih aparatov 1464, v programu MEKOM 804, 546 zaposlenih pa dela na vzdrževalskih in servisnih delih, 966 zaposlenih pa dela v skupnih službah. Razmerje med proizvodnimi in režijskimi zaposlenimi je 66% proti 34%. Proizvodna dela, med katera prištevamo individualna ročna dela, verižno povezana ročna dela, strojna dela in transportiranje, je v preteklem letu opravljalo 3715 zaposlenih. Režijska dela, med katera spadajo splošna dela (skladiščniki, administratorji, ekonomski in komercialni tehniki), proizvodna tehnična dela, strokovna dela in dela splošnega vodstva pa je opravljalo 1915 zaposlenih podjetja Gorenje, d. d.

Izobrazbena struktura zaposlenih se iz leta v leto izboljšuje, kljub pretežnemu zaposlovanju v proizvodne programe se znižuje delež zaposlenih brez strokovne izobrazbe, povečuje pa se delež zaposlenih s poklicno in srednješolsko izobrazbo. Zaposlenih brez izobrazbe je bilo v letu 2005 nekaj več kot tretjina, nekaj manj kot desetina jih ima dvoletne poklicne šole. Četrtnina vseh ima poklicno šolo, nekaj več kot petina pa jih ima srednješolsko izobrazbo. Desetina zaposlenih pa ima višjo oz. visoko izobrazbo ter magisterij.¹

3.2 Komuniciranje z zaposlenimi v Gorenju, d. d.

»Cilj internega komuniciranja v Gorenju je omogočiti zaposlenim njihovo socializacijo, izobraževanje, usposabljanje in dvig podjetniške kulture. Komuniciranje z zaposlenimi je instrument njihove motivacije in spodbujanja za vključevanje v delo in funkcioniranje organizacije ter spodbujanje ustvarjalnosti pri delu.« (cit. po Vrtačnik 2004, 91)

Gorenje, d. d. ima komuniciranje z zaposlenimi razmeroma zgledno urejeno, za to področje imajo organizirano posebno službo Komuniciranje z zaposlenimi, ki pokriva enega od orodij internega komuniciranja. Služba Komuniciranje z zaposlenimi izdaja

¹ Podrobnejši prikaz strukture zaposlenih v Gorenju, d. d. se nahaja v prilogi 1.

publikacije podjetja namenjene zaposlenim pa tudi upokojujencem, poslovnim partnerjem in lokalnemu okolju, medijem itd.

V podjetju se poslužujejo tudi številnih drugih oblik komuniciranja z zaposlenimi kot so redni tedenski sestanki, obveščanje preko oglasnih desk itd. Vse te oblike bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili. Sedaj pa nas zanima predvsem zakaj je interno komuniciranje tako zelo pomembno za takšen sistem kot je Gorenje, d. d.

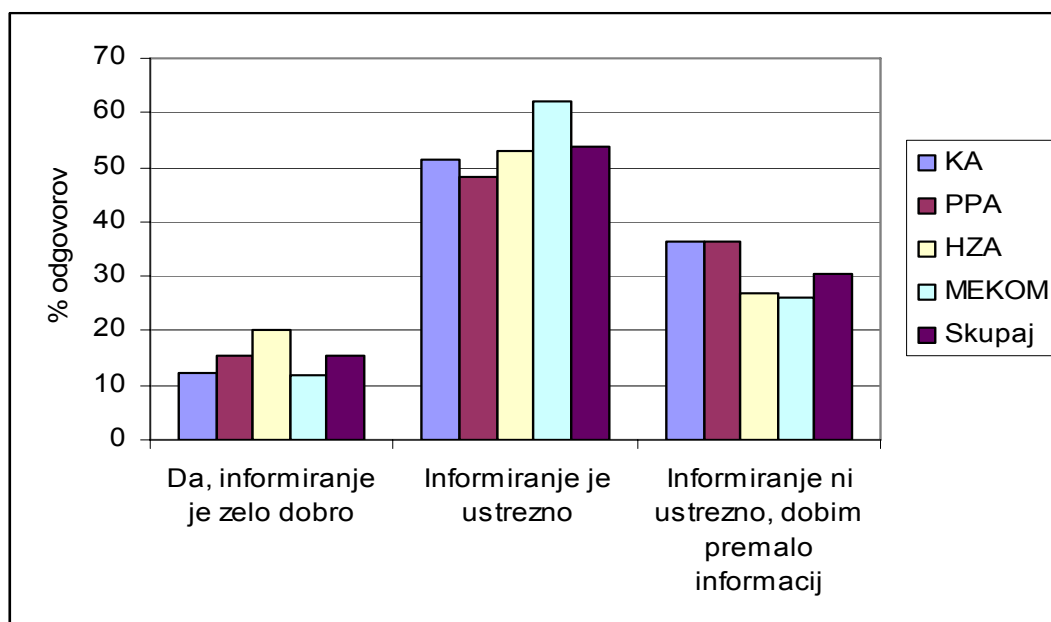
Kot smo že omenili sodi Gorenje v kategorijo velikih podjetij in kako drugače kot s komuniciranjem, na vseh ravneh in na vseh delih organizacije, bi dosegli usklajenost delovnih funkcij za doseganje strateških usmeritev organizacije. V Gorenju, d. d. se zavedajo, da v sodobnem podjetju človek zavzema središčno mesto, pa ne zaradi kakih humanističnih, altruističnih in antropofilnih razlogov. Človek je s svojimi možgani, osebnostjo in identiteto temeljni nosilec nastanka, razvoja in preživetja podjetja. Osnovna tehnologija iskanja, razvijanja in »vzdrževanja« ljudi, torej sodelavcev in njihovega uspešnega delovanja v podjetju pa je komunikologija. Brez sodobnega komunikološkega pristopa k človeku in njegovemu vedenju je nemogoče upravljati s človeškimi potenciali in rezervami podjetja.

3.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem v Gorenju, d. d.

V nadaljevanju bomo predstavili stanje internega komuniciranja v Gorenju, d. d., ki smo ga ugotavljali z anketiranjem zaposlenih. Zanimalo nas je kako so zaposleni zadovoljni z internim komuniciranjem oz. z informiranostjo, kakšne informacije pogrešajo in ali so informacije pravočasne in zadostne, kakšen vpliv ima vodja na podajanje informacij, ter kakšne motnje v komunikacijskem procesu zaznavajo zaposleni.²

² Lastnosti anketnega vzorca so predstavljene v prilogi 3.

Slika 3.1 Zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem

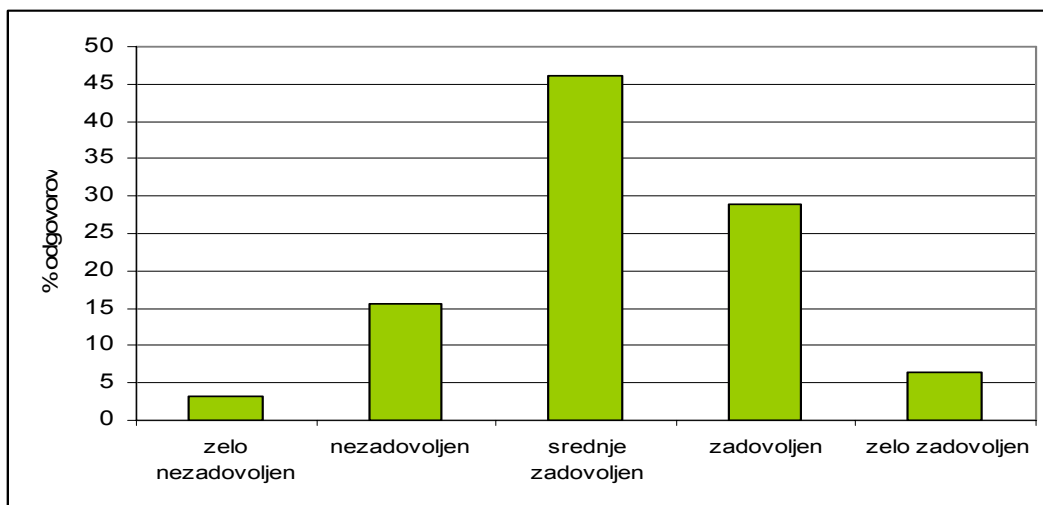


Vir: Delovni pogoji in odnosi v programih KA, PPA, HZA in MEKOM – 2005.

Zaposleni so v 70% zadovoljni z informiranjem. Med anketiranci iz posameznih programov pa so glede mnenja o ustreznosti informiranja v Gorenju precejšnje razlike. V PPA in KA menijo, da dobijo premalo informacij. Najbolj so z informiranjem zadovoljni delavci v programu MEKOM in HZA. V večini pa zaposleni menijo, da je informiranje ustrezno, vendar pa s tem rezultatom ne moremo biti zadovoljni saj na drugi strani kar 30% anketiranih meni, da informiranje ni ustrezno in da dobijo premalo informacij. Z informiranjem v Gorenju jih je zadovoljnih le od 10 do 20% vseh anketiranih, kar nam pokaže, da je na tem področju potrebno še marsikaj postoriti.

Za primerjavo pa si lahko pogledamo še zadovoljstvo z informiranjem v strokovnih službah, ki je zagotovo tesno povezano s komuniciranjem v proizvodnih obratih, poleg tega pa ima moč vplivati na razvoj komuniciranja v celotnem podjetju, predvsem s svojim zgledom in spodbudami.

Slika 3.2 Zadovoljstvo z informiranjem v strokovnih službah

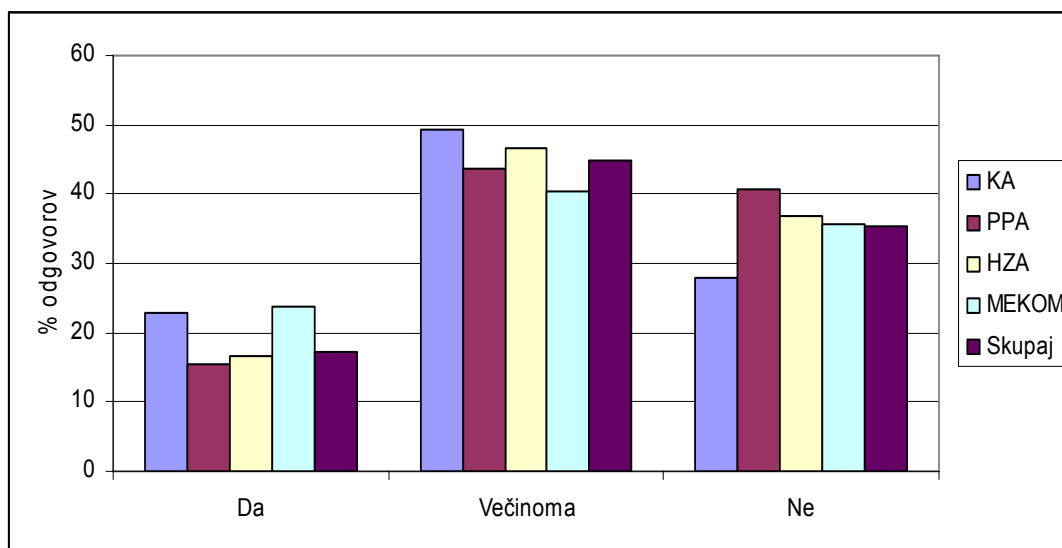


* Lastnosti anketnega vzorca so predstavljene v prilogi 4.

Vir: Ugotavljanje delovnih pogojev in odnosov, klime ter zadovoljstva v strokovnih službah 2005.

Zadovoljstvo z informiranjem v strokovnih službah je nekoliko višje od zadovoljstva proizvodnih zaposlenih, vendar pa takšna ocena zadovoljstva z informiranjem ni zadovoljiva in jo lahko štejemo med vzroke slabe pretočnosti informacij v podjetju. Pomanjkanje informacij v strokovnih službah in pri režijskih zaposlenih zagotovo ni dobra popotnica za informiranje proizvodnih sodelavcev.

Slika 3.3 Pravočasnost informacij

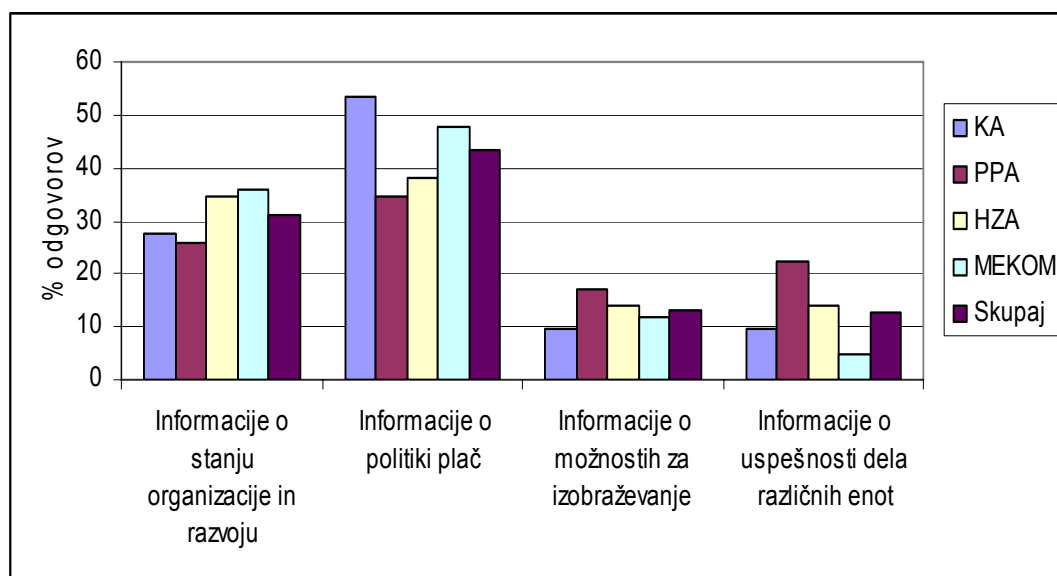


Od 40 do 50% anketiranih meni, da so informacije večinoma pravočasne, temu odstotku pa se tesno približuje odstotek tistih, ki menijo, da informacije niso pravočasne

oziroma so zapoznele. Predvsem v programih PPA in HZA je velik delež zaposlenih mnenja, da informacije niso pravočasne. V programih KA in MEKOM pa je delež zadovoljnih z ažurnostjo informacij nekoliko višji od ostalih programov. V prostih odgovorih je večkrat mogoče zaslediti odgovore, ki kažejo na slabo dejansko stanje internega komuniciranja :

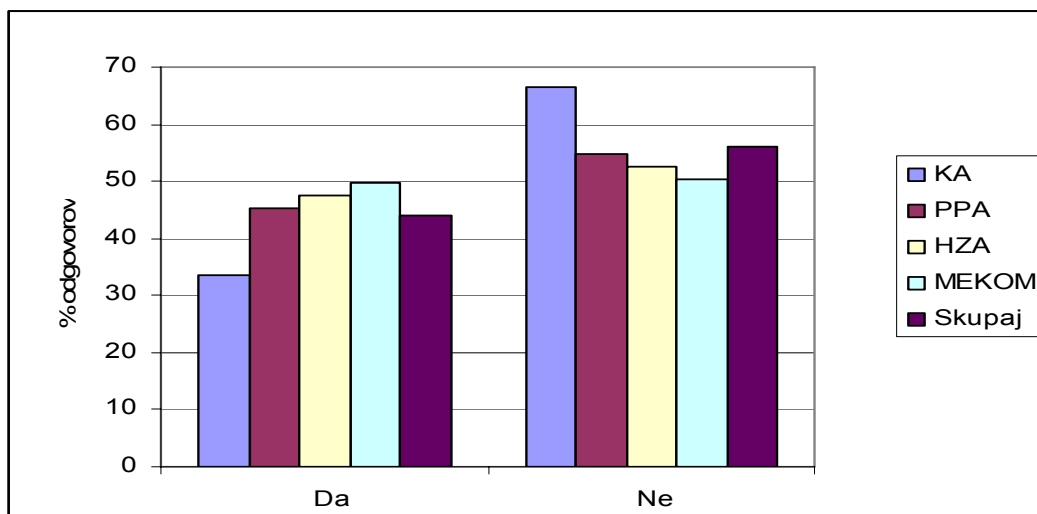
- za delovne sobote izvemo šele v četrtek ali petek,
- za proste dni, bi lahko povedali prej, da si lahko urediš kakšen dan z družino,
- pomembne informacije ponavadi izvemo zadnji trenutek.

Slika 3.4 Informacije, ki jih pogrešajo zaposleni



Zaposleni najbolj pogrešajo informacije o stanju organizacije in razvoju ter informacije o politiki plač. Predvsem v programu KA so zaposleni izrazili nezadovoljstvo nad pomanjkanjem informacij o politiki plač, odstotek nezadovoljnih presega kar 50% anketiranih. Tudi ostali programi so s tem področjem informiranja precej nezadovoljni saj se odstotek anketiranih, ki pogrešajo tovrstne informacije, giblje okrog 40%. Področju informacij o politiki plač pa sledi informiranje o stanju organizacije in razvoju, nezadovoljstvo s tovrstnim informiranjem je izrazilo cca. 30% anketiranih. Zaposleni pa so razmeroma zadovoljni z informiranjem o možnostih izobraževanja in z informacijami o uspešnosti dela različnih enot.

Slika 3.5 Ocena odkritosti in odprtosti komunikacije v podjetju



Zaposleni v podjetju Gorenje, d. d. so interno komuniciranje ocenili kot neodkrito in neodprto, vendar je odstotek tako mislečih le nekoliko višji od tistih, ki interno komuniciranje v njihovem podjetju ocenjujejo kot odkrito in odprto. Nekoliko bolj zaskrbljujoče je stanje internega komuniciranja v programu KA, kjer kar 65% anketiranih meni, da je komunikacija v njihovem oddelku slabo. Vsekakor organizacija s takšnimi rezultati ne more biti zadovoljna in to je znak, da je na področju internega komuniciranja potrebno še veliko izboljšati.

3.2.2 Sredstva internega komuniciranja v Gorenju, d. d.

V Gorenju, d. d. se poslužujejo številnih oblik komuniciranja z zaposlenimi, le-te so:

- tedenski bilten Črno na belem,
- mesečni časopis Pika na G,
- E-glasilo,
- oglasne deske,
- nabiralniki za vprašanja in predloge,
- ankete za zaposlene
- mesečni sestanki,
- svet delavcev,
- okrogle mize,
- dnevi odprtih vrat predsednika uprave,
- interne prireditve.

Tedenski bilten Črno na belem

Bilten Črno na belem je namenjen samo zaposlenim in izhaja redno vsak četrtek v nakladi 5.000 izvodov. Obseg biltena je od 4 do 6 strani. Glede na vsebino pa so v njem objavljeni članki na temo poslovanja, trženja, proizvodnje, sejmov in obiskov v Gorenju, d. d. (teh člankov je bilo v letu 2005 79). Objavljenih je tudi veliko člankov, ki zajemajo zaposlene (v preteklem letu je bilo teh člankov 73), to so predvsem članki o kadrovske dejavnosti v Gorenju, o jubilejih, srečanjih, upokojitvah in izobraževanjih. Na temo varnosti in zdravja pri delu pa je objavljenih povprečno 10 prispevkov letno. Poleg navedenih pa so objavljena tudi druga obvestila o soupravljanju, prireditvah, sponzorstvu, športu in vsi razpisi za delovna mesta. Tednik Črno na belem je opremljen tudi z aktualnimi fotografijami (Vrtačnik 2004, 91).

Mesečni časopis Pika na G

Časopis Pika na G je poleg zaposlenim namenjen tudi upokojujencem Gorenja, d. d., delničarjem, poslovnim partnerjem ter organizacijam lokalne in družbene skupnosti. Izhaja v nakladi 5.500 izvodov, oz. 22.000, ko je bilo v časopisu objavljeno gradivo za skupščino delničarjev. Izhaja na 28 do 36 straneh. V Piki na G so obširneje objavljeni vsi pomembnejši članki, ki so bili predhodno objavljeni tudi v tedniku Črno na belem, poleg tega pa so objavljeni tudi številni intervjuji z vodilnimi zaposlenimi, članki o inventivni dejavnosti, o kadrovske politiki in sponzorstvu. V vsaki številki je mogoče najti tudi križanko in številne nagradne igre. Vsako leto pa je objavljena tudi kronika za preteklo poslovno leto. Z lanskim letom pa so uvedli tudi prevode nekaterih člankov in povzetkov v angleščino, s čimer so posvetili pozornost tudi posameznim sodelavcem v tujini. Mesečnik je za popestritev branja opremljen tudi z barvnimi fotografijami (Vrtačnik 2004, 91).

E-glasilo

E-glasilo je stalna oblika obveščanja, ki se tedensko aktualizira, vsebuje pa takšno vsebino kot tednik Črno na belem. Ta oblika obveščanja zaposlenih je primerna predvsem za režijske delavce, ki imajo dostop do intraneta. Proizvodni delavci nimajo dostopa do intraneta in interneta zato je njim namenjena predvsem tiskana oblika internega časopisa Črno na belem.

Oglasne deske

Oglasne deske so nameščene po vseh oddelkih tudi po proizvodnih halah, namenjene pa so predvsem za objavo pomembnejših obvestil in za prikaz uspešnosti dela, to je aktualno predvsem v proizvodnih obratih. Poleg klasičnih oglasnih desk pa so v proizvodnih obratih na voljo tudi elektronske oglasne deske, ki zaposlene sproti obveščajo o proizvedenih kosih gospodinjskih aparatov in o številu storjenih napak.

Nabiralniki za vprašanja in predloge

Prav tako kot oglasne deske so po vseh oddelkih nameščeni tudi nabiralniki za vprašanja in predloge, ki so namenjeni zbiranju vprašanj, ki zanimajo posameznega zaposlenega. Na vprašanja odgovarjajo vodje posameznih oddelkov in pa komisija pri svetu delavcev. Odgovore pa nato objavijo v tedniku Črno na belem. Te oblike komuniciranja se zaposleni poslužujejo vse manj, saj so to obliko internega komuniciranja nadomestili mesečni sestanki.

Ankete za zaposlene

Anketiranje zaposlenih je v Gorenju, d. d. precej pogosto in dobro razvito. V preteklem letu so v podjetju opravili 3 večje raziskovalne projekte v obliki anketiranja in sicer: Ugotavljanje delovnih pogojev in odnosov v posameznih programih, Ocenjevanje mojstrov v vseh proizvodnih programih in pa Merjenje organizacijske kulture in klime v Skupini Gorenje. Osnovni namen izvajanja anket je ugotavljanje obstoječega stanja in na osnovi obstoječega stanja predlaganje in uvajanje izboljšav (Vrtačnik 2004, 17).

Mesečni sestanki

Mesečni sestanki so uvedeni na proizvodni ravni in v strokovnih službah. Na teh sestankih obratovodje posredujejo informacije delavcem o doseganju planov proizvodnje, spremembah in aktualnih dogodkih.

Svet delavcev

Svet delavcev se sestaja enkrat mesečno. Zberejo se predstavniki uprave in poročevalci glede na vsebino seje. Svet delavcev obravnava plan proizvodnje za naslednja dva meseca, kakovost proizvodnje, kadrovska vprašanja in ostale poslovne zadeve.

Okrogle mize

Okrogle mize so neformalna oblika internega komuniciranja, ki ga organizira društvo za kulturo podjetja. Obravnava pa poslovanje podjetja na strateški ravni, vodenje, področja odnosov. Organizira pa tudi razna predavanja, kot so predavanja o bontonu itd.

Dnevi odprtih vrat predsednika uprave

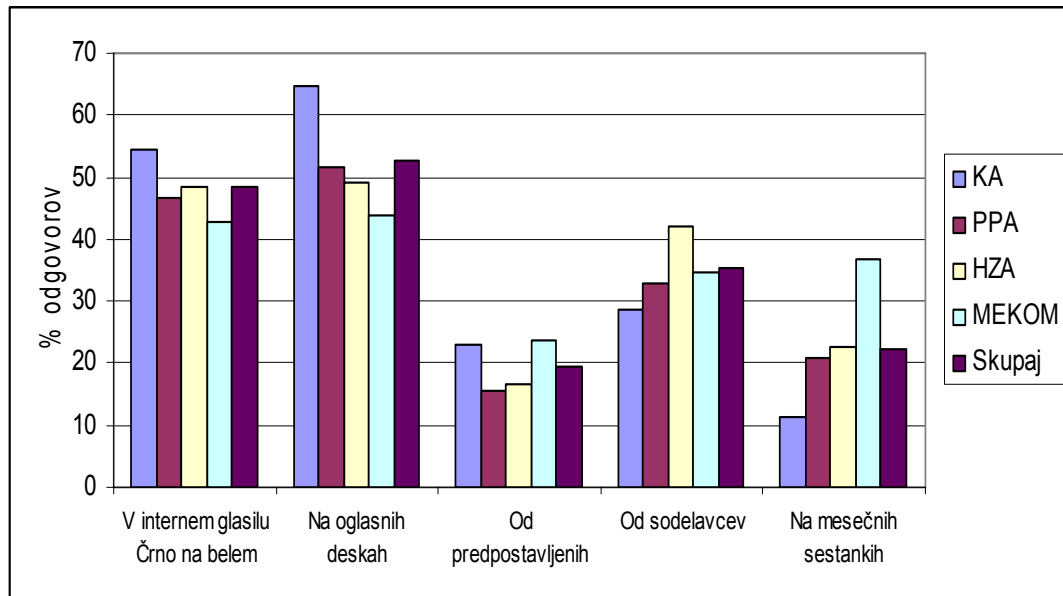
Predsednik uprave Franjo Bobinac ima enkrat mesečno organizirane dneve odprtih vrat. Zaposleni, ki želijo k predsedniku uprave na pogovor, se predhodno najavijo in povedo tudi o katerem problemu se želijo pogovarjati, da se predsednik uprave seznaní s potrebnimi okoliščinami.

Interne prireditve

V Gorenju, d. d. se odvijajo prireditve: podelitve nagrad in priznanj, novoletne zabave, srečanja z upokojenci in štipendisti podjetja, športni dnevi, izleti in otvoritve

likovnih predstav. Ta oblika internega komuniciranja je zelo pomembna predvsem za oblikovanje odnosov med sodelavci.³

Slika 3.6 Viri informacij



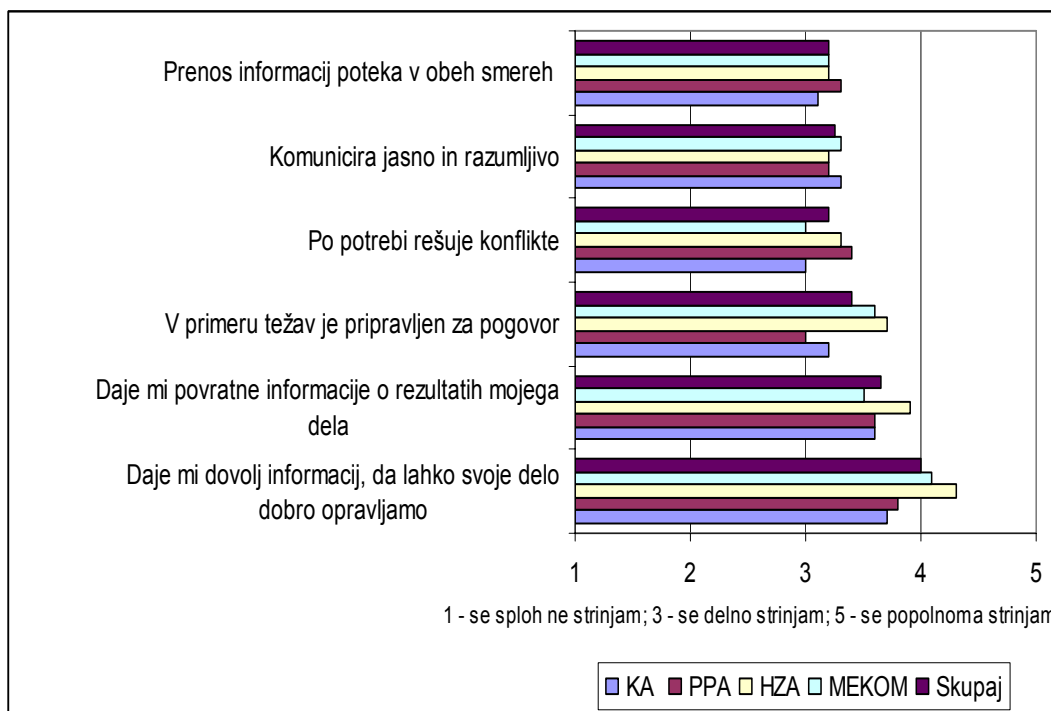
Z raziskavo smo ugotovili, da dobijo zaposleni največ informacij na oglasnih deskah ter v glasilu Črno na belem. Mesečni sestanki predstavljajo pomemben vir informacij predvsem v programu MEKOM. V programu HZA pa predstavljajo pomemben vir informacij sodelavci. Iz pridobljenih rezultatov lahko ugotovimo, da zaposleni premalo informacij dobijo od predpostavljenih oziroma vodij in na mesečnih sestankih, ki sta edini obliki dvosmernega komuniciranja. Tudi iz prostih odgovorov lahko razberemo, da so zaposleni zelo nezadovoljni s komunikacijo v relaciji vodja in njegovi podrejeni:

- moti me odnos obratvodje, ker nima ene lepe besede,
- arogantnost, vzvišenost vodij,
- vodje nam nič ne povedo,
- nadrejeni bi se moral več pogovarjati z delavcem, ne pa da te odslovi z besedami »boste že izvedeli«.

³ Informacije o sredstvih internega komuniciranja v podjetju so poleg iz publikacije podjetja pridobljene iz intervjuja z vodjo oddelka Komuniciranje z zaposlenimi, ge. Dagmar Vrtačnik.

3.2.3 Vedenje vodij pri komuniciranju

Slika 3.7 Vedenje vodij pri komuniciranju

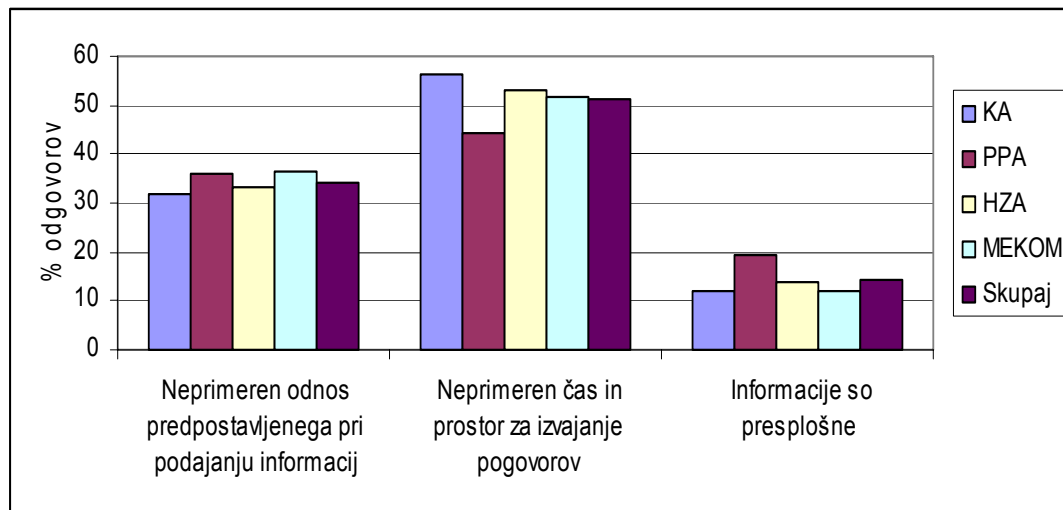


*Ocene so preračunane na 5 stopenjsko lestvico: 5–se popolnoma strinjam, 4-se strinjam, 3-se delno strinjam, 2-se ne strinjam, 1-se sploh ne strinjam.

Zaposleni so vedenje vodja ocenili s povprečno oceno 3, kar pomeni, da se delno strinjajo z navedeno trditvijo oziroma, da je takšno vedenje v polovici primerov prisotno pri posameznem vodju, v polovici primerov pa ne. Zaposleni so ocenili, da vodje dajejo dovolj informacij, da lahko svoje delo dobro opravljajo, nekoliko slabše pa so ocene vodij pri reševanju konfliktov, kar lahko razumemo kot, da se vodje izmikajo reševanju nastalih situacij. Posebej izstopajoča je tudi slaba ocena vodje v programu PPA pri pripravljenosti za pogovor v primeru težav.

3.2.4 Motnje pri komuniciranju v Gorenju, d. d.

Slika 3.8 Motnje pri komuniciranju



Zaposlene v Gorenju, d. d. pri internem komuniciranju najbolj moti neprimeren čas in prostor za izvajanje pogovorov ter neprimeren odnos predpostavljenega pri podajanju informacij. Neprimeren čas in prostor je izpostavilo kar 50% vprašanih, neprimeren odnos predpostavljenega pri podajanju informacij pa nekaj več kot 30%. Okrog 10%, le v programu PPA je ta odstotek skoraj 20%, pa jih meni, da so informacije presplošne. Ugotavljamo, da je na tem področju najbolj pereč problem neprimeren čas in prostor za izvajanje pogovorov, kar nam potrjujejo tudi prosti odgovori:

- pogovori ne bi smeli potekati med malico, ker v jedilnici čakamo 10 min, potem nam pa še mojster pobere 10 min, to je absolutno preveč,
- ko imamo sestanek se ga ne sliši, imamo ga med odmorom ali malico,
- mojster pride v petek 10 min pred koncem dela in nam sporoči delovno soboto.

3.3 Izboljšanje razmer na področju internega komuniciranja v podjetju

V Gorenju, d. d. stanje internega komuniciranja nikakor ne moremo opredeliti kot zadovoljivo, saj so zaposleni vse prej kot zadovoljni z informiranjem, s podajanjem informacij in s komunikacijo med vodjem in njegovimi podrejenimi. Iz celotne raziskave lahko v grobem ugotovimo, da vzrok vseh težav internega komuniciranja tiči v nedemokratičnem odnosu vodij do podrejenih in premajhnemu posvečanju pogovorom. Lahko pa pohvalimo sredstva neosebnega internega obveščanja, kot lahko pojmujejo interne časopise, oglasne deske, nabiralnik za vprašanja in predloge itd. Za navedene oblike internega komuniciranja, predvsem na osnovi internega glasila, je podjetje leta 2002 prejelo tudi priznanje Mednarodnega združenja novinarjev in urednikov internih glasil.

V podjetju pa se zavedajo tudi pomanjkljivosti v njihovem sistemu internega komuniciranja in zato so se odločili za nov projekt internega komuniciranja, ki ga je prevzelo zunanje podjetje Mediade, d. o. o., ki je inovativno založništvo, ustanovljeno ob ukinitvi Gospodarskega vestnika. Izdaja poslovne vsebine po naročilu (ang. *custom-publishing*). Vsebine so namenjene razvoju notranje podjetnega okolja in konkurenčnih posameznikov, izdajajo jih pod lastno blagovno znamko Podjetniki v podjetju. V Gorenju izvajajo projekt internega komuniciranja, vendar je pa je ta projekt še v začetni fazi in zato o rezultatih še ne moremo pisati.

3.3.1 Dodatne oblike komuniciranja, ki bodo prinesle boljšo pretočnost informacij

Gorenje se lahko pohvali široko in pestro paleto sredstev internega komuniciranja, vendar pa vse bolj ugotavljamo, da ta sredstva pretežno temeljijo na enosmernem komuniciranju oziroma podajanju informacij in ne na dvosmernem komuniciranju. Na primer bilten Črno na belem, E-glasilo, mesečnik Pika na G, oglasne deske, nabiralniki za vprašanja in predloge in anketiranje zaposlenih vse to so sredstva obveščanja in ne mediji dvosmernega komuniciranja. Seveda imajo v podjetju uvedene tudi nekatere oblike bolj učinkovitega komuniciranja in sicer mesečne sestanke, svet delavcev in interne prireditve, vendar so ta sredstva komuniciranja preredko uporabljena. Za boljšo pretočnost informacij in zadostnejše informiranje zaposlenih bi bilo potrebno uvesti:

- poleg mesečnih sestankov še tedenske sestanke, ki so lahko krajši, dolgi približno 15 do 20 minut; na teh sestankih bi vodje s svojimi podrejenimi na hitro preleteli cilje tekočega tedna in se sproti pogovorili o nastalih težavah preteklega tedna;
- obhodi vodstvenih zaposlenih po proizvodnih haljah in predstavljanje pomembnosti dela posameznika za uspešnost poslovanja organizacije (posameznemu zaposlenemu povedati za koga proizvaja določen gospodinjski aparat, kakšen je ta kupec, kaj pričakuje in tudi koliko je ta proizvod vreden);
- osebni pogovori med vodjo in delavcem, ko se le-ta vrne z bolniškega dopusta, kadar se začno pojavljati pogoste napake pri njegovem delu, osebno izrekanje pohval ob dobro opravljenem delu itd.;
- razvijanje neformalnih oblik osebnega komuniciranja kot stalnih in rednih oblik; npr. več družabnih srečanj zaposlenih;
- obveščanje preko mobilnih telefonov s kratkimi sporočili; takšno obveščanje bi bilo precej hitrejše in zanesljivejše kot obveščanje na oglasnih deskah.

Lahko pa bi nekoliko posodobili tudi interno glasilo Črno na belem, da bi bilo naravnano bolj v smeri dvosmerne komunikacije, to bi lahko izvedli tako, da bi razširili način zbiranja prispevkov v obliki rednega javnega poziva. S tem bi tednik postal

bistveno bolj aktualen, vodstvo pa bi na takšen način pridobilo več povratnih informacij in predlogov za izboljšanje obstoječega dela.

3.3.2 Priporočila za uspešno komunikacijo med vodjo in podrejenim

Vodja ima pri komuniciranju in podajanju informacij svojim podrejenim bistveno vlogo, tudi že sami podrejeni na tem področju od njega pričakujejo ogromno. Zaposleni od svojega predpostavljene pričakujejo, da jim bo le-ta posredoval vse informacije, ki so pomembne za njihovo delo, da jim bo posredoval splošne informacije o dogajanju v podjetju, o rezultatih dela, da bo vse informacije in navodila iz zanesljivih virov in seveda, da bodo pravočasne. In te odgovornosti v komunikacijskem krogu se vodstvo podjetja premalo zaveda. Seveda se tudi od vsakega posameznega zaposlenega pričakuje določena stopnja zanimanja in samostojnega iskanja informacij, vendar pa to ni samoumevno, predvsem ne pri zaposlenih s tako nizko izobrazbo, kot je v proizvodnih programih podjetja Gorenje, d. d. Zatorej bo potrebno na tem področju, za izboljšanje medosebne komunikacije in informiranosti, angažirati predvsem vodstvene zaposlene.

1. V podjetju bodo morali poskrbeti za širši spekter znanj vodij oz. mojstrov; mojstri v podjetju so predvsem tehnično⁴ podkovani in po tem takem je razumljivo, da komuniciranje s podrejenimi ni na takšnem nivoju kot bi lahko bilo če bi imeli tudi določene veščine na področju vodenja. Mojstrom torej primanjkuje strokovnega znanja na področju komuniciranja in vodenja, zato bo potrebno uvesti sistem stalnega izobraževanja mojstrov na širšem področju: izobraževanje o medsebojnih odnosih, o vodenju, o komuniciranju itd. S takšnimi znanji bodo mojstri nato tudi lažje organizirali komuniciranje s podrejenimi.

Naštejmo nekaj načel, za učinkovitejše podajanje informacij vodij:

- vodja se redno sestaja s svojo skupino (na isti dan v mesecu ali tednu, ob isti uri) tako, da lahko sodelavci planirajo sestanek in se nanj tudi pripravijo,
- za sestanek si vzamejo dovolj časa, da lahko pogovori potekajo v miru, predvsem pa je pomembno, da izberejo primeren čas za sestanek, kar vsekakor ni med malico ali po koncu delovne izmene,
- vodje naj se na sestanek pripravijo, pridobijo naj informacije, ki so potrebne za nemoteno delo delavcev, pa tudi vse ostale informacije po katerih zaposleni najpogosteje sprašujejo,
- vodje naj spodbujajo podajanje povratnih informacij in naj bodo pripravljeni sprejeti tudi kritiko,

⁴ Primerjava vodstvenih in tehničnih sposobnosti mojstrov se nahaja v prilogi 4.

- na sestankih naj se trudijo oblikovati sproščeno in odkrito komunikacijsko vzdušje.
2. Zasedili smo tudi, da se zaposleni pritožujejo nad neinformiranostjo svojih vodij, zato bi v organizaciji morali vpeljati natančnejši način podajanja informacij posameznim vodjem skupin. Za takšen korak bo potrebno nekoliko zmanjšati obseg tajnih podatkov in s tem vsem zaposlenim izkazati več zaupanja v njihovo lojalnost.
 3. Komuniciranje vodij s podrejenimi pa bi postalo še učinkovitejše s sistematičnim načrtovanjem in kontroliranjem, s čimer imamo v mislih, da vodstvo podjetja od vodij skupin zahteva predložitev plana sestanka in po končanem sestanku tudi zapisnik. To je potrebno predvsem v začetni fazi uveljavljanja sistema osebnega komuniciranja, za lažji nadzor nad izvajanjem sistema internega komuniciranja. Kasneje pa to ne bi bilo več potrebno, vodjem bi lahko prepustili več svobode pri kreiranju komuniciranja s svojo skupino.

3.3.3 Ukrepi za odpravo motenj pri komuniciranju v podjetju

Kot smo že predhodno ugotovili proces komuniciranja ne poteka vedno tako kot bi si to želela prejemnik in oddajnik. Tudi v Gorenju, d. d. se pojavljajo motnje, ki povzročajo zmanjšanje učinkovitosti internega komuniciranja. Zaposlene moti neprimeren čas in prostor izvajanja sestankov. Sestanki se izvajajo v času malice v jedilnici ali pa v proizvodnji halji, povsod je hrup in ta motnja zagotovo zmanjšuje učinkovitost komuniciranja, saj zaposleni oddajnika sporočila ne slišijo razločno ali pa ga sploh ne slišijo. Naslednja motnja komunikacijskega procesa je neprimeren čas izvajanja sestankov, ki znižuje angažiranost udeležencev sestanka.

Ugotovljene motnje so zelo resni vzroki entropije internega komuniciranja v podjetju. Sestanki morajo biti organizirani v mirnem prostoru, kjer bi se lahko udeleženci sestanka jasno slišali in se tako ustrezno posvetili pogovorom. V hrupnem prostoru ni osnovnih pogojev za uspešen sestanek, to je neizpodbitno dejstvo, ki bi se ga morali zavedati bolj kot se ga.

Naslednja motnja je čas izvajanja pogovorov, v času malice in 10 minut pred koncem dela pozornost zaposlenih zagotovo ni usmerjena v sprejemanje pomembnih informacij. Čas za izvajanje pogovorov z zaposlenimi v proizvodnih programih je najprimernejši pred začetkom dela. Delavci so zjutraj spočiti in na vrhuncu psihofizičnih sposobnosti, zato si bodo zjutraj zapomnili največ informacij. Stroški časa namenjenemu sestanku zagotovo ne presegajo stroškov, ki nastanejo zaradi slabega dela, če zaposleni nimajo ustreznih navodil za delo.

Zagotovo pa obstajajo še tudi nekatere druge motnje, ki se jih udeleženci internega komuniciranja sploh ne zavedajo. Poleg tega pa se jim tudi ni mogoče popolnoma

izogniti. Ena izmed takšnih motenj je motnja na strani sprejemnika in sicer, da kljub prejetemu sporočilu ne pride do njegovega dekodiranja, kar je posledica predvsem preobsežnosti (dolgoveznosti) sporočil, nezainteresiranosti sprejemnika za sporočila, nerazumevanja prejetega sporočila itd. To motnjo je mogoče omiliti s posredovanjem manjše količine informacij in pomembnejše informacije večkrat ponoviti oziroma objaviti z različnimi sredstvi komuniciranja npr. pomemben dogovor najprej natančno razložimo zaposlenim, nato pa ga objavimo na oglasni deski in še v internem časopisu. Pri odpravi te vrste motenj je zelo pomembno spodbujanje povratne informacije, ki od prejemnikov sporočila zahtevajo, da ga dekodira, absorbira, poleg tega pa daje informacije tudi oddajniku glede tega ali je prejemnik sporočilo razumel, kot je bilo predvideno.

Za odpravo motnje, prezasičenosti komunikacijskega kanala in tudi prejemnika z informacijami, je učinkovita metoda selekcioniranje informacij, tako, da pomembne informacije delovne skupine predebatirajo na sestankih, manj nujne in vsebinsko manj pomembne informacije pa prihranijo za neformalna srečanja in jih posredujejo in sprejmejo v bolj sproščenem vzdušju. Tako bo vsak delavec lažje ločil med pomembnimi in manj pomembnimi informacijami.

Vzrok večih motenj, ki povzročajo entropijo v komuniciranju pa je zagotovo visoka stopnja nezaupanja med zaposlenimi, ki jo je mogoče čutiti iz prostih odgovorov anketiranih. V podjetju je še vedno visoka stopnja hierarhične delitve zaposlenih, s čimer so medsebojne relacije (nadrejeni – podrejeni) zelo ostro določene, kar zavira razvoj odprte komunikacije. Podjetje bi moralo preiti na organiziranost po avtonomnih profitnih centrih, kjer bi se timsko delo lažje formiralo in pri takšni organiziranosti bi bilo mogoče oblikovanje odprte komunikacijske klime.

Zaznali pa smo tudi motnjo, ki je verjetno prisotna v vseh organizacijah in sicer to, da vir pomembnih informacij, v tem primeru vodstvo podjetja odlaša s sprejetjem pomembnih odločitev in nato s posredovanjem informacij vsem zaposlenim, kar povzroča zakasnitev sprejema določenih nalog in s tem tudi nepravočasno izvajanje določenih ukrepov. Pri zaposlenih pa to zamujanje uradnih informacij povečuje stopnjo nezadovoljstva, brezplodna ugibanja in tavanje v slepi ulici, ki je lahko nato tudi vzrok napačnega sprejemanja in tolmačenja informacij.

4 SKLEP

Namen diplomskega dela je bil predstaviti vlogo internega komuniciranja na obvladovanje organizacije oziroma vodenje zaposlenih, s komunikacijo, v smeri doseganja ciljev organizacije ter predstaviti mehanizem internega komuniciranja v enem izmed največjih slovenskih proizvodnih podjetij, Gorenju, d. d.

Interno komuniciranje usmerja delovanje posameznikov, njihove energije, motivacije in ciljev, v uresničevanje poslanstva organizacije. Ob preučevanju literature dobimo občutek, da so danes zaposleni tisti okrog katerih se vrtil sistem organizacije. Tako je na ravni teorije, v praksi pa vemo, da se zaposlenim še vedno namenja premalo pozornosti. V nenehnem konkurenčnem boju se podjetja usmerjajo k doseganju različnih konkurenčnih prednosti, ne zavedajo pa se, da so njihova edina zanesljiva konkurenčna prednost motivirani in informirani zaposleni, kar je v bistvu tudi najtežje dosegljivo. Za ustvarjanje organizacije, ki bo temeljila na idealnem vertikalnem in horizontalnem komuniciranju ter popolnem dvosmernem pretoku informacij, ni dovolj le zagotavljanje komunikacijske infrastrukture in sprejetje komunikacijskega načrta, potrebno je razumevanje zaposlenih in se zavedati pomembnosti kompleksnih medsebojnih odnosov, ki se ustvarjajo s komuniciranjem.

Raziskava, ki smo jo izvedli v sklopu diplomske naloge je potrdila našo domnevo, da se podjetja še vedno ne zavedajo vpliva dvosmernega komuniciranja na poslovno uspešnost. Ne zavedajo se, da lahko le z informiranjem zaposlenih in s spodbujanjem povratne komunikacije, tudi o tistih zadevah, ki niso neposredno vezane na njihovo delo, ustvarimo kolektiv, ki bo pri delu razmišljal s svojo glavo, se bo počutil pripadnega in tudi soodgovornega za dogajanje v njegovi organizaciji.

Z raziskavo smo ugotovili, da Gorenje, d. d. nima zadostno razvitega sistema komuniciranja. Zaposlene teži predvsem pomanjkanje uradnih, pravočasnih in objektivnih informacij. Problem pa se pojavlja tudi zaradi komunikacijske nedostopnosti nadrejenih, kar slabša medosebne odnose. Vzrok za to pa lahko pripišemo neusposobljenemu vodstvenemu kadru na področju vodenja. S tem mislimo predvsem na vodje, izmeno-vodje, mojstre, ki zaradi pomanjkanja vodstvenih sposobnosti ne znajo vzpostaviti kakovostne komuniciranja s svojimi podrejenimi. Ne znajo organizirati in izvesti sestankov, ne zaznajo informacijskih potreb svojih podrejenih in tudi ne znajo se dokopati do potrebnih informacij. Vse to pa spodbuja nezadovoljstvo zaposlenih in tudi vodij, posledica tega pa je slabo opravljeno delo, blatenje dobrega imena organizacije in nenazadnje nedoseganje poslovnih ciljev.

Vodstvo obravnavanega podjetja, Gorenja, d. d. se premalo zaveda tudi pomena dvosmernega komuniciranja za motiviranost zaposlenih, ki je ključnega pomena za fleksibilnost njihove delovne sile, od katere se pričakuje visoka stopnja samoiniciativnosti in lojalnosti. Vendar pa dokler vseh zaposlenih v poslovnem sistemu

nismo pripravljeni obravnavati, kot enakovredne sodelavce, ki imajo pravico do vseh informacij, ki zadevajo poslovni sistem, tega ne moremo pričakovati. Torej bo potrebno obseg tajnih informacij razširiti nad celotno organizacijo in ne samo med vodstvom podjetja. Seveda pa je za takšen korak potrebna visoka stopnja zaupanja med vsemi sodelavci, ki pa jo lahko dosežemo samo s spodbujanjem dvosmerne, odprte in iskrene komunikacije.

Dvosmerna komunikacija vključuje tudi iskanje in podajanje povratnih informacij, kar pa je v Gorenju zelo skromno razvito. Vodstvo pozablja, da lahko tudi neizobražen delavec s svojimi idejami prispeva k izboljšanju proizvodnega procesa, saj pri svojem dolgoletnem delu opazi marsikatero pomanjkljivost, ki bi se jo lahko z zanimanjem vodstva zanj odpravilo. Vendar pa ker je odziv na predloge proizvodnih zaposlenih zanemarljiv le-ti izgubijo motivacijo za takšna Sizifova prizadevanja. Posebej zaskrbljujoče pa je to, da lahko takšne razmere (ko predlogi ostanejo le na papirju) na komunikacijskem področju organizacijo pripeljejo v dolgotrajno otopelost, ko zaposleni izgubijo zaupanje v kakovost in tudi smiselnost kolegijev ali sestankov. In imamo še en vzrok neučinkovitega dela in tudi zaviranja razvoja.

Odličnost internega komuniciranja se kaže v usklajenosti vseh funkcij organizacije, v težnji vseh zaposlenih k doseganju ciljev organizacije in v sprejemanju vrednot organizacije za lastne. Odličnost internega komuniciranja v organizaciji pripomore k zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih. Če zaposleni vedo zakaj opravljajo določeno delo, če poznajo cilje in vizijo svojega podjetja se tudi lažje in z večjim izzivom spopadajo s spremembami, ki so potrebne za ohranjanje konkurenčnosti organizacije. Čeprav vodstvo Gorenja, d. d. internega komuniciranja še ne povezuje s poslovnim uspehom podjetja, bi veljalo vpeljati nekatere spremembe sredstev internega komuniciranja. Razviti bo potrebno sistem dvosmernega komuniciranja, kar bo izvedljivo z natančnejšim načrtovanjem in izvajanjem sestankov. V prvi vrsti pa bo potrebno poskrbeti za izobraževanje vodij na področju komunikacij.

Ugotovili smo že, da lahko podjetja v današnjih pogojih preživijo le, če sistematično zagotovijo trajno konkurenčno prednost. Ta pa ne temelji zgolj na tehnoloških atributih, temveč na pripravljenosti zaposlenih dosežati cilje organizacije. Za doseganje slednjega pa je potrebna dvosmerna komunikacija, ki se prične z informacijo. Vzpostaviti je potrebno še povratno komunikacijo ter s tem možnost interakcije in participacije zaposlenih.

Diplomsko nalogo zaključujemo z besedami Branka Franca Zupana:

»Človek! Način kako sogovorniku povedati želeno, je mnogokrat pomembnejši od sporočila samega.«

LITERATURA

- Baljić, Natalija. 2005. *Interno komuniciranje kot nova formula poslovne uspešnosti*. Diplomski naloga. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management Koper.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Blažič, Marjan. 2002. *Razsežnosti komuniciranja*. Novo Mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Buneto, Andreja. 2004. *Interno komuniciranje v podjetjih*. Diplomski naloga. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Erčulj, Justina. 1999. *Razsežnosti komuniciranja*. II. strokovni posvet Management v izobraževanju (19-29). Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, Justina in Irena Vodopivec. 1999. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Grlica, Zdenka. 2002. *Osnove trženja*. Celje: Poslovno-komercialna šola.
- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Gruban, Brane. 2002. *Managerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih*. *Svetovalec. Gospodarski vestnik* 8, 80.
- Gruban, Brane. 2005. *Interno komuniciranje je namenjeno interpretaciji informacij*. *Finance* 181, 25.
- Grunig, James E. 1992. *Symmetrical Systems and internal Communication. Excellence in Public Relations and Communication Management*. London: Lawrence Associates.
- Kalla, Hanna K. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *International Journal*. No.4, 302 – 314.
- Kavran, Dragoljub in Jože Florjančič. 1994. *Kadrovska funkcija – Management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 1999. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kreps, L. Gary. 1990. *Organizational communication, theory and practice*. New York: Longman.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mesner – Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane in Janez Damjan. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Jože Florjančič, Bogdan Lipičnik in Ivan Kejžar. 1986. *Usposabljanje za poslovanje in organiziranje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Perlow, Leslie in Stephanie Williams. 2003. Silence is killing your company. *Harvard Business review* 81 (5), 52 – 58.
- Podgoršek, Andrej. 2004. *Interno komuniciranje v času sprememb*. Diplomaska naloga. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Sivec, Mitja. 2002. *Interno komuniciranje kot pogoj uspešnega poslovanja združb*. Diplomaska naloga. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Šega, Natalija. 2005. *Interno komuniciranje v Abanki Vipji*. Diplomaska naloga. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Šubic, Petra. 2004. *Komuniciranje po novem*. *Gospodarski vestnik* 35, 28.
- Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

VIRI

- Dagmar, Vrtačnik. 1995. Medosebno komuniciranje v podjetju. Projektna naloga. Velenje: Gorenje, d. d.
- Dagmar, Vrtačnik. 2004. Komuniciranje z zaposlenimi. Kadrovsko poročilo 2004. Velenje: Gorenje, d. d.
- Gorenje, d. d. 2005. Ocene mojstrov v programih KA, PPA, HZA in MEKOM 2004. Velenje: Gorenje, d. d.
- Gorenje, d. d. 2005. Kadrovsko poročilo 2004. Velenje: Gorenje, d. d.
- Gorenje, d. d. 2005. Delovni pogoji in odnosi v programih KA, PPA, HZA in MEKOM 2005. Velenje: Gorenje, d. d.
- Gorenje, d. d. 2006. Letno poročilo 2005. Velenje: Gorenje, d. d.
- Gorenje, d. d. 2006. Kadrovsko poročilo 2005. Velenje: Gorenje, d. d.
- Gorenje, d. d. 2006. Delovni pogoji in odnosi, klima ter zadovoljstvo v strokovnih službah Gorenja, d. d. 2005. Velenje: Gorenje, d. d.

PRILOGE

Priloga 1 Struktura zaposlenih v Gorenju, d. d.

Priloga 2 Vprašalnik

Priloga 3 Struktura anketnega vzorca

Priloga 4 Struktura zaposlenih v strokovnih službah v Gorenju, d. d.

Priloga 5 Primerjava vodstvenih in tehničnih sposobnosti vodij posameznih programov

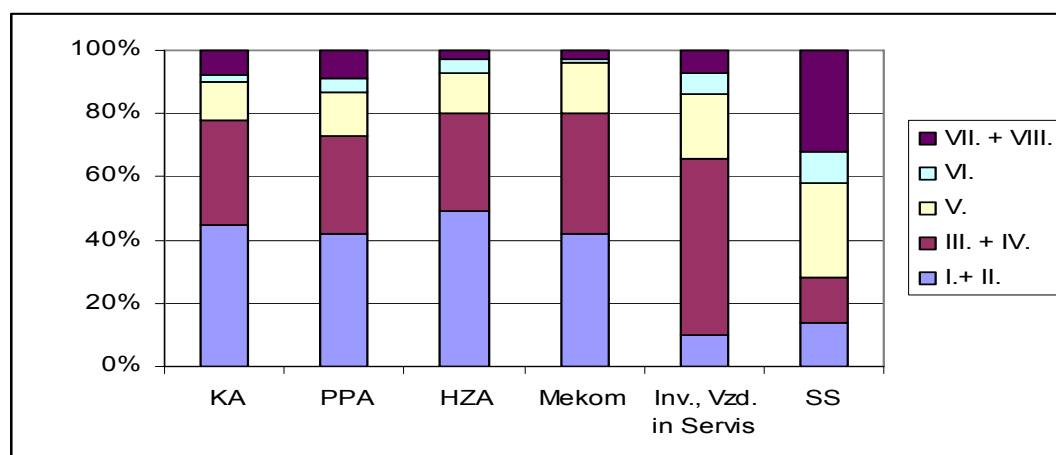
Priloga 1 Struktura zaposlenih v Gorenju, d. d.

Tabela 1 Število zaposlenih po posameznih programih

Program	Število zaposlenih
KA	1039
PPA	811
HZA	1464
MEKOM	804
Skupne službe	966
Servis in vzdrževanje	546
Skupaj	5630

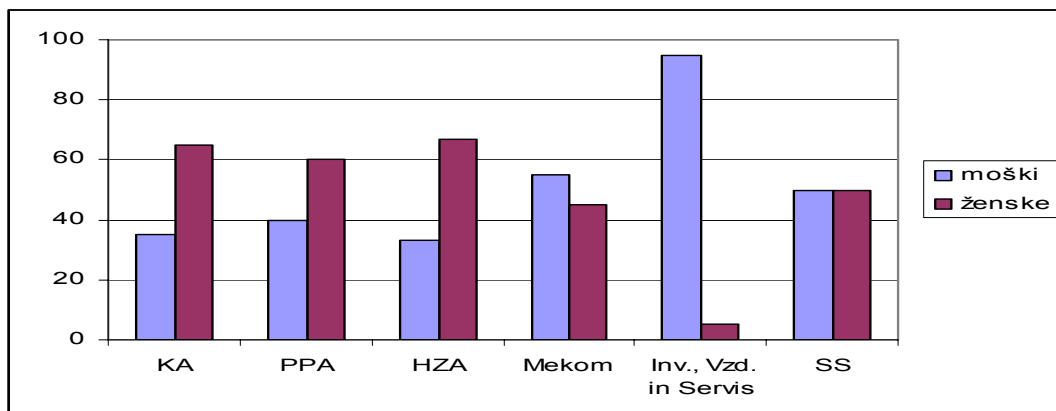
Vir: Kadrovsko poročilo 2005, 3.

Slika 1 Izobrazbena struktura zaposlenih po programih



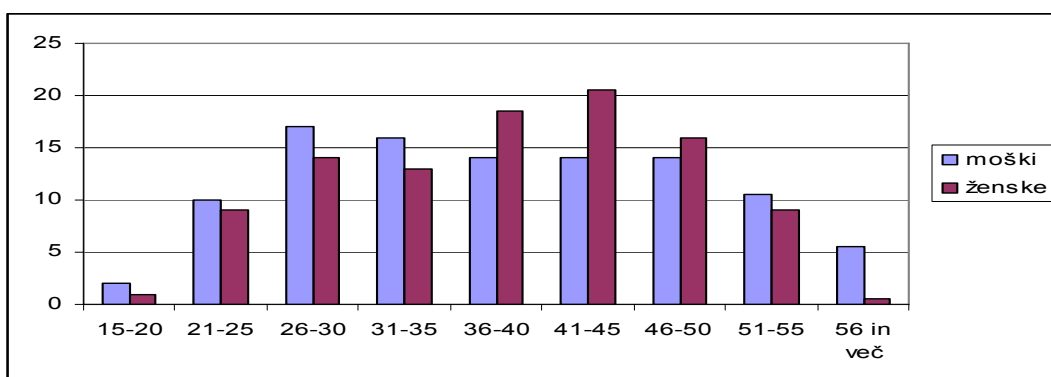
Vir: Kadrovsko poročilo 2005, 7.

Slika 2 Struktura po spolu v posameznem programu



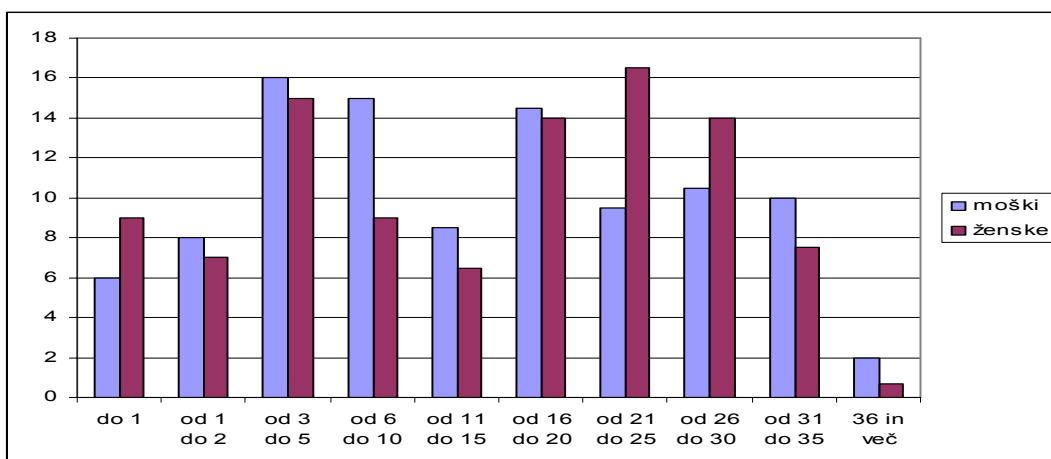
Vir: Kadrovsko poročilo 2005, 9.

Slika 3 Starostna struktura zaposlenih



Vir: Kadrovsko poročilo 2005, 10.

Slika 4 Struktura zaposlenih po delovni dobi v Gorenju, d. d.



Vir: Kadrovsko poročilo 2005, 11.

Priloga 2 Vprašalnik

VPRAŠALNIK

S pričujočo anketo želimo ugotoviti vaše doživljanje in mnenja o informiranju v vašem podjetju, o zadovoljstvu z načini komuniciranja in še kaj.

Anketiranje je anonimno, za namene poglobljene statistične obdelave pa si želimo pridobiti podatke o končani izobrazbi, delovni dobi v Gorenju in področju dela.

1. Ali ste zadovoljni z informiranjem v podjetju?
 - Da, informiranje je zelo dobro.
 - Informiranje je ustrezno.
 - Informiranje ni ustrezno, dobim premalo informacij.

2. Viri informacij so različni. Kje dobite največ pravih informacij?
 - V internem časopisu Črno na belem.
 - Na oglasnih deskah.
 - Od predpostavljenih.
 - Od sodelavcev.
 - Na mesečnih sestankih.

3. Ali so informacije pravočasne?
 - Da
 - Večinoma
 - Ne

4. Ali so informacije zadostne oz. ali dobite vse informacije, ki vas zanimajo?
 - Da
 - Večinoma
 - Ne

5. Označite katere informacije pogrešate:
 - Informacije o stanju organizacije in razvoju.
 - Informacije o politiki plač.
 - Informacije o možnostih za izobraževanje.
 - Informacije o uspešnosti dela različnih enot.
 - Drugo: _____

6. Kaj vas najbolj moti pri komuniciranju?
 - Neprimeren odnos predpostavljenega pri podajanju informacij.

- Neprimeren čas in prostor za izvajanje pogovorov.
 - Informacije so presplošne.
 - Drugo: _____
7. Informacije so brez težav dosegljive vsem, ki jih potrebujejo.
- Da
 - Ne
8. Spodaj so navedeni opisi vedenja nadrejenega. Pri vsakem opisu prosim razmislite, v kolikšni meri je takšno ravnanje značilno za vašega predpostavljeneega.

Vedenje nadrejenega	Se popolnoma strinjam	Se strinjam	Se delno strinjam	Se ne strinjam	Se sploh ne strinjam
Daje mi dovolj informacij, da lahko svoje delo dobro opravljamo.	5	4	3	2	1
Daje mi povratne informacije o rezultatih mojega dela.	5	4	3	2	1
V primeru težav je pripravljen za pogovor.	5	4	3	2	1
Po potrebi rešuje konflikte.	5	4	3	2	1
Komunicira jasno in razumljivo	5	4	3	2	1
Prenos informacij poteka v obeh smereh	5	4	3	2	1

9. V Gorenju, d. d. prevladuje pozitiven odnos do kritike.
- Da
 - Ne
10. V Gorenju, d. d. prevladuje odprta in odkrita komunikacija.
- Da
 - Ne
11. Vpišite prosim dolžino delovne dobe v Gorenju: _____

12. Stopnja končane izobrazbe:

<input type="radio"/> nedokončana osnovna šola	<input type="radio"/> višja šola
<input type="radio"/> osnovna šola	<input type="radio"/> visoko-strokovni program
<input type="radio"/> poklicna šola	<input type="radio"/> univerzitetni program
<input type="radio"/> srednja šola	<input type="radio"/> podiplomski študij (spec., mag., ...)

13. Program / področje dela: _____

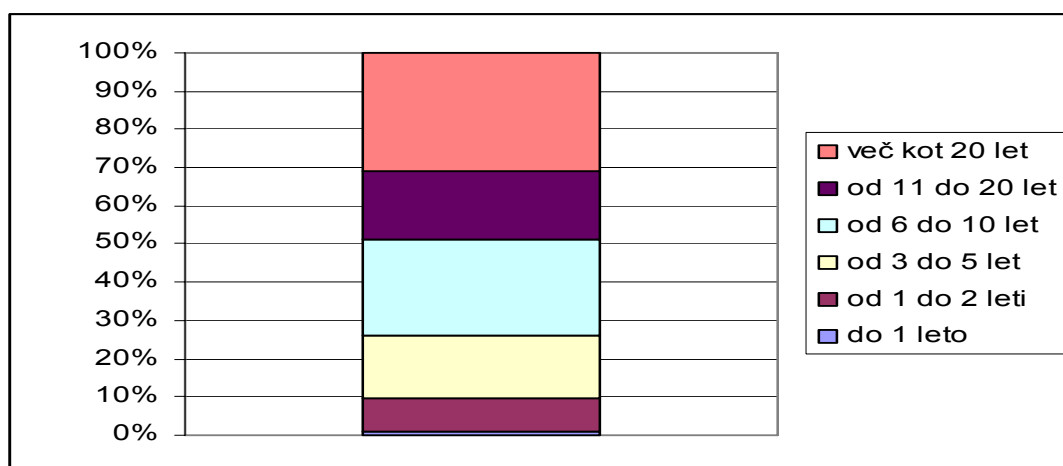
14. Morebitni predlogi za izboljšavo komuniciranja:

Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujemo.

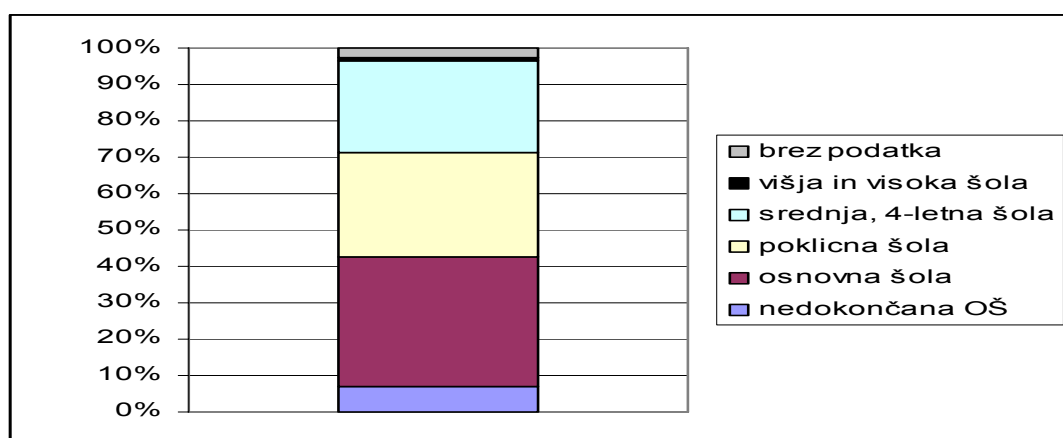
Stanje internega komuniciranja v Gorenju, d. d. smo ugotavljali z anketnim vprašalnikom v programih: kuhalni aparati, pralno-pomivalni aparati, hladilno-zamrzovalni aparati in programu MEKOM. Anketirali smo 392 delavcev iz neposrednih proizvodnih programov, ki so predvsem izvajalci predpisanih delovnih postopkov. Gre za delavce razporejene na delovna mesta od I. do V. tarifnega razreda. Pri vseh programih smo se odločili za 20% vzorec, vendar se je anketiranja udeležilo nekoliko manj zaposlenih, in sicer:

- 105 v programu kuhalni aparati (KA) – 14% vzorec,
- 145 v programu hladilno-zamrzovalni aparati (HZA) – 15% vzorec,
- 84 v programu MEKOM – 15% vzorec,
- 58 v programu pralno-pomivalni aparati (PPA) – 11% vzorec.

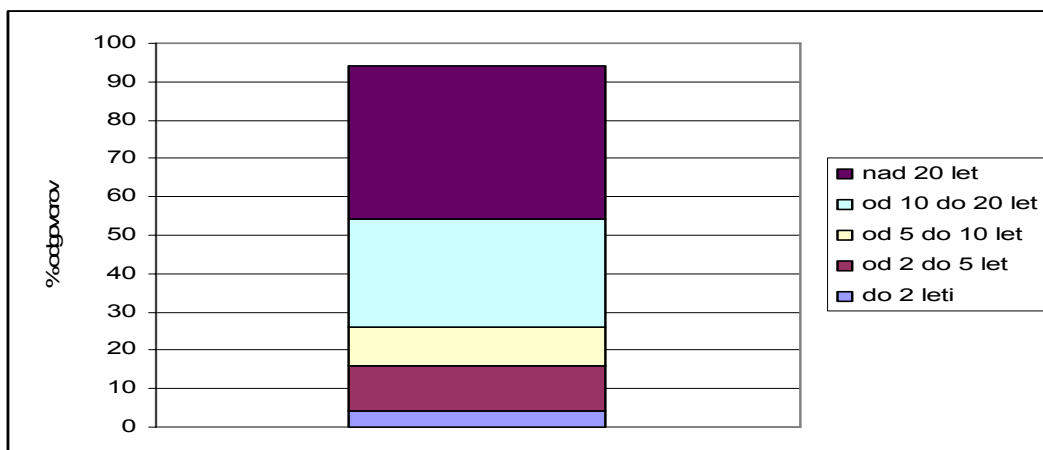
Slika 5 Delovna doba anketiranih v Gorenju, d. d.



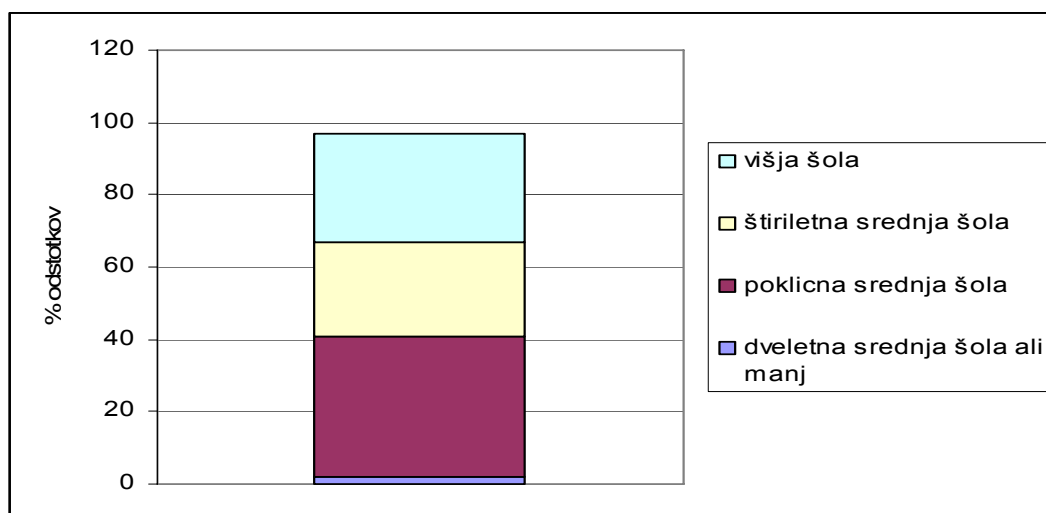
Slika 6 Izobrazba anketiranih



Priloga 4 Struktura zaposlenih v strokovnih službah v Gorenju, d. d.

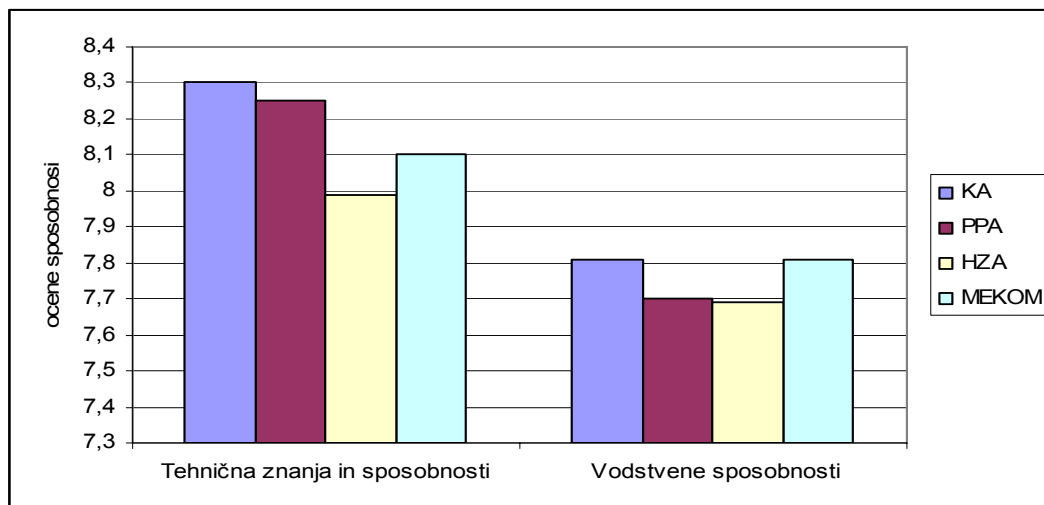
Slika 7 Delovna doba zaposlenih v strokovnih službah v Gorenju, d. d.

Vir: Delovni pogoji in odnosi, klima ter zadovoljstvo v strokovnih službah Gorenja, d. d. 2005.

Slika 8 Izobrazbena struktura zaposlenih v skupnih službah Gorenja, d. d.

Vir: Delovni pogoji in odnosi, klima ter zadovoljstvo v strokovnih službah Gorenja, d. d. 2005.

Priloga 5 Primerjava vodstvenih in tehničnih sposobnosti vodij posameznih programov

Slika 9 Ocene sposobnosti vodij po posameznih programih

Vir: Ocene mojstrov v programih KA, PPA, HZA in MEKOM – 2004,26.

Tabela 2 Število vodij (mojstrov) po posameznih programih

Program	N
Kuhalni aparati	19
Hladilo-zamrzovalni aparati	41
Pralno-pomivalni aparati	11
MEKOM	18
Skupaj	89

Vir: Ocene mojstrov v programih KA, PPA, HZA in MEKOM – 2004,26.

