

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**INTERNO KOMUNICIRANJE V ODDELKU »IGRALNE
MIZE« V IGRALNICI PERLA**

DIPLOMSKO DELO

Adrijana Pavšič

Mentor: pred. Tomica Dumančič, univ. dipl. soc

Nova Gorica, 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju predavatelju Tomici Dumančiču, univ. dipl. sociologu, za sodelovanje, spodbude in potrpežljivost.

NASLOV

Interno komuniciranje v oddelku »igralne mize« v igralnici Perla

IZVLEČEK

Večina podjetij se danes zaveda pomena internega komuniciranja in zaposlenih, ki so ključ za uspeh. Prav interno komuniciranje je tisto, ki odlična podjetja in njihove člane s pomočjo vodij drži skupaj. Vendar pa le nekatera podjetja znajo motivirati in navdušiti svoje zaposlene. Ta podjetja so pripravljena na doseganje zastavljenih ciljev ter usmerjena v razvoj in prihodnost. Komuniciranje poveča prispevek zaposlenih k uresničevanju ciljev, ker mnogo bolje razumejo, kaj ti cilji zanje pomenijo. To naj bo vizija sleherne organizacije. Interno komuniciranje pa poleg socializiranja zaposlenih v kulturo podjetja omogoča izvajanje pravil in predpisov ter usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Vodje oskrbuje s povratnimi informacijami o ustreznosti komuniciranja in o stanju v podjetju.

V diplomski nalogi je prikazan pogled na interno komuniciranje in njegovo uporabo oziroma dejansko stanje v organizaciji. Preko tematskih poglavij smo spoznavali osnove komunikacije in razumevanje celotnega sistema komunikacije kot sredstva za doseganje večje poslovne učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

Predmet raziskave je bilo interno komuniciranje v podjetju HIT. Raziskavo smo izvajali s pomočjo anketnega vprašalnika med zaposlenimi. Vprašalnik je sestavljen iz šestih tematskih sklopov vprašanj. Navezuje se na interno komuniciranje, uporabo orodij internega komuniciranja, odnos do vodje, odnose med zaposlenimi, pomen ciljev internega komuniciranja in komuniciranje ter informiranje. Analiza odgovorov nam prikazuje dejansko stanje komuniciranja v podjetju in predloge za njegovo izboljšanje.

KLJUČNE BESEDE

komunikacija, interno komuniciranje, orodja internega komuniciranja, medsebojni odnosi, zaposleni, organizacija, vodenje, motivacija

TITLE

Internal communication in Casino Perla »playing tables« department

ABSTRACT

Nowadays, most companies are aware of the importance of internal communication and their employees, who are their key to success. It is the internal communication that keeps excellent companies and their staff together through their leaders. However, only some companies know how to motivate their staff and make them enthusiastic about their work. These companies are willing to reach their objectives and are directed at development and future. Communication increases the contribution of employees to reaching the objectives because they better understand what these objectives mean to them. Each organization should have this in mind. Internal communication helps the employees to adapt the corporate culture, to implement rules and regulations, and it also enables the coordination of employee activities in the performance of their duties. The managing personnel thus get feedback on the appropriateness of communication and on the situation in the company. The diploma thesis deals with internal communication and its application, as well as with the actual situation in the organization. Different chapters discuss the basics of communication and the entire system of communication that functions as a tool for achieving greater efficiency and success of the organization.

The research was focused on internal communication in company HIT, and conducted through a survey of the employees. The questionnaire consists of six thematic sets of questions, relating to internal communication, application of internal communication tools, relationship with the superior, relationships between employees, the importance of internal communication objectives, communication and provision of information. The analysis of responses reflects the actual situation of communication in the company, and provides suggestions for its improvement.

KEYWORDS

communication, internal communication, internal communication tools, interpersonal relationships, employees, organization, management, motivation

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	OPREDELITEV KOMUNICIRANJA.....	3
2.1	Proces komunikacije	4
2.2	Besedno in nebesedno komuniciranje.....	5
2.3	Dejavniki komuniciranja.....	7
2.4	Motnje pri komuniciranju	9
3	INTERNO KOMUNICIRANJE.....	12
3.1	Pojem internega komuniciranja	12
3.1.1	Vloga in funkcije.....	13
3.1.2	Vsebina internega komuniciranja.....	14
3.1.3	Orodja internega komuniciranja.....	15
3.2	Načini internega komuniciranja	19
3.2.1	Formalna in neformalna komunikacija	19
3.2.2	Medosebna in posredna komunikacija	20
3.2.3	Horizontalna in vertikalna komunikacija	21
3.3	Vpliv interne komunikacije	22
3.3.1	Zdravi odnosi med zaposlenimi	23
3.3.2	Motivacija	24
3.3.3	Reševanje konfliktov.....	25
3.4	Cilji in strategija.....	27

3.5	Pomen vodje	28
4	PREDSTAVITEV PODJETJA HIT D.D.	32
4.1	Strategija podjetja HIT.....	33
4.2	Najpogostejše oblike komuniciranja.....	34
5	RAZISKAVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V IGRALNICI PERLA V ODDELKU IGRALNIH MIZ.....	36
5.1	Namen in cilj raziskave.....	36
5.2	Metoda raziskave	36
5.2.1	Interna komunikacija.....	37
5.2.2	Uporaba orodij internega komuniciranja	42
5.2.3	Odnosi med zaposlenimi	44
5.2.4	Odnos do vodje	46
5.2.5	Pomembnost ciljev internega komuniciranja	48
5.2.6	Informiranje in komuniciranje	50
6	ZAKLJUČEK	55
7	LITERATURA	57
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	59

KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacijski proces	5
Slika 2: Komunikacijski sistem z motnjami.....	11
Slika 3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na vodenje	29
Slika 4: Grafični prikaz pomembnosti interne komunikacije	38
Slika 5: Grafični prikaz informacij, ki pridejo uradno od vodij.....	38
Slika 6: Grafični prikaz informacij, ki pridejo od sodelavcev	39
Slika 7: Grafični prikaz vertikalne in horizontalne komunikacije	39
Slika 8: Grafični prikaz količine informacij.....	40
Slika 9: Grafični prikaz resničnosti informacij, ki prihajajo od vodstva	40
Slika 10: Grafični prikaz informiranosti zaposlenih	41
Slika 11: Grafični prikaz obveščenosti o spremembah dela zaposlenih	41
Slika 12: Grafični prikaz jasnosti ciljev in politike podjetja zaposlenim.....	42
Slika 13: Grafični prikaz pogostosti uporabe orodij internega komuniciranja	44
Slika 14: Grafični prikaz odnosov med zaposlenimi	46
Slika 15: Grafični prikaz odnosa do vodje	48
Slika 16: Grafični prikaz pomembnosti ciljev internega komuniciranja.....	50
Slika 17: Grafični prikaz informiranja in komuniciranja	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop interna komunikacija.....	37
Tabela 2: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop uporaba orodij internega komuniciranja.....	43
Tabela 3: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop odnosi med zaposlenimi..	45
Tabela 4: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop odnos do vodje	47
Tabela 5: Povprečna ocena zaposlenih za tematski sklop pomembnost ciljev internega komuniciranja.....	49
Tabela 6: Povprečna ocena zaposlenih za tematski sklop informiranje in komuniciranje.....	51

1 UVOD

V diplomski nalogi smo predstavili interno komuniciranje v podjetju HIT v oddelku igralnih miz v igralnici Perla. Obravnavali smo problematiko medsebojnih odnosov med zaposlenimi tako na horizontalni kot vertikalni ravni. Posebno pozornost smo namenili virom, kanalom ter orodjem internega komuniciranja na eni strani ter stopnji kvalitete medsebojnih odnosov med zaposlenimi in vodji na drugi strani. Skušali smo ugotoviti, v kolikšni meri so uporabljeni običajni oziroma zaposlenim najbolj dostopni kanali internega komuniciranja in kje se kažejo možnosti za relativno hitro vplivanje oziroma izboljševanje obstoječega stanja internega komuniciranja. Interno komuniciranje v podjetju pomeni informiranje zaposlenih o dogajanju v podjetju in komuniciranje med vodstvom podjetja in zaposlenimi v zvezi s tem. Poglavitni cilj, ki smo ga zasledovali, je ugotovitev obstoječega oziroma konkretnega stanja na področju internega komuniciranja ter iskanje priložnostnih poti za izboljšanje tega.

Družbeno delovanje se razvija na vseh področjih. V gospodarstvu prihaja do velikih sprememb. Posledično to vpliva tudi na odnose med zaposlenimi. Odločanje ima veliko vlogo in je vedno bolj zahtevno in pomembno. Informacije so vedno bolj dragocene, povečuje se obseg in hitrost komunikacij. Podjetja se prilagajajo trgu s spreminjanjem svoje organizacije. To pa vpliva na zaposlene, kajti oni morajo te spremembe upoštevati. Vse te spremembe in razmerja med zaposlenimi pa se odražajo s komuniciranjem. Podcenjevanje s strani vodstva lahko privede do neuspeha podjetja. Potrebno je, da podjetje zaposlenim posreduje ne samo informacije, ki jih za opravljanje svojega dela nujno potrebujejo, ampak tudi tiste bistvene informacije o podjetju in o njegovem poslovanju. Zaposleni morajo podjetje čutiti za svoje, kajti le tako lahko uveljavljajo in razvijajo svoje zmožnosti. Podjetje morajo poznati in vedeti, kaj se z njim dogaja ter kako bo dogajanje v podjetju nanje vplivalo.

V vsakem podjetju se zaposleni pri opravljanju svojega dela med seboj sporazumevajo. To je lahko zelo zapleten proces, ki lahko poteka z besedami, pisanjem ... Izbira načina komuniciranja je odvisna od številnih dejavnikov. Interno komuniciranje v podjetju mora zaposlenim nuditi zaupanje in spodbujati njihovo samoiniciativnost in ustvarjalno sodelovanje. Zaposleni naj bi bili velika vrednost

podjetja, a le malo organizacij se tega zaveda. Kljub dejstvu in ugotovitvam, da se podjetja že precej zavedajo pomena človeškega kapitala, pa slabe komunikacije v podjetjih niso redke (Gruban, 2007).

Pomen internega komuniciranja je tudi velikokrat zapostavljen, ker ga vodstvo ne prepozna. Vodstvo od zaposlenih najlažje pridobiva povratne informacije in mora se zavedati njihovega pomena. Zaposleni morajo biti informirani v zvezi s poslovanjem, z načrti, s cilji in splošnim dogajanjem v podjetju. Omogočena pa jim mora biti tudi dvosmerna komunikacija z nadrejenimi, kar prispeva k večji motivaciji in pripadnosti zaposlenih podjetju. Zaposleni morajo vodstvu verjeti. Zadovoljstvo zaposlenih, motivacija in dobra informiranost je tisto, kar vpliva na njihove storitve. To pa pomeni konkurenčno prednost za podjetje. Zaposleni in vodstvo podjetja se morajo zavedati, da sta dvosmerni pretok informacij in nenehno povratno informiranje (feedback) znotraj organizacije prvi in temeljni predpogoj njene uspešnosti. Boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku pri doseganju ciljev podjetja. Pri tem bodo imeli občutek, da so koristni in da s svojim delom in umom lahko doprinesejo k uspešnosti podjetja.

2 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

»Beseda »komuniciranje« izhaja iz latinske besede *comunicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet« (Vrhovec, 2003, str. 2).

»Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posameznika in organizacije. Skoraj vsak trenutek smo vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delo, komuniciramo v prostem času itd.« (Kavčič, 1998, str. 1).

»V najširšem pomenu je komunikacija proces izmenjave podatkov in informacij za medsebojno sporazumevanje. Namenjena je vzpostavljanju medsebojnih stikov, pridobivanju znanja, izmenjavi stališč, prenašanju izkušenj in spoznanj, dogovarjanju in sporazumevanju ter oblikovanju medsebojnih razmerij. Komunikacija je kakršnokoli verbalno ali neverbalno vedenje, ki ga zazna druga oseba« (Vrhovec, 2003, str. 2).

Človek sodeluje v različnih oblikah socialne interakcije. Na vsakem koraku se srečujemo z ljudmi in tako nastane neka vrsta socialne interakcije. V restavraciji, v trgovini, v delovnem prostoru pa tudi pri reševanju problema s sodelavci. Interakcija je odvisna od naše sposobnosti komuniciranja z drugimi ljudmi, ko jim posredujemo naše signale. Obnašanje človeka je posledica ali funkcija določene oblike komuniciranja, zato je komunikacija izraz tega obnašanja. Informacije, ki si jih človek izmenjuje, so zelo raznovrstne in natančne. Komuniciranje je nujno za človeka in hkrati zelo težavno. Poteka lahko na neposredni ravni ali preko drugih, posrednih komunikacijskih kanalov. Medosebna komunikacija je proces, v katerem vsi udeleženci sprejemajo, pošiljajo in interpretirajo sporočila. Pri komuniciranju med ljudmi so upoštevana vsa čutila, ne le vid in sluh, pa tudi čustva. Torej je vsakršno ravnanje v medčloveških odnosih neka oblika komunikacije, zato ni mogoče »ne komunicirati«. Glavni namen komunikacije je dajanje in dobivanje informacij, vzdrževanje stikov, vpliv na drugo osebo in reševanje problemov. Komunikacija ni dedna, zato se jo je potrebno učiti vse življenje (Vrhovec, 2003).

»Informacije imajo za organizacijo vrednost, če imajo nekatere lastnosti: če so pomembne (najpomembnejše so strateške informacije), če so kakovostne, pravočasne

itd., predvsem pa morajo biti dostopne. Zaposleni lahko uporabljajo le informacije, ki jih imajo na voljo« (Kavčič, 1998, str. 63).

2.1 Proces komunikacije

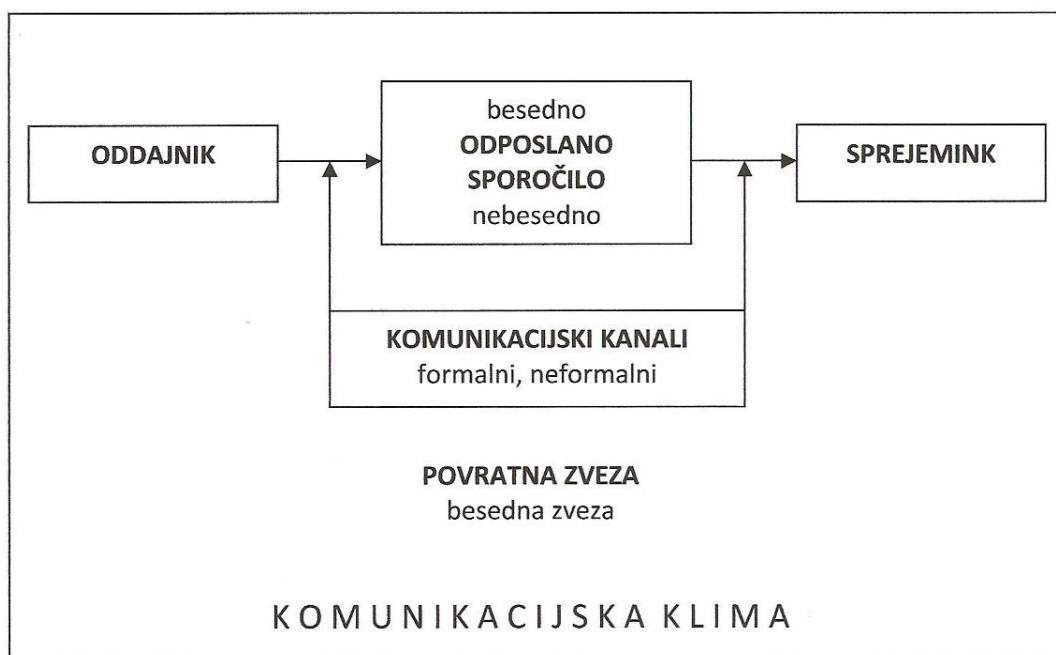
Proces komuniciranja opredelimo kot prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijski poti. Ta proces sestavljajo štiri elementi:

oddajnik (pošiljatelj, sporočevalec, komunikator, govornik), sprejemnik (poslušalec, sogovornik), sporočilo (informacija) in komunikacijska pot (kanal).

Oddajnik je oseba ali naprava, ki oddaja sporočila. Oddajnik mora upoštevati, da bo sporočilo dovolj jasno in razumljivo, kar bo omogočilo prejemniku razumevanje sporočila. Pri tem si lahko pomaga z naslednjim modelom petih vprašanj, ki sta ga razvila Shannon in Weaver: Kdo? Kaj? Komu? Na kakšen način? S kakšnim učinkom? (Ferjan, 1998).

Sprejemnik je prav tako oseba, naprava ali skupina, ki ji je sporočilo namenjeno in ga sprejme. Nanj se tudi odziva in sodeluje v komuniciranju. Na sprejemanje sporočila pa vplivajo znanje in sposobnost sprejemnika, ki sporočilo sprejme.

Sporočilo lahko vsebuje veliko informacij, kot so dejstva, mnenja, spremembe, odločitve, želje in drugo. Skratka vse, kar želi pošiljatelj – oddajnik prenesti sprejemniku. Sporočilo, ki ga imenujemo kar signal, je lahko katerikoli verbalni ali neverbalni znak ali simbol. Izraženo je lahko z besedami, gibi, simboli ali drugačnimi znaki. Sporočilo mora biti razumljivo in jedrnato. Na sliki 1 je prikazan potek komunikacijskega procesa.



Slika 1: Komunikacijski proces (Vrhovec, 2003, str. 3).

Komunikacijska pot ali kanal je pripomoček, ki ga uporabljamo za posredovanje sporočila od oddajnika k sprejemniku. Pot sporočila je lahko neposredna s stikom med pošiljateljem in sprejemnikom (pisma, telefon, telefaks itd). Prenašanje količine informacij je odvisno od informacijske zmogljivosti kanala. Najbolj zmogljiv kanal je prav neposredna komunikacija, ki vključuje besedno in nebesedno komunikacijo. Manj zmogljiv je telefonski način komuniciranja in najmanj zmogljiva je pisna komunikacija. V komunikacijskih kanalih včasih nastajajo tudi motnje, ki ovirajo prenos sporočila. Temu pravimo entropija, kar pomeni, da sporočilo ne prispe v celoti do sprejemnika ali da je popačeno.

2.2 Besedno in nebesedno komuniciranje

Pri komuniciranju moramo uporabljati različna sporočila. Ločimo tri tipe sporočil:

- neposredna verbalna (besedna) sporočila (pogovor, usmerjen intervju ...);
- posredna verbalna sporočila (pisno, telefonsko ...);
- neverbalna (nebesedna) sporočila oziroma govorica telesa.

Glede na uporabo sporočila govorimo o dveh načinih komuniciranja. O besednem in nebesednem komuniciranju.

»Besedno (verbalno) komuniciranje določajo besedna sporočila. To je lahko govorno (ustno) ali pisno. Govorno komuniciranje zajema govorjenje, formalni razgovor med dvema osebama, razgovore v skupini in neformalne govornice. Poteka »iz oči v oči« ali po telefonu. Pisno komuniciranje pa poteka prek pisem, revij in časopisov, oglasnih desk ali kakšnih drugih priprav, ki prenašajo sporočilo v pisni obliki ali s simboli. Nekateri avtorji pa so mnenja, da elektronsko sporočanje razumemo kot posebno vrsto besednega komuniciranja. V podjetjih je raba pisnega komuniciranja pogosta, včasih tudi nujna« (Vrhovec, 2003, str. 7).

Prednosti ustnega komuniciranja so te, da je hitro, običajno obsega tudi povratne informacije, ima veliko možnost preverjanja in vnašanja čustvenih odzivov, ima močno sporočilnost (glas, govorica telesa ...) in omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Njegove slabosti pa so majhna in nikakršna trajnost, majhna natančnost in slabša organiziranost sporočila.

Prednost pisnega komuniciranja je trajnost sporočila (pošiljatelju in prejemniku ostaja dokumentiran zapis, ki ga lahko hranita neomejeno dolgo), jasnost in nazornost sporočila (sporočilo je običajno bolj dodelano, logično in jasno kot govorno, ker pošiljatelj običajno premisli, kaj bo napisal) in daje možnost kasnejšega preverjanja. Slabosti pa so te, da je bolj zamudno (za nastanek sporočila potrebuje pošiljatelj več časa), ni takojšnjega povratnega informiranja in je tudi pomanjkljivo ali pa ga sploh ni, oddajnik ne ve, ali je prejemnik sporočilo zares sprejel in ga razumel tako, kot si on želi, in ima skromno sporočilnost (samo besedno).

Izbira načina komuniciranja je odvisna od tega, katera pot najbolj ustreza na eni strani prejemniku in na drugi storilnostnim dejavnikom, ki so posebej odločilni v poslovnem komuniciranju. Ti dejavniki so stroški izbranega načina komuniciranja, ki so za organizacijo pomembni in morajo upoštevati kriterij najmanjših stroškov in učinek sporočila. Porabljen čas ima velik pomen pri nujnosti sporočila. Pri tem mora odpošiljatelj upoštevati ustrezen trenutek za sporočanje. Učinkovitost posameznih metod in tehnik komuniciranja je odvisna od situacije, v kateri se proces komuniciranja odvija, oziroma od tega, kakšni so cilji in naloge, ki jih želimo doseči. Drugi dejavniki so: število udeležencev, vsebina komuniciranja, aktualnost tematike, poznavanje metod, njihove prednosti in pomanjkljivosti (Vrhovec, 2003).

»Pri nebesednem (neverbalnem) komuniciranju se le del naše komunikacije z drugimi ljudmi odvija na eksplicitni ravni, medtem ko se drugi del nanaša na nebesedna (neverbalna) sporočila, ko rabimo številne signale (sporočila), ki se imenujejo vodila (namigi, znaki). V grobem jih lahko razvrstimo v več vrst: prajezik, stiki s pogledom, izraz obraza, drža, kretnje, dotik, položaj telesa, čas, poslovna darila in obleka. Nebesedna sporočila predstavljajo najstarejši način komuniciranja med ljudmi. Čeprav se zdi, da v pogovoru prevladuje besedno komuniciranje, raziskovalci opozarjajo, da v vsakem povprečnem razgovoru (tudi poslovnem) igra pomen besed relativno manjšo vlogo kot pa prajezik (38 %), medtem ko igra največjo vlogo ravno komuniciranje, ki obsega govorico telesa (55 %). Nebesedna sporočila posredujejo čustva (npr. napadalnost, sramežljivost, bojazen, veselje, jezo ...). Besedno sporočilo sicer vsebuje racionalne sestavine, vendar poslovno komuniciranje nikoli ni samo racionalno. Vsako besedno sporočilo nosi tudi nebesedno sporočilo (čustva), ki ga ne smemo prezreti, saj ima velik vpliv« (Vrhovec, 2003, str. 8).

Raziskave so pokazale, da se pri komuniciranju večina pomena informacije posreduje na nebesedni način. Nebesedno komuniciranje je bilo najverjetneje prva oblika komuniciranja v razvoju človeške vrste. Uporablja več kanalov in ga je mogoče manj zavestno kontrolirati (Kavčič, 1998).

Nebesedne komunikacije se lahko delno naučimo, delno pa nam je prirojena. Veliko izrazov se naučimo in seveda njihovih pomenov. Različne skupine ljudi imajo svoje lastne oblike in načine izražanja določenih signalov. Besedno in nebesedno komuniciranje se torej kljub razlikam dopolnjujeta. Nebesedna komunikacija nadgrajuje besedni govor, daje povratne informacije o obnašanju in usklajuje komunikacijo v pogovoru. Obvladovanje nebesednega komuniciranja pripomore k večji zavestnosti obnašanja oddajnika in prejemnika sporočil, s tem pa poveča kvaliteto spretnosti komuniciranja (Vrhovec, 2003).

2.3 Dejavniki komuniciranja

Komunikacija med ljudmi je prisotna vedno. Nemogoče je nekomunicirati. Komunikacija ni samo »pogovarjanje«, je tudi sporazumevanje z gibi, mimiko obraza. Tudi molk je lahko komunikacija. Poznamo več dejavnikov komunikacije.

Vsebinski in odnosni vidik ima vsaka komunikacija. To je sama informacija oziroma vsebina sporočila, ki ga nekdo sporoča, pa tudi odnos do teh vsebin ter do tistega, ki so mu vsebine namenjene. Z verbalno komunikacijo prenašamo vsebino, z neverbalno komunikacijo pa kažemo odnos do te vsebine in prejemnika sporočila. Kadar se tisto, kar govorimo, ujema s tistim, kar sporočamo z nebesednim vedenjem, govorimo o usklajeni komunikaciji. Če pa se govorjeno in negovorjeno ne ujemata, govorimo o neusklajeni komunikaciji. V tem primeru prejemnik sporočila vedno verjame nebesednemu sporočilu. Pri tem nastajajo komunikacije različne kvalitete.

Komunikacijski stil izvira iz osebnosti in vedenja. Okolje, v katerem živimo, nam ponuja mnoge vzorce vedenja, in to kažemo pri komuniciranju z drugimi. Sčasoma razvijemo svoj potencial in oblikujemo svoj osebni stil komuniciranja. Če se določen vzorec pri posamezniku pogosto pojavlja, ga označimo kot komunikacijski stil, ki je lahko agresivni, pasivni, manipulativni in asertivni. Vsak, ki želi biti pobudnik dobre komunikacije, mora najprej poznati in razumeti samega sebe, saj mu šele to omogoča dovolj kritično zavedanje samega sebe, svojih značilnosti in značilnosti komunikacije. Poznamo komunikacijo s samim seboj, komunikacijo z drugimi in komunikacijo skozi sebe. Pri komunikaciji se lahko mnenja prekrivajo, lahko govorimo drug mimo drugega in drug proti drugemu.

Temeljni odnos do sebe in sogovornika se kaže pri upoštevanju različnih situacij. Sprejemanje različnosti morajo udeleženci v komunikaciji dovoljevati. To je pot, ki odpira nadaljnjo komunikacijo ter udeležence aktivira, stimulira in angažira za reševanje problemov. Pomembna je izmenjava aktivne in pasivne vloge. Upoštevati je treba individualnost. Potrebno je sprejemanje in sporočanje povratnih informacij, ker lahko v nasprotnem primeru pride do frustracij in agresivnosti. Udeleženci v komunikaciji morajo dovoljevati konflikte, jih reševati in pri tem ohraniti dostojanstvo. Velik pomen ima skladnost besedne in nebesedne komunikacije, kar prepričuje, da prevzamemo odgovornost za to, kar govorimo. Usmerjenost v komunikaciji se kaže v »jaz« sporočilih, ki so boljša od »ti«, »mi« sporočil.

Govorjenje in poslušanje je sestavni del komunikacije med dvema osebama. Običajno poslušamo s 25 % koncentracijo, 75 % informacij pa nam uide, ker jih pozabimo, izkrivimo ali narobe razumemo. Poslušanje je enako pomembno ali še bolj kot govorjenje. Glede na to so lahko poslušalci dobri ali slabi.

Spretnost postavljanja vprašanj vpliva na kakovost odgovora, ki ga dobimo od sogovornika ali skupine. Namen postavljanja vprašanj je želja ali potreba po pridobivanju novih informacij, usmerjanje pogovora v pravo smer in preverjanje svojih stališč ali domnev. Glede na ta namen ločimo informacijska in taktična vprašanja. Najbolj splošna in temeljna delitev pa je na odprta in zaprta vprašanja. Epovzročajo dolge in neusmerjene pogovore. Usmerjevalna vprašanja pa usmerjajo pogovor v želeno področje. Pri odprtih vprašanjih se vprašamo, »kaj«, »kdo«, »zakaj«, »kako«, »kakšen«, »kje« (K-vprašanja). Dajejo nam neomejeno količino novih informacij, sprostijo sogovornika, odkrivajo potrebe, mnenje, čustva sogovornika in njegovo formo komuniciranja. Uporabljamo jih pri redkobesednih sogovornikih, ko potrebujemo informacije o problemu in sogovorniku. Zaprta vprašanja se največkrat začnejo z vprašalnico »ali«, odgovori pa so kratki in usmerjeni, največkrat »da«, »ne«. Prinašajo lahko jasne odgovore, omogočajo izmenjavo specifičnih informacij, skrajšajo čas razgovora in dajejo nadzor nad njegovim potekom, lahko pa tudi omejujejo ustvarjalno sodelovanje. Uporabljamo jih, ko želimo pridobiti ali preveriti določeno sporočilo, ko želimo zaključiti razgovor ali ko želimo ustaviti besedovanje sogovornika.

Argumentacija je v poslovni komunikaciji zelo pomembna. Potreben je prepričljiv nastop in utemeljitev svojih ugotovitev, stališč ali pogledov. Pripraviti je potrebno čim več argumentov in ob tem upoštevati, da imajo tudi sogovorniki svoje poglede, mnenja, stališča in čustva. Brez tega lahko naredimo veliko napako, pri tem pa si pomagamo z ustvarjalnim mišljenjem tako, da uporabimo nove zamisli in poglede na sporna vprašanja, kar nas lahko pripelje do nove ali celo izvirne rešitve. Kadar postavimo trditev, smo jo dolžni tudi dokazati (Vrhovec, 2003).

2.4 Motnje pri komuniciranju

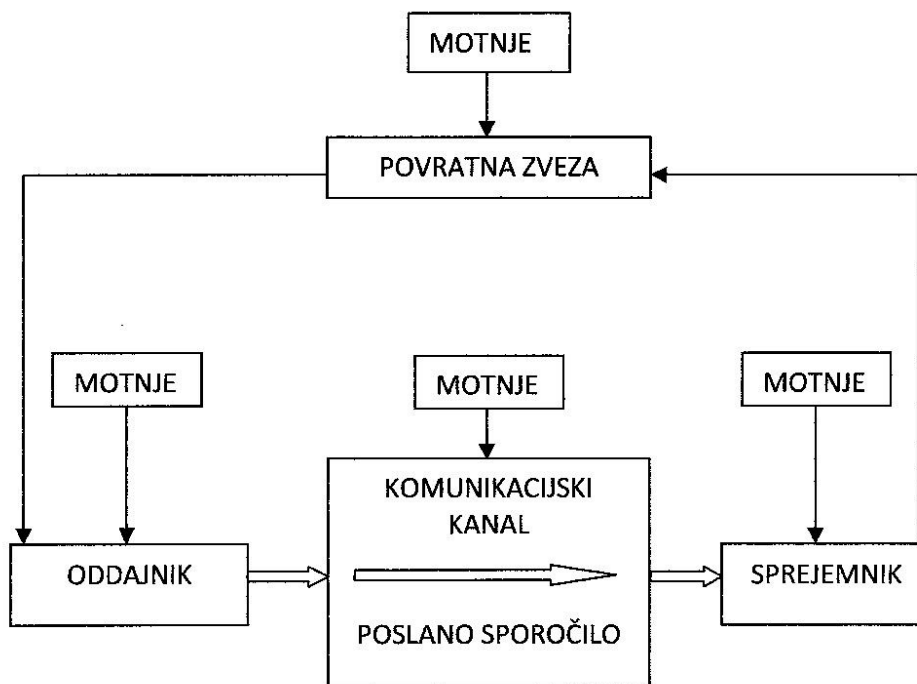
Neuspešni načini komuniciranja v organizaciji privedejo do zmanjšane produktivnosti. Občasno je za rešitev potrebno prenoviti komunikacijski sistem in spodbuditi ugodnejšo komunikacijsko klimo. Od komunikacije so v veliki meri odvisni odnosi med zaposlenimi. Pri prenašanju sporočila se lahko zgodi, da sporočilo ne pride do prejemnika v takšni obliki, kot bi si pošiljatelj in prejemnik želela. Lahko se izgubijo podatki namenoma ali po pomoti in tako nastajajo zapleti.

Motnje, ki se pojavljajo v vseh fazah komuniciranja, zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo.

»Vrste motenj pri komuniciranju so tri:

- Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglaseni med seboj, med njima ni empatije.
- Motnje zaradi nesporazumov (semantične): prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju; tem motnjam pogosto botrujejo razlike med jeziki in kulturami udeležencev.
- Motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala): informacije se kazijo, zamujajo, se izgublajo – kriva je slaba telekomunikacijska zveza, izgubljeno pismo ipd.« (Možina in drugi, 1998, str. 69).

Motnje lahko nastajajo pri pošiljatelju (oddajniku), ker je sporočilo nejasno in v njem ni razvidno bistvo. Lahko je sporočilo neprimerno kodirano in se pošiljatelj ne poskuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja. Do motenj pri prejemniku pride takrat, ko prejemnik prejetega sporočila ne dekodira oziroma ga narobe dekodira. To pomeni, da nima interesa, da razume sporočilo tako, kot njemu ustreza, da je sporočil preveč in so preobsežna. Motnje lahko nastajajo tudi na komunikacijski poti. To pomeni, da je prekinjen komunikacijski kanal, da število posrednikov stopnjuje motnje v telekomunikacijskem kanalu in vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik. Pojavlja se tudi komunikacijska preobremenitev, ki onemogoča uspešno komuniciranje zaradi preobremenjenosti enega od udeležencev komuniciranja. Slika 2 prikazuje motnje pri komuniciranju.



Slika 2: Komunikacijski sistem z motnjami (Ferjan, 1998, str. 39).

Obvladovanje motenj je zahtevo in bistveno za uspešno komuniciranje. V celoti se ni možno izogniti motnjam, obstaja pa nekaj načinov za njihovo omejevanje. Zelo pomembno je razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom. Kadar se dobro razumeta, zlahka odkrijeta skrite motnje pri komunikaciji. Obilnost sporočanja je pogosto uporabljena kot možnost za ponavljanje sporočila pošiljatelja in za vzporedno sporočanje z več mediji. Pri obvladovanju motenj pri komuniciranju je pomembno povratno komuniciranje, ker sproti odpravlja motnje in zagotavlja obojestransko razumevanje. Motnje obvladujemo tudi z omejevanjem sporočanja, in sicer z odbiranjem sporočil in z njihovim šifriranjem.

Berlogar pa navaja Hillriegla in Slocuma, ki delita motnje na organizacijske in individualne. Organizacijske ovire nastajajo zaradi strukture organizacije, specializacije, različnosti ciljev in statusnih simbolov. Individualne ovire pa nastajajo zaradi nasprotujoče si predpostavke, semantike, čustev in komunikacijske spretnosti (Berlogar, 1999).

3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Komunikacije so sestavni del organizacije. Komuniciranje je v vsaki organizaciji povezano z vsemi drugimi procesi, ki tvorijo upravljanje, vodenje in poslovanje podjetja. Vsebina komuniciranja se nanaša na vsa dogajanja, ki so povezana oziroma vsebovana v poslovanju podjetja. Pomembne so pravočasne, točne, jasne, razumljive in povratne informacije. Te omogočajo pravilne odločitve ter učinkovito sodelovanje zaposlenih pri uresničevanju ciljev. Interno komuniciranje ni preprosto, ni vedno lahko, je pa za podjetje zelo pomembno. Zaposleni morajo biti motivirani, čutiti morajo pripadnost podjetju in razumeti morajo, da lahko s svojim znanjem, delom in ustvarjalnostjo prispevajo k dobrim rezultatom podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih s podjetjem, v katerem delajo, je najboljši dokaz, da interno komuniciranje pomembno prispeva k učinkovitosti podjetja. Vsak komunicira, če si to želi ali ne, in tudi kadar molči. To pogosto povzroča, da managerji podcenjujejo pomen komuniciranja z zaposlenimi in mislijo, da se komunikacije tako ali drugače zgodijo same po sebi.

Interna komunikacija je vrsta komuniciranja, ki se izvaja znotraj podjetja in je oblika motivacije za dobro delo zaposlenih. Namen internega komuniciranja je, da se pri zaposlenih pridobi želeno, visoko motivirano podporo podjetju in njegovih ciljih. Podjetje najbolj učinkovito posluje, če med vodstvom in zaposlenimi vlada sinergija in ko so zaposleni usmerjeni k doseganju skupnih ciljev ter poznavanju usmeritve in ambicij podjetja (Možina in drugi, 2004).

3.1 Pojem internega komuniciranja

Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Njegov cilj je zgraditi in ohraniti pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na funkcioniranje organizacije. Proces komuniciranja se nenehno odvija med posamezniki. S komuniciranjem si izmenjujemo informacije, znanje in izkušnje. Poteka znotraj organizacije, med deli organizacije in med funkcijami organizacije. Vodstvo organizacije uporablja sistem internega komuniciranja kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji. Omogoča doseganje ciljev, izvajanje pravil in predpisov in usklajuje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih nalog. Prav tako mora vodstvo organizacije oskrbovati zaposlene s povratnimi informacijami o

izvajanju nalog, o ustreznosti komuniciranja in o stanju v organizaciji (Mumel, 2008).

3.1.1 Vloga in funkcije

Vloga internega komuniciranja se je spremenila, saj metode motiviranja in komuniciranja med zaposlenimi izpred nekaj let postajajo neuporabne. Večinoma je bilo prisotno enosmerno komuniciranje in ukazovanje šefov. Danes so zaposleni obravnavani kot sodelavci in ne kot podrejeni, sej sta njihovo znanje in usposobljenost veliko vredna. Sodelavci so si med seboj večinoma enakovredni, zato jim ne moremo samo ukazovati. Vse manj je tudi fizičnih delavcev in prevladujejo učeni, šolani, ki vedo o svojem delu več. Posebej pomembno vlogo dobi interno komuniciranje v času velikih sprememb, ko se pojavita strah in negotovost. Takrat je njegova vloga tudi v tem, da posreduje zaposlenim informacije, ki so jasne, točne, kratke in jedrnate. To močno znižuje nesigurnost med zaposlenimi, ki se lahko bolj posvetijo svojemu delu. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj informirani in poznajo cilje podjetja, vedo, kje je njihovo mesto in kako lahko prispevajo k izpolnitvi le-teh. Učinkovit sistem notranjega komuniciranja ima še posebej pomembno vlogo v organizacijah, ki so velike in imajo zapleten sistem (Mumel, 2008).

Grunig in Hunt oblikujeta štiri modele odnosov z javnostmi, ki opisujejo štiri oblike odnosov, ki so se razvili skozi zgodovino. Značilnosti modela propagandnega agenta so: namen je propaganda, komunikacija je enosmerna, resnica ni pomembna, ni povratne informacije, raziskave o odzivu javnosti so minimalne. Značilnosti modela informiranja javnosti so: namen je širjenje pozitivnih informacij o podjetju, komunikacija je enosmerna, poudarek je na resnicoljubnosti, raziskave se omejujejo na ugotavljanje branosti. Značilnosti dvosmernega asimetričnega modela so: strokovno prepričevanje, dvosmerna neuravnovešena komunikacija s povratno informacijo, raziskave se osredotočajo na odkrivanje vedenj potrošnikov. Značilnosti dvosmernega simetričnega modela so: dvosmerna uravnovešena komunikacija, kjer prihaja do izmenjave informacij, a raziskave se osredotočajo na razumevanje odnosov. Ti modeli predstavljajo razvoj odnosov z javnostmi skozi zgodovino, danes pa se v internem komuniciranju uporabljajo vsi štirje modeli (Grunig in Hunt, 1995).

Funkcije internega komuniciranja so:

- funkcija oblikovanja in ohranjanja medčloveških odnosov
- funkcija oblikovanja zahtev dela
- funkcija oblikovanja in ohranjanja organizacije

V okviru posameznih funkcij s komuniciranjem skušamo doseči posamezne naloge. Naloga funkcij internega komuniciranja je širjenje in krepitev organizacijskih ciljev, pravil in predpisov, usklajevanje dejavnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog, orientiranje novih članov, reševanje konfliktov, motivacija, socializacija in zadovoljstvo na delovnem mestu (Berlogar, 1999).

3.1.2 Vsebina internega komuniciranja

Interno komuniciranje predstavlja celotno komuniciranje znotraj organizacije, zato vsebuje vse teme, ki e v organizaciji odpirajo. Pri interni komunikaciji je pomembno, da zaposlenim zagotovimo ustrezen obseg in izbor vsebin, ki nanje neposredno vplivajo, se nanašajo na njihov položaj in vlogo v organizaciji. Z vidika prejemnika imajo večji interes vsebine, ki se ga neposredno zadevajo. Pomembne vsebine, ki imajo za zaposlene večji pomen, so: novice, informacije, politika podjetja, zaposlovanje, razvoj zaposlenih, delovni pogoji, zgodbe o uspehu, sprememba delovnih mest (napredovanje, upokojitve) in obvestila. Pomembno je poznavanje aktivnosti posameznih oddelkov znotraj podjetja in panog, v katerih podjetje deluje, ter o raziskavah in novih produktih. Notranjo javnost je potrebno informirati o izdelkih, storitvah, o novih postopkih delovanja, prodaji in o finančnih poročilih. To so tudi prizadevanja za izgradnjo pozitivne podobe podjetja. Informiranje o spremembi politike delovanja pomaga zaposlenim pravilno razumeti njeno stališče, podprto s primeri dobrih praks (GZDBK, 2009).

Vsebina internih komunikacij se nanaša tudi na procese zaposlovanja. Načini vzpostavljanja zaupanja do novega kadra in mnenja zaposlenih do organizacije odražajo tudi priložnost za napredovanje, zasedbo novega delovnega mesta v internem okolju organizacije, še preden tovrstne vsebine zakrožijo zunaj

organizacije. Pomembno je tudi, da sta oblika in vsebina komunikacije prilagojeni ciljem, ki naj bi jih ta dosegla, pa tudi interesom zaposlenih.

Prav tako vsebina internih komunikacij presega zgolj »zabavno druženje« in obveščanje, informiranje in se osredotoča na sklope, kot so:

- medsebojno sodelovanje med deli organizacije
- spodbujanje timskega dela in sodelovanja
- sinergija z zunanjimi komunikacijskimi sporočili
- izboljšanje rezultatov dela posameznikov in celote
- dvigovanje kakovosti in produktivnosti itd. (Dialogos, 2012).

Pri vsebini sporočil, ki jih namenjamo zaposlenim, je pomembno, da selekcioniramo informacije in prejemniku pošljemo samo tiste, ki ga najbolj zanimajo in neposredno vplivajo nanj. Kadar je informacij preveč, lahko pride do informacijske prenasičenosti, kar povzroča padec delovne učinkovitosti, saj se zaposleni zadržujejo pri nalogah, ki niso prioritete. Z natančno in premišljeno izbiro in uporabo orodij internega komuniciranja organizacija zagotovi, da pridejo informacije do tistih, ki jih zadevajo. Zaposlenim se postavlja vedno nove zahteve po povečanju produktivnosti in kakovosti. Na drugi strani pa se podjetja srečujejo s tipičnimi problemi, kot so odsotnost z dela, fluktuacija zaposlenih in nemotiviranost. Podjetja se vedno bolj zavedajo pomembnosti načrtovanih in dvosmernih odnosov z zaposlenimi (Gruban, 2007).

3.1.3 Orodja internega komuniciranja

Komuniciranje v organizaciji lahko učinkovito izvajamo s pomočjo posebnih orodij, ki omogočajo prenos informacij med nadrejenimi in podrejenimi. Poznamo več vrst teh orodij, izbira pa je odvisna od več dejavnikov. Orodja internega komuniciranja dr. Mumel razvršča v tri skupine, in sicer: pisna, ustna (govorna) in elektronska.

Pri pisnih orodjih je sporočilo kodirano v pisavo, ki je grafični zapis besed. Njihova prednost je trajnost, ker jih lahko obdržimo, shranimo, posredujemo drugim ali jih

uporabimo kasneje. Pisno komuniciranje je primerno za obravnavanje bolj zapletenih in obsežnih vsebin, je pa tudi zamudnejše in dražje. Pisni dokumenti vsebujejo uvod, jedro in zaključek. Tak dokument omogoča preglednost. Orodje pisnega komuniciranja uporabljamo takrat, kadar takojšen odziv ni nujen, kadar je sporočilo podrobno in zahtevno, kadar je potreben trajen in veljaven zapis in kadar je pomembno, da sporočilo nima napak in popačitev. Orodja pisnega komuniciranja so:

- Anketa in vprašalnik. To sta tehniki pisnega zbiranja podatkov, ki jih izvajamo redno ali občasno. Pri anketi zbiramo manjše količine informacij od velikega števila zaposlenih in te podatke obdelamo in prikažemo na razumljiv način.

- Bilten. Je tiskano gradivo v obliki časopisa ali revije, ki ga brezplačno delimo zaposlenim ali drugim osebam. Običajno ga pripravimo ob posebnih priložnostih (obletnica, praznovanje) in vsebuje kratke prispevke ter ima le nekaj strani.

- Brošura. Je tiskovno gradivo, je grafično oblikovana in kakovostnejša kakor bilten. Namenjena je predstavitvi organizacije kot celote in njenega poslanstva ter strategij, predstavitvi proizvodov in podpori prodaje.

- Časopis za zaposlene. Namenjen je predvsem zaposlenim in vsebuje teme tako strokovnih kot tudi zabavnih področij. Izdelava je hitrejša kot pri revijah, so bolj ekonomični in zaposlenim posredujejo pomembne novice. Primeren je za večje organizacije, kjer vodstvo ne more več osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi, in izhaja različno pogosto.

- Časovni načrt izvedbe aktivnosti. Je bistven element vsakega načrta in pregled aktivnosti skozi čas. Poznavanje časovne zahtevnosti nalog nam lajša njihovo pripravo in omogoča učinkovitost dela zaposlenih.

- Naslovljena pošta. Je cenovno in učinkovito sredstvo za pošiljanje pisnih in drugih materialov ciljnim skupinam zaposlenih. Naslove urejamo računalniško in natančno usmerjamo pošto. Danes je to e-pošta.

- Letak. Je papir s kratkim obvestilom ali pozivom za delovanje, posreduje strnjeno sporočilo in ni namenjen obsežnim vsebinam. Letaki so poceni in jih lahko lepimo na oglasne deske ali jih zaposlenim dajemo osebno.

- Nabiralnik vprašanj in predlogov. Je škatla, postavljena na vidnem mestu v organizaciji in je namenjena zbiranju vprašanj in predlogov zaposlenih o vsem, kar se navezuje na organizacijo. To je posredna oblika komuniciranja in jo zaposleni uporabljajo, kadar ne želijo osebno komunicirati z nadrejenimi.
- Poročilo. Poznamo občasna in redna – četrletna, polletna in letna. Namenjena so posredovanju zahtevnih podatkov o delovanju organizacije in napovedi za naprej.
- Priročnik za zaposlene. Je knjižica s pravili obnašanja zaposlenih v organizaciji in njihovih pravicah in dolžnostih. Daje pregled nad organizacijo kot celoto.
- Oglasna deska. Je najstarejše in najbolj tradicionalno orodje internega komuniciranja in omogoča najbolj hitro, tekoče, ažurno in poceni medsebojno obveščanje. Oglasne deske morajo biti pravilno razporejene, urejene in pregledne. Objavljene informacije morajo biti kvalitetne, obnovljene in njihova vsebina mora biti koordinirana na vseh oglasnih deskah v organizaciji. Postavljene morajo biti na najvidnejših mestih organizacije. Njihova značilnost pa je, da so vidne, dostopne in ekonomične.

Pri govornih orodjih internega komuniciranja je sporočilo kodirano v govor. Govorno komuniciranje je lahko neposredno in osebno, neposredno in neosebno ali posredno in neosebno. Je hitro, vsebuje povratno komunikacijo in omogoča sočasno komuniciranje več oseb. Govorno sporočilo posredujemo, kadar želimo takojšnji odziv prejemnika, kadar je sporočilo enostavno in razumljivo, kadar trajni zapis ni potreben in kadar sogovornikom ni težko izvesti osebnega srečanja ali osebnega stika. Orodja ustnega komuniciranja so:

- Sestanek. Je vnaprej določena skupina ljudi, ki razpravlja, se dogovarja, sprejema sklepe in se odloča. Udeleženci sestanka imajo skupne cilje, ki jih dosejajo z izmenjavo sporočil s pomočjo govora. Uspešnost je pomembna od upoštevanja pravil vseh navzočih in od dobro pripravljenega sestanka. Sestanek je eno najdražjih orodij komuniciranja, zato ga skličemo po tehtnem premisleku in dobri pripravi. Poznamo več vrst sestankov. To so formalni sestanek, sestanek dveh oseb, hiter sestanek in srečanje. Za obliko se odločimo glede na način izvedbe in število udeležencev.

- Obhod. Je oblika osebnega komuniciranja z zaposlenimi in seznanjanje vodilnih s stanjem v organizaciji. Pomen obhodov je velik zaradi osebnih izkušenj, uspešni pa so, če so pravilno pripravljene in izvedene. Vodja se na svojem obhodu pogovarja z zaposlenimi, jim daje navodila, spremlja njihovo delo in učinkovitost, jih motivira in posluša njihove predloge, pri tem pa pridobiva neposredni odziv zaposlenih. Z obhodi se gradi zaupanje, kredibilnost in kompetentnost vodje.

- Razgovor. Je govorno komuniciranje med dvema ali več sogovorniki in je naravnano na poslovne cilje. Pri razgovoru pripravimo izhodišče in cilj ter opredelimo čas. Po njem spremljamo izvajanje aktivnosti in uresničevanje dogovorov.

- Redni letni razgovor. To je srečanje, kjer se vodja in sodelavec pogovorita o sodelavčevem preteklem, sedanjem in prihodnjem delu v organizaciji. Opredeli in ovrednoti se vlogo sodelavca v organizaciji, kaj lahko organizacija od njega pričakuje in kaj lahko on pričakuje od nje. Upoštevati je potrebno značilnosti delovnega procesa, cilje, poslovno strategijo in poslanstvo organizacije.

- Elektronsko orodje internega komuniciranja je opredeljeno kar kot elektronsko komuniciranje. To so orodja za pomoč pri prenašanju sporočil, ki za prenos sporočil uporabljajo elektrone. Tako dosegamo večjo hitrost prenosa in večjo učinkovitost sporočila. Orodja elektronskega komuniciranja so:

- Telefon. Je orodje za prenos glasu, slike in dogajanja na daljavo. Je nadomestek za osebni stik z osebami po celem svetu in je lahko stacionarni ali mobilni. Je tudi priročen in hitro vzpostavlja stike, omogoča pa tudi takojšnje usklajevanje med aktivnostmi zaposlenih. Telefoniranje je cenejše od osebnega srečanja in bolj osebno od pisnega komuniciranja, ni pa vidnega stika, ki kaže nebesedno komuniciranje in ne pušča dokumenta o vsebini pogovora.

- Računalnik. Je standardno orodje na delovnem mestu in ga uporabljamo za dostop do informacij, njihovo obdelavo, posredovanje in sprejemanje. Z njim lahko uporabljamo več orodij, kot so elektronska pošta, internet, intranet, glasovna pošta, elektronska oglasna deska, telekonferenca in videokonferenca. Elektronska pošta omogoča zelo hiter prenos podatkov (preko računalniške mreže ali brezžično), ne

glede na to, kje se prejemniki nahajajo. Internet in še posebej intranet imata za zaposlene velik pomen. Do informacij preko intraneta ne morejo priti osebe izven organizacije. Intranet posreduje vse informacije v organizaciji. Vsebine zaposlenim niso vsiljene in posegajo po tistih, ki jih potrebujejo. Slabost intraneta je, da ga zaposleni mogoče ne sprejmejo ali da, ko ga sprejmejo, zmanjšujejo osebne stike med sodelavci (Mumel, 2008).

3.2 Načini internega komuniciranja

Ker je interno komuniciranje pomembna sestavina dobrega vodenja podjetja, je za uspeh pomembno redno in sprotno obveščanje zaposlenih o dogajanju v podjetju. Interno komuniciranje lahko poteka na več načinov in prek različnih oblik. Katere načine komuniciranja uporabljamo, pa je odvisno od namena, cilja, ki si ga postavimo, vsebine, ki jo želimo podati in izmenjati, števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti, časa, ki ga imamo na razpolago, in seveda našega znanja in sposobnosti, da uporabljamo razne načine komuniciranja (Možina in drugi, 1998).

3.2.1 Formalna in neformalna komunikacija

Znotraj organizacije obstajata dve ravni komuniciranja, prva je formalna, druga neformalna – govorice med zaposlenimi, sklepanje prijateljstev, ipd. Pri takem komuniciranju imamo možnost kontroliranja vsebine sporočila.

Formalno komuniciranje je tisto komuniciranje, pri katerem ima oddajnik možnost kontrole nad vsebino sporočila, nad komunikacijskim kanalom, po katerem bo sporočilo poslano, nad časom pošiljanja in osebo, ki bo sporočilo poslala. Formalni način komuniciranja je za organizacijo še kako pomemben. Če je formalno komuniciranje urejeno tako, da je uspešno in učinkovito, potem deluje kot preprečevalec neformalnega komuniciranja. Zaposleni imajo tako potrebo po informacijah dovolj dobro zadovoljeno. Sistem formalnega komuniciranja ponuja dovolj in ustreznih informacij (Mumel, 2008)

Neformalno komuniciranje je tisto komuniciranje, za katerega je značilno, da v organizaciji ne more kontrolirati niti vsebine niti komunikacijskih kanalov, po katerih bo sporočilo potovalo, niti časa prenosa sporočila. Tipični primer

neformalnega komuniciranja so govorice, ki se med zaposlenimi pojavljajo spontano. Pri neformalnem komuniciranju gre za prenos informacij skozi neuradne komunikacijske poti v organizaciji in obstaja na vseh njenih ravneh. Po teh poteh se prenese veliko sporočil, ki se prenašajo hitro. Takšno komuniciranje ne ponuja dovolj in ustreznih informacij. Neformalno komuniciranje je intenzivno predvsem takrat, ko se dogajajo spremembe ali je prisoten strah med zaposlenimi. To je v primeru viška zaposlenih, zapiranja ali pripojitev enot in podobno (Mumel, 2008).

Za komuniciranje v skupini je značilno, da skozi medsebojno spoznavanje sodelavcev naraščata pomen in pogostost neformalnih komunikacijskih poti. Pogosto ima vodstvo podjetja neformalno komuniciranje za zlo, ki ga je treba čim bolj omejiti. Neformalnega komuniciranja pa ne moremo izpodriniti, ker v organizacijah še vedno prevladujejo neformalni viri – kolegi in govorice. Govorice so informacije, ki potujejo od človeka do človeka povsem neformalno in nekontrolirano. Njihove vsebine in resničnosti ni mogoče nadzorovati. Posebno so zanimive tiste, ki jih vodstvo skuša zadržati v tajnosti in se zelo hitro širijo. Ne sledijo nobenim pravilom in velikokrat pridejo na ušesa novinarjem. Čeprav govorice niso dobrodošle za vodstvo podjetja, so tudi koristne. So del splošne komunikacije, ki učinkovito povezuje delavce in organizacijo, med zaposlenimi se oblikujejo vezi, ki so pomembne v vsaki organizaciji (Grabnar, 1992).

3.2.2 Medosebna in posredna komunikacija

Medosebna komunikacija je večinoma neformalna, bolj spontana in nenačrtovana. Je tudi bolj prepričljiva in verjetno bolj vpliva na mnenje in stališča zaposlenih. Medosebna komunikacija je osnova managementa in vodstvo takšen način komuniciranja z zaposlenimi uporablja, da bi bili učinkovitejši pri svojem delu. Tehnike medosebne komunikacije so: sestanki ali kratki sestanki, izobraževanje ... Medosebni komunikaciji se ne namenja dovolj pozornosti, pa vendar na njej temeljijo odnosi med ljudmi v vseh sferah. Gre za medosebno komuniciranje v vseh življenjsko pomembnih sistemih.

Posredna komunikacija pa je komunikacija, s pomočjo katere svoja sporočila posredujemo preko različnih medijev vsem zaposlenim v isti obliki in ob istem času.

Tehnike posredne komunikacije so: zapisniki, interni časopis, elektronska pošta, predstavitev, telefonske informacije in nabiralnik predlogov (Možina in drugi, 2004).

3.2.3 Horizontalna in vertikalna komunikacija

»Horizontalna komunikacija je komunikacija med osebami na isti hierarhični organizacijski ravni, vertikalna pa poteka med različnimi organizacijskimi ravnmi, ki lahko potekajo navzdol (napotki za delo) in navzgor (poročilo o opravljenem delu)« (Kavčič, 1998, str, 104). »Horizontalno komuniciranje pomeni izmenjavo informacij znotraj ene same družbene skupine« (Mihaljčič, 2006, str. 18). Berlogar pravi, da zagotavlja nemoteno in usklajeno delo ter omogoča sodelavcem medsebojno podporo. To je pomemben kanal, ki je premalo izkoriščen. »Horizontalno komuniciranje v organizacijsko strukturo vnaša fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečevanje konfliktov« (Berlogar, 1999 str, 120).

»Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnem organizacijske hierarhije – od managerjev do zaposlenih. To je tudi najpogostejši aspekt preučevanja formalnega komuniciranja, do nedavnega, mnogokje pa še danes, pa tudi najobičajnejši tok sporočil v formalnem sistemu« (Berlogar, 1999, str, 115). V praksi to pomeni posredovanje odločitev vodstva zaposlenim v obliki zahtev in ukazov. Problem takega komuniciranja je, da so informacije pogosto filtrirane pri prenosu na hierarhične stopnje (Berlogar, 1999).

»Komuniciranje navzgor vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni, drugače povedano, komuniciranje podrejenih (in z njihove strani začeto) z nadrejenimi. Komuniciranje navzgor je namreč pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike ter procedur. Komuniciranje navzgor lahko najprej pokaže simptome napetosti in težav v skupini« (Berlogar, 1999, str. 118). »Komunikacija navzgor je seveda zelo važna za vzdrževanje reda in rasti organizacije. Managerju nudi informacije ne le o opravljenem delu, temveč tudi o delovni morali zaposlenih. Dostikrat pa negativnih sporočil podrejeni ne pošiljajo, da ne bi padli v nemilost nadrejenih« (Grabnar, 1992, str. 31).

»Vodoravno komuniciranje teče seveda tudi med sebi enakimi. Manager z managerjem, delavec z delavcem ... Tudi ta komunikacija je formalna in neformalna, uradna in zasebna. Poteka lahko znotraj podjetja in seže tudi v širši družbeni okoliš. To so sindikati, kulturna, športna in druga društva« (Grabnar, 1992, str. 32).

»Vertikalno komuniciranje je izmenjava med dvema različnima družbenima skupinama« (Mihaljčič, 2006, str. 18). Tistim, ki zavzemajo višje pozicije, pripada drugačen status in s tem več moči kot tistim, ki so v organizaciji na nižjih položajih. Vsak posameznik v organizaciji je podrejen neposredno nadrejenemu, od nadrejenega dobiva navodila in mu poroča. Podrejeni je običajno v bolj odvisnem položaju (Berlogar, 1999). Pri vertikalni komunikaciji gre za sporočanje. Namen vertikalne komunikacije se osredotoča na vprašanja, kot so:

- Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev?
- Kako omogočiti vodstvu udeležati vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?
- Kako prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in lojalnosti, motiviranosti, sporazumevanju, reševanju konfliktov s pomočjo dialoga, upoštevanju človekovih pravic, pogajanju, spremenjenemu slogu vodenja, usposabljanju udeležencev komunikacijskega procesa, participaciji in soupravljanju zaposlenih, razumljivim in verodostojnim sporočilom, ipd.? (Gruban, 1998).

3.3 Vpliv interne komunikacije

Uspešno in učinkovito komuniciranje z zaposlenimi in med njimi zahteva zagotovitev vseh pogojev za nemoteno potekanje komunikacije. Na učinkovitost in uspešnost interne komunikacije pa vpliva odnos med zaposlenimi, motiviranost in samostojnost, fleksibilnost v komuniciranju, zaupanje med sodelavci in njihova kultura komuniciranja. Vpliv interne komunikacije se kaže v stališčih in delovanju posameznikov in skupin pri doseganju zastavljenih ciljev organizacije.

Interna komunikacija vpliva na zaposlene tako, da jih spodbuja k večji lojalnosti, večjemu prispevku k vizijam in ciljem podjetja. Jih stimulira pri izražanju želja in s tem pokaže, da zaposleni niso samo »delovna sila«, ampak da s svojim delom in umom veliko doprinesejo k uspešnosti podjetja (Možina in drugi, 2004).

3.3.1 Zdravi odnosi med zaposlenimi

Pomembno vlogo v procesu komuniciranja imajo odnosi med zaposlenimi, ki so povezani s količino in kakovostjo informacij. Bolj kot so informirani, več je medsebojnega zaupanja in manj dvoma. Za dobre medsebojne odnose je potrebna odkrita kritika, razumevanje in medsebojna pomoč, varno opravljanje dela, prijetno počutje v ožji delovni skupini, disciplina na delovnem mestu, možnost posvetovanja in spoštovanje med sodelavci. Zaupanje je tudi pogoj za razvoj odnosov in od njega sta odvisna uspešnost in učinkovitost komuniciranja med zaposlenimi. Potrebna je tudi kultura komuniciranja, saj z njo dosegamo dobro počutje, sproščenost in notranji mir, zahteva pa sprejemanje sogovornikove individualnosti (Mumel, 2008).

Odnosi med zaposlenimi so zelo pomemben dejavnik, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje nalog in doseganje ciljev. Vplivajo pa tudi na interno klimo v podjetju. Pomembni so za razvoj morale. V podjetju imajo zaposleni enake interese glede zastavljenih ciljev. Če med njimi ni zaupanja, je pot do želenega cilja lahko zelo dolga. Zaupanje torej omogoča uspešno sodelovanje, prilagajanje in manjšo možnost konflikta. Medosebni odnosi predstavljajo nekakšno psihološko ozračje, ki ga tvorijo zaposleni. Zato je pomembno vedeti, kakšno je in kaj bi bilo potrebno spremeniti, da bi se zaposleni med seboj dopolnjevali (Možina in drugi, 1998).

»Zaposleni najpogosteje pogrešajo informacije o:

- splošni usodi organizacije (njeno sedanje stanje in razvoj),
- politiki plač in kadrovske politiki,
- možnostih za izobraževanje,
- ugodnostih (nadomestila za prevoze na delo, prehrano ...),
- organizacijski ureditvi (strukturi) organizacije,

- načinih povezovanja dela različnih organizacijskih enot,
- uspešnosti dela različnih organizacijskih enot,
- zadovoljstvu končnih uporabnikov izdelkov ali storitev,
- sprotnih zadevah, ki so povezane z njihovim delom
- možnostih za izobraževanje« (Gruban in drugi, 1997, str. 99).

3.3.2 Motivacija

Koliko in kako bo človek delal, ni odvisno le od sposobnosti in znanja, ampak tudi od notranjih in zunanjih spodbud, ki človeka za določeno delo aktivirajo, temu pa pravimo motivacija. Interno komuniciranje je povezano z motivacijo za delo in samostojnostjo. Motiviranost in znanje se povezujeta ob sprejemanju novih informacij in vplivata na samostojnost. To povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu in manjša željo po odhodu iz organizacije. Kadar pa vodstvene strukture zadržujejo informacije kot pomemben vir moči in kontrole, takrat motiviranost za delo upade. Koristi motivacije so, da je delo bolj kvalitetno, da zaposleni raje opravljajo svoje delo in se ob tem počutijo koristne in potreben je manjši nadzor kot sicer. Čeprav ljudje delajo za denar, naredijo za priznanje, pohvalo ali nagrado še nekaj več. Delovno motivacijo povečuje tudi ustrezna delovna klima, ki kot končni učinek pomeni večjo produktivnost in uspešnost podjetij. Motivacija določa stopnjo človeške storilnosti, ki vpliva na učinkovitost doseganja skupnih ciljev organizacije.

Motiviranje na delovnem mestu delimo na materialno (plača) in nematerialno. Pomen takega motiviranja je odvisen od položaja zaposlenega v hierarhiji organizacije in od njegovega splošnega materialnega stanja. Višje kot je v hierarhiji (višjo ima plačo), manj pomembna je materialna motivacija. Boljši kot je materialni položaj zaposlenega, manj je pomembna motivacija z materialnimi nagradami. Materialno motiviranje je pogosto precenjeno, nematerialno motiviranje pa preko zadovoljevanja socialnih in statusnih potreb pogosto spregledano. Velikega pomena plače kot protivrednosti za opravljeno delo pa seveda ni mogoče spregledati (Mumel, 2008).

Poleg znanja, spretnosti in sposobnosti je motivacija potrebna za uspešno opravljanje kateregakoli poklica ali česar koli nasploh. Motivacija je prostovoljna pripravljenost posameznika za napor oziroma dosego določenega cilja ob zadovoljitvi individualnih potreb. Motivacija je torej psihološka spodbuda za delo. Prav motiviranost za delo kaže razlike med ljudmi znotraj organizacije. Poznamo tudi več teorij in metod motiviranja v smislu spodbujanja ljudi k želenemu načinu ravnanja. Teorije obravnavajo motivacijo z različnih vidikov, vse pa iščejo odgovor na vprašanje, kaj žene človeka na delovnem mestu. Zaželeno je, da motivacija postane trajna. To pa postane takrat, ko se pričakovanja dejansko večkrat izpolnijo. Motivacijo obravnavamo z vidika zadovoljevanja potreb in z vidika zadovoljstva oziroma nezadovoljstva posameznika na delovnem mestu. Dejavniki zadovoljstva oziroma motivacijski dejavniki so po Herzbergovi teoriji doseganje rezultatov, priznanja, samo delo, odgovornost, napredovanja in lasten razvoj. Dejavniki nezadovoljstva oziroma higienski dejavniki pa so varnost, status, odnosi s podrejenimi, plača, odnosi z nadrejenimi, načini nadzora, načini vodenja in upravljanja. Motivacija ni izdvojena funkcija procesa managementa, ampak je element pri izvajanju vseh funkcij procesa managementa. Za uspešno motiviranje je pogoj, da manager svoje podrejene pozna vsaj po imenu, priimku, izobrazbi in delovnih nalogah (Florjančič in Ferjan, 2000).

3.3.3 Reševanje konfliktov

Skoraj ni organizacije, v kateri ni konfliktov. Konflikt je upiranje enega ali več članov organizacije vodstvu organizacije oziroma nadrejenim. Je torej nasprotje med interesi. Vzrok za konflikt je lahko racionalne ali emocionalne narave, je pa tudi vzrok za doseganje različnih ciljev. Konflikti lahko nastajajo med zaposlenimi, med zaposlenimi in managementom, med zaposlenimi in nekom iz okolja in med organizacijo kot institucijo z institucijo iz okolja. Za organizacijo imajo konflikti lahko pozitivne ali negativne učinke. Prioritetna naloga managementa je rešitev konflikta in izbira strategije. Noben konflikt pa ne sme biti rešen tako, da bi kakorkoli onemogočil doseg ciljev organizacije.

Strategijo reševanja konfliktov lahko izberemo:

- glede na interes (managementa, ciljev organizacije);

- po načelu pravičnosti;
- glede na formalno in neformalno moč akterjev konflikta.

Usklajevanje različnih interesov je najcenejši način reševanja konfliktov, in to preden do njih sploh pride, saj takrat še ni emocionalnega naboja in so nasprotja manjša. Kadar je prisoten tudi emocionalni naboj, je reševanje konfliktov težje. Reševanje konfliktov po načelu pravičnosti nemalokrat poteka izven organizacije. Konflikt lahko rešuje pristojen državni organ ali celo sodišče. Tak način reševanja je arbitriranje in je navadno dražje. Včasih se konflikti rešujejo z uporabo moči. Moč pomeni sposobnost uveljaviti svoj interes kljub opoziciji. Viri moči so lahko kaznovanje, nagrajevanje, legitimna moč (temelji na pravici uporabe sile) in moč zaupanja (temelji na prepričanju, da ima nosilec moči neka specialna znanja) (Ferjan, 1998). Za uspešno reševanje konfliktov nam morajo partnerji v konfliktu zaupati, ohraniti moramo nevtralnost in ostati moramo objektivni. Partnerja moramo pripraviti k soglasju in sporazumevanju, poleg tega pa jima omogočimo nenehen pretok informacij. Vzdrževati moramo odprte kanale njune medsebojne komunikacije. Pri vsem tem pa je zelo pomembna naša diskretnost (Brajša, 1994). Izogibanje konfliktom je najslabša alternativa. S konfliktom se je potrebno soočiti in čim prej pristopiti k njegovemu reševanju, v nasprotnem primeru se konflikt samo še pogloblja (Mumel, 2008). Konstruktivno reševanje konfliktov je mogoče, kadar je:

- obojestranska pripravljenost sprejemanja novosti, vztrajnost in odločnost,
- ogibanje ravnanju zmaga – poraz,
- uporabljanje sporočila »jaz«,
- sprejemanje konfrontacije,
- razumevanje narave konflikta (Mumel, 2008, str, 335, povzeto po Lamovec, 1991).

Pogosto sredstvo pri reševanju konfliktov je pogajanje. Kadar so pogajanja uspešna, je rešitev sprejemljiva za obe strani, kadar pa ni uspešna, se konflikt poglobi (Mumel, 2008).

3.4 Cilji in strategija

Vsakemu podjetju so cilj boljši poslovni rezultati, ti pa so odvisni tudi od internih komunikacij. Prav zaradi tega je potrebno interno komunikacijo vključevati v poslovne cilje. Pri tem je treba upoštevati organizacijsko kulturo. Med cilje interne komunikacije štejemo dobre odnose 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 in poznavanje vizije in ciljev podjetja.

Končni cilj internih komunikacij je boljše poslovanje podjetja, posredni cilji pa so:

- boljša klima v podjetju: zaposleni bolje opravljajo svoje delo, so bolj motivirani, odgovorni in pripadni podjetju,
- boljše doseganje poslovnih ciljev, strategij: zaposleni so bolj vključeni v celotno poslovanje, rezultat poslovanja je vsota prispevkov zaposlenih, uveljavljanje dvosmerne komunikacije
- podjetje je fleksibilnejše: se lažje odzove na potrebe in pričakovanja odjemalcev, skozi ustrezno interno komunikacijo bolje pozna svoje zaposlene, ki so za vodstvo vir podatkov o željah odjemalcev,
- delovni postopki se nenehno izboljšujejo, kar olajša delo zaposlenih (Dialogos, 2012).

» Cilji komuniciranja kot katerekoli dejavnosti v organizaciji naj bodo predvsem:

- merljivi: ko komuniciramo, moramo vedeti, ali počnemo to dobro in prav;
- dosegljivi: postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, saj jalova prizadevanja, da bi jih dosegali, porabijo moč udeležencev in sredstva organizacije;

- izzivni: dobro komuniciranje je odvisno od udeležencev, ti pa si zanj ne bodo kaj prida prizadevali, če jim ne bo v izziv.

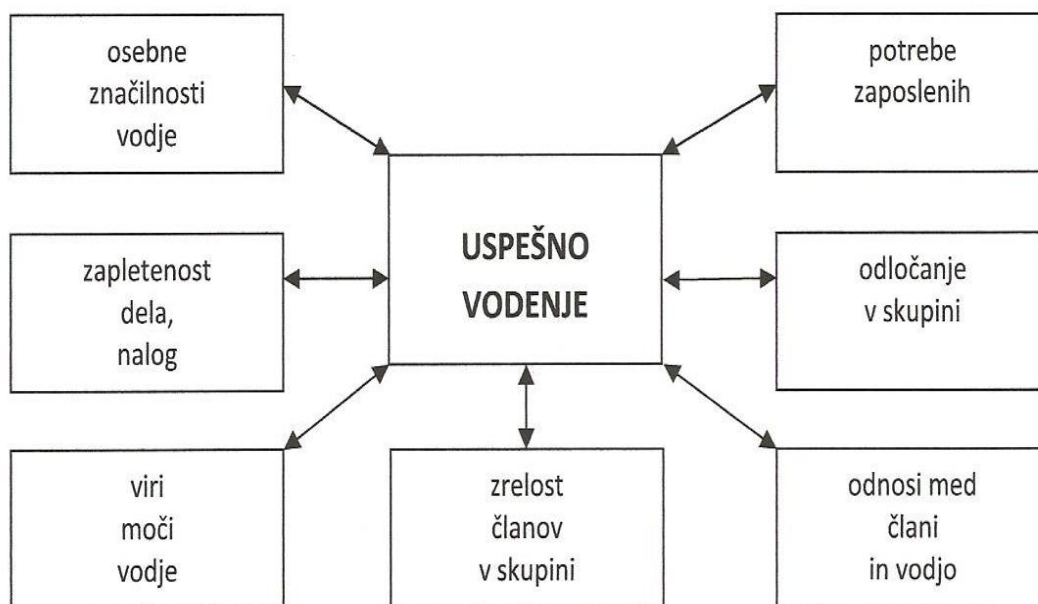
Cilji sami so le namere, želje, sami so le malo koristni. Uspešno je le komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi dosega. Zato je strategija komuniciranja za doseganje ciljev vsaj tako pomembna kot cilji sami. Strategija komuniciranja obsega:

- načine: izbrane oblike, koncepte, usmeritve komuniciranja,
- dejavnost: pravila, načrtovanje in izvajanje komuniciranja,
- sredstva: razpoložljiv čas, udeleženci, materialna in nematerialna sredstva za komuniciranje «(Možina in drugi, 1998, str. 19).

Dobro je, da so sestavine komuniciranja med seboj usklajene. Kadar usklajevanje ne uspe, moramo prilagoditi cilje. Lahko so bili previsoki ali nepravi po vsebini. Cilje in strategijo komuniciranja skupaj pa imenujemo politika komuniciranja (Možina in drugi, 1998). Pri strategiji je pomembno, kakšen je osnovni pristop k uresničenju poslanstva. Pomembno je tudi to, katere so tiste posebne sposobnosti in kompetence ter konkurenčne prednosti, ki jih podjetje premore in so temelj trajnejše uspešnosti (Dialogos, 2012).

3.5 Pomen vodje

Osnovna naloga vodij je, da vodijo organizacijo k uspešnemu poslovanju. To poslovanje pa mora biti usmerjeno k ciljem organizacije. Obvladovanje ljudi je najpomembnejša naloga vodij. Gre za vodenje, ki s pomočjo vseh zaposlenih v organizaciji dosega cilje organizacije. To je proces povezovanja in usmerjanja notranjega okolja organizacije s celotnim ožjim in širšim okoljem organizacije. V ožjem smislu se vodenje nanaša na ljudi in na to, kako jih usmerjati, motivirati in vplivati nanje, da bodo dosegali cilje. Ni vseeno, kako se do njih vede, koliko jim zaupa in kako jih obravnava (Vrhovec, 2003). Na sliki 3 so prikazani situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje.



Slika 3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na vodenje (Vrhovec, 2003, str. 107)

Šest ključnih in temeljnih komunikacijskih vlog današnjih vodij so:

- postavljanje ciljev in izkazovanje pričakovanj,
- dajanje uporabnih in vedenjsko koristnih povratnih informacij,
- skrb za razvoj sodelavcev,
- interpretacija vloge in uspešnosti ožje skupine v »veliki sliki« organizacije,
- interpretacija udejanjanja organizacijske vizije skozi vlogo slehernega posameznika pri tem,
- omogočanje zaposlenim, da prispevajo, kar znajo najbolje (Gruban, 2005).

»Uspešni vodje so tisti, ki se zmorejo prilagajati lastnostim podrejenih, lastnim zmožnostim ter ciljem podjetja in razmeram (Vrhovec, 2003, str. 108).

»Vodja zelo pomembno vpliva na stanje morale v kolektivu. On lahko prepreči nekatere pojave, ustavi učinkovanje določenih faktorjev ali odstrani učinke pogojev, ki vplivajo na poslabšanje morale. Biti mora sposoben razumeti glavne vzroke, ki vplivajo na moralo njegovega kolektiva. Poznati mora tudi ukrepe, ki jih je treba

izvajati, da ohrani moralo na potrebnem nivoju. Vodja ne sme pasivno sprejemati sprememb zunanjih okoliščin, od katerih je odvisno delo njegove organizacijske enote. Odgovoren je tudi za cilje svoje organizacije« (Florjančič in drugi, 2004, str. 249).

Vodenje je že samo po sebi komuniciranje, vendar ni zgolj komuniciranje. Obravnavati ga moramo širše. Za uspešno delo ni dovolj, da je informacija nekemu zgolj poslana. Sprejemnik jo mora dejansko sprejeti. Povzročiti mora tudi ravnanje. »Da bi to dosegli, je treba poznati in upoštevati tudi druge fenomene, ki spremljajo proces vodenja. Gre zlasti za:

- motivacijo in motiviranje,
- stil vodenja,
- uporabo avtoritete,
- delegiranje« (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 134).

Vodja mora skrbeti za povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja in o stanju organizacije ter socializirati zaposlene v kulturo organizacije. Imeti mora široko informacijsko polje. Z vidika managementa je potrebno izbrati tak stil vodenja, pri katerem:

- bo negativni emocionalni naboj med člani organizacije čim manjši;
- bo v procesu vodenja prišlo do sinergij;
- se bodo izvajalci identificirali z delovno nalogo;
- ne bo prišlo do takih odnosov, ki bi povzročali nezadovoljstvo;

To je možno zagotoviti tako, da izvajalci sodelujejo že v procesu odločanja, tako da sami vidijo potrebo po izvedbi določene odločitve. Funkcija vodenja postane širša in se razširi na zagotavljanje participacije nižjih hierarhičnih nivojev pri sprejemu odločitve o načinih za doseg ciljev. To je proces zagotavljanja usklajenega delovanja organizacije v smeri zagotavljanja ciljev. Tako funkcija vodenja v organizaciji preseže zgolj posredovanje delovne naloge posamezniku in postane

tesno povezana s funkcijo odločanja, udejanjenja vizij in motiviranja. Pomembne značilnosti dobrega vodje pa so zaupanje, obvladovanje lastne podobe, sposobnost navdihovanja in inspiracije, dajane pobud, intelektualna in človeška radovednost, permanentno učenje, strast, analitična in ustvarjalna sposobnost reševanja problemskih situacij in v prvi vrsti sposobnost pritegnitve k sodelovanju kritične mase zaposlenih (Florjančič in Ferjan, 2000).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA HIT D.D.

Podjetje HIT iz Nove Gorice je nedvomno eno izmed najuspešnejših turističnih podjetij v Sloveniji in največji ponudnik igralniške in zabaviščne ponudbe pri nas. Njegov začetek sega v leto 1984 z odprtjem igralnice Park. Sledilo je odprtje igralnice v Rogaški Slatini l. 1989, Kranjski Gori in Tolminu l. 1991, na Otočcu l. 1992. V Novi Gorici so prvi igralniško-zabavišni center Perla odprli l. 1993, športni center v Šempetru pa l. 1997. Kasneje, leta 1998, se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo HIT d.d.. Sledilo je odprtje igralnice na otoku Bonaire l. 1991, v Sarajevu in v Črni gori l. 2002, v Makedoniji l. 2003, v Kobaridu l. 2004 ter odprtje igralnih salonov v Gornji Radgoni in Vrtojbi.

Organi družbe so uprava, nadzorni svet in skupščina. Organ upravljanja je uprava, ki jo sestavljajo predsednik in trije člani, eden izmed njih je delavski direktor. Predsednika in člane uprave, razen delavskega direktorja, imenuje in razrešuje nadzorni svet. Nadzorni svet šteje šest članov, med katerimi sta dva člana predstavnika delavcev družbe, ki ju izvoli svet delavcev, enega člana pa imenuje Vlada RS. Druge člane izvoli skupščina delničarjev.

Poslanstvo HIT-a izhaja iz poslanstva, ki ga je turistični igralniško-zabavišni dejavnosti opredelila širša družbena skupnost. Skupina si je kot odgovorna podjetniška asociacija postavila izhodišča, da s svojo dejavnostjo naredi kar največ za razvoj družbenega in ekonomskega okolja, v katerem posamezna družba deluje, da ustvarja koristi za lastnike, da skrbi za razvoj zaposlenih in da čim bolj celovito uresniči potrebe svojih gostov. Ta širši družbeni okvir je skupina podrobneje definirala v svojem »poslovnem poslanstvu« ter ga izrazila s sloganom: Ustvarjamo veselje doživetij, iger in zabave. To svoje poslanstvo razume kot ustvarjanje celovitega turističnega produkta dobrega počutja z večjim poudarkom na užitkih, ki jih prinaša izziv igre in zabave. Celovite turistične storitve izvajajo z občutljivo pozornostjo do gostov in odgovorno do družbene skupnosti. Kot temeljna načela delovanja vodijo skupino pri poslovanju naslednje vrednote: gostoljubnost; odprtost, iskrenost in poštenost; sodelovanje in timsko delo; strpnost in spoštovanje; gospodarnost in odgovornost; ustvarjalnost, inovativnost in podjetnost; osebna rast in stalno izobraževanje. Prežetost kolektiva s temi vrednotami je zagotovilo za dolgoročni in trajnostni razvoj skupine HIT.

HIT je oblikoval zabavišni turizem, saj se je odločil za celovito ponudbo oziroma za povezanost igralništva s kvalitetno hotelsko, gostinsko, trgovsko, zabaviščno, športno, turistično, konferenčno in kulturno ponudbo, ki goste HIT-ovih igralnic spreminjajo tudi v turiste – obiskovalce Slovenije. HIT je v prvi vrsti turistično podjetje, šele nato podjetje, ki prireja igre na srečo, čeprav so igre najmočnejši adut v celoviti ponudbi. Pri oblikovanju igralniške ponudbe je HIT sledil ameriškim zgledom, zato so njegove igralnice po svoji vsebini bistveno presegle ne samo slovenske, temveč tudi evropske igralnice s svojim poudarkom na množičnosti, zabavi in odprtosti za vsakogar. HIT-ove igralnice so dinamične, atraktivne, polne kontrastov in hkrati elegantne.

Posebnost HIT-ovih igralnic je izredno visoka stopnja varnosti in tehnološke opremljenosti za nadzor dogajanja v igralnici pri izvajanju iger. HIT se zaveda, da v ostrem konkurenčnem boju zmagujejo le najboljši. Zato mora stalno slediti razvojnim trendom na vseh področjih, ki zadevajo igralništvo: od kontrolnega sistema izvajanja iger in dogajanja v igralnici do informacijskega sistema za načrtovanje in kontrolo rezultatov poslovanja, sistema za kontrolo rezultatov in delovanja igralnih miz ter avtomatov. HIT je ob tem v lastni režiji razvil veliko programov in tehnoloških rešitev. Tudi gostinstvo je tesno povezano z igralništvom, zabavnimi prireditvami in rekreacijo. Glavna dejavnost HIT-a se danes odvija v zabavišnih centrih s celovito ponudbo, in sicer v Parku, Perli in Kranjski Gori.

4.1 Strategija podjetja HIT

Osrednja strateška usmeritev družbe HIT je bila in bo izvozno usmerjena turistična igralniško-zabavišna dejavnost. V tem segmentu je družba razpoznavna doma in v širšem prostoru. Svoj specifični turistični produkt stalno nadgrajuje v skladu s potrebami časa in z željami gostov. Spodbuja pa tudi razvoj vzporedne turistične ponudbe v okolju, ker želi ustvariti možnosti za dolgoročen in uspešen razvoj. Družba uspešno uveljavlja znanje s področja igralniškega turizma tudi z naložbami na drugih trgih. S tem pridobiva izkušnje in ugled mednarodne korporacije.

V zadnjem obdobju so se razmere poslovanja zelo poslabšale. Leta 2008 je bil za družbe v Sloveniji še vedno močan negativni učinek protikadilske zakonodaje, zaradi globalne finančno-gospodarske krize je v vseh državah padala kupna moč igralcev,

večala se je domača in tuja konkurenca, ob vsem tem pa se je krepilo še virtualno igralništvo, ki nepovratno spreminja potrebe in želje igralcev. Tako so bile družbe v skupini prisiljene, da glavno skrb usmerjajo v ohranjanje realizacije.

Da bi postala družba HIT manj ranljiva, širi produkt in razpršuje vlaganja doma in v Evropi. Izhajajoč iz tržnih razmer je njen ključni strateški projekt pospešeno dograjevanje igralniško-zabaviščne destinacije Goriška, da bi razširila trg od dnevnih obiskovalcev na goste z večdnevnim bivanjem. Družba načrtuje strateške povezave s svetovno uveljavljenim partnerjem, če bo zakonodaja to omogočila, da bi bila še bolj prepoznavna za goste iz širšega evropskega prostora. Prav "gradnja Goriške" kot večdnevne turistično-igralniške destinacije je osrednja usmeritev Hita v naslednjem obdobju. Dinamika vlaganj pa bo odvisna predvsem od sprememb zakonodaje oz. razvojno naravnane obdavčenja in umirjanja recesije. Če bodo spremembe zakonodaje podpirale razvoj izvozno usmerjenega turističnega igralništva, bodo vlaganja bistveno večja in hitrejša, kot če teh sprememb ne bo. Prav s prizadevanjem družbe je gradnja »goriškega turističnega kompleksa« uvrščena med nacionalne razvojne prioritete, zato je še toliko bolj pomembno, da bi se igralniška zakonodaja spremenila in s tem bi prišlo tudi do postopne uresničitve tega projekta.

Za uspešno uresničevanje strategije načrtno vlaga v razvoj kadrov. Podpira razvoj različnih študijskih smeri na Goriškem, ki bodo prihodnjim generacijam dale ustrezna znanja za graditev gospodarsko kompetitivnega in socialno vrednega okolja. Zato spodbuja tudi razvoj raziskovalnih inštitutov, ki bodo še posebej usmerili svoje raziskave na vsa področja, povezana z igralništvom. Podpora razvoju univerze je za to okolje ključnega pomena, saj tudi igralniška dejavnost za svoj dolgoročno uravnotežen in družbeno sprejemljiv razvoj potrebuje znanstveno podporo. Ob sodelovanju z zunanjimi institucijami HIT postavlja celovit sistem družbeno odgovornega igralništva.

4.2 Najpogostejše oblike komuniciranja

Podjetje HIT d.d. ima velik poudarek predvsem na odnosu do strank. Najpomembnejši cilj je dvigovanje kapitala in ustvarjanje dobička, na kar lahko močno vplivajo tudi zadovoljni zaposleni. Postopoma pa se vodilni zavedajo tudi pomena internega komuniciranja. V podjetju se zaposleni na oddelku igralnih miz v

igralnici Perla poslužujejo predvsem informacijskih orodij, kot so oglasna deska, obvestila, intranet. Nekateri vodje pa že obveščajo svoje podrejene tudi preko elektronske pošte. Že nekaj časa pa se uvajajo tudi redni mesečni sestanki skupin z njihovimi vodji in letni sestanki z vodstvom. Glavno vlogo v igralnici Perla ima direktor. Njemu je odgovoren vodja igralnih miz. Ta ima tri namestnike. Pod njimi so gostitelji, ki so hkrati tudi vodje skupin. Oni so tisti, ki posredujejo informacije navzgor in navzdol. V skupinah so kontrolorji in krupjeji. Vsaka skupina šteje približno petnajst zaposlenih. Kakšno je dejansko stanje komunikacije v oddelku, je pokazala raziskava o internem komuniciranju.

5 RAZISKAVA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V IGRALNICI PERLA V ODDELKU IGRALNIH MIZ

5.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave, ki smo jo izvedli med zaposlenimi, je bil ugotoviti, kako poteka komunikacija v oddelku, kakšnega načina obveščanja se zaposleni poslužujejo, kakšni so odnosi med zaposlenimi, kakšen je odnos do vodje in kako pomembni so cilji internega komuniciranja. Zadnji dve leti se v oddelku kar vrstijo spremembe, kot so reorganizacija, fluktuacija. Prav v tem času je še posebej pomembno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi, kar zmanjšuje negotovost med zaposlenimi.

Cilj raziskave je bil poiskati morebitne težave s komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi, izboljšati komunikacijske kanale, poiskati težave v odnosih med zaposlenimi in njihovimi vodji. Z raziskavo smo dobili neko sliko o internem komuniciranju med zaposlenimi v igralnici Perla v oddelku igralnih miz. Ugotovili smo, kje so motnje pri komuniciranju, kako bi komunikacijo izboljšali in kako zaposleni vidijo komunikacijo na oddelku.

5.2 Metoda raziskave

Podatke smo pridobili z anketnim vprašalnikom, ki je prikazan v prilogi. Pri sestavljanju vprašalnika smo se osredotočili predvsem na vprašanja, ki bi nam pomagala prikazati neko realno stanje v oddelku podjetja. V raziskavo smo vključili zaposlene, in sicer kontrolorje in krupjeje. Raziskavo smo izvajali v štirih delovnih skupinah po petnajst zaposlenih. Skupno število anketnih listov je 60, kar je dovolj za prikaz realnega stanja v oddelku.

Anketo smo izvedli v pisni obliki. Vsi anketiranci so anketo z veseljem izpolnili in jo tudi oddali, zato sklepamo, da je to aktualna tema in mogoče tudi nekakšen problem v oddelku. Vprašalnik smo oblikovali tako, da smo oblikovali smiselne trditve (skupno število 72) in jih oblikovali v šest tematskih sklopov: interna komunikacija, uporaba orodij internega komuniciranja, odnosi med zaposlenimi, odnos do vodje, pomembnost ciljev internega komuniciranja, informiranje in komunikacija. Pri vsaki trditvi so anketiranci izrazili strinjanje tako, da so izbrali stopnjo od ena do pet

(Likertova lestvica). Z ena so izrazili nikoli (sploh se ne strinjam, ni pomembno), s pet pa zelo pogosto (popolnoma se strinjam, zelo pomembno). Pri orodjih internega komuniciranja so izrazili pogostost uporabe orodij dnevno, tedensko, mesečno, letno, nikoli. Zadnji sklop treh vprašanj je bil odprtega tipa, tako da so anketiranci lahko prosto izrazili svoje mnenje. Vprašalnik je bil anonimen.

5.2.1 Interna komunikacija

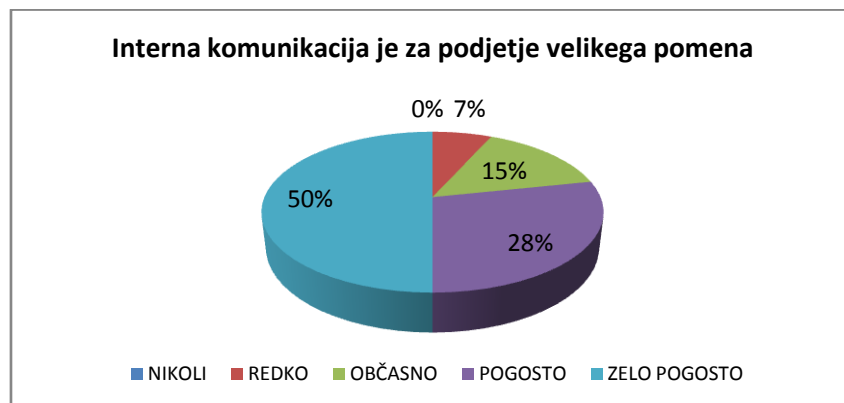
S prvim tematskim sklopom, ki je razviden v tabeli 1, smo poskušali ugotoviti, kako poteka interna komunikacija v oddelku igralnih miz med nadrejenimi in podrejenimi, kakšna je informiranost in količina informacij.

Tabela 1: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop interna komunikacija

TRDITEV	POGOSTOST OCEN V %					POVPREČNA OCENA
	1	2	3	4	5	
Interna komunikacija je za podjetja velikega pomena.	0,0	6,7	15,0	28,3	50,0	4,22
Do informacij, ki vas zanimajo, pridete uradno – od vodij.	1,7	8,3	48,3	38,3	3,4	3,33
Do informacij, ki vas zanimajo, pridete od sodelavcev.	1,7	5,0	36,7	45,0	11,6	3,60
Vertikalna komunikacija (med podrejenimi in nadrejenimi) v IZC Perla poteka ustrezno.	6,7	26,7	41,7	23,3	1,6	2,86
Horizontalna komunikacija (med oddelki) v IZC Perla poteka ustrezno.	8,3	38,3	36,7	16,7	0,0	2,62
Količina informacij, ki jih dobite, je preskromna.	1,7	5,0	43,3	36,7	13,3	3,55
Informacije, ki jih dobite od vodstva, so resnične.	1,7	26,7	50,0	21,6	0,0	2,92
Informiranost zaposlenih je dobra.	3,4	35,0	48,3	13,3	0,0	2,72
O spremembah vašega dela ste dobro obveščeni.	0,0	18,3	43,3	36,7	1,7	3,22
Cilji in politika podjetja so zaposlenim jasni.	8,3	53,4	28,3	10,0	0,0	2,40

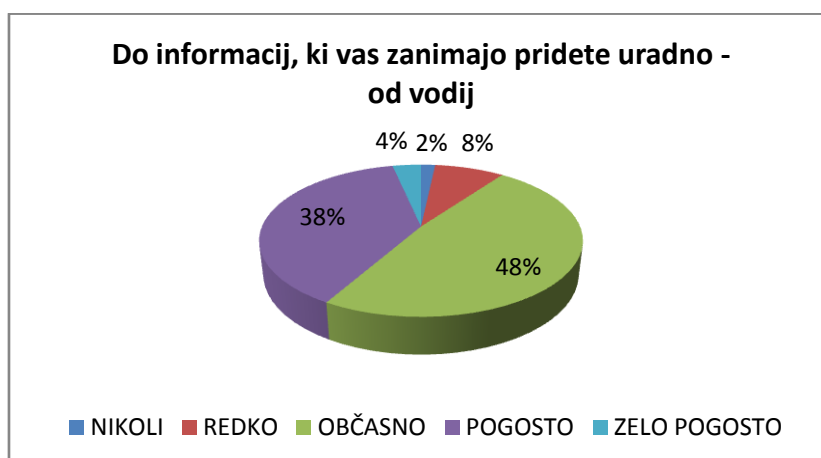
Legenda: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto

Rezultati ankete na področju interne komunikacije so pokazali, da je interna komunikacija za podjetje velikega pomena, povprečna ocena je 4,22 (slika 4). Tega se zaveda večina zaposlenih.



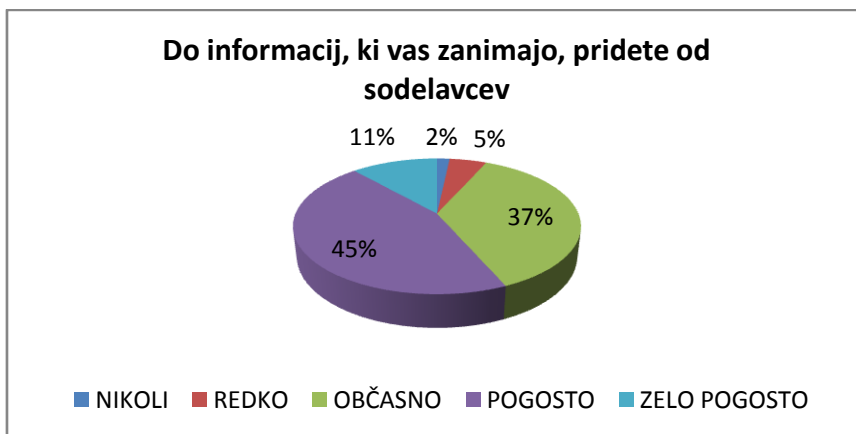
Slika 4: Grafični prikaz pomembnosti interne komunikacije

Do informacij, ki zaposlene zanimajo, občasno pridejo uradno od vodij, na kar kaže povprečna ocena 3,33 (slika 5).



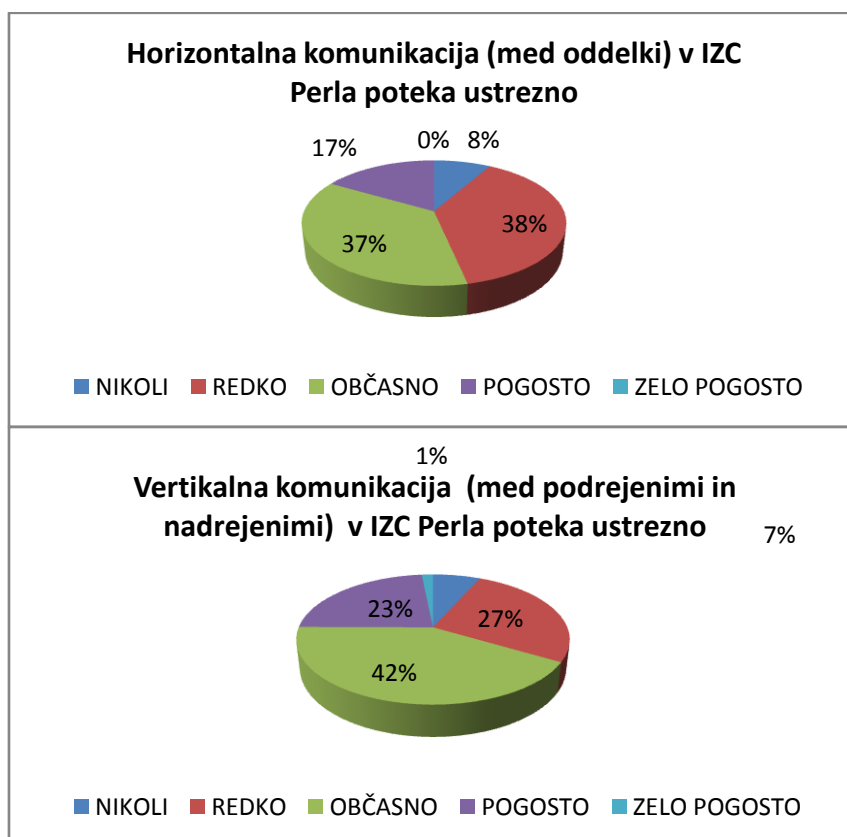
Slika 5: Grafični prikaz informacij, ki pridejo uradno od vodij

Do informacij, ki zaposlene zanimajo, pogosto pridejo od sodelavcev, na kar kaže povprečna ocena 3,60 (slika 6). Ta ocena je nekoliko višja kot pri informacijah uradnega tipa. To pomeni, da bi lahko vodje bolj informirali zaposlene. To so neuradne informacije, pri katerih lahko pride do motenj, kar pa ni dobro. Vodje bi se morali pravočasno posluževati orodij internega komuniciranja in redno obveščati svoje podrejene.



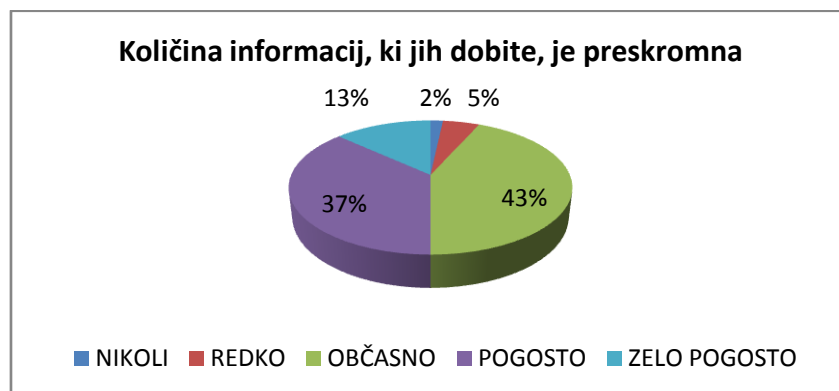
Slika 6: Grafični prikaz informacij, ki pridejo od sodelavcev

Ustreznost vertikalne komunikacije je občasna. Tudi povprečna ocena je nekoliko nižja 2,86 (slika 7). Zaposleni so z vertikalno komunikacijo med podrejenimi in nadrejenimi občasno zadovoljni in lahko bi bila boljša. Še manj zadovoljni pa so s horizontalno komunikacijo, ki poteka med oddelki. Ta poteka redko, njena povprečna ocena pa znaša 2,62.



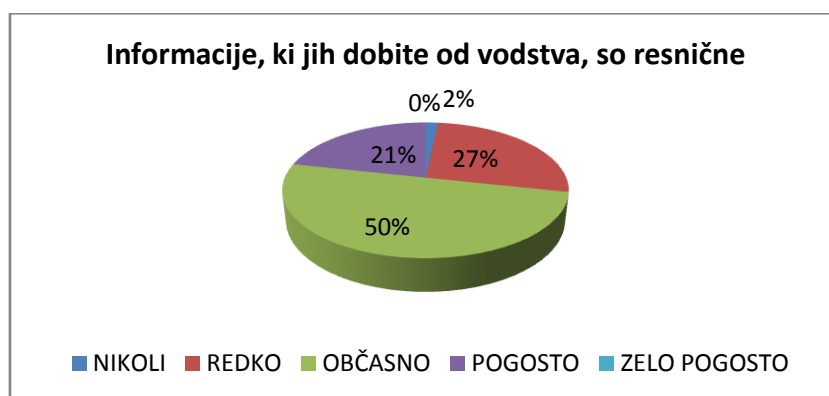
Slika 7: Grafični prikaz vertikalne in horizontalne komunikacije

Zaposleni menijo, da je količina informacij občasno preskromna. Povprečna ocena znaša 3,55 (slika 8). To pomeni, da bi bili radi boljše in pravočasno informirani, kar bi tudi pripomoglo k boljšemu opravljanju dela. Želijo si več informacij, saj le tako dobijo celotno sliko podjetja.



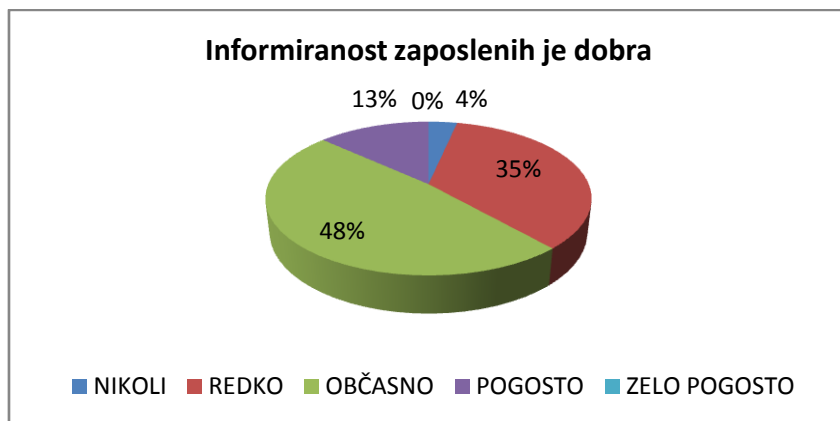
Slika 8: Grafični prikaz količine informacij

Informacije, ki jih zaposleni dobijo od vodstva, so občasno resnične. Povprečna ocena je 2,92 (slika 9). Zaposleni vodstvu ne zaupajo preveč. Želijo si resničnih in konkretnih informacij, ne pa izkrivljenih.



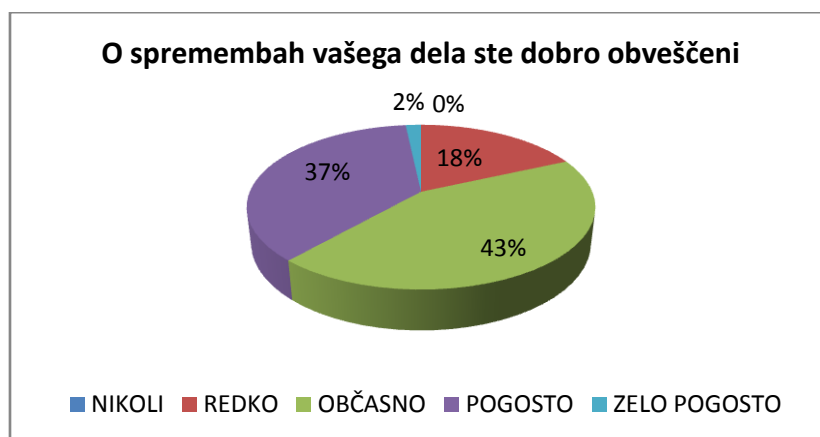
Slika 9: Grafični prikaz resničnosti informacij, ki prihajajo od vodstva

Zaposleni menijo, da njihova informiranost ni dovolj dobra, na kar kaže tudi povprečna ocena 2,72 (slika 10). Le redko in občasno so dovolj dobro informirani in to jim ne zadošča. Informacij je veliko in vodstvo bi jih moralo pogosteje predstaviti.



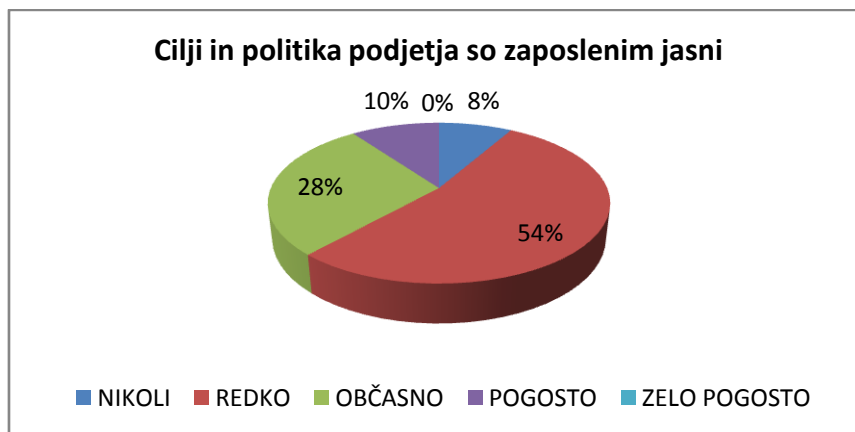
Slika 10: Grafični prikaz informiranosti zaposlenih

O spremembah dela so zaposleni občasno in pogosto dobro obveščeni, povprečna ocena znaša 3,22 (slika 11). To je dobro za delovni proces, kajti le tako lahko dobro opravljajo svoje delo.



Slika 11: Grafični prikaz obveščenosti o spremembah dela zaposlenih

Glede na povprečno oceno 2,40 pa cilji in politika podjetja zaposlenim niso prav jasni (slika 12). Vodilni se morajo potruditi prikazati zaposlenim jasne cilje in politiko podjetja. Prav zaposleni so tisti, ki so pomemben člen pri uresničitvi ciljev.



Slika 12: Grafični prikaz jasnosti ciljev in politike podjetja zaposlenim

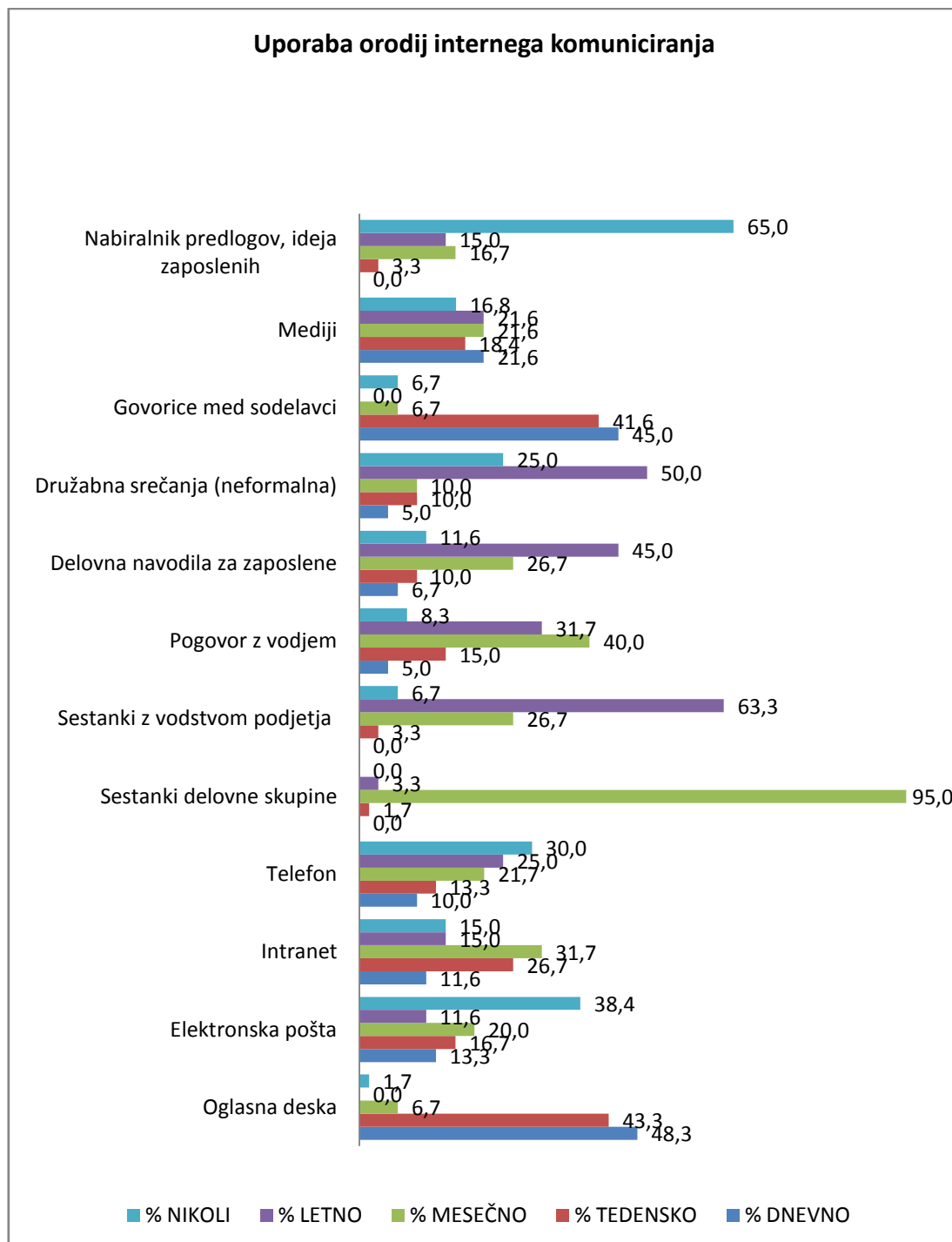
5.2.2 Uporaba orodij internega komuniciranja

V tem sklopu, ki je razviden v tabeli 2, smo ugotovili, da se zaposleni največ poslužujejo uporabe oglasne deske, in sicer večina dnevno in tedensko. Tam so objavljeni prihodi zaposlenih, zato je ta najbolj uporabna. Elektronsko pošto uporablja več kot polovica zaposlenih, vendar redko. Nekateri vodje pa se že poslužujejo obveščanja na dom preko elektronske pošte in tega bi lahko bilo več. Intranet občasno, največkrat mesečno, uporabljajo skoraj vsi. Telefona se poslužuje le malo zaposlenih, ker ga pri opravljanju svojega dela praktično ne potrebujejo. Sestanki delovnih skupin potekajo mesečno, vendar predlogi na sestankih niso vedno posredovani naprej. Sestanki z vodstvom podjetja potekajo večinoma letno. Pogovora z vodjo se poslužujejo skoraj vsi, in sicer največkrat mesečno. Oglada delovnih navodil se poslužuje malo zaposlenih, in to največkrat letno. Mogoče zato, ker so težje dostopna in jih hranijo vodje. Družabnih srečanj se zaposleni udeležujejo po navadi enkrat letno. Govorice med sodelavci so zelo aktualne, saj se jih večina zaposlenih poslužuje dnevno in tedensko. So pa toliko bolj pomembne uradne informacije, ker govorice dostikrat ne prikazujejo resničnih in točnih informacij. Medijev se vsi zaposleni poslužujejo večinoma različno pogosto. Nabiralnika predlogov in idej se poslužuje le tretjina zaposlenih. Na sliki 13 je prikazana pogostost uporabe orodij internega komuniciranja.

Tabela 2: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop uporabe orodij internega komuniciranja

TRDITEV	POGOSTOST OCEN V %					POVPREČNA OCENA
	d	t	m	l	n	
Oglasna deska	48,3	43,3	6,7	0,0	1,7	1,64
Elektronska pošta	13,3	16,7	20,0	11,6	38,4	3,45
Intranet	11,6	26,7	31,7	15,0	15,0	2,95
Telefon	10,0	13,3	21,7	25,0	30,0	3,52
Sestanki delovne skupine	0,0	1,7	95,0	3,3	0,0	3,02
Sestanki z vodstvom podjetja	0,0	3,3	26,7	63,3	6,7	3,73
Pogovor z vodjem	5,0	15,0	40,0	31,7	8,3	3,23
Delovna navodila za zaposlene	6,7	10,0	26,7	45,0	11,6	3,45
Družabna srečanja (neformalna)	5,0	10,0	10,0	50,0	25,0	3,80
Govorice med sodelavci	45,0	41,6	6,7	0,0	6,7	1,82
Mediji	21,6	18,4	21,6	21,6	16,8	2,94
Nabiralnik predlogov, ideja zaposlenih	0,0	3,3	16,7	15,0	65,0	4,42

Legenda: d – dnevno, t – tedensko, m – mesečno, l – letno, n – nikoli



Slika 13: Grafični prikaz pogostosti uporabe orodij internega komuniciranja

5.2.3 Odnosi med zaposlenimi

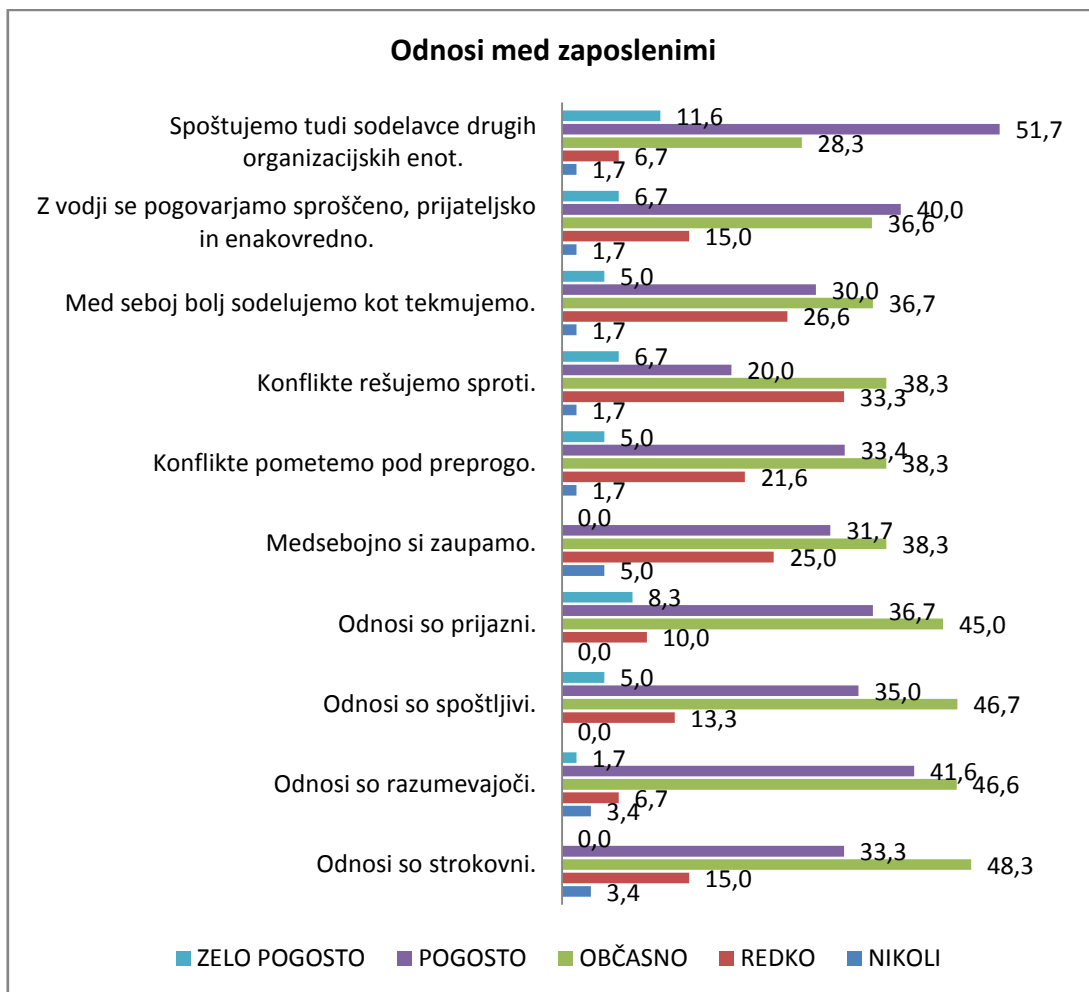
Ta sklop nam bo pomagal prikazati, kakšni so odnosi med zaposlenimi (tabela 3). Na sliki 14 je grafični prikaz odnosov med zaposlenimi.

Tabela 3: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop odnosov med zaposlenimi

TRDITEV	POGOSTOST OCEN V %					POVPREČNA OCENA
	1	2	3	4	5	
Odnosi so strokovni.	3,4	15,0	48,3	33,3	0,0	3,12
Odnosi so razumevajoči.	3,4	6,7	46,6	41,6	1,7	3,32
Odnosi so spoštljivi.	0,0	13,3	46,7	35,0	5,0	3,32
Odnosi so prijazni.	0,0	10,0	45,0	36,7	8,3	3,43
Medsebojno si zaupamo.	5,0	25,0	38,3	31,7	0,0	2,97
Konflikte pometemo pod preprogo.	1,7	21,6	38,3	33,4	5,0	3,18
Konflikte rešujemo sproti.	1,7	33,3	38,3	20,0	6,7	2,97
Med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1,7	26,6	36,7	30,0	5,0	3,10
Z vodji se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakovredno.	1,7	15,0	36,6	40,0	6,7	3,35
Spoštujemo tudi sodelavce drugih organizacijskih enot.	1,7	6,7	28,3	51,7	11,6	3,65

Legenda: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto

Odnosi med zaposlenimi so občasno in pogosto strokovni, razumevajoči, spoštljivi in prijazni (povprečna ocena od 3,43 do 3,12). To ustvarja dobro vzdušje na delovnem mestu. Zaposleni se spoštujejo med seboj. Zaupanje med zaposlenimi pa je nekoliko nižje (povprečna ocena 2,97). Zaskrbljujoče je, da konflikte občasno in pogosto pometejo pod preprogo (povprečna ocena 3,18), kar lahko privede do trenj oziroma čustvenih neprijetnosti. Konflikte pa rešujejo sproti le redko in občasno (povprečna ocena 2,97), kar negativno vpliva na medsebojne odnose. Pohvalno je, da zaposleni med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo (povprečna ocena 3,10). Pogosto se zaposleni z vodji pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakovredno (povprečna ocena 3,35), kar kaže na dober odnos. Zaposleni v tem oddelku pa spoštujejo tudi sodelavce drugih organizacijskih enot (povprečna ocena 3,65). Ta ugotovitev je pomembna za delovanje in sodelovanje podjetja kot celote, kar privede do kakovostnih storitev. Zaskrbljujoče pa je seveda to, da konfliktov ne rešujejo sproti in jih raje pometejo pod preprogo. Tu se kaže pomanjkanje komunikacije s strani vodij in zaposlenih. Le sprotno reševanje konfliktov pripelje do razumevanja in odpravljanja napak ali problemov.



Slika 14: Grafični prikaz odnosov med zaposlenimi

5.2.4 Odnos do vodje

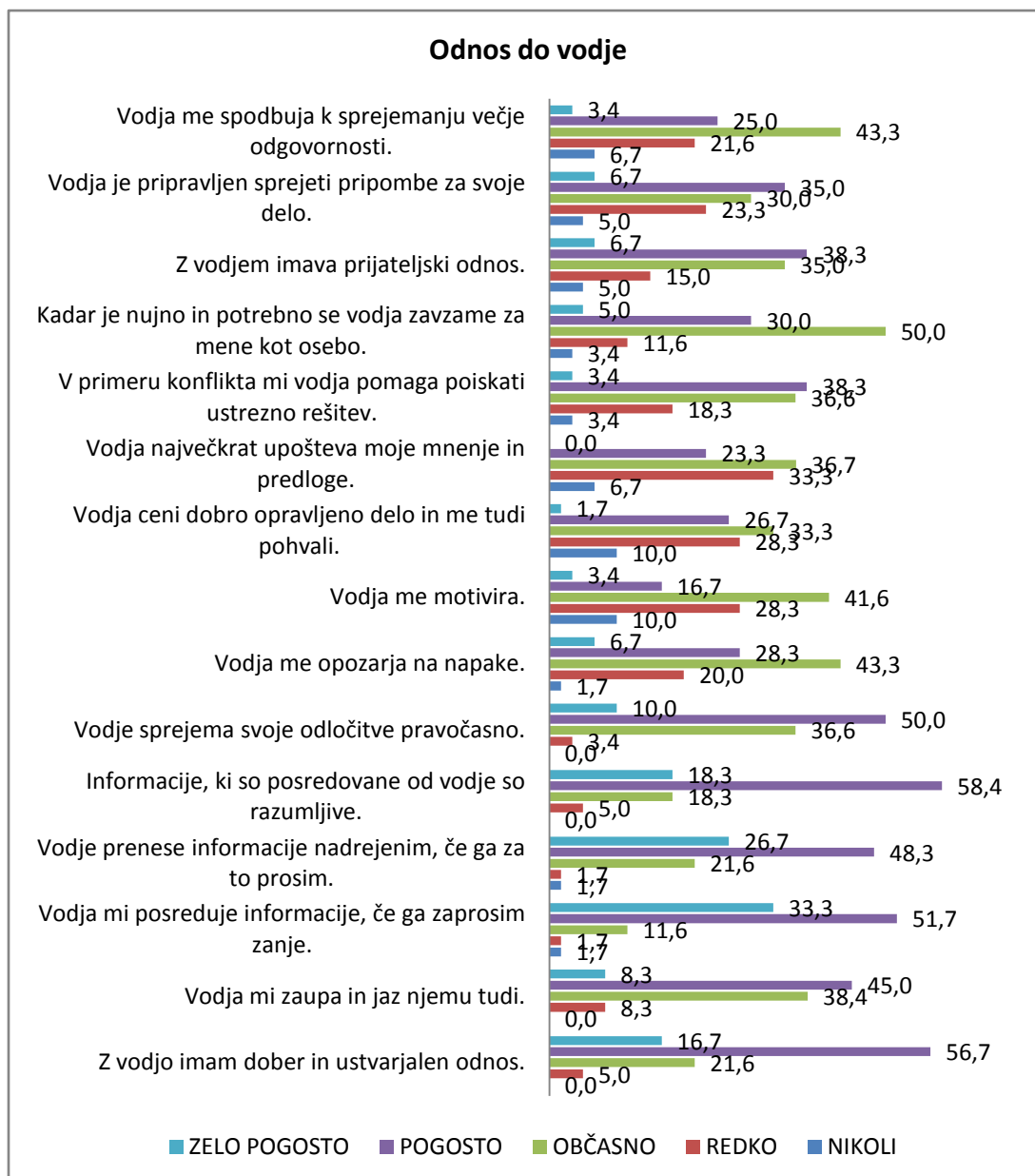
Pri odnosu do vodje smo ugotovili, da se zaposleni z vodji dobro razumejo. Povprečne ocene so od 4,13 do 2,75. Med vodji in zaposlenimi je v večini primerov prisoten dober odnos. Večina anketiranih je odgovorila, da jim vodja posreduje informacije, če ga zaprosijo zanje. Vodje bi se lahko bolj potrudili in sprotno informirali zaposlene o dogajanju v podjetju. Zaposlenim dajejo naloge, preverjajo njihovo izvrševanje, jih ocenjujejo in so z njimi v vsakdanjem stiku, zato je dober odnos med njimi še kako pomemben. Nižje ocene so dobile trditve o motivaciji, pohvali za dobro opravljeno delo, upoštevanju predlogov in mnenj zaposlenih in o spodbudi za sprejemanje večje odgovornosti. To pomeni, da bi lahko vodje svoje zaposlene bolj motivirali, mogoče upoštevali kakšen dober predlog, ga posredovali

naprej, pa tudi kdaj pohvalili dobro opravljeno delo. Vse to veča pripadnost zaposlenih podjetju in hkrati povečuje kvaliteto opravljenega dela.

Tabela 4: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop odnos do vodje

TRDITEV	POGOSTOST OCEN V %					POVPREČNA OCENA
	1	2	3	4	5	
Z vodjo imam dober in ustvarjalen odnos.	0,0	5,0	21,6	56,7	16,7	3,85
Vodja mi zaupa in jaz njemu tudi.	0,0	8,3	38,4	45,0	8,3	3,53
Vodja mi posreduje informacije, če ga zaprosim zanje.	1,7	1,7	11,6	51,7	33,3	4,13
Vodja prenese informacije nadrejenim, če ga za to prosim.	1,7	1,7	21,6	48,3	26,7	3,97
Informacije, ki so posredovane od vodje, so razumljive.	0,0	5,0	18,3	58,4	18,3	3,90
Vodje sprejema svoje odločitve pravočasno.	0,0	3,4	36,6	50,0	10,0	3,67
Vodja me opozarja na napake.	1,7	20,0	43,3	28,3	6,7	3,18
Vodja me motivira.	10,0	28,3	41,6	16,7	3,4	2,75
Vodja ceni dobro opravljeno delo in me tudi pohvali.	10,0	28,3	33,3	26,7	1,7	2,82
Vodja največkrat upošteva moje mnenje in predloge.	6,7	33,3	36,7	23,3	0,0	2,77
V primeru konflikta mi vodja pomaga poiskati ustrezno rešitev.	3,4	18,3	36,6	38,3	3,4	3,20
Kadar je nujno in potrebno, se vodja zavzame za mene kot osebo.	3,4	11,6	50,0	30,0	5,0	3,22
Z vodjem imava prijateljski odnos.	5,0	15,0	35,0	38,3	6,7	3,27
Vodja je pripravljen sprejeti pripombe za svoje delo.	5,0	23,3	30,0	35,0	6,7	3,15
Vodja me spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti.	6,7	21,6	43,3	25,0	3,4	2,97

Legenda: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – zelo pogosto



Slika 15: Grafični prikaz odnosa do vodje

5.2.5 Pomembnost ciljev internega komuniciranja

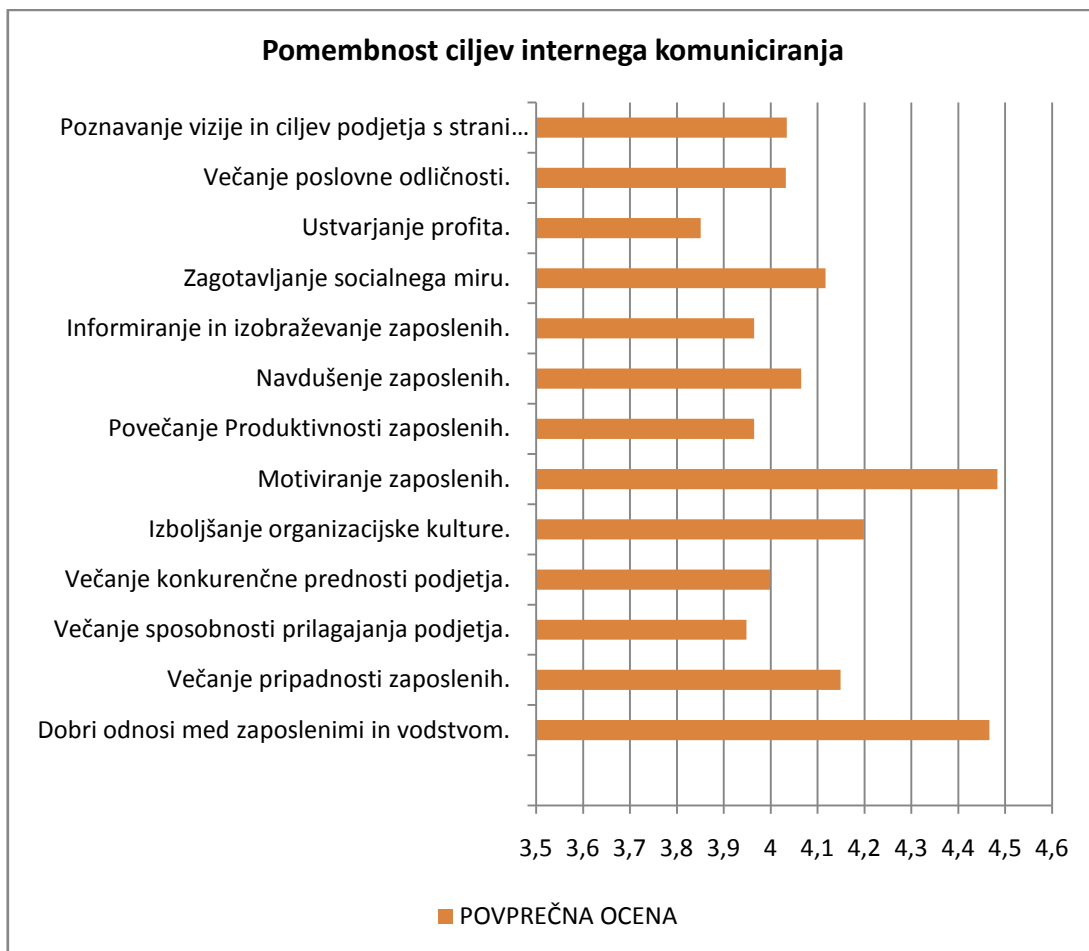
Pomembnost ciljev internega komuniciranja je za vse zaposlene velikega pomena, kar kažejo tudi rezultati v tabeli 5. Anketiranim se zdijo dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom zelo pomembni (povprečna ocena 4,47), prav tako tudi motivacija (povprečna ocena 4,48). Temu pripisujejo največji pomen. Takoj za tem je velikega pomena tudi organizacijska kultura (povprečna ocena 4,20), večanje pripadnosti zaposlenih (povprečna ocena 4,15), zagotavljanje socialnega miru (povprečna ocena 4,12), navdušenje zaposlenih (povprečna ocena 4,07), poznavanje

vizije in ciljev podjetja (povprečna ocena 4,03), večanje poslovne odličnosti (4,03) in večanje konkurenčne prednosti (povprečna ocena 4,00). Slabše so ocenili povečanje produktivnosti zaposlenih (povprečna ocena 3,97), informiranje in izobraževanje (povprečna ocena 3,97), večanje sposobnosti prilagajanja podjetja (povprečna ocena 3,95) in ustvarjanje profita (povprečna ocena 3,85). Anketiranim je pomemben dober odnos z vodstvom. Želijo pa si tudi motivacije, kar je spodbuda za dobro opravljanje dela. To jim je pomembnejše kot ustvarjanje profita. Na sliki 16 so prikazani grafični rezultati pomembnosti ciljev internega komuniciranja.

Tabela 5: Povprečna ocena zaposlenih za tematski sklop pomembnost ciljev internega komuniciranja

TRDITEV	POGOSTOST OCEN V %					POVPREČNA OCENA
	1	2	3	4	5	
Dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom.	0,0	3,4	11,6	20,0	65,0	4,47
Večanje pripadnosti zaposlenih.	0,0	1,7	16,7	46,6	35,0	4,15
Večanje sposobnosti prilagajanja podjetja.	0,0	3,4	25,0	45,0	26,6	3,95
Večanje konkurenčne prednosti podjetja.	1,7	5,0	18,3	41,7	33,3	4,00
Izboljšanje organizacijske kulture.	0,0	1,7	20,0	35,0	43,3	4,20
Motiviranje zaposlenih.	0,0	6,7	10,0	11,6	71,7	4,48
Povečanje produktivnosti zaposlenih.	1,7	5,0	21,7	38,3	33,3	3,97
Navdušenje zaposlenih.	1,7	6,7	15,0	36,6	40,0	4,07
Informiranje in izobraževanje zaposlenih.	0,0	3,4	25,0	43,3	28,3	3,97
Zagotavljanje socialnega miru.	0,0	5,0	18,3	36,7	40,0	4,12
Ustvarjanje profita.	0,0	10,0	26,6	31,7	31,7	3,85
Večanje poslovne odličnosti.	0,0	3,4	23,3	40,0	33,3	4,03
Poznavanje vizije in ciljev podjetja s strani zaposlenih.	0,0	8,3	15,0	41,7	35,0	4,03

Legenda: 1 – ni pomemben, 5 – zelo pomemben



Slika 16: Grafični prikaz pomembnosti ciljev internega komuniciranja

5.2.6 Informiranje in komuniciranje

V tem sklopu smo poskušali ugotoviti, kakšno je informiranje in komuniciranje zaposlenih (tabela 6).

Tabela 6: Povprečna ocena zaposlenih za tematski sklop informiranje in komuniciranje

TRDITEV	POGOSTOST OCEN V %					POVPREČNA OCENA
	1	2	3	4	5	
Svoje mnenje vedno lahko povem na glas.	10,0	15,0	48,3	21,7	5,0	2,97
Moje mnenje je največkrat tudi upoštevano in cenjeno.	20,0	36,7	36,7	6,6	0,0	2,30
V naši enoti je največkrat možno vzpostaviti dvosmerno komunikacijo oziroma dialog.	5,0	31,7	46,6	16,7	0,0	2,75
Moje naloge so izredno točno opredeljene.	0,0	18,3	26,7	36,7	18,3	3,55
Informacije, ki jih potrebujem za normalno opravljanje dela, dobim pravočasno.	3,4	11,6	41,7	35,0	8,3	3,33
Izobraževanja, ki so potrebna za boljše opravljanje dela, so vsem dostopna.	3,4	11,6	41,7	33,3	10,0	3,35
Delovni sestanki skupin so učinkoviti.	15,0	31,6	30,0	20,0	3,4	2,65
Na sestanku lahko povsem nemoteno in brez strahu sodelujem s svojimi predlogi.	5,0	15,0	21,6	40,0	18,4	3,52
Moji predlogi so tudi posredovani nadrejenim.	5,0	16,7	53,3	21,6	3,4	3,02
Dobri predlogi so nagrajeni.	30,0	33,2	30,0	3,4	3,4	2,17
Letni razgovori pripomorejo k izboljšanju komunikacije.	23,3	25,0	23,3	26,7	1,7	2,59
Čutim se odgovornega za svoje delo.	1,7	1,7	6,6	55,0	35,0	4,20

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem nevtralen, ne vem, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Ugotovili smo, da se anketirani čutijo močno odgovorne za svoje delo (povprečna ocena 4,20), kar je za podjetje velikega pomena in omogoča kvalitetne storitve. Na sestankih skupin zaposleni sodelujejo s svojimi predlogi (povprečna ocena 3,52), a ti predlogi, tudi če so dobri, niso nagrajeni (povprečna ocena 2,17). Svoje mnenje

vedno lahko povejo na glas (povprečna ocena 2,97), vendar njihovo mnenje največkrat ni upoštevano in cenjeno (povprečna ocena 2,30). Ta ugotovitev jih sigurno ne spodbuja k večjemu sodelovanju. Ti predlogi in mnenja se največkrat izgubijo na komunikacijski poti navzgor ali navzdol, včasih pa so tudi posredovani nadrejenim (povprečna ocena 3,02). Vodja se mora zavzeti, da te informacije pridejo do cilja, in prenesti mora informacije navzgor in navzdol. Glede delovnih nalog se anketirani strinjajo, da so izredno točno opredeljene (povprečna ocena 3,55). Informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela, pa dobijo dokaj pravočasno (povprečna ocena 3,33). Strinjajo se, da so izobraževanja potrebna za dobro, usklajeno in kvalitetno opravljanje dela (povprečna ocena 3,35). Večkrat so tudi napoteni na izobraževanje. Glede možnosti vzpostavitve dvosmerne komunikacije anketirani niso najbolj zadovoljni (povprečna ocena 2,75). Sestanki delovnih skupin se anketiranim ne zdijo preveč učinkoviti (povprečna ocena 2,65) prav zaradi slabše dvosmerne komunikacije. Ti sestanki jim razen statistike pogosto ne dajejo informacij, ki jih zanimajo. Prav tako se ne strinjajo, da letni razgovori pripomorejo k boljši komunikaciji (povprečna ocena 2,59), ker je to samo formalna oblika pogovora z vodjem. Grafični prikaz informiranja in komuniciranja prikazuje slika17.



Slika 17: Grafični prikaz informiranja in komuniciranja

Na koncu anketnega vprašalnika so anketirani lahko prosto odgovorili na tri vprašanja s kratkimi odgovori.

- Katere vsebine so najpogostejša tema razgovorov med odmori s sodelavci?

Na vprašanje, katere vsebine so tema pogovorov med odmori s sodelavci, so anketirani odgovarjali različno. Pogovarjajo se o plači, športu, politiki, družini in otrocih, dopustu, gradnji, delu izven podjetja, delu v podjetju, gostih, receptih, prostem času, avtomobilizmu, nezadovoljstvu v zvezi z delom in s pogoji, poslovanju in stanju podjetja, konfliktih z upravo, težavnosti nočnega dela in utrujenosti, delovnem času, prisotno je tudi opravljanje in podobno. Skratka,

pogovarjajo se o različnih stvareh in tudi to je komunikacija. Z nekaterimi sodelavci je komunikacija med odmori bolj splošna, z drugimi bolj osebna.

- Katerih informacij po vašem mnenju najbolj primanjkuje v podjetju?

Na vprašanje, katerih informacij najbolj primanjkuje v podjetju, anketirani odgovarjajo, da prav tistih konkretnih in resničnih o dejanskem stanju podjetja, poslovanju, viziji, strategiji, ciljih, zadolženosti, prihodkih, investicijah, delu uprave, pogajanjih med upravo in sindikatom pa tudi o napredovanju. Informacije, ki jih dobijo, se jim zdijo marsikdaj neresnične in želijo si informacij o realnem stanju podjetja.

- Kakšen je vaš predlog za izboljšanje interne komunikacije v podjetju?

Za izboljšanje interne komunikacije v podjetju so anketirani predlagali zaupanje, pogostejše komuniciranje na vseh nivojih, večjo odprtost vodij, točne, razumljive in pravočasne informacije o tekočih problemih in spremembah, upoštevanje predlogov, realno ocenjevanje zaposlenih, manj negativnosti in odkritost vodstva, motivacijo, pohvale in nagrade, izboljšanje vertikalne komunikacije pa tudi pogostejšo uporabo elektronske pošte. V prilogi 1 je predstavljen anketni vprašalnik.

6 ZAKLJUČEK

Uspešnost podjetja temelji na izobraženih, usposobljenih in zadovoljnih zaposlenih, ki med seboj dobro sodelujejo, se razumejo in tudi prilagajajo. Le tako lahko delujejo kot celota. To zadovoljstvo zaposlenih s podjetjem, v katerem delajo, je najboljši dokaz, da interno komuniciranje pomembno prispeva k učinkovitosti podjetja.

Za podjetje lahko rečemo, da ima uspešen sistem internega komuniciranja, če se o zastavljenih ciljih v vodstvu podjetja uspešno komunicira po hierarhiji podjetja in če je zaposlenim jasno, kakšna je njihova vloga pri tem.

Z raziskavo smo dobili vpogled obravnavanega področja internega komuniciranja znotraj podjetja. Rezultati raziskave so odraz realnega stanja v podjetju.

Z analiziranjem vprašalnika smo ugotovili, da je za zaposlene interna komunikacija precej velikega pomena. Zaposleni pa vodstvu ne zaupajo preveč in si želijo boljše komunikacije. Tudi na srečanjih z vodstvom, ki potekajo največkrat letno, ne dobijo pravih in konkretnih informacij. Prav iz tega sledi, da so cilji in politika podjetja zaposlenim največkrat nejasni, kar povzroča škodo podjetju.

Glede načina obveščanja je dnevno prav zaradi načina dela najbolj v uporabi oglasna deska, sledijo mesečni sestanki z vodji, ki potekajo redno že nekaj časa. Zaposleni pa si želijo tudi obveščanja preko elektronske pošte. Le redki vodje to že nekaj časa s pridom uporabljajo. Glede na to, da so govornice med sodelavci zelo pogoste in redne, je tukaj vloga vodje nepogrešljiva. Vodja mora posredovati informacije podrejenim karseda hitro in ažurno.

Ocena odnosov med zaposlenimi je kar dobra. Med seboj se razumejo in spoštujejo. Velja pa poudariti, da zaposleni spoštujejo tudi sodelavce z drugih oddelkov. V konfliktnih primerih si želijo sprotno reševanje na primeren način, ker to zmanjša napetost in olajša delo.

Vodje podrejene informirajo in so z njimi večinoma v dobrih odnosih. Posredujejo jim informacije na razumljiv način. Vodje tudi posredujejo informacije nadrejenim, vendar je to največkrat enosmerna komunikacija. Vodje premalo motivirajo, premalo cenijo dobro opravljeno delo in redko pohvalijo. To ni nikakršna spodbuda, kajti vodje opazujejo zaposlene pri delu in morajo tako hvaliti kot grajati. Brez motivacije

je učinek zaposlenega manjši. Tudi pohvala je neka spodbuda za delo, čeprav ni materialna.

Zaposleni se zavedajo velikega pomena ciljev internega komuniciranja in vedo, kakšnega pomena je to za podjetje. Prav iz tega razloga si želijo konkretnjših informacij o ciljih in viziji podjetja. Vodstvo podjetja se mora zavedati, da so zaposleni tisti, ki uresničujejo cilje podjetja, in prav zaposleni morajo vedeti, kaj se v podjetju dogaja in kakšne načrte ima vodstvo.

Komunikacija zaposlenih in informiranje sta zadovoljiva. Svoja mnenja in predloge lahko zaposleni vedno povedo, vendar dostikrat to ni upoštevano in cenjeno. Problem predstavlja tudi dvosmerna komunikacija, konkretno pri delovnem procesu, saj so v podrejenem položaju zaradi narave dela. Informacije, ki so potrebne za opravljanje dela, so največkrat pravočasne. Njihova pomanjkljivost pa je ta, da se namesto pismeno (uradno) največkrat prenašajo ustno in tu dostikrat pride do zapletov. Pomembno pa je to, da se zaposleni kljub pomanjkljivostim čutijo odgovorne za svoje delo.

Podjetje mora poleg bistvenega cilja, ki je ustvarjanje dobička, vlagati tudi v zaposlene, v njihove zmožnosti ter izkoristiti znanja in sposobnosti svojih delavcev. Še tako dobro zamišljena poslovna strategija nima nobenega pomena, če ni zaposlenih, ki bi jo bili sposobni ali pripravljene uresničiti. Hitro se lahko zgodi, da zaposleni postanejo nezadovoljni. Morda zato, ker jim podjetje ne nudi nadaljnega razvoja, ali zato, ker ne čutijo pripadnosti podjetju. Zaposleni so tisti, po katerih se podjetja v konkurenčnem in poslovnem okolju razlikujejo med seboj. Pravočasne, točne, jasne in razumljive informacije omogočajo pravilne odločitve ter učinkovito sodelovanje zaposlenih pri uresničevanju ciljev. Pri tem pa je nujno sprotno preverjanje, če so bile informacije pravilno razumljene.

Glede na te ugotovitve, pa so predlogi za izboljšanje interne komunikacije naslednji:

- poznavanje vizije in ciljev podjetja tudi s strani zaposlenih
- izboljšanje dvosmerne komunikacije
- spoštovanje in sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom
- pogostejša uporaba elektronske pošte za sprotno obveščanje

7 LITERATURA

Berlogar, J. (1999). Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Brajša, P. (1984). Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Dialogos: Interno organizacijsko komuniciranje. Pridobljeno 17. 2. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>.

Ferjan, M. (1998). Poslovno komuniciranje. Skripta. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, J., Ferjan, M. (2000). Management poslovnega komuniciranja. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, J., Bernik, M., Novak, V. (2004). Kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija.

Grabnar, B. (1992). Retorika za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Gruban B. (1998). Organizacijsko komuniciranje. Pridobljeno 20. 2. 2012 s svetovnega spleta: http://164.8.132.54/MK_MAG/tretje.html

Gruban B. (2005). Strateško upravljanje internih komunikacij. Pridobljeno 17. 2. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/stratesko-upravljanje-ik/>.

Gruban B. (2007). Komunikatorji naj rešujejo težave v podjetju. Pridobljeno 17. 2. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/komunikatorji/>

Gruban, B., Verčič, D., Zavrl, F. (1997). Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana: Pristop.

Grunig, J., Hunt, T., prevedel **Gradišnik, B.** (1995). Tehnike odnosov z javnostmi. Ljubljana: DZS.

GZDBK (2009). Interno komuniciranje. Pridobljeno s svetovnega spleta 20. 2. 2012: http://www.gzdbk.si/media/pdf/pdf/GZDBK_prirocnik_s_primeri_dobrih_praks_sreen.pdf

Interni viri. HIT d.d., Nova gorica.

Kavčič, B. (1998). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Lamovec, T. (1991). Spretnosti v medsebojnih odnosih. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela, Center za psihodiagnostična sredstva.

Mihaljčič, Z. (2006). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Jutro.

Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. N. (1998). Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja.

Možina, S., Tavčar, M. I., Kneževič, A. N., Zupan, N. (2004). Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti. Maribor: Obzorja.

Mumel, D. (2008). Komuniciranje v poslovnem okolju. Maribor: De vesta.

Vrhovec, S. (2003). Poslovno sporazumevanje in vodenje. 2. dopolnjena izdaja. Celje: Šolski center, Višja strokovna šola.

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

Sem Adrijana Pavšič, vaša sodelavka in študentka Poslovno-tehniške fakultete v Novi Gorici. Pripravljam diplomsko nalogo, ki se nanaša na problematiko internega komuniciranja v našem podjetju, točneje v naši organizacijski enoti. Naprošam vas, da si vzamete nekaj časa in odgovorite na zastavljena vprašanja, ki mi bodo služila kot podlaga za pripravo diplomskega dela. Anketa je povsem anonimna in pridobljeni odgovori bodo uporabljeni zgolj v raziskovalne namene.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem!

1. Vaš spol (obkrožite ustrezen odgovor):

- a. moški
- b. ženska

2. Vaša zaposlitev v oddelku igralne mize:

- a. krupje
- b. kontrolor

3. Koliko let ste zaposleni v podjetju?

- a. do 1 leta
- b. od 2 do 4 let
- c. od 5 do 7 let
- d. od 8 do 10 let
- e. od 11 do 15 let
- f. nad 16 let

4. Kaj menite o interni komunikaciji v podjetju?

Trditev	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Interna komunikacija je za podjetje velikega pomena.					
Do informacij, ki vas zanimajo, pridete uradno – od vodij.					
Do informacij, ki vas zanimajo, pridete od sodelavcev.					
Vertikalna komunikacija (med podrejenimi nadrejenimi) v IZC Perla poteka ustrezno.					
Horizontalna komunikacija (med oddelki) v IZC Perla poteka ustrezno.					
Količina informacij, ki jih dobite, je preskromna.					
Informacije, ki jih dobite od vodstva, so resnične.					

Informiranost zaposlenih je dobra.					
O spremembah vašega dela ste dobro obveščeni.					
Cilji in politika podjetja so zaposlenim jasni.					

5. Katerega načina (komunikacijskega kanala) obveščanja se največ poslužujete oziroma kakšna je pogostost uporabe orodij internega komuniciranja?

d = dnevno, t = tedensko, m = mesečno, l = letno, n = nikoli

	d	t	m	l	n
Oglasna deska					
Elektronska pošta					
Intranet					
Telefon					
Sestanki delovne skupine					
Sestanki z vodstvom podjetja					
Pogovor z vodjem					
Delovna navodila za zaposlene					
Družabna srečanja (neformalna)					
Govorice med sodelavci					
Mediji					
Nabiralnik predlogov, idej zaposlenih					

6. Kako bi ocenili odnose med zaposlenimi?

	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Odnosi so strokovni.					
Odnosi so razumevajoči.					
Odnosi so spoštljivi.					
Odnosi so prijazni.					
Medsebojno si zaupamo.					

Konflikte pometemo pod preprogo.					
Konflikte rešujemo sproti.					
Med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.					
Z vodji se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakovredno.					
Spoštujemo tudi sodelavce drugih organizacijskih enot.					

7. Kako bi ocenili odnos do vodje?

	nikoli	redko	občasno	pogosto	zelo pogosto
Z vodjo imam dober in ustvarjalen odnos.					
Vodja mi zaupa in jaz njemu tudi.					
Vodja mi posreduje informacije, če ga zaprosim zanje.					
Vodja prenese informacije nadrejenim, če ga za to prosim.					
Informacije, ki so posredovane od vodje, so razumljive.					
Vodja sprejema svoje odločitve pravočasno.					
Vodja me opozarja na napake.					
Vodja me motivira.					
Vodja ceni dobro opravljeno delo in me tudi pohvali.					
Vodja največkrat upošteva moje mnenje in predloge.					
V primeru konflikta mi vodja pomaga poiskati ustrezno rešitev.					
Kadar je nujno in potrebno, se vodja zavzame za mene kot osebo.					
Z vodjem imava prijateljski odnos.					
Vodja je pripravljen sprejeti pripombe za svoje delo.					
Vodja me spodbuja k sprejemanju večje odgovornosti.					

8. Ocenite pomembnost naštetih ciljev internega komuniciranja z oceno od 1 – (ni pomemben) do 5 – (zelo pomemben).

	1	2	3	4	5
Dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom.					
Večanje pripadnosti zaposlenih.					
Večanje sposobnosti prilagajanja podjetja.					
Večanje konkurenčne prednosti podjetja.					
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.					

9. Ocenite spodnje trditve s tem da pomeni: 1- sploh se ne strinjam, 2- se ne strinjam, 3- sem nevtralen, ne vem, 4- se strinjam, in 5- popolnoma se strinjam.

	1	2	3	4	5
Svoje mnenje vedno lahko povem na glas.					
Moje mnenje je največkrat tudi upoštevano in cenjeno.					
V naši enoti je največkrat možno vzpostaviti dvosmerno komunikacijo oziroma dialog.					
Moje naloge so izredno točno opredeljene.					
Informacije, ki jih potrebujem za normalno opravljanje dela dobim pravočasno.					
Izobraževanja, ki so potrebna za boljše opravljanje dela so vsem dostopna.					
Delovni sestanki skupin so učinkoviti.					
Na sestanku lahko povsem nemoteno in brez strahu sodelujem s svojimi predlogi.					
Moji predlogi so tudi posredovani nadrejenim.					

Dobri predlogi so nagrajeni.					
Letni razgovori pripomorejo k izboljšanju komunikacije.					
Čutim se odgovornega za svoje delo.					

Na naslednja vprašanja odgovorite s kratkimi odgovori:

10. Katere vsebine so najpogostejša tema razgovorov med odmori s sodelavci?

11. Katerih informacij po vašem mnenju najbolj primanjkuje v podjetju?

12. Kakšen je vaš predlog za izboljšanje interne komunikacije v podjetju?

Hvala za sodelovanje.