

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

DARIO VUKOJEVIĆ

KOPER, 2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POMEN INTERNE IN EKSTERNE
KOMUNIKACIJE V IZBRANEM PODJETJU

Dario Vukojević

Koper, 2014

Mentorica:izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Sistem internega in zunanjega komuniciranja postaja v sodobnih podjetjih pomembna naloga menedžerjev, saj je komunikacija ključnega pomena za uspešno poslovanje. Obravnavano podjetje je družinski hotel, ki zaposluje več kot petdeset ljudi, ki se zavedajo pomena medsebojne komunikacije in zunanjega komuniciranja z javnostjo. V diplomskem delu preučujem pomen zunanjega in internega komuniciranja na zaposlene in organizacijo kot celoto. Pomemben del diplomskega dela predstavlja analiza orodij zunanjega in internega komuniciranja ter zadovoljstvo zaposlenih z načinom komuniciranja znotraj organizacije. Rezultat raziskave poudarja pomen internega komuniciranja, ki poudarja informiranost zaposlenih, seznanjenost z vizijo, poslanstvom in cilji organizacije. Vodstvo in menedžment organizacije pa prevzemata komunikacijo z mediji ter vzpostavljata odnos med organizacijo in javnostjo – potrošniki.

Ključne besede: proces komuniciranja, zadovoljstvo zaposlenih, komunikacija, interno komuniciranje, zunanje komuniciranje, orodja komuniciranja.

SUMMARY

Internal and external communication systems in modern companies are an increasingly important task of managers because communication is the key to successful operation. The thesis presents a family hotel employing over fifty people, who are aware of the significance of both interpersonal communication and external communication with the public. It examines the influence of external and internal communication on the employees as well as on the organisation as a whole. A substantial part of the thesis analyses the tools of external and internal communication and explores the satisfaction of the employees with internal communication. Research results suggest that internal communication is extremely important – the employees are well informed and acquainted with the vision, purpose and goals of the organisation. On the other hand, its leadership and management are tasked with communicating with the media and establishing a link with the public – the customers.

Keywords: communication process, employee satisfaction, communication, internal communication, external communication, communication tools.

UDK: 316.77(043.2)

ZAHVALA

Za vso pomoč pri izdelavi zaključne projektne naloge, svetovanje, prijaznost in spodbudo se najlepše zahvaljujem mentorici izr. prof. Maji Meško.

Iskreno se zahvaljujem svoji družini za vso podporo in motivacijo, ki so mi jo nudili v času študija.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev problema in teoretičnih izhodišč	2
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	4
2	Oprelitev komuniciranja in njegov namen	5
2.1	Pojem komuniciranja	5
2.2	Nameni in cilji komuniciranja	5
2.3	Komunikacijski proces	6
2.4	Načini komuniciranja	7
2.4.1	Formalno in neformalno komuniciranje	8
2.4.2	Enosmerna in dvosmerna komunikacija	8
2.4.3	Besedno komuniciranje	9
2.4.4	Nebesedno komuniciranje	9
3	Interno komuniciranje	11
3.1	Instrumenti internega komuniciranja	11
3.2	Cilji internega komuniciranja	12
3.3	Smeri komuniciranja v organizaciji	13
3.3.1	Komunikacijska pot navzdol	14
3.3.2	Komunikacijska pot navzgor	14
3.3.3	Horizontalno komuniciranje	15
3.3.4	Komunikacija v različnih smereh	15
3.4	Oblike internega komuniciranja	15
3.4.1	Formalna in neformalna komunikacija	15
3.4.2	Medosebna in posredna komunikacija	16
4	Eksterno komuniciranje	17
5	Interno in eksterno komuniciranje v izbranem podjetju	19
5.1	Oprelitev internega komuniciranja v izbranem podjetju	19
5.2	Oprelitev eksternega komuniciranja v izbranem podjetju	20
6	Raziskava	21
6.1	Metodologija	21
6.1.1	Vzorec	21
6.1.2	Anketa in postopek anketiranja	21
6.2	Vrsta raziskave in predpostavke	21
6.3	Obdelava in analiza podatkov	21
6.4	Rezultati	28
6.4.1	Interna komunikacija	28

6.4.2 Eksterna komunikacija.....	29
6.5 Interpretacija rezultatov	29
7 Predlogi izboljšav komunikacijskih procesov	31
8 Zaključek.....	32
Literatura	33
Anketni vprašalnik	

PONAZORILA

Slika 1: Komunikacijski model in njegove sestavine.....	6
Slika 2: Načini komuniciranja.....	8
Slika 3: Struktura anketirancev po spolu.....	22
Slika 4: Struktura anketirancev po starosti.....	22
Slika 5: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe.....	23
Slika 6: Komunikacija v podjetju.....	24
Slika 7: Pogostost uporabe orodij internega komuniciranja.....	25
Slika 8: Informiranost zaposlenih	27
Slika 9: Informiranost zaposlenih o dogajanju v podjetju.....	28
Slika 10: Oblike eksternega komuniciranja v podjetju	28

1 UVOD

Komuniciranje pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se. Komunikacija predstavlja sredstvo, ki omogoča izmenjavo posredovanja informacij – komunikacijsko sredstvo (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 22).

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Interno komuniciranje je v sodobni organizaciji ključnega pomena. Velika in mala podjetja pa različno vrednotijo cilje internega komuniciranja. Do razlik prihaja zaradi narave poslovanja in različnih orodij internega komuniciranja glede na učinkovitost v manjših in večjih skupinah ljudi. V velikih podjetjih uporabljajo manjšo paleto orodij za interno komuniciranje – najpogosteje so to elektronska pošta, internet in obhod direktorja. V malih podjetjih prevladuje osebna komunikacija, ki predstavlja veliko prednost pri komuniciranju. Osebna komunikacija je najučinkovitejša oblika internega komuniciranja, ki nič ne stane, pomembno je le, v kolikšni meri podjetje uporablja to metodo komuniciranja (Colarič in Gomišček 2010).

Namen internega komuniciranja je identifikacija zaposlenih z organizacijo in povezovanje zaposlenih na področju medosebnih odnosov, kar zagotavlja učinkovita razmerja med vsemi, ki izmenjujejo informacije. Zaposleni, ki so dobro informirani o dogajanju znotraj organizacije, so bolj pripadni, motivirani, pozitivno zastopajo organizacijo. Interno komuniciranje je sredstvo za doseg večjega zadovoljstva zaposlenih z delom. Organizacija želi z internim komuniciranjem doseči različne namene – osnovni cilj je izboljšanje organizacijske klime, pretok informacij in idej znotraj organizacijske strukture. Organizacija z internim komuniciranjem pridobiva predloge zaposlenih, ki pripomorejo k izboljšanju poslovanja. Rezultat dobrega internega komuniciranja je informiranost in izobraženost zaposlenih, izkoriščanje znanja in izkušenj vseh zaposlenih v prid organizacije, reševanje problemov in odkrivanje priložnosti ter razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov (Kosi in Rom 2009, 10–11).

Organizacija pa za ohranjanje ugleda v ožji in širši javnosti potrebuje dobro izgrajeno eksterno komunikacijo. Način komuniciranja med organizacijo in javnostjo imenujemo odnosi z javnostmi. V manjših podjetjih se z odnosi z javnostmi ukvarja vodstvo organizacije, večja podjetja imajo v ta namen samostojne službe. Odnosi z javnostjo pa poleg eksternega komuniciranja pokrivajo tudi interno komuniciranje, saj na njihovo področje spada oglaševanje in organizacija dogodkov za zaposlene in poslovne partnerje (Možina idr. 2004, 27).

Komunikacija v podjetju in zunaj njega je uspešna takrat, kadar so posredovano sporočilo razumeli vsi prejemniki. Včasih se zgodi, da je bila informacija neugodno sprejeta ali, da sporočilo ni bilo dovolj razumljivo, v takih primerih je treba ukrepati. Za uspešno komunikacijo je bistvenega pomena, kako se prenašajo povratne informacije, ki jih podjetje dobi s pomočjo razgovorov, vprašalnikov (Možina idr. 2004, 28).

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je predstaviti pomen poslovnega komuniciranja kot pomembno funkcijo sodobnega podjetja, ki pomembno vpliva na uspešnost celotnega podjetja.

Komuniciranje predstavlja ključno dejavnost, ki omogoča razvoj in obstoj posameznika in organizacije. Vsak trenutek ljudje komuniciramo. V literaturi avtorji opredelijo več oblik komuniciranja: besedno, nebesedno, eksterno in interno komuniciranje.

V teoretičnem delu bom opredelil komuniciranje in njegov namen, komunikacijski proces, načine komuniciranja in komunikacijske strukture. V nadaljevanju se bom osredotočil na interno in eksterno komuniciranje v podjetju. Za samo razumevanje internega in zunanjega komuniciranja bom v diplomskem delu obširno obravnaval orodja komuniciranja in njihovo vlogo v podjetju.

Cilj diplomskega dela je predstaviti in analizirati dejavnike učinkovite interne in zunanje komunikacije v podjetju.

Prvi del diplomskega dela je teoretični, drugi pa empirični, kjer predstavim izbrano podjetje, turistični objekt, ki deluje v poletnem in zimskem času, kjer predstavljam interno in eksterno komunikacijo.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Teoretični del bo temeljil na deskriptivnem pristopu, študiji primarnih in sekundarnih virov domače in tuje strokovne literature. V okviru tega bom uporabil naslednje metode:

- *komparativno metodo*, ki mi bo v pomoč pri primerjanju dejstev in stališč različnih avtorjev;
- *metodo kompilacije*, v okviru katere bom povzel opazovanja, spoznanja, stališča in rezultate različnih avtorjev;
- *metodo deskripcije*, ki mi bo v pomoč pri opisovanju dejstev, procesov in pojavov, brez znanstvenega pojasnjevanja.

Empirični del naloge bom oblikoval s pomočjo analitičnih pristopov:

- *metodo dedukcije*, pri kateri bom na podlagi teoretičnih izhodišč oblikoval lastne zaključke;
- *metodo indukcije*, kjer mi bodo v pomoč odgovori anketirancev pri oblikovanju lastnih zaključkov.
- *kvantitativno metoda* – anketni vprašalnik, ki ga bom razdelil med 50 zaposlenih.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Predpostavke, ki sem jih upošteval pri pripravi diplomskega dela:

- večina internega komuniciranja v obravnavanem podjetju se izvaja prek elektronske pošte in pisnega sporočanja;
- v podjetju obstajajo interesi za izboljšanje internega komuniciranja, usmerjenega v izboljšanje medsebojnih odnosov z vzajemnimi koristmi;
- temeljno poslanstvo eksternega komuniciranja v podjetju je ustvarjanje predpogojev za poslovno uspešnost.

Omejitve, ki sem jih pri pripravi diplomskega dela upošteval:

- več strokovne literature s področja poslovne komunikacije in manj strokovne literature s področja interne in eksterne komunikacije.

2 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA IN NJEGOV NAMEN

Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni sporočati, razglablјati, posvetovati se, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci med seboj izmenjujejo informacije, znanja in izkušnje, se sporazumevajo, nadzorujejo ljudi, s katerimi prihajajo v medsebojni stik (Lipičnik 1997, 138).

2.1 Pojem komuniciranja

V literaturi najdemo različne opredelitve komunikacije, v nadaljevanju navajam nekatere med njimi.

Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s kodiranjem (Vrčko idr. 2004, 172).

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb (Možina 1995, 35).

Komunikacija je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Lipičnik 1997, 138).

Komunikacija je tako razširjena in vsakodnevno povezana z našim življenjem, da predstavlja nekaj samoumevnega. Prav zaradi tega pa se pogosto ne zavedamo pomena komunikacije v vsakdanjem življenju in poslovnem svetu, kar se kaže s tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komunikacije. Komunikacija pa ni spontan proces – premišljena in namerna jezikovna komunikacija v kontekstu socialno pomenljivih odnosov med ljudmi šele kot celota dobi komunikacijski značaj (Ule 2005).

Kavčič (2004, 1) opredeljuje komuniciranje kot dejavnost, ki omogoča obstoj in razvoj posameznika v organizaciji. V komuniciranje smo vpleteni skoraj vsak trenutek in nas spremlja skozi vse življenje, saj v različnih situacijah komuniciramo z različnimi soudeleženci. Komuniciranje je nujen pogoj za vsa družbena dogajanja, v katerih sodelujeta vsaj dva udeleženca. Pojavljanje nekega dogodka in njegova uspešnost sta odvisna predvsem od komuniciranja.

2.2 Nameni in cilji komuniciranja

Namen komuniciranja je vplivati na drugo osebo in jo celo spremeniti (Lamovec 1993, 33).

Splošne namene komuniciranja Možina, Tavčar in Kneževič (1995, 19) opredeljujejo kot dejanje ali pridobivanje komunikacij; izmenjavo podatkov, mnenj; vzdrževanje stikov;

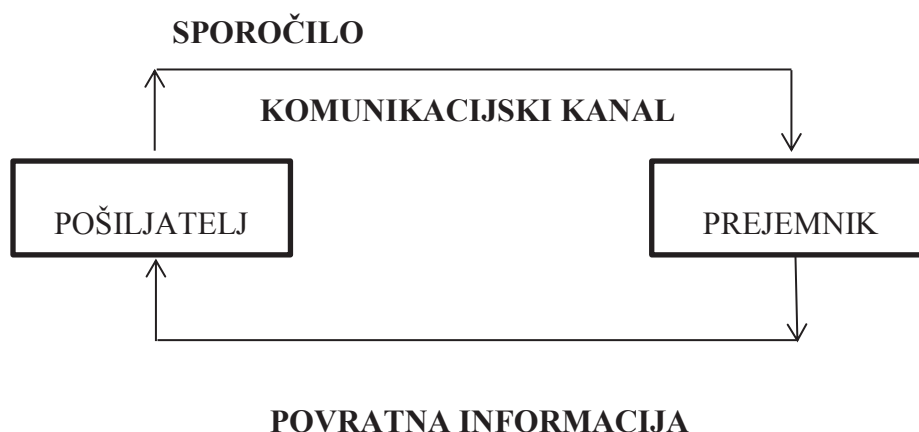
delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev; začenjanje, razvoj in dokončanje nekega dela; pregled, usmerjanje in usklajevanje dejavnosti; reševanje tekočih in potencialnih problemov; raziskovalno in razvojno dejavnost.

Cilj komuniciranja je prenos informacij iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to zahtevajo informiranje, dogovarjanje, vplivanje ipd. (Možina idr. 2004, 52).

Namenov komuniciranja je več, odvisno od odnosa med določenimi osebami, kar določa prenos informacij, interes, da bi na nekoga vplivali, do vzdrževanja ali vzpostavljanja kakovostnih odnosov ali pa s komunikacijo želimo doseči nek osebni ali družbeni cilj.

2.3 Komunikacijski proces

Komuniciranje je prenašanje sporočil med pošiljateljem in prejemnikom po komunikacijskem kanalu. Pri tem je pomembno enako razumevanje sporočil s strani oddajnika in prejemnika sporočila. Sestavni del komuniciranja so oddajnik (pošiljatelj), prejemnik, kanal in sporočilo (Rozman, Kovač in Kletnik 1993, 227).



Slika 1: Komunikacijski model in njegove sestavine

Vir: Mihaljčič 2006, 12.

V komunikacijskem procesu je tisti, ki sproži komunikacijski proces in ima za to pripravljen nek okvir – oddajnik oziroma pošiljatelj. Pošiljatelj je pobudnik komunikacijskega procesa, ki mora vedeti, katerega prejemnika želi s sporočilom doseči in kakšen odziv pričakuje. Sporočilo kodira glede na vrsto sporočila in izbiro najprimernejšega kanala (Vrčko idr. 2004, 172; Treven 2001, 195).

Sprejemnik sporočilo sprejme in ga dekodira, kar pomeni, da sporočilo po svoje interpretira oziroma ga spremeni v razumljivo obliko (Vrčko idr. 2004, 176). Če je sporočilo razumel in je njegovo razumevanje enako, kot ga ima pošiljatelj, je komunikacija uspela. V komunikaciji pogosto prihaja do motenj ali prekinitev, zaradi katerih je komunikacija neuspešna. Motnje

povzročajo nesporazume med pošiljateljem in prejemnikom. Komunikacijski proces ne more biti uspešen, kadar vodstvo, vključno z direktorjem, ne igra vidne, aktivne vloge v procesu komuniciranja. Po uspešni komunikaciji govorimo, kadar je komunikacijska zanka sklenjena, kar pomeni, da si udeleženci komunikacijskega procesa izmenjujejo vlogo pošiljatelja in prejemnika.

Med pošiljateljem in prejemnikom se izmenjujejo sporočila, ki vsebujejo informacije. Pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja do prejemnika ter nazaj, imenujemo komunikacijska pot. Potek sporočil je povratni proces, saj pošiljatelj in prejemnik prejmeta povratno informacijo.

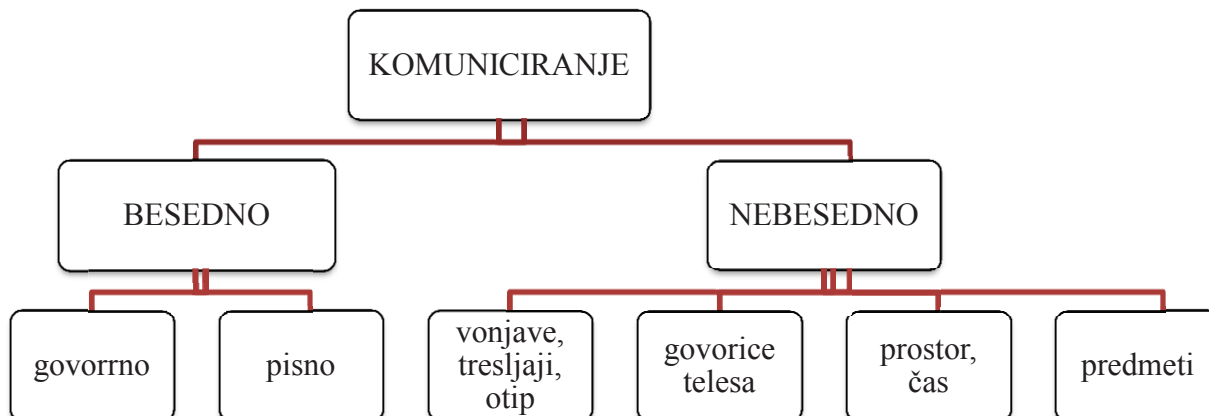
Različne motnje, ki se pojavijo pri komuniciranju, razdelimo na (Mihaljčič 2006, 14):

- *motnje pri pošiljatelju*: nejasno ali dvoumno oblikovano sporočilo, neprimerno zakodirano (neurejeno) ali kadar se pošiljatelj ne poskuša vživeti v vlogo sprejemnika ter v njegov način razmišljanja, interese, vrednote;
- *motnje pri sprejemniku*: nezainteresiranost prejemnika za določeno sporočilo, prevelik obseg sporočila ali prevelika količina sporočil, kadar prejemnik ne razume sporočila enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen, kadar prejemnik razume sporočilo, kot si želi razumeti, ali kadar prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja – spoštovanje, strah;
- *motnje na komunikacijski poti*: vse, kar se nanaša na kanal poleg sporočila (hrup ...), prekinitev komunikacijskega kanala (npr. izguba pisma), preveliko število posrednikov, med katerimi pride do nesporazuma, selektivno dojetje.

2.4 Načini komuniciranja

V tem poglavju želimo opredeliti oblike komuniciranja, in sicer:

- besedno (govorno in pisno),
- nebesedno,
- formalno in neformalno,
- enosmerno in dvosmerno komuniciranje.



Slika 2: Načini komuniciranja

Vir: Možina idr. 2004, 55.

2.4.1 Formalno in neformalno komuniciranje

Formalne oblike komuniciranja temeljijo na ukazih, navodilih in so značilna oblika komuniciranja v hierarhičnem konceptu vodenja. V ta namen se uporabljajo vnaprej določeni kanali z jasno in smotno zasnovanimi sporočili. Namen je razporeditev organizacijskih nivojev, delovnih mest in skupin zaposlenih.

Neformalno komuniciranje se med udeleženci odvija spontano. Kadar ljudem niso na voljo informacije preko formalnih kanalov, dobijo potrebne informacije v neformalnih kanalih, kjer sporočila potekajo hitreje, so bolj točna in natančna (Mihaljčič 2006, 19).

2.4.2 Enosmerna in dvosmerna komunikacija

O enosmerni komunikaciji govorimo, kadar sporočilo potuje od sporočevalca k prejemniku, torej v eno smer. Taka komunikacija je navidezno urejena, praviloma sporočevalec upošteva načela učinkovitega sporočanja, še posebej, kadar je sporočilo namenjeno večjim skupinam (zaposlenim, občinstvu). Enosmerna komunikacija je ekonomična z vidika razpoložljivega časa, saj ne dopušča vzpostavitve povratne zveze, s čimer se izognemo neugodnim prekinitvam, kar ustvarja videz nesistematčnosti in neurejenosti. Učinkovita je za prenos jasnih in enostavnih informacij ob normalni govorni frekvenci.

Z enosmerno komunikacijo označujemo tudi neuspešno komunikacijo, ko prejemnik sporočila ne reagira na vsebino sporočila, temveč posreduje sporočevalcu informacijo, ki z dejansko vsebino ni povezana. Formalno bi šlo za dvosmerno komunikacijo, čeprav gre za enosmerno prenašanje sporočil (Blažič 2009, 47).

Udeleženca v dvosmernem komunikacijskem procesu nastopata kot enakovredna partnerja, ki izmenjujeta vlogi sporočevalca in prejemnika sporočil. Taka komunikacija je učinkovitejša in zahtevnejša, saj so zanjo potrebni posebni pogoji, kar omogoča ustrezno razumevanje in interpretiranje sporočila. Informacije v dvosmernem komuniciranju potujejo enakopravno v obe smeri, kar povzroča, da se katalizirajo in bogatijo. V sproščenem dialogu se odnos med nadrejenim in podrejenim omili (Blažič 2009, 48).

2.4.3 Besedno komuniciranje

Besedna komunikacija predstavlja govor in pisanje. Govorno komuniciranje je formalno ali neformalno ter poteka med najmanj dvema osebama. Prednost govornega komuniciranja je v hitrem prenosu sporočil in prejemu povratne informacije. Pomanjkljivost se pokaže, kadar je med oddajnikom in prejemnikom sporočila vpletenih več ljudi. Takrat se poveča verjetnost, da bo sporočilo na svoji poti izgubilo prvotno vsebino (Možina idr. 2011, 54).

Govorno komuniciranje se v poslovnem svetu uporablja najpogosteje in predstavlja nadomestilo pisnega komuniciranja. V poslovnih odnosih se pogosto uporablja kombinacija obeh. Pri govornem komuniciranju je pomembno upoštevanje nekaterih pravil: primernost besed, kako besede obdržati in kako jih predati (Kavčič 2002, 151).

Pisno komuniciranje poteka prek pisem, revij, letakov, oglasnih sporočil, elektronskih in optičnih naprav v obliki pisane besede, z risbami in simboli, barvami. Za razliko od govornega je bolj nazorno, preverljivo je tudi pozneje, saj pošiljatelj in prejemnik lahko dokumentirata zapis sporočila. Pri oblikovanju vsebine si pošiljatelj lahko vzame čas za premislek. Čeprav je to prednost, se lahko izkaže za slabost, kadar za oblikovanje sporočila, ki vključuje preverjanje besedila, porabimo precej več časa kot pri govornem sporočanju (Možina idr. 2011, 54).

Pisno sporazumevanje je zahtevnejše od govornega, saj je potrebno ustrezno sporazumevanje med sogovornikoma. Pri tem je pomembno, da upoštevamo to, da sogovornika ne vidimo, s tem pa ne poznamo njegovih odzivov na naše besede. Slednje pomeni, da je pred oddajo sporočila potreben dober premislek, če želimo, da sogovornik sporočilo pravilno razume. V sodobnem svetu je pisna komunikacija pomembnejša, saj velja kot dokaz (Scott 2004, 8–10).

2.4.4 Nebesedno komuniciranje

Nebesedno komuniciranje ne poteka niti v pisni niti govorni obliki. Najbolj poznani vrsti nebesednega komuniciranja sta govorica telesa in besedna intonacija. Nebesedno komuniciranje je staro toliko kot človeški rod. V poslovnem svetu besedno komuniciranje prevladuje le na videz; raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7-odstoten delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-

odstoten delež, kar 55 % pa odpade na nebesedno komuniciranje. Nebesedno komuniciranje obsega govorico telesa (držo telesa, mimiko, pogled), prostor in čas, otip, vonj in še kaj (Možina idr. 2004, 55).

Najpomembnejše vrste nebesednega komuniciranja so (Kavčič 2002, 282–283):

- parajezik (kakovost uporabljenega glasu);
- geste (gibi, kretnje, običaji, s katerimi pošiljamo sogovorniku vidne signale);
- izraz na obrazu (obrazni gibi lahko posredujejo številna čustva in stališča);
- oči in pogled (odprt pogled izraža odprtost, poštenost, samozavest);
- položaj telesa (drža telesa, rok in nog odraža stališče do sogovornika);
- dotikanje (stisk rok je najpogostejši dotik, ki pa izraža različno stopnjo intimnosti med sogovornikoma);
- prostor (statusni simbol – oseba na višjem položaju ima navadno večji delovni prostor);
- poslovna darila (predmeti, ki si jih poslovni partnerji podarjajo med seboj, predstavljajo del poslovnega protokola in poslovnega bontona, ustvarjajo ugodno ozračje med poslovnimi partnerji) ...

Nebesedna komunikacija ni zamenjava za jezik, razlike med obema oblikama sporočanja so prevelike, da bi ena oblika lahko povsem zamenjala drugo. Dekodiranje nebesednih sporočil in reagiranje nanje pogosto poteka bolj samodejno in neposredno kot pri besednem sporočanju.

Povezovanje verbalnega in neverbalnega dela komuniciranja je pomembno z vidika nadgradnje prvega. S pomočjo nebesedne komunikacije izgovorjene besede ponovimo, dopolnimo (ob besedi *kako lepo* dodamo nasmeh). Spremenjena intonacija glasu, da besedam poudarek (skrivnosti se šepetajo, pomembnejše novice se povedo z močnejšim glasom). Sogovorniku s prikimavanjem nakazujemo, da ga poslušamo, mu pritrujemo in ga spodbujamo, da nadaljuje, ali pa mu z odkimavanjem nasprotujemo (Kavčič 2004, 204–205).

3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Namen internega komuniciranja avtorji s področja medosebnih odnosov opredeljujejo različno in tudi večplastno. Na splošno se jim zdi najbolj pomembno, da s pošteno komunikacijo, ki pojasnjuje razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo, dosežemo visoko motiviranost in podporo organizaciji ter njenim ciljem (Možina idr. 2004, 23).

Nameni internega komuniciranja so naslednji (Možina idr. 2004, 23):

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

3.1 Instrumenti internega komuniciranja

Značilnosti medosebnega komuniciranja so v podjetju pomembne pri doseganju dolgoročne lojalnosti, prilagajanja, zaupanja in vzajemnosti. Prav zato mora proces komuniciranja v podjetjih vključevati instrumente, ki spodbujajo odprtost, dialog in poštenost.

V letu 2005 je bila v Sloveniji opravljena raziskava na vzorcu 50 malih podjetij (od 5 do 50 zaposlenih) in vzorcu 50 velikih podjetij (nad 50 zaposlenih). Vprašalnik je bil sestavljen z dveh področij, vseboval je 20 instrumentov internega in 14 ciljev internega komuniciranja.

20 instrumentov internega komuniciranja:

- interni časopis, bilten;
- priročnik, navodila za zaposlene;
- letna poročila, finančna poročila za zaposlene;
- interne konference;
- oglasna deska;
- nabiranje predlogov, idej zaposlenih;
- notranje ankete o zadovoljstvu;
- obhodi direktorjev med zaposlenimi;
- dan odprtih vrat za zaposlene, njihove družine in upokojene;
- sestanki, kolegiji;
- okrogle mize za »viharjenje možganov«;
- osebna srečanja z zaposlenimi;
- odprta telefonska linija;
- elektronska pošta;

- internet;
- intranet;
- interni radio/interna televizija;
- avdio-vizualna sredstva za interno izobraževanje, predstavitev;
- video konference;
- družabna srečanja (neformalna).

14 ciljev internega komuniciranja:

- dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom;
- večanje pripadnosti zaposlenih;
- večanje sposobnosti prilagajanja podjetja spremembam;
- večanje konkurenčne prednosti podjetja;
- uveljavitev timskega dela;
- izboljšanje organizacijske kulture;
- motiviranje zaposlenih;
- povečanje produktivnosti zaposlenih;
- navdušenje zaposlenih;
- informiranje in izobraževanje zaposlenih;
- zagotavljanje socialnega miru;
- ustvarjanje profita;
- večanje poslovne odličnosti;
- poznavanje vizije in ciljev podjetja s strani zaposlenih.

V raziskavi so preverjali, ali obstajajo razlike glede pogostosti uporabe vrste instrumenta internega komuniciranja in pogostostjo uporabe tega med velikimi in malimi podjetji (Mumel, Buneto in Virt 2006).

Rezultati raziskave so pokazali, da se predvsem v velikih podjetjih zavedajo pomena sodobnih internih komunikacij (informirati, navduševati, vzgajati), ki so usmerjene k večanju produktivnosti, kakovosti, ustvarjalnosti, utrjujejo verodostojnost vodstva in zaupanja vanj ter oblikujejo in utrjujejo čvrsto in prepoznavno organizacijsko strukturo (Mumel, Buneto in Virt 2006, 361–367).

3.2 Cilji internega komuniciranja

Cilj internega komuniciranja je izgradnja in ohranjanje zdravih in pozitivnih odnosov med zaposlenimi. Vodstvo organizacije uporablja sistem internega komuniciranja kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji. Omogoča doseganje ciljev organizacije, izvajanje pravil, predpisov in usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Ob tem pa vodstvu posreduje povratno informacijo o izvajanju nalog, o ustreznosti komunikacije in o splošni organizacijski klimi v organizaciji (Mumel 2008, 154).

Cilji internega komuniciranja se delijo na splošne in konkretne. Splošni cilj internega komuniciranja predvideva oblikovanje optimalnega sistema komuniciranja, ki bo organizaciji omogočil ohranjanje ravni funkcioniranja ob najnižjih možnih vložkih in z uporabo najenostavnejših možnih sistemov komuniciranja. Konkretni cilji pa so naslednji (Mumel 2008, 158–159):

- izboljšanje informacijskega pretoka (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim);
- dvosmerne oblike komuniciranja;
- afirmiranje timskega dela (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje);
- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju skladno s politiko organizacije in zakonskimi določili;
- opredelitev in uveljavitev želenega vedenja, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije;
- opredelitev vrednot organizacije in jih utrditi v temeljne poslovne politike in vedenje posameznikov ter preučevanja zadovoljstva;
- opredelitev kriterijev zadovoljstva delavcev, način ugotavljanja in merjenja zadovoljstva ter preučevanje zadovoljstva;
- izboljšanje motivacije, odgovornosti, samoiniciativnosti, pripadnosti, inovacijske sposobnosti (upravljanje organizacijske kulture);
- izboljšanje medsebojne komunikacije in komunikacije s strankami, predvsem zaposlenih, ki so z njimi v neposrednem stiku;
- vgradnja komunikacije v poslovno politiko organizacije, politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja zaposlenih ter zagotavljanje usposabljanja (spretnosti, znanja, veščine);
- izboljšanje seznanjenosti in identifikacije zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija);
- dvig sposobnosti reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

Med cilje internega komuniciranja sodijo (Welche 2007, 187):

- doseganje višje predanosti organizaciji,
- doseganje pripadnosti oziroma identifikacije z organizacijo,
- doseganje višjega zavedanja zaposlenih o spremembah v okolju,
- doseganje razumevanja smiselnosti sprememb.

3.3 Smeri komuniciranja v organizaciji

Proces komuniciranja poteka na več načinov, kot navajata Florjančič in Ferjan (2000,15), najpogosteje med:

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

Najbolj razširjena komunikacija poteka med dvema ali več posamezniki. Vsak izmed udeležencev si prizadeva uresničiti svoje in organizacijske cilje, saj je bistven namen komunikacije vplivanje na obnašanje posameznika, s tem pa delovanje v smeri doseganja ciljev podjetja (Florjančič in Ferjan 2000, 105).

Poslovno komuniciranje v uspešni organizaciji poteka tekoče po formalnih in neformalnih poteh. Izvajanje delovnih nalog vključuje zaposlene v formalne strukture, sorodnost interesov pa v neformalne, kjer so prisotni tudi drugi udeleženci. Komunikacija v organizaciji poteka v več smereh: vertikalno komuniciranje (informacije potekajo navzgor in navzdol), horizontalno komuniciranje in komuniciranje v več nepredvidljivih smereh. Vertikalno in horizontalno komuniciranje sovpadata s formalnim komuniciranjem, druge oblike komuniciranja pa z neformalnim komuniciranjem (Mumel 2008, 179).

3.3.1 Komunikacijska pot navzdol

Pri prenašanju informacij navzdol Mumel (2008, 179–180) loči pet kategorij:

- *Navodila za delo*, ki so podana v obliki pisnih specifikacij ali priročnikov za usposabljanje. Uporabljajo se pri usposabljanju ob delu ali na sestankih za usposabljanje. Njihov namen je pojasnjevanje, kako naj bo naloga opravljena.
- *Delovna načela* zaposlenim v organizaciji povedo, kako je njihovo delo povezano z delom ostalih zaposlenih v organizaciji. Zaradi visoko razvite specifikacije je zaposlenim včasih težko razumljiv.
- *Politika organizacije in procedure*. Zaposlenim pojasnjuje pravila in koristi, ki jih predvideva delodajalec.
- *Povratne informacije*, ki jih zaposleni prejemajo vsakodnevno ali manj pogosto kot oceno njihovega dela.
- *Indoktrinacija*. Učenje, vcepljanje, je komunikacija, ki zaposlenim poskuša zagotoviti podporo za doseganje posebnih ciljev organizacije (npr. organizacija želi, da vsi zaposleni sodelujejo v krvodajalski akciji).

3.3.2 Komunikacijska pot navzgor

Komunikacijska pot navzgor omogoča pridobivanje informacij za višje ravni menedžmenta v organizaciji. Zaposleni prošnjo ali problem posreduje neposredno nadrejenemu, kadar ta ni sposoben odgovoriti ali sprejeti odločitve, sporočilo posreduje svojemu neposredno nadrejenemu.

Komunikacijska pot navzgor je sestavljena iz naslednjih informacij (Mumel 2008, 180–181):

- Kaj je zaposleni naredil in kaj so naredili tisti, ki so zaposlenemu nadrejeni?
- Kaj so naredili sodelavci zaposlenega?
- Kaj so problemi zaposlenega?

- Kaj so problemi v oddelku zaposlenega?
- Kaj zaposleni meni, da bi bilo potrebno narediti?
- Kako zaposleni zaznava svojo učinkovitost na delovnem mestu?
- Kaj bi bilo potrebno spremeniti v politiki in strukturi organizacije?

3.3.3 Horizontalno komuniciranje

Horizontalno komuniciranje poteka med udeleženci, ki so v organizaciji na približno enaki ravni hierarhije, prav slednje pa pomeni, da se ton komunikacije razlikuje od tona komunikacije nadrejenega s podrejenim.

Horizontalno komuniciranje je pomembno z vidika koordiniranja nalog, reševanja problemov, razporejanja informacij in reševanja konfliktov (Mumel 2008, 181).

3.3.4 Komunikacija v različnih smereh

Komunikacija v različnih smereh pomeni izmenjavo informacij med zaposlenimi na različnih položajih v podjetju, za katere ni nujno, da so drug drugemu nadrejeni ali podrejeni. Navadno gre za neformalne komunikacijske poti (Mumel 2008, 181).

3.4 Oblike internega komuniciranja

V okviru interne komunikacije opredelimo formalno in neformalno komunikacijo.

3.4.1 Formalna in neformalna komunikacija

Interna struktura organizacije in njena hierarhija povzročata nastanek določenih odnosov med zaposlenimi, ki se razvijejo na horizontalni ravni med posameznimi oddelki ali med nadrejenimi in podrejenimi. Odnosi med zaposlenimi najverjetneje določajo tip komunikacije. Če so odnosi med zaposlenimi neformalni, bo tudi komunikacija neformalna in nasprotno. Dejavnik, ki na to vpliva, je gotovo tudi velikost organizacije. V manjših organizacijah, kjer so sodelavci ves čas v medsebojnih stikih, neformalno komunikacijo uporabljajo v večji meri kot v velikih organizacijah. Ena od pomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi so govorice. Mnoge raziskave so potrdile pomen govoric kot pomemben vir informacij za zaposlene, zato je za organizacijo nespametno, da govorice ignorira (Možina idr. 2004, 25).

3.4.2 Medosebna in posredna komunikacija

Naslednja razdelitev je razdelitev na medosebno in posredno komunikacijo. Medosebna komunikacija je osnova menedžmenta, vodstvo pa takšen način komuniciranja z zaposlenimi uporablja za doseganje učinkovitosti pri delu. Večina medosebne komunikacije je neformalne, spontane in nenačrtovane, lahko pa je tudi formalna (na sestankih, predstavitev).

Medosebna komunikacija je bolj prepričljiva in bo z večjo verjetnostjo vplivala na spremembo stališč in obnašanje zaposlenih. Tehnike medosebne komunikacije so (Možina idr. 2004, 25):

- sestanki in kratki sestanki (angl. briefing),
- izobraževanje,
- publiciranje.

Predvsem večje organizacije komplementarno uporabljajo vse navedene oblike komuniciranja z zaposlenimi. Pomembno je, da sta oblika in vsebina komuniciranja prilagojeni ciljem, potrebam in interesom javnosti – zaposlenim (Možina idr. 2004, 27).

4 EKSTERNO KOMUNICIRANJE

Za organizacijo je pomembno, da upošteva vpliv javnosti na njeno delovanje. Način, kako se o vsebinah in sporočilih komunicira med organizacijo in javnostjo, imenujemo »odnosi z javnostmi« (angl. public relations, PR). Vloga odnosov z javnostmi je povečanje ugleda podjetja in pospeševanje njegovega napredovanja. Strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi uporabljajo številne tehnike in metode dela, s katerimi dopolnjujejo druge promocijske akcije in pomagajo ustvarjati pozitiven vtis v javnosti (Možina idr. 2004, 27).

V manjših organizacijah se z odnosi z javnostmi ukvarja vodstvo organizacije, večja podjetja imajo zato samostojne službe. Odnosi z javnostmi običajno pokrivajo poleg eksternega komuniciranja tudi interno. Prav tako spada na njihovo področje še oglaševanje in organizacija dogodkov za poslovne partnerje in zaposlene (Kosi in Rom 2009, 12).

V večjih organizacijah so posebni oddelki za stike z javnostmi nujni, ne samo za rutinske naloge ohranjanja stikov z javnostmi, pač pa tudi za nove naloge, vezane na medije javnega obveščanja in interesne skupine (Možina idr. 2004, 27).

Kakovost vsebin je pri odnosih z javnostmi bolj pomembna od njihove količine. Odnosi z javnostmi zahtevajo neka denarna sredstva, vendar razmeroma manj kot oglaševanje, rezultat pa je vsakokrat premosorazmeren investiciji. Prikrivanje slabih novic za organizacijo ni dobro, saj jih bodo mediji odkrili sami. Slaba novica bo objektivno objavljena le, če bo organizacija tudi v takšnem primeru pripravljena sodelovati z mediji.

Organizacije za obveščanje javnosti prek medijev skličejo novinarske konference ali same pripravijo objave za medije. Na novinarske konference so vabljeni tiskani mediji, radio in televizija. Vabijo se tudi lokalni mediji in mediji, ki pokrivajo širše območje, odvisno od pričakovane odmevnosti dogodka (Belhar 2004).

Sporočila za javnost morajo biti prilagojena potrebam organizacije. Članki, ki omenjajo organizacijo, so pogosto bolj kredibilni kot samo oglaševanje. Zato je pomembno, da organizacija tisku posreduje čim več podatkov in novosti.

Lokalni in državni radijski programi so pomembni za propagandne akcije, saj omogočajo alternativen in neposreden način, kako doseči ciljno občinstvo (Možina idr. 2004, 28).

Televizija je močan in privlačen medij, zato je za organizacijo dobro, če se pojavi na televiziji, a le, če je na to dobro pripravljena.

Pomemben vir objav za medije in javnost so lastne spletne strani, ki morajo biti aktualne in posodobljene. Na vsa vprašanja in namige iz vrst obstoječih in potencialnih kupcev je potrebno v najkrajšem času odreagirati preko istega medija (Kosi in Rom 2009, 12).

S predstavniki tiska in novinarji je priporočljivo ohranjati dobre odnose. Oglaševanje, kjerkoli že, naj bo ciljno, saj bo le tako dosežen učinek. Oglaševanje mora biti pazljivo načrtovano, navsezadnje so te dejavnosti povezane s precejšnjimi finančnimi sredstvi (Možina idr. 2004, 28).

5 INTERNO IN EKSTERNO KOMUNICIRANJE V IZBRANEM PODJETJU

Zaposleni predstavljajo osnovo uspešne organizacije. Za organizacijo je pomembno, da komunicira z zaposlenimi, jih seznanja z razmerami na trgu ter jih obvešča o poslovnih dogodkih.

Doseganje strateških ciljev podjetja je najlažje doseči s podporo javnosti, za kar je potrebna ustrezna eksterna komunikacija.

Cilj komuniciranja v podjetju ustvarja prepoznavnost in gradi uspešno podobo. Slednje pa vpliva na prodajo storitev na trgu, kjer podjetje posluje. Komuniciranje vključuje interno komunikacijo med zaposlenimi in eksterno komunikacijo z zunanjimi udeleženci.

5.1 Opredelitev internega komuniciranja v izbranem podjetju

Interno komuniciranje v izbranem podjetju je namenjeno:

- seznanjanju zaposlenih s storitvijo podjetja;
- seznanjanju zaposlenih s poslanstvom, vizijo in strategijo podjetja;
- prepoznavanju posameznikove vloge v podjetju;
- opredelitvi pristojnosti in odgovornosti;
- skladnosti ciljev;
- odpravljanju ovir v komunikacijskem procesu;
- prevzemanju odgovornosti;
- izpolnjevanju potreb uporabnikov;
- ustvarjanju prijetnega delovnega okolja.

Pomen internega komuniciranja v podjetju je doseganje sodelovanja, gradnja enakovrednosti in partnerskega odnosa med zaposlenimi. Zaposlenim je omogočeno izražanje mnenj, predlogov in stališč, hkrati pa tudi izobraževanje, ki poteka na različnih strokovnih področjih. V podjetju je glavni cilj vzpostavljanje pozitivne klime in dobro počutje vsakega zaposlenega (Colarič in Gomišček 2010).

Interno komuniciranje v izbranem podjetju poteka dvosmerno med različnimi hierarhičnimi ravni. Podjetje ceni odprt dialog o priložnostih in težavah, ki predstavlja pot k zadovoljevanju potreb posameznika in usmerjenost v skupne cilje podjetja. V podjetju večina interne komunikacije poteka osebno na sestankih in srečanjih zaposlenih ter prek elektronske pošte. Glede na velikost organizacije je vedno omogočen osebni stik, ki nadomešča oglasne deske in druge oblike obveščanja. Medsebojne vezi zaposleni krepijo na internih srečanjih – družinski športni dnevi, srečanje z mladimi športniki.

Formalna in neformalna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi poteka na različne načine, predvsem prek elektronske pošte. Vodstvo zaposlene redno obvešča o razmerah na

trgu in poslovnih načrtih, kar pozitivno vpliva na učinkovitost pri delu. Dvakrat na leto so zaposleni vabljeni na sestanek z vodstvom podjetja, kjer predstavijo načrte za prihodnje obdobje, strategijo poslovanja, zaposleni pa imajo tudi možnost posredovanja svojih predlogov. Zaposleni prejemajo informacije, vezane na njihovo vsakodnevno delo, v elektronski obliki ali osebno.

5.2 Opredelitev eksternega komuniciranja v izbranem podjetju

Mediji predstavljajo ključni element med obravnavano organizacijo in širšo javnostjo, saj prek medijev podjetje predstavlja svoje poslovanje zainteresiranim deležnikom. Pomembno je, da podjetje ohranja stike s poslovnimi in drugimi mediji (Colarič in Gomišček 2010).

Izbrano podjetje z eksternim komuniciranjem krepi ugled in pospešuje prodajo svojih storitev, pridobiva najboljše kadre, vpliva na oblikovanje naklonjenosti javnosti in s tem posledično na doseganje ciljev podjetja (Colarič in Gomišček 2010).

Podjetje je manjše in poznano lokalni skupnosti, svoje uporabnike nagovarja prek lokalnega in regijskega radia, lokalnega časopisa ter sodeluje tudi z drugimi turističnimi objekti. Svoje poslanstvo in vizijo uresničuje na način, da bi se ljudje rekreirali, živeli zdravo in aktivno življenje. Del sredstev tako namenjajo športnim dejavnostim, na primer šola smučanja za otroke. Podjetje verjame v fleksibilnost, kreativnost in odkrit odnos, ki ga izraža prek svojega dela in načina komuniciranja z javnostjo.

6 RAZISKAVA

Da bi preveril kako realno poteka komunikacija v obstoječem podjetju, sem se odločil, da naredim raziskavo v podjetju x in z zbranimi podatki preverim teorijo.

6.1 Metodologija

Ker sem za pridobitev podatkov potreboval odgovore vseh zaposlenih, sem za metodo raziskovanja izbral anketni vprašalnik.

6.1.1 Vzorec

V raziskavi je sodelovalo 50 zaposlenih, na vprašalnik je v celoti odgovorilo 46 zaposlenih, kar predstavlja 28 žensk (61 %) in 18 moških (39 %).

6.1.2 Anketa in postopek anketiranja

V okviru raziskave smo kot metodo uporabili anketni vprašalnik zaprtega tipa s petimi vprašanji. Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov, prvi del vprašalnika določa demografske značilnosti anketirancev, vprašanja drugega dela pa so sestavljena na podlagi postavljenih hipotez.

Vprašalniki so bili v večini izpolnjeni v pisni obliki ter predani osebno v pregled in obdelavo. Rezultati so bili beleženi v Excelovi tabeli, s pomočjo katere smo oblikovali grafične prikaze.

6.2 Vrsta raziskave in predpostavke

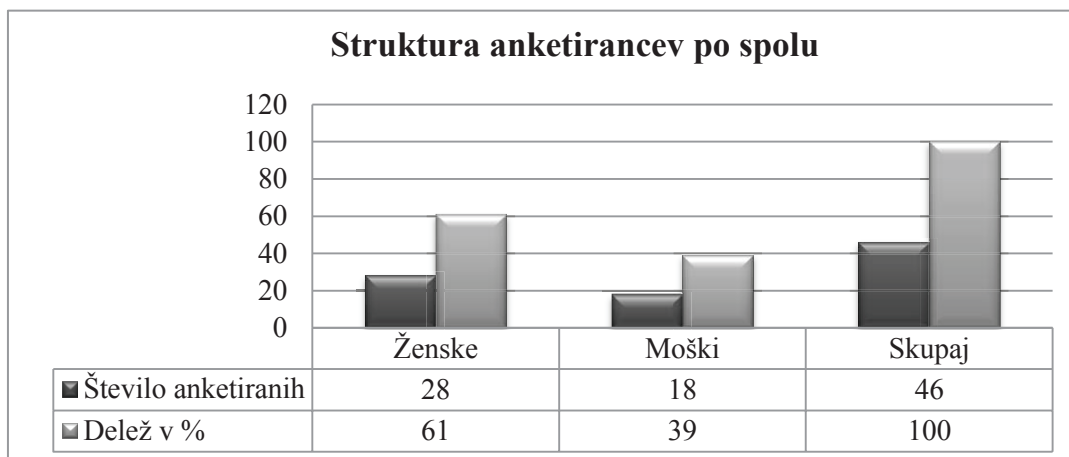
Predpostavke, ki sem jih upošteval pri pripravi diplomskega dela:

- večina internega komuniciranja v izbranem podjetju se izvaja prek elektronske pošte in pisnega sporočanja;
- v podjetju obstajajo interesi za izboljšanje internega komuniciranja, usmerjenega v izboljšanje medsebojnih odnosov z vzajemnimi koristmi;
- temeljno poslanstvo eksternega komuniciranja v podjetju je ustvarjanje predpogojev za poslovno uspešnost.

6.3 Obdelava in analiza podatkov

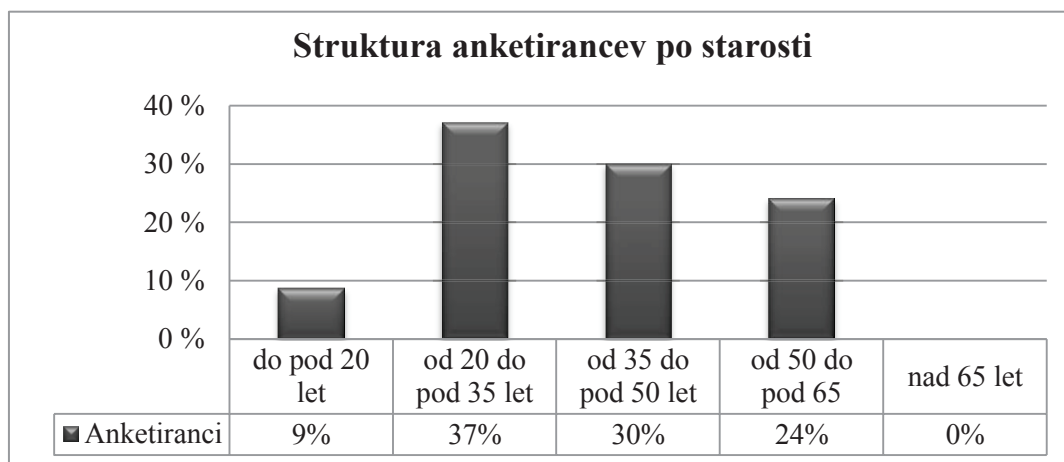
V izbranem podjetju je bilo v času izvajanja ankete zaposlenih 50 ljudi, od tega je 29 žensk in 21 moških. Zaposlene povezujejo predvsem sproščenost, zaupanje in občutek pripadnosti podjetju.

Anketo je izpolnilo 46 ljudi, od tega 28 žensk (61 %) in 18 moških (39 %).



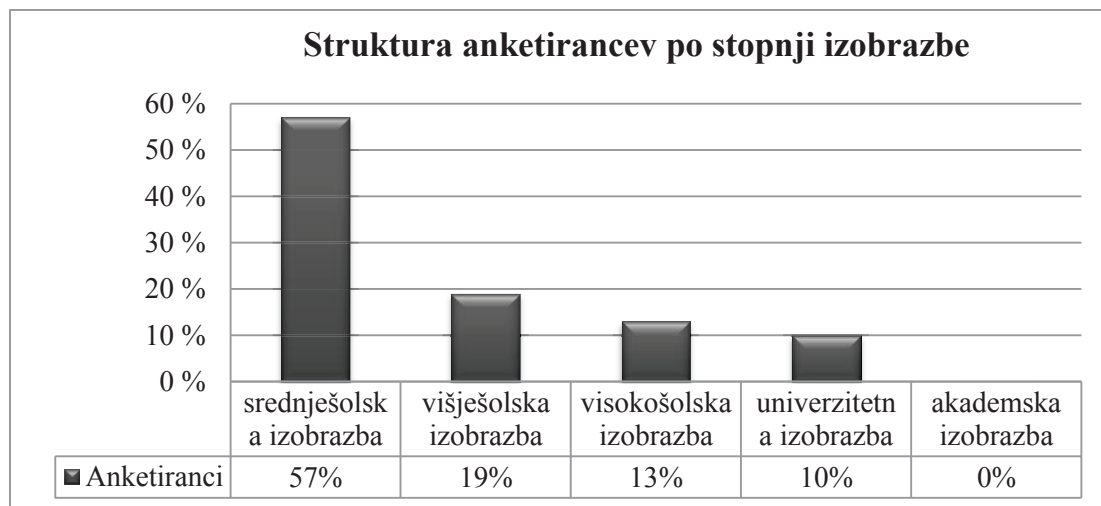
Slika 3: Struktura anketirancev po spolu

Slika 4 predstavlja strukturo zaposlenih v podjetju – 46 % zaposlenih predstavljajo mlajši od 35 let, ki so v upravi podjetja (nabava, marketing, računovodstvo) ter na mestih kuharjev, natakarjev, sobaric.



Slika 4: Struktura anketirancev po starosti

Kot prikazuje slika 5, ima 57 % anketirancev srednješolsko izobrazbo. Tako veliko število predstavljajo predvsem zaposleni v gostinski dejavnosti. Višje stopnje izobrazbe se zahtevajo predvsem za zasedbo mest v upravi in na vodilnih položajih v podjetju.

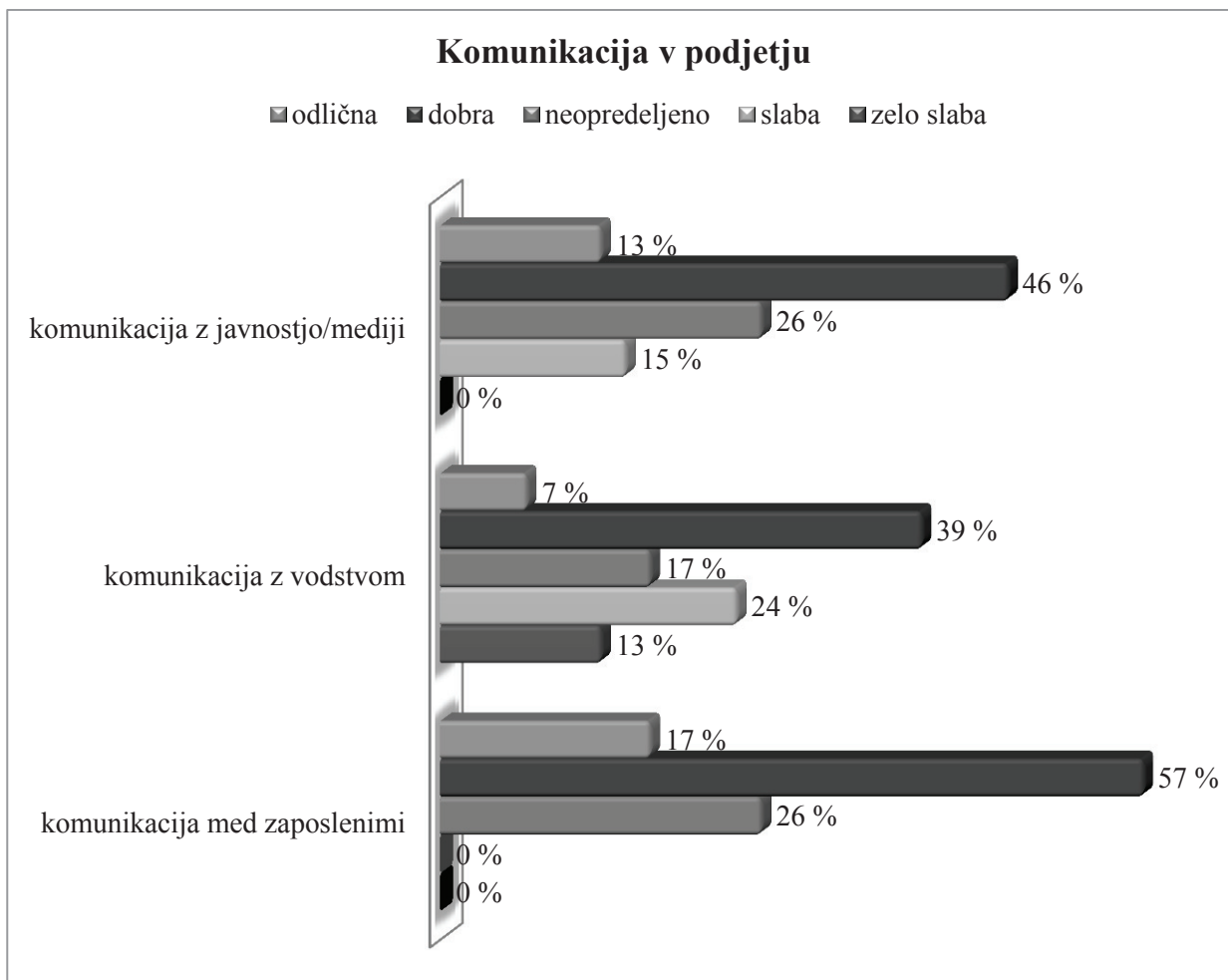


Slika 5: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe

Slika 6 prikazuje interno in eksterno komunikacijo, kot jo vidijo zaposleni. Anketiranci so komunikacijo med zaposlenimi ocenili kot odlično (17 %), dobro (57 %), drugi pa so bili neopredeljeni.

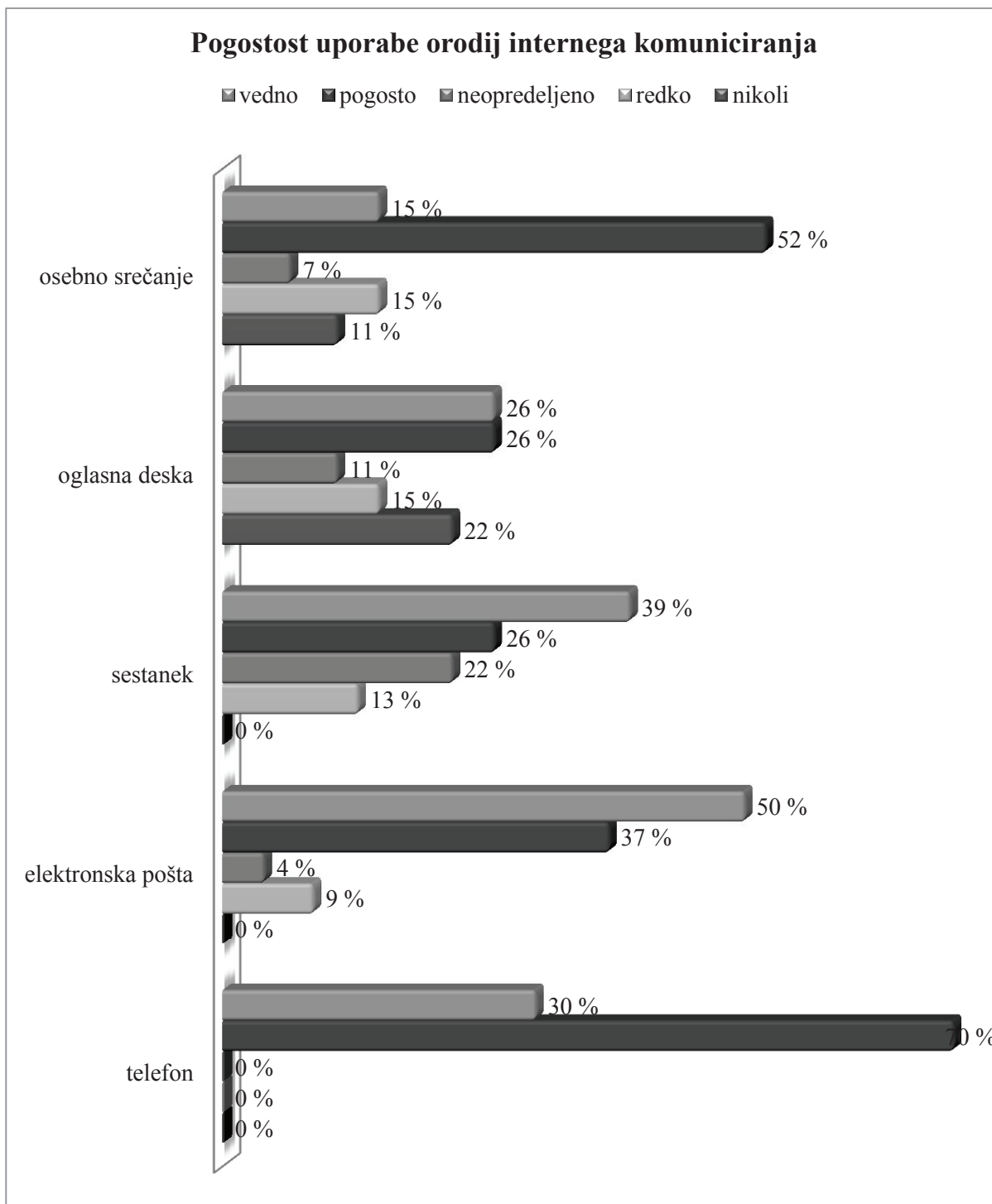
Komunikacija z vodstvom je za zaposlene in njihovo delo pomembna. Anketiranci so komunikacijo z vodstvom ocenili kot dobro (39 %). Zaskrbljujoči so podatki, da kar 24 % zaposlenih ocenjuje komunikacijo z vodstvom kot slabo in 13 % kot zelo slabo. Le 7 % anketirancev komunikacijo z vodstvom ocenjuje kot odlično.

Zaposleni eksterno komunikacijo v podjetju v večini ocenjujejo kot dobro (46 %) in odlično (13 %). Zanimivo je, da 26 % zaposlenih ostaja neopredeljenih, kar verjetno pomeni, da o eksterni komunikaciji v podjetju zaposleni niso zadostno informirani, jih ne zanima ali o tem nimajo mnenja. Anketiranci pa v 16 % eksterno komunikacijo ocenjujejo kot slabo.



Slika 6: Komunikacija v podjetju

Slika 7 prikazuje najpogostejša orodja internega komuniciranja, ki jih uporabljajo v izbranem podjetju. Med najpogosteje uporabljenimi lahko izpostavimo telefon (70 % pogosto, 30 % vedno), elektronsko pošto (50 % vedno), sestanke (39 %) in osebno srečanje (52 % pogosto). Najredkeje uporabljena je oglasna deska, ki je 22 % anketirancev nikoli ne uporabljajo kot orodje komuniciranja.



Slika 7: Pogostost uporabe orodij internega komuniciranja

Svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami so anketiranci izražali s petstopenjsko lestvico. Navodila v anketnem listu so opredeljevala pomen lestvice, v kateri pomeni številka 1 – nikakor se ne strinjam, 2 – se ne strinjam povsem, 3 – delno se strinjam, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

V izbranem podjetju 39 % anketirancev interno komuniciranje ocenjuje kot zelo uspešno, enak delež anketirancev pa ga ocenjuje kot uspešno. Med vsemi vprašanimi je 9 % tistih, ki interno komuniciranje ocenjujejo kot manj uspešno in 13 % delno uspešno.

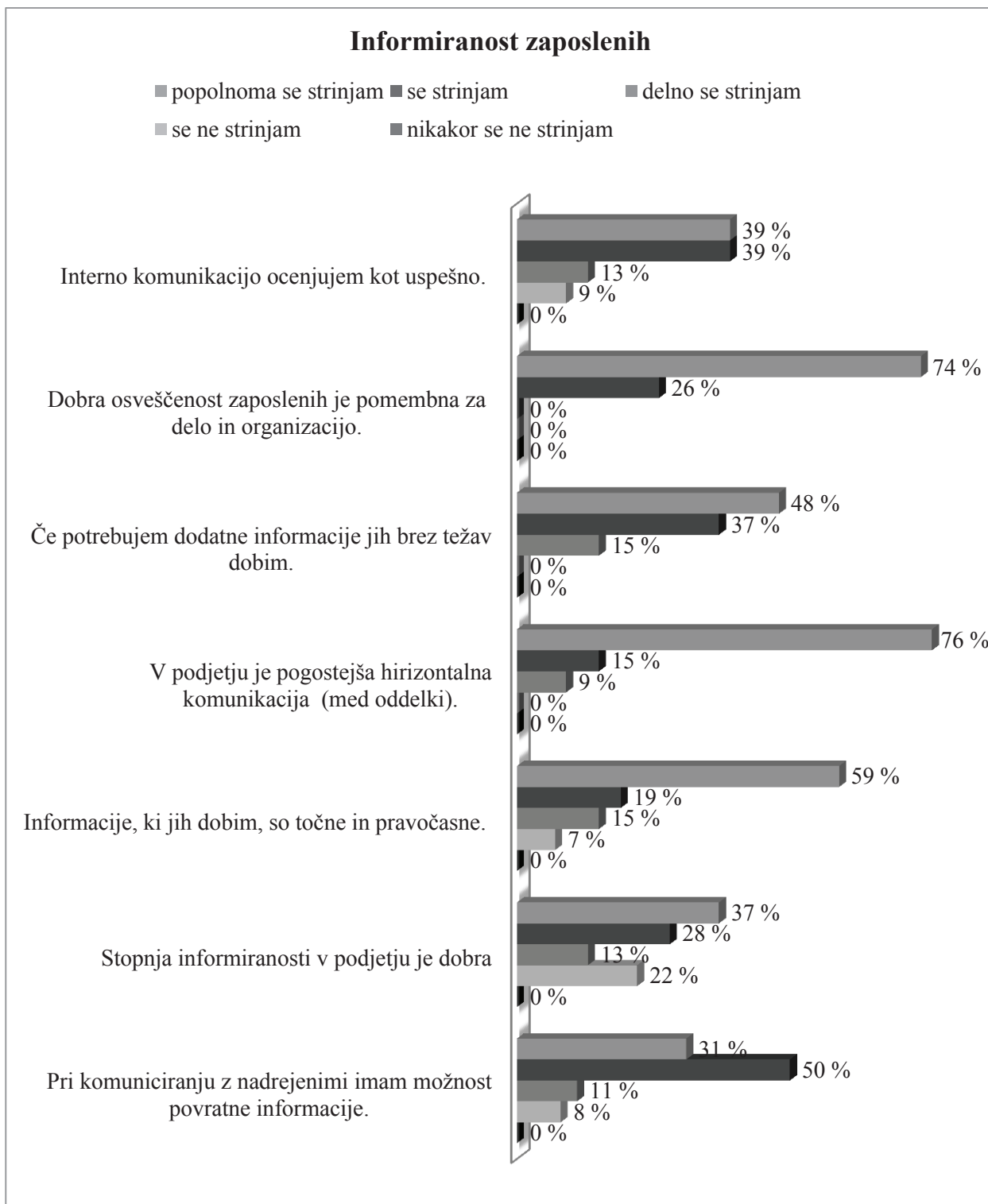
Anketiranci so v 65 % izrazili zadovoljstvo z informiranostjo v podjetju, kar 22 % pa informiranost v podjetju ocenjuje kot slabšo, 13 % jih ostaja neopredeljenih.

Interna komunikacija je ključna za informiranost zaposlenih z dogajanjem v podjetju in pomembno vpliva na njihovo delo in organiziranost. S trditvijo se v celoti strinja 74% anketirancev.

Nezadostna informiranost je v organizaciji lahko težava, zato je pomembno, da zaposleni lahko brez težav pridobijo informacije, da je delo opravljeno kakovostno in pravočasno. Anketiranci se strinjajo, da do potrebnih informacij pridejo popolnoma brez težav (48 %). Prav tako se 59 % anketirancev popolnoma strinja, da so dobljene informacije točne in pravočasne, 19 % se z navedenim strinja, 15 % pa jih ostaja neopredeljenih.

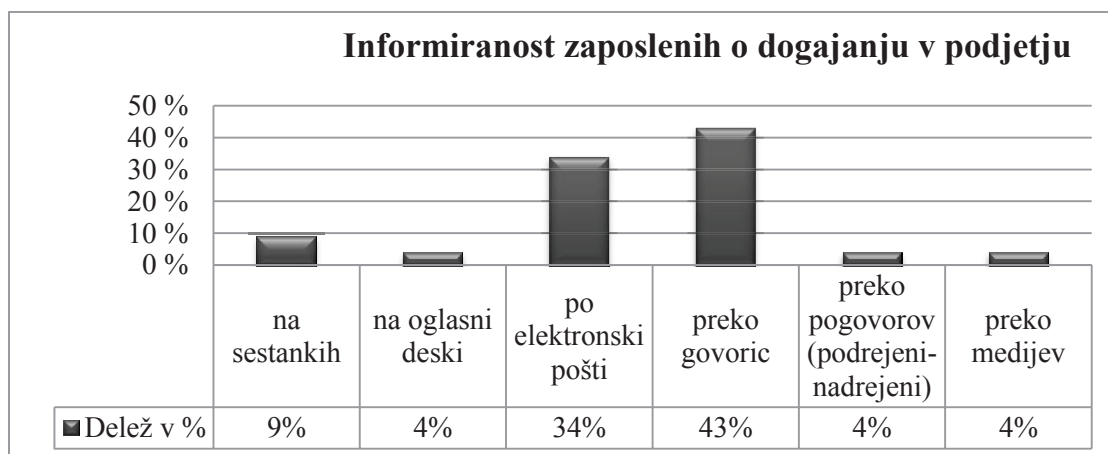
Prenos informacij v podjetju poteka med oddelki in različnimi hierarhičnimi ravni. Anketirance smo spraševali, ali je komunikacija v podjetju pogostejša med oddelki (horizontalna komunikacija), z navedenim so se v večini strinjali (76 %).

Dvosmerna komunikacija pomeni izmenjavo vlog sporočevalca in prejemnika informacij. Anketirance smo spraševali, kako ocenjujejo možnost pridobitve povratnih informacij. Kar 81 % anketirancev se strinja, da imajo možnost pridobitve povratnih informacij.



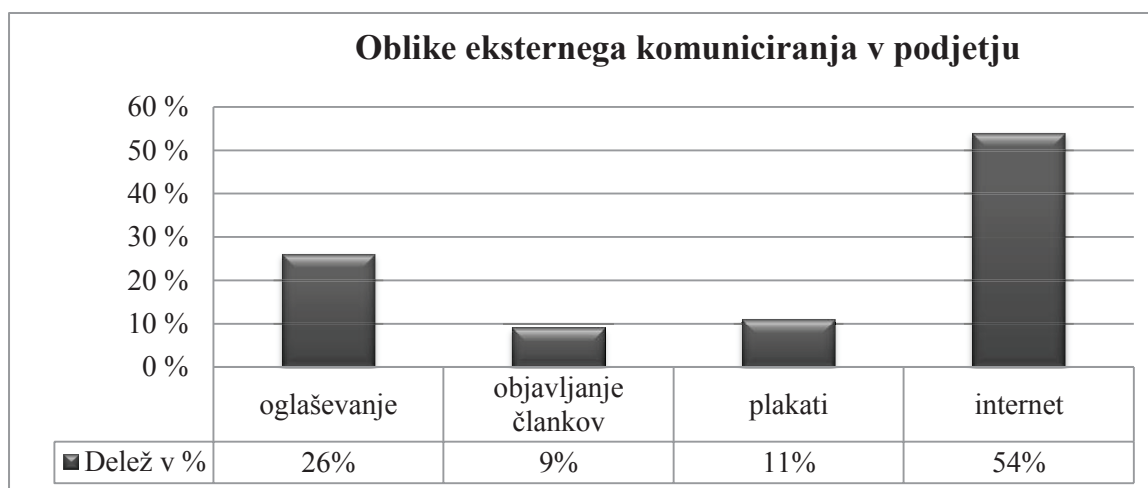
Slika 8: Informiranost zaposlenih

V teoretičnem delu smo omenili pomen govoric v internem komuniciranju. Anketiranci so med različnimi oblikami obveščanja izbrali govorice v podjetju kot najpogostejšo obliko pridobivanja informacij o dogajanju v podjetju (43 %), sledi prenos informacij po elektronski pošti (34 %).



Slika 9: Informiranost zaposlenih o dogajanju v podjetju

Slika 10 prikazuje oblike eksternega komuniciranja, ki jih podjetje uporablja za odnose z javnostjo. Med njimi sta najpogosteje uporabljena internet (54 %) in oglaševanje prek različnih medijev obveščanja (26 %).



Slika 10: Oblike eksternega komuniciranja v podjetju

6.4 Rezultati

V tem poglavju želim rezultate predstaviti opisno po posameznem področju komuniciranja v podjetju.

6.4.1 *Interna komunikacija*

Interna komunikacija v obravnavanem podjetju povezuje dele organizacije. Poteka vertikalno in horizontalno, pri tem pa je izmenjava komunikacij med zaposlenimi iste stopnje pogostejša in učinkovitejša. Interna komunikacija pomembno vpliva na identifikacijo zaposlenih z

organizacijo, več občutek pripadnosti in motivira zaposlene. Najpomembnejši pa je njen pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo povezanost.

Zaposleni v obravnavanem podjetju najpogosteje komunicirajo prek elektronske pošte, kar je v sodobnih podjetjih razumljivo, učinkovito in hitro. Pogosto pa komunikacija poteka tudi prek telefona ali se osebno srečajo. Oglasne deske ne uporabljajo veliko, sporočila večinoma dobivajo na e-naslov. Pridobljene informacije zaposleni dobivajo pravočasno, prav tako so jim na voljo tudi dodatne informacije, saj te pogosto niso celovite ali zadostne. Največ informacij zaposleni pridobivajo prek govoric v podjetju. Menimo pa, da je naloga vodstva, da svojim nadrejenim posredujejo informacije, te pa naj pridobivajo od sodelavcev. Po navadi je težava v pomanjkanju časa ali celo veščin vodij.

Sestanki v podjetju se izvajajo po potrebi, na njih pa zaposleni pridobijo potrebne informacije za njihovo delo.

6.4.2 Eksterna komunikacija

V podjetju kot orodje eksternega komuniciranja najpogosteje uporabljajo internet. Oglaševanja se lotevajo tudi prek različnih medijev obveščanja – največkrat je to radio. Pri tem se podjetje osredotoča na komunikacijo s strankami, poslovnimi partnerji in konkurenco.

6.5 Interpretacija rezultatov

Anketiranci so bili po večini zgodnjih srednjih let ali srednjih let s srednješolsko izobrazbo. Iz danih podatkov gre sklepati, da imajo zaposleni že pridobljene delovne izkušnje, pri delu pa so se srečevali z različnimi ljudmi, tako sodelavci kot poslovnimi partnerji, dobavitelji, gosti, uporabniki.

Raziskava je pokazala na nekatere pomanjkljivosti v interni in eksterni komunikaciji obravnavanega podjetja.

Organizacija se bolj posveča strategiji, marketingu in rasti organizacije, pri tem pa pozablja na svoje potrošnike in zaposlene. Podjetje premalo vlaga v izobraževanje, s čimer kaže nizko stopnjo zavedanja pomembnosti človeškega kapitala.

Podjetje skrbi za informiranost zaposlenih o dogajanju in načrtih organizacije, posredovanje internih informacij, pri tem pa ne dobi povratnih informacij. Podjetje prav tako premalo časa vложи v določanje komunikacijskih ciljev in strategij.

Odlika dobrega vodenja je zastavljanje dolgoročnih ciljev, ki pa imajo vpliv na komunikacijo in odnose med zaposlenimi v podjetju, prav slednje pa je po navadi ovira pri učinkoviti komunikaciji. Strokovnjaki pa poleg odnosov med zaposlenimi v podjetju kot oviro za

učinkovito komunikacijo navajajo tudi pomanjkanje časa. Vzrok za to je v našem primeru majhnost organizacije, ki tako ne zaposluje človeka, ki bi se ukvarjal z internim komuniciranjem.

Z izboljšanjem interne komunikacije se v podjetju vzpostavlja zaupanje med vodstvom in zaposlenimi. Bistvo pa je dvosmerna komunikacija, ki zagotavlja navodila za delo in pretok informacij.

7 PREDLOGI IZBOLJŠAV KOMUNIKACIJSKIH PROCESOV

Notranja komunikacija v podjetju predstavlja osnovno sestavino okolja, v katerem ljudje delujejo znotraj organizacije. Problem interne in eksterne komunikacije v izbranem podjetju je predvsem v pomanjkanju osebnega stika med zaposlenimi, vodstvom in okoljem.

S pojavom elektronske komunikacije in sodobnih oblik komuniciranja je osebna komunikacija izgubila svoj pomen. V današnjem času hitrega napredka je pomembno, da menedžment zna vzpostaviti osebni stik ter tako podjetje približati zaposlenim in uporabnikom njihovih storitev.

Namen diplomskega dela je preučitev interne in eksterne komunikacije v izbranem podjetju ter podati predloge, kako komunikacijo še izboljšati.

Pogoj za dobro eksterno komunikacijo je dobra interna komunikacija. Pomembno navodilo vodstvu je, naj smotno organizira proces komunikacije v podjetju, z zgledom pa naj zaposlene motivira in usmerja k uporabi zelenih načinov komuniciranja. Slednje pomeni najhitrejšo in najlažjo pot k spremembam komunikacijskih navad v podjetju.

Dobra interna komunikacija je pomembna predvsem z vidika doseganja ciljev organizacije in zadovoljstva zaposlenih, ki se počutijo del podjetja. Pomembno je, da je organizacija do zaposlenih poštena in odprta, s tem, ko zaposlenim daje potrebne informacije za njihovo delo, jim daje priznanje, ki zaposlene drži v podjetju. Komunikacija ustvarja odnos zaupanja in povezanosti, zato mora podjetje doseči večji pretok informacij med vodstvom in zaposlenimi ter med različnimi sektorji. Slednje povečuje občutek pripadnosti in delovanje po sistemu vsi za enega, eden za vse.

V eksterno komuniciranje podjetje vlaga več kot v komunikacijo znotraj podjetja. Vendar so izboljšave na tem področju vseeno mogoče in dobrodošle pri gradnji partnerske mreže. Podjetju bi predlagali več poslovnih srečanj, na katerih bi spoznali nove poslovne partnerje. Srečanja bi bila koristna za krepitev poslovnih odnosov, večjo povezanost in z vidika prihodnjih skupnih projektov.

Podjetje se lahko še bolj osredotoči na določene ciljne skupine (mlade, družine), svoje zamisli pa prenese tudi na poslovne partnerje in javnost.

Dobra komunikacija in trdo usmerjeno delo lahko že v naslednjih mesecih pokažejo rezultate v povečanju prepoznavnosti podjetja, večanju zadovoljstva zaposlenih in boljši organizacijski klimi.

8 ZAKLJUČEK

Človeški viri so ključni za uspeh podjetja. Celovit sistem interne komunikacije pa podjetju omogoča uspešno upravljanje s človeškimi viri. Komunikacija ni pomembna le za organizacijo, ampak predvsem za razvoj posameznika. Je proces prenosa informacij od pošiljatelja k prejemniku, na njeno uspešnost pa vplivajo odnosi med udeleženci komunikacijskega procesa.

Interna komunikacija zaposlene spodbuja k usmerjenosti v iste cilje. Prav zato so v interni komunikaciji pomembne vloge in medsebojni odnosi med zaposlenimi. Komunikacija pa ni pomembna le med zaposlenimi, ampak tudi med vodji in zaposlenimi. Vodje zaposlenim posredujejo različne informacije, vezane na njihovo delo in odgovornost. Ključnega pomena pa je, da je komunikacija dvosmerna, kar pomeni, da pošiljatelj prejme povratno informacijo oziroma si pošiljatelj in prejemnik sporočila izmenjujeta. Slednje je temeljni pogoj za uspešnost organizacije. Zaposleni v vsakem času želijo prejeti hitre in zanesljive informacije. Poznavanje procesa in orodij komuniciranja vpliva na izboljšanje kakovosti medsebojnih odnosov med zaposlenimi.

LITERATURA

- Belhar, Klemen. 2004. *Nastop na televiziji*. Ljubljana: Šola retorike Ane Aleksandre Zupančič in Zdravka Zupančiča.
- Blažič, Marjan. 2009. *Ustvarjalno komuniciranje: znanstvena monografija*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Colarič, Jože in Gregor Gomišček. 2010. *Politika upravljanja Krke, tovarne zdravil, d. d., Interno gradivo, Krka, d. d.*
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kosi, Tatjana in Andreja Rom. 2009. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Lamovec, Tanja. 1993. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Produktivnost.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: COPIS.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2011. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Pivec.
- Možina, Stane. 1995. *Vodenje in vedenje v organizaciji. Menedžment v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Mumel, Damijan, Andreja Buneto in Tina Virt. 2006. *Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Kletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Scott, C. 2004. *Effective Public Relations*. 9. izdaja. New York: Prentice Hall.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.

- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vrčko, Matjaž, Tadeja Trojar Jan, Martina Orel in Bojan Erjavšek. 2004. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Novo mesto: Biro Praxis.
- Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. [Http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1602910](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1602910) (8. 10. 2013).

ANKETNI VPRAŠALNIK

Anketa je anonimna.

Spol anketiranca:

M Ž

Starostna skupina:

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| a) do pod 20 let | a) srednješolska izobrazba |
| b) od 20 do pod 35 let | b) višješolska izobrazba |
| c) od 35 do pod 50 let | c) visokošolska izobrazba |
| d) od 50 do pod 65 let | d) univerzitetna |
| e) 65 let in več | e) akademska (mag./doktorat) |

Stopnja izobrazbe:**1. Kako ocenjujete komunikacijo v podjetju?**

Ustrezno označite, 1 zelo slaba, 5 odlična

KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI	1	2	3	4	5
KOMUNIKACIJA Z VODSTVOM	1	2	3	4	5
KOMUNIKACIJA Z JAVNOSTJO / MEDIJI	1	2	3	4	5

2. Katera orodja internega komuniciranja uporabljate najpogosteje?

Ustrezno označite, 1 nikoli, 5 vedno.

telefon	1	2	3	4	5
interno glasilo	1	2	3	4	5
elektronska pošta	1	2	3	4	5
videokonferenca	1	2	3	4	5
telefonska konferenca	1	2	3	4	5
sestanek	1	2	3	4	5
intranet	1	2	3	4	5
oglasna deska	1	2	3	4	5
osebno srečanje	1	2	3	4	5

3. Prosim če izrazite stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.

1 nikakor se ne strinjam, 5 popolnoma se strinjam

Pri komuniciranju z nadrejenimi imam možnost povratne informacije.	1	2	3	4	5
Stopnja informiranosti v podjetju je dobra	1	2	3	4	5
Informacije, ki jih dobim, so točne in pravočasne.	1	2	3	4	5
Če potrebujem dodatne informacije jih lahko dobim.	1	2	3	4	5
V podjetju je pogostejša hirizontalna komunikacija (med oddelki).	1	2	3	4	5
Če potrebujem dodatne informacije jih brez težav dobim.	1	2	3	4	5

Dobra osveščenenost zaposlenih je pomembna za delo in organizacijo.	1	2	3	4	5
Interno komunikacijo ocenjujem kot uspešno.	1	2	3	4	5

4. Kje izveste največ o dogodkih v podjetju?

- a) na sestankih
- b) na oglasni deski
- c) po elektronski pošti
- d) preko govoric
- e) preko pogovorov (nadrejeni –podrejeni)
- f) preko medijev

5. Katerih oblik eksternega komuniciranja se vaše podjetje poslužuje?

- a) oglaševanje
- b) objavljanje člankov,
- c) plakati
- d) inernet

Za vaše sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.