

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

MOJCA ŽIVEC LAVREŇČIČ

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Mojca Živec Lavrenčič

Koper, 2011

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

Podjetja se v vedno večji meri zavedajo pozitivnih vplivov uspešnega internega komuniciranja. Skrb za dobro informiranost zaposlenih in za dobre medsebojne odnose je v podjetjih postala del vsakdana. Managerji se vse bolj zavedajo, da delavec ni le plačana delovna sila, temveč sestavni del podjetja in kot takšen v veliki meri pripomore k uspešnemu poslovanju le-tega. Znano pa je, da le zadovoljen delavec dobro opravi svoje delo. V diplomski nalogi sem se tako osredotočila na interno komuniciranje v podjetju Breded. Ugotavljala sem, kakšen je pomen komuniciranja za to podjetje in kakšen sistem internega komuniciranja imajo uveden. Ugotovila sem, da se v obravnavanem podjetju sicer zavedajo pomembnosti komuniciranja in imajo dobro uveden sistem internega komuniciranja, vendar pa se soočajo z nekaterimi težavami, ki bi jih bilo treba odpraviti.

Ključne besede: komuniciranje, interno komuniciranje, medosebno komuniciranje, pretok informacij, medsebojni odnosi, zadovoljstvo zaposlenih

SUMMARY

Nowadays, the companies are increasingly aware of the positive effects of a successful internal communication. Thus, caring about the quality of information brought to the employees and good interpersonal relations has become common in many companies. The managers have increasingly come to realise that workers are not only paid labour force but are also an integral part of the company, which can contribute a lot to this company's successful operations. Moreover, it is also a well-known fact that only the satisfied workers will perform their work well. In the following Diploma assignment we focused on internal communication in the Breded Company. We studied the importance of communication in this Company and strived to establish what type of internal communication system they are using. We discovered that the Company is well aware of the importance of communication, and that their internal communication system is truly well established. However, the Company is facing certain problems, which should be eliminated.

Keywords: communication, internal communication, interpersonal communication, information flow, interpersonal relations, employee satisfaction

UDK: 316.77(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Oprelitev, pomen in vloga komuniciranja	2
2.1	Oprelitev komuniciranja.....	2
2.2	Pomen in vloga poslovnega komuniciranja	3
3	Interno komuniciranje	5
3.1	Oprelitev in vrste internega komuniciranja	5
3.1.1	Formalna in neformalna komunikacija.....	5
3.1.2	Medosebna in posredna komunikacija.....	6
3.1.3	Pisno in govorno komuniciranje	8
3.1.4	Nebesedna komunikacija	9
3.2	Namen internega komuniciranja	11
3.3	Strategija internega komuniciranja	12
4	Kratka predstavitev izbranega podjetja	15
5	Interno komuniciranje v podjetju	17
5.1	Splošno o internem komuniciranju v podjetju	17
5.1.1	Organizacija in potek komunikacije v podjetju	17
5.1.2	Komunikacija in prenos informacij v podjetju	19
5.2	Vpliv internega komuniciranja na zaposlene	20
5.3	Vloga vodstva pri internem komuniciranju	22
6	Vpliv internega komuniciranja na poslovanje podjetja	27
7	Predlogi in priporočila za podjetje	29
8	Sklep	31
	Literatura in viri	33
	Priloge	35

SLIKE

Slika 1: Prvine v procesu komunikacije	4
Slika 2: Model politike komuniciranja.....	13
Slika 3: Organigram podjetja Breded, d. o. o.....	18
Slika 4: Ciklus učinkovitega vodenja ljudi	23

PREGLEDNICI

Preglednica 1: Razlike med pisnim in govornim komuniciranjem	9
Preglednica 2: Trend rasti za medicinske aparate	16

1 UVOD

Človek je že po naravi socialno bitje, ki večino svojega časa preživi med ljudmi, z njimi sobiva in sodeluje. Vse oblike vedenja, ki jih človek kaže do soljudi, lahko povežemo v skupno besedo komuniciranje (Popovič in Zajc 2000, 39).

Vsakodnevnu komuniciranju med ljudmi smo priča tudi znotraj podjetja. Prav komunikacija je namreč tista, ki prenaša informacije med ljudmi in zaposlenim omogoča uspešno opravljanje svojega dela ter prispevanje k uresničevanju ciljev organizacije. Učinkovito komuniciranje tako vodi do učinkovitega poslovanja. Učinkovitost komunikacije je odvisna od tega, ali so zaposleni dojeli pomen sporočila in ali se bodo odzvali na takšen način, da se bodo stvari premaknile v tisto smer, v katero smo jih želeli premakniti (Heller in Hindle 2001, 18).

Pozitivnih vplivov dobrega internega komuniciranja se čedalje bolj zavedajo tudi v podjetjih, zato skrbijo za dobre medsebojne odnose in dobremu komuniciranju znotraj podjetja pripisujejo vse večji pomen. V diplomskem delu želim analizirati interno komuniciranje v izbranem podjetju in ugotavljati možnosti za izboljšave. V ta namen jo bom razdelila na teoretični in praktični del. Teoretični del bo temeljil na proučevanju strokovne literature in spletnih virov. Za izdelavo praktičnega dela pa bom uporabila interne vire podjetja, osebne intervjuje z vodstvom in zaposlenimi v podjetju. Podatke bom zbirala tudi z neposrednim zaznavanjem, torej z opazovanjem in poslušanjem zaposlenih v podjetju. Slednje bom uporabila kot dopolnilo podatkom, zbranih s pomočjo intervjuja. Cilj raziskave bo tako, v povezavi s teoretičnimi izhodišči in s pomočjo intervjujev, analizirati dejansko stanje v podjetju ter ugotoviti, kaj bi bilo mogoče še izboljšati.

Diplomska naloga bo sestavljena iz devetih poglavij. Prvo poglavje bo uvodno in bo nakazovalo sestavo ter vsebino naloge. V drugem poglavju bom nato opredelila komuniciranje in pojasnila njegov pomen ter vlogo v podjetju. Tretje poglavje bo namenjeno internemu komuniciranju, njegovi opredelitvi, vrstam, namenu in strategiji. V četrtem poglavju bom predstavila izbrano podjetje, v petem pa se bom osredotočila na interno komuniciranje v tem podjetju. Najprej bom predstavila nekaj splošnih podatkov o internem komuniciranju v podjetju, natančneje o organizaciji v podjetju in o samem poteku komunikacije ter prenosu informacij. Zanimalo me bo tudi, kakšen vpliv ima interno komuniciranje na zaposlene v podjetju in kakšna je pri tem vloga vodstva. V šestem poglavju bom pojasnila vpliv internega komuniciranja na poslovanje podjetja. Sedmo poglavje bo vsebovalo povzetek težav, s katerimi se podjetje sooča v okviru internega komuniciranja in predloge oz. priporočila za podjetje, z uresničevanjem katerih bi lahko te težave omilili oz. odpravili. Zaključila bom s sklepnim delom, v katerem bom pomembnejše stvari povzela in zapisala ključne ugotovitve. Sledi deveto, zadnje poglavje, v katerem bom navedla literaturo in vire, ki sem jih uporabila pri pripravi naloge.

2 OPREDELITEV, POMEN IN VLOGA KOMUNICIRANJA

Za boljše razumevanje pojma komuniciranje bom najprej le-tega opredelila, v nadaljevanju pa pojasnila njegov pomen in vlogo.

2.1 Opredelitev komuniciranja

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare*, kar pomeni razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet (Ferjan 1998, 9). Obstaja veliko različnih definicij pojma komuniciranje, verjetno prav toliko kot je avtorjev, vendar so si vse med seboj podobne. V nadaljevanju bom navedla nekaj opredelitev različnih avtorjev.

Po Možini komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije in se sporazumevati. Komunikacija je sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij (Možina idr. 2004, 20).

Komuniciranje lahko najbolj na splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo, ljudje med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik, svetlobnih in zvočnih simbolov itd.) (Mihaljčič 2006, 11).

Komunikacijo lahko opredelimo tudi kot prenos simbolov, ki so v skupini splošno sprejeti. To pomeni, da vsak posameznik, ki je udeležen v komunikaciji, določen simbol pojmuje enako. Da bi ljudje lahko prenašali informacije, morajo torej obstajati določeni razpoznavni simboli (Ferjan 1998, 10).

Ne glede na opredelitev pa se vsi avtorji strinjajo, da je komunikacija osnovna sestavina človekovega vsakdanjega življenja v okolju, v katerem živi. Na podlagi komunikacije ljudje razvijamo in ohranjamo lastno osebnost, medosebne odnose, prilagojenost in skupno delovanje (Popovič in Zajc 2000, 39).

Seveda pa obstaja razlika med poslovnim komuniciranjem, ki je predmet moje raziskave, in družabnim oz. zasebnim komuniciranjem. Poslovno komuniciranje se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in ima cilj doseganje poslovnih rezultatov (Kavčič 1998, 63). Družabno komuniciranje in zasebno komuniciranje pa sta namenjena komuniciranju doma, med znanci, prijatelji oz. zadovoljevanju osebnih interesov in ciljev.

2.2 Pomen in vloga poslovnega komuniciranja

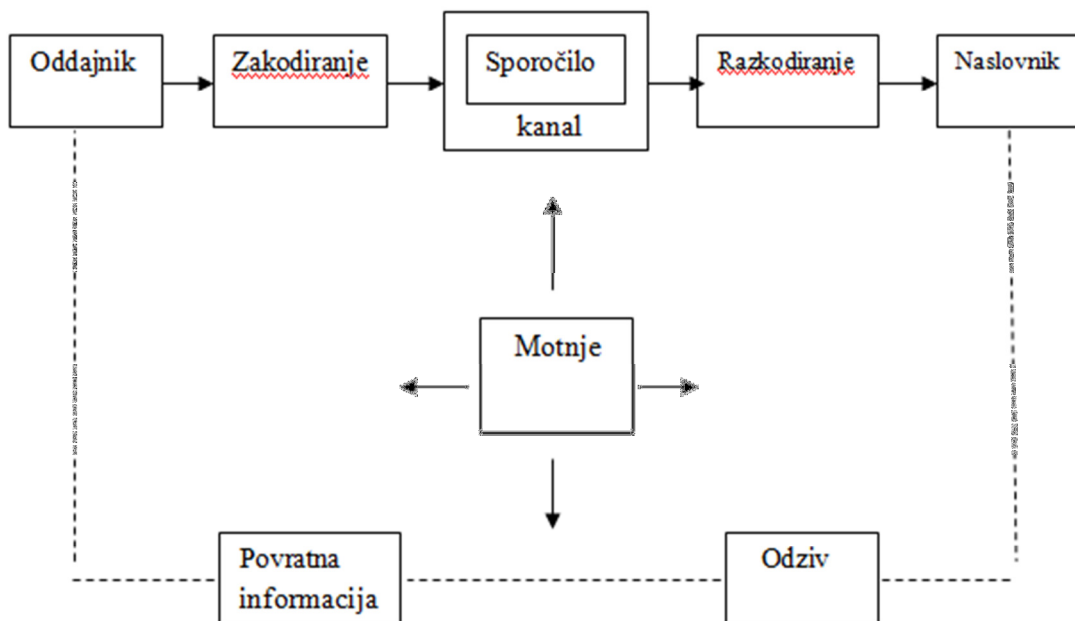
Pomen poslovnega komuniciranja je predvsem v tem, da omogoča sodelovanje, ki vodi k uresničevanju ciljev organizacije. Sodelovanje zahteva sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, skratka komuniciranje. Poslovno komuniciranje tako povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 21).

Če želimo, da komunikacija doseže svoj namen in je sodelovanje uspešno, morajo udeleženci v procesu komuniciranja razumeti, kako poteka komunikacija oziroma sporočanje. Pomembno je vedeti, kdo sporoča, komu sporoča, kaj sporoča, po kateri poti to sporoča in s kakšnim učinkom (Kotler 1996, 597).

Vedeti je treba, da gre pri komuniciranju za proces, ki vedno poteka v dveh smereh. Komuniciramo zato, da bi stvari uredili, dali ali dobili informacije, sprejeli odločitve, dosegli sporazum ali razvili odnose (Heller in Hindle 2001, 18).

Za boljše razumevanje učinkovite komunikacije predstavljam proces sporočanja v komunikacijskem modelu, ki ima po Kotlerju devet prvin. Prvi dve sta udeleženca v komunikaciji - oddajnik in naslovnik, sporočilo in kanal pa sta naslednji dve prvini, ki sta v bistvu komunikacijski orodji. Nato sledijo še štiri komunikacijske funkcije: zakodiranje, razkodiranje, odziv in povratna informacija, zadnja prvina komunikacijskega spleta pa so motnje. V modelu so predstavljeni ključni dejavniki za učinkovito komunikacijo. Tisti, ki sporoča, torej oddajnik, mora vedeti, katerega naslovnika želi doseči in kakšne odzive pričakuje. Komunikacijski kanal mora biti izbran tako, da bo dosegel ciljno občinstvo, hkrati pa morajo biti omogočeni tudi povratni kanali, da lahko oddajnik sprejema odzive občinstva na svoja sporočila (Kotler 1996, 597).

Za boljšo ponazoritev je na sliki 1 predstavljenih devet prvin komunikacijskega modela.



Slika 1: Prvine v procesu komunikacije

Vir: Kotler 1996, 597.

Za to, da bi bilo komuniciranje uspešno, mora to vsebovati oddajnike in sprejemnike. Če želimo izboljšati kakovost komunikacije, moramo torej poskrbeti za oboje, kaj pošiljamo in kako to pošiljamo ter kako dobro sprejemamo to, kar nam dajejo drugi (Kavčič 1998, 2).

Pravilno komuniciranje, ki doseže svoj cilj in vodi k uspešnemu sodelovanju, ima torej velik pomen za organizacijo. Vendar pa običajno menimo, da komuniciramo le takrat, kadar govorimo ali pišemo. Zavedati se je treba, da je tudi molk in celotno naše vedenje komuniciranje. Četudi z neko osebo ne govorimo, z njo vedno komuniciramo. V trenutku, ko se družimo z ljudmi, ne komuniciranje ni mogoče, ker vedno oddajamo določene komunikacijske signale v svojo okolico, ki bodo opazovalcem dajala določena sporočila. Komuniciranja se torej ni možno vzdržati, ni možno ne komunicirati. Odklanjanje besednega komuniciranja, torej molk, pa neredko povzroča nesporazume in motnje. Sogovornik se lahko ne odzove na pomembno sporočilo, ker ni prepoznal pomembnosti povedanega, ali pa se ne znajde in ne ve, kako bi reagiral. Mi si lahko njegov molk razlagamo drugače. Če na sogovornikovo vprašanje ne odgovorimo, lahko sogovornik začuti, da s temo pogovora nekaj ni v redu, da je nemara vzbudil pri nas dvome in sumničenje. V takšnem primeru je namesto molka bistveno boljši tudi neobvezujoč odgovor. Če sogovornik ne dobi odgovorov na zastavljena vprašanja, lahko to razume kot zadržanost, previdnost ali celo kot izogibanje odgovornosti. Takšno ravnanje lahko hitro vodi v nesporazume (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 21). Pomembno je torej pravilno komuniciranje in to, da v komuniciranju tudi sodelujemo, saj se le tako prepreči nastajanje motenj ter omogoči, da s komunikacijo dosežemo, kar smo nameravali.

3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Vse več podjetij se zaveda, da je uspešno interno komuniciranje znotraj podjetja temeljni pogoj za njegovo uspešno poslovanje, zato bom v nadaljevanju interno komuniciranje natančneje predstavila.

3.1 Opredelitev in vrste internega komuniciranja

Interno komuniciranje lahko preprosto opredelimo kot komuniciranje zaposlenih znotraj podjetja. Interno komuniciranje zajema uspešno sodelovanje in dobre odnose med vodilnimi ter zaposlenimi, pa tudi med zaposlenimi. Cilj takšnega komuniciranja je vzpostavitev in ohranjanje dobrih odnosov med zaposlenimi v podjetju, s širšim ciljem ugodnega vplivanja na celotno organizacijo. S kakovostnim komuniciranjem se izboljšajo odnosi med zaposlenimi, poveča se motivacija zaposlenih, zaposleni se počutijo bolj povezani z organizacijo, kar vodi k večji zvestobi, boljšemu delovanju ter večji uspešnosti organizacije.

Interno komuniciranje je torej komuniciranje z zelo pomembno interno javnostjo – z zaposlenimi, s podizvajalci, podpornimi službami itd. Je komunikacija med posamezniki in skupinami na različnih nivojih ter področjih. Komunikacija je namenjena oblikovanju in preoblikovanju organizacije ter koordinaciji vsakodnevnih aktivnosti. S pomočjo komuniciranja se odražajo kompleksne norme, vrednote, cilji in klima organizacije. Učinkovito strateško načrtovano komuniciranje z interno javnostjo izgrajuje in neguje odnose med zaposlenimi, vzpostavlja zaupanje, zagotavlja pravočasne ter zanesljive informacije na vseh ključnih nivojih in tako prispeva k večji motiviranosti zaposlenih, še posebej v času uvajanja sprememb ter kriz. Interno komuniciranje mora biti strateška funkcija celotnega komuniciranja podjetja (Študent 2009).

Poznamo več vrst interne komunikacije. Pri naštevanju vrst bom uporabila ugotovitve Možine in dodala še nekaj vrst, ki se mi zdijo pomembne za razumevanje internega komuniciranja.

3.1.1 Formalna in neformalna komunikacija

Formalna komunikacija se od neformalne loči predvsem po tem, da zanjo obstajajo določena pravila, po katerih mora komuniciranje potekati. Največkrat se pojavlja v podjetjih, kjer je hierarhična lestvica visoka, kar s seboj prinese določeno mero formalnosti. Neformalna komunikacija pa je, za razliko od formalne, spontana in ni načrtovana (Kokalj 2002, 7).

Ali bo komunikacija med zaposlenimi formalna ali neformalna, je odvisno od odnosov med zaposlenimi v organizaciji. Odnosi med zaposlenimi se lahko razvijejo med sodelavci v

posameznih oddelkih, pa tudi med nadrejenimi in podrejenimi. Če so odnosi neformalni, bo tudi komunikacija neformalna in obratno. V veliki meri je to odvisno od velikosti organizacije. V manjših organizacijah, kjer so sodelavci vsakodnevno v medsebojnih stikih, je neformalna komunikacija uporabljena v večji meri kot v velikih organizacijah.

Neformalna komunikacija torej ni načrtovana in nima določenih pravil, je pa za organizacijo ravno tako potrebna, saj se tudi z njo prenašajo pomembne informacije za uspešno delovanje organizacije. Na tem mestu velja omeniti tudi eno najpomembnejših oblik neformalne komunikacije – govorice. Te potekajo med zaposlenimi, ki so približno enako visoko na hierarhični lestvici. Mnogo raziskav je potrdilo, da so govorice pomemben vir informacij za zaposlene, zato bi bilo za organizacijo nespametno, da pomen govoric ignorira (Možina idr. 2004, 25).

3.1.2 Medosebna in posredna komunikacija

Naslednja razdelitev internih komunikacij je delitev na medosebno in posredno komuniciranje.

Vodstvo naj bi večinoma uporabljalo medosebno komunikacijo, saj takšen način komuniciranja z zaposlenimi vodi do učinkovitejšega dela in boljših rezultatov. Večina medosebne oz. neposredne komunikacije je neformalne, spontane in nenačrtovane. Takšna komunikacija poteka v primerih, ko vodstvo zaposlenim govori o nalogah, ki jih je treba opraviti, ko komentira dogodke, povezane z organizacijo in njenim okoljem, ko se z zaposlenimi pogovarja o predlogih za izboljšave ter podobno. Lahko pa je medosebna komunikacija tudi formalna, na primer na sestankih, predstavitev in podobno. Medosebna komunikacija je bolj prepričljiva in bo bolj vplivala na spremembo stališč ter obnašanje zaposlenih (Možina idr. 2004, 25).

Medosebna komunikacija ima po Možini dve tehniki: sestanke in kratke sestanke ter izobraževanje. Pri sestankih je pomembno omeniti, da se v velikih podjetjih sporočila takšnih sestankov prenašajo po hierarhiji navzdol, v nekaterih primerih pa tudi navzgor. Drugi pristop k sestankom pa je serija obiskov vodstva na različnih lokacijah, kjer organizacija deluje. Takšni obiski vodstvu omogočajo pridobitev informacij o stvareh v celotni organizaciji. Izobraževanje, kot tehnika medosebne komunikacije, pa ima dva namena: zadovoljiti cilje organizacije in zadovoljiti razvojne potrebe zaposlenih (Možina idr. 2004, 25–26).

Posredna komunikacija je komunikacija, v kateri se sporočila posredujejo s pomočjo medijev, internih časopisov, posebnih publikacij za zaposlene, elektronske pošte in podobno. Tudi posredna komunikacija ima več tehnik, ki jih bom navedla v nadaljevanju.

Publiciranje: to je sporočanje v pisni obliki za interne namene. Sporočanje se lahko izvaja z zapisniki, s pismi in z okrožnicami. V internem komuniciranju so uporabljane naslednje publikacije: priročniki, interni časopisi, bilteni in revije. Pri pripravi teh publikacij je zelo pomembno vzdrževanje ravnotežja med cilji vodstva in zahtevi zaposlenih po popolnih ter zanimivih informacijah. Oseba, ki pripravlja prispevke za tovrstne interne publikacije, mora biti zelo objektivna, hkrati pa mora upoštevati tudi pravila novinarskega dela – informacije morajo biti resnične, natančne in napisane v ustreznem slogu. Če publikacija ne zadosti tej zahtevi, jo zaposleni lahko prenehajo upoštevati kot kredibilen vir informacij oziroma jo označijo kot obliko propagande vodstva.

Avdiovizualne tehnike: to so video-predstavitve, predstavitve s pomočjo prosojnic ali diapozitivov. Takšne tehnike omogočajo živo predstavitev informacij o organizaciji. Njihova pomanjkljivost pa je v tem, da jih, če niso predstavljene pravilno, zaposleni lahko ocenijo kot poceni propagando.

Telefonske informacije: takšen način komuniciranja uporabljajo predvsem večje organizacije. Gre za redno snemanje novic in informacij o podjetju na avtomatski telefonski odzivnik, ki jih lahko posameznik sliši, če pokliče določeno številko.

Svetovni splet in elektronska pošta: elektronsko pošto uporabljamo s podobnimi nameni kot telefonske informacije. Elektronska pošta se v zadnjem času vse bolj uporablja, saj omogoča hitro in natančno posredovanje sporočil, pa tudi možnost takojšnjega odgovora. Vendarle jo moramo, kljub tem prednostim, dopolnjevati še z drugimi tehnikami, saj vsi zaposleni nimajo možnosti uporabe elektronske pošte.

Komuniciranje prek spleta pa se na splošno razvija zelo hitro in je vsekakor komunikacijski medij prihodnosti. Nudi izjemno možnost oglaševanja. S prihodom svetovnega spleta je svet postal odprt, saj omogoča povezavo z računalniki po vsem svetu. Obenem omogoča, da ljudje informacije po potrebi poiščejo sami, jih prilagodijo in takoj pošljejo naprej, lahko tudi več prejemnikom. Komunikacijski proces, ki ga novi medij omogoča, je velika prednost pred ostalimi množičnimi mediji. Splet, kot sodoben digitalni medij, v primerjavi s tradicionalnimi mediji omogoča dvosmerno komunikacijo. Je demokratični medij, ki uporabnikom nudi več samostojnosti. Vsak posameznik ima možnost objaviti prispevke in širiti svoje ideje. Lahko torej rečemo, da je svetovni splet neke vrste zakladnica informacij in idej.

Nabiralniki predlogov: tu gre za anonimno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom. Prednost tega načina komunikacije je, da prinese v organizacijo določene izboljšave, seveda, če vodstvo prisluhne smiselnim predlogom podrejenih.

Oglasne deske: te so med najstarejšimi mediji oz. orodji interne komunikacije v podjetjih. Oglasne deske so ekonomične, saj je po začetni investiciji potrebno le skromno vzdrževanje. Edini strošek so tiskanje in pošiljanje materiala ter skromni zneski za vzdrževanje in čiščenje desk. Posebno pozornost je treba nameniti kakovosti informacij, objavljenih na oglasni deski, njihovi predstavitvi, pogostosti ažuriranja in koordinaciji vseh oglasnih desk v podjetju. Prednost oglasnih desk pa je, da so relativno poceni, prilagodljive, lahko jih je vzdrževati in so ažurne. Med njihovimi najpomembnejšimi značilnostmi sta visoka vidljivost in lahka dostopnost. Postavljene morajo biti na takšnih mestih, da zlahka pritegnejo pozornost.

3.1.3 Pisno in govorno komuniciranje

Na tem mestu bi omenila še delitev komunikacije na pisno in govorno komuniciranje. Pisno komuniciranje je oblika komuniciranja, pri katerem so nosilci sporočila napisani znaki. Načeloma je to pisava jezika, ki ga sporočevalec in prejemnik uporabljata za medsebojno komuniciranje. V bolj izjemnih primerih pa so to lahko drugi znaki, seveda dogovorjeni in poznani obema, sicer sporazumevanje ni mogoče (Kavčič 1998, 99). Ustno komuniciranje je še vedno ocenjeno kot najuspešnejše in zato tudi najpogosteje uporabljeno. Tudi ustno komuniciranje mora spoštovati nekatera pravila. Tako mora imeti obvezno strukturo (uvod, osrednji del in zaključek) (Kavčič 1998, 151).

Pri pisnem komuniciranju je treba paziti na pravopisna pravila, na obliko sporočila in preprostost ter razumljivost jezika. Pri govornem sporočilu smo lahko bolj ohlapni glede pravil, vseeno pa moramo zagotoviti njegovo primernost: govornica mora biti preprosta, prepoznavna, brez tujk, v kratkih in razumljivih stavkih, se pravi tako, da govornika lahko vsi razumejo. Če želi biti govornik pri komuniciranju uspešnejši, mora opazovati, kako se poslušalec odziva na temo in način govorjenja. Opaziti mora, ali poslušalca tema sploh zanima, ali se morda poslušalcu zdi nezanimiv, prezahteven, zapleten, ali pa poslušalec njegovega govorjenja ne razume oziroma mu ne more slediti. V takšnem primeru mora govornik ustrezno odreagirati, če hoče s komunikacijo doseči svoj namen (Popovič in Zajc 2000, 39–40). Pri pisnem komuniciranju odzivom prejemnika ne more slediti, lahko pa naknadno razjasni morebitne nejasnosti in odgovori na dodatna vprašanja, ki bi jih prejemnik sporočila lahko imel.

V preglednici 1 bom, za lažjo preglednost, povzela glavne razlike med pisnim in govornim komuniciranjem.

Preglednica 1: Razlike med pisnim in govornim komuniciranjem

Pisno komuniciranje	Govorno komuniciranje
Sporočilo lahko posredujemo več udeležencem, ne da bi jih fizično zbrali skupaj	Sporočilo lahko posredujemo več udeležencem, vendar morajo biti fizično zbrani skupaj. Temu se danes lahko izognemo z uporabo svetovnega spleta.
Primerno za zapletene, obsežne teme.	Primerno za preproste, manj zapletene teme.
Porabimo več časa.	Porabimo manj časa.
Porabimo več denarja.	Porabimo manj denarja.
Manjša možnost uporabe pripomočkov za boljšo razlago.	Lahko uporabimo razne pripomočke za boljšo razlago.
Onemogočena uporaba mimike telesa.	Lahko uporabimo mimiko telesa.
Nejasnosti lahko obrazložimo le naknadno.	Nejasnosti lahko bolje in takoj obrazložimo.
Informacij ne moremo ponavljati.	Informacije lahko večkrat ponovimo.
Upoštevati je treba pravopisna pravila in pravilno obliko sporočila.	Pravila so ohlapnejša.
Odziv prejemnika je kasnejši.	Odziv prejemnika je hitrejši.
Ne moremo opazovati odziva prejemnika.	Lahko sledimo odzivom prejemnika.

Razlika med govornim in pisnim komuniciranjem je torej precej velika. Sami moramo presoditi, s katerim načinom komunikacije bomo v določeni situaciji uspešnejši. Za učinkovito komuniciranje v podjetju se seveda uporabljata obe vrsti komuniciranja.

3.1.4 Nebesedna komunikacija

Poleg besednega komuniciranja je pomembno podrobneje predstaviti tudi nebesedno komuniciranje, saj je le-to pogosto pomembnejše in bolj odločilno kot zgolj besedno komuniciranje. Pisava je namreč stara več tisočletij, govorica več desetisočletij, nebesedno komuniciranje pa toliko kot človeški rod (Poslovni bazar 2009).

Nebesedno komuniciranje ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Najbolj poznani vrsti nebesedne komunikacije sta govorica telesa in besedna intonacija. V poslovnem komuniciranju le navidezno prevladuje besedno komuniciranje, torej pisno in govorno. Tudi poslovno komuniciranje ne more biti in ni nikoli zgolj racionalno. Sproščen nasmeh ali pozorna drža telesa sta lahko vredna več kot tisoč besed (Poslovni bazar 2009).

Zavedati se je torej treba, da ni pomembno samo to, kaj govorimo, temveč tudi to, kako to povemo. Nebesedna komunikacija stalno spremlja besedno komunikacijo in jo dopolnjuje. Paziti moramo, da sta obe vrsti komunikacije usklajeni, kajti včasih se zgodi, da je nebesedna komunikacija v nasprotju z besedami in tako sporočilo ne doseže zelenega cilja (Popovič in Zajc 2000, 64).

Poznamo več vrst nebesedne komunikacije (Popovič in Zajc 2000, 64–65):

- *Mimika obraza* je najvidnejša in zelo pomembna vrsta nebesedne komunikacije. Sogovorniku iz obraza lahko razberemo čustva. Nasmehan obraz kaže zadovoljstvo in srečo, skremžen ali celo objokan obraz pa izraža nesrečo ali žalost. Z obraza lahko ugotovimo tudi nezadovoljstvo, zaničevanje, spoštovanje, jezo, bes, strinjanje, spodbujanje in še bi lahko naštevali.
- Druga pomembna vrsta nebesedna komunikacije je *drža telesa*. Pokončna drža z dvignjeno glavo nam kaže na samozavestnega človeka, ki vzbuja zaupanje. Sključen človek, z negotovo držo in mlahavimi rokami, pa deluje nesamozavestno, morda celo potuhnjeno ter ne vzbuja zaupanja.
- Pri nebesedni komunikaciji je pomembna tudi *zunanja urejenost*. Zaupanje seveda vzbuja urejena, čista, primerno oblečena oseba. Neurejena, zanemarjena in neprimerno oblečena oseba pa vzbuja nezaupanje ter nelagoden občutek.
- Pomembno je tudi *gledanje v oči*. Še posebej je to pomembno pri prvem stiku. Sogovornika je treba pogledati v oči na začetku pogovora in vzdržati pogled nekaj sekund, nato pa pogled spretno umaknemo. Čez čas je treba sogovornika spet pogledati. Ne smemo pa vanj strmeti. Sogovornik, ki med pogovorom gleda v tla, okrog sebe ali gleda izpod čela, daje vtis, da skriva svoje mnenje ali pase boji, da bi v njegovih očeh zaznali dvom o povedanemu.

Poleg vrst nebesedne komunikacije je pomembno omeniti tudi njene razsežnosti (Mandić 1998, 44–46):

- Prva in osnovna razsežnost je *globina*. Ni nujno, da nam nebesedna komunikacija sporoča nekaj globokega, lahko sporoča tudi nekaj površnega ali lažnega. Nebesednega izražanja ne moremo jemati vedno globoko in pristno. Lahko nam torej izraža neko resnico, ali pa je zgolj odraz trenutnega razpoloženja posameznika.
- Druga pomembna razsežnost je *objektivnost oz. subjektivnost izraza*. Vsak človek se svoji okolici kaže na različne načine. Vsak bi bil rad slišan, sprejet in na kakršen koli način vpet v družbo. Ta predpostavka o objektivni usmerjenosti zahteva določeno socialno in kulturno sprejemljivo predstavo sebe med ljudmi. Nebesedni izraz mora biti tako dovolj objektivni, da je pristopen in sprejemljiv za okolico. Hkrati pa vsak od nas kaže tudi subjektivni izraz. Okolici tako kaže tisti jaz, za katerega meni, da je njegov pravi (v svoji predstavnosti ga doživlja kot pravega) in tistega, za katerega je prepričan, da bo dobro sprejet pri drugih. Noben človek ne more zatajiti svoje prave osebnosti, prav tako nihče ne more zatajiti okolice, s katero živi, zato gre tu pravzaprav za nenehen boj skrivanja in odkrivanja ter subjektivizacije in objektivizacije našega t. i. jaza.
- Tretja razsežnost, ki jo velja omeniti, je *pasivno oz. aktivno vedenje*. Nekateri ljudje so v vsakdanjem življenju zelo spretni, spontani, aktivni (mimika, roke, noge, telo), drugi pa so okorni, z zelo pasivnim nebesednim izrazom.

- Četrta razsežnost je *stalnost oz. nestalnost komunikacije* v času, prostoru in posameznih položajih. Nekateri dejavniki nebesedne komunikacije se spreminjajo, nekateri ostajajo stalno prisotni.
- Nebesedno izražanje se razlikuje tudi po svoji *razpoznavnosti in pristopnosti*. Nekateri se z nebesedno komunikacijo razkrivajo, drugi pa so bolj zadržani.

3.2 Namen internega komuniciranja

Glavni namen internega komuniciranja je motivirati zaposlene, da nudijo kar najboljšo podporo organizaciji in njenim ciljem. To lahko dosežemo le s pošteno komunikacijo, v kateri zaposlenim pojasnimo tudi to, zakaj je pomembno, da delujejo v skladu z organizacijskimi cilji. Pomembno se je zavedati, da podjetje lahko najučinkoviteje posluje takrat, ko so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in če imajo zaposleni jasno sliko o osnovni usmeritvi ter ambicijah organizacije. Cilj interne komunikacije je poenotenje stališč, deljenje znanja in upravljanje z informacijami (Možina idr. 2004, 23).

Namen internega komuniciranja je tudi, da se pri zaposlenih pridobi želeno, visoko motivirano podporo podjetju in njegovim ciljem. Podjetje lahko namreč najbolj učinkovito posluje, če med vodstvom in zaposlenimi vlada sinergija oziroma takrat, ko so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev, ko imajo vsi delavci jasno sliko o osnovni usmeritvi ter ambicijah podjetja (Poslovni bazar 2008).

Osnovni nameni internega komuniciranja so tako po mnenju strokovnjakov naslednji:

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

V navedeni opredelitvi namenov internega komuniciranja se nakazuje tudi povezava z organizacijsko kulturo. Interno komuniciranje prispeva k socializaciji članov organizacije in s tem tudi krepi organizacijsko kulturo (Možina idr. 2004, 23).

Učinkovito interno komuniciranje je torej pomembno zato (Možina idr. 2004, 23):

- ker boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije in ker bodo tako zaposleni bolje razumeli cilje organizacije ter pomen teh ciljev za njihovo osebno blagostanje;

- ker bo bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej in dalo zaposlenim pogum za podajanje idej navzgor, brez strahov ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavane kot nepotrebne ali manjvredne;
- ker bo boljše komuniciranje okrepilo podporo stališč organizacije na lokalni in na nacionalni ravni, saj bodo zaposleni bolje pripravljene za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih z zunanjimi osebami.

Bistvo internega komuniciranja je po Ferjanu vplivanje na obnašanje posameznikov. V organizaciji je tako naloga komuniciranja doseči, da bodo posamezniki delovali v smislu doseganja ciljev organizacije. Namen internega komuniciranja je torej zagotoviti izmenjavo potrebnih informacij v organizacijski strukturi, da bi bili cilji organizacije lahko doseženi (Ferjan 1998, 42).

Dobro urejeno interno komuniciranje je tako temelj učinkovitega komuniciranja organizacije. Zaposleni so pomembni predstavniki podjetja, zato moramo zagotoviti, da se bodo identificirali z vrednotami in cilji svoje organizacije (Futura 2009).

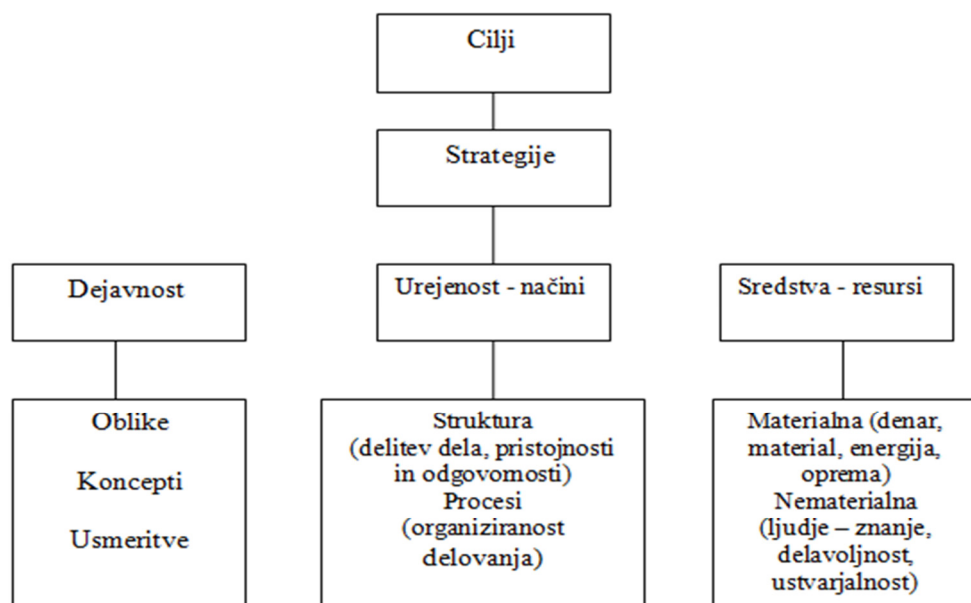
3.3 Strategija internega komuniciranja

Poslovno komuniciranje je namenjeno doseganju za organizacijo koristnih ciljev. Uspešno je tisto komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi dosega, zato je za doseganje ciljev komuniciranja zelo pomembna strategija komuniciranja.

Cilj internega komuniciranja je zgraditi in ohraniti zdrave ter pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na delovanje organizacije. Vodstvo organizacije uporablja sistem internega komuniciranja kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji. Omogoča doseganje ciljev organizacije, izvajanje pravil in predpisov ter usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri zapolnjevanju njihovih delovnih nalog. Skozi proces internega komuniciranja vodstvo družbe pomaga zaposlenim razumeti poslovanje družbe in jih seznanja z načrti, politiko ter cilji organizacije. Posebej pomembno vlogo dobi interno komuniciranje v času velikih sprememb, ko se pojavita strah in negotovost (Poslovni svet 2009).

Strategija komuniciranja obsega načine, dejavnosti in sredstva. Načini so predvsem: izbrane oblike, koncepti in usmeritve komuniciranja. Dejavnosti so pravila, načrtovanje in izvajanje komuniciranja. Sredstva so razpoložljivi čas, udeleženci, materialna in nematerialna sredstva za komuniciranje. Vse sestavine strategije komuniciranja morajo biti med seboj usklajene (Možina idr. 2004, 17).

V sliki 2 predstavljam model politike komuniciranja, ki kaže povezavo med cilji in strategijo komuniciranja.



Slika 2: Model politike komuniciranja

Vir: Možina idr. 2004, 18.

Za uspešno komuniciranje znotraj podjetja in posledično doseganje ciljev organizacije je treba vzpostaviti učinkovito strategijo internega komuniciranja. Strategije internega komuniciranja ni možno posploševati, treba jo je načrtovati in oblikovati za vsako organizacijo posebej, glede na njeno organizacijsko kulturo. Organizacijske kulture posameznih organizacij pa so si močno različne med seboj, tako da bi težko govorili o možnosti posploševanja strategije internega komuniciranja na določene tipe organizacij (Možina idr. 2004, 24).

Organizacijska kultura je namreč skupek vrednot in prepričanj, ki so zaposlenim skupne, ta pa se razlikuje od podjetja do podjetja. Glede organizacijske kulture naj še omenim, da je za dobro interno komuniciranje pomembno to, da se zaposleni zavedajo, da je celota pomembnejša kot del, da so meje med posameznimi elementi minimizirane, da je pomembna enakopravnost vseh in da so izboljšave ter prilagajanje zelo cenjene. Takšna kultura ustvarja občutek pripadnosti in skupnosti (Dimovski idr. 2005, 107).

Podjetja, ki so kot poslovno strategijo izbrala operativno učinkovitost, naj bi se odločala za komunikacijo, osredotočeno na ustvarjanje boljšega zavedanja zaposlenih o vlogah in prioritetah. Na sestankih naj bi se pogovarjali o prizadevanjih za boljšo učinkovitost podjetja in odstranjevanju ovir za doseg tega cilja. Sestanke vodi vodja projekta, ki mu pomaga član ustreznega drugega oddelka v organizaciji. Tako je možno doseči optimalno usklajenost.

V podjetjih, ki so blizu kupcu, naj bi komunikacija poudarjala prilagodljivost in dovzetnost zaposlenih za spremembe ter jih seznanjala z pogledi in zahtevami kupcev. Omogočala pa naj bi tudi seznanjanje vodstva z odzivi kupcev, njihovimi potrebami in zahtevami. Neredko se

kupci udeležujejo tudi sestankov, saj tako podjetje dobi neposredne povratne informacije. Zelo pogosta je tudi komunikacija od spodaj navzgor, s katero zaposleni, ki so v neposrednem stiku s kupci, seznanja vodstvo z odzivi, željami in potrebami le-teh. Komunikacija v tem primeru je v veliki meri osredotočena na primere o kreativnosti zaposlenih pri reševanju problemov in prilagajanju zahtevam kupcev.

Podjetja, ki so usmerjena v novo tehnologijo, pa morajo s komunikacijo povečati inovativnost in poskrbeti, da so različni oddelki v organizaciji seznanjeni z novostmi. Zelo veliko pozornost v komunikaciji morajo nameniti tudi idejam, ki se porodijo zunaj organizacije in pozorno slediti dejavnosti konkurentov. Marketinški in razvojni oddelki naj imajo skupne sestanke. Sestanki naj potekajo v znamenju viharjenja možganov, kjer se člani projekta seznanjajo z zahtevami potrošnikov in njihovimi povratnimi informacijami o izdelku, z dosežki konkurence ter s sodobnimi razvojnimi trendi (Možina idr. 2004, 24–25).

Za boljše razumevanje v nadaljevanju navajam več informacij o tehniki viharjenja možganov. Viharjenje možganov (možganska vihra, brainstorming) je skupinska tehnika, ki je zelo pomembna in učinkovita pri zbiranju čim večjega števila novih idej za rešitev določenega problema. To je preizkušena in priznana metoda za ustvarjanje novih idej ter za nov pogled na obstoječe rešitve (Door training 2009). Metoda je namenjena predvsem generaciji čim večjega števila novih in čimbolj inovativnih idej za rešitev danega problema. Najprej je treba opredeliti problem, za katerega se iščejo rešitve. Problem mora biti jasno zastavljen in ne preveč obsežen, v nasprotnem primeru ga je priporočljivo razdeliti na manjše probleme. To poteka tako, da vodja t. i. brainstorminga skliče sodelujočo skupino in ji razloži problem. Skupina mora vključevati zapisovalca, ki ideje zapisuje. Udeleženci sestanka nato iščejo možne ideje za rešitev problema, zapisovalec pa jih sproti zapisuje in pri tem na glas ponovi, kakor jih je zapisal (Wikipedija 2009). Skratka, rezultati uporabe te tehnike izredno pripomorejo k uspešnosti podjetja, saj se vpliv novih idej in novih načinov razmišljanja lahko pokaže pri poslovnih rezultatih, zniževanju stroškov in povečani produktivnosti (Door training 2009).

V primeru podjetij, ki so usmerjena v novo tehnologijo, so zelo pogoste oblike internega komuniciranja neformalno izobraževanje, srečanja itd.

4 KRATKA PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

Podjetje Breded, d. o. o., je nastalo leta 1994, z reorganizacijo takratne tovarne igel TIK Kobarid. Lastniki podjetja so Italijani. Podjetje je bilo ustanovljeno z namenom proizvajati in prodajati elektro-medicinske izdelke. Italijanski partner je že pred letom 1994 sodeloval s podjetjem TIK Kobarid in z njegovim oddelkom v Breginju. Ker je poznal delavnost in sposobnost kadrov, ustrezali pa so mu tudi pogoji, se je odločil, da bo oddelek najel in vanj vložiti lastna sredstva ter znanje. Program medicinske opreme je iz Italije prenesel v Breginj. Začeli so s proizvodnjo elektro-medicinske opreme. Njihov glavni proizvod so že takrat bili inhalatorji. Na začetku je bilo le 11 zaposlenih (priloga 1).

Leta 1995 je Breded odkupil proizvodno halo in okoliško zemljišče ter začel s širjenjem proizvodnje. Zaposlili so še štiri nove delavce. Istega leta so začeli proizvode tudi razstavljati na nekaterih najpomembnejših sejnih, kot so Medica v Nemčiji, Arab Health v ZAE, pa tudi sejem Narava - zdravje na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani (Breded 1997).

Leta 1997 je podjetje Breded začelo sodelovati s korejskim podjetjem Sein iz Seula. V sodelovanju so začeli proizvajati digitalne merilce pritiska. V Brededu je bilo takrat 21 zaposlenih (Breded 1997).

Leta 1998 so oddelek za razvoj, ki je bil prej v Italiji, prenesli v Slovenijo in zaradi tega so morali zaposliti še več ljudi (Breded 2001).

Leta 2000 so prodrli na ameriški trg. Uvrstili so se med 6 % podjetij z najhitrejšo rastjo skupne prodaje, med tako imenovane gazele (Breded 2001).

Leta 2002 so začeli sodelovati še z drugimi dobavitelji iz Azije, ki jim dobavljajo elektroniko za razne modele merilcev pritiska (Breded 2006).

Glavni cilj podjetja Breded je že od vsega začetka proizvodnja in prodaja izdelkov, ki s svojo kakovostjo ter modernostjo zadovoljujejo potrebe kupcev. Cilj podjetja je biti cenejši in kvalitetnejši od konkurence (Breded 2006).

Danes je v podjetju 52 zaposlenih. Glavni proizvodi podjetja so batni, membranski in ultrazvočni inhalatorji. Proizvajajo pa tudi digitalne merilce pritiska in termometre. Njihovi kupci so domača in tuja podjetja. Ciljni kupci so: grosisti, lekarne, zdravstveni domovi, bolnišnice in domovi za ostarele.

V podjetju si prizadevajo, da bi bili njegovi izdelki inovativni in bi sledili novim smernicam, zato sodelujejo z različnimi inštituti, bolnišnicami ter zavodi, z namenom ustvariti nove,

boljše proizvode. Z namenom, da bi bil njihov izdelek v očeh kupcev uvrščen čim višje, so razvili sistem kakovosti po standardu ISO 9001:2000. Breded je pridobil certifikate ISO in CE.

V prihodnosti Breded načrtuje širitev v države Bližnjega vzhoda in Azije. Na trgu EU pa načrtujejo povečanje prometa z obstoječimi kupci. Na domačem trgu se bodo poskušali usmerjati v lekarne in specializirane trgovine, tako da bi vsaka lekarna oz. specializirana trgovina v Sloveniji imela vsaj en Brededov izdelek.

V podjetju ocenjujejo, da bi prodaja v prihodnje morala naraščati, saj trg za medicinske aparate narašča po predvidenem trendu, ki je prikazan v preglednici 2.

Preglednica 2: Trend rasti za medicinske aparate

Po letih	2010	2011	2012
Naziv izdelka	Predviden porast trga, v %	Predviden porast trga, v %	Predviden porast trga, v %
Inhalator membrana	46	53	59
Inhalator batni	55	62	78
Inhalator ultrazvočni	49	52	56
Merilec pritiska nadlahtni	69	74	85
Merilec pritiska zapestni	62	69	75
Termometer živosrebrni	32	34	38
Termometer digitalni	68	74	79

Vir: Breded 2009.

5 INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU

Za analizo internega komuniciranja v podjetju sem naredila intervjuje z direktorjem podjetja, s šestimi vodji oddelkov, šestimi delavci na nižjih delovnih mestih in z dvanajstimi proizvodnimi delavci, z vsakim zaposlenim posebej. Zaposleni so prosto odgovarjali na vnaprej pripravljena vprašanja, njihove odgovore pa sem si zapisovala. Posamezen intervju je trajal približno 30 minut. Izbrane osebe so takoj pristale na intervju in sodelovale brez težav. Njihove odgovore sem skrbno analizirala in prišla do ugotovitev, ki naj bi veljale za celotno organizacijo. Intervjuji tako odražajo sliko o tem, kakšno je interno komuniciranje v podjetju in kje so potrebne izboljšave.

5.1 Splošno o internem komuniciranju v podjetju

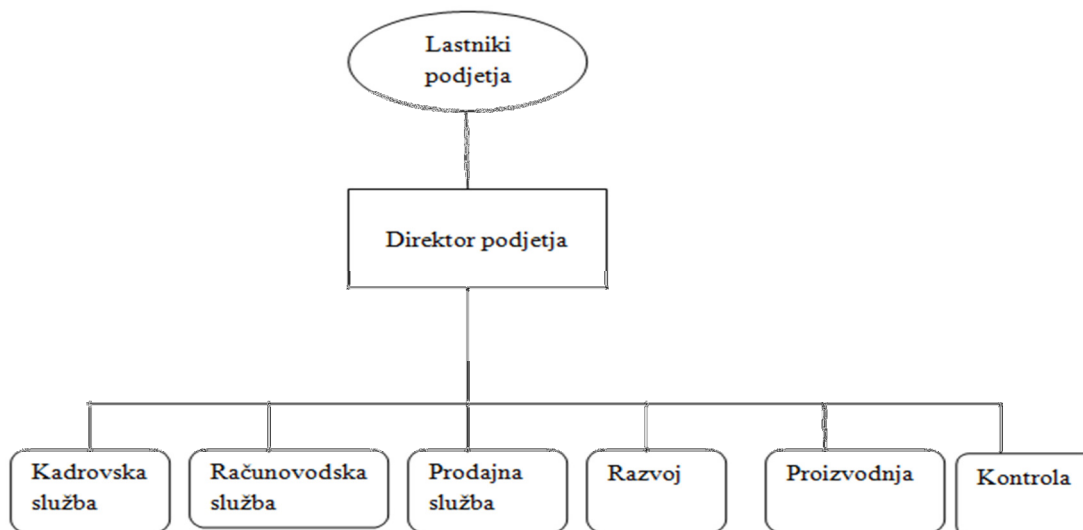
Za boljše razumevanje poteka komunikacije v podjetju bom v nadaljevanju predstavila nekaj več o organizaciji podjetja in poteku komunikacije ter o prenosu informacij v podjetju.

5.1.1 Organizacija in potek komunikacije v podjetju

Uvodoma bom podrobneje pojasnila hierarhično lestvico v podjetju. Lastništvo podjetja Breded, d. o. o., je razdeljeno med tri družbenike, italijanske državljane. Podjetje vodi direktor, ki ni lastnik družbe in je glavna kontaktna oseba med podjetjem ter njegovimi lastniki. Vodstvo sestavljajo še vodje računovodske, kadrovske, prodajne, razvojne, proizvodne in kontrolne službe.

Kadrovska služba se ukvarja s sprejemom novih delavcev, z njihovim usposabljanjem in izobraževanjem. Računovodska služba dnevno knjiži račune, mesečno izračunava plače, podaja poročila o davku na dodano vrednost (DDV), obveznostih in terjatvah do tujine, obračunava amortizacijo in podobno, letno pa izdela bilanco stanja, uspeha ipd. Prodajni oddelek skrbi za nabavo, prodajo, trženje in oglaševanje. V razvoju skrbijo za izpopolnjevanje že obstoječih izdelkov in razvoj novih. Proizvodni oddelek pa skrbi za kakovostno in pravočasno proizvodnjo izdelkov. Neposredno direktorju podjetja je podrejen še oddelek za kontrolo. Kontrola je razdeljena v dva dela: kontrolo materiala in kontrolo končnih izdelkov. Kontrola materiala poteka tako, da tega ob prihodu pregledajo in po potrebi tudi preizkusijo. Kakovosten material se odobri, material, ki ne ustreza kriterijem, pa zavrne. Kontrola končnih izdelkov poteka s pomočjo specialnih aparatov. Nepopolne izdelke vrnejo v proizvodnjo, kjer morajo odpraviti napake.

Za nazornejšo predstavitev hierarhične lestvice je v sliki 3 prikazan organigram podjetja Breded, d. o. o.



Slika 3: Organigram podjetja Breded, d. o. o.

Vir: Breded 2007.

V intervjuju mi je direktor povedal, da z lastniki podjetja običajno komunicira le on. Zgolj v posebnih primerih, ko prihaja do kompleksnejših problemov in je prisotnost vodij oddelkov ključna za rešitev problematike, se sestankov z lastniki udeležijo tudi vodje oddelkov. Ostali zaposleni z lastniki ne komunicirajo medosebno, ampak se informacije pošiljajo posredno, prek vodij oddelkov.

Direktor pravi, da je praviloma dostopen za vsakogar od zaposlenih, tako da z njim lahko komunicirajo vsi, čeprav je navada, da zaposleni praviloma posredujejo informacije prek vodij posameznih oddelkov. Zaposleni v oddelkih gredo redko osebno do direktorja. Zaposleni v proizvodnji pa niso našeli niti enega primera, ko bi neposredno komunicirali z direktorjem.

Kot sem ugotovila s pomočjo intervjujev zaposlenih v oddelkih, z vodji oddelkov komunicirajo vsi zaposleni. Največkrat prihaja do komunikacije med vodji posameznega oddelka in zaposlenimi v tem oddelku. Zaposleni v proizvodnji pa so povedali, da komunicirajo z vodjem proizvodnje in kontrole, le redko pa z vodji drugih oddelkov.

Zaposleni v oddelkih tudi pravijo, da veliko komunicirajo med seboj in imajo omogočene vse pogoje za dobro komunikacijo. Manj stikov imajo z zaposlenimi v proizvodnji, saj ne čutijo potrebe po komuniciranju z njimi. Eden izmed njih je tako pojasnil: »Narava našega dela je takšna, da ne potrebujemo informacij neposredno od zaposlenih v proizvodnji, ampak nam vse potrebne informacije lahko zagotovi vodja proizvodnje. Zaradi komunikacije in prenosa informacij od vsakega posameznega zaposlenega bi lahko prišlo do izključevanja informacij in s tem do velike zmede.«

Proizvodni delavci so v intervjujih izrazili, da bi si nasprotno želeli več stikov z zaposlenimi v posameznih oddelkih, saj menijo, da bi bili nekateri problemi v proizvodnji le na takšen način hitreje rešeni in bi bilo poslovanje posledično uspešnejše.

5.1.2 *Komunikacija in prenos informacij v podjetju*

Intervju z vodji oddelkov je pokazal, da posamezni oddelki v podjetju Breded delujejo kot timi. Vsak oddelek ima svojo skupino strokovnjakov, ki v sodelovanju rešuje probleme znotraj oddelka. Vodje oddelkov pravijo, da med udeleženci ni čutiti hierarhije, temveč medsebojno sodelovanje in pomoč. Vodja tima le usklajuje delo skupine.

S pomočjo intervjujev sem tudi ugotovila, da komuniciranje med člani tima oz. med zaposlenimi v oddelku poteka horizontalno in na neformalni ravni, tako informacije med sodelavci hitreje ter lažje krožijo, kar prispeva k hitrejšemu reševanju problemov. Člani tima tako lažje predstavijo svoje ideje vodji tima, brez strahu, da bi naleteli na gluha ušesa oziroma, da bi bile njihove zamisli sprejete kot nesmiselne in nepomembne. V podjetju tako velja pravilo, da je najslabša ideja tista, ki je sploh ni.

Timi delujejo kot celota. Vodja oddelka, ki je hkrati tudi vodja tima, delo le usklajuje in rešitve posreduje vodjem ostalih oddelkov ter direktorju. S pomočjo intervjuja sem izvedela, da so pri reševanju nalog, ki se nanašajo na več oddelkov, vodje le-teh vez med oddelki. Delo usklajujejo, se posvetujejo in nato ocenijo ter sprejmejo najboljšo rešitev. Seveda upoštevajo mnenja vseh zaposlenih v ustreznih oddelkih.

S pomočjo intervjujev sem tudi izvedela, da poteka komunikacija med oddelki medosebno in neformalno, saj se tako vzpostavi klima, ki najbolj prispeva k ustvarjalnosti članov timov. Komunikacija je večinoma medosebna, le v primeru posredovanja kompleksnejših informacij je ta posredna, pisna, in sicer s pomočjo elektronske pošte. Med kompleksnejše informacije v podjetju uvrščajo izsledke različnih analiz, povzetke raziskav, ki vsebujejo kompleksnejše preglednice in grafe, razna slikovna gradiva ter podobno.

Intervjuji z zaposlenimi v oddelkih so pokazali, da stanje ni vedno takšno, kot so to prepričani vodje oddelkov. Zaposleni so potožili, da jim vodstvo oddelkov dopušča premalo svobode. Skupine bi morale delovati samostojno in imeti vso svobodo ter pooblastila pri sprejemanju odločitev. V praksi pa stvar poteka drugače, saj vodstvo delo timov nadzira in jih usmerja.

Na koncu posamezni tim, ali več v reševanje naloge vpetih timov, sprejme odločitev in poda rešitev. Vodje oddelkov so povedali, da rešitve v okviru rednega tedenskega sestanka posredujejo direktorju podjetja. Komunikacija v tem primeru je bolj formalna kot med

zaposlenimi v oddelku. Vodje oddelkov rešitev, ali več ustreznih rešitev, predstavijo direktorju ustno. Pomembnejše informacije (ključne ugotovitve, analize, tabele, grafe, slikovni material) predstavijo pisno. Direktor gradivo preuči in v okviru naslednjega rednega sestanka, ali v primeru nujnih ukrepov na izrednem sestanku, poda svoje mnenje. K mnenju direktorja običajno ni ugovorov, pa čeprav se v nekaterih primerih vsi z njim ne strinjajo. Intervju z vodji oddelkov je pokazal, da ugovorov ni zato, ker v določenih primerih direktor njihovega mnenja ne upošteva in bi bili ugovori zgolj izguba časa.

Direktor je v intervjuju povedal, da informacije prenese lastnikom, v prav takšni obliki, kot so bile od vodij oddelkov predstavljene njemu. Lastnike z rešitvijo zgolj seznanji. Kot pravi direktor, se ti običajno z vsem predlaganim strinjajo in nimajo pripomb, če pa imajo kakšno manjšo pripombo, to pretehtajo in v primeru ustreznosti tudi upoštevajo. Komunikacija med lastniki in direktorjem poteka osebno ter na neformalni, prijateljski ravni. O manjših stvareh se pogovorijo ustno, prek telefona, kompleksnejše stvari pa rešujejo prek elektronske pošte. Za pomembne stvari ali krizne situacije skličejo sestanke. Direktor z lastniki nima rednih, v naprej napovedanih sestankov, ampak le-te skliče po potrebi.

5.2 Vpliv internega komuniciranja na zaposlene

Uspešno poslovanje podjetja je odgovornost vseh zaposlenih v podjetju, čeprav v nekaterih podjetjih še vedno velja zmotno prepričanje, da je uspešno poslovanje odgovornost managementa. Res je, da je management tisti, ki pripravi ustrezno ozračje in okolje, kjer se vsi delavci počutijo odgovorne za svoje delo. Od zaposlenih pa ne moremo izsiliti prizadevanja in predanosti delu. Razvijeta se takrat, ko so delavci pritegnjeni k delu in kadar imajo občutek, da s svojim delom prispevajo k uspehu celote. Zaposleni se morajo čutiti pomembne in potrebne, le tako jih bo spremljal občutek odgovornosti pri njihovem delu (Maddux 1992, 41).

Zagotavljanje uspešnosti organizacije se tako vedno začne in konča pri vsakem posameznem zaposlenem. Pri zaposlenih je zato nujno načrtno vzpodbujanje doseganja individualne odličnosti, s katero vsak zaposleni lahko pripomore k uspešnosti na delovnem mestu in s tem vpliva na uspešnost sodelavcev, tima, skupine, organizacijske enote ter organizacije kot celote (Mihalič 2006, 280–281).

Direktor podjetja je v intervjuju povedal, da se v podjetju Breded zavedajo, da je za uspešno poslovanje podjetja pomemben vsak zaposleni, zato si vodstvo prizadeva, da so zaposleni ustrezno obravnavani. »Zaposleni so večinoma seznanjeni s tem, da sta uspešno komuniciranje in učinkovit prenos informacij med zaposlenimi bistvenega pomena za uspešno poslovanje podjetja, zato se vsi trudijo za čim bolj uspešno komunikacijo. Zavedajo se, da je

pravilno komuniciranje nujno za dobro sodelovanje, ki vodi k uspešnemu uresničevanju ciljev organizacije in posledično k uspešnemu poslovanju podjetja,« je še dejal direktor.

Zaposleni so povedali, da imajo neoviran dostop do ključnih podatkov, tako da do njih lahko pride vsak, ki določeno informacijo potrebuje. Podatki o poslovanju in splošne informacije so tudi shranjene na računalniškem strežniku, zato ima vsakdo kadar koli dostop do njih prek svojega računalnika. Zaposleni v oddelkih pravijo, da imajo vsi možnost elektronskega komuniciranja s sodelavci, zato lahko brez težav komunicirajo med seboj. Možnosti elektronskega komuniciranja nimajo le proizvodni delavci, ki pa so mi zagotovili, da te oblike komuniciranja ne pogrešajo. Menijo, da zaradi narave njihovega dela in večinoma tudi neznanja uporabe računalnika, le-ta ne bi omogočala uspešnejše komunikacije. Zaupali pa so mi, da si želijo več osebne stika z zaposlenimi v drugih oddelkih.

Večina zaposlenih meni, da medosebno komuniciranje prispeva predvsem k večanju zaupanja managementa v očeh zaposlenih, kar posledično prispeva k večji stopnji pripadnosti zaposlenih podjetju in uresničevanju ciljev podjetja.

Po besedah direktorja v podjetju sicer poudarjajo pomen medosebnega komuniciranja, vendar pa so nekateri zaposleni v oddelkih v intervjuju povedali, da si želijo več neposrednega stika z direktorjem in lastniki podjetja, saj menijo, da bi to zelo pripomoglo k boljši ter uspešnejši komunikaciji. Želijo si tudi udeležbe na sestankih, saj menijo, da bi s tem lahko veliko pripomogli k boljšemu dostopu do informacij, boljši razlagi problematike in posledično k boljšemu poslovanju podjetja. Proizvodni delavci se nasprotno ne želijo udeleževati sestankov, saj menijo, da to ne bi bistveno pripomoglo k boljši komunikaciji oziroma k boljšemu poslovanju podjetja.

Kot so pokazali intervjuji, zaposleni opažajo tudi nekatere probleme pri komuniciranju, ki bi jih bilo treba izboljšati. Določeni zaposleni tako včasih izbirajo, katere informacije bodo sporočali vodstvu in tako sporočajo zgolj tiste, ki so zanje ugodne. Najverjetneje se to dogaja zaradi strahu pred negativnimi posledicami. To selekcioniranje informacij pogosto vodi do motenj v komuniciranju, saj nadrejeni tako nimajo celotne slike problema in je zato njegovo reševanje oteženo. Včasih pa vodstvo tudi ne upošteva informacij, ki mu jih posredujejo zaposleni. Največkrat se to dogaja zaradi pomanjkanja časa. S tem se znižuje motivacija zaposlenih, da dejansko izkoristijo možnost posredovanja informacij vodstvu. Tako v obdobjih povečane zasedenosti vodij spet selekcionirajo informacije in vodstvu posredujejo le tiste, ki se jim zdijo pomembnejše. To seveda ne daje celotne slike problema in otežuje njegovo reševanje.

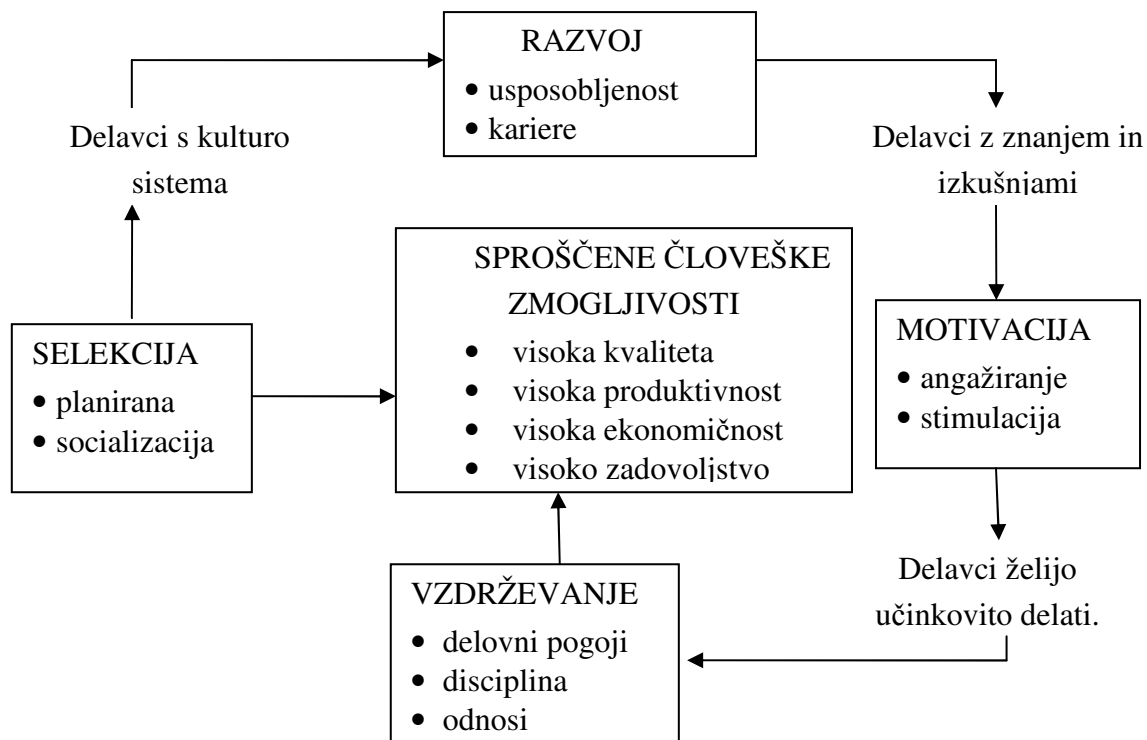
Direktor je v intervjuju poudaril, da ima komuniciranje vsekakor vodilno vlogo v krepitvi razumevanja med zaposlenimi. V podjetju si tako prizadevajo, da bi skozi proces

komuniciranja, s pomočjo ustrezne motivacije in vsesplošnega dobrega počutja zaposlenih, vzpodbudili takšno vedenje, ki je družbeno zaželeno ter je skladno s pričakovani podjetja. To, po mnenju direktorja, privede do identifikacije zaposlenega s podjetjem, kar je ena izmed najbolj zaželenih lastnosti. »Boljše kot je komuniciranje, večja je identifikacija zaposlenih s podjetjem in boljša bo tudi podoba, ki jo bodo imeli zaposleni o podjetju. Zaposleni, ki se močno identificirajo s podjetjem, ga bodo bolj podpirali in bodo nanj gledali kot na nekaj, s čimer je vredno biti povezan,« je prepričan direktor. »S tem seveda podjetje ustvarja zadovoljne zaposlene, ki želijo prispevati k rasti in razvoju podjetja,« je še dodal.

5.3 Vloga vodstva pri internem komuniciranju

Komuniciranje je ena izmed ključnih vlog, ki jo vodstvo v podjetju opravlja. Po nekaterih raziskavah je vodstvo kar tri četrtine svojega časa vpeto v večšine komuniciranja. Sposobnost komuniciranja v vedno večji meri postaja ena najbolj zaželenih kompetenc zaposlenih v organizaciji. Raziskave kažejo, da podjetja pri managerjih v veliki meri iščejo komunikacijske spretnosti in sposobnosti obvladovanja medosebnih ter medkulturnih odnosov (Barker, Gilbreath in Stone 1998).

Vodstvo ima tako velik vpliv na odnose med zaposlenimi in na zaposlene na splošno. S pravilno izbiro kadrov, njihovim vključevanjem v kulturo podjetja, s skrbjo za njihovo izobraževanje in usposabljanje, z motivacijo in vzpostavitvijo ter ohranjanjem dobrih odnosov vodstvu uspe sprostiti vse zmožljivosti zaposlenih za doseganje visoke kakovosti človekove dejavnosti, visoke kakovosti izdelkov in storitev, visoke produktivnosti ter ekonomičnosti in zadovoljstva ljudi (Nemec 2005, 213–214). Ciklus učinkovitega vodenja ljudi je prikazan v sliki 4.



Slika 4: Ciklus učinkovitega vodenja ljudi

Vir: Nemeč 2005, 214.

Vodstvo naj bi za zagotavljanje uspešnega internega komuniciranja upoštevalo nekatera pravila, ki oblikujejo sodobnega managerja. Sodobni manager bi tako moral biti (Možina idr. 2004, 806):

- izrazito usmerjen v prihodnost, kot dober poznavalec razvojnih trendov na vseh poslovnih področjih;
- sposoben usklajevati globalne usmeritve z lokalnimi interesi in vrednotami svoje organizacije;
- sposoben določiti temeljne poslovne sposobnosti in konkurenčne prednosti organizacije;
- pripravljen na nenehno spreminjanje poslovnih procesov in razvijanje njihove nove ekonomike;
- pripravljen decentralizirati moč in strateško odgovornost za razvoj ter nove poslovne priložnosti;
- izrazito naklonjen kompleksnim merilom strateškega razvoja organizacije in evropski poslovni odličnosti;
- sposoben celotno svoje delovanje povezovati z upravljanjem znanja, novo vlogo intelektualnega kapitala in poslovnega učenja.

Direktor Bremeda je v intervjuju povedal, da vodstvo podjetja poskuša upoštevati pravila, ki oblikujejo sodobnega managerja in učinkovito voditi svoje zaposlene. Med drugim je tudi

komuniciranje za vodstvo velikega pomena, saj predstavlja velik, če ne celo največji del njihovega delovanja. Komuniciranje je, po besedah direktorja, ena izmed ključnih vlog, ki jo vodstvo v podjetju opravlja.

Za ustrezno komuniciranje v podjetju so, po mnenju direktorja, odgovorni vsi zaposleni. Vodstvo pa je tisto, ki se mora zavedati, da avtoritativno komuniciranje ne vodi več v uspešno poslovanje podjetja. Direktor se zaveda, da miselnost, da so ljudje plačani in v zameno dolgujejo podjetju, da delajo po najboljših močeh, že zdavnaj ne učinkuje več.

Direktor Breda je prepričan, da se je v podjetju uveljavil sodoben način vodenja, ki za spremembo od tradicionalnega vodi k uspešnejši komunikaciji in boljšim odnosom med vodji ter zaposlenimi. Njegovo prepričanje so v intervjuju podprli tudi vodje oddelkov in zaposleni. Uspešna komunikacija se po njegovih besedah kaže torej v medsebojnem zaupanju, pomoči, spodbujanju, zagotavljanju občutka varnosti in predvsem v aktivnem poslušanju. Direktor in vodje oddelkov so povedali, da zaposlene resnično poslušajo ter jim dajo tudi vedeti, da jih vsebina njihovega govorjenja zanima. Vodstvo se tudi izogiba grožnjam in odnosom, ki podcenjujejo zaposlene ter jih obravnavajo kot nekaj zamenljivega in pogrešljivega. Eden izmed vodij je tako poudaril: »Zaposleni so najprej ljudje, se pravi čustvena bitja in vodstvo to seveda tudi upošteva.«

Direktor in vodje oddelkov pravijo, da si prizadevajo biti kar najbolj dosegljivi za zaposlene. Zaposlenim so tako kadar koli na razpolago. Za reševanje kompleksnejših nalog se srečujejo na sestankih. Na sestankih se srečujejo praviloma direktor in vodje oddelkov. Vsakdo izmed njih lahko predstavi svoje zamisli in ideje za izboljšanje poslovanja. Ideje zaposlenih na nižjih ravneh so največkrat posredovane prek vodij oddelkov. Vodje oddelkov običajno pripravijo predstavitev projektov, direktor pa to presodi in ovrednoti. Vsak projekt in vsaka ideja sta skrbno pretehtana ter analizirana. Vodstvo poskrbi za uresničevanje dobrih idej in priskrbi vse potrebno, da je pri tem čim manj preprek ter problemov.

Direktor in vodje oddelkov so poudarili, da vodstvo skrbi tudi za primerno usposabljanje ter izobraževanje zaposlenih. Za nekatere zaposlene je poleg izobrazbe nujno tudi dodatno usposabljanje. Zaposleni se tako na delovno mesto priučijo s pomočjo mentorjev. Med seboj si izmenjujejo informacije in izkušnje.

Velik pomen pa podjetje daje osebnemu komuniciranju. Vodstvo je v intervjujih poudarilo zavedanje, da je za kakovostno vodenje in dobre poslovne rezultate nujno, da vodje obvladajo tudi večšine komuniciranja, torej vzpostavljanje stikov ter konstruktivno komuniciranje s sodelavci. Eden izmed vodilnih je pojasnil: »Pomembno je torej, kako vodja zna ravnati s sodelavci, kako se zna pogovoriti, dogovoriti, na kakšen način kaj doseže, kako zna dopovedati, prepričati ... Pogovor z vodjo za zaposlene pomeni posebno priznanje, potrditev,

da jih vodja ceni in da so za organizacijo potrebni ter koristni.« Vodje in zaposleni v oddelkih pravijo, da so se v ta namen ustrezno izobraževali in se naučili tehnik dobrega komuniciranja. Največ so se naučili s samoizobraževanjem, torej z branjem različne literature na to temo. Zaposleni v oddelkih se izobražujejo tudi na raznih seminarjih, pa tudi sami, z branjem različne literature. Vsi zaposleni pa se učijo tudi drug od drugega, saj so, kot sami pravijo, izkušnje in znanje sodelavcev najpogosteje uporabljen vir znanja.

O tem sem se zato pogovorila z direktorjem, ki mi je tehnike učinkovitega komuniciranja natančneje razložil. Poudaril je, da je za uspešno komuniciranje izrednega pomena naslednje:

1. Pri zagovarjanju svojih tez je treba uporabljati zapisana dejstva – izsledke analiz, raziskav, številke, izračune ...
2. Sogovorniku nikoli odkrito ne nasprotujemo, ampak z dejstvi oporekamo njegovim trditvam.
3. Vodja ne sme biti preveč agresiven, pa tudi ne preveč pasiven. Z agresivnostjo povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi in celo upor, če je preveč pasiven, pa izgubi avtoriteto. Zato mora najti srednjo pot.
4. Najpomembnejše je aktivno poslušanje. To pomeni, da sogovornika resnično poslušamo in mu tudi damo vedeti, da nas vsebina njegovega govorjenja zanima.

Najprej je te tehnike v praksi preizkusil sam, ko pa je spoznal, da dejansko učinkujejo, jih je predstavil še ostalim zaposlenim. V začetku so se jim zdele te tehnike sicer nekoliko teoretične, ko pa so jih preizkusili v praksi, so opazili, da se resnično dobro obnesejo. Odnosi med zaposlenimi so se izboljšali in komunikacija je s časom postala bistveno lažja ter učinkovitejša.

Iz vsebine intervjujev je razvidno da k učinkovitejšemu komuniciranju in boljšim odnosom med zaposlenimi prispevajo tudi različna druženja. Vodstvo Bremeda tako enkrat letno organizira družabni piknik, kamor so povabljeni vsi zaposleni, skupaj s svojimi partnerji. Pred začetkom kolektivnega letnega dopusta in ob koncu leta pa pripravijo zakusko, ki se je udeležijo tudi vsi zaposleni.

Vodstvo je v intervjujih izrazilo zavedanje, da interno komuniciranje v podjetju ni več zgolj posredovanje informacij, kot je to bilo nekoč, ampak morajo biti te informacije podane tako, da delo v podjetju dobi smisel in smoter za zaposlene. Vodja kadrovskega oddelka je povedal: »Zaposleni želijo pripadati podjetju in prispevati k njegovemu poslovanju. Na osnovi kakovosti informacij in ustreznega internega komuniciranja zaposleni oblikujejo svoje vedenje in obnašanje.«

Kljub vsem prizadevanjem za čim boljši proces komuniciranja se tudi vodstvo Bremeda sooča z nekaterimi težavami. V intervjuju mi je vodstvo zaupalo, da jim veliko težav povzroča

sporočanje slabih novic in komuniciranje v problemskih ter kriznih situacijah. Z največjo težavo komuniciranja pa se soočajo v času večjih spremembah. Direktor je tako potožil: »Okolje današnjih organizacij se je temeljito spremenilo in spremembe niso več takšne, kakršne so bile nekoč, ko so zaposleni vedeli, kdaj so se začele, kako potekajo in kdaj so se končale. Danes so takšne spremembe nepredvidljive. Težko je oceniti, kdaj so se pravzaprav sploh začele in nemogoče je dognati, kdaj se bodo končale.« Nepripravljenost vodij za delitev informacij s sodelavci se je tako v preteklosti izkazala kot napačna. Vodje so običajno čakali, da bodo o problematiki imeli več informacij in da bodo stvari razumljivejše, saj so menili, da bodo zaposlenim lahko bolje razložili problematiko ter omilili njihovo nezadovoljstvo in skrb. Vendar se je izkazalo, da negotovost zgolj zmanjšuje zaupanje v vodstvo in ne omili neprijetne situacije. Vodji so v intervjujih povedali, da so v večini primerov zaposleni prav tako prišli do novic. Izoblikovala se je neuradna različica razlage določenega problema in začele so krožiti različne govorice, kar zagotovo ni pripomoglo k ugodni klimi ter produktivnosti v podjetju. Govorice so se pogosto razširile tudi med potrošnike in povzročile precej neprijetnosti za podjetje.

»Za celotno družbo je značilno, da želimo biti boljše informirani kot nekoč, še posebej na področjih, ki so za nas pomembna. Če ne pridobimo popolnih informacij, uporabimo tiste, ki so nam na voljo, kar pa ne pomeni, da so resnične. Za podjetje je zato zelo pomembno, da svojim zaposlenim s pomočjo interne komunikacije omogoči, da se počutijo pomembne, tudi tako, da se jih obvešča o dogajanju v podjetju,« je povedal eden od zaposlenih.

Vodstvo se je iz takšnih situacij naučilo, da zaposlenim vedno poda informacije, ki jih trenutno ima, razjasni vsa morebitna vprašanja in dileme, zaupa pa jim tudi stvari, o katerih še ni vseh potrebnih informacij ter pove, zakaj je temu tako. Zaposleni tako prvi dobijo informacije od vodstva, le-to pa poskrbi, da zaposleni situacijo razumejo. S tem se prepreči padec zaupanja v vodstvo in padec motivacije zaposlenih.

6 VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA POSLOVANJE PODJETJA

Vpliv internega komuniciranja na poslovanje podjetja sem raziskala s pomočjo intervjujev. Največ uporabnih informacij sem dobila od direktorja podjetja, od vodij oddelkov in zaposlenih na oddelkih, manj od proizvodnih delavcev, ki na vprašanja, podana v intervjuju, niso znali ali želeli odgovorjati. Ugotovitve tako večinoma temeljijo na opažanjih in mnenjih direktorja, vodij in zaposlenih v posameznih oddelkih.

Ugotovila sem, da kakovostno interno komuniciranje v podjetju omogoča nemoten dostop do potrebnih informacij. Razpoložljivost nadrejenih in ključnih oseb, ki lahko določene informacije posredujejo, zaposlenim zelo olajša delo. Poleg tega jim je v veliko pomoč dostop do podatkov na računalniškem strežniku. K dobri informiranosti pripomore tudi komuniciranje s pomočjo elektronske pošte in komuniciranje na sestankih.

Kakovostno komuniciranje vpliva tudi na boljši pretok informacij med zaposlenimi, kar posledično omogoča boljšo informiranost zaposlenih. Pomembno je, da zaposleni komunicirajo o ciljih, vrednotah in dosežkih podjetja. Zaposleni, ki so dobro seznanjeni z informacijami o tem, kaj se od njih in njihovega dela pričakuje ter o tem, kolikšen naj bi bil njihov prispevek pri tem, hkrati tudi bolj razumejo norme in vrednote svoje organizacije. Takšne informacije povečajo tudi občutek pripadnosti in vpetosti delavcev v poslovanje podjetja.

Dobro interno komuniciranje odpravlja tudi nenadzorovane in neresnične govorice, ki predstavljajo resno grožnjo za podjetje. Govorice se v primeru nezadostnega informiranja pojavljajo med zaposlenimi in se z njihovo pomočjo razširjajo tudi med potrošnike. Tovrstne govorice lahko podjetje odpravi s pomočjo dobrega internega komuniciranja, če pravilno in dovolj hitro poskrbi, da imajo zaposleni dostop do informacij, ki jih zanimajo ter bi lahko sprožale govorice. Več kot je informacij, ki jih zaposleni dobijo, večja je motivacija za boljše izpolnjevanje delovnih nalog in sledenje organizacijskim ciljem.

Učinkovito interno komuniciranje je dobra podlaga tudi za učinkovito odločanje managementa, saj le tako pride do vseh potrebnih in pravih informacij. Sprejemanje pravih odločitev za učinkovito poslovanje podjetja bi bilo torej nemogoče brez učinkovitega internega komuniciranja.

Poleg tega kakovostno komuniciranje zelo pripomore k dobrim medsebojnim odnosom, tako med nadrejenimi in podrejenimi kot med zaposlenimi na isti ravni. Učinkovito komuniciranje največ pripomore k ohranjanju dobrih odnosov v kriznih časih in v časih uvajanja sprememb v organizaciji. Ko je organizacijski vsakdan napolnjen z intenzivnimi spremembami je treba komuniciranje še posebej okrepiti, saj se sicer povečuje negotovost, ki posledično vpliva na

stopnjo lojalnosti in pripadnosti zaposlenih. Dobri odnosi med sodelavci zagotovo vplivajo tudi na njihovo zadovoljstvo pri delu.

Dobro vzpostavljen sistem internega komuniciranja je bistvenega pomena za učinkovito izkoriščanje potencialov zaposlenih. Povečuje motiviranost zaposlenih za delo in zagotavlja večjo udeležbo zaposlenih v poslovanju podjetja. Prav tako povečuje tudi vključenost zaposlenih v odločanje in njihovo učinkovitost na delovnem mestu.

Dobro komuniciranje je tudi podlaga za stimulacijo zaposlenih pri izražanju svojih želja in idej, saj tako ne bodo imeli občutka, da so zgolj pogrešljiva delovna sila, ampak, da s svojim delom ter umom lahko koristno doprinesejo k uspešnosti podjetja.

Učinkovito interno komuniciranje omogoča torej boljšo identifikacijo zaposlenih s podjetjem. Dejstvo je, da večjo podporo in naklonjenost podjetju izkazujejo tisti zaposleni, ki se z njim močno identificirajo. Takšni zaposleni tudi bolj težijo k temu, da sprejemajo odločitve, ki so bližje ciljem podjetja. Identifikacija s podjetjem vodi zaposlene v obnašanje skladno z identiteto, ugledom in strategijo podjetja.

Interno komuniciranje je tako eden od dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom. Zaposleni so z delom zagotovo bolj zadovoljni, če imajo točno določeno vlogo v podjetju in če so seznanjeni s pomembnostjo delovnih izkušenj za podjetje kot celoto. Vse to jim vzbuja zadovoljstvo z opravljanjem določenega dela v podjetju, kar zagotovo vpliva tudi na kakovost opravljenega dela.

Učinkovito interno komuniciranje omogoča zaposlenim razumevanje vedenja v podjetju, razumevanje razmerij v podjetju in oblikovanje širših družbenih odnosov.

Boljše komuniciranje zagotovo krepi tudi podporo stališč podjetja na lokalni in nacionalni ravni, saj so tako zaposleni bolj pripravljeni na pojasnjevanje ter obrazložitev dela v podjetju v kontaktih s poslovnimi strankami in svojimi družinskimi člani ter prijatelji.

Vse navedeno pa je zagotovo povezano tudi s produktivnostjo zaposlenih, ki je zagotovo boljša tudi zaradi kakovostnega komuniciranja. Povečana produktivnost zaposlenih vsekakor vodi k uspešnejšemu poslovanju podjetja.

7 PREDLOGI IN PRIPOROČILA ZA PODJETJE

S pomočjo intervjujev sem ugotovila, da je interno komuniciranje v podjetju Breded načeloma dobro organizirano, tako da se zaposleni in vodstvo ne soočajo z resnejšimi težavami v tej smeri. Kljub temu pa sem zaznala nekaj problemov in težav, s katerimi se soočajo zaposleni, zato bom v nadaljevanju podala nekaj predlogov za njihovo rešitev.

Najprej naj izpostavim pomanjkanje stikov med zaposlenimi v oddelkih in zaposlenimi v proizvodnji, kar so slednji v intervjuju navedli kot pomanjkljivost. Predlagala bi več takšnih stikov, vsaj v primerih, ko pride do kompleksnejših problemov. V takšnih primerih bi bilo morda primerno organizirati sestanek med ključnimi zaposlenimi v oddelkih in zaposlenimi v proizvodnji, ki so imeli stik s problemsko situacijo. Tako bi lahko vsak izrazil svoje mnenje in prikazal svoj pogled na problematiko ter predlagal ustrezne rešitve. Problem bi bil tako osvetljen z več strani, zaposleni v oddelkih pa bi imeli več uporabnih informacij in bi tako hitreje prišli do rešitev. Tovrstna srečanja med zaposlenimi v proizvodnji in zaposlenimi v oddelkih zagotovo ne bi povzročala izključevanja informacij ter zmede, kot menijo nekateri zaposleni, ampak bi pripomogla k hitrejši rešitvi problemske situacije.

Intervju z zaposlenimi je tudi pokazal, da najvišji management pusti timom premalo svobode. Skupina bi morala delovati samostojno in imeti vso svobodo ter pooblastila pri sprejemanju odločitev. V praksi pa je drugače, saj management delo timov nenehno nadzira in jih usmerja. Moj predlog je, da vodstvo timskim strukturam pokaže več zaupanja in jim pusti, da delujejo nemoteno. Vodstvo naj poseže v delo timov le v primeru nezadovoljivih rezultatov.

V intervjujih so zaposleni povedali tudi, da na mnenje direktorja o določeni problematiki ni ugovorov, pa čeprav se vsi z njim ne strinjajo. Menim, da zaposleni ne bi smeli imeti strahu pred direktorjem in bi mu morali v primeru nestrinjanja s tehtnimi argumenti predstaviti svoj pogled na problematiko. Takšen odziv bi moral vzpodbuditi direktor, in sicer tako, da bi vzpodbujal zaposlene k temu, da podajo dodatno mnenje k njegovim ugotovitvam. Z namenom opogumiti zaposlene k takšnemu dejanju bi lahko vsakega posameznika naknadno vprašal, kaj meni o končni rešitvi problematike in če ima morda še kakšno dodatno mnenje oziroma idejo. Takšen pristop bi po mojem mnenju pripomogel k boljši rešitvi problemov, ki se pojavljajo v poslovanju.

Nadalje bi izpostavila problem izobraževanja proizvodnih delavcev. Zaposleni v Brededu so večinoma seznanjeni s pomembnostjo komunikacije in so se na to temo tudi izobraževali. Proizvodni delavci so bili pri tem nekako pozabljeni. Ker mora biti za uspešno poslovanje podjetja vsak zaposleni vključen v celoto menim, da bi morali vsaj splošne informacije o pomembnosti komunikacije posredovati tudi zaposlenim v proizvodnji. Nekdo izmed zaposlenih, ki je najbolj spreten v komunikaciji in se na pomembnost komunikacije najboljše

spozna, bi lahko pripravil informativno gradivo ter ga razdelil med zaposlene v proizvodnji. Zaposleni bi gradivo prebrali, ga preučili in si zapisali morebitna vprašanja oziroma nejasnosti. Nato bi lahko organizirali krajši sestanek, kjer bi zaposlenim v proizvodnji pomembnejša dejstva, povezana s komunikacijo, podrobneje predstavili in tudi odgovorili na njihova vprašanja. Zaposleni v proizvodnji bi tako dobili potrebne informacije s pomočjo komuniciranja, pa tudi počutili bi se bolj cenjene in pripadne podjetju.

Predlagam tudi več stikov med zaposlenimi v oddelkih in direktorjem ter lastniki podjetja. Kot so že sami zaposleni omenili v intervjuju, bi to bistveno pripomoglo k boljšemu informiranju in boljši razlagi problematike.

Zaposleni tudi ne bi smeli selekcionirati informacij, ampak bi morali nadrejenim vedno omogočiti vpogled v celotno problematiko. Za sprejemanje odločitev managementa je izrednega pomena, da imajo na razpolago vse pomembne informacije, saj le tako lahko vidijo celotno sliko določenega problema in sprejmejo ustrezno rešitev. Vodstvo bi na tem mestu moralo vzpostaviti takšno klimo v podjetju, da zaposleni ne bi imeli strahu pred neugodnimi posledicami, ampak bi se zavedali, da je posredovanje vseh informacij izrednega pomena. Mogoče bi morali uvesti sankcije v primeru prikrivanja oz. nepodajanja informacij in javno pohvaliti oz. nagraditi zaposlenega, ki posreduje vse informacije, četudi s tem izpostavi kakšno svojo napako.

Zaposleni so tudi omenili, da vodstvo, zaradi pomanjkanja časa, včasih ne upošteva vseh informacij, ki jim jih posredujejo zaposleni. Menim, da bi si vodstvo moralo vedno vzeti dovolj časa za preučevanje problematike. Zato bi na tem mestu predlagala, naj vodstvo v primeru prezasedenosti in pomanjkanja časa reševanje problemskih situacij raje prestavi na ugodnejši trenutek ter se mu takrat v celoti posveti.

8 SKLEP

S pomočjo intervjujev sem ugotovila, da imajo v podjetju Breded načeloma dobro vzpostavljen sistem internega komuniciranja. Komuniciranje samo in z njim povezan pretok informacij potekata brez večjih težav.

Opažam, da se v podjetju zavedajo pomembnosti komuniciranja, zavedajo se, da je uspešno komuniciranje in uspešno poslovanje podjetja odgovornost vseh zaposlenih in ne le odgovornost vodstva. Za uspešno komuniciranje so tako odgovorni vsi zaposleni, vodstvo pa je tisto, ki mora poskrbeti, da je v podjetju takšna klima, ki uspešno komuniciranje omogoča. Vodstvo tako zagotavlja, da so ključni podatki zaposlenim vedno na voljo, tako da do njih lahko pride vsak, ki določeno informacijo potrebuje. Zaposleni imajo večinoma neovirano možnost komuniciranja med seboj, tako da ni večjih omejitev za dober pretok informacij. Dobra informiranost je velikega pomena, saj zaposleni želijo biti informirani, še posebej na področjih, ki so zanje pomembna. Ustrezne in pravočasne informacije tako preprečujejo različne govorice, ki bi podjetju utegnile škodovati. Izkušnje namreč kažejo, da v primeru neustrezne oziroma nepopolne informiranosti delavci uporabijo informacije, ki so jim trenutno na voljo. Le-te pa niso vedno resnične.

V podjetju je poskrbljeno tudi za primerno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, tako za delo, ki ga opravljajo, kot za delo v timu. Učijo pa se tudi veščin komuniciranja. Skleпам, da dajejo v podjetju izobraževanju precejšen pomen.

Veliko poudarka namenjajo tudi medosebnemu komuniciranju, saj so mnenja, da se s tem krepi zaupanje v management, občutek pripadnosti podjetju in želja zaposlenih po uresničevanju ciljev podjetja.

Medosebno komuniciranje zagotovo prispeva tudi k vzpostavljanju dobrih odnosov med zaposlenimi, kar je za podjetje tudi zelo pomembno. Dobri odnosi med zaposlenimi na isti ravni, pa tudi med nadrejenimi in podrejenimi, vodijo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Na takšen način se vzpodbuja vedenje, ki ga podjetje od delavcev pričakuje in posledično vodi k boljši motiviranosti za delo ter končno tudi k boljšemu poslovanju podjetja. Za krepitev dobrih odnosov podjetje organizira tudi različna druženja.

Kljub vsem prizadevanjem za čim uspešnejše in čimbolj organizirano interno komuniciranje pa se tudi v Brededu soočajo z nekaterimi težavami. Najbolj izstopa problem pomanjkanja stikov med zaposlenimi v različnih oddelkih in med nekaterimi zaposlenimi ter direktorjem. Opažam, da vodstvo pušča timom premalo svobode in preveč nadzira njihovo delovanje. Težava je tudi v tem, da proizvodni delavci pri izobraževanju niso enako obravnavani kot

ostali zaposleni. Prihaja tudi do selekcioniranja informacij, ki jih podajo zaposleni in do neupoštevanja vseh informacij, ki jih poda vodstvo.

Iz vseh zbranih podatkov lahko zaključim, da se zaposleni v Bremedu zavedajo pomembnosti komuniciranja in da si skupno prizadevajo za vzpostavitev učinkovitega sistema internega komuniciranja. Povečini so njihova prizadevanja uspešna, vendar kljub temu prihaja do težav, ki jih je z malo truda mogoče uspešno odpraviti.

LITERATURA IN VIRI

- Barker, Randolph T., Glenn H. Gilbreath in Warren S. Stone. 1998. The interdisciplinary needs of organizations: are new employees adequately equipped? *Journal of Management* 17 (3): 219–232.
- Bremed. 1997. *Katalog*. Interno gradivo, Bremed.
- Bremed. 2001. *Katalog*. Interno gradivo, Bremed.
- Bremed. 2006. *Katalog*. Interno gradivo, Bremed.
- Bremed. 2007. *Katalog*. Interno gradivo, Bremed.
- Bremed. 2009. *Letno poročilo 2008*. Interno gradivo, Bremed.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Door training. 2009. *Viharjenje možganov v timih*. [Http://www.door-training.si/index.php?option=com_content&task=view&id=31](http://www.door-training.si/index.php?option=com_content&task=view&id=31) (1. 12. 2009).
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
- Futura. 2009. *Interno komuniciranje*. [Http://www.futurapr.si/si/404,1000,2/more.html](http://www.futurapr.si/si/404,1000,2/more.html) (16. 12. 2009).
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kavčič, Bogdan. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kokalj, Gregor. 2002. *Komuniciranje v klubu managerjev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kotler, Phillip. 1996. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Mandić, Tijana. 1998. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta nova.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar, Ana Nuša Knežević in Nada Zupan. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
- Popovič, Marija in Mimi Zajc. 2000. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Poslovni bazar. 2008. *Interno komuniciranje*. [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=372](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=372) (1. 4. 2008).
- Poslovni bazar. 2009. *Nebesedno komuniciranje: Obseg in pomen*. [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=584](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=584) (18. 12. 2009).
- Poslovni svet. 2009. *Gradimo odnos z zaposlenimi s pomočjo internega komuniciranja*. [Http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/gradimo-odnos-z-zaposlenimi-s-pomocjo-internega-komuniciranja](http://www.poslovnisvet.si/clanki/zaposlovanje/gradimo-odnos-z-zaposlenimi-s-pomocjo-internega-komuniciranja) (19. 11. 2009).

Študent. 2009. *Interno komuniciranje: Vsaka informacija šteje*.
[Http://www.student.si/preberi-si/komuniciranje/interno-komuniciranje-vsaka-informacija-steje.html](http://www.student.si/preberi-si/komuniciranje/interno-komuniciranje-vsaka-informacija-steje.html) (13. 12. 2009).

Wikipedija. 2009. *Brainstorming*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Brainstorming](http://sl.wikipedia.org/wiki/Brainstorming) (23. 12. 2009).

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja za intervju z direktorjem podjetja Breded, d. o. o.

Priloga 2: Vprašanja za intervju z vodji oddelkov v podjetju Breded, d. o. o.

Priloga 3: Vprašanja za intervju z zaposlenimi v oddelkih podjetja Breded, d. o. o.

Priloga 4: Vprašanja za intervju s proizvodnimi delavci podjetja Breded, d. o. o.

Vprašanja za intervju z direktorjem podjetja Breded, d. o. o.

1. Se v podjetju trudite za čim bolj uspešno komunikacijo?
2. Se vam zdi, da je uspešna komunikacija pogoj za dobro poslovanje podjetja?
3. So ključni podatki o poslovanju podjetja in pomembne informacije na razpolago vsem zaposlenim?
4. Imajo vsi zaposleni možnost komuniciranja prek elektronske pošte?
5. Kakšen odnos imate v podjetju do medosebnega komuniciranja?
6. Ste se kakor koli izobraževali na temo komuniciranja?
7. Poznate tehnike dobrega komuniciranja?
8. Ali se med pogovorom ali po koncu le-tega prepričate, da je bilo sporočilo razumljeno in sprejeto na način, ki omogoča uspešno sodelovanje?
9. Ali se zavedate, da je tudi molk oblika komuniciranja in da, npr., lahko tudi z mimiko obraza izražate določeno mnenje?
10. Kako poteka komunikacija med vami in vodji oddelkov?
11. Kakšna je komunikacija med vami in lastniki podjetja?
12. Kakšna je komunikacija med vami in zaposlenimi v oddelkih?
13. Kako komunicirate s proizvodnimi delavci?
14. Kakšen pomen dajete govoricam?
15. Ali uporabljate katero izmed oblik posredne komunikacije, kot so publiciranje, avdiovizualna tehnika, telefonske informacije, elektronska pošta ali nabiralniki predlogov?
16. Ali z lastniki komunicirate medosebno ali posredno?
17. Ali z vodji oddelkov komunicirate medosebno ali posredno?
18. Ali kakovostno komuniciranje vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu? Kako?
19. Ali kakovostno komuniciranje vpliva na vašo produktivnost? Kako?
20. Menite, da kakovostno komuniciranje utrjuje vašo pripadnost podjetju?
21. Menite, da kakovostno komuniciranje utrjuje pripadnost ostalih zaposlenih podjetju?
22. Menite, da kakovostno komuniciranje vpliva na vaš prispevek k uresničevanju ciljev podjetja?
23. Ali kakovostno komuniciranje olajša uvajanje sprememb v podjetje. Kako?
24. Opažate, da kakovostno komuniciranje izboljšuje odnose med nadrejenimi in podrejenimi? Kaj pa med zaposlenimi na isti ravni?
25. Je komunikacija v podjetju učinkovita ali bi se dalo kaj izboljšati?

Vprašanja za intervju z vodji oddelkov v podjetju Breded, d. o. o.

1. Na kakšen način poteka sodelovanje med zaposlenimi v oddelkih? Na kakšen način s sodelavci rešujete probleme, opravljate naloge?
2. Kakšna je vloga vodij oddelkov?
3. Poteka komunikacija med člani tima učinkovito?
4. Kaj pa med posameznimi oddelki?
5. Kakšna je vaša komunikacija z direktorjem podjetja?
6. Kaj pa z lastniki?
7. Komunicirate tudi z proizvodnimi delavci?
8. Se vam zdi, da se v podjetju trudite za čimbolj uspešno komunikacijo?
9. Menite, da je uspešna komunikacija pogoj za dobro poslovanje podjetja?
10. So ključni podatki o poslovanju podjetja in pomembne informacije na razpolago vsem zaposlenim?
11. Imajo vsi zaposleni možnost komuniciranja prek elektronske pošte?
12. Kakšen odnos imate v podjetju do medosebnega komuniciranja?
13. Ste se kakor koli izraževali na temo komuniciranja?
14. Poznate tehnike dobrega komuniciranja?
15. Ali se med pogovorom ali po koncu le-tega prepričate, ali je bilo sporočilo razumljeno in sprejeto na način, ki omogoča uspešno sodelovanje?
16. Ali se zavedate, da je tudi molk oblika komuniciranja in da, npr., lahko tudi z mimiko obraza izražate določeno mnenje?
17. Kakšen pomen dajete govoricam?
18. Ali uporabljate katero izmed oblik posredne komunikacije, kot so publiciranje, avdiovizualna tehnika, telefonske informacije, elektronska pošta ali nabiralniki predlogov?
19. Ali kakovostno komuniciranje vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu? Kako?
20. Ali kakovostno komuniciranje vpliva na vašo produktivnost? Kako?
21. Menite, da kakovostno komuniciranje utrjuje vašo pripadnost podjetju?
22. Menite, da kakovostno komuniciranje utrjuje pripadnost ostalih zaposlenih podjetju?
23. Menite, da kakovostno komuniciranje vpliva na vaš prispevek k uresničevanju ciljev podjetja?
24. Ali kakovostno komuniciranje olajša uvajanje sprememb v podjetje. Kako?
25. Opažate, da kakovostno komuniciranje izboljšuje odnose med nadrejenimi in podrejenimi? Kaj pa med zaposlenimi na isti ravni?
26. Je komunikacija v podjetju učinkovita, ali bi se dalo kaj izboljšati?

Vprašanja za intervju z zaposlenimi v oddelkih podjetja Breded, d. o. o.

1. Na kakšen način s sodelavci v timu rešujete probleme, opravljate naloge?
2. Kako sodelujete z vodji oddelkov?
3. Poteka komunikacija med člani tima učinkovito?
4. Kakšna je komunikacija med posameznimi oddelki?
5. Kakšna je vaša komunikacija z direktorjem podjetja?
6. Kaj pa s proizvodnimi delavci?
7. Komunicirate tudi z lastniki podjetja?
8. Ali bi si želeli čim več individualnega komuniciranja z vodstvom?
9. Menite, da bi vaša udeležba na sestankih pripomogla k boljši komunikaciji?
10. Se vam zdi, da se v podjetju trudite za čim bolj uspešno komunikacijo?
11. Menite, da je uspešna komunikacija pogoj za dobro poslovanje podjetja?
12. So ključni podatki o poslovanju podjetja in pomembne informacije na razpolago vsem zaposlenim?
13. Imajo vsi zaposleni možnost komuniciranja prek elektronske pošte?
14. Kakšen odnos imate v podjetju do medosebnega komuniciranja?
15. Ste se kakor koli izobraževali na temo komuniciranja?
16. Poznate tehnike dobrega komuniciranja?
17. Ali se med pogovorom ali po koncu le-tega prepričate, da je bilo sporočilo razumljeno in sprejeto na način, ki omogoča uspešno sodelovanje?
18. Ali se zavedate, da je tudi molk oblika komuniciranja in da, npr., lahko tudi z mimiko obraza izražate določeno mnenje?
19. Ali uporabljate katero izmed oblik posredne komunikacije, kot so publiciranje, avdiovizualna tehnika, telefonske informacije, elektronska pošta ali nabiralniki predlogov?
20. Ali kakovostno komuniciranje vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu? Kako?
21. Ali kakovostno komuniciranje vpliva na vašo produktivnost? Kako?
22. Menite, da kakovostno komuniciranje utrjuje vašo pripadnost podjetju?
23. Menite, da kakovostno komuniciranje utrjuje pripadnost ostalih zaposlenih podjetju?
24. Menite, da kakovostno komuniciranje vpliva na vaš prispevek k uresničevanju ciljev podjetja?
25. Ali kakovostno komuniciranje olajša uvajanje sprememb v podjetje. Kako?
26. Opažate, da kakovostno komuniciranje izboljšuje odnose med nadrejenimi in podrejenimi? Kaj pa med zaposlenimi na isti ravni?
27. Je komunikacija v podjetju učinkovita, ali bi se dalo kaj izboljšati?

Vprašanja za intervju s proizvodnimi delavci podjetja Breded, d. o. o.

1. Imate vedno priložnost komunicirati z vodjem proizvodnje?
2. Dobite vedno vse potrebne informacije?
3. Komunicirate tudi z vodji drugih oddelkov?
4. Kaj pa z zaposlenimi v oddelkih?
5. Vam je omogočena komunikacija z direktorjem in lastniki podjetja?
6. Kakšna je komunikacija med zaposlenimi v proizvodnji?
7. Ali bi si želeli čim več individualnega komuniciranja z vodstvom?
8. Menite, da bi vaša udeležba na sestankih pripomogla k boljši komunikaciji?
9. Se vam zdi, da se v podjetju trudite za čimbolj uspešno komunikacijo?
10. Menite, da je uspešna komunikacija pogoj za dobro poslovanje podjetja?
11. So ključni podatki o poslovanju podjetja in pomembne informacije na razpolago vsem zaposlenim?
12. Imajo vsi zaposleni možnost komuniciranja prek elektronske pošte?
13. Kakšen odnos imate v podjetju do medosebnega komuniciranja?
14. Ste se kakor koli izobraževali na temo komuniciranja?
15. Poznate tehnike dobrega komuniciranja?
16. Ali se med pogovorom ali po koncu le tega prepričate, da je bilo sporočilo razumljeno in sprejeto na način, ki omogoča uspešno sodelovanje?
17. Ali se zavedate, da je tudi molk oblika komuniciranja in da, npr., lahko tudi z mimiko obraza izražate določeno mnenje?
18. Ali uporabljate katero izmed oblik posredne komunikacije, kot so publiciranje, avdiovizualna tehnika, telefonske informacije, elektronska pošta ali nabiralniki predlogov?
19. Menite, da bi možnost uporabe npr. elektronske pošte lahko izboljšala komunikacijo med vami in ostalimi zaposlenimi?
20. Ali kakovostno komuniciranje vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu? Kako?
21. Ali kakovostno komuniciranje vpliva na vašo produktivnost? Kako?
22. Menite, da kakovostno komuniciranje utrjuje vašo pripadnost podjetju?
23. Menite, da kakovostno komuniciranje utrjuje pripadnost ostalih zaposlenih podjetju?
24. Menite, da kakovostno komuniciranje vpliva na vaš prispevek k uresničevanju ciljev podjetja?
25. Ali kakovostno komuniciranje olajša uvajanje sprememb v podjetje. Kako?
26. Opažate, da kakovostno komuniciranje izboljšuje odnose med nadrejenimi in podrejenimi? Kaj pa med zaposlenimi na isti ravni?
27. Je komunikacija v podjetju učinkovita, ali bi se dalo kaj izboljšati?