

UNIVERZA V NOVI GORICI  
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**UČINKOVITOST INTERNEGA KOMUNICIRANJA V  
PODJETJU INCLUB D.O.O.**

DIPLOMSKO DELO

**Ana Gabrijelčič**

Mentor/ji: **viš. pred. mag. FAGANEL ARMAND**

Nova Gorica, 2007



## **IZVLEČEK**

Komuniciranje je bistveni element družbenega življenja. Omogoča prenos informacij in ukazov med zaposlenimi, rešuje in odpravlja nesporazume, sooblikuje organizacijsko kulturo in prispeva h konkurenčni prednosti. Zadovoljstvo zaposlenih mora v današnjem času postati enakovredna kategorija zadovoljstvu potrošnikov. To naj bo vizija sleherne organizacije.

V diplomski nalogi je prikazan poglobljen pogled na uporabo internega komuniciranja. Skozi tematska poglavja smo prehajali od spoznavanja osnov same komunikacije do razumevanja celotnega sistema interne komunikacije kot sredstva za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti organizacij.

Predmet empirične raziskave je komuniciranje v podjetju Inclub d.o.o. Raziskava je potekala s pomočjo vprašalnika med zaposlenimi. Analiza odgovorov daje vpogled v obstoječe stanje na področju komuniciranja v podjetju. Na podlagi prikazanih rezultatov raziskave so oblikovani predlogi za izboljšavo komuniciranja v podjetju Inclub d.o.o.

## **KLJUČNE BESEDE**

Komunikacija, učinkovitost komuniciranja, medosebni odnosi, interno komuniciranje, zaposleni, organizacija, vodenje

## **ABSTRACT**

Communication is essential in any society and so in any organisation. It enables not only exchanging of information and orders among employees but also solves and removes misunderstandings, helps to establish efficiency at work and contributes to competitiveness. Satisfaction of employees that goes hand in hand with satisfaction of customers should be the goal to reach for any organisation.

This paper gives an insight to the usage of interpersonal communication – from the basis of communication itself to understanding the whole system of communication as a means of obtaining higher efficiency and success in a work environment.

The empirical data analysed in the paper was collected by questionnaires distributed among the employees of the company Inclub d.o.o.. Based on the answers the actual situation in the field of communication within the company is presented. In conclusion, suggestions for improvement are given as well.

## **KEY WORDS**

Communication, efficiency of communication, interpersonal relationship, internal communication, employees, organisation, leadership

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV KOMUNICIRANJA IN NJEGOV NAMEN</b> .....	<b>3</b>
2.1	Nameni in cilji komuniciranja .....	4
2.2	Komunikacijski proces in njegove oblike .....	5
2.3	Načini komuniciranja .....	9
2.3.1	Besedno in nebesedno komuniciranje.....	10
2.3.2	Konstruktivno in dekonstruktivno komuniciranje .....	11
2.3.3	Formalno in neformalno komuniciranje .....	11
2.4	Komunikacijske strukture oziroma mreže.....	14
<b>3</b>	<b>INTERNO KOMUNICIRANJE KOT SREDSTVO ZA DOSEGANJE VEČJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI ORGANIZACIJ</b> .....	<b>16</b>
3.1	Tipični problemi pri notranjem komuniciranju in obvladovanje komunikacijskih ovir .....	17
3.2	Pomen zaposlenih in odnosov med zaposlenimi za organizacijo.....	20
3.2.1	Temeljne značilnosti medosebnih odnosov .....	20
3.2.2	Organizacijska kultura .....	23
3.2.3	Vpliv vodje na medosebne odnose v podjetju .....	24
<b>4</b>	<b>PREDSTAVITEV PODJETJA INCLUB D.O.O.</b> .....	<b>27</b>
4.1	Cilji podjetja .....	28
4.2	Organizacijska struktura .....	28
4.3	Oblikovanje in sistematizacija delovnih mest .....	29
4.4	Načini komuniciranja zaposlenih v podjetju Inclub d.o.o. ....	30

<b>5 RAZISKAVA ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU INCLUB D.O.O. IN ANALIZA REZULTATOV .....</b>	<b>31</b>
5.1 Namen in cilj raziskave .....	31
5.2 Metodologija raziskave .....	31
5.3 Raziskava odnosov med zaposlenimi .....	32
5.4 Oblikovanje vprašalnika in analiza rezultatov .....	32
5.4.1 Interno komuniciranje in informiranje.....	33
5.4.2 Motivacija in zavzetost .....	37
5.4.3 Notranji odnosi .....	40
5.4.4 Vodenje .....	44
5.4.5 Organiziranost.....	47
5.5 Predlog za izboljšanje učinkovitosti komuniciranja z uvedbo intraneta .....	52
5.5.1 Osnovni gradniki intraneta.....	52
5.5.2 Prednosti in slabosti intraneta .....	53
5.5.3 Možna vzpostavitev intranet omrežja v podjetje Inclub d.o.o.....	54
<b>6 SKLEP.....</b>	<b>56</b>
<b>7 LITERATURA .....</b>	<b>58</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacijski sistem .....	7
Slika 2: Komunikacijska omrežja v manjših skupinah .....	14
Slika 3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na vodenje.....	25
Slika 4: Grafični prikaz strinjanja o sproščenosti pogovorov z vodstvom .....	34
Slika 5: Grafični prikaz strinjanja glede učinkovitosti delovnih sestankov.....	35
Slika 6: Prikaz strinjanja zaposlenih z pravočasnostjo posredovanih informacij.....	35
Slika 7: Prikaz strinjanja zaposlenih glede posredovanja informacij vodstva.....	36
Slika 8: Grafični prikaz o strinjanju glede vzrokov konfliktnih razmerij v podjetju.	36
Slika 9: Grafični prikaz o strinjanju glede pohval pri dobrih delovnih rezultatih .....	38
Slika 10: Grafični prikaz o zavzetosti in pripadnosti podjetju.....	38
Slika 11: Grafični prikaz glede zavzetosti za delo zaposlenih v organizaciji.....	39
Slika 12: Grafični prikaz o zanimivosti svojega dela .....	39
Slika 13: Grafični prikaz o pomembnosti odnosov zaposlenih za organizacijo .....	40
Slika 14: Grafični prikaz o upoštevanju dela svojih sodelavcev .....	41
Slika 15: Grafični prikaz o tekmovalnosti med sodelavci .....	41
Slika 16: Grafični prikaz o strinjanju glede odnosov med zaposlenimi .....	42
Slika 17: Grafični prikaz strinjanja glede zaupanja med sodelavci in nadrejenimi...	43
Slika 18: Grafični prikaz o uravnoveženosti odgovornosti v organizaciji .....	43
Slika 19: Grafični prikaz o odpravljanju ukazovalnega vodenja nadrejenih .....	44
Slika 20: Grafični prikaz o lastnostih vodij .....	45
Slika 21: Grafični prikaz o dosegljivosti vodij v primeru težav .....	46
Slika 22: Grafični prikaz o strinjanju glede jasnosti opravljanja zadolžitvev .....	46
Slika 23: Grafični prikaz o položajih zaposlenih v organizacijski shemi.....	48
Slika 24: Grafični prikaz strinjanja glede poudarka na teamskem delu v podjetju ...	49
Slika 25: Grafični prikaz o svobodi izražanja v organizaciji.....	49

Slika 26: Grafični prikaz strinjanja o prizadevnosti vodstva za stik z zaposlenimi ..	50
Slika 27: Grafični prikaz o odnosih med zaposlenimi .....	50
Slika 28: Grafični prikaz o odnosih z nadrejenimi .....	51

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop interno komuniciranje in informiranje .....	33
Tabela 2: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop motivacija in zavzetost ...	37
Tabela 3: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop notranji odnosi .....	40
Tabela 4: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop vodenje.....	44
Tabela 5: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop organiziranost .....	47
Tabela 6: Primerjava nekaterih kategorij med internetom in intranetom .....	53
Tabela 7: Cenik intranet postavk slovenskega ponudnika informacijskih tehnologij	54

### **PRILOGA 1: Organizacijska struktura podjetja Inclub d.o.o.**

### **PRILOGA 2: Sistematizacija delovnih mest v podjetju Inclub d.o.o.**

### **PRILOGA 3: Vprašalnik o odnosih z zaposlenimi v podjetju Inclub d.o.o.**

### **PRILOGA 4: Tipologija lokalnega omrežja podjetja Inclub d.o.o.**



## 1 UVOD

Organizacija je kot nekakšen živ organizem, le da ga sestavljajo zaposleni, ki se med seboj razlikujejo po osebnostnih lastnostih, sposobnostih in motiviranosti za delo. Prav zaradi teh različnosti se morajo zaposleni čim bolj prilagajati drug drugemu, če želijo vzpostaviti in ohraniti dobre medosebne odnose. Menim, da so humani medosebni odnosi in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu pomembni za uspešno delo organizacije. Vpliv zadovoljstva zaposlenih kot posledica notranjih odnosov v podjetju na zadovoljstvo uporabnikov storitev je fenomen, ki lahko bistveno pripomore k uspešnejšemu poslovanju podjetij ali pa jih potisne v področje borbe za preživetje, če ne celo dalje.

Uspešno poslovanje je danes močno povezano z uspešno in učinkovito komunikacijo. V ospredje se postavlja vprašanje, kako učinkovito komunicirati z drugo stranjo za vzpostavitev uspešnega dialoga, ki vodi do sporazuma in zadovolji interese sodelujočih. Uspešno in učinkovito komuniciranje je večšina, ki se je mora posameznik naučiti in le redkim je ta sposobnost prirojena. Potrebno je precej zavzetosti in priprav, saj ni veliko takšnih, ki so se voljni potruditi. Pravilno poslušanje, spraševanje, informiranje, sredstva izražanja, to so teme, ki so bistvene za uspešno komuniciranje. V slovenskih podjetjih danes čedalje bolj težijo k uspešnemu komuniciranju, saj se zavedajo, da so dobri odnosi pomembna konkurenčna prednost. Avtor Gruban ugotavlja, da kljub dejstvu in ugotovitvam, da se podjetja že precej zavedajo pomena človeškega kapitala, pa slabe komunikacije v podjetjih niso redkost (Gruban, 1998).

Po mojem mnenju je pomembno, da zaposleni z veseljem prihajajo na delo in se s sodelavci dobro razumejo. V nasprotnem primeru ljudje samo iščejo razloge, da ne bi prišli v službo, ostajajo dalj časa na bolniški oziroma zelo slabo ali manj učinkovito delajo. Prav zaradi tega je naloga vseh zaposlenih, tako nadrejenih kot podrejenih, da se zavzemajo za dobre in odkrite medosebne odnose.

V podjetju, ki ga obravnavam v diplomskem delu, delam že dalj časa (najprej preko študentskega servisa, nato pogodbeno kot samostojni podjetnik) in sem zato z njegovim delovanjem dobro seznanjena. Prav zaradi tega sem se odločila, da bom

poskušala ugotoviti, kakšni so medosebni odnosi v podjetju, kakšni so načini in oblike komuniciranja med sodelavci in vodstvom.

Namen diplomskega dela je osvetliti najpomembnejše točke uspešnosti komuniciranja zaposlenih v podjetju Inclub d.o.o. Ugotoviti želim, kako vplivajo odnosi med zaposlenimi na razvoj dejavnosti organizacije, če si sodelavci med seboj zaupajo, ter kako so določene spremembe v podjetju vplivale na njeno delovanje.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti probleme v komunikaciji med zaposlenimi, tako med nadrejenimi in podrejenimi, kot tudi med sodelavci ter s pomočjo literature poiskati vzroke in rešitve za njih. Postopek dela sem si najprej zastavila kot teoretično opredelitev komuniciranja ter vplive na uspešnost in učinkovitost internega komuniciranja. V drugem delu pa bom na osnovi analize odgovorov na anketni vprašalnik, ki sem ga izvedla med zaposlenimi, ter na podlagi vsakodnevnih stikov z njimi primerjala teoretična spoznanja s konkretnim stanjem v podjetju.

## 2 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA IN NJEGOV NAMEN

Pojem komunicirati izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni sporočati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami. Opredelitev pojma komuniciranje so v literaturi različne, vendar med seboj zelo podobne. Vse poudarjajo, da gre pri komuniciranju za proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, naravnane podobno, da bi dosegle namen in cilj komuniciranja (Možina in drugi, 1995, str. 23; Možina, Damjan, 1997, str. 3).

Običajno menimo, da komuniciramo takrat, kadar govorimo ali pišemo. Četudi z neko osebo ne govorimo, z njo vedno komuniciramo. V trenutku, ko se družimo z ljudmi, nekomuniciranje ni mogoče, ker vedno oddajamo določene komunikacijske signale v svojo okolico, ki bodo opazovalcem dajali določena sporočila (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 115).

Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Zato se običajno ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju in ki se kaže v tem, da je človeško obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja (Možina, Damjan, 1997, str. 3).

Pomembna naloga internega komuniciranja je, da menedžerji in strokovnjaki s komuniciranjem informirajo sodelavce in druge z namenom pridobivanja koristnih informacij vplivanja na sodelavce ter na posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi zmogla potekati brez komuniciranja.

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, pa je odvisno od namena, cilja, ki si ga postavimo (Možina in drugi, 1995, str. 19).

## 2.1 Nameni in cilji komuniciranja

Namenov poslovnega komuniciranja je veliko, toliko kot je oblik sodelovanja med ljudmi. (Tavčar, 1995, str. 10). Namenjeno je vzpostavljanju medsebojnih stikov, pridobivanju znanja, izmenjavi stališč, prenašanju izkušenj in spoznanj, dogovarjanju in sporazumevanju ter oblikovanju medsebojnih razmerij. (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 19)

Razne oblike komuniciranja omogočajo:

- dajanje ali dobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost.

Dr. Možina pravi, da je eden izmed temeljnih namenov poslovnega komuniciranja vplivanje (drugi nameni so še informiranje, poučevanje, prepričevanje). Vplivanje velja sodelavcem in skupinam sodelavcev v lastni organizaciji ter v drugih organizacijah, s katerimi ta posluje ali ki vplivajo nanjo. Ne sme pa izhajati iz prisile, saj poraja odpor. Poslovno komuniciranje je uspešno, če vpliva na stališča in delovanje teh posameznikov in skupin tako, da organizacija dosega zastavljene poslovne cilje (Možina, 1991).

Sporazumevanje, ki je samo sebi namen – govoričenje tjavendan – seveda ni poslovno sporazumevanje. Poslovno sporazumevanje je sredstvo za doseganje ciljev delovanja in poslovanja (Tavčar, 1995, str. 11).

Cilji komuniciranja kot katerekoli dejavnosti v organizaciji naj bodo predvsem (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 19):

- *merljivi*: ko komuniciramo, moramo vedeti ali počnemo to dobro in prav;
- *dosegljivi*: postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, saj prizadevanja, da bi jih dosegali, porabljajo moč udeležencev in sredstva organizacije;
- *izzivni*: dobro komuniciranje je odvisno od udeležencev, ki jih moramo izzvati, pritegniti, zato da si bodo prizadevali uspešno komunicirati.

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.

## **2.2 Komunikacijski proces in njegove oblike**

Beseda komuniciranje ima globalen pomen, saj obsega vse pojave, v katerih se razpošiljajo ali izmenjujejo informacije.

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 (Vrhovec, 2003, str. 2).

Če združimo udeležence, ki so prisotni v komunikaciji, sporočilo, ki je posredovano, in uporabljen komunikacijski kanal, lahko govorimo o komunikacijskem procesu, ki ga prikazuje Slika 1. Navedene komponente komunikacijskega procesa imenujemo osnove oziroma elementarne enote komuniciranja (Baker, 1996, str. 34). O uspešni komunikaciji lahko govorimo, kadar je komunikacijska zanka sklenjena, kar pomeni, da si udeleženci izmenjujejo vlogo pošiljatelja in prejemnika.

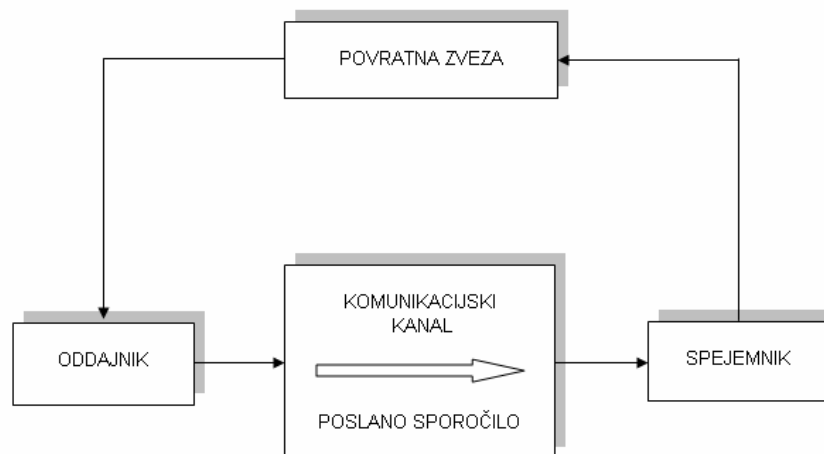
Sestavine enostavnega komunikacijskega procesa so (Kotler, 1996, str. 597):

- **ODDAJNIK** je oseba, ki z uporabo razpoložljivih virov informacij zbere podatke in informacije ter pripravi sporočilo in ga pošlje sprejemniku.

Zanj je pomembno, da izdela pripravo za komuniciranje (Možina, Florjančič, 1986, str. 11):

1. **KAJ?** Kaj moramo sporočiti?
  - odločitev, nalogo, informacijo;
  - neko spremembo;
  - določeno dejstvo, spoznanje, situacijo.
2. **ZAKAJ?** Zakaj je to pomembno?
  - v čem je problem?
  - ali je sporočilo potrebno?
3. **KOMU?** Kdo je oseba, na katero se obračamo?
  - kakšna je njegova osebnost?
  - ali poznamo njen način sprejemanja?
  - poznamo njena stališča, odziv?
  - poznamo njene potrebe?
4. **KAKO?** Kako prenesti sporočilo?
  - z živo besedo,
  - iz oči v oči (v pisarni, na delovnem mestu),
  - pisno,
  - na sestanku ...
5. **KDAJ?** Kdaj je ugoden trenutek?
  - za nas;
  - za našega sogovornika;
  - ali je to nujno sporočiti sedaj ali kasneje?

- **SPREJEMNIK** je oseba, ki je naslovljenec sporočila. Sprejema in dekodira oddajnikovo sporočilo, kar pomeni, da prevaja kodirana sporočila v obliko, ki je razumljiva uporabniku informacije. Sprejemanje sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti sprejemnika, da sporočilo sprejme.
- **KOMUNIKACIJSKI KANAL** je pot, po kateri potuje sporočilo od oddajnika do sprejemnika. Kot komunikacijski kanal se lahko uporabijo različni mediji, na primer besedilo se napiše na papir, glasbo se posname na zgoščenko, za pogovor se uporabi telefon. Kanali so različno informacijsko zmogljivi, kar pomeni, da je po njih možno prenašati večje ali manjše količine informacij. Najbolj zmogljiv kanal je neposredna komunikacija, ki prenaša več informacijskih znakov hkrati in vključuje tako besedno kot nebesedno komunikacijo. Malo manj zmogljiv je telefonski način komuniciranja, ker manjkajo vidni znaki. Še manj zmogljiva je pisna komunikacija (Vrhovec, 2003, str. 5).



Slika 1: Komunikacijski sistem

Vir: Ferjan, 1998, str. 10.

- **POVRATNA ZVEZA** je ključni element v komunikacijskem procesu, saj omogoča, da pošiljatelj oceni učinkovitost sporočila. Če ciljna skupina ali izbran posameznik ne razume, kaj mislimo, kaj želimo sporočiti, to ugotovimo in obrazložimo na podlagi povratnega sporočila (Thill, Bovee, 1991, str. 9). V tej fazi pošiljatelj poleg morebitne neustreznosti oblike, pomena ali obsega

sporočila ugotovi tudi, kakšne zunanje (pa tudi medosebne) deformacije so vplivale na zmanjšanje učinkovitosti sporočanja.

Vlogi pošiljatelja in prejemnika sta zahtevnejši, kot se zdi na prvi pogled. Sporočilo nastane kot misel v pošiljateljevi glavi, oblikujejo ga razum in čustva. Ko se pošiljatelj odloči za sporazumevanje, mora izoblikovano misel posredovati prejemniku. Misel je potrebno pretvoriti (kodirati) v obliko, ki je primerna za prenos. Teh oblik je toliko, kolikor je človekovih čutov: vid in sluh, voh in tip ter okus in kombinacij med njimi (Tavčar, 1995, str. 12).

Komunikacija je lahko enosmerna, ko gre za informiranje, ali pa dvosmerna, ustvarjena s pomočjo povratne zveze (Berlogar, 2001, str. 18).

Za enosmerne komunikacijske sisteme praviloma velja:

- sprejemnik je sposoben opraviti zgolj funkcijo sprejema;
- oddajnik je sposoben opraviti zgolj funkcijo oddaje;
- komunikacijski kanal je sposoben prenašati poslano sporočilo le v eno smer.

Pri enosmerni komunikaciji ne pride niti do medsebojnega reagiranja, niti do medsebojnega vplivanja. Deluje uradno, prihrani čas, še posebej, če je namenjeno številnim prejemnikom. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih sporočil, ob katerih ni dvoumja in nerazumevanja.

Za dvosmerne komunikacijske sisteme pa velja:

- na obeh straneh komunikacijskega sistema sta sprejemnik in oddajnik;
- komunikacijski kanal je sposoben prenašati sporočilo v obe smeri.

Dvosmerno komuniciranje je največkrat bolj sestavljeno in bolj zahtevno; sprejemnik naj bi sporočila pošiljatelja ne le razumel, temveč bil sposoben in pripravljen tudi na odzivanje – poznal naj bi interese, potrebe in čustva pošiljatelja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 60).



V sodobnih organizacijah, ki so usmerjene k soodločanju zaposlenih, je dvosmerna komunikacija še kako pomembna, žal pa vse prevečkrat pride v tej komunikaciji do motenj. Vzroki za motnje so lahko družbene razlike med pošiljateljem in prejemnikom, ki lahko povzročijo težave pri razumevanju. Vsakršne motnje pri komunikaciji pomenijo izgubo časa, poslabšanje odnosov in izničenje dosežkov (Treven, 2001, str. 196).

V procesu komunikacije nastopajo različni udeleženci, ki uporabljajo različne kanale. Glede na to ločimo več oblik komuniciranja (Kavčič, 2002, str. 2):

- *OSEBNE (intrapersonalne) KOMUNIKACIJE*, ko oseba komunicira sama s seboj.
- *MEDOSEBNE (interpersonalne) KOMUNIKACIJE*, potekajo med dvema ali več posamezniki. Ena najpomembnejših posledic medosebnega komuniciranja so medosebni odnosi, ki so temeljnega pomena za organizacijo.
- *ORGANIZACIJSKE KOMUNIKACIJE* so predvidene s pravili organizacije, statusom in vlogami udeležencev. Med temi je najpomembnejši menedžerski informacijski sistem, ki ga je mogoče opredeliti kot dejavnost, katerega menedžment preskrbuje s točnimi in pravočasnimi informacijami, da lahko uresničuje procese odločanja, planiranja, kontrole in operativnega dela.
- *GOVORICE*; s tem označujemo medosebne neformalne komunikacije z nepreverjeno vsebino.
- *MEDIJSKE KOMUNIKACIJE* z uporabo sredstev obveščanja, kot so telefon, telefax, radio.
- *NEVERBALNO KOMUNICIRANJE*, kamor sodi sporočanje s pomočjo gibov rok, oči, drže telesa, izraza obraza.

### **2.3 Načini komuniciranja**

Nadvse pomembno je iskati prave kombinacije vsebin in oblik komuniciranja, saj so med njimi lahko občutne sinergije, ki pa lahko tudi slabo vplivajo druga na druga.

Komuniciranje je po različnih kriterijih mogoče porazdeliti v različne skupine. Nekaj najpomembnejših klasifikacij (Tavčar, 1995, str. 26):

### 2.3.1 Besedno in nebesedno komuniciranje

V praksi lahko človek komunicira enovito, torej obenem verbalno in neverbalno. Ponavadi ju razdvajamo samo zaradi znanstvenega poučevanja in lažjega učenja, vsekakor pa ju je treba ves čas pojmovati kot celoto kljub vsej kompleksnosti in zapletenosti (Mandić, 1998, str. 24). Šele celota obeh načinov komuniciranja daje komunikacijski učinek.

Besedna komunikacija je tista, ki za sporazumevanje uporablja besede. Le-te so lahko izgovorjene ali pa zapisane: prve slišimo, druge vidimo. **Govorno sporočanje** je hitro, zelo prožno, malo formalizirano, sočasno lahko dosega veliko ljudi. Slabosti govornega sporazumevanja so, da ponavadi ne puščajo trajnih sledi, pri zaporednem prenašanju sporočila prek več ljudi, se lahko sporočilo skazi. **Pisno sporočanje** je počasnejše, vendar manj dvoumno; pri tistem, kar je zapisano, lahko vsebino preverjamo tudi kasneje. Ponavadi je bolj dodelano, saj pošiljatelj premisli, kaj bo napisal. Slabost pa je v tem, da je veliko počasnejše od govornega – je neprimerno za hitro, dinamično izmenjavanje mnenj in stališč (Tavčar, 1995, str. 14).

Nebesedno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu (Vrhovec, 2004, str. 8). Le del naše komunikacije z drugimi ljudmi se odvija na eksplicitni jezikovni ravni, medtem ko se drugi del nanaša na neverbalna sporočila, ko rabimo številne signale, ki se imenujejo vodila (namigi, znaki).

Nebesedna sporočila predstavljajo najstarejši način komuniciranja med ljudmi. Čeprav se zdi, da v pogovoru prevladuje besedno komuniciranje, raziskovalci opozarjajo, da v vsakem povprečnem razgovoru igra pomen besed relativno manjšo vlogo kot pa parajezik. Medtem pa igra največjo vlogo ravno komuniciranje, ki obsega govorico telesa, izrabo prostora in način govorjenja. Govorica telesa vključuje izraze na obrazu, geste in držo telesa, ki jih posameznik zavestno ali nezavestno izraža. Izraba prostora pomeni, kako ljudje izrabljajo fizični prostor (npr. razporeditev stvari v pisarni). Način govorjenja je tesno povezan z verbalno

komunikacijo. Hitrost govora, napetost glasu, pospeševanje in glasnost izgovorjave močno vplivajo na dožemanje same vsebine izgovorjenega (Casson, 1995, str. 21).

### **2.3.2 Konstruktivno in dekonstruktivno komuniciranje**

Komunikacije, ki prispevajo, da nekaj postane splošno, povezano in združeno, imenujemo konstruktivno komuniciranje, v nasprotnem primeru so komunikacije dekonstruktivne.

Pri **konstruktivni komunikaciji** odgovarjamo za povedano, ne obtožujemo drugih in v njih ne izzivamo občutkov krivde, ne hvalimo samega sebe, upoštevamo tuje želje in se izražamo čim bolj neposredno, logično in vsem razumljivo. V ospredju je reševanje problemov, pri čemer se spoštuje in enakopravno vrednoti vse vpletene v komunikaciji. Za konstruktivno komunikacijo moramo poznati komunikacijski proces, komunikacijske ovire ter načine njihovega premagovanja. Ta način komuniciranja je za demokratično vodenje najbolj primeren, uspešen ter funkcionalen.

**Dekonstruktivno komuniciranje** na drugi strani, onemogoča posameznikov razvoj, medsebojno oddaljuje ljudi in je povsem neprimerno za reševanje tudi najbolj preprostih problemov, saj onemogoča medsebojno dogovarjanje in sporazumevanje. Takšno komuniciranje vključuje spreminjanje teme, prekinjanje, stalno ponavljanje, ignoriranje in ironijo, samohvalo in izzvanje občutka krivde v sogovorniku, podtikanje drugemu lastne misli, izogibanje odgovornosti pri skupnih odločitvah in še mnogo drugih negativnih aspektov v primerjavi s konstruktivnim komuniciranjem (Brajša, 1983, str. 17).

### **2.3.3 Formalno in neformalno komuniciranje**

**Formalne oblike komuniciranja** temeljijo na ukazih in navodilih, ki jih narekuje organizacijska struktura. Ta vključuje razporeditev organizacijskih nivojev, oddelkov in enot, pa tudi specifične odgovornosti, delovna mesta in delovna navodila zaposlenim (Kreps, 1990, povz. po Berlogar 1999, str. 115). S tem sistemom je tesno povezan koncept hierarhičnosti. Tako formalno komuniciranje glede na tok sporočil

znotraj hierarhije največkrat delimo na komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje.

*Komuniciranje navzdol* pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnam organizacijske hierarhije (Berlogar, 1999, str. 115). Te komunikacije so namenjene prenosu nalog za delo, prenosu informacij za delovne naloge ter o organizacijskih postopkih, sporočanju ocen podrejenim o njihovem delu ter za informacije ideološke narave (spodbujanje k delu, utrjevanje občutka poslušnosti itd). Tak pristop je bil do nedavnega najobičajnejši tok sporočil v formalnem sistemu, vendar pa za tržno gospodarstvo ni več primeren, saj slabo vpliva na učinkovito komuniciranje. Vzroki za to so neustreznost informacij in sredstev za njihovo razširjanje in filtriranje ter splošna klima nadrejenosti na eni in podrejenosti na drugi strani. Pri prenosu preko hierarhičnih ravni tako komuniciranje mnogokrat pripelje do izkrivljenih sporočil, saj lahko isto informacijo različni ljudje različno interpretirajo.

*Komuniciranje navzgor* vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni (komuniciranje podrejenih z nadrejenimi). Te komunikacije so namenjene prenosu sporočil o delu in doseženih rezultatih ter o problemih pri delu, prenosu vprašanj za pojasnila delovnih opravil in postopkov ter prenosu poročil o aktivnostih drugih. Bistvena korist te oblike komuniciranja je odkrito zanimanje za mnenje zaposlenih in pripombe ali vprašanja v zvezi z organizacijo in njihovim delom. Poleg tega nekateri avtorji poudarjajo, da so pri tem načinu komuniciranja zagotovljeni pritoki koristnih idej od podrejenih, preverjanje sprejetja sporočil navzdol (feedback) ter splošna pomoč pri odločanju. Se pa tu pojavi problem, saj zaposleni informacije raje sprejemajo kot dajejo, če pa jih že posredujejo, jih najprej selekcionirajo, ker želijo posredovati le tista sporočila, ki bi po njihovem mnenju ugajala nadrejenim (Berlogar, 1999, str. 119).

*Horizontalno komuniciranje* poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji (Kreps, 1990, povz. po Berlogar 1999, str. 120). Njegove funkcije so zagotavljanje nemotenega in usklajenega dela, pridobivanje relevantnih in za sodelavce skupnih informacij ter omogoča sodelavcem medsebojno podporo. Gre za pomemben, a pogosto spregledan in premalo izkoriščen kanal komuniciranja. Poleg

omenjenih funkcij prinaša v organizacijsko strukturo fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečevanje konfliktov. Horizontalno komuniciranje ima mnogo značilnosti neformalnih komunikacij, je manj popačeno in omogoča hitro povratno komunikacijo ter boljše razumevanje med oddajnikom in sprejemnikom. Pri tej obliki se pojavljajo tudi določeni problemi. Eden takšnih je odpor zaposlenih do vključevanja drugih v njihovo aktivnost, kar se povezuje z rivalstvom med skupinami. Drugi problem je specializacija, ki se kaže v rabi posebnih terminov ali istih izrazov za drugačne pomene ter problem pomanjkanja motivacije. Po ugotovitvi Krepsa je to zadnje povezano s tem, da menedžment pogosto horizontalnega komuniciranja nima za koristnega in ga enači zgolj s klepetanjem in bratenjem med zaposlenimi (Berlogar, 1999, str. 120).

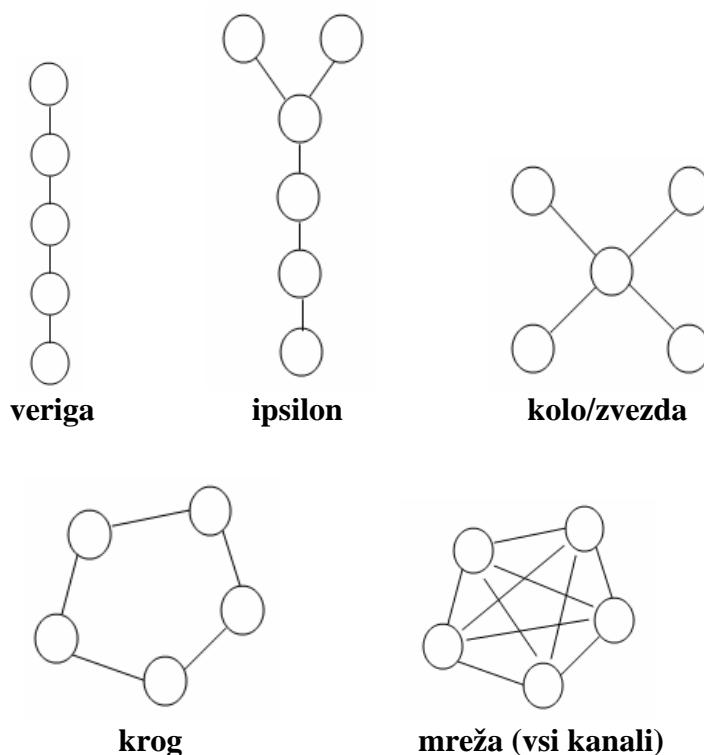
Potrebno je dodati, da gre pri komuniciranju navzgor in navzdol bolj za sporočanje, medtem ko imamo pri horizontalnem komuniciranju opravka s komunikacijo. Kateri tip komuniciranja je za določeno organizacijo primeren? Najboljša je uporaba in kombinacija vseh treh načinov komuniciranja. Le z dopolnjevanjem in racionalno uporabo bodo vsi trije tipi komuniciranja dejansko uspešni in učinkoviti.

**Neformalno komuniciranje** se med zaposlenimi odvija nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo. Vzrok zanj je radovednost, medsebojna privlačnost in želja po socialni interakciji. Zaposleni v družbi potrebujejo ustrezno, zanesljivo in poglobljeno informacijo. Če je ne dobijo prek formalnih kanalov, jo dosežejo z zbiranjem informacij v neformalnih kanalih, ki so močan, pa tudi koristen kanal z mnogo hitrejšimi in bolj točno prenesenimi sporočili. Obstajata dva temeljna vzroka za neformalno komuniciranje v organizaciji. Prvi je povezan z delom, kjer popolnoma reguliran sistem, pri katerem ni sledi neformalnega komuniciranja, praktično ni mogoč. Menedžerji in ostali zaposleni imajo raje verbalne kanale neformalnega sistema, kot pa dokumente formalnega. Tako kot za formalno komuniciranje, porabijo čas tudi za gradnjo lastne mreže neformalnih stikov izven uradnega informacijskega sistema. Drugi vzrok je po svoji naravi socialen. Ljudje se v organizaciji povezujejo kot ljudje in ne le kot zaposleni. Med seboj sklepajo trajna prijateljstva in iščejo sogovornike, ki jim prisluhnejo ob vsakdanjih problemih (Berlogar, 1999, str. 123).

Neformalno komuniciranje, ki se odvija med člani organizacije, je nemogoče in hkrati nespametno spregledati. Vsekakor je ta vrsta komuniciranja pomemben vir informacij za zaposlene. Zato jo morajo menedžerji sprejeti, delati njej v prid in jo obravnavati kot del organizacijskega življenja.

## 2.4 Komunikacijske strukture oziroma mreže

Med ljudmi, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu, nastajajo razmerja, ki tvorijo komunikacijska omrežja. Te so pogost način prikazovanja komunikacijskih procesov v organizaciji. Najbolj pogosto komunikacijsko razmerje nastaja med pošiljateljem in prejemnikom, ki tvorita medosebni odnos zaradi določenega sodelovanja. Takšni preprosti sistemi pa v organizacijah tvorijo kompleksnejše komunikacijske strukture, ki jih sestavlja več pošiljateljev in več prejemnikov, kjer so nekateri hkrati oddajniki in sprejemniki – imenujemo jih posredniki (Vrhovec, 2003, str. 26). Komunikacijske mreže oz. strukture prikazujejo smeri komuniciranja in vlogo udeležencev v njih. Tipične vrste komunikacijskih mrež so (Slika 2): veriga, ipsilon, kolo, prstan ali krog ter mreža »vsi kanali« (Rozman, 1993, str. 234).



Slika 2: Komunikacijska omrežja v manjših skupinah

Vir: Vrhovec, 2002, str. 26.

Pri **verigi** poteka komuniciranje od enega člana do drugega zaporedno, po celi verigi. To pomeni, da vsak prejme informacijo le od določene osebe in jo prenese naprej določeni osebi. Pri **ipsilonu** potek komuniciranja ponazarja oblika črke Y: center je komunikacijsko nekaterim bližji kot drugim. Gre za tipičen primer štiričlanske mreže. Navadno komuniciranje poteka od zgoraj navzdol in lahko izraža visoko stopnjo hierarhičnosti v formalnem komuniciranju (Kavčič, 2002, str. 32). Za **kolo** je značilno, da osrednji člen omrežja prejema največ informacij in mora najhitreje najti odgovor oziroma rešitev za obravnavano zadevo. Ker so vsi drugi člani odvisni od osrednjega, ne čutijo odgovornosti za izvajanje naloge. Če se pojavijo v nalogi nove sestavine, se jim osrednji člen dostikrat ne zmore prilagoditi, zato dela napake še po nekajkratnem ponavljanju naloge in ima to možnost, da te napake prikriva ali pa jih pripisuje drugim členom. Zadovoljstva v taki skupini ni (Vrhovec, 2003, str. 27). Pri **krogu** ali **prstanu** poteka komuniciranje v obliki verige, vendar s to razliko, da je veriga krožno povezana. Komuniciranje je večinoma dvosmerno, vsi občutijo enako odgovornost za uspeh ali neuspeh, so motivirani za delo. Vendar pa je slabost takšnih skupin, da se počasneje organizirajo, prihaja do veliko napak, vendar pa so s svojim delom bolj zadovoljni. **Mreža** ali »**vsi z vsemi**«, je značilno omrežje z nehierarhično strukturo, ki vključuje največje možno število komunikacij, kjer je sodelovanja veliko in je vloga vodenja neizrazita. Takšno omrežje je zelo uspešno pri zahtevnih nalogah. Rešitve so kvalitetne, ustvarjalne, posebej ko gre za projektno ali timsko delo.

Komuniciranje je zelo pomembno za poslovanje organizacij; ne moremo ga pojmovati samo kot proces, ki poteka med pošiljateljem in prejemnikom, marveč kot razmerje med udeleženci in poslovnim sistemom. Komunikacijske poti vplivajo na produktivnost in zadovoljstvo članov skupine. Tako je skupina s komunikacijsko mrežo v obliki kolesa verjetno optimalna za ciljno orientirano okolje. Ustvarjalnost in gibčnost pa sta značilni za skupine z obročastim omrežjem in »mrežo vseh kanalov« (Vrhovec, 2003, str. 28).

### **3 INTERNO KOMUNICIRANJE KOT SREDSTVO ZA DOSEGANJE VEČJE UČINKOVITOSTI IN USPEŠNOSTI ORGANIZACIJ**

Organizacije so ljudje in zato je uspeh sleherne organizacije usodno odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Zato se običajno ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju, in ta se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja (Možina, Damjan, 1997, str. 3). Komuniciranje je temeljna organizacijska dejavnost in je bistvo družbenega sistema ali organizacije (Berlogar, 1999, str. 71).

Uspešnost podjetij je vedno bolj neposredno povezana s kakovostjo komuniciranja znotraj organizacije oziroma z internim komuniciranjem. V večini organizacij že prisegajo na interno komuniciranje, pri čemer pa ne ločijo med informiranjem in komuniciranjem. Medtem ko gre pri informiranju zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva izziva, gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh v komunikacijo vključenih strani.

Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, zavzetost udeležencev za dejavnost, ki jo zajema komuniciranje, samostojnost udeležencev pri delu ter naravnost udeležencev v skupno urejanje zadev. Bolj učinkovito komuniciranje od spodaj navzgor stimulira zaposlene pri ustvarjanju idej in to brez strahu ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavane kot »neumne«. Navsezadnje pa boljše komuniciranje okrepi tudi podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni. Zadovoljni zaposleni bodo bolje pripravljene za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi ali predstavniki vladnih ustanov (Gruban, Verčič, Zavrl, 1996, str. 203).

Vsaka organizacija mora za svoj obstoj planirati finančne tokove, načrtovati prodajo in stroške ter komunicirati s tržnim okoljem, a le v redkih primerih je načrtovano, strateško upravljano komuniciranje z in med zaposlenimi. Glede na to, da se je okolje današnjih organizacij tako spremenilo, da je poslovanje postalo izjemno kompleksno in zahtevno, tudi klasični komandni upravljavski sistemi ne delujejo več. Lahko



rečemo, da se je tudi vloga internega komuniciranja povsem spremenila. Metode motiviranja in komuniciranja z in med zaposlenimi izpred nekaj let postajajo vedno bolj neuporabne. Nekoč je veljalo, da je pomen programa internega komuniciranja predvsem sprostitev in zabava zaposlenih na sindikalnih veselicah, kjer jih je v resnici označevala slepa ubogljivost in enosmerno ukazovanje šefov. Danes imamo opravka z vedno več izobraženimi zaposlenimi, ki imajo veliko znanj, zato jih je potrebno obravnavati kot sodelavce (partnerje) in ne kot podrejene, saj lahko s svojim znanjem veliko pripomorejo pri reševanju problemov. Partnerji so si med seboj enakovredni in zato jim ne moremo samo ukazovati, treba jih je prepričati. Vse več je »umskih« delavcev, ki vedo o svojem delu več kot kdorkoli v organizaciji. Ljudi ne moremo samo upravljati, ampak jih je treba razumeti. Cilj je ustvariti čim večjo produktivnost iz posebnih prednosti in znanj vsakega posameznika v organizaciji (Možina in drugi, 1998, str. 76).

### **3.1 Tipični problemi pri notranjem komuniciranju in obvladovanje komunikacijskih ovir**

Eden prvih korakov na poti k uspešnemu komuniciranju je poznavanje ovir na komunikacijski poti. Ovire zadržujejo oddajanje in sprejemanje sporočil tako, da ovirajo prenos informacij, da popačijo ali v celoti blokirajo njihov pomen. Posledice pa so naraščanje nezaupanja in cinizem med zaposlenimi, pojavljata se negotovost in strah, sprejemajo se slabše odločitve, ki težka zbudijo razumevanje in naklonjenost zaposlenih. Narašča rivalstvo med oddelki, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih pa upadeta, vse težje je uresničevanje poslovne politike in strategije.

Možina (1991, str. 176) trdi, da so problemi pri komuniciranju pogosto simptomi oziroma odraz težav, ki obstajajo med posamezniki in skupinami v organizaciji kot tudi drugod. Napake nastajajo zaradi prenosa informacij prek različnih in številnih ravni, zaradi nesposobnosti pošiljatelja ali prejemnika. Berlogar (1999, str. 165) navaja Hellriegla in Slocuma, ki ovire za učinkovito komuniciranje delita na organizacijske in individualne.

## I. Organizacijske ovire:

### *- Struktura organizacije*

Vedno kadar v komunikacijskem odnosu kdo zavzame višji položaj kakor drugi, pride zelo verjetno do komunikacijskih težav. Čim več ravni ima organizacija, bolj kot sta prejemnik in pošiljatelj oddaljena, težje je uspešno pošiljati sporočilo.

### *- Specializacija*

S tem, ko postaja znanje vedno bolj specializirano, strokovnjaki na svojih področjih razvijajo svoj žargon ali okrajšave. Veliko težav utegne nastati pri komuniciranju med vodjem računovodstva in vodjo marketinga.

### *- Različnost ciljev*

Vodstvo in delavci v organizaciji imajo zelo različne cilje, oziroma si le-te lahko različno interpretirajo.

### *- Statusni simboli*

Status je položaj posameznika v skupini ali organizaciji. Velika pisarna, parkirni prostor, službeno vozilo in drugi privilegiji so tipični statusni simboli. Praviloma so vidni oziroma gre za predmete, ki jih povezujemo z osebo ali položajem. Najbolj jasno jih vidimo, če primerjamo različne stopnje menedžmenta. Vsaka naslednja stopnja menedžmenta praviloma uživa dodatne prednosti.

## II. Individualne ovire

### *- Nasprotujoče si predpostavke*

Pošiljatelj predvidi, da bo prejemnik interpretiral sporočilo tako, kot si on želi. Vendar lahko ključna beseda ali fraza pomeni za pošiljatelja nekaj drugega kot za prejemnika.

### *- Semantika*

Pomeni preučevanje pomena besed in njihovih simbolnih pomenov. Napačna interpretacija besednih pomenov ima lahko ključno vlogo pri neuspešni komunikaciji. Večina besed v slovarju ima več pomenov. Prava komunikacijska

ovira nastane, ko dva človeka pripišeta istim besedam različen pomen in se tega ne zavedata.

- *Čustva*

So psihološka stanja, s katerimi doživljamo vrednostni odnos do ljudi, stvari in dogodkov. Ko komuniciramo, prenašamo tudi čustva, ne samo dejstev in mnenj. Pošiljateljevi občutki vplivajo na kodiranje sporočila in so lahko prejemniku razvidni, ali pa tudi ne. Če so jasni, potem bodo taki občutki pošiljatelja kot prejemnika vplivali na odgovor slednjega.

- *Komunikacijske spretnosti*

Sposobnosti komuniciranja se ločijo od človeka do človeka. Nekateri razlogi izhajajo iz kulture, izobrazbe in vaje, drugi iz temeljnih osebnostnih značilnosti.

V celoti se motnjam ni mogoče izogniti, pomembno je, da ugotovimo, če nastajajo pri pošiljatelju, prejemniku ali na komunikacijski poti. Lahko pa motnje omejimo tako, da upoštevamo nekatere principe (Vrhovec, 2003, str. 23):

- **Razumevanje** med pošiljateljem in prejemnikom je najpomembnejše. Če se drug z drugim dobro razumeta, se poznata, sta empatična, lahko hitro odkrijeta skrite motnje v komuniciranju. Celotno izkrivljeno ali nepopolno sporočilo lahko prav razumeta.
- **Obilnost sporočanja (redundanca)** se poveča z večkratnim ponavljanjem sporočila in povratnim informiranjem. Na ta način dodatno bremenimo komunikacijski kanal, a je zelo učinkovito in uspešno, saj prejemnik takšna sporočila bolje dojame in si jih mnogo bolje zapomni.
- **Omejevanje sporočanja** je lahko selekcija ali odbiranje sporočil, tako na strani pošiljatelja kot prejemnika. Na ta način se sproščajo kapacitete komunikacijskega kanala in prejemnik sprejema le tista, ki se mu zdijo pomembna.

## **3.2 Pomen zaposlenih in pomen odnosov med zaposlenimi za organizacijo**

Medosebni odnosi so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije. Izvirajo iz ljudi, iz njihovih osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Pomembni so za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale, za humanizacijo ljudi in njihovega dela (Možina in drugi, 2002, str. 596).

Če želimo, da bodo medosebni odnosi čim boljši, morajo zaposleni vedeti, kaj natančno je njihovo delo, katere so njihove delovne naloge, pravice, dolžnosti ter kaj natančno se od njih pričakuje. O spremembah, ki lahko vplivajo nanje, morajo biti pripravljeni in pravočasno obveščeni. Dobro je tudi, da so na te spremembe čim bolj pripravljeni, saj jih tako lažje sprejmejo. Vsak zaposleni mora prejeti zaslužen pohvalo ali priznanje, v podjetju se morajo upoštevati interesi in sposobnosti posameznikov. V podjetju se mora igrati politika odprtih kart, kar pomeni, da se pred zaposlenimi ne sme skrivati, kaj se v podjetju dogaja (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 202).

Človek in njegove zmožnosti so bistveni sestavni del vsakega dogajanja. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. Zato ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih je treba spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij (Lipičnik, 1998, str. 26).

### **3.2.1 Temeljne značilnosti medosebnih odnosov**

Medosebni odnosi so odvisni od delovne kulture in kulturne ravni zaposlenih, od stopnje strokovnega, splošnega in osebnega znanja. Večja stopnja izobraženosti in kulture kadrov pomeni večjo možnost za reševanje problemov v medosebnih odnosih. Sistem informiranja vpliva na razvoj odnosov med zaposlenimi, saj pomeni večja obveščenost tudi kakovostnejše odnose.

Za dobre medosebne odnose je potrebno zaupanje med zaposlenimi. Slednje namreč omogoča uspešno sodelovanje, prilagajanje in posledično zmanjšanje možnosti

nastanka konfliktov. Z medsebojnim zaupanjem se krepi vez med vodjo in podrejenim, kar pomeni tudi izboljšanje ravni zadovoljstva v kolektivu. Zadovoljni delavci so bolj predani in več prispevajo k produktivnosti in uspešnosti organizacije. Zaupanje si vodilni pridobijo s pravičnim ravnanjem in enakopravnim obravnavanjem vseh svojih podrejenih. Pomembno pa je tudi zaupanje med sodelavci, saj to omogoča hitrejše delo in boljšo komunikacijo (Flaherty, Pappas, 2000, str. 271–278).

Medosebni odnosi predstavljajo nekakšno psihološko ozračje, ki ga tvorijo zaposleni, zato je pomembno vedeti, kakšno je in kaj bi bilo morda potrebno spremeniti. Zaradi tega moramo poznati temeljne značilnosti medosebnih odnosov, predvsem iz vidika dosedanjih izkušenj in raziskav (Možina in drugi, 2002, str. 597–598):

### ***1. Priznavanje različnosti***

Ta značilnost medosebnih odnosov med ljudmi govori o priznavanju razlik, specifičnosti in drugačnosti. Vendar pa se v še preštevilnih organizacijah podrejeni kljub temu še vedno bojijo nadrejenih. Zaradi strahu odpuščanja, se raje strinjajo z vsem, kar se jim narekuje, pa čeprav mislijo drugače. Vsak zaposlen bi moral imeti pravico do svojega mišljenja in prepričanja, da s svojim delom, sposobnostmi in znanjem prispeva k razvoju organizacije. Le tako lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju.

### ***2. Vzajemnost odnosov***

Odnosi naj bi bili vzajemni, kar se doseže tako, da obe strani sodelujeta in se dopolnjujeta. V dialogu se obe zanimata za podrobnosti, se druga na drugo odzivata, poslušata, kontrolirata, sprejemata predloge.

Kadar gre za odnose med podrejenimi in nadrejenimi, so ti predvsem odvisni od tega, kako obe strani razumeta takšne odnose. Po besedah dr. Milivojevića (Koražija, 2003) je najpogostejša napaka ta, da ljudje ne ločujejo med osebo in njeno vlogo in so prepričani, da so ljudje na vrhu hierarhije več vredni od tistih, ki so v hierarhiji nižje. Veliko zaposlenih pa ne ločuje med podrejenostjo in ponižnostjo, zato mislijo, da se ponižajo, če se podredijo.

### ***3. Omogočanje osebnega izražanja***

Osebno izražanje pomeni, da ima vsakdo pravico do ustvarjanja novih medosebnih odnosov, pravico do individualnosti, do neodvisnega in specifičnega razvoja. Zaposleni morajo imeti pravico do svobodnega izražanja misli, mnenj in čustev.

### ***4. Dajanje in sprejemanje povratnih informacij***

Pomembna značilnost medosebnega odnosa med ljudmi je možnost in sposobnost dajati in sprejemati povratne informacije. Le na tak način se ustvari resničen stik med ljudmi in le tako izvemo, kaj drugi mislijo, čutijo in kako vedenje drugih vpliva nanje in obratno.

### ***5. Priznavanje nasprotij***

Kadar prihaja med zaposlenimi do razlik med cilji ali interesi, tedaj naletimo na nasprotja, ki so izhodišča za pogajanja. Nasprotja niso vselej prijetna, vendar so največkrat gonilo napredka. Čeprav udeleženci mislijo različno, želijo tako nadrejeni kot podrejeni za svojo organizacijo najboljše. Konflikt je trk dveh želja, ki se medsebojno izključujeta. Brez konflikta ni razvoja, zato mora biti vsaka organizacija odprta za konflikte in njihovo sprotno reševanje.

### ***6. Preprečevanje dvopomenske situacije***

Pogoj za konstruktivno sodelovanje z drugimi je, da se stališča ujemajo z dejanji, ker to omogoča iskren, jasen in preprost odnos s sogovorniki. To je pogoj za konstruktivno sodelovanje z drugimi, za skupinsko ustvarjanje in skupen razvoj. Naše stališče do tistega, s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar sporočamo.

### ***7. Odsotnost kakršnegakoli vsiljevanja***

Nadaljnja značilnost zdravih medosebnih odnosov je, da v njih ni nikakršnega vsiljevanja. Stvarnost mora biti prikazana takšna, kakršna je. Le tako lahko poslovne in delovne naloge določimo sporazumno, z dogovorom, saj to povečuje zaupanje in s tem omogoča učinkovitejše delo.

## **8. Odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega**

Če želimo dobre medosebne odnose, se moramo izogibati temu, da za reševanje svojih notranjih konfliktnih situacij zlorabljammo drugega. Česar sami zaradi kakršnegakoli razloga nočemo storiti, ne naprtimo sodelavcu, saj ga tako silimo v vlogo zaželenega, toda neuresničljivega dela lastne osebnosti. Sem sodijo ponavadi tudi »večni iskalci napak«, ki hočejo nasilno dokazati drugemu, da je slaboten, nemočen ter ga želijo čim bolj ponižati in oblatiti.

### **3.2.2 Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura nastaja s tem, ko organizacija živi in raste. Oblikujejo jo ljudje v njej in lahko pomembno vpliva na kulturo okolja, kjer deluje. Za način skupnega mišljenja in delovanja med člani organizacije, ki skupaj uresničujejo cilje, ima velikokrat odločilno vlogo močna osebnost, ki je drugim za zgled. Izmed številnih vrednot, ki jih imajo ljudje v organizaciji, so jim za obnašanje v njej pomembne zlasti tiste, katerim daje prednost vodja (Možina in drugi, 2002, str. 185).

O dobri organizacijski kulturi govorimo tedaj, kadar prevladuje visoka stopnja socializacije. Zunanja obeležja kulture so navade, običaji, načini obnašanja, komuniciranja, reševanja problemov, vodenja, izobraževanja, odnosov med zaposlenimi (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 153).

Kultura v organizaciji ne nastane kar sama od sebe in je ni mogoče kar predpisati. Oblikovati jo mora organizacija skupaj z zaposlenimi, ti pa jo potem prenašajo naprej svojim članom z načinom dela, z osebnim zgledom in so skorajda nevidne. Skupinska kultura bistveno vpliva na življenje in delo vsake skupine, tima, ker predstavlja način skupnega mišljenja, čustvovanja in delovanja. V njej so pomembne osrednje vrednote, socializacija in ritualni dogodki. Menedžment kar največ prispeva k ustvarjanju take ali drugačne kulture v organizaciji (Možina in drugi, 2002, str. 185).

Organizacijsko kulturo pa ni moč spremeniti ali popraviti čez noč, saj je to živ sistem, ki ga moramo razumeti, analizirati in odkrivati njegove pomanjkljivosti. Čim večja je zaželena sprememba, tem večje so težave pri spreminjanju. Odpori in težave

pri spreminjanju kulture so večji, če so njene sestavine sorazmerno stabilne in če je kultura nastajala dolga leta in ima neke vrednote, na katere so zaposleni močno navezani. Za Tribusa (1989) je pomemben čas uvajanja oziroma dogajanja sprememb, še posebej čas najhujših kriz. Pred spremembami pa je prisoten strah zaposlenih in njihova negotovost, zato je toliko bolj pomembno, da v načrtovanju sprememb sodelujejo tudi ti, ki jih bodo te spremembe zadevale (Berlogar, 2001, str. 60).

Sprememba kulture poteka v več zaporednih korakih (Možina in drugi, 2002, str. 193):

- 1. korak:* analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture;
- 2. korak:* opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi kulture;
- 3. korak:* spreminjanje kulture kaže obravnavati v delovnih skupinah poslovodij in sodelavcev;
- 4. korak:* uvajanje spremembe naj poteka postopno: najprej ocenjevanje obstoječega vodstvenega vedenja, nato opredeljevanje želenega vedenja, zatem pa prikazovanje in priporočanje novih načinov vedenja;
- 5. korak:* dobro je doseženo še oceniti.

Spreminjati kulturo pomeni spreminjati prevladujoče vrednote, kar je zahtevno, dolgotrajno in tudi tvegano početje. Menedžment ima pri tem pomembno vlogo z osebnim zgledom in s poudarjanjem in nagrajevanjem vedenja sodelavcev, ki podpirajo zaželeno kulturo organizacije.

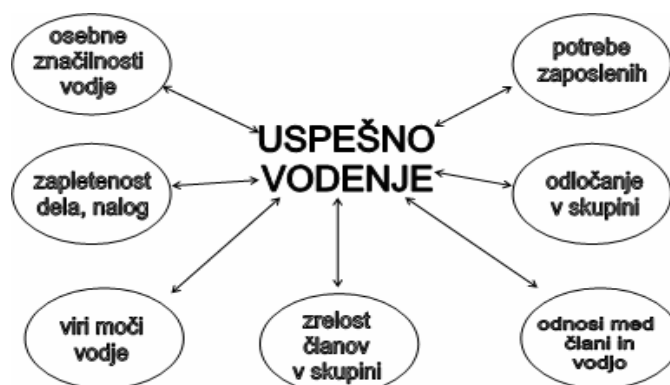
### **3.2.3 Vpliv vodje na medosebne odnose v podjetju**

Osnovna naloga vodij je, da vodijo organizacijo k uspešnemu poslovanju, ki je usmerjeno k ciljem organizacije. Pri tem gre v bistvu za vodenje, ki s pomočjo zaposlenih v podjetju dosega cilje organizacije, pri čemer gre za povezovanje in usmerjanje notranjega okolja s celotnim ožjim in širšim okoljem, v katerega je vpeta organizacija. V ožjem smislu pa se vodenje nanaša na ljudi oziroma na to, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi dosegali cilje. Medsebojno usmerjeno



vodenje poudarja predvsem vzdrževanje odnosov v skupini, odprto komuniciranje, zaupanje, usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju (Vrhovec, 2002, str 105).

Številne raziskave kažejo, da podrejeni želijo, da se z njimi ravna tako, kot bi ravnali tudi sami, če bi bili v podobnem položaju. Vodja si mora pridobiti zaupanje zaposlenih, ki pa je lahko le rezultat odkrite in poštene medsebojne komunikacije. Pri tem igra bistveno vlogo osebnost vodje. En način vodenja je ta, da v celoti odloča nadrejeni (vodja) in podrejeni nimajo nikakršnega vpliva na odločitve. Takšen način vodenja je primeren predvsem za zaposlene, ki neradi sprejemajo odgovornosti, ki so raje nadzorovani, usmerjeni in vodeni ter si želijo predvsem varnosti. To je avtoritativni način vodenja. Ta način vodenja pa ni primeren za tiste, ki ne želijo biti nenehno preganjani in si želijo prevzeti odgovornost za svoje delo. Druga skrajna oblika je vodenje, kjer imajo na odločanje celoten vpliv vsi sodelavci (vodja in podrejeni). To je demokratičen način vodenja, ki se tudi vedno bolj uveljavlja, saj vodi do kulture podjetja, za katero so značilni pripadnost, zavzetost in odgovornost. Značilnost takega vodje je, da zaupa v zaposlene in jih dojema kot osebe, ki so zanesljive, ustvarjalne in so se pripravljene potruditi za svoje delo. Je prepričan, da so ljudje v osnovi različni in si ne želijo biti obravnavani na enak način (Možina, 1998, str 156). Potem je tu še situacijski model vodenja, ki je najbolj primeren način vodenja. Osnovno sporočilo tega modela vodenja utemeljuje, da tu ne obstaja nek generalni, optimalni in univerzalni način vodenja, ker je pri izbiri načina vodenja vedno potrebno izhajati iz značilnosti situacijskih dejavnikov, ki so prikazani na Sliki 3. Uspešni vodje so tisti, ki se zmorejo prilagajati lastnostim podrejenih, lastnim zmožnostim ter ciljem podjetja in razmeram (Vrhovec, 2002, str. 108).



Slika 3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na vodenje

Vir: Vrhovec, 2002, str. 107.

Gruban meni, da se v Sloveniji še marsikje prisega na avtoritativni slog vodenja – komunikacijo na ukaz. To pa gotovo ni način za ustvarjanje prijetnih razmer za delo in posledično ne motivirajo zaposlenih, da bi aktivirali svoje sposobnosti v dobro organizacije. Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. To pa zagotavljajo samo sposobni ljudje z znanjem, ki pa se gotovo ne bodo pustili voditi na ukaz, ampak bodo raje poiskali novo službo, kjer bodo to sposobnost cenili (Dialogos, 2007).

Slabega vodenja je veliko in velikokrat se vodje ukvarjajo bolj s svojimi potrebami kot pa s potrebami delavcev. To pa onemogoča vsako sodelovanje, ki je potrebno za učinkovito komuniciranje. Vodstvo se mora zavedati, da vir konkurenčne prednosti niso sami proizvodi, tehnologija, dostop do finančnih virov, ampak predvsem motivirani zaposleni, ki imajo dobre medosebne odnose. Zato se mora menedžer odpovedati ukazovanju, kritiki, prisili ter se naučiti, kako biti s sodelavci prijateljski, kako izražati svoja čustva, kako priskočiti na pomoč.

#### **4 PREDSTAVITEV PODJETJA INCLUB D.O.O.**

Družba Inclub gostinske, turistične in zabaviščne storitve d.o.o. Nova Gorica je bila ustanovljena 18.12.1992 in začela poslovati v letu 1993. Glavni dejavnosti podjetja sta gostinska dejavnost in dejavnost prirejanja iger na srečo v igralnem salonu z nazivom Casino Princess. Podjetje je imelo na začetku v lasti 10 igralnih avtomatov, v letu 1995 pa je nabavilo večje število igralnih avtomatov in s tem razširilo dejavnost iger na srečo. V poslovnem letu 2003 je družba pridobila koncesijo za prirejanje iger na srečo v igralnem salonu in kasneje zaprosila Ministrstvo za finance Republike Slovenije za razširitev obsega poslovanja. Konec leta 2003 je le-to izdalo dovoljenje za namestitve in uporabo dodatnih 35 igralnih avtomatov. Podjetje je poslovalo s 155 igralnimi avtomati. V letu 2005 je podjetje podpisalo dodatek h koncesijski pogodbi za dodatnih 45 igralnih mest. S tem je bil dosežen zakonski maksimum za igralne salone.

Do konca leta 1995 je bil obseg poslovanja sorazmerno majhen, z nabavo večjega števila igralnih avtomatov pa se je obseg poslovanja bistveno povečal in s tem tudi prihodki od iger na srečo. Podjetje je dvakrat zaporedoma doseglo zelo visoko mesto v izboru za priznanje Gazela leta. Enkrat je bilo na petem mestu v državi po dodani vrednosti na zaposlenega v kategoriji podjetij z več kot dvajset zaposlenimi. Med tekmeci slovi po visoki produktivnosti in profitnosti.

V letu 2007 so v igralnem salonu nadgradili sistem upravljanja igralnih avtomatov z uporabo modula SlotScanner Ticketing. To je sistem upravljanja izplačil in vplačil z vrednostnimi lističi, ki so opremljeni s črtno kodo in z alfanumeričnimi kodami. V povezavi z validacijskim sistemom so namenjeni vplačilu na igralnih avtomatih ali izplačilu gotovine na blagajnah. Z uvedbo takšnega sistema se je povečala dobičkonosnost igralnih avtomatov, saj so se minimizirali vsi procesi povezani z žetoni (polnitve, praznitve, štetje žetonov), s tem pa so se zmanjšali tudi stroški. Igralniškemu osebju se ni več potrebno ukvarjati z izplačili, ampak se lahko osredotočajo na odnose z gosti, kar dodatno povečuje učinkovitost. Neposredni posledici uvedenega sistema sta daljši igralni čas, s tem pa tudi višji prihodek. V tem kratkem času, so zaznali tudi druge prednosti. Ena je predvsem ta, da se je izboljšal

sistem razdeljevanja napitnin, ki je bil vedno največje težišče napetosti med oddelki v igralnem salonu.

V kratkem bodo vpeljali še modul Slot Scanner Player Tracking, ki bo omogočal, da bodo igralniški gostje v igralnici prepoznani in se jim bo lahko osebje posvetilo individualno. Na posebnih čip karticah bodo zbrani določeni podatki o igralcu in njegovi porabi na igralnih avtomatih. Na podlagi vseh teh podatkov se bo igralce nagradilo s točkami, ki jim bodo doprinesle veliko različnih koristi.

#### **4.1 Cilji podjetja**

Cilj podjetja je doseči povečanje prihodkov iz dejavnosti prirejanja iger na srečo, dobiček, večji obseg poslovanja ter ohranitev ali povečanje ugleda v javnosti z različnimi tržnimi aktivnostmi.

Podjetje stremi k večji ugodnosti z vidika nadaljnjih potencialnih širitev poslov ali naložb v nove objekte. Trend, ki ga zasledujejo ostala konkurenčna podjetja je ta, da se turistično-zabaviščna dejavnost in dejavnost prirejanja iger na srečo stalno dopolnjujeta in k temu stremi tudi podjetje Inclub d.o.o. V preteklosti je zaradi prostorske utesjenosti podjetje bilo prisiljeno žrtvovati zabavišni del igralnega salona, kjer so se odvijale razne glasbene prireditve. To izgubo je nadomestilo s ponudbo raznih hladnih bifejev in drugih kulinaričnih ponudb, ki jih konstantno spremlja in obnavlja. V prihodnosti je podjetje usmerjeno k uskladitvi notranjih organizacijskih delovnih in socialnih odnosov, saj se zaveda, da je uspeh organizacije odvisen tudi od podobe v tržnem ogledalu, ki odraža, kaj kdo misli in čuti o organizaciji sami in njeni ponudbi.

#### **4.2 Organizacijska struktura**

Struktura organiziranosti je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvajalcih in organizacijska ureditev njihovih medosebnih odnosov v celotni organizaciji. Cilji organizacije morajo oblikovati njeno strukturo in ob spremembah ciljev podjetja, ki se s časom spreminjajo, se mora tudi struktura organizacije prilagajati spremembi le-teh.

V podjetju Inclub d.o.o. je struktura organiziranosti funkcijska (glej Priloga 1), za katero je značilna pretežna centraliziranost. Oblikovana je na zahtevi, da se naloge ene poslovne funkcije organizirajo na enem mestu in pod pristojnostjo enega vodje. Funkcije v podjetju so oblikovane v štiri področja: vodja igralnega salona in vodja gostinskega dela ter vodja splošno kadrovske in pravne službe in vodja finančno-računovodske službe, ki sta zunanji službi. Prednost funkcijsko-organizacijske strukture se kaže predvsem v racionalnosti, saj se naloge opravljajo pod enim vodjem, kar posledično povzroča nižje stroške, povečuje se specializacija in profesionalizacija zaposlenih. Po drugi strani pa funkcijska struktura organiziranosti ni prilagodljiva na spremembe, komuniciranje je počasno, odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi. To je razvidno tudi v podjetju Inclub d.o.o., kjer je prenašanje poslovnih informacij od vrha navzdol pomanjkljivo, ni pravočasno in pogosto prihaja do zelo popačenih informacij, ki se širijo po oddelkih. Podjetje ima organizirane štabne enote na funkcijski ravni, to so: prokurist in glavni kontrolor ter zunanji službi davčnega svetovalca in koordinatorja tržnih aktivnosti. Službi pripravljajo odločitve, a nimajo pristojnosti odločanja oziroma poseganja v kontinuiteto poslovanja.

### **4.3 Oblikovanje in sistematizacija delovnih mest**

Načela za oblikovanje delovnih mest so ekonomičnost, funkcionalnost, fleksibilnost, enovitost, smotrnost in medsebojna povezanost vseh nalog in delovnih mest. Te naloge lahko opravlja strokovno usposobljen delavec. Oblikovana delovna mesta omogočajo razvijanje delovnih in ustvarjalnih sposobnosti delavca, njegovo napredovanje ter doseganje skupnih rezultatov poslovanja celotne organizacije.

Sistematizacija omogoča uveljavljanje stopnje izobraženosti zaposlenega, pridobljenih zmožnosti za delo ter njegovih osebnostnih lastnosti. Vpliva na to, da zaposlen svoje delovne zmožnosti in izobrazbo vseskozi pogloblja.

V podjetju Inclub d.o.o. je redno zaposlenih 36 oseb (glej Priloga 2), ki so razporejene med različne oddelke v organizaciji (igralniški del, gostinski del), približno 31 študentov in pogodbenih delavcev (samostojnih podjetnikov). Podjetje planira povečati število zaposlenih v poslovnem letu 2010 na približno 40, v kolikor

bodo ostali v obstoječih poslovnih prostorih. Potrebe po povečanju števila zaposlenih bodo izhajale tudi iz povečanih kapacitet kuhinje in boljše postrežbe.

#### **4.4 Načini komuniciranja zaposlenih v podjetju Inclub d.o.o.**

V podjetju Inclub d.o.o. se gradi predvsem odnos do strank z eksternim marketingom: obljublja se kakovost storitev in izpolnitev želja njenih obiskovalcev. Organizacija dovoli le skromno skrb za področje internega marketinga. Osredotoča se predvsem na trženje in strateški marketing kot imperitive za ohranitev konkurenčnosti. V podjetju še niso pristopili k prenovi internega komuniciranja, navkljub opaznemu interesu za fenomen internih komunikacij. Mogoče je razlog pomanjkanje znanja ali težavnost in kompleksnost takšnih komunikacij. Potrebno je poudariti, da je družba Inclub d.o.o. v lasti družbe Princess Casinos International, ki ima sedež v Turčiji. Cilj lastnika pa se osredotoča predvsem na dvigovanje kapitala in ustvarjanje dobička. Na vpeljavo novosti, ki bi bile nujne na področju ravnanja s človeškimi viri in organizacijsko kulturo, pa žal gleda kot na odvečni strošek, ki ne bi bistveno popravil bilance.

V podjetju se zanašajo predvsem na enosmerne informacijske orodja (priročniki za zaposlene, pravilniki, obvestila, elektronska pošta), namesto na dvosmerne komunikacije in na njihovo vsebino, poslanstvo in cilje internih komunikacij. Vizijo globalne usmeritve in način komuniciranja v podjetju oblikujejo direktor družbe in operativni vodje (vodja igralnega salona, glavni kontrolor, vodja recepcije in gostinstva ter interni nadzornik). Pri tem ima glavno vlogo direktor družbe, ki zastopa, načrtuje, organizira in sprejema odločitve v zvezi z delovanjem družbe. Z operativnimi vodji se enkrat tedensko sestanejo, da pregledajo tekočo problematiko in naredijo načrte za vnaprej. Na podlagi skupnih ugotovitev in predlogov direktor družbe lažje sprejema odločitve. Tekoče odločanje prepušča vodji igralnega salona, ki daje povratne informacije o delu v podjetju. Srednjemu menedžmentu primanjkuje strokovnih in menedžmentskih znanj. Svoje vloge v smislu ustreznega informiranja, koordiniranja in urejanja ter razreševanja notranjih napetosti ne opravljajo vedno v zadovoljivi meri. Na ta način puščajo odprta vrata dezinformacijam, slabi volji in posledično notranjim napetostim.

## **5 RAZISKAVA ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU INCLUB D.O.O. IN ANALIZA REZULTATOV**

### **5.1 Namen in cilj raziskave**

Namen raziskave, ki smo jo izvedli med zaposlenimi ter z opažanji zbranimi med opravljanjem dela v podjetju, je ugotoviti, kakšni so odnosi med zaposlenimi z njihovega vidika, kako poteka komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi ter kako so na odnose vplivale nekatere spremembe, katerim smo se morali zaposleni prilagoditi. V letu 2005 se je namreč obseg poslovanja povečal z nabavo večjega števila igralnih avtomatov in posledično je prišlo do občutnega porasta števila gostov – vse to je privedlo do določene reorganizacije v podjetju. K tej nalogi smo pristopili tudi zaradi tega, ker zanimajo poslovodstvo podjetja odgovori na določena vprašanja, v smislu pridobivanja relevantnih informacij za pripravo nadaljnjih ukrepov za izboljšanje poslovanja.

Cilj raziskave je poiskati morebitne težave v medosebnih odnosih med zaposlenimi, poiskati morebitne vzroke zanje ter jih skušati čim bolj učinkovito rešiti. Z raziskavo o internem komuniciranju med zaposlenimi v podjetju Inclub d.o.o. bomo dobili nek vpogled v oblike komuniciranja med podrejenimi in nadrejenimi in ugotovili, kakšne so najpogostejše motnje, zakaj do njih prihaja ter kako vpliva stil vodenja nadrejenih na te odnose. Nadalje bomo ugotovili, kolikšna je zavzetost za delo, če ga z veseljem opravljajo in če so pri dobrih rezultatih pohvaljeni in nagrajeni.

### **5.2 Metodologija raziskave**

Za preverjanje teze smo potrebovali podatke, ki smo jih zbrali z anketnim vprašalnikom, ki je v celoti prikazan v prilogi.

Med večletnim delovanjem in seznanjenostjo s problematiko internega komuniciranja v podjetju Inclub d.o.o. so se nam med prebiranjem literature večkrat porodila različna vprašanja, hkrati pa nas je zanimalo, kako bi lahko to teorijo udejanjili v resničnem življenju. Tako smo se pri sestavljanju vprašalnika osredotočili predvsem na vprašanja, ki bi nam pomagala prikazati neko realno stanje v podjetju.

### 5.3 Raziskava odnosov med zaposlenimi

V podjetju Inclub d.o.o. smo anketo izvedli že ob izdelavi poročila praktičnega usposabljanja, v času od 14.08.2006 do 18.08.2006. V raziskavo smo vključili zaposlene in tiste študente, ki opravljajo delo v podjetju že dalj časa in so seznanjeni z odnosi v podjetju. Anketne liste smo posredovali zaposlenim različnih strok in iz različnih oddelkov podjetja – od vodje igralnice do delavca na recepciji. V pomoč nam je bil opis dejavnosti organizacije, organizacijska struktura, ki jo prikazuje Priloga 1, ter sistematizacija delovnih mest, ki je razvidna v Prilogi 2. Skupno število anketnih listov je 22, kar je dovolj za prikaz realnega stanja podjetja.

Anketo smo izvedli v pisni obliki in jo razdelili med tiste zaposlene in študente, ki so bili prisotni (čas dopustov) in katerim smo bili vedno na voljo za morebitna vprašanja. Omeniti moramo, da so se zaposleni in študentje zelo zanimali za to temo in bili navdušeni nad vprašalnikom, zato sklepamo, da je to aktualna tema in tudi nekakšen problem v organizaciji.

### 5.4 Oblikovanje vprašalnika in analiza rezultatov

Proučevanje internega komuniciranja v podjetju Inclub d.o.o. smo izvedli najprej tako, da smo oblikovali smiselne trditve (skupno število 26) in jih razdelili v pet tematskih sklopov<sup>1</sup>: **interno komuniciranje in informiranje, motivacija in zavzetost, notranji odnosi, vodenje in organiziranost**. Pri vsaki trditvi so anketiranci izrazili strinjanje tako, da so izbrali stopnjo od ena do štiri. Z ena so izrazili popolno nestrinjanje, s štiri pa popolno strinjanje. Ostali stopnji sta bili vmesni. Zaradi večje točnosti odgovorov smo izbrali sodo število stopenj, zato da se anketiranec odloči raje za srednjo možnost, če pride do primera neodločnosti.

Zadnji sklop vprašanj je bil odprtega tipa, tako da so anketiranci na dve vprašanji odgovorili z obkroževanjem, zadnja tri vprašanja pa so bila odprtega tipa, tako da so anketiranci lahko prosto izrazili svoje mnenje. Ker je vprašalnik anonimnega tipa, nismo mogli uvesti vprašanj s splošnimi demografskimi značilnostmi zaposlenih,

---

<sup>1</sup> Pri oblikovanju tematskih sklopov sem si pomagala z raziskavo SiOK 2002 – primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah (Kunšek, 2003, str. 17–25).



predvsem zaradi dobrega medsebojnega poznavanja, saj bi to lahko pomenilo razkritje njihove identitete.

#### 5.4.1 Interno komuniciranje in informiranje

S prvim tematskim sklopom, ki je razviden v Tabeli 1, smo poskušali ugotoviti, na kakšen način potekajo komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi, kakšni so informacijski tokovi med zaposlenimi ter kako potekajo sestanki.

Kakšni bodo odnosi med zaposlenimi in ali bodo temeljili na zaupanju, je odvisno predvsem od tega, kako organizacija upravlja z informacijami. V industrijski dobi je bil informacijski menedžment načrtno zaviralne narave. Od zaposlenih se namreč ni pričakovalo, da bodo prispevali k odločanju ali reševanju problemov, zato so bile informacije, ki so jih dobili, zmanjšane na minimum, ki je bil potreben, da so še lahko opravljali svoje specifično delo (Gruban, 2004).

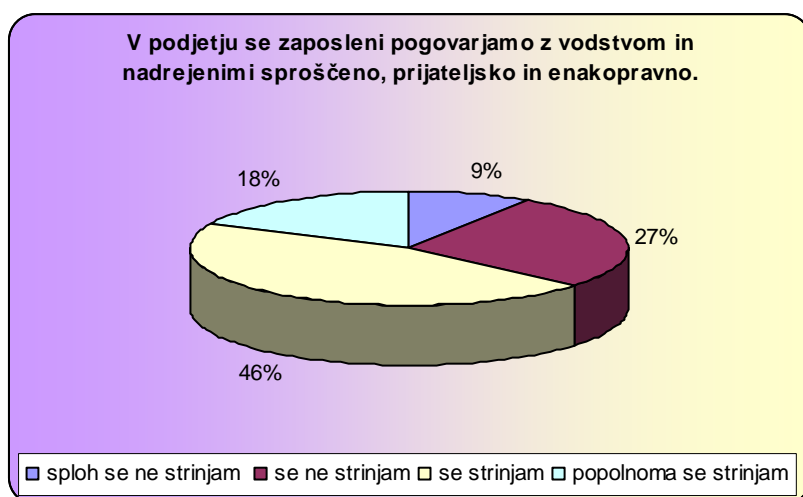
Danes so interne komunikacije predpogoj medsebojnega sodelovanja, zaposleni morajo imeti dostop do informacij, omogočiti in prispevati morajo k viziji in poslanstvu organizacije.

Tabela 1: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop interno komuniciranje in informiranje

TRDITEV	Pogostost ocen v %				Povprečna ocena
	1	2	3	4	
1. V podjetju se zaposleni pogovarjamo z vodstvom in nadrejenimi sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	9	27	46	18	2,73
2. Vodstvo posreduje zaposlenim informacije na razumljiv način.	9	41	45	5	2,46
3. Delovni sestanki so redni in učinkoviti.	41	50	9	0	1,68
4. O ključnih spremembah v podjetju smo zaposleni pravočasno obveščeni.	37	36	27	0	1,90
5. Pogost vzrok konfliktnih razmerij v podjetju so komunikacijski problemi.	0	18	36	46	3,28

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam

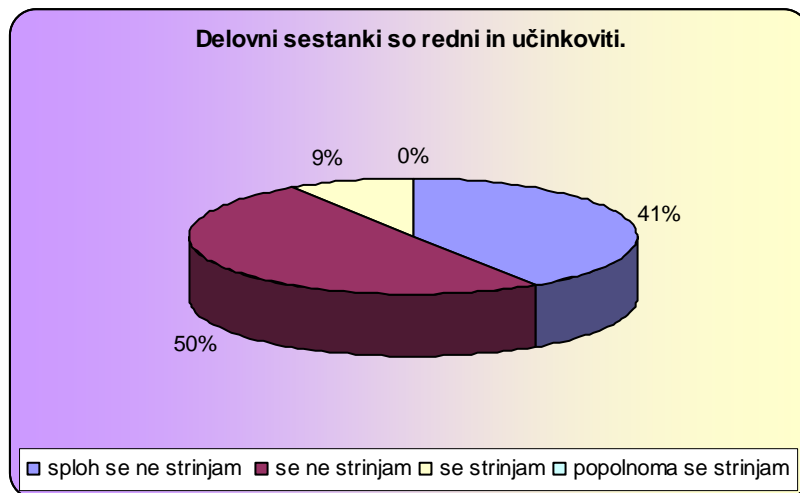
**Rezultati ankete** glede področja notranjega informiranja in komuniciranja so pokazali, da se zaposleni strinjajo s tem, da pogovori med nadrejenimi in podrejenimi potekajo večinoma prijateljsko in sproščeno, povprečna ocena je 2,73 (Slika 4). To pripisujemo temu, da se med službenim časom veliko srečujejo in so v nenehnem stiku z nadrejenimi.



Slika 4: Grafični prikaz strinjanja o sproščenosti pogovorov z vodstvom

Vir: Lastna raziskava, 2006.

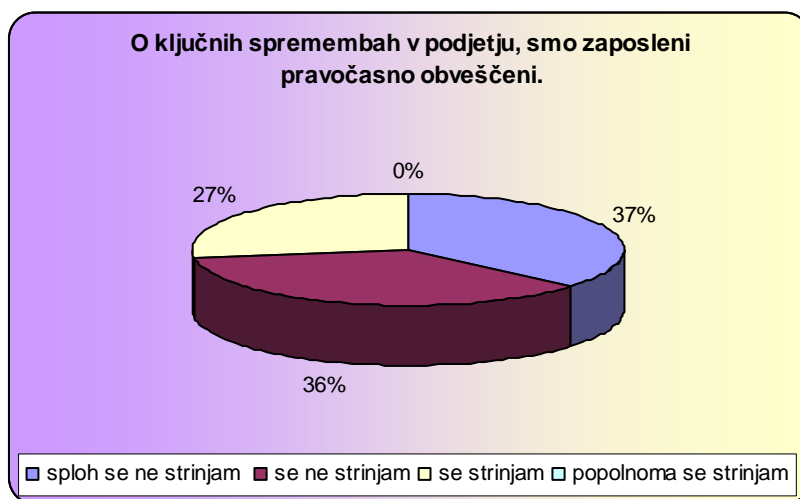
Manj zadovoljni so zaposleni s sestanki (Slika 5), ki po njihovem mnenju niso najbolj učinkoviti, zato se pojavlja nekoliko nižja povprečna ocena (1,68). Po pogovoru z zaposlenimi in tudi z našo udeležbo na sestankih smo ugotovili, da le-ti niso redni in največkrat ne razrešijo težav, ki pestijo zaposlene. Dnevni red, ki ga vodje posredujejo, je že vnaprej opredeljen in komuniciranje največkrat poteka enosmerno. Ponavadi so sestanki namenjeni celotnemu kolektivu Casino Princess (igralnemu in gostinskemu delu), kar pomeni, da je v tako veliki skupini podajanje težav posameznika težko izvedljivo. Vpeljati bi bilo potrebno redne trimesečne sestanke kot obvezno metodo dela na srednjem nivoju dela in individualne letne razgovore vodij z zaposlenimi kot obvezno metodo dela.



Slika 5: Grafični prikaz strinjanja glede učinkovitosti delovnih sestankov

Vir: Lastna raziskava, 2006.

Nekoliko manj se zaposleni strinjajo s trditvijo, ki je ponazorjena s Sliko 6, da so o ključnih spremembah v podjetju pravočasno obveščeni (1,90). Srednji menedžment bi moral zaposlene bolj ustrezno informirati, koordinirati in med seboj bi morali bolj sodelovati tako, da bi uveljavili več timskega dela.

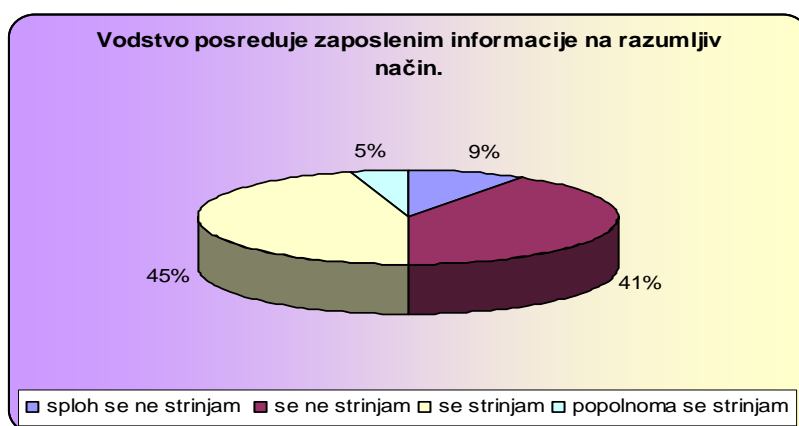


Slika 6: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih s pravočasnostjo posredovanih informacij

Vir: Lastna raziskava, 2006.

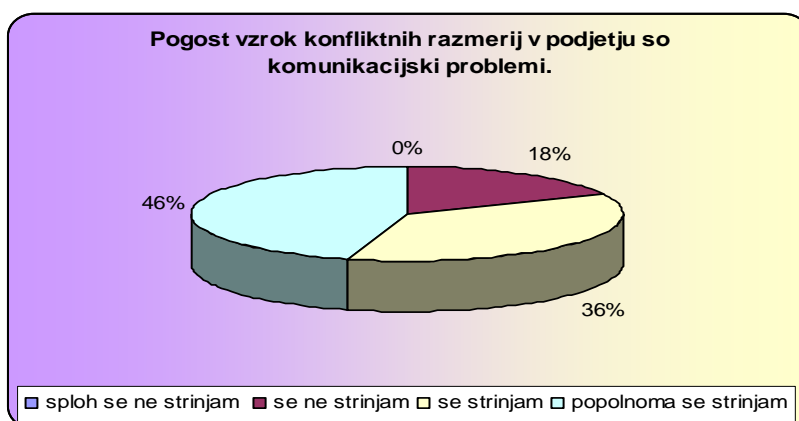
Nekoliko slabše je tudi strinjanje glede posredovanja informacij, ki jih dobijo od nadrejenih (Slika 7), saj le-te velikokrat niso na prav način podane ali pa so pomanjkljive. Velikokrat so informacije podane kar govorno in tako se med večzmenškimi turnusi zelo rade izgubijo, namenoma ali ne. Ta problem bi se lahko

izboljšal z uvedbo boljšega sistema informiranja v podjetju. Z uvedbo raznih tiskanih medijev (revije, časopisi, bilten), oglasno desko, elektronsko pošto ali intranetom bi lahko izboljšali način notranje komunikacije in prenovili ter izboljšali osrednje sporočilo – pridobiti zaposlene z visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem.



Slika 7: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih glede posredovanja informacij vodstva  
Vir: Lastna raziskava, 2006.

Skoraj polovica anketiranih se popolnoma strinja, da so komunikacijski problemi največji vzrok za konfliktna razmerja. Rezultati trditve so razvidni na Sliki 8. Če konflikti ostanejo nerazrešeni, upade komunikacija, poslabšajo se odnosi v skupini, spodbuja se sovražna čustva med posamezniki in skupinami. Če jih v pravi obliki razrešimo, lahko postanejo konflikti tudi pomembno gibalno sprememb in imajo lahko pozitivne posledice. Konflikte rešujemo s pogajanjem in iskreno komunikacijo.



Slika 8: Grafični prikaz o strinjanju glede vzrokov konfliktnih razmerij v podjetju  
Vir: Lastna raziskava, 2006.

#### 5.4.2 Motivacija in zavzetost

V tem sklopu, ki je razviden v Tabeli 2, smo skušali ugotoviti, ali so zaposleni dovolj motivirani za svoje delo, ali ga z veseljem opravljajo ter če so za dobro delo tudi pohvaljeni. Znano je, da mora imeti človek, da doseže dobre rezultate, tudi lastnosti, kot so znanje, sposobnosti in motivacijo. To pa so tiste človekove lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje in je pripravljen vanje investirati (Lipičnik, 2002, str. 456).

Tabela 2: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop motivacija in zavzetost

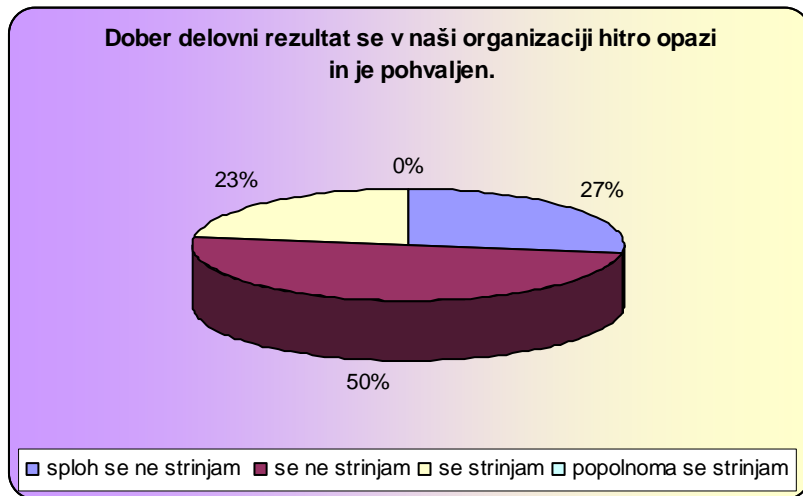
TRDITEV	Pogostost ocen v %				Povprečna ocena
	1	2	3	4	
1. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	27	50	23	0	1,96
2. Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva.	5	32	40	23	2,81
3. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	0	41	54	5	2,65
4. Moje delo je večinoma zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	5	36	41	18	2,72

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam

Motivacija ali hotenje je naraven proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ima dve zelo očitni lastnosti. Ima svojo smer in intenziteto, ki se kaže v aktivnosti sami. Oseba, ki nekaj hoče ali je za nekaj motivirana, svoje aktivnosti usmeri v tisto stvar. Intenzivnost motivacije je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči.

Pozitivna motivacija za delo je zelo pomembna za zaposlene, saj jih še dodatno spodbuja pri delu. Vendar so rezultati ankete, ki so razvidni na Sliki 9 pokazali, da se dober delovni rezultat premalokrat opazi (povprečna ocena 1,96). Podrejenim že majhna pozornost, lepa beseda ali pohvala pomeni izredno veliko, saj tako vedo, da se njihovi napori cenijo in prispevajo tako k uspehu celotnega podjetja. Dobro opravljena naloga ni nekaj samo po sebi umevnega, ampak je rezultat truda in prizadevanj. Motivacija je nestabilno stanje, ki ga je treba nenehno vzdrževati.

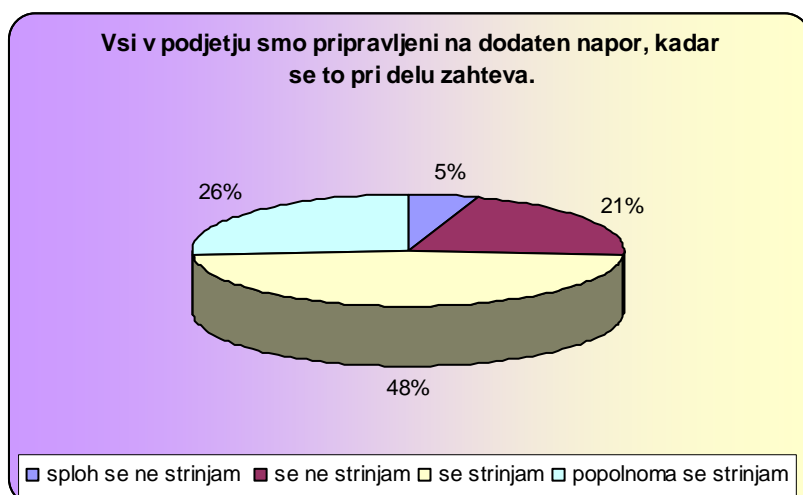
Vzdrževanje naj bo planirano realiziranje, ki mora potekati v ozračju medsebojnega zaupanja.



Slika 9: Grafični prikaz o strinjanju glede pohval pri dobrih delovnih rezultatih

Vir: Lastna raziskava, 2006.

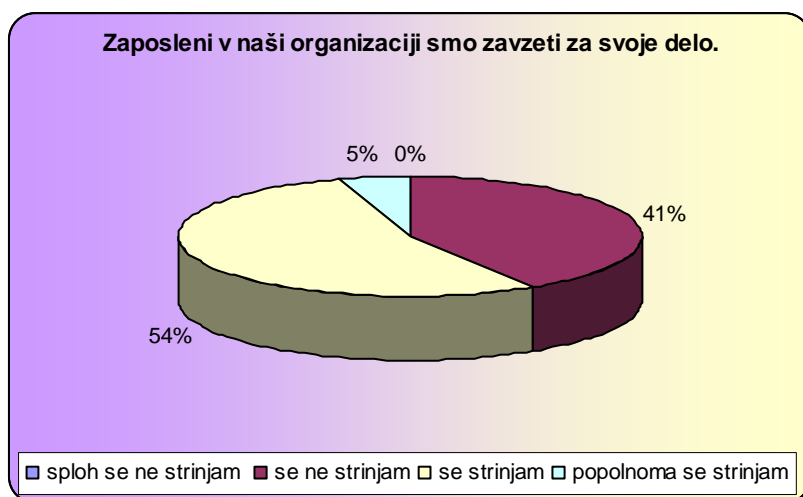
Velika razpršenost ocen je pri trditvi (Slika 10), da so vsi pripravljeni na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva. Pri tej trditvi je opaziti, da obstajajo določene konfliktna situacije med posameznimi sektorji v podjetju (igralni del, gostinski del, recepcija, vodstvo). Eden izmed razlogov za tako stanje bi lahko bila napitnina, ki jo zaposleni dobivajo od gostov lokala, predvsem inšpektorji iger, in ki ni deljena med ostale zaposlene.



Slika 10: Grafični prikaz o zavzetosti in pripadnosti podjetju

Vir: Lastna raziskava, 2006.

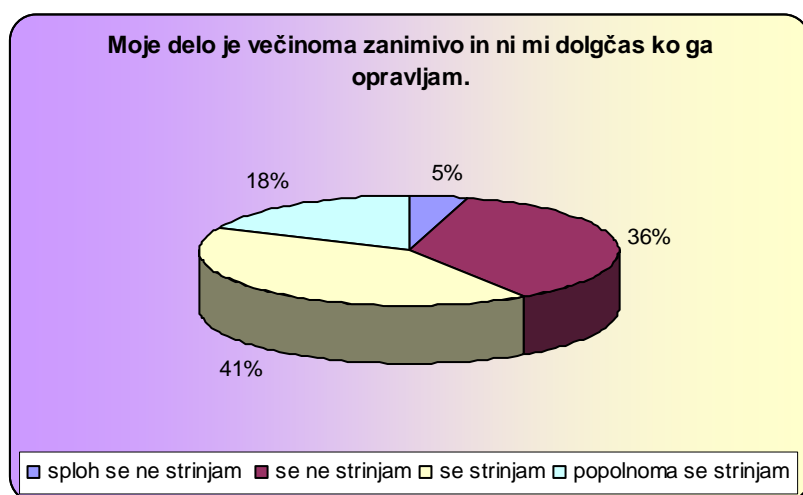
Nekako enotni so si zaposleni pri trditvi (Slika 11), da so v organizaciji vsi zavzeti za svoje delo. Tu ni čutiti velike pripadnosti podjetju (povprečna ocena je 2,65). To pripisujemo dejstvu, da je to delo večizmensko, ki poteka tudi med vikendi in prazniki, zato je nekakšno skupno mnenje vseh, ki delajo v takem poklicu, da to ni poklic, ki bi ga bilo mogoče opravljati dolgoročno.



Slika 11: Grafični prikaz glede zavzetosti za delo zaposlenih v organizaciji

Vir: Lastna raziskava, 2006.

Mnenja se delijo pri trditvi, ki je razvidna na Sliki 12, da je delo zanimivo. Vsekakor postane le-to največkrat rutinsko in enolično, zato menimo, da bi bilo potrebno stalno uvajanje novosti, ki bi popestrile tako delo zaposlenih kot boljšo ponudbo igralnega salona.



Slika 12: Grafični prikaz o zanimivosti svojega dela

Vir: Lastna raziskava, 2006.

### 5.4.3 Notranji odnosi (med sodelavci ter nadrejenimi in podrejenimi)

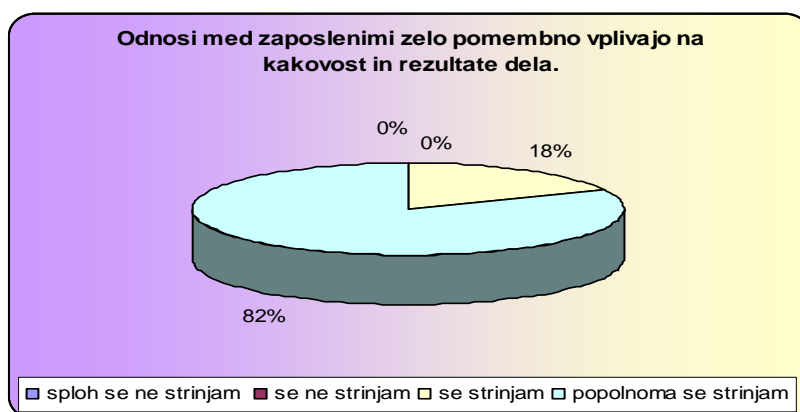
Notranji odnosi so področje, ki smo ga proučili s tretjim sklopom trditev. Zanimali so nas predvsem odnosi med zaposlenimi na isti ravni ter med nadrejenimi in podrejenimi. Rezultati so razvidni v Tabeli 3.

Tabela 3: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop notranji odnosi

TRDITEV	Pogostost ocen v %				Povpreč na ocena
	1	2	3	4	
1. Odnosi med zaposlenimi zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela.	0	0	18	82	3,82
2. V naši organizaciji zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev.	5	32	54	9	2,67
3. Zaposleni med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.	5	23	49	23	2,90
4. Odnosi s sodelavci so dobri.	5	14	76	5	2,81
5. Sodelavci v organizaciji si med seboj zaupamo.	9	41	45	5	2,46
6. Odgovornosti in pooblastila zaposlenih v organizaciji so uravnotežena.	5	36	50	9	2,63
7. Zaposleni zaupamo nadrejenim in vodstvu.	14	32	49	5	2,45

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam

V tretjem sklopu so se vprašanja nanašala na odnose med zaposlenimi in rezultati niso bili najbolj prepričljivi, pojavljale so se večinoma vmesne ocene. Tudi sami smo opazili preveč ločevanja na oddelke znotraj podjetja. Izstopa pomanjkanje delovne komunikacije in prepotrebno sodelovanje. Zaposleni se popolnoma strinjajo s trditvijo, ki je ponazorjena s Sliko 13, da medosebni odnosi na delovnem mestu zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela (najpogostejša vrednost je 4 – popolnoma se strinjam).

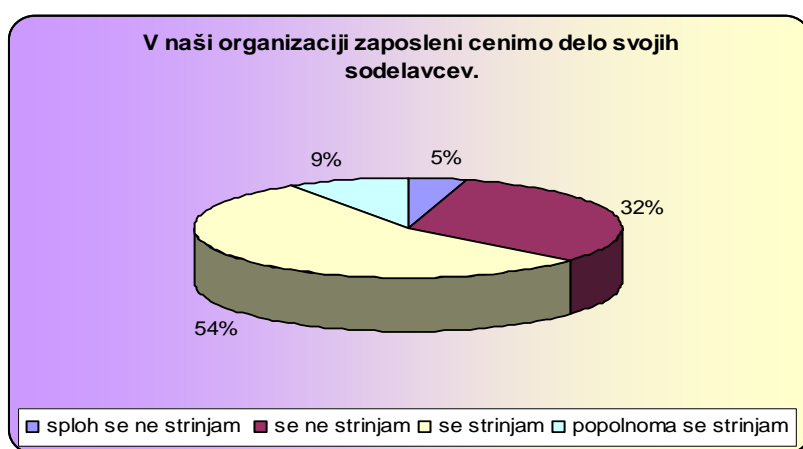


Slika 13: Grafični prikaz o pomembnosti odnosov zaposlenih za organizacijo



Pri trditvi (Slika 14), da zaposleni cenijo delo svojih sodelavcev, je čutiti rahlo nestrinjanje, a ocena je nadpovprečna. Sami smo mnenja, da če dela drugih sodelavcev ne poznaš, ga ne moreš upoštevati. S tem pa puščaš odprt prostor za morebitne napete ali celo konfliktna situacije.

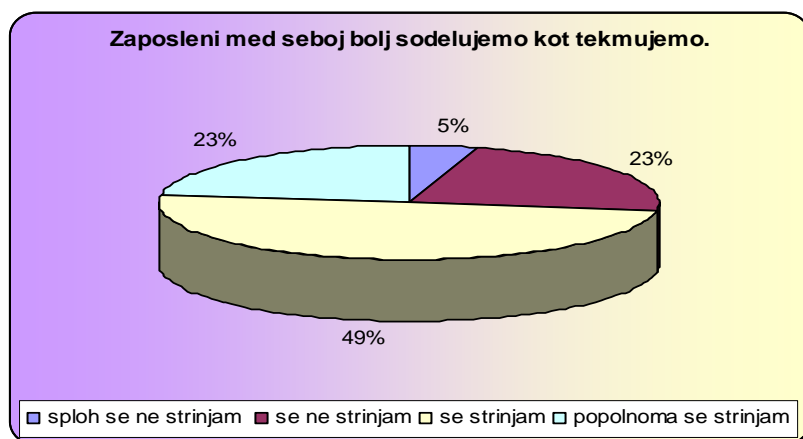
V podjetju je glavno težišče napetosti med zaposlenimi v oddelku gostinstva in v oddelku igralnih avtomatov. Razlog bi lahko bil v občutku večvrednosti »igralničarjev« nad »gostinci« in v sistemu razdeljevanja napitnine, ki posameznikom lahko bistveno izboljša mesečne prejemke in ki so v oddelku igralnih avtomatov posledično višji. Potrebna bi bila poštena delitev napitnin na vse oddelke.



Slika 14: Grafični prikaz o upoštevanju dela svojih sodelavcev

Vir: Lastna raziskava, 2006.

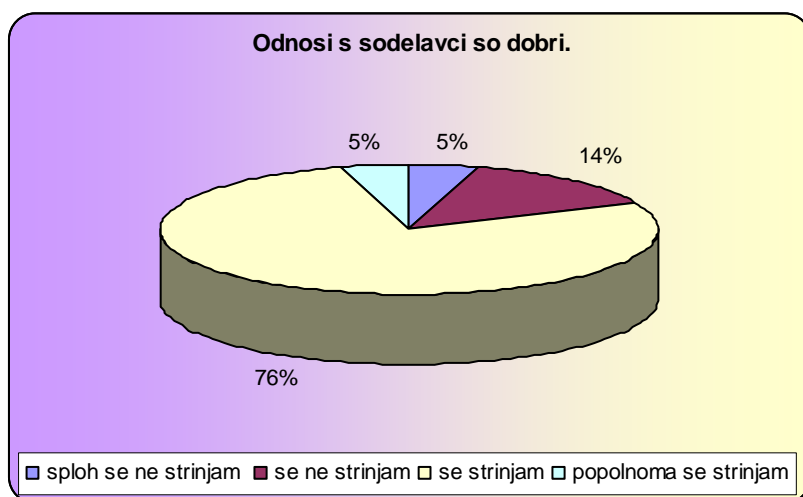
Velika večina zaposlenih se strinja s trditvijo (Slika 15), da med seboj bolj sodelujejo kot tekmujejo, kar se ne popolnoma ujema s predhodnimi trditvami. Je pa timsko delo prisotno med sodelavci, ki delajo v istih oddelkih, to pa predvsem zaradi dobre organizacije dela.



Slika 15: Grafični prikaz o tekmovalnosti med sodelavci

Vir: Lastna raziskava, 2006.

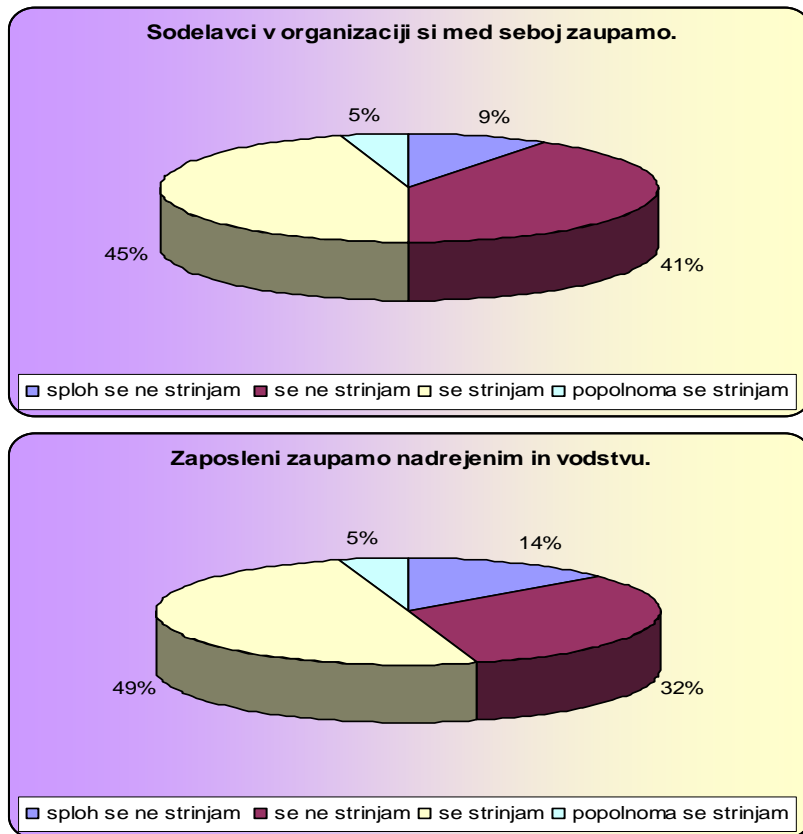
Na Sliki 16 je razvidno, da so anketirani odnose s sodelavci opredelili na splošno kot dobre, čeprav ni bilo popolnega strinjanja (povprečna ocena 2,81). Zaposleni v posameznih oddelkih se družijo tudi izven delovnega časa. Zato napeti odnosi med delom ne vplivajo na njihove odnose in druženje izven njega. Pri pogovoru z zaposlenimi smo ugotovili, da obstajajo izjeme, ki povzročajo določena nesoglasja, katerim pa se z razumevanjem in upoštevanjem dela drugih, zlahka izognejo. Notranji odnosi so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije. Zato je potrebno obvladovati komuniciranje, medsebojno povezovanje in zaupanje, sprejemanje in potrjevanje ter konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom.



Slika 16: Grafični prikaz o strinjanju glede odnosov med zaposlenimi

Vir: Lastna raziskava, 2006.

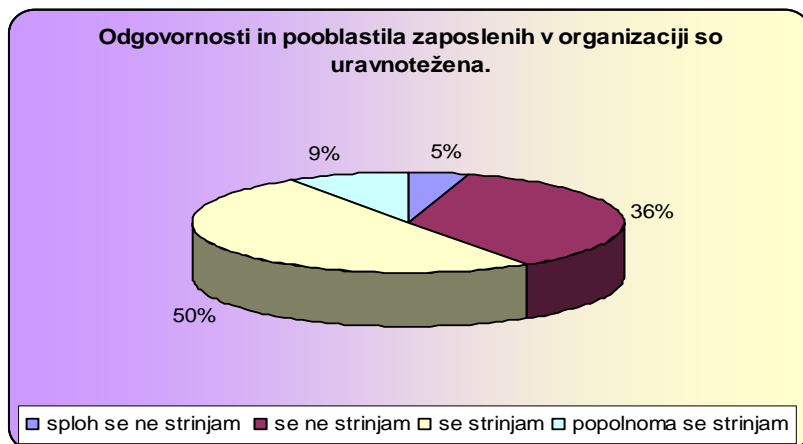
V podjetju se pojavlja nezaupanje, in sicer tako do sodelavcev kot tudi do nadrejenih. Želijo in si tudi prizadevajo, da bi bilo zaupanje med zaposlenimi večje. To se uveljavlja predvsem na ta način, da določene delovne naloge rešujejo v skupini. S tem prihaja do večjega zadovoljstva med sodelavci in vodji, saj se dosegajo rezultati, ki vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov storitev podjetja – gostov. Grafični prikaz strinjanja s trditvama, da si sodelavci med seboj zaupamo ter da zaposleni zaupamo nadrejenim in vodstvu, sta prikazani na Sliki 17.



Slika 17: Grafični prikaz strinjanja glede zaupanja med sodelavci in nadrejenimi

Vir: Lastna raziskava, 2006.

Na Sliki 18 je razvidno, da so zaposleni z odgovornostjo in pooblastili v organizaciji kar zadovoljni (povprečna ocena 2,63). Vsak ve, kakšne so njegove zadolžitve in zahteve v podjetju, ki izhajajo iz le-teh. Prevečkrat pa vodstvo njihove predloge presliši, pa čeprav le zaposleni najbolj vedo, kakšne so želje gostov in kaj bi bilo potrebno, da se kakovost storitev lahko še poveča.



Slika 18: Grafični prikaz o uravnoteženosti odgovornosti in pooblastil v organizaciji

Vir: Lastna raziskava, 2006.

#### 5.4.4 Vodenje

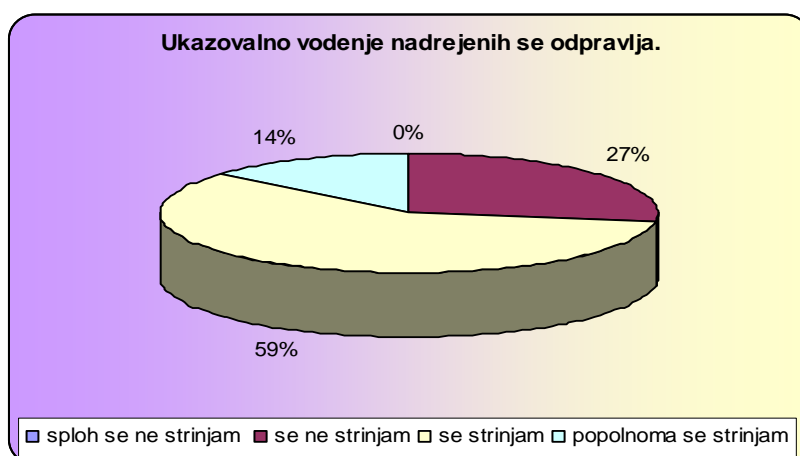
Četrti sklop trditev (Tabela 4), se nanaša na način vodenja in njegov vpliv na odnose med nadrejenimi in podrejenimi. Vodja daje sodelavcem naloge, preverja njihovo izvrševanje, ocenjuje dosežene uspehe in se pri tem vedno srečuje z zaposlenimi, ki ne samo mislijo in ravnaajo različno, ampak tudi občutijo različno. To pomeni, da mora znati vodja tudi pravilno čustveno odzvati se na dogajanje med zaposlenimi, kajti v nekaterih primerih lahko medosebni odnosi postanejo čustveno tako neprijetni, da vplivajo tudi na delovanje organizacije (Možina in drugi, 2002, str. 508).

Tabela 4: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop vodenje

TRDITEV	Pogostost ocen v %				Povprečna ocena
	1	2	3	4	
1. Ukazovalno vodenje nadrejenih se odpravlja.	0	27	59	14	2,87
2. Vodje zaposlene spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti.	5	40	41	14	2,64
3. Zadolžitve zaposlenih so jasno in natančno opredeljene.	5	27	54	14	2,77
4. Vodje sprejemajo svoje odločitve pravočasno.	23	36	41	0	2,18
5. Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave pri opravljanju svojega dela.	0	32	50	18	2,86

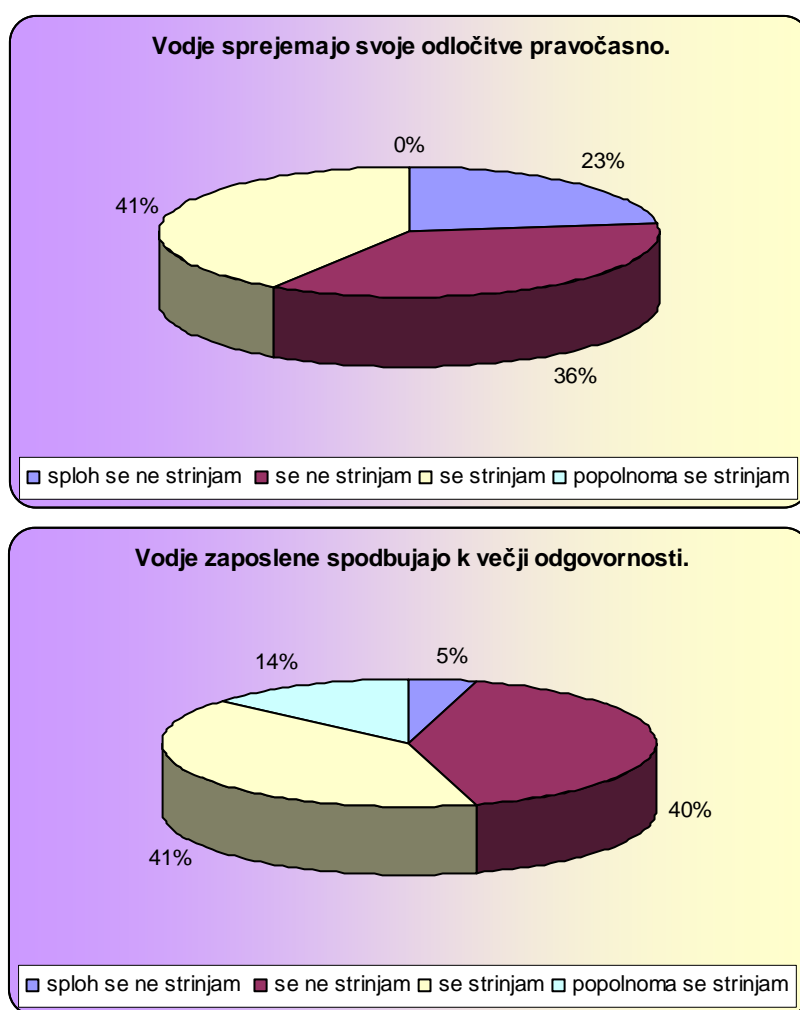
Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam

Pri trditvah na področju vodenja so ocene povprečne, z večino trditev se zaposleni strinjajo. Zaposleni menijo, da se ukazovalno vodenje odpravlja (Slika 19) in to je razvidno že iz prvega sklopa, kjer se 59 % zaposlenih strinja s trditvijo, da poteka pogovor z nadrejenimi sproščeno.



Slika 19: Grafični prikaz o odpravljanju ukazovalnega vodenja nadrejenih

S trditvijo (Slika 20), da vodje spodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti, se ne strinja 40 % zaposlenih. V podjetju se velikokrat pogreša tudi pravočasna in jasna strokovna navodila s strani vodstva, kar med zaposlenimi in v njihovem medosebnem odnosu povzroča zmedo in negotovost (povprečna ocena je 2,18). Vendar tudi nadrejeni pogrešajo povratne informacije s strani delavcev, zato bi bilo potrebno nekoliko povečati motiviranost zaposlenih za sodelovanje. Potrebno bi bilo vnaprej informirati zaposlene v zvezi z rezultati poslovanja podjetja in cilji za prihodnost ter se z njimi posvetovati o možnosti uresničitve le-teh.

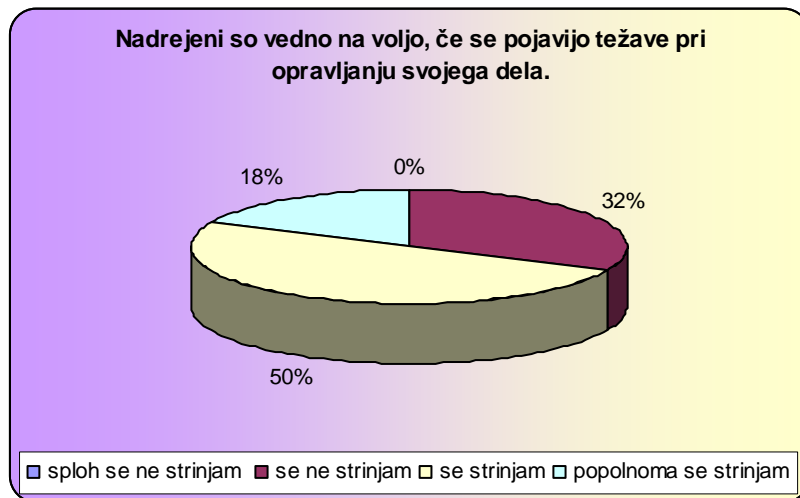


Slika 20: Grafični prikaz o lastnostih vodij

Vir: Lastna raziskava, 2006.

Pri trditvi (Slika 21), ali so nadrejeni vedno na voljo, če se pojavijo težave, se jih večina strinja. Nadrejeni so vedno pripravljeni prisluhniti raznim težavam ali nesporazumom, le včasih bi morali biti bolj aktivni pri urejanju in odpravljanju

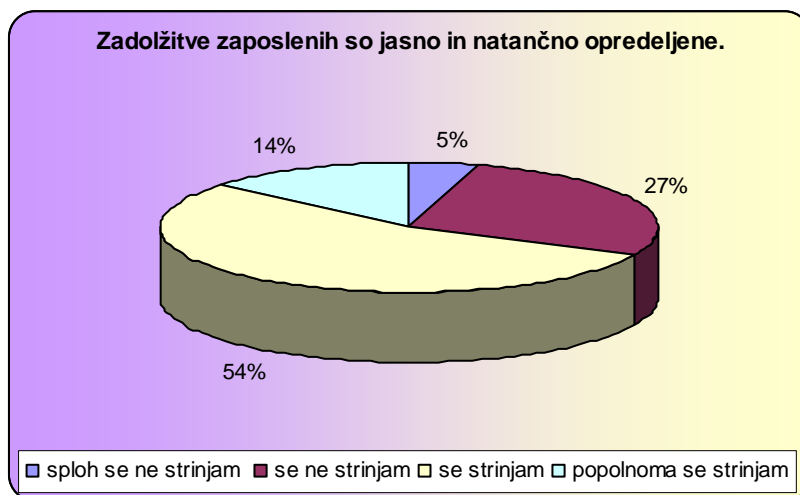
nekaterih nerazumevanj, ki se občasno pojavljajo. Nekaterim uspeva bolj, drugim manj.



Slika 21: Grafični prikaz o dosegljivosti vodij v primeru težav

Vir: Lastna raziskava, 2006.

Pri trditvi (Slika 22), ki pravi, da so zadolžitve zaposlenih jasno in natančno opredeljene, je večina zaposlenih seznanjena s tem, kaj se od njih pričakuje, kakšne so delovne razmere in zahteve delovnega mesta.



Slika 22: Grafični prikaz o strinjanju glede jasnosti opravljanja zadolžitvev

Vir: Lastna raziskava, 2006.

### 5.4.5 Organiziranost

V petem, zadnjem sklopu, smo želeli ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z organizacijsko strukturo, ali poznajo svoj položaj v podjetju in če je organizacijska klima spodbudna.

Posameznik lahko dobro deluje le v urejeni organizaciji, ki v kar največji meri odgovarja urejeni osebnosti. Temu je posledica skladnost, ujemanje med organizacijo kot delujočo strukturo ter osebnostjo, ki je prav tako delujoča struktura. Takšno okolje v organizaciji pomeni za posameznika varnost, prijetno počutje, usklajenost in hkrati dovolj vzpodbudno za uresničevanje svojih ciljev (Vrhovec, 2003, str. 45).

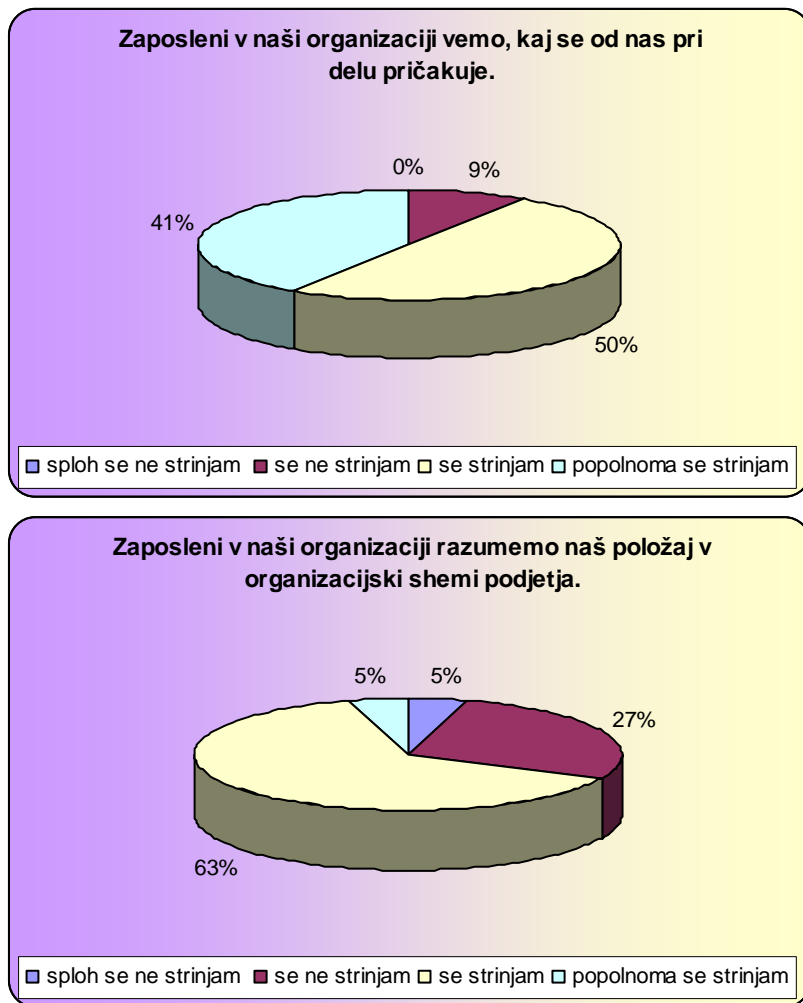
Na področju organiziranosti so bili rezultati dokaj visoki in ti so razvidni v Tabeli 5. Zaposleni natančno vedo, kaj se od njih v podjetju pričakuje, prav tako razumejo položaj, ki ga imajo v podjetju. Nadrejeni si prizadevajo za čim bolj pogost kontakt s podrejenimi.

Tabela 5: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop organiziranost

TRDITEV	Pogostost ocen v %				Povprečna ocena
	1	2	3	4	
1. V podjetju lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome, drugačne misli.	5	23	49	23	2,90
2. Velik poudarek je v našem podjetju na timskem delu.	14	27	41	18	2,63
3. Najvišje poslovodstvo si prizadeva za nenehen stik z zaposlenimi.	18	46	27	9	2,27
4. Zaposleni v naši organizaciji vemo, kaj se od nas pri delu pričakuje.	0	9	50	41	3,32
5. Zaposleni v naši organizaciji razumemo naš položaj v organizacijski shemi podjetja.	5	27	63	5	2,68

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam

Večina zaposlenih (povprečna ocena 3,32) v podjetju ve, kaj se od njih pri delu pričakuje, prav tako jih večina (63 %) razume položaj, ki ga ima v podjetju in te rezultate lahko vidimo na Sliki 23. Vodstvo posveča veliko pozornosti odnosu do gostov in si prizadeva za stalne izboljšave. Zaposlene redno opozarjajo na to, da naj svoje delo opravljajo izredno profesionalno in kakovost storitev stalno izboljšujejo.



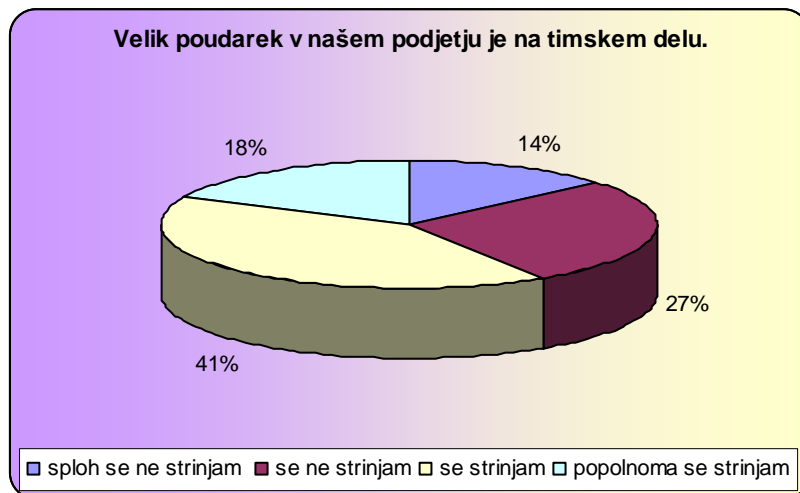
Slika 23: Grafični prikaz o položajih zaposlenih v organizacijski shemi

Vir: Lastna raziskava, 2006.

Za ostali odstotek, ki se ne strinja (Slika 23) pa predvidevamo, da so to tisti posamezniki, ki v organizaciji zasedajo mesta v več različnih oddelkih. To pomeni, da opravljajo več del različnih strok in ne vedo, kakšen je njihov realni položaj v organizaciji.

Iz Slike 24 je razvidno, da je v podjetju velik poudarek na skupinskem delu in na sodelovanju med posameznimi oddelki, saj se tako zaposleni obogatijo z idejami drugih, bolje spoznajo delo, pri delu so uspešnejši in zadovoljnejši. Prednosti skupinskega dela se kažejo predvsem v večjem znanju, različnih načinih dela, boljšem razumevanju problemov in rešitev. V podjetju Inclub d.o.o. bi brez sodelovanja ne uspeli nuditi gostom tako kakovostne storitve kot jo.

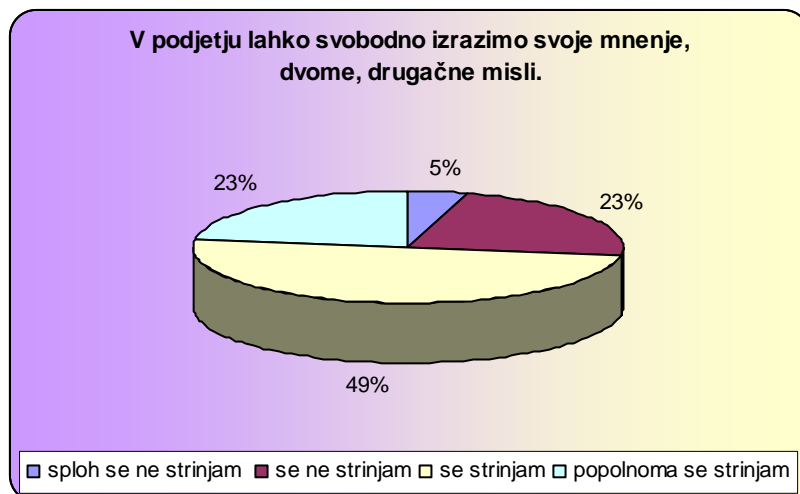




Slika 24: Grafični prikaz strinjanja glede poudarka na timskem delu v podjetju

Vir: Lastna raziskava, 2006.

Večina se strinja s trditvijo (Slika 25), da lahko svobodno izrazijo svoje mnenje, dvome in nove predloge. Svoboda izražanja prepričanij in mnenj zaposlenih res obstaja, zatakne pa se pri uslišanju ali upoštevanju prošenj in predlogov. V takem primeru se vodje oddelkov izgovarjajo na top management. Morali bi biti bolj aktivni pri poslušanju zaposlenih in uresničevanju boljših predlogov in mnenj, saj bi tako zagotovili tudi večjo motiviranost in posledično boljše odnose z gosti.

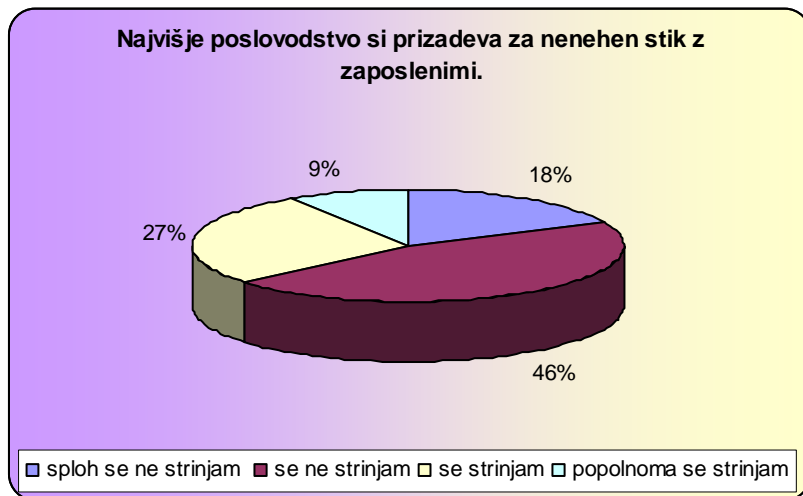


Slika 25: Grafični prikaz o svobodi izražanja v organizaciji

Vir: Lastna raziskava, 2006.

Nekoliko manj se strinjajo s trditvijo (Slika 26), da si najvišje poslovodstvo prizadeva za nenehen stik z zaposlenimi. Pogrešajo sodelovanje z nadrejenimi za izmenjavo mnenj, kjer se velikokrat pokažejo nove raznovrstne ideje in rešitve, a so le malokrat uslišane. Pomanjkljivo je pravočasno in korektno prenašanje poslovnih

informacij od vrha navzdol. Vodje oddelkov premalo ali sploh ne informirajo sodelavcev. Komunikacija največkrat poteka kar preko listkov.



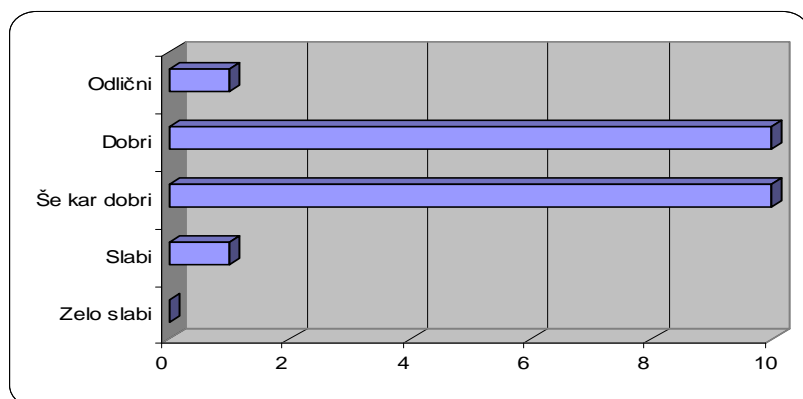
Slika 26: Grafični prikaz glede strinjanja o prizadevnosti vodstva za nenehen stik z zaposlenimi

Vir: Lastna raziskava, 2006.

V **drugem delu vprašalnika** so anketirani najprej odgovorili na dve vprašanji v zvezi z odnosi med sodelavci in odnosi z nadrejenimi tako, da so obkrožili en odgovor izmed več danih možnosti.

### 1) ODNOSI S SODELAVCI

Večina zaposlenih je odnose s sodelavci označila kot dobre, en anketiranec jih je označil kot odlične, en pa kot slabe (Slika 27).

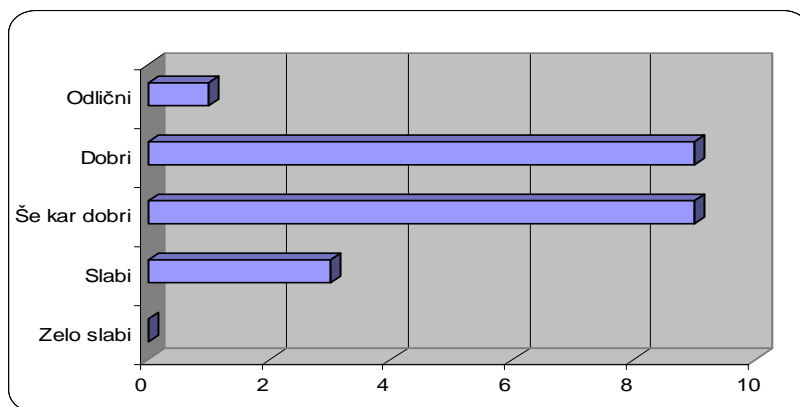


Slika 27: Grafični prikaz o odnosih med zaposlenimi

Vir: Lastna raziskava, 2006.

## 2) ODNOSI Z NADREJENIMI

Anketirani (Slika 28) so odnose med nadrejenimi in podrejenimi opredelili s še kar dobrimi in dobrimi. To pomeni, da se z vodstvom večinoma dobro razumejo, a potrebujejo več sodelovanja in sprotnega reševanja težav. Nihče od zaposlenih ni opredelil odnose z nadrejenimi kot zelo slabe.



Slika 28: Grafični prikaz o odnosih z nadrejenimi

Vir: Lastna raziskava, 2006.

V zadnjem sklopu vprašanj so anketirani lahko prosto odgovorili na tri vprašanja in izrazili svoja mnenja.

- **Kaj vas pri sodelavcih najbolj moti?**

Na vprašanje, kaj zaposlene pri sodelavcih najbolj moti, so bili odgovori zelo različni, predvsem so anketirani podali veliko odgovorov. Ti so namreč odvisni od tega, koliko so družabni, koliko so se pripravljene prilagajati drug drugemu. Nekaj odgovorov je bilo zelo negativnih, saj izražajo mnenje, da so določeni sodelavci neodkriti, zahrbtni. Drugi so odgovarjali, da jih moti predvsem to, da so določeni sodelavci neorganizirani, zamujajo pri prihodu na delovno mesto. Mnogi so se pritoževali nad nezainteresiranostjo za boljše opravljeno posameznikovo delo, nestrokovnostjo in neodkritostjo. Kar nekaj anketiranih moti, da želijo imeti njihovi sodelavci nadzor nad opravili, ki sploh niso v njihovi pristojnosti.

- **Kaj pri sodelavcih najbolj cenite?**

Največ zaposlenih je poudarilo, da pri sodelavcih najbolj cenijo, če so jim pripravljene pomagati, kadar česa ne razumejo, ne znajo ali preprosto ne morejo sami narediti, ter da so iskreni in odkriti eden do drugega, saj lahko samo to vodi do

dobrih medosebnih odnosov. Ostale lastnosti, ki jih cenijo pri sodelavcih so prijaznost, prizadevnost, poštenost in korektnost.

- **Kje menite, da so največji problemi pri komuniciranju v podjetju? Kako bi jih odpravili?**

V podjetju prihaja do težav v komunikaciji, kar so potrdili tudi zaposleni. Pri odgovoru na tretje vprašanje so navedli probleme, ki najpogosteje slabijo dobro učinkovito interno komuniciranje.

Najbolj omenjen problem je, da je komuniciranje preveč enostransko, od zgoraj navzdol. Največkrat so se zaposleni pritožili, da je pretok informacij slab, za to pa bi lahko bil razlog večizmensko delo, zaradi česar bi morali uvesti nove načine pretoka informacij. Zaposleni bi si želeli tudi več sestankov, kjer bi se zaposlene redno informiralo o določenih novostih, spremembah, ciljih. Vsak zaposlen mora prevzeti določeno odgovornost za delo, ki ga je opravil, zato lahko zelo negativno vpliva na interno komuniciranje, če posamezniki ob pojavu nepravilnosti enostavno prevalijo krivdo na nekoga drugega. Zaposleni so prepričani, da prihaja tudi do zavisti, včasih pa se pokaže tudi pomanjkljivo znanje.

## **5.5 Predlog za izboljšanje učinkovitosti internega komuniciranja z uvedbo intraneta**

Intranet je sodobna spletna tehnologija za notranje potrebe podjetja. Z njo podjetja vzpostavljajo predvsem novo obliko komunikacije in način komuniciranja. Omogoča skrb za obveščenost zaposlenih, shranjevanje informacij in dokumentov. Na ta način skrbimo za uspešno medsebojno komunikacijo in sodelovanje ter olajšamo dostop do programskih orodij. Spletne strani intraneta morajo biti čim bolj vsečne, imeti morajo uravnoteženo vsebino med pomembnimi in manj pomembnimi informacijami ter omogočati morajo objavo in izmenjavo kvalitetnih, točnih in ažurnih informacij.

### **5.5.1 Osnovni gradniki intraneta**

Intranet je skupek orodij in metod, ki bazirajo na komunikacijskem protokolu TCP/IP, in nam omogočajo uporabo tehnologij in storitev interneta v lokalnem omrežju. Intranet deluje na komunikacijskem protokolu, pasovni širini, strežniškemu

računalniku in operacijskim sistemom, programih za spletni strežnik, odjemalcih intranetnih vsebin ter osnovnih programskih rešitev.

Ponazorili bi ga lahko kot žepno različico interneta, saj gre za omrežje, ki uporablja iste protokole, tehnologije, aplikacije in naprave, kot se uporabljajo v internet omrežju. Kljub temu, da uporabljata iste protokole in storitve, pa se med seboj v določenih primerih razlikujeta. Tabela 6 vsebuje kratko primerjavo.

Tabela 6: Primerjava nekaterih kategorij med internetom in intranetom

<b>Internet</b>	<b>Intranet</b>
Hitrosti prenosa se razlikujejo.	Hitrosti so poznane ali vsaj predvidljive.
Orodja na strani odjemalca so različna.	Možnost standardnih orodij (ni pa nujno).
Uporabniki imajo različna znanja.	Uporabnike lahko izobrazimo.
Omejene animacije ali video (zaradi hitrosti).	Mogoča je popolna večpredstavnost.
Majhen vpliv na poslovne procese.	Velik vpliv na poslovne procese.

Vir: Rogers, 1996.

### **5.5.2 Prednosti in slabosti intraneta**

Prednosti intranetov lahko razdelimo na oprijemljive in neoprijemljive (Hills, 1997, str. 28–64, Intranet Roadmap, 2005, 3–4).

Oprijemljive (merljive) so:

- zmerni stroški implementacije,
- enostavnost uporabe,
- prihranek časa in denarja, hitrejši prenos informacij,
- razširljivost in fleksibilnost,
- povezovanje različnih platform, uporaba obstoječe infrastrukture,
- uporabniki nadzorujejo podatke.

Neoprijemljive (nemerljive) so:

- izboljšanja komunikacija,
- izboljšano odločanje,
- zbiranje in distribucija znanja,
- zmanjševanje birokracije,

- izboljšana produktivnost,
- izboljšan odnos s poslovnimi partnerji,
- podpora organizacijskemu učenju.

V današnjem času so slabosti intranetov povezane predvsem s slabim načrtovanjem oziroma upravljanjem intraneta (Hills, 1997, str. 46–49), npr:

- možnost kaosa,
- deljenje informacij in izguba nadzora,
- izguba produktivnosti,
- skrita oziroma neznana kompleksnost ter stroški.

### 5.5.3 Možna vzpostavitev intranet omrežja v podjetje Inclub d.o.o.

Podjetje Inclub d.o.o. je v letu 2005 posodabljal programske in strojne komponente LAN in PC, ki je razvidna v Prilogi 4. Menimo, da bi lahko intranet vzpostavili že na obstoječem omrežju in strojni opremi in bi to bila lahko zelo ugodna rešitev. Izvedba omrežja bi seveda terjala določene stroške izdelave in vzdrževanja, v katere pa bi bilo po našem mnenju smiselno investirati, če bi doprinesle vsaj nekaj koristi. V Tabeli 7 je prikazan cenik intranet postavk.

Tabela 7: Cenik intranet postavk slovenskega ponudnika informacijskih tehnologij

<b>Cenik intranet postavk</b>	Cena z DDV
Vzpostavitev intranet strežnika (osnovni modul - na vaš obstoječi računalnik)	<b>150.000 SIT</b> (625,94 EUR)
Razvoj vsebin oz. dodatni moduli	<b>po dogovoru</b>
Vzpostavitev požarne pregrade (firewall - na vaš obstoječi računalnik)	<b>15.000 SIT</b> (62,59 EUR)
Povezava intraneta z internetom (router - na vaš obstoječi računalnik)	<b>15.000 SIT</b> (62,59 EUR)
Vzpostavitev e-poštnega strežnika (na vaš obstoječi računalnik)	<b>30.000 SIT</b> (125,19 EUR)
Programiranje po zahtevi	<b>po dogovoru</b>

Vir: (Cenik intranet postavk, 2007).

Intranet bi zaposlenim olajšal dostop do pomembnih informacij v podjetju. Za dostop bi bili zadolženi skrbniki intraneta, ki bi lahko bili zaposleni v podjetju ali zunanji skrbniki. Zaposleni bi dostopali do intraneta z geslom in bi po njem krmarili

podobno kot po spletnih straneh, zaradi česar ne bi potrebovali posebnih računalniških znanj za njegovo uporabo. Intranetne aplikacije ali moduli bi vsebovali vse pomembne informacije oziroma novice za zaposlene in bi jih lahko razdelili v več različnih osnovnih modulov (Intranet – komuniciranje z internimi javnostmi, 2007).

AKTUALNO modul, bi vseboval podrobnejše informacije oziroma novice za zaposlene in najaktualnejše informacije v zvezi z igralništvom po Sloveniji in drugod po svetu.

O PODJETJU aplikacija, bi vsebovala osnovne podatke o podjetju, o njeni zgodovini ter ciljih in vizijah za prihodnost.

PROJEKTI modul, bi vseboval načrtovane dolgoročne strateške cilje, ki bi jih bilo potrebno doseči v določenih rokih.

ZA ZAPOSLENE aplikacija, bi vsebovala podatke o zaposlenih, potrebe po delavcih različnih strok, novicah na oglasni deski ter razna obvestila.

KOLENDAR modul bi služil beleženju sestankov, dogodkov poslovne narave ter nujnih individualnih in skupinskih opravil.

FORUM aplikacija bi omogočala dodajanje in pregledovanje aktualnih tem, sporočil ter zbirno mesto za izmenjavo mnenj, idej, komentarjev, stališč in razprav poslovne ter družbene narave.

Intranet, je zelo kompleksen sistem in za razvoj portala so potrebni mnogo večji načrti izgradnje te predlagane rešitve za uspešnejše komuniciranje. V to temo smo se spustili le toliko, da smo prikazali določene smernice za razvoj te spletne tehnologije.

Splošna percepcija je, da intranet pokaže prave učinke predvsem pri srednjih in večjih podjetjih z več kot 50 zaposlenimi (Hills, 1997, str. 49). Po našem mnenju so tovrstne predstave napačne. Menimo, da velikost podjetja ni pomembna, saj spletne tehnologije manjšim podjetjem omogočajo poslovanje na geografsko bistveno večjem območju in obenem ohranjajo nizke stroškovne strukture ter fleksibilnosti, ki sta pomembna dejavnika za uspešen nastop na trgu.

## 6 SKLEP

V sodobnem svetu temelji uspešnost podjetja vse pogosteje na samostojnih, visoko izobraženih, usposobljenih in zadovoljnih zaposlenih, ki se med seboj dobro razumejo in sodelujejo. Vendar se moramo zavedati, da je vsaka organizacija edinstvena, sestavljena iz različnih posameznikov, ki se morajo med seboj prilagajati, da delujejo kot celota, in sicer tako interno kot tudi eksterno. Za oblikovanje dobrih odnosov med zaposlenimi ni univerzalne formule, ki bi vsem zagotavljala odlične odnose, ampak so le-ti odvisni od vseh zaposlenih, njihovih osebnosti, splošne in delovne kulture, znanja in drugih dejavnikov.

Z metodo anketnega vprašalnika sem dobila dovolj poglobljen vpogled v obravnavano področje znotraj podjetja. Tak pristop mi je omogočil tudi nekoliko širši vpogled v stanje znotraj obravnavanega podjetja. Z veliko mero gotovosti lahko trdim, da so rezultati izvedenega anketiranja zelo pričakovani in odraz nekega realnega stanja v podjetju.

Z delom v podjetju Inclub d.o.o. in z analiziranjem vprašalnika sem ugotovila, da odnosi med zaposlenimi niso idealni, vendar se v podjetju zavzemajo in trudijo, da bi jih izboljšali. V podjetju obstajajo napeti odnosi med zaposlenimi v različnih oddelkih. Glavno težišče napetosti je med zaposlenimi v oddelku gostinstva in v oddelku igralnih avtomatov. Zaposleni pogrešajo predvsem bolj pristne odnose med sodelavci, brez nepotrebnih konfliktnih situacij, več sprotnega informiranja o spremembah v podjetju, ki povečajo zaupanje do sodelavcev in nadrejenih. Določiti je potrebno nove načine in oblike komuniciranja, da bo pretok informacij potekal nemoteno, smiselno bi bilo uvesti več učinkovitih sestankov, motivirati z določenimi oblikami nagrajevanja in povečati zavzetost za svoje delo in pripadnost z določenimi izpopolnjevalnimi tečaji.

Srednji menedžment boleha za določenim pomanjkanjem strokovnih in menedžmentskih znanj. Svoje vloge v smislu ustreznega informiranja, koordiniranja in urejanja ter razreševanja notranjih napetosti ne opravljajo v zadovoljivi meri. Oddelčni sestanki, kot eno izmed najpogostejših orodij za urejanje odnosov med zaposlenimi, so le izjemoma uporabljeni. Letni ali celo polletni razgovori vodij s posameznimi zaposlenimi niso v navadi. Potrebno bi bilo uvesti več sistematičnega



funkcionalnega izobraževanja srednjega menedžmenta, ki bi na osnovi na novo pridobljenih znanj bolje opravljal svoje delo.

Menim, da bi morala podjetja poleg bistvenega cilja, ki je ustvarjanje dobička, vlagati tudi v zaposlene, v njihove zmožnosti ter izkoristiti znanja in sposobnosti svojih delavcev. Kajti še tako dobro zamišljena poslovna strategija nima nobenega pomena, če ni zaposlenih, ki bi jo bili sposobni ali pripravljeni uresničiti. Zelo hitro se lahko zgodi, da postanejo zaposleni nezadovoljni, bodisi zaradi tega, ker jim podjetje ne nudi nadaljnega razvoja, bodisi zaradi tega, ker ne čutijo pripadnosti organizaciji. Zaposleni so tisti, po katerih se podjetja v konkurenčnem in poslovnem okolju med seboj razlikujejo. Ljudje imamo različna znanja, sposobnosti in spretnosti, s pomočjo katerih si podjetje pridobi ali ohrani konkurenčno prednost na tržišču.

## 7 LITERATURA

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

**Brajša, P.** (1983). *Vodenje kot medosebni proces: (odnosna psihodinamika vodenja)*. 1. Natis. Ljubljana: Univerzum.

**Casson, Herbert, N.** (1995). *Umetnost govora: Learn to speak well*. 2. Predelana izdaja. Ljubljana: Pravljično gledališče.

**Cenik** intranet postavk. Pridobljeno 24.10.2007 s svetovnega spleta: [<http://www.playstar.si/podjetje/podjetje.html>].

**Dialogos: Interno organizacijsko komuniciranje**. Pridobljeno 27.8.2007 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>.

**Dialogos: Nova managerska teorija ali teologija?** Pridobljeno 27.8.2007 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/>.

**Dialogos: Strateško upravljanje internih komunikacij**. Pridobljeno 27.8.2007 s svetovnega spleta: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/stratesko-upravljanje-ik/>.

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

**Flaherty, Karen E., James M. Pappas** (2000). *The Role of Trust in Salesperson – Sales Manager Relationships*. New York: Journal of Personal Selling & Sales Management, 4(20), str. 271–278.

**Gruban, B., Verčič, D., Zavrl, F.** (1998). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

**Hills, M.** (1997). *Intranet Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons.

**Interni viri** Inclub d.o.o. – koncesijska knjiga, Nova Gorica, 2005.

**Intranet** – komuniciranje z internimi javnostmi. Pridobljeno 24.10.2007 s svetovnega spleta: <http://www.virtuapr.com/index.php?id=48>

**Intranet Roadmap**. Pridobljeno 24.10.2007 s svetovnega spleta: <http://www.intranetroadmap.com>.

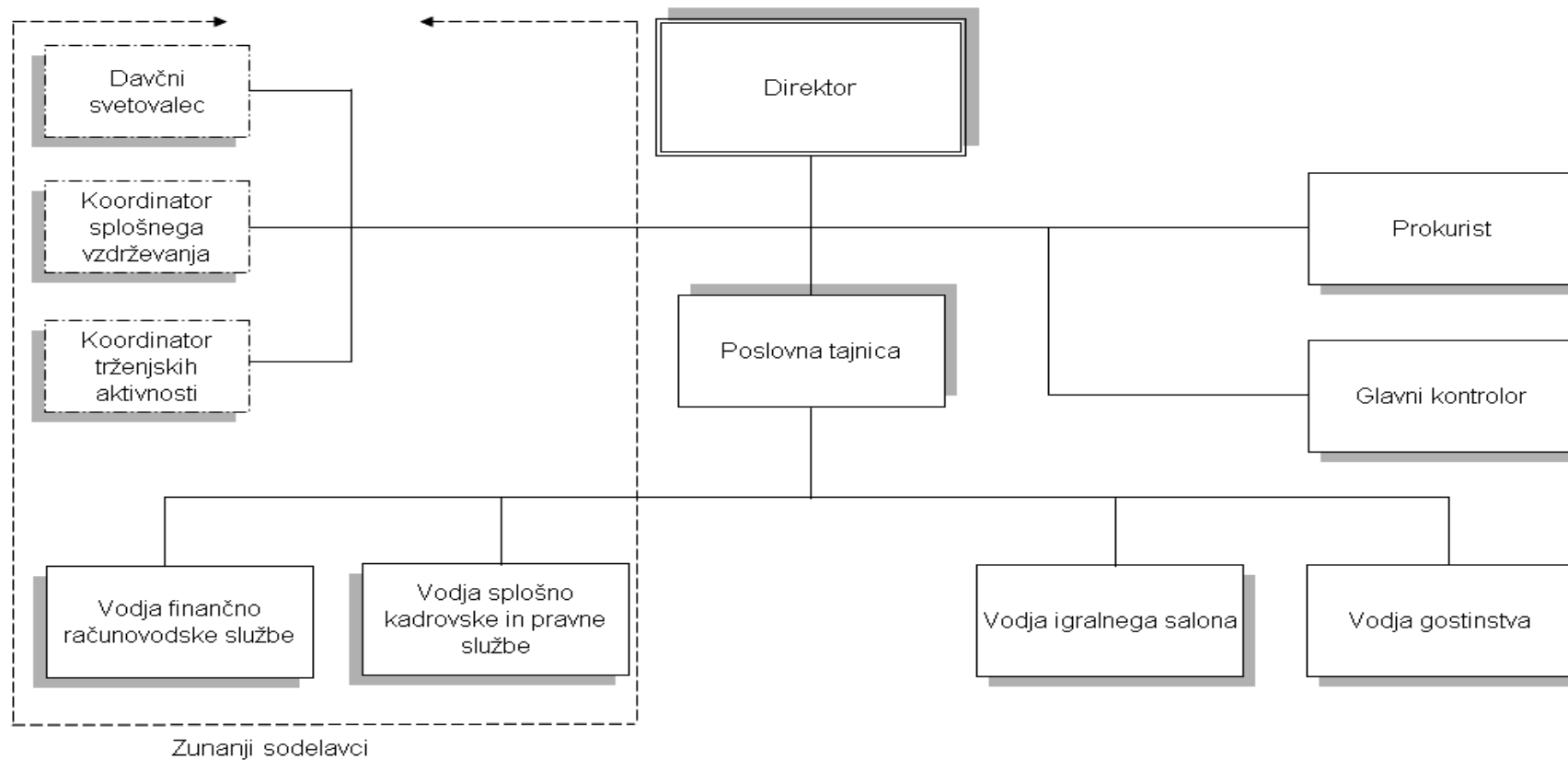
**Kavčič, B.** (2002). *Poslovno komuniciranje*. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

**Komuniciranje**. Pridobljeno 26.8.2006 s svetovnega spleta: <http://www.s-gimsl.kr.edus.si/gradiva/inf/komuniciranje.htm>.

- Koražija, N.** (2003). *Na šefa se vedno odzivamo čustveno*. Manager, 1(12), str. 24–26.
- Kotler, P.** (1996). *Marketing management: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Slovenska izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lipičnik, B.**(1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mandić, T.** (1998). *Komunikologija: psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Možina, S.** (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S.,** (in drugi), (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Bernik, J., Svetic, A.** (2004). *Osnove managementa*. Piran: Gea College – Visoka šola za podjetništvo.
- Možina, S., Damjan, J.** (1997). *Poslovno komuniciranje*. 7. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Enota za založništvo.
- Možina, S., Florjančič, J.** (1986). *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A.** (1995). *Poslovno komuniciranje*. 1. natis. Maribor: Obzorja.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F.** (1993). *Management*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, I., M.** (1995). *Uspešno poslovno komuniciranje*. 1. natis. Ljubljana: Forum [i.e.] Novi Forum.
- Thill, John, V., Bovee, Courtland, L.** (1991). *Excellence in Business Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Treven, S.** (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba.
- Vrhovec, S.** (2003). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. 2. dopolnjena izdaja. Celje: Šolski center, Višja strokovna šola.

# ***PRILOGE***

**PRILOGA 1: Organizacijska struktura podjetja Inclub d.o.o.**



Vir: Interno gradivo podjetja Inclub d.o.o., 2005.

**PRILOGA 2: Sistematizacija delovnih mest v podjetju Inclub d.o.o.**

	Naziv delovnega mesta	Stopnja izobrazbe	Redno zaposleni	Zaposleni po pogodbi, študentje	Vrsta oteženih pogojev dela
1	Direktor družbe	VII	1		Delovni čas brez omejitev
2	Tajnica	VI	1		
3	Administrator			2	
4	Vodja igralnega salona	VI	1		Delovni čas brez omejitev
5	Prokurist	V	1		Delovni čas brez omejitev
6	Glavni kontrolor	V	1		Delovni čas brez omejitev
7	Interni nadzornik	VI	1		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
8	Koordinator vzdrževanja	V	1		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
9	Interni nadzornik-inšpektor iger I	V	2		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
10	Interni nadzornik-inšpektor iger II	V	4		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
11	Vzdrževalec I	V	4		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
12	Vzdrževalec II	V	1		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
13	Glavni blagajnik	VI	1		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
14	Blagajnik I	V	2		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
15	Blagajnik II	V	4		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
16	Poslovodja restavracije	V	1		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
17	Natakar	IV	5	2	Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
18	Vale	IV		12	Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
19	Kuhar	IV	3		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
20	Glavni receptor	V	0		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
21	Receptor I	IV	1		Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
22	Receptor II	IV	1	12	Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
23	Čistilka	I		3	Izmensko delo, delo ob nedeljah in prazniki
	<b>SKUPAJ</b>		<b>36</b>	<b>31</b>	

Vir: Interno gradivo podjetja Inclub d.o.o., 2005.

### **PRILOGA 3: Vprašalnik o odnosih z zaposlenimi v podjetju Inclub d.o.o.**

#### ***Spoštovani!***

*Sem Ana Gabrijelčič študentka Visoko-poslovno tehniške šole v Novi Gorici in za zaključek praktičnega usposabljanja potrebujem vaše mnenje o odnosih med zaposlenimi (med sodelavci, med podrejenimi in nadrejenimi) v podjetju Inclub d.o.o.*

*Namen vprašalnika je ugotavljanje načinov in oblik komuniciranja ter preučevanje odnosov med zaposlenimi. Zato vas prosim, da mi namenite nekaj vašega dragocenega časa in odgovorite na vprašanja po vaših najboljših močeh in seveda čim bolj iskreno. Odgovori so popolnoma anonimni in bodo uporabljeni izključno pri izdelavi poročila o praktičnem usposabljanju.*

***Za vašo pomoč se vam že vnaprej prisrčno zahvaljujem!***

#### **NAVODILA:**

**Pri naslednjih trditvah označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1 – sploh se ne strinjam, 4 – popolnoma se strinjam.**

	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam
1. V podjetju se zaposleni pogovarjamo z vodstvom in nadrejenimi sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4
2. Vodstvo posreduje zaposlenim informacije na razumljiv način.	1	2	3	4
3. Delovni sestanki so redni in učinkoviti.	1	2	3	4
4. O ključnih spremembah v podjetju smo zaposleni pravočasno obveščeni.	1	2	3	4
5. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4
6. Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, ko se to pri delu zahteva.	1	2	3	4

7. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
8. Odnosi med zaposlenimi zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
9. V naši organizaciji zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
10. Zaposleni med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
11. Odnosi s sodelavci so dobri.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
12. Sodelavci v organizaciji si med seboj zaupamo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
13. Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave pri opravljanju svojega dela.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
14. Ukazovalno vodenje nadrejenih se odpravlja.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
15. Vodje zaposlene spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
16. Najvišje poslovodstvo si prizadeva za nenehen stik z zaposlenimi.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
17. Zaposleni v naši organizaciji vemo, kaj se od nas pri delu pričakuje.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
18. Zaposleni v naši organizaciji razumemo naš položaj v organizacijski shemi podjetja.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
19. Zadolžitve zaposlenih so jasno in natančno opredeljene.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
20. Vodje sprejemajo svoje odločitve pravočasno.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
21. V podjetju lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome, drugačne misli.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>



22. Odgovornosti in pooblastila zaposlenih v organizaciji so uravnotežena.	1	2	3	4
23. Zaposleni zaupamo nadrejenim in vodstvu.	1	2	3	4
24. Pogost vzrok konfliktnih razmerij v podjetju so komunikacijski problemi.	1	2	3	4
25. Velik poudarek v našem podjetju je na timskem delu.	1	2	3	4
26. Moje delo je večinoma zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	1	2	3	4

**Pri naslednjih vprašanjih obkrožite črko pred odgovorom, ki se vam zdi najbolj**

**ustrezen:**

1. Odnose s **sodelavci** v podjetju ocenjujem na splošno kot:

- a) odlične
- b) dobre
- c) še kar dobre
- d) slabe
- e) zelo slabe

2. Odnose z **nadrejenimi** v podjetju ocenjujem na splošno kot:

- a) odlične
- b) dobre
- c) še kar dobre
- d) slabe
- e) zelo slabe

Kratko odgovorite na naslednja vprašanja:

1. Kaj vas pri sodelavcih najbolj moti?

---

---

---

2. Kaj pri sodelavcih najbolj cenite?

---

---

---

3. Kje menite, da so največji problemi pri komuniciranju v podjetju? Kako bi jih odpravili?

---

---

---

***Še enkrat najlepša hvala za odgovore!***

**PRILOGA 4: Tipologija lokalnega omrežja podjetja Inclub d.o.o.**

