

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

DARJA LISJAK

MENTOR: ASIST. DR. BRANKO ILIČ
SOMENTORICA: ASIST. JANA NADOH

**SOCIOLOŠKI VIDIKI UVEDBE ELEKTRONSKEGA
NOTRANJEGA KOMUNICIRANJA V
ZAVAROVALNICI TRIGLAV, D.D. – CENTRALA**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2005

KAZALO	1
1. UVOD	4
2. KONCEPTUALNA RAZMEJITEV KOMUNICIRANJA V POSLOVNO – ORGANIZACIJSKEM OKOLJU	6
2.1 Poslovno komuniciranje	6
2.2 Organizacijsko komuniciranje.....	6
2.3 Upravljaljsko komuniciranje.....	7
2.4 Tržno komuniciranje	7
2.5 Institucionalno komuniciranje	7
2.6 Korporativno komuniciranje	8
3. ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE	9
3.1 Pojem organizacijskega komuniciranja	9
3.2 Vloga in namen organizacijskega komuniciranja	11
3.2.1 Komunikacijska struktura	13
3.2.1.1 Formalno komuniciranje.....	13
3.2.1.2 Neformalno komuniciranje.....	16
3.2.1.3 Smeri komuniciranja	16
3.2.1.4 Komunikacijska mreža	18
3.2.2 Funkcije komuniciranja.....	19
4. ELEKTRONSKO NOTRANJE KOMUNICIRANJE.....	21
4.1 Elektronsko notranje komuniciranje in organizacijska struktura.....	21
4.1.1 Opredelitev organizacijske strukture.....	21
4.1.2 Mehanska in organska struktura.....	23
4.1.3 Tipologija organizacijskih struktur	23
4.1.3.1 Enostavna struktura	23
4.1.3.2 Poslovno –funkcijska struktura	24
4.1.3.3 Produktno – matrična struktura.....	24
4.1.3.4 Decentralizirana struktura.....	24
4.1.3.5 Projektno – matrična struktura	25
4.1.3.6 Hibridna struktura.....	25
4.1.4 Spremembe v organizacijski strukturi.....	25
4.1.4.1 Centralizacija	26

4.1.4.2 Decentralizacija	26
4.2 Elektronsko notranje komuniciranje in organizacijska kultura	26
4.2.1 Opredelitev organizacijske kulture.....	27
4.2.2 Sestavine organizacijske kulture	28
4.2.3 Tipologija organizacijskih kultur	29
4.2.3.1 Kultura moči.....	29
4.2.3.2 Kultura vlog.....	30
4.2.3.3 Kultura nalog	30
4.2.3.4 Kultura osebnosti	30
4.2.4 Spremembe v organizacijski kulturi.....	31
4.3 Elektronsko notranje komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih.....	32
4.3.1 Pomen socialnega kapitala v organizaciji	32
4.3.1.1 Socialna omrežja	33
4.3.1.2 Komuniciranje.....	34
4.3.1.3 Porazdelitev moči.....	35
4.3.2 Pogoji za krepitev socialnega kapitala v organizaciji	36
5. RAZISKAVA O NOTRANJEM KOMUNICIRANJU IN PROGRAMSKEM	
OKOLJU LOTUS NOTES V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, D. D. – CENTRALA ...	38
5.1 Zavarovalnica Triglav, d.d. doma in v svetu	38
5.1.1 Organizacijska struktura Zavarovalnice Triglav, d.d.	39
5.1.2 Organizacijska kultura v Zavarovalnici Triglav, d.d.....	41
5.1.3 Zadovoljstvo zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, d.d.....	43
5.1.4 Komunikacijska struktura Zavarovalnice Triglav, d.d. – Centrala	44
5.1.4.1 Programsko okolje Lotus Notes	46
5.2 Raziskava	48
5.3 Metodološke omejitve	49
5.4 Analiza rezultatov raziskave	50
5.4.1 Demografski podatki anketirancev.....	50
5.4.2 Zadovoljstvo anketirancev z notranjim komuniciranjem.....	52
5.4.3 Zadovoljstvo zaposlenih z Lotus Notes programom za izvajanje elektronskega notranjega komuniciranja	55
5.4.4 Razmerja v zadovoljstvu zaposlenih s komuniciranjem v organizaciji in programom Lotus Notes glede na spol, stopnjo izobrazbe in starost.....	65

5.5 Sociološki vidiki uvedbe elektronskega notranjega komuniciranja v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala.....	70
6. SKLEP.....	75
7. LITERATURA IN VIRI.....	77
8. PRILOGA	86

1. UVOD

Komuniciranje z in med zaposlenimi je ena izmed najpomembnejših dejavnosti v organizaciji, saj je ravno komuniciranje tisto, ki povezuje zaposlene med seboj in daje organizaciji smisel. Organizacijsko komuniciranje je tesno povezano s pripadnostjo zaposlenih organizaciji, z uspešnostjo poslovanja in ugledom organizacije. Zaradi vedno bolj intenzivnih sprememb v samem okolju organizacij (spremembe v demografskih značilnostih svetovnega prebivalstva, preoblikovanje politične organiziranosti držav, spremenjena razmerja moči med ekonomskimi subjekti itd.) in predvsem pojava novih tehnologij ter z njo povezanega prenosa znanja, postaja sposobnost obvladovanja procesa komuniciranja še bolj nujna (Nadoh in Podnar, 2004).

Informacijska tehnologija¹ postaja nepogrešljiva za medsebojno komuniciranje ter izmenjavo najrazličnejših podatkov in ker v zadnjem času v evropskih podjetjih narašča uporaba elektronskega notranjega komuniciranja (Nadoh in Podnar, 2004), želim raziskati, kako se omenjeni trend kaže v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala. Zanima me predvsem, na kakšen način se elektronska oblika notranjega komuniciranja povezuje z organizacijsko strukturo in kulturo, pa tudi v kolikšni meri se omenjena oblika komuniciranja povezuje z zadovoljstvom zaposlenih.

Glede na to, da se v nekaterih organizacijah elektronska oblika notranjega komuniciranja bolj uporablja kot v drugih, predpostavljam, da na odločitev menedžmenta o uvajanju tovrstnega komuniciranja v organizacijo vplivata njena velikost in struktura. Slednja lahko ob uporabi omenjenega komuniciranja postane bolj centralizirana oziroma decentralizirana. Predpostavljam tudi, da elektronsko notranje komuniciranje posredno spreminja organizacijsko kulturo, saj informacijska tehnologija, zaradi uporabe novih komunikacijskih vzorcev, prinese spremembe pri opravljanju delovnih obveznosti, kar pripelje tudi do oblikovanja novih prepričanj in vrednot zaposlenih. Moja zadnja predpostavka pa je, da elektronsko notranje komuniciranje izboljšuje informiranost, sam proces komuniciranja in sodelovanje med zaposlenimi ter s tem prispeva k večjemu zadovoljstvu pri delu.

¹ Pojem informacijske tehnologije zajema znanstvene, tehnološke in tehnične discipline ter organizacijske tehnike, ki se uporabljajo v različnih vrstah uporabe informacij. Gre za medsebojen vpliv računalnikov, človeka in strojev ter za povezavo z družbenimi, ekonomskimi in kulturnimi vprašanji (Zorkoczy, 1987).

Na samem začetku diplomske naloge razmejim komunikacijska področja in nato v nadaljevanju izpostavim organizacijsko komuniciranje. Nadaljujem s prikazom pomena elektronskega notranjega komuniciranja za samo delovanje organizacije in njegovo povezavo z organizacijsko strukturo, kulturo in zadovoljstvom zaposlenih. Sledi zadnje poglavje, v katerem predstavim Zavarovalnico Triglav, d.d. - Centrala, opišem namen in cilj moje raziskave ter predstavim hipoteze in metodološki pristop. Diplomsko nalogo zaključim z analizo in interpretacijo rezultatov ter podam predloge izboljšav.

2. KONCEPTUALNA RAZMEJITEV KOMUNICIRANJA V POSLOVNO – ORGANIZACIJSKEM OKOLJU

Komuniciranju v poslovno-organizacijskem okolju običajno rečemo kar poslovno ali pa samo organizacijsko komuniciranje. Pojem komuniciranja, ki ga povezujemo z organizacijo, pa je v resnici zelo kompleksen. Glede na doseganje organizacijskih ciljev ga Podnar in Kline (2003) razdelita v šest komunikacijskih področij, ki se med seboj sicer prekrivajo, pa so vendarle preveč različna, da bi bilo razmejitve moč zanemariti.

2.1 Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje se ukvarja predvsem s temami, kot so veščine komuniciranja, vrste poslovnega komuniciranja (npr. poslovni razgovor, sestanek, nastopi in predstavitve), raba poslovnega komuniciranja (npr. pogajanja, komuniciranje v prodaji) ter etika in estetika poslovnega komuniciranja (Možina in drugi, 1998). Poslovno komuniciranje lahko torej opredelimo kot akademsko disciplino, ki se ukvarja z uporabo, aplikacijo in oblikovanjem načinov izražanja, simbolov in znakov, ki spremljajo profitno naravnane aktivnosti, povezane z zagotavljanjem izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo človeške potrebe in želje (Reinsch in Lamar, 1991). Pojem poslovnega komuniciranja zato najdemo v povezavi z retoriko, stilistiko, jezikoslovjem in komunikologijo.

2.2 Organizacijsko komuniciranje

Če lahko za poslovno komuniciranje rečemo, da je usmerjeno v preučevanje in učenje določenih veščin in tehnik komuniciranja, je organizacijsko komuniciranje usmerjeno v sam proces komuniciranja in je precej sociološko obarvano, saj izhaja iz sociologije kot vede. Za razliko od poslovnega komuniciranja, ki je usmerjeno tako navznoter kot navzven, je organizacijsko komuniciranje usmerjeno izključno na notranje okolje organizacije (Reinsch in Lamar, 1991). Z drugimi besedami, organizacijsko komuniciranje je notranje komuniciranje.

2.3 Upravljavsko komuniciranje

Namen upravljavskega komuniciranja je razvijanje in širjenje znanja, ki pripomore k povečanju učinkovitosti in uspešnosti menedžerjev, delujočih v sodobnih poslovnih okoljih (Smeltzer, 1996). Na komuniciranje se v tem primeru primarno ne gleda kot na tehniko ali spretnost (poslovno komuniciranje), niti ne kot na proces (organizacijsko komuniciranje), pač pa predstavlja sredstvo za doseg cilja (Smeltzer in drugi, 1983). Gre za poznavanje, uporabo in izpolnjevanje problematik komuniciranja med menedžerji v notranjem in zunanjem okolju organizacije.

2.4 Tržno komuniciranje

Osnovna funkcija tržnega komuniciranja je vzpostavitev menjave med potrošnikom in organizacijo. Pošiljatelj sporočila ni več posameznik, kot je v primeru poslovnega, organizacijskega in upravljavskega komuniciranja, temveč to vlogo prevzame organizacija sama. »Elementarni cilj strategije tržnega komuniciranja je pomoč pri prodaji produkta, da bi se tako zagotovil obstoj podjetja« (Burnett in Moriarty, 1997: 4). Osnovni namen izvajanja tržnega komuniciranja je tako maksimizacija profita.

2.5 Institucionalno komuniciranje

Vzporedno s tržnim se je razvijalo tudi institucionalno komuniciranje. V literaturi sta zapisani dve glavni opredelitvi institucionalnega komuniciranja. Prva pravi, da gre za razširitev pojma promocije, druga pa institucionalno komuniciranje enači z odnosi z javnostmi. Dejansko gre za različne tehnike, metode komuniciranja ter njihove integracije in na ta način vzpostavljanje odnosov z notranjimi in zunanjimi javnostmi. Pojem institucionalnega komuniciranja je podoben pojmu promocije, torej motiviranju potrošnikov za nakup nekega izdelka, vendar je razlika med njima predvsem v vsebinah komuniciranja (Pickton in Broderick, 2001).

2.6 Korporativno komuniciranje

V tem primeru izraz »korporativno« ni mišljen kot pridevnik, ki izhaja iz pojma korporacija, pač pa je mišljen v kontekstu latinske besede »corpus«, ki pomeni telo ali v prenesenem pomenu nanašajoč se na celoto (van Riel, 1995). Jedro tega pojma posledično ni v komuniciranju, temveč v korporativni identiteti in imidžu. Na tej podlagi si prejemnik oblikuje svojo podobo o pošiljatelju. V literaturi o korporativnem komuniciranju velja teza, da vse komunicira. Zato je omenjeno komuniciranje definirano zelo široko, kot vedenje, simboli ter komuniciranje (v ožjem pomenu besede) določenega korpusa (Birkigt in Stadler, 1986) in posledično služi kot krovni pojem vsem naštetim oblikam komuniciranja.

Opredeljene načine komuniciranja (poslovno, organizacijsko, upravljavsko, tržno in korporativno) sem izpostavila zato, da poudarim pomen ločevanja različnih konceptov komuniciranja, kar posledično prispeva k drugačnemu razumevanju in uporabi komuniciranja v organizacijah.

Komuniciranje v organizacijah lahko postaja z uvajanjem novih tehnologij enostavnejše in lažje, a to še ne pomeni, da se izboljšuje. Iz tega razloga se v nadaljevanju osredotočam na organizacijsko oz. notranje komuniciranje, saj se mi zdi, da je v času informacijske družbe, v smislu potrebe po izboljšanju komuniciranja, postavljeno na preizkušnjo. Pojavljajo se vprašanja, v kolikšni meri se bodo spremenili komunikacijski vzorci, ali bo medosebno komuniciranje »iz oči v oči« izginilo, kako bodo nove tehnologije vplivale na prenos ter deljenje znanja v organizaciji ipd.

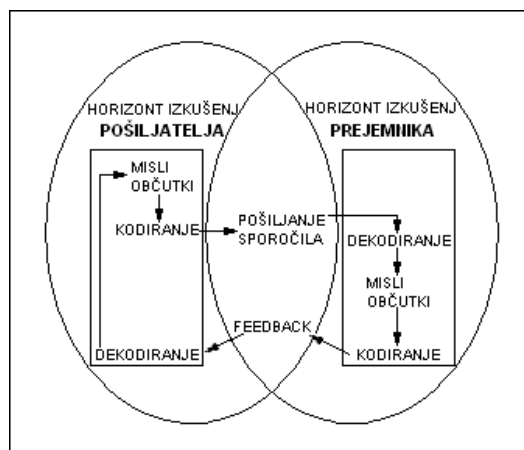
3. ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Organizacijsko komuniciranje je proces, skozi katerega se organizacije oblikujejo. Foltz (1981) pravi, da gre za informacije in občutke, ki se med zaposlenimi izmenjujejo navzgor, navzdol in v isti ravni organizacijskih linij. Gre torej za splet komunikacijskih aktivnosti znotraj organizacije. Po mnenju številnih avtorjev (Rozman, 2000; Berlogar, 1999; Daniels in Spiker, 1994; Quirke 1995) lahko organizacijsko komuniciranje posledično prispeva k boljšim odnosom med zaposlenimi in pozitivno vpliva na poslovno uspešnost organizacije.²

3.1 Pojem organizacijskega komuniciranja

»Organizacijsko komuniciranje je podobno individualnemu komuniciranju med ljudmi, saj gre za prenos in delitev idej zavednih in nezavednih sporočil« (Smith in drugi, 1997: 4). White in Chapman (1996: 11) predstavljata tehnični model komuniciranja, ki temelji na razmerju pošiljatelj-prejemnik. Prikazujeta horizont izkušenj, misli/občutkov, kodiranja/dekodiranja sporočil in interpersonalno povratno informacijo tako prejemnika kot pošiljatelja.

Slika 3.1: Tehnični model komuniciranja: pošiljatelj-prejemnik



Vir: White in Chapman (1999:11).

² Poslovno uspešne so tiste organizacije, ki s prilagajanjem na različne tržne in tehnološke okoliščine dosežejo ustrezno stopnjo intergracije in diferenciacije (Lawrence in Lorsch, 1969).

Osebno komuniciranje predstavlja osnovo za komuniciranje na višjih ravneh. Od našega sistema kodiranja in dekodiranja je odvisno, kako bomo prejeli in oddajali sporočila. V naslednji stopnji, *medosebnem komuniciranju*, pridobivamo informacije o sogovorniku in si o njem ustvarimo mnenje. Oblikujejo se medosebni odnosi, ki so podlaga za *komuniciranje v manjših skupinah*, med tremi ali več osebami. Večja kot je skupina, več je različnih interesov med njenimi člani. V takih primerih ni izključen proces grupiranja, ki začne skupino deliti, ni pa nujno, da jo tudi razdeli. Sledi najbolj kompleksno komuniciranje, *komuniciranje med skupinami*. Značilno je za velike organizacije, v katerih morajo skupine med seboj dobro komunicirati in sodelovati, če želijo dosegati želene cilje. Opisane oblike komuniciranja v organizacijah velikokrat potekajo vzporedno, predvsem pa sočasno (Berlogar, 1999).

Organizacijsko komuniciranje torej poteka na različne načine in v več smereh. Ker pa je sam pojem preveč kompleksen, ga ni mogoče opredeliti le z eno definicijo. Nekatere opredelitve organizacijskega komuniciranja prikazujem v nadaljevanju (glej Tabela 3.1).

Tabela 3.1: Pregled nekaterih opredelitev organizacijskega komuniciranja

Avtor	Letnica, stran	Opredelitev
Shockley-Zalaback	1999, 28	Proces, prek katerega se organizacije oblikujejo in obenem soustvarjajo in oblikujejo dogodke v njih in okrog njih. Gre za kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena.
Daft	1997, 560	Proces, v katerem gre za izmenjavo in razumevanje informacij med dvema ali več ljudmi, navadno z namenom motiviranja ali vplivanja na vedenje.
Goldhaber	1990, 16	Proces ustvarjanja in menjave sporočila znotraj omrežja medsebojno odvisnih povezav z namenom odzivanja na spremembe okolja.
Gibson in Hodgetts	1986, 8	Prenos informacij in znanja med člani organizacije z namenom doseganja organizacijske učinkovitosti in uspešnosti.
Haggblade	1982, xxiv	Zadeva vsakršno komuniciranje znotraj organizacije in vpliv tega na upravljanje organizacije.
Koehler in Taugher	1982, 1	Vsota različnih in raznolikih delov.
Foltz	1981, 5	Izmenjava informacij, zamisli in občutkov, navzdol, navzgor in v isti ravnini organizacijskih linij. Z eno besedo izmenjava.
Lewis	19975, 5	Izmenjava sporočil, idej in stališč, katerih posledica je medsebojno razumevanje nadrejenih in podrejenih.
Greenbaum	1974, 740	Je sestavljeno iz raznolikih sporočil in fenomenov njihovega posredovanja, ki vplivajo na formalne socialne enote, v katerih posamezniki delajo za skupni cilj. Lahko ga definiramo v smislu namena, operacionalnih procedur in struktur.

Vir: Nadoh in Podnar, 2004: 154

Učinkovitost organizacijskega komuniciranja³ se najbolje pokaže takrat, ko je komuniciranje nujno, torej ko v organizaciji ali pa njenem okolju prihaja do sprememb, katerim se je treba prilagoditi. Ker so socialne, politične, ekonomske in tehnične spremembe v moderni informacijski družbi že stalnica, je informacijska tehnologija za organizacijo vedno bolj pomembna (Morton, 1991).

Informacijska tehnologija je organizacijam odprla nove možnosti, ki pa včasih ne privedejo do pozitivnih učinkov. Več komuniciranja namreč ne prinese nujno tudi večje uspešnosti. V resnici naj bi stremeli k temu, da bomo komunicirali bolje in ne količinsko več (Richmond in McCroskey, 1992; Conrad, 1994). Ustrezna in pravočasna informacija je tisti element, ki povezuje organizacijo v funkcionalno celoto. Pri tem pa še vedno velja, da vsaka organizacija izbere svojo obliko komuniciranja. »Odločiti se mora, kakšen vzorec komuniciranja bo vzpostavila in kakšne informacije bo prenašala« (Černetič, 1997: 116).

3.2 Vloga in namen organizacijskega komuniciranja

Organizacijsko komuniciranje privlači pozornost raziskovalcev že od začetka 20. stoletja, pravi razmah pa doživlja od 60-ih let prejšnjega stoletja, vse do danes. Razlog gre prav gotovo iskati v povezovanju organizacijskega komuniciranja z uspehom organizacije (Jensen, 2003). Organizacijsko komuniciranje je ključnega pomena za obstoj in razvoj vsake organizacije, kot tudi za njeno definiranje in razmejitve od okolja (Dolphin, 1999). Še posebej pa je pomembno za odnose med zaposlenimi in usklajevanje delovnih funkcij. Uspehi organizacije namreč prihajajo od znotraj (Seiler, 1982), zato naj bi se vodilni zavedali, da vir konkurenčne prednosti niso samo proizvodi, tehnologija, finančni viri ipd., temveč da so to tudi in predvsem motivirani ter zadovoljni zaposleni. D'Aprix (1996) pravi, da mnoge organizacije sicer rutinsko prisegajo na zaposlene kot aktivno premoženje, vendar jih precej manj v to verjame, še manj pa jih deluje v tej smeri. V organizacijah se zato velikokrat pojavi razlika med tem, kar menedžerji govorijo in med tem, kar počnejo (glej Sliko 3.2).

³ O učinkovitosti organizacijskega komuniciranja govorimo takrat, ko je prenos sporočil in njihov sprejem ne samo jasen, temveč tudi pravočasen, in ko lahko posledično opazimo zadovoljstvo zaposlenih, njihovo privrženost, lojalnost ter kulturno integracijo (Berlogar, 1999). Lahko bi tudi rekli, da je to prenos danega obsega informacij v najkrajšem možnem času in z najnižjimi možnimi stroški prenosa.

Slika 3.2: »Rečeno/storjeno« korelacija, povezana s formalnim in neformalnim komunikacijskim konfliktom



Vir: D'Aprix (1996: 39).

Slika 3.2 nakazuje, da učinkovito komuniciranje znotraj organizacije poteka takrat, ko menedžment obljube izpolni (veliko/veliko). V organizaciji, kjer menedžment veliko govori in malo stori običajno nastopi konflikt med formalnim in neformalnim komuniciranjem (D'Aprix, 1996). V takšnih razmerah menedžerji ne morejo pričakovati uresničevanja poslovnih strategij, saj informacije, ki niso realizirane, privedejo do neučinkovitega komuniciranja. V primeru slednjega naraščata cinizem in nezaupanje med zaposlenimi, pojavljata se negotovost in strah, sprejemajo se slabše odločitve, motivacija in zadovoljstvo upadeta in ker se zaposleni v takšnih situacijah upirajo spremembam, je vse težje uresničevati poslovno politiko in strategijo.

Komuniciranje se z informacijami praviloma šele prične. Treba je zgraditi še povratno zanko, možnost interakcije in participacije zaposlenih, oceniti odzive. Participacija zaposlenih je še posebej pomembna, ker prispeva k ravni simetrije komuniciranja ter povečuje angažiranost, inovativnost⁴ in zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Grunig, 1992). Soudeležba pri komuniciranju je način samozavedanja in vrednosti zaposlenega. Ta ima pravico komunicirati s komerkoli v organizaciji in biti s spremembami v njej vedno in pravočasno seznanjen. »Gre za pravico do presoje in komuniciranja glede posameznikove vloge v organizaciji kot neizogibnega pogoja njegove vsaj minimalne avtonomije« (Berlogar, 1999: 222). V bistvu gre interakcijo posameznikov ali skupin, katere rezultat so kooperativne vezi, ki presegajo zgolj

⁴ Za participacijo v delovnih procesih je potrebna participacija v komuniciranju. V kolikor je le-ta redna, zaposleni občutijo, da njihovo mnenje šteje. Postanejo bolj motivirani in tako povečajo možnosti za doseganje uspeha, tudi uspešnih inovacij (Lipičnik, 1998).

minimalne koordinativne potrebe (Stohl, 1995). Kako bo posameznik v tem primeru vstopal v proces komuniciranja, je odvisno od komunikacijske strukture organizacije.

3.2.1 Komunikacijska struktura

O konceptu komunikacijske strukture obstajajo različne definicije, izmed katerih Berlogar (1999) izpostavlja dve. Prva pravi, da gre za sistem poti in kanalov, po katerih tečejo sporočila, medtem ko druga definicija komunikacijsko strukturo jemlje kot vzorce interakcij med ljudmi, ki organizacijo sestavljajo. Sistem poti ali kanalov za pretok sporočil v praksi pomeni splošno razlikovanje med formalnimi in neformalnimi sistemi organizacijskega komuniciranja. Omejitve te delitve preseže opazovanje komunikacijske strukture kot mreže, razvite iz vzorcev interakcije zaposlenih. V nadaljevanju bom omenjene razmejitve natančneje opisala.

3.2.1.1 Formalno komuniciranje

»Formalno komuniciranje se nanaša na komuniciranje prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja, med različnimi pozicijami v organizaciji« (Kreps, 1990; Daniel in Spiker, 1994). V mnogih organizacijah je formalni sistem komuniciranja določen z navodili in organizacijsko shemo, v drugih je tak sistem zgolj impliciten, pa vendarle jasno razumljiv. Znotraj komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi, glede na smer pretoka informacij, ločimo komuniciranje navzdol in komuniciranje navzgor.

Komuniciranje navzdol prenaša sporočila od višjih k nižjim ravnam organizacijske hierarhije, torej od nadrejenih k podrejenim. Kavčič (1991) pravi, da so informacije navzdol namenjene predvsem:

- prenosu napotkov za delo;
- prenosu informacij, potrebnih za razumevanje delovnih nalog;
- informacijam o organizacijskih postopkih in praksi;
- sporočanju podrejenim, kako nadrejeni ocenjujejo njihovo delo, ter

- informacijam ideološke narave.

Med osnovnimi problemi komuniciranja nadrejenih k podrejenim pa je vsekakor to, da je pogosto enosmerno. Če je v organizaciji večje število hierarhičnih nivojev, je tudi bolj verjetno, da se informacije na različnih nivojih izgubijo (Fisher, 1993). Pogosto je z omenjenim načinom komuniciranja povezan problem pomanjkanja informacij, relevantnih za zaposlene, še posebej glede zadev, povezanih z delom in odločitvami organizacije. Problemi se pojavljajo tudi v preobilici posredovanih informacij, saj so zaposleni lahko dobesedno zasičeni z različnimi revijami, pismi, glasili, obvestili ipd., posledično pa se zmanjšuje učinkovitost teh orodij, saj jih zaposleni zavržejo, še preden jih pogledajo (Garder in Winder, 1998). S tega vidika je notranje komuniciranje stroškovno neučinkovito, saj se danega rezultata ne da doseči z minimalnimi stroški komuniciranja.

Komuniciranje navzgor prenaša sporočila z nižjih na višje ravni organizacije. Gre za komuniciranje podrejenih z nadrejenimi. Komuniciranje navzgor je pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike ter procedur. Katz in Kahn (1966) sta to vrsto komuniciranja razvrstila v štiri skupine:

- 1 - komuniciranje o sebi, svojih uspehih in problemih;
- 2 - komuniciranje o drugih in njihovih problemih;
- 3 - komuniciranje o delovanju in politikah organizacije in
- 4 - komuniciranje v zvezi z delovnim procesom (kaj in kako mora biti nekaj narejeno).

Garder in Winder (1998) ugotavljata, da je ključna vrednost komuniciranja od spodaj navzgor v zagotavljanju povratne informacije o reakcijah na komuniciranje od zgoraj navzdol, stimuliranju in omogočanju posredovanja dobrih idej ter pospeševanju sprejemanja odločitev skozi participacijo v procesih odločanja. V prenosu informacij navzgor pa se lahko pojavijo tudi nepravilnosti in sicer preobremenjenost z informacijami, njihova nejasnost in izkrivljanje. Glavni vzrok izkrivljanja informacij navzgor je prav gotovo (ne)zaupanje do menedžmenta. Zaposleni informacije raje sprejemajo kot dajejo in jih ob posredovanju tudi velikokrat selekcionirajo z namenom, da bi nadrejenim ugajali. McClland (v Baker, 2002) pravi, da za takšno ravnanje obstajajo tri komponente:

- **strah pred maščevanjem** - zaposleni neradi odprto govorijo o svojih problemih;

- **filtri** - podrejeni imajo občutek, da se njihove informacije transformirajo na poti do nadrejenih in obratno;
- **čas** - vodilni dajejo vtis, da nimajo časa za reševanje problemov zaposlenih.

Komuniciranje na horizontalni ravni je manj problematično. Poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični ravni. Gre za zelo pomemben, a velikokrat spregledan in premalo izkoriščen formalni kanal komuniciranja. Lee in Zweran (v Berlogar, 1999: 120) pravita, da ima horizontalno komuniciranje naslednje pomembne organizacijske funkcije :

- zagotavlja koordinacijo dela, s tem da zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose na podlagi implicitnih pogodb;
- zagotavlja način pridobivanja relevantnih in za sodelavce skupnih informacij ter omogoča izmenjavo znanja;
- je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci;
- omogoča sodelavcem medsebojno podporo.

Horizontalno komuniciranje v organizacijo vnaša fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečevanje konfliktov. Po drugi strani pa Daniels in Spiker (1994) opozarjata tudi na probleme, ki se lahko pojavijo v zvezi s horizontalnim komuniciranjem. Med opaznejšimi so:

- **Teritorialnost** (odpor zaposlenih do vključevanja drugih v njihovo aktivnost, kar se povezuje z rivalstvom med skupinami);
- **Specializacija** (raba posebnih terminov za drugačne pomene);
- **Pomanjkanje motivacije** (predvsem zaradi zaviranja horizontalnega komuniciranja s strani vodstva, ker naj bi delovalo preveč neformalno. V takih primerih lahko pride do vznika neformalnih oblik (predvsem govoric) neformalnega komuniciranja).

V modernih organizacijah vertikalno in horizontalno komuniciranje ne zadovoljujeta vseh organizacijskih potreb in tokov, zato se na tej točki pojavi še koncept diagonalnega komuniciranja. Le-to se nanaša na komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi med različnimi formalnimi oddelki. Diagonalno komuniciranje naj bi zavzelo nove komunikacijske izzive, povezane z novimi organizacijskimi oblikami, kot so matrično in projektno zasnovane organizacije (Wilson, 1992). Poleg formalnega pa je pomembno tudi

neformalno komuniciranje, s pomočjo katerega zaposleni gradijo lastne mreže neformalnih stikov, izven uradnega informacijskega sistema (Mintzberg, 1979).

3.2.1.2 Neformalno komuniciranje

Neformalno komuniciranje je temelj medosebnih družbenih odnosov. Običajno ni povezano z delom v organizaciji, ampak z vsakdanjim komuniciranjem med ljudmi. To pa še ne pomeni, da ni potrebno, saj se tudi z njim prenašajo pomembne informacije za delovanje organizacije (Možina, 1998). Do neformalnega komuniciranja prihaja zaradi medsebojnih interesov, radovednosti in socialne interakcije. Med zaposlenimi se pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo. »Da bi si ustvarili ustrezno predstavo o organizacijskem življenju, zaposleni potrebujejo zanesljivo in poglobljeno informacijo« (Berlogar, 1999: 122). Če te ne dobijo pri formalnih virih komuniciranja, si povratne informacije pridobijo drugje. Dejstvo pa je, da v še tako popolnih formalnih sistemih neformalno komuniciranje težko izgubi svojo vlogo. Tisti, ki v organizaciji ne zasedajo želenega položaja, lahko z uporabo informacij prek neformalnega komuniciranja postanejo celo neformalni vodje. Morda ima ravno zato menedžment mnogokrat tovrstno komuniciranje za disfunkcionalno in celo zlonamerno.

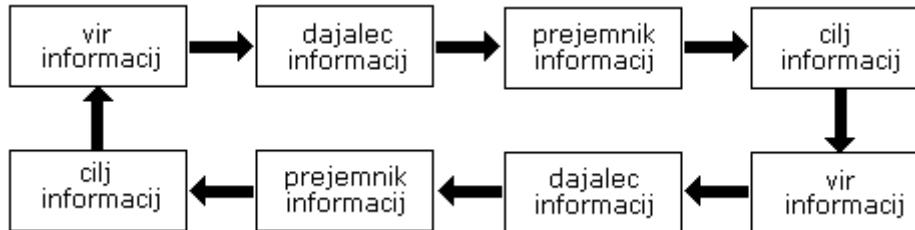
Kljub vsemu se je treba zavedati, da je neformalno komuniciranje zelo koristen kanal, saj informacije prenaša hitro in učinkovito in ima hkrati družbeni značaj. Optimalno učinkovitost komuniciranja dosežemo, kadar organizacija uspešno združuje obe obliki komuniciranja, tako formalno kot neformalno. Takrat organizacija predstavlja čvrsto celoto, usmerjeno k uresničevanju organizacijskih ciljev (Černetič, 1997). Pri tem pa komuniciranje poteka v različnih smereh.

3.2.1.3 Smeri komuniciranja

Pri enosmernem komuniciranju potuje sporočilo samo od pošiljatelja k prejemniku, torej le v eno smer. Dvosmerno komuniciranje pa poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj.

Enosmerno komuniciranje je smer kanala, ki se običajno uporablja tudi za informiranje (glej Sliko 3.3).

Slika 3.3: *Eno-in dvosmerno komuniciranje*



Vir: Možina in drugi (1998).

Vertikalno enosmerno komuniciranje poteka hitreje kot dvosmerno in je na videz bolj urejeno, saj se pri dvosmernem komuniciranju pojavljajo vprašanja, prekinitve in razprave, kar mu daje videz neurejenosti. Poleg tega enosmerno komuniciranje deluje bolj uradno in prihrani čas, še posebej če je namenjeno številnim prejemnikom. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih sporočil, ki niso dvoumna in nerazumljiva. Dvosmerno komuniciranje pa je v primerjavi z enosmernim največkrat bolj sestavljeno in bolj zahtevno. Prejemnik naj bi sporočila ne samo razumel, temveč naj bi tudi poznal interese, potrebe in čustva pošiljatelja. Kadar želimo, da je prejemnik sporočila v čimbolj podrejenem položaju, uporabljamo enosmerno komuniciranje, ki je tako bolj značilno za birokratsko komuniciranje. Nasprotno je dvosmerno komuniciranje demokratično, najsi poteka v horizontalni ali vertikalni smeri (Možina in drugi, 1998).

Komunikacijski sistem je redko sestavljen iz enega samega pošiljatelja in prejemnika, običajno gre za povezavo več pošiljateljev in prejemnikov hkrati. V tem primeru gre za komunikacijske mreže. Le-te prikazujemo slikovno. Iz prikazov lahko razberemo hierarhično strukturo organizacije ter obseg vertikalnih in horizontalnih komunikacijskih povezav (Kavčič, 1998).

3.2.1.4 Komunikacijska mreža

Komunikacijske mreže so na splošno pogost način prikazovanja komunikacijskih procesov v organizaciji. Povejo nam, kako so osebe v določeni organizaciji med seboj povezane. Kavčič (1998) loči pet osnovnih komunikacijskih mrež:

- **krog** (komuniciranje poteka v krožnem zaporedju);
- **veriga** (komuniciranje poteka v zaporedju, po ravni liniji);
- **Y** (izraža visoko hirearhijo, saj je center komuniciranja različno oddaljen od članov organizacije);
- **kolo** (en član je center in ta povezuje ostale člane);
- »**vsak z vsakim**« (je značilna nehirearhičnost, kjer imajo vsi člani enake pravice odločanja).

Percepcija posameznikovega položaja v določeni komunikaciji bistveno vpliva na kvaliteto komuniciranja. »Posameznik, ki neke povezave ne občuti kot simetrične, ki ne zazna možnosti participacije in odziva, poskuša neustrezno komunikacijsko menjavo izravnati« (Berlogar, 1999:126). Ne glede na to, kakšno vlogo ima posameznik v komunikacijski mreži, če nima občutka, da lahko nastopi v vsaki od možnih vlog, organizacijsko komuniciranje po vsej verjetnosti ne bo uspešno.⁵

Razlago komunikacijske strukture skozi komunikacijsko mrežo, ki sistematično preučuje vse vrste komuniciranja v organizaciji, lahko označimo kot najprimernejši pristop, saj nam nudi najpopolnejšo sliko komunikacijskih odnosov med posamezniki, skupinami in celotno organizacijo z njimi (Marlow in O'Connor, 1997).

⁵ Če notranje komuniciranje vključuje participacijo zaposlenih in zajema jasnost, razumljivost, zadostnost in pravočasnost informacij ter povratni tok informacij, ki potekajo po horizontalni, vertikalni ali diagonalni poti, bo komuniciranje uspešno (Černetič, 1997). Uspešno komuniciranje vodi v dobre medosebne odnose in na podlagi teh tudi v ustrezno delovanje za doseganje organizacijskih ciljev.

3.2.2 Funkcije komuniciranja

V literaturi sem večkrat zasledila, da so osnovne funkcije organizacijskega komuniciranja v informiranju, usmerjanju, socializiranju, prepričevanju in upravljanju z zaposlenimi. V osnovi pa gre vedno za zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjševanje negotovosti zaposlenega. Organizacijsko komuniciranje je namenjeno usmerjanju in koordinaciji dejavnosti zaposlenih, zato naj bi notranji komunikacijski kanali zagotavljali izvrševanje številnih specifičnih funkcij :

- širjenje in krepitev organizacijskih ciljev, pravil in predpisov;
- koordiniranje dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju organizacijskih nalog
- oskrbovanje formalnih vodij s povratnimi informacijami o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji;
- socializacija zaposlenih v kulturo organizacije.

Največkrat sta slabo izpolnjeni prav zadnji dve funkciji, saj presegata okvir golega opravljanja delovnih nalog (Berlogar, 1999). Ena temeljnih funkcij komuniciranja je tudi zmanjševanje negotovosti in ker je informacija ključ za redukcijo le-te, se zaposleni pogosto ukvarjajo z ustreznostjo informacij. Informacija je namreč lahko napačno posredovana ali pa je sploh ni. Zato Berlogar (1999) na tem mestu navaja interakcijsko funkcijo, kjer gre za komuniciranje, ki posamezniku pomaga definirati lastno vlogo in ovrednotiti primerljivost osebnih ter organizacijskih ciljev.

Na (ne)uspešnost komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji vpliva tudi izbira medijev, prek katerih to komuniciranje poteka. Medij ima namreč močno vlogo pri interpretaciji sporočila. Pri komuniciranju od zgoraj navzdol se pogosto uporablja sestanke, uradna obvestila, intranet, interni časopis ali glasilo, oglasne deske ipd., medtem ko se pri komuniciranju od spodaj navzgor pogosto uporablja sporočanje v obliki poročil, sestankov, procedur pritožb, formalnih obrazcev in dokumentov, srečanj, uporabe elektronske pošte itd. Zmund in drugi (1990) številne medije razvrščajo v naslednje kategorije:

- **medosebni:** medosebno posvetovanje (formalno) ali medosebni klepet (neformalno),

- **skupinski:** skupinski sestanki (formalno) ali skupinska srečanja (neformalno),
- **pisni:** napisani neformalni zaznamki, tipkana ali tiskana obvestila, pisma, natisnjeni dokumenti in poročila, grafi in tabele, računalniška poročila ipd.,
- **tradicionalna komunikacijska tehnologija:** telefon, telegrami, glasovne konference,
- **računalniška tehnologija:** elektronske in glasovne konference, intranet, telekonference.

Pri izbiri medija je najpomembnejše, da pravi prejemnik ob pravem času dobi pravo informacijo in da si zaposleni med seboj zagotovijo pristno in nepopačeno povratno informacijo. Na tem mestu bi izpostavila elektronski medij, ki sicer zmanjšuje medosebno komuniciranje »iz oči v oči« in zato povečuje neosebno in hladnost sporočil, vendar je po drugi strani po mojem mnenju informiranost zaposlenih hitrejša in boljša, kar posledično vpliva na učinkovitejše izvajanje delovnih procesov. Kaj to pomeni za medosebne odnose v organizaciji in organizacijo samo, ugotavljam v naslednjem poglavju, v katerem se zato osredotočam na notranje komuniciranje v elektronski obliki.

4. ELEKTRONSKO NOTRANJE KOMUNICIRANJE

Vpeljava informacijske tehnologije organizacijam prinaša nove dimenzije, saj spreminja njeno kulturo in strukturo, hkrati pa vpeljuje nove načine v izvajanju notranjega komuniciranja. Joan Woodward (1965) je opravila eno najpomembnejših raziskav o povezavi tehnologije in organizacije. Izsledki, do katerih je prišla, so večinoma pokazali velik vpliv tehnologije na organizacijsko strukturo (Mesner-Andolšek, 1995). V kolikšni meri so rezultati vpeljave informacijske tehnologije vidni in učinkoviti, pa je odvisno od številnih dejavnikov, med katerimi so tudi velikost organizacije, njene dejavnosti in pripravljenosti zaposlenih na spremembe (Černetič, 1997).

4.1 Elektronsko notranje komuniciranje in organizacijska struktura

Organizacijsko komuniciranje je nedeljivo povezano z organizacijsko strukturo (Reinsch in Lamar 1991), saj deluje kot njen osnovni proces. Seveda pa organizacijska struktura ni stabilna, saj se spreminja s spreminjanjem situacijskih dejavnikov, kot so zaposleni, tehnologija, okolje, velikost in cilji organizacije. Ob nenehnem razvoju informacijske tehnologije so spremembe še toliko večje. V večini nova informacijska tehnologija pomeni spremembo načina opravljanja dela ter spremembo načina sodelovanja med zaposlenimi (Daft, 1986; Ivanko; 1992; Rozman in drugi; 1993). Glede na to, da se vse bolj uveljavljajo elektronska sredstva komuniciranja, se tudi strukture preoblikujejo hitreje. Kaže se trend v decentralizaciji organizacij, torej v »sploščenosti«⁶ struktur, kar pomeni, da so organizacije vedno bolj demokratske (Rojšek, 1998).

4.1.1 Opredelitev organizacijske strukture

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba je »formalni vidik organizacije, ki članom nakazuje zaželeno vedenje« (Subotič, 1997: 19). Ne glede na to, da je sam pojem razmeroma znan, se opredelitve organizacijske strukture zelo razlikujejo. Lipičnik (1998) jo opisuje kot:

⁶ Gre za strukturo z več pooblastili na nižjih ravneh za izboljšanje učinkovitosti poslovanja skozi sodelovanje med poslovnimi funkcijami, kot so proizvodnja, finance, kadri, RR in trženje (Rojšek, 1998).

- raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezane tvorijo celoto in so medsebojno odvisne;
- povezave med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo;
- sistem odnosov med ljudmi, ki obstaja z namenom, da se opravi določeno delo;
- shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci teh nalog in njihova medsebojna razmerja. Omogoča delovanje organizacije, pri tem pa sama ne deluje (Žnidaršič Kranjc, 1995). Dobra je takrat, ko omogoča hitro, pravočasno in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti. Zaradi boljše predstave si organizacijsko strukturo lahko zamišljamo kot stolpnico, ki ima več prostorov nosilcev. V vsakem organizacijskem prostoru se opravljajo določene naloge (Černetič, 1997).

Čim bolj je organizacija tehnološko razvita, tem bolj je njena struktura birokratska in hirearhična. Lipovec (1987) opredeli tehnično strukturo kot organizacijsko strukturo, v kateri so razmerja med ljudmi določena tehnično. Z vidika ravnalne funkcije, ki jo najprej predstavlja le ravnatelj in ki se nato razvleče v hirearhično lestvico v vertikalni smeri, loči visoke in ploske strukture. Visoka struktura omogoča strog nadzor nad izvajanjem delovnih nalog, vendar se organizacija zaradi dolgih komunikacijskih poti le počasi prilagaja spremembam v okolju. Ploska struktura pa nastane, če je nadzorni razpon zelo širok in ima malo vmesnih hirearhičnih ravni. Prednost te strukture je v širokih pooblastilih nadrejenih in hitrem ter pravočasnem komuniciranju, zaradi česar se tudi organizacija okolju hitreje prilagaja.

Organizacijska struktura je torej izoblikovan vzorec odnosov med deli organizacije ali načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje s ključno nalogo zagotavljanja učinkovite uporabe sredstev organizacije. Pomeni pa tudi povezavo med organizacijskimi podsistemi in okoljem (Kavčič, 1991). Pogosto govorimo o dveh osnovnih modelih organizacije: o tistem, kjer zaposleni strogo upoštevajo organizacijska pravila, in o tistem, kjer so zaposleni bolj avtonomni. V prvem primeru gre za mehanski, v drugem pa za organski model organizacije.

4.1.2 Mehanska in organska struktura

Mehanska struktura je grajena na jasni specializaciji delov, na hierarhičnem usklajevanju, na trdno določenih odnosih med deli in ravnmi organizacije, na podrejanju posameznika nadrejenemu in na vertikalni komunikaciji. Predpostavlja, da organizacija deluje kot stroj (Lipičnik, 1998). Primer takšne strukture je za Cowlinga (1999) birokratska struktura, katere prednosti so stabilnost, konformnost in nadzor, slabosti pa nefleksibilnost, nezmožnost ali nepripravljenost na spremembe, pomanjkljivo komuniciranje ter pomanjkanje sodelovanja med oddelki in različnimi ravni organizacije.

Organska struktura je nasprotna mehanski. Gre za strukturo, ki poudarja skupinsko delo, prosti tok komuniciranja in decentralizirano odločanje. Struktura nadzora, oblasti in komuniciranja je omrežje z vertikalnimi in horizontalnimi povezavami med posameznimi ravnmi v organizaciji (Hellriegel, Jackson in Slocum, 1999). Poudarek je torej na fleksibilnosti, sodelovanju in neformalnosti, prednosti te strukture pa so posledično v dobrem komuniciranju, dovetnosti za spremembe in usklajenem skupinskem delu. Slabosti, ki lahko obidejo organsko strukturo organizacije, pa so predvsem v pomanjkanju strukturiranosti in težjem prilagajanju na delovno rutino (Cowling, 1999; glej še Ilič, 2001).

Ne glede na stroge razmejitve organske in mehanske organizacijske strukture pa v realnosti v organizacijah običajno obstajajo mešanice obeh.

4.1.3 Tipologija organizacijskih struktur

V nadaljevanju bom okvirno opisala tiste tipe organizacijskih struktur, ki so bolj empirično dodelane ter uporabne v praksi in znotraj katerih je smiselno opazovati proces komuniciranja.

4.1.3.1 Enostavna struktura

Primerna je za manjša podjetja in je najbolj preprosta. Odgovornosti so jasne, reagiranje je hitro, stroški vzdrževanja strukture so nizki. Organizacija ni formalizirana, komuniciranje pa

je pretežno govorno. Slabost te strukture je velika odvisnost od glavnega in odgovornega menedžerja (Rozman in drugi, 1993).

4.1.3.2 Poslovno –funkcijska struktura

Struktura se deli po poslovnih funkcijah. To je značilnost tehnične strukture, kjer so posamezne delovne naloge združene v oddelke oziroma sektorje. Odločitve so centralizirane, s pomočjo linijskega menedžmenta, zato je ravnalna struktura linijska ali linijsko – štabna. Odgovornost in pristojnost sta jasno določeni in vsak podrejeni ima le enega nadrejenega. Komuniciranje poteka v obeh smereh, navzdol in navzgor, preko vseh stopenj hierarhije. Takšna oblika strukture je primerna za mala do srednje velika podjetja, ki delujejo v ne preveč kompleksnih okoljih, s pretežno rutinsko tehnologijo (Rozman in drugi, 1993).

4.1.3.3 Produktno – matrična struktura

Primerna je za podjetja z več različnimi proizvodi, ki zahtevajo različno proizvodnjo in prodajo ter se razlikujejo tudi v ostalih poslovnih funkcijah. Te ostanejo skupne le za določeno skupino proizvodov. Ta organizacijska struktura je nastala v povezavi s tržnim pristopom, naraščanjem kompleksnosti nalog in diverzifikacijo programov, kar je pripeljalo do združevanja nalog in produktnega ravnanja. Poslovno – funkcijski in produktni menedžer imata enake pristojnosti. Razdeljene so tako, da menedžer poslovne funkcije skrbi za strokovnost opravljenega dela v tej funkciji, medtem ko za uspešnost proizvodnega programa skrbi produktni menedžer (Rozman in drugi, 1993).

4.1.3.4 Decentralizirana struktura

Decentralizirana struktura je prisotna v podjetjih z različno tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Če podjetje uveljavlja svojo konkurenčno prednost s pomočjo horizontalne diferenciacije, je decentralizirana struktura najprimernejša oblika, ki omogoča precejšnjo samostojnost poslovnih enot. Podobno kot za poslovne enote

velja tudi za projekte. Obnese se v spremenjenem okolju, z visoko negotovostjo in pri rutinski tehnologiji (Kavčič, 1991).

4.1.3.5 Projektno – matrična struktura

Podobna je produktno – matrični strukturi s to razliko, da so produktne enote stalne, projektne pačasne. Podobna je tudi razlika pri usklajevanju del. Pri produktno – matrični obliki je to usklajevanje operativno, pri projektno – matrični pa strokovno. Menedžer projekta pripravi splošen načrt izvajanja projekta, združuje prispevke posameznih poslovnih funkcij, opredeli časovne termine in nadzira izvajanje (Kavčič, 1991).

4.1.3.6 Hibridna struktura

Gre za kombinacijo značilnosti funkcijske in produktne organizacijske strukture. Pogosta je v velikih, sestavljenih podjetjih. Značilnosti te strukture so, da se oblikuje v zmerno do zelo negotovem okolju, kjer se navade kupcev spreminjajo. Tehnologija je rutinska in nerutinska, med poslovnimi funkcijami in poslovnimi enotami pa vlada medsebojna odvisnost. Cilj take strukture je zunanja učinkovitost in prilagodljivost, pa tudi učinkovitost in prilagodljivost znotraj posameznih funkcij (Bošnjak, 2000).

4.1.4 Spremembe v organizacijski strukturi

Spremembe v organizacijski strukturi so samo ene izmed sprememb v organizaciji. Informacijska tehnologija, še posebej v povezavi z notranjim komuniciranjem, je vsekakor ena izmed pomembnejših sprememb. Glede na to, da lahko organizacijske strukture, po načelu strukturiranja delimo na centralizirane in decentralizirane (Lipičnik, 1999), se pojavi vprašanje, kako omenjena tehnologija vpliva na centralizacijo oziroma decentralizacijo organizacije, torej v kolikšni meri spreminja njeno strukturo s tega vidika.

4.1.4.1 Centralizacija

Organizacije, ki imajo veliko organizacijskih ravni, označimo za visoko vertikalno centralizirane, organizacije z malo organizacijskih ravni pa kot nizko vertikalno decentralizirane. Število teh ravni je odvisno od vrste dejavnikov, kot so filozofija, dejavnost, število članov, tehnologija organizacije ipd. (Žnidaršič Kranjc, 1995). Centralizacija, kot posledica vpliva tehnologije, običajno pripomore k večji kontroli nad odločitvami v operativnih enotah. Na ta način naj bi srednji menedžment izgubljal na veljavi, kar pa po drugi strani ni nujno res. Informacijska tehnologija namreč lahko decentralizacijske smernice močno okrepi (Berlogar, 1999).

4.1.4.2 Decentralizacija

Menedžerji imajo s pomočjo informacijske tehnologije možnost nadzorovati dogajanje na nižjih organizacijskih ravneh in ravno to je lahko razlog za večjo pripravljenost menedžerjev deliti avtoriteto in tudi pomembnejše odločitve prepuščati drugim. Sicer pa menedžerska filozofija in organizacijska okolja sama določajo, ali bo organizacijska struktura postala bolj ali manj centralizirana zaradi tehnoloških inovacij.⁷ Še drugače povedano, tehnologija je lahko (ne)učinkovita v obeh vrstah organizacijskih struktur (Daniels in Spiker, 1994).

4.2 Elektronsko notranje komuniciranje in organizacijska kultura

Spremembe v organizaciji in njenem okolju so neizogibne in nanje se bo vedno treba prilagajati. Poskus spreminjanja kulture pa temelji prav na zaupanju in povezovanju sodelavcev, kar je mogoče doseči z nemotenim komuniciranjem (Berlogar, 1999). Močna kultura za tako komuniciranje poskrbi formalno in neformalno, seveda ob izbiri ustreznega medija. Harper (2001) pravi, da organizacije, ki so uspešno vpeljale informacijsko tehnologijo v komunikacijski proces, bolj cenijo prosti tok informacij kot organizacije, ki pri tem niso bile uspešne. Za organizacijo je dobro, da se ustvari prosti tok informacij, saj se tako zmanjšuje

⁷ Organizacijska struktura tem bolj spodbuja inovativnost in nastajanje inovacij, čim manj je birokratska in hirearhična oziroma čim bolj je struktura sploščena in organska (Ilič, 2001).

možnost napačne interpretacije prejetih informacij, poleg tega izmenjava informacij poteka hitreje.

Dejansko pa je vprašanje organizacijske kulture in komuniciranja vprašanje »kokoši in jajca«. Ne moremo vedeti, kako sta pogojena. Kljub tej dilemi pa lahko rečemo, da je komuniciranje način oblikovanja in ohranjanja kulture. Prek komuniciranja ustvarjamo kulturo, obenem pa kultura sama določa komuniciranje. Gre torej za recipročen vpliv (Berlogar, 1999).

4.2.1 Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijska kultura je v ožjem pomenu besede medsebojno povezan sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. V širšem pomenu pa ne gre samo za vrednote, temveč tudi za prepričanja in načine ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke, pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina zaposlenih pri delu uporablja. Organizacijska kultura je zato eden izmed ključnih dejavnikov, ki lahko pojasni, zakaj organizacija uspešno ali neuspešno uresničuje svoje cilje, uporablja tehnologijo, ki jo imajo njeni člani na voljo in pri tem z večjimi ali manjšimi težavami motivira zaposlene za učinkovito delo ter odločitve uresničuje z večjimi ali manjšimi konflikti (Mesner-Andolšek, 1995).

Vpogled v kulturo podjetja omogočajo že odgovori na preprosta vprašanja: ali menedžment spodbuja inovacije in tveganje, ali nagraduje zaposlene, ki prinašajo nove ideje, ali prevladuje v organizaciji kultura sprememb ali vodstvo strogo vzdržuje status quo, ali podjetje spodbuja odličnost, ali je popolnoma osredotočeno na produktivnost in dobiček, ali zaposleni sodelujejo pri odločanju (Volk in Stankovič, 2003).

Različni avtorji organizacijsko kulturo opredeljujejo na več načinov in sicer, da je slednja (Kralj, 2003: 160):

- skupek simbolov, obredov, bajeslovja, ki daje sodelavcem temeljne predstave o vrednotah in stališčih (Ouchi);

- sistem vrednot, ki šteje med bistvene dejavnike uspešnosti organizacije (Peters in Waterman);
- različnost vzdušja, različno opravljanje zadev, različne ravni energije, osebne prostosti, osebnosti (Handy);
- sistem skupno sprejetih in živih predstav o vrednotah ter stališčih (Ruttinger).

Dejstvo pa je, da kultura v organizaciji ni homogen pojav, zato se znotraj večjih organizacij nemalokrat oblikujejo subkulture. »Subkultura je posebna kultura, ki nastane takrat, kadar člani posamezne skupine med seboj sodelujejo, komunicirajo in se sami identificirajo kot skupina« (Beach, 1993: 18). Subkulture se lahko razvijejo na različnih hierarhičnih ravneh v organizaciji, predvsem zaradi različnosti v funkcijah, vlogah in položajih, lahko pa so od hierarhije popolnoma neodvisne. Kadar subkulture nimajo veliko skupnega, govorimo o nepovezani, razdrobljeni kulturi. V takem primeru naj bi vodstvo poskušalo enote združiti v celoto, saj v nasprotnem primeru lahko pride do političnih bojev glede moči in prevlade, kar vpliva na učinkovitost organizacije (Beach, 1993).

4.2.2 Sestavine organizacijske kulture

Organizacijska kultura v podjetju obsega prevladujoče vrednote, vzore, navade in značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci. Sestavine posameznih kultur podjetja so naslednje (Tavčar, 1995: 86):

- **Vrednote:** močno vplivajo na vedenje, menedžerji in ostali zaposleni jih uporabljajo, upoštevajo in razvijajo. Je pa nevarnost, da zastarele vrednote zavirajo spremembe v podjetju.
- **Vzorniki:** običajno so to glavni menedžerji ali pa karizmatični voditelji. So kot modeli ravnanja (vedenja in obnašanja), predstavljajo podjetje v okolju, so merila za uspešnost in lahko spodbujajo sodelavce.
- **Običaji:** zajemajo načine sporazumevanja, uporabo nazivov in imen, vestnost, temeljitost, strokovnost pri delu, uporaba raznih modelov in tehnik, podeljevanje priznanj in pohval v materialni in nematerialni obliki (obletnice, napredovanja, upokojitve ipd.), redne prireditve v podjetju ipd.

- ***Neformalno komuniciranje:*** komuniciranje obsega govorce in zgodbe, legende, opravljanje, obrekovanje ipd. Pomembno je znati izkoristiti neformalno komuniciranje za pridobivanje in posredovanje informacij.

Ob vsem povedanem lahko sklepam, da je temelj spreminjanja organizacijske kulture prav komuniciranje v organizaciji, torej notranje komuniciranje. »Namen sodobnih notranjih komunikacij ni zgolj informirati, pač pa tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, nadalje utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo« (Černetič, 1997: 117).

4.2.3 Tipologija organizacijskih kultur

Glede na to, da se kulture organizacij opredeljuje na različne načine je razumljivo, da je tudi klasifikacij organizacijskih kultur veliko. Najbolj znano tipologijo organizacijskih kultur je postavil Handy (1976), ki razlikuje štiri tipe kultur in sicer kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Vse naštetе oblike se hkrati vežejo na različne tipe organizacij.

4.2.3.1 *Kultura moči*

Ta kultura je značilna za avtokratsko organizacijsko strukturo in centralizirano oblast, z močnim osrednjim oblastnikom »pajkom«. Predstavljamo si jo namreč lahko kot pajkovo mrežo, kjer vse niti izhajajo iz centra. Organizacije s takšno kulturo so ponosne in močne. Na spremembe so sposobne hitro reagirati, vendar pa je smer reakcije povsem odvisna od človeka oziroma ljudi na sredini »pajkove mreže«. To pomeni, da kultura moči bolj zaupa posamezniku kot skupini ali pa tudi manjši skupini v središču mreže.

4.2.3.2 Kultura vlog

Simbolično jo ponazarja grški tempelj, kjer se streha (vrh) nahaja na močnih stebrih. Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacij, v kateri je opis delovnih nalog pogosto bolj pomemben od posameznikov, ki nalogo vršijo. To sicer posameznikom po eni strani zagotavlja varnost in možnost predvidevanja, po drugi strani pa jim taka oblika kulture predstavlja oviro, saj nimajo nadzora nad svojim delom.

4.2.3.3 Kultura nalog

Ponazarja jo mreža, ki za razliko od kulture moči ni koncentrična. Značilna je za matrične in tudi projektne organizacije. Večina moči in vpliva je v križiščih mreže, v vozliščih. Poudarek je na opravljanju delovnih nalog, zato celotna organizacija teži k temu principu. Organizacija s kulturo nalog je izjemno prilagodljiva in je zelo primerna za okolja, kjer sta pomembna fleksibilnost in občutljivost na tržne razmere.

4.2.3.4 Kultura osebnosti

Pri kulturi osebnosti je posameznik najvažnejši, organizacije z omenjeno kulturo pa so zelo majhne. Posamezniki v skupini delajo tisto, v čemer so dobri in organizacija se jim popolnoma podredi. Taki posamezniki so tudi težko vodljivi, zato so organizacije s kulturo osebnosti redke.

Tako hitro kot se spreminja poslovno okolje organizacije, naj bi se spreminjala tudi njena kultura. Vsaka organizacija tako ali drugače razvija svojo kulturo. Prav tako je naloga vsake organizacije ustvariti in vzdrževati takšno kulturo, v kateri bo mišljenje in delovanje med njenimi člani enotno. Kratkoročno organizacijske kulture skoraj ni mogoče spreminjati, zato je smiselno, da na kratek rok poskušamo cilje organizacije kar najbolj usklajevati z obstoječo organizacijsko kulturo (Tavčar, 1988). Pri spreminjanju vedenj in stališč zaposlenih

namreč ne gre za ukvarjanje z ljudmi kot posamezniki, ki se spremembam običajno upirajo, temveč gre za upoštevanje celotnega spleta stališč in vedenj ter mentalitete, ki v organizaciji prevladuje (Černetič, 1997).

4.2.4 Spremembe v organizacijski kulturi

V organizaciji ni mogoče izvesti večjih sprememb, ne da bi hkrati prišlo do spremembe organizacijske kulture. Sam proces spreminjanja pa lahko poteka na različne načine. Gagliardi (1986) navaja štiri faze omenjenega procesa in sicer:

1.faza nastopi, ko vodstvo ponudi novo vizijo cilja in njemu prirejene vloge posameznih članov;

2.faza se pojavi, ko se nova vizija začne uresničevati, torej ko zaposleni začnejo delati po novem. To je kritična faza. Če je novi način uspešen, se postopoma uveljavi prepričanje, da je koristen, sicer pride do vračanja na stare obrazce;

3.faza je obdobje, ko se novi način potrjuje in utrjuje;

4.faza pa je nov način delovanja. Le-ta se je že tako spremenil v vrednoto, da se zaposleni novosti sploh ne zavedajo več.

Sprejeti novo kulturo v organizacijo nemalokrat ni enostavno, saj je spreminjanje organizacijske kulture dolgotrajen proces, poleg tega pa se ljudje spremembam običajno upirajo, bodisi zaradi strahu pred neznanim, nezaupanjem ali pa zaradi negotovosti. Uvedba nove informacijske tehnologije na zaposlene vpliva prav na opisan način, saj niti menedžerji niti zaposleni ne vedo kaj jim bo prinesla. Po eni strani naj bi informacijska tehnologija ugodno vplivala na delovni proces, predvsem v smislu manj napornega in hkrati bolj intelektualnega dela, na drugi strani pa je učinek lahko ravno obraten, ko informacijska tehnologija poslabša položaj zaposlenega v organizaciji. V takem primeru gre za zmanjšanje nadzora zaposlenih nad delovnim procesom, hkrati pa lahko avtomatizacija vodi v nove medosebne konflikte (Kavčič, 1991). Vendar pa zaposlenih, ki so pripravljeni na spremembe v organizaciji in vedo, zakaj se le-te zgodijo, spremembe ne presenečajo. V takšnih razmerah jih tudi pogosteje podpirajo (Holtz, 2002).

4.3 Elektronsko notranje komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih

Kljub temu, da se nivo neposrednega medosebnega komuniciranja »iz oči v oči« v organizacijah znižuje (Nadoh in Podnar, 2004), menim, da je elektronski medij prav tako učinkovito sredstvo za ohranjanje socialnih vezi med zaposlenimi. Elektronsko komuniciranje namreč ni časovno niti prostorsko omejeno, poleg tega pa je hitro in enostavno. Zaposlenim omogoča, da lahko kadarkoli komunicirajo s komerkoli, tako na horizontalni kot vertikalni ravni. Posledično takšen način komuniciranja lahko poveča zaupanje in pripadnost zaposlenih do same organizacije.

Ljudje se od robotov razlikujemo ravno v tem, da iščemo zaupanje, občutek pripadnosti in spoštovanja. Iščemo smisel v tem, kar počnemo. Danes pa vse več organizacij daje zaposlenim občutek, da so v njej zato, ker preprosto morajo biti (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija>). Takšno stanje predstavlja resen izziv za odnose znotraj organizacij, torej za socialni kapital.

4.3.1 Pomen socialnega kapitala v organizaciji

Kapital v ekonomskem smislu pomeni neko vrednost, vir prihodnjih donosov. Razumevanje kapitala je zato pomembno za opredelitev socialnega kapitala, saj socialni kapital prav tako povečuje koristi in sicer prek relacij (Kešeljević, 2003). Gre torej za vrednost, ki jo ustvarijo medčloveški odnosi, in je pomemben resurs, ki ga organizacija potrebuje, če želi v svoji koordinaciji slediti sodobnim zahtevam, kakršne se pred organizacije postavljajo zaradi njihovih vse bolj kompleksnih in dinamičnih okolij (Makarovič, 2003).

Različni avtorji definirajo socialni kapital v organizacijah na različne načine. Coleman (2000) ga opredeli z njegovo funkcijo, saj pravi, da je produktiven in omogoča dostop do določenih ciljev, ki sicer ne bi bili dosegljivi. Kot pogoj za pojav socialnega kapitala poudarja zgoščenost mrež in pomen zaprtosti omrežij⁸. Za Portesa (2000) socialni kapital pomeni sposobnost posameznikov, da s članstvom v mrežah in drugih strukturah dosežejo medsebojne koristi. Skupne izkušnje in prepričanja pripomorejo k oblikovanju socialnega

⁸ Zaprtost omrežij pomeni obstoj zadostnih vezi med ljudmi, ki zagotavljajo upoštevanje norm. Zaprtost socialnih struktur pa poleg učinkovitih norm ustvarja tudi zaupanje (Coleman, 2000).

kapitala, saj ustvarjajo občutek solidarnosti. Putnam (1995) pa socialni kapital opredeli kot mreže, zaupanje in norme, ki pospešujejo koordinacijo in sodelovanje zaradi obojestranskih koristi. Pri tem poudarja predvsem horizontalne relacije med posamezniki.

Socialni kapital je posebna oblika družbenih relacij, ki posameznikom omogoča, da sodelujejo in dosežejo svoje cilje. Nanaša se na norme in omrežja, ki omogočajo ljudem, da se kolektivno obnašajo (Woolcock, 2000). »Posameznik izkorišča socialni kapital v smislu izogibanja odgovornosti za njegovo vzdrževanje, s čimer prelaga odgovornost za njegovo ohranjanje na druge« (Coleman, 2000: 36). Posameznik ali organizacija tako pridobivata določene koristi iz svojih povezav z drugimi posamezniki ali organizacijami, pri čemer gre za oblikovanje socialnih omrežij, o katerih pišem v nadaljevanju.

4.3.1.1 Socialna omrežja

Teorija socialnega kapitala temelji na ideji, da socialni kapital pospešuje oblikovanje novih odnosov in s tem formiranje mrež. Pri tem pa so glavni vir posameznika njegove šibke vezi, torej ne ujetost posameznika v trdne okvire zelo kohezivne skupinice, ki temelji na močni notranji povezanosti. Šibke vezi imenujemo strukturne luknje, teorija le-teh pa poudarja pomen odprte mreže, ki pomeni priložnost za večjo mobilnost in posredovanje informacij (Burt, 2000).

V zadnjem času postajajo vse bolj pomembne mrežne organizacije, za katere je značilno manj ravni in birokracije, neformalni nadzor in večja prilagodljivost. Menedžerji imajo večjo svobodo, kar pomeni več priložnosti pa tudi novih stroškov (stroškov usklajevanja in določenih transakcijskih stroškov⁹). Organizacija je mrežno organizirana, kadar je menedžerski uspeh odvisen od neformalnih odnosov, torej socialnega kapitala oziroma dostopa do informacijskih in nadzornih prednosti strukturnih lukenj. Za omrežja sta značilni visoka fleksibilnost delovne sile in njeno sledenje delovnim izzivom in novostim, pa tudi dopustna prilagodljivost in večja učinkovitost mreže, ki je povezana z večjo izrabo človeških

⁹ Koncept transakcijskih stroškov Dahlman (1979, v Coase, 1988) pojasnjuje z njihovim opisom kot stroškov iskanja, informacijskih stroškov, stroškov pogajanj, odločanja in uveljavljanja pogodb.. S transakcijsko teorijo je možno razložiti tudi nastajanje omrežja organizacij. Po tej teoriji je bistvo obstoja in rasti organizacije ter tudi razlog nastanka omrežij v težnji organizacije po zmanjševanju stroškov tržnih transakcij (Lah, 1998; Williamson, 1975; glej še Ilič, 2001).

virov: v mrežo je namreč mogoče zbrati več znanja, kot v eni sami organizaciji, saj gre tu za učinek sinergije (Žnidaršič Kranjc, 1995).

Notranji socialni kapital organizacije lahko postane skrajno neproduktiven ali celo škodljiv, kadar pomeni trajno tesno povezanost ob hkratni zaprtosti za zunanje okolje (Cohen in Prusak, 2001). »Tim, v katerem se imajo vsi tako radi, da ne vidijo napak drug drugega in v katerem zavračajo okolico v tolikšni meri, da se od nje ne znajo učiti, bo z vidika organizacijskih ciljev prej ali slej imel destruktivne učinke« (Makarovič, 2003: 85). Ta problem lahko razumemo s pomočjo razlikovanja med vezivnim in premostitvenim socialnim kapitalom. Vezivni, ki temelji na gostem omrežju, je lahko zelo produktiven, saj krepi posameznikovo identifikacijo z organizacijo, skupinsko lojalnost in medsebojno sodelovanje. Vendar pa sam po sebi lahko pripelje do avtokratičnega klanovstva. Premostitveni socialni kapital nasprotno temelji na redkih omrežjih in izkoriščanju strukturnih lukenj, zato je večja verjetnost, da se med seboj povežejo heterogeni posamezniki in skupine, kar ima z vidika medsebojnega sodelovanja in učenja praviloma koristne učinke (Harrington, 2001).

4.3.1.2 Komuniciranje

Glede komuniciranja je zanimivo to, kako organizacije obveščajo zaposlene o pomembnejših problematikah. Glede trendov v slovenskih organizacijah, postavljenih v evropsko perspektivo, lahko opazimo naslednje (Makarovič, 2003: 95):

- razmeroma velik poudarek na posrednem komuniciranju, to je na komuniciranju prek posredniških organov;
- precejšen razvoj oblik komuniciranja, ki temeljijo na novih tehnologijah (npr. elektronska pošta);
- razmeroma majhen poudarek na neposrednem komuniciranju (razen tistem, ki se dogaja v okviru elektronskega komuniciranja), še posebno takšnem, ki temelji na neposrednih »face-to-face« stikih.

Elektronsko komuniciranje je vsekakor pomembno dopolnilo drugim oblikam komuniciranja, vendar raziskave kažejo, da ne more učinkovito nadomestiti neposrednega komuniciranja »iz

oči v oči« (Cohen in Prusak, 2001). »Pospešeno razvijanje elektronskega komuniciranja v slovenskih organizacijah je vsekakor pomemben premik, ki pa ga ne smemo razumeti kot ustrezno kompenzacijo za siceršnji primanjkljaj neposredne komunikacije« (Makarovič, 2003: 95). V slovenskih organizacijah se kaže večji poudarek na posrednem komuniciranju, predvsem prek sindikata. Obliki, kjer je neposredno komuniciranje najpogostejše, redni sestanki delavcev in delovnih skupin, sta v povprečni slovenski organizaciji v primerjavi z organizacijami v razvitih evropskih državah izrazito potisnjeni na obrobje. Njuna vloga se celo zmanjšuje. Menedžer prav tako ne bi smel držati svojih podrejenih v medsebojni izolaciji in zahtevati, naj komunicirajo samo z njim. Spodbujal naj bi tudi horizontalno komunikacijo med zaposlenimi, saj bi se na ta način razbremenil in se posvetil novim nalogam (Makarovič, 2003). Problem pomanjkanja neposrednega komuniciranja pa je tesno povezan tudi s porazdelitvijo moči v organizaciji, o kateri pišem v naslednji točki.

4.3.1.3 Porazdelitev moči

Poudarjanje hierarhije moči je neugodno za razvoj socialnega kapitala v organizaciji. Namesto izrabe prednosti, ki izhajajo iz medsebojnega zaupanja in gostih omrežij, bogatih s horizontalnimi vezmi, se v takih primerih menedžerji zanašajo na klasično verigo poveljevanja, z jasno zarisanimi pristojnostmi, kjer se običajno konča tudi kakršnakoli odgovornost zaposlenega za njegovo organizacijo. Opolnomočenje, kot strategija prerazdelitve moči, naj bi delovalo v nasprotni smeri. Krepilo naj bi moč, s tem pa tudi povezanost članov organizacije na nižjih hierarhičnih ravneh. V povprečni slovenski organizaciji, v primerjavi z organizacijami v razviti Evropi, vsekakor ne gre za izrazito opolnomočenje, temveč gre za situacijo, kjer je mnogo članov organizacije izključenih iz procesa odločanja o vprašanjih, ki so za organizacijo navadno najbolj relevantna (Makarovič, 2003). Podobno kot se z neparticipativnim vodenjem ne da učinkovito izkoristiti vseh človeških virov v organizaciji, na enak način ni moč povsem izkoristiti socialnega kapitala (Stanojević, 2000).

Socialni kapital v organizaciji je smiselno ohranjati, saj beseda *kapital* poudarja, da imajo relacije med zaposlenimi vrednostno izraženo komponento, ki lahko postane vir konkurenčne prednosti (Kešeljević, 2003). Pogoji za vzdrževanje in krepitev socialnega kapitala v

organizaciji so večinoma izpeljani iz same organizacijske prakse, a se povezujejo tudi s teorijo. Teoretske rešitve, ki jih predstavljam v nadaljevanju, so večinoma povezane z odstranjevanjem ali vsaj blažitvijo ovir, ki jih postavljajo različne, še posebej hierarhične oblike delitev znotraj organizacij.

4.3.2 Pogoji za krepitev socialnega kapitala v organizaciji

K vzdrževanju in h kreptivi socialnega kapitala naj bi prispevali predvsem naslednji elementi (Makarovič, 2003):

1. **Okrepljeno komuniciranje v formalni in neformalni obliki**, ki naj omogoča čimbolj pogoste in čimbolj neposredne stike med zaposlenimi, pri čemer imata pomembno vlogo tudi razpoložljivi čas in fizično-prostorska urejenost organizacije. Ker sta prostor in čas dragocena, je potrebno poiskati določeno ravnotežje med delovnimi nalogami in samim komuniciranjem. Ta mora presegati hierarhične in funkcionalne delitve v organizaciji, kar vključuje tudi transparentnost menedžerskih potez in načrtov za zaposlene.

2. **Opolnomočenje**, ki predstavlja prenos dela moči z višjih na nižje ravni. Sam pojem zahteva določen nivo medsebojnega zaupanja, predvsem vertikalno od zgoraj navzdol in tudi v obratni smeri. Njegove pozitivne posledice so razbremenitve višjih organizacijskih nivojev, krepitev skupnosti znotraj organizacije, močnejši občutek pripadnosti in še dodatna krepitev medsebojnega zaupanja.

3. **Slabitev statusne hierarhije** v smislu manjše prostorske ločenosti med menedžmentom in ostalimi zaposlenimi ter poudarjanja statusnih simbolov, ki člane organizacije na višjih in nižjih ravneh med seboj razlikujejo. Skrajno poudarjanje statusnih simbolov je za socialni kapital nadvse destruktivno, saj zmanjšuje zaupanje, sposobnost komuniciranja in sodelovanja, krepi rivalstvo, distanco in strah ter razbija občutek skupnosti.

Relationship-based corporation je nova oblika organizacijske strukture, ki v povezavi s socialnim kapitalom deluje na podlagi medosebnih odnosov, temelječih na zaupanju in ne na strahu. Takšna oblika strukture pa je pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih

(Marshall, 2000). Tudi Nadoh in Podnar (2004) pravita, da je bilo v številnih raziskavah ugotovljeno, da se med komuniciranjem v organizaciji in zadovoljstvom zaposlenih kaže pozitivna povezanost, da je kakovost komuniciranja empirično preverjeno povezana z zadovoljstvom in s produktivnostjo zaposlenih, da je potrjena pomembna vloga organizacijskega komuniciranja pri uvajanju sprememb v organizaciji in nenazadnje, da ima organizacijsko komuniciranje velik pomen pri utrjevanju zavezanosti in pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Hollenbeck in Wright (1994) opredeljujeta zadovoljstvo zaposlenih kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, povezanih z delom. Tudi informacijska tehnologija obeta spremembe v načinu organizacijskega komuniciranja in tako vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. V mislih imam predvsem spremembe v načinu, kakovosti in hitrosti komuniciranja ter posledično spremembe v organizaciji celotnega delovnega procesa.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko ugotavljamo na dva načina in sicer lahko ugotavljamo celotno zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je posameznik zadovoljen s svojim delom v celoti ali pa se zanimamo za posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela (Treven, 1998). Harper (1991) pravi, da računalniki zaradi enostavne uporabe znatno pospešujejo izmenjavanje informacij in komuniciranje z uporabo elektronskih medijev. Med drugim je z raziskavo ugotovil močno povezanost elektronskega komuniciranja z mišljenjem zaposlenih, da lahko preko takšnega komuniciranja na zelo učinkovit način pridejo tudi do dragocenih informacij.

Komunikacijske dejavnosti v organizaciji sicer neposredno prispevajo k uspešnosti celotne organizacije, vendar pa posredno najprej prispevajo k uspešnosti zaposlenega. Uspešen je tisti zaposleni, ki je zadovoljen, k zadovoljstvu zaposlenih pa med drugim prispevajo tudi medosebni odnosi, ki jih pogojuje tudi komuniciranje (Nadoh in Podnar, 2000).

5. RAZISKAVA O NOTRANJEM KOMUNICIRANJU IN PROGRAMSKEM OKOLJU LOTUS NOTES V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, D. D. – CENTRALA

Na začetku tega poglavja predstavim proučevano organizacijo, Zavarovalnico Triglav, d.d. in nadaljujem s pojasnjevanjem poteka in rezultatov raziskave. Sledijo sociološki vidiki uvedbe elektronskega notranjega komuniciranja na Centrali zavarovalnice in v zaključnem delu predlogi za izboljšanje notranjega komuniciranja v prihodnosti.

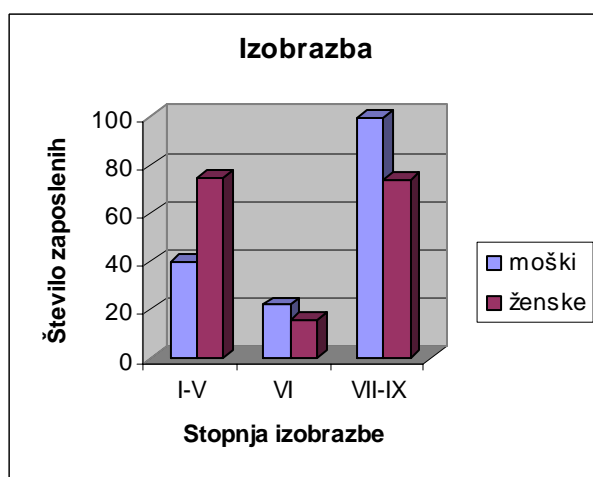
5.1 Zavarovalnica Triglav, d.d. doma in v svetu

Zavarovalnica Triglav, d.d. je danes največja slovenska zavarovalnica. Ustanovljena je bila 12. decembra 1990, kot zavarovalna delniška družba pa je začela poslovati s 1. januarjem 1991. Njeno poslovanje je vpeto tudi v mednarodne okvire. S svojimi hčerinskimi družbami posluje na tržiščih Republike Češke, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Črne Gore. Sodeluje s številnimi podjetji in organizacijami, lastno poslovno mrežo pa dopolnjuje z nekaterimi zavarovalnimi agencijami in sodeluje z zavarovalnimi posredniki. S svojo ponudbo je prisotna tudi na mejnih prehodih in v turističnih agencijah. Poslovna mreža Zavarovalnice Triglav, d.d. je dobro razvita in skrbi, da so zavarovalniške storitve vedno dostopne zavarovancem. Storitve se opravljajo po poslovnih mestih v 12 območnih enotah in 126 predstavništvih po vsej Sloveniji (<http://www2.zav-triglav.si>).

Na Centrali Zavarovalnice Triglav, d.d. je bilo na dan 31. 12. 2003 zaposlenih 327 delavcev. Od tega 163 žensk in 164 moških. Po stopnji izobrazbe je struktura naslednja (glej Sliko 5.1):

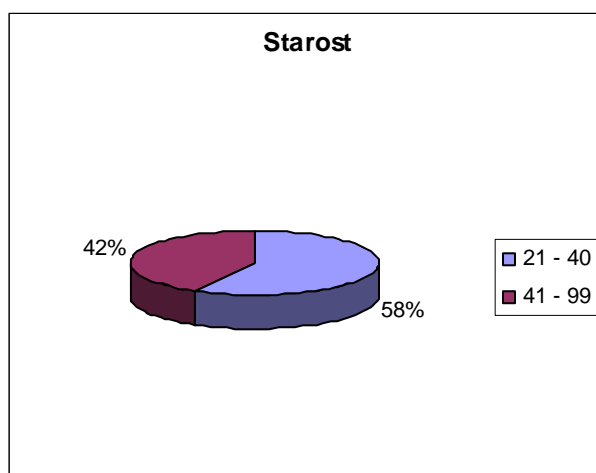
- I-V: stopnja izobrazbe: *115 zaposlenih, od tega 40 moških, 75 žensk*
- VI: stopnja izobrazbe: *38 zaposlenih, od tega 22 moških in 16 žensk*
- VII-IX: stopnja izobrazbe: *174 zaposlenih, od tega 100 moških in 74 žensk*

Slika 5.1: Izobrazbena struktura zaposlenih (N)



Glede na starostno strukturo pa podatki kažejo, da ima Centrala 190 (58%) zaposlenih, starih med 21 in 40 let in 137 (42%) zaposlenih, starih med 41 in 99 let (glej Sliko 5.2):

Slika 5.2: Starostna struktura zaposlenih (%)



5.1.1 Organizacijska struktura Zavarovalnice Triglav, d.d.

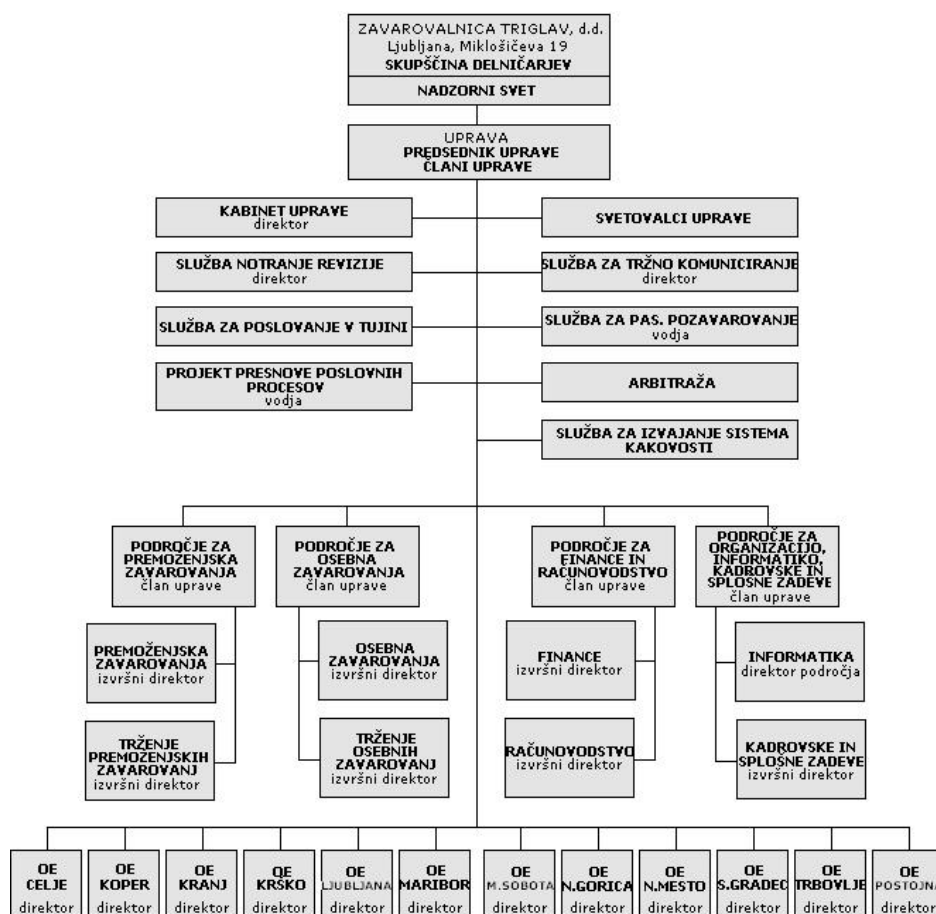
Zavarovalnica Triglav, d.d. ima za opravljanje svoje dejavnosti poslovanje organizirano na Centrali (sedežu družbe) in na območnih enotah (v nadaljevanju OE), ki so postavljene po

geografskem načelu in predstavljajo profitne centre. Temeljne poslovne funkcije zavarovalnice so:

- zavarovalno področje;
- področje trženja;
- finance in računovodstvo;
- kadrovske, splošne in skupne zadeve in
- informatika.

Na Centrali se izvajajo razvojne in kontrolne funkcije, v omejenem obsegu tudi funkcija izvajanja, OE pa imajo predvsem funkcije izvajanja. Zaradi nadzora poslovnih funkcij ima zavarovalnica kot posebno službo organizirano notranjo revizijo (glej Sliko 5.3):

Slika 5.3: Organizacijska struktura Zavarovalnice Triglav, d.d.



Vir: Poslovno poročilo Zavarovalnice Triglav, d.d. v letu 2003

Glede na obseg dejavnosti ima zavarovalnica poslovno – funkcijsko strukturo. Prednosti take strukture so naslednje (Rozman in drugi, 1993: 148):

- prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna delovna področja, kar omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja;
- oblikuje enotno nastopanje organizacije navzven;
- zaradi velike koncentracije znanja je razvoj posameznih funkcij intenziven;
- izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko, saj vsako poslovno funkcijsko področje opravlja strokovna dela za celotno organizacijo.

Seveda pa so prisotne tudi pomanjkljivosti in sicer:

- z večanjem organizacije se pojavi potreba po dodajanju štabnih enot;
- posamezne poslovne funkcije se lahko razvijajo mimo potreb organizacije, postanejo samozadostne in težijo k osamosvojitvi;
- potrebno je veliko usklajevanja med posameznimi poslovno – funkcijskimi področji, ko gre za izvedbo skupne naloge, ki posega na več področij.

V organizacijah je proizvodno – prodajni program pogosto širši od le enega izdelka, zato lahko pride do prevelikega prepletanja in odvisnosti med poslovnimi funkcijami. V takih primerih pomaga uvajanje linijsko – štabne strukture, saj olajša delo vodstvenim delovnim mestom. Značilnosti štabov so namreč velika strokovna specializacija, podpora ravnateljstvu in njegovim odločitvam, priprava različnih analiz za odločitve ipd. Kljub temu, da je vloga štabov predvsem v podpori vodilnim delovnim mestom, pogosto prihaja do konfliktov z linijskim menedžmentom. Težavam se da izogniti z jasno porazdelitvijo pristojnosti in odgovornosti štabov do drugih organizacijskih ravni.

5.1.2 Organizacijska kultura v Zavarovalnici Triglav, d.d.

Glede na poslovno – funkcijsko organizacijsko strukturo v zavarovalnici prevladuje kultura vlog. Osnovno izhodišče te kulture je »racionalna delitev dela in odgovornosti, formalizacija postopkov za komuniciranje, odločanje in reševanje konfliktov« (Černetič, 1997: 269). Temu

primerno ima organizacija tudi jasno določen vrednostni sistem. Vrednostni sistemi organizacij pa so pomembno gibalno razvoja in napredka. Vrednote vplivajo na razmišljanje, delovanje, ravnanje in usmeritev organizacij. Vodijo lahko v skladnost in enotnost ali pa povzročajo nasprotja in spore. Značilno zanje je tudi, da se spreminjajo in preoblikujejo, čeprav izredno počasi (Mazi, 2003).

Poslanstvo Zavarovalnice Triglav, d.d. temelji na naslednjih vrednotah (Oprešnik, 2004):

1. Zadovoljstvo strank
2. Ustvarjanje vrednosti za delničarje
3. Kompetentnost (profesionalnost in odgovornost)
4. Zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih
5. Prijaznost do strank in med zaposlenimi
6. Preglednost poslovanja
7. Varnost, zaupnost, stabilnost in
8. Ustvarjalnost

Med nepogrešljivimi elementi organizacijske kulture v zavarovalnici sta tudi kakovost in odličnost. V preteklem desetletju se je v Sloveniji v prakso uvajalo različne sisteme, modele in metodologije vodenja, praviloma za povečevanje konkurenčnosti organizacije. Med najbolj razširjenimi je model sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001,¹⁰ ki je namenjen uspešnemu obvladovanju poslovnih procesov.

Zgoraj našteje vrednote zaposleni, po podatkih vodstva zavarovalnice, skozi zahteve standarda ISO 9001, normativno izpolnjujejo. Izpolnjevanje zahtev standarda kakovosti pomaga vodstvu in vsem zaposlenim pri učinkovitem vodenju procesov za izpolnjevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev storitev ter za uresničevanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije (Oprešnik, 2004).

¹⁰ Organizacija s pridobljenim »certifikatom kakovosti« mora identificirati vse poslovne procese, ki pomembno vplivajo na izpolnjevanje načrtovanih nalog, spremljati in nadzirati izvajanje teh procesov ter vzpostaviti sistem stalnega izboljševanja. Takšen sistem vodenja kakovosti je vzpostavljen tudi v Zavarovalnici Triglav, d.d. (Oprešnik, 2004).

5.1.3 Zadovoljstvo zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, d.d.

V Zavarovalnici Triglav, d.d. se zavedajo, da so obvladanje dela, znanje, usposobljenost, prizadevanje za uspešno delo, napredek, razvoj zaposlenih in njihovo dobro počutje pri delu med ključnimi dejavniki za dolgoročno uspešnost organizacije (Oprešnik, 2004). V ta namen so aprila letos, v sodelovanju z zunanjim svetovalnim podjetjem ATAdria, izvedli anketiranje zaposlenih po posameznih OE in Centrali. Anketiranje se je nanašalo na organizacijsko klimo v okviru projekta SiOK (Slovenska organizacijska klima), ki se izvaja pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Z raziskavo, v katero je bilo vključenih 50% vseh zaposlenih, so v Zavarovalnici Triglav, d.d. želeli ugotoviti, kako zaposleni dojemajo organizacijo in kako se v njej počutijo. Raziskava je bila izvedena tudi z namenom ugotoviti priložnosti za izboljšanje klime, zato v nadaljevanju opisani rezultati predstavljajo za organizacijo določen izziv.

- Splošno zadovoljstvo zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, d.d. je po SiOK raziskavi na ravni slovenskega povprečja.
- Pripadnost organizaciji je na izjemno visokem nivoju, saj se zaposleni zavedajo, da ima zavarovalnica velik ugled v okolju.
- Cilje organizacije zaposleni sprejemajo za svoje in menijo, da ima zavarovalnica jasno oblikovano poslanstvo. Vendar pa politika in cilji niso jasni vsem zaposlenim. Moti jih tudi to, da pri oblikovanju in postavljanju le-teh ne morejo sodelovati v večjem številu.
- Rezultati so tudi pokazali, da so zaposleni zelo zavzeti za svoje delo in da so hkrati zadovoljni z dolgoročno zaposlitvijo, samimi pogoji dela in delovnim časom. Menijo, da se največ naučijo drug od drugega, organizacija pa jim nudi ustrezno usposabljanje.
- Samostojnost pri delu je zelo cenjena in zaposleni imajo jasno predstavo, kaj se od njih pričakuje, vendar si s strani vodij želijo več motivacije in pohval. Menijo tudi, da tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, niso ustrezno stimulirani in da razmerja med plačami niso ustrezna.
- Zaposleni so prav tako kritični do sistema napredovanja, saj naj ne bi imeli vsi enakih možnosti, pa tudi sami kriteriji napredovanja niso dovolj jasni. Tu morda leži eden izmed razlogov za slabo ocenjeno kategorijo notranjih odnosov. Zaposleni se

med seboj dobro razumejo, vendar je medsebojno zaupanje nizko, zato se tudi konflikti ne rešujejo najbolje.

- Slabe ocene je doseglo tudi notranje komuniciranje in informiranje. Zaposleni so sicer zadovoljni z rednimi delovnimi sestanki. Menijo, da vodje posredujejo informacije na razumljiv način, vendar pa jih moti to, da niso dovolj informirani o dogajanju v drugih oddelkih in enotah (Oprešnik, 2004).

Če povzamem, so zaposleni v organizaciji najbolj zadovoljni s stalno zaposlitvijo. Glede na to, da so zavarovalniška znanja specifična, je stopnja fluktuacije zaposlenih v organizaciji izjemno nizka. V kolikor bi zavarovalnica hitro menjala zaposlene, bi to pomenilo, da samo kadrovanje ali pa spremljanje zaposlenih ni zadovoljivo. Sledi zadovoljstvo s pogoji dela, delovnim časom in delom samim, manjše pa je zadovoljstvo s plačo, možnostjo napredovanja, notranjimi odnosi in komuniciranjem.

Na osnovi analize opisanega stanja je Zavarovalnica Triglav, d.d. naredila akcijski načrt dolgoročnih in srednjeročnih ukrepov, katerih učinke bo ugotavljala že naslednje leto ob ponovnem merjenju organizacijske klime.

5.1.4 Komunikacijska struktura Zavarovalnice Triglav, d.d. – Centrala

Notranje komuniciranje v Zavarovalnici Triglav, d.d. - Centrala ima štiri glavne funkcije:

- **informiranje zaposlenih**, kjer gre za posredovanje določenih podatkov drugemu udeležencu v procesu komuniciranja; sporočilo je sestavljeno tako, da izključno samo informira, torej daje nekaj v vednost;
- **posredovanje navodil za delo**, ki pokaže kako je potrebno opraviti določeno nalogo oziroma kako začeti z akcijo in jo uresničiti v poslovanju; gre za posredovanje nalog drugemu udeležencu v procesu komuniciranja, spremljanje (povratno informiranje) ter informiranje o poteku izvajanja komuniciranja in nalog;
- **motiviranje zaposlenih**, v katerem je namen informacij spodbujanje zaposlenih za doseganje določenega cilja;

- **izražanje čustev zaposlenih**, preko katerih zaposleni vstopajo v razmerja med seboj; gre za izražanje razpoloženja zaposlenih, njihovih frustracij in zadovoljstva na neformalen način, v pisni ali govorni obliki.

Komuniciranje je, glede na birokratsko strukturo organizacije, hierarhično. Na prvem mestu so vodje posameznih organizacijskih enot, sledijo podrejeni vodje in tako naprej, do zadnjega nivoja posameznih zaposlenih na določenih delovnih mestih. Komuniciranje v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala poteka vertikalno in horizontalno in sicer tako enosmerno kot dvosmerno. Struktura kolesa je največkrat uporabljena shema komuniciranja, saj gre za tipično hierarhično komunikacijsko strukturo, kjer centralni član povezuje ostale člane.

Ključne komunikacijske smeri v Zavarovalnici Triglav, d.d., pri čemer se lahko pošiljatelj in prejemnik lahko tudi zamenjata, so:

- Uprava – Centrala, OE;
- Centrala – OE;
- OE, Centrala – nižje organizacijske enote;
- OE – OE.

Osnovni komunikacijski obliki v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala sta klasično govorno in pisno komuniciranje, elektronska sredstva (Lotus Notes, internet) in telefonsko komuniciranje (klasično in mobilno). Govorno komuniciranje je na formalnem nivoju prisotno na različnih sestankih, letnih razgovorih, internih izobraževanjih, pripravništvih in notranjih presoajah. Pisna oblika se uporablja predvsem pri oblikovanju formalnih sporočil, sklepov Centrale, vabil, različnih gradiv (poročila, zavarovalni pogoji, ceniki, police,...), internega časopisa, pa tudi pri oblikovanju zapisnikov Odbora sveta delavcev in obvestil sindikata. Prav tako se za oblikovanje različnih gradiv, vabil, sporočil, okrožnic, aktov Zavarovalnice Triglav ipd. uporabljajo elektronska sredstva, predvsem Lotus Notes, LN pošta in LN aplikacije.

Omenjam še letne razgovore in direktorski informacijski sistem (DIS). Letni razgovor med vodjo in zaposlenim predstavlja način komuniciranja, ki informira in motivira vodenega sodelavca za doseganje dogovorjenih ciljev in lastnega razvoja. Z letnim razgovorom se

spodbuja splošno komuniciranje ter pošteni in profesionalni odnosi med vodjo in zaposlenimi. Uporabo in potek letnega razgovora določa poseben dokument Centrale in posameznih OE. Direktorski informacijski sistem (DIS) je prav tako sestavni del notranjega komuniciranja v Zavarovalnici Triglav, d.d., namenjen pa je vodilnim na vseh ravneh vodenja. Sestavljen je iz vrst povezanih sistemov in informacijskih tehnologij, združenih v dva osnovna sklopa; informacijski sistem za DIS podporo vodenja in informacijski sistem za podporo komuniciranja na osnovi Lotus Notes aplikacije.

Poleg omenjenih oblik komuniciranja v formalne namene obstaja v organizaciji še vrsta načinov neformalnega komuniciranja, npr. neformalni pogovori med sodelavci, neformalni sestanki med sodelavci ter vodjo in sodelavci, jubilejne proslave, dan Zavarovalnice Triglav, d.d., novoletna srečanja itd.

5.1.4.1 Programsko okolje Lotus Notes

Razmah interneta je povzročil množično uporabo elektronske pošte in svetovnega spleta, hkrati pa so se zelo hitro razvijali tudi sistemi za podporo skupinskemu delu. Slednji se razlikujejo v mnogih značilnostih, vendar pa je vsem skupna podpora eni ali več aktivnostim kot so medosebno komuniciranje, delitev in upravljanje z informacijami ter koordinacija. (Laudon, 1996). Vodilni sistem s tega področja je Lotus Notes, ki ga tako kot mnoga druga podjetja v Sloveniji uporablja tudi Zavarovalnica Triglav, d.d. V svoj poslovni proces ga je začela uvajati leta 1996.

Lotus Notes je programsko okolje za sporočanje, skupinsko delo, internet in intranet. Program vsebuje komponente kot so: elektronska pošta, brskalnik, oglasna deska, diskusijska baza, dokumentne zbirke podatkov in številne načine zaščite. Fleksibilnost programa je vidna v sistemu dokumentov, do katerega imajo dostop vsi v podjetju, dobro izdelana varnost pa omogoča preprečevanje poplave in zaščito podatkov (Laudon, 1996).

Kot sistem za organizacijsko komuniciranje se v Lotus Notesu uporabljajo predvsem elektronska pošta, oglasna deska in diskusijska baza.

Elektronska pošta je osnovni del programa Lotus Notes in se uporablja tako za medsebojno komuniciranje, kot tudi za sodelovanje med člani skupine, kar je osnova za skupinsko načrtovanje delavnika (Lotus Development Corporation, 1996). Vsak uporabnik Lotus Notes-a ima svoj elektronski poštni nabiralnik, v katerem se hranijo njegova sporočila. Zaposleni lahko prejme najrazličnejša sporočila: sporočila sodelavcev, pošto z interneta, uradna obvestila znotraj organizacije, pisma strank ipd. Določi lahko, na kakšen način želi biti obveščen o dostavi sporočila, prepreči, da bi prejemnik kopiral ali tiskal sporočilo in določi datum, do katerega pričakuje odgovor. Prejeto pošto program že sam razvrsti po datumu ali po pošiljatelju.

Notes-ova e-pošta ima hkrati več dodatnih funkcij, in sicer funkcijo Koledar, Sestanki, in Seznam opravil. Zelo primeren za koordinacijo dela je *Koledar*, z vpisanimi datumi in urami sestankov, nalog, dogodkov, vabil in obletnic. S Koledarjem je povezana funkcija *Sestanki*, saj pokaže seznam srečanj in drugih koledarskih zapisov v bazi. Oseba, ki želi sklicati sestanek, lahko vse udeležence obvesti preko Lotus Notes-a. Če obveščene osebe udeležbo potrdijo, Lotus Notes sestanek avtomatično vpiše v koledar. *Seznam opravil* pa je namenjen organiziranju nalog, ki so namenjena določeni osebi. Ta funkcija med drugim kaže sporočila, ki zahtevajo odgovor v določenem roku. Seznam opravil lahko uporabljajo nadrejeni za natančnejši nadzor svojih uslužbencev, pa tudi za lažjo koordinacijo pri skupinskih projektih.

Oglasna deska je ažurna oblika informiranja zaposlenih. Oglasna deska Lotus Notes-a vsebuje najnovejše informacije, kot so podatki o podjetju, novih izdelkih, storitvah, zaposlenih, pravih poslovanja itd.

Diskusijska baza je dokumentna baza, ki jo uporabljajo člani delovne skupine in je običajno osredotočena na eno samo temo. V pogovor se član skupine vključi tako, da odpre dokumentno bazo, prebere sporočila sodelavcev ali pa sestavi svoje sporočilo. Sodelavcem lahko postavlja vprašanja, daje pripombe ter posreduje svoja razmišljanja in komentarje.

Orlikowski (1995) opisuje raziskavo, v kateri je bil proučevan vpliv Lotus Notes-a na delovanje organizacije. Med drugim je bilo ugotovljeno, da je vpeljava omenjenega programa v določeno organizacijo povzročila številne organizacijske spremembe, predvsem na področju narave in distribucije dela ter načinov sodelovanja med zaposlenimi. Mene pa v raziskavi zanima predvsem to, kako se tovrsten elektronski medij povezuje z zadovoljstvom

zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala. V nadaljevanju predstavljam hipoteze, potek raziskave in njene izsledke.

5.2 Raziskava

Namen moje raziskave je ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni v Zavarovalnici Triglav, d.d. - Centrala zadovoljni z notranjim komuniciranjem in konkretno s programskim okoljem Lotus Notes, ki ga v organizaciji uporabljajo za medosebno komuniciranje in informiranje v elektronski obliki. Moj cilj je torej preveriti stanje zadovoljstva zaposlenih z notranjim komuniciranjem v organizaciji in s pomočjo analize rezultatov raziskave podati predloge za povečanje tega zadovoljstva.

Da bi lahko dosegla opisan cilj, sem postavila sledeče hipoteze:

H1: Zaposleni so v povprečju z notranjim komuniciranjem zadovoljni.

H2: Zaposleni so v povprečju s programom Lotus Notes za izvajanje notranjega komuniciranja zadovoljni.

H3: V zadovoljstvu z notranjim komuniciranjem med spoloma ni pomembnejših razlik.

H4: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so z notranjim komuniciranjem in programom Lotus Notes zadovoljni v večji meri, kot tisti z nižjo stopnjo izobrazbe.

H5: Starejši zaposleni so z notranjim komuniciranjem in Lotus Notes programom manj zadovoljni, kot njihovi mlajši kolegi.

Povezavo med hipotezami H3, H4 in H5 prikazujem s spodnjo shemo (glej Sliko 5.4).

Slika 5.4: Shema povezanosti med hipotezami H3, H4 in H5.



Ciljna populacija raziskave so bili uporabniki Lotus Notes programa v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala. Anketni vprašalnik je bil preko Lotus Notes – ove pošte poslan 54 sistematično izbranim zaposlenim, kar znaša 16,5 % vseh zaposlenih na Centrali. Po abecednem redu je bil izmed 327 zaposlenih izbran vsak šesti. Zaradi anonimnosti so anketiranci vprašalnike stiskali in izpolnjene odnesli izbrani osebi v kadrovski službi. Ta je ankete zbrala in mi jih poslala po pošti. Prejela sem 32 izpolnjenih anket. Rezultate anket sem v nadaljevanju analizirala s pomočjo programskega orodja SPSS.

5.3 Metodološke omejitve

Glede na to, da za izvedbo anketiranja nisem imela možnosti poskrbeti sama, ampak je bila za to zadolžena določena oseba v organizaciji, so možne napake pri samem postopku anketiranja in reševanju anketnih vprašalnikov. Na 54 poslanih anket se je odzvalo le 32 zaposlenih, izmed teh pa jih nekaj tudi ni odgovorilo na vsa vprašanja. Vzorec (N=32) vsekakor ni reprezentativen, zato rezultatov nisem mogla posplošiti na celotno populacijo, kot bi to lahko naredila v primeru večjega vzorca.¹¹ Pri majhnih vzorcih vzorčne porazdelitve večinoma niso normalne. Vsakič so drugačne ter odvisne od konkretne porazdelitve spremenljivke v osnovni populaciji in od velikosti obravnavanega vzorca. Statistično sklepanje na osnovi vzorcev je zato težje izvedljivo, v primeru premajhnih vzorcev pa lahko celo vodi k zavajanju uporabnikov podatkov (Kalton in Vehovar, 2001). Kljub navedenim omejitvam, pa bi se bilo krivično zavezati strokovni molčečnosti, saj rezultati raziskave vseeno razkrivajo določene informacije, ki bodo organizaciji lahko koristile.

¹¹ Pri velikih vzorcih namreč velja, da je vzorčna porazdelitev normalna in neodvisna od porazdelitve obravnavane spremenljivke. Normalnost vzorčne porazdelitve hkrati omogoča enostaven in standardiziran način izračunavanja intervalov zaupanja ter poenostavljene postopke preverjanja domnev. Večkrat se sicer kot kritično mejo navaja vrednost $n = 30$, vendar v takih primerih, razen ocenjevanja deležev in aritmetične sredine, ni smiselno obravnavati drugih parametrov oziroma porazdelitev. »Osnovni problem majhnih vzorcev izhaja iz dejstva, da ne obstaja – tako kot pri velikih vzorcih – vnaprej znana in enaka vzorčna porazdelitev, ampak imamo pri vsakem ocenjevanem parametru in pri vsaki porazdelitvi spremenljivke specifično vzorčno porazdelitev« (Kalton in Vehovar, 2001: 138).

5.4 Analiza rezultatov raziskave

Raziskavo sem izvedla na osnovi anketnega vprašalnika, sestavljenega iz treh sklopov. *Prvi sklop* je zajemal demografske podatke o anketiranih osebah: letnico rojstva, spol, stopnjo izobrazbe in delovno mesto. *Drugi sklop* je bil vezan na zadovoljstvo zaposlenih s komuniciranjem v organizaciji. Anketiranci so svoje mnenje izrazili tako, da so pri tipu pol strukturiranih vprašanj obkrožili zanje ustrezne trditve (lahko so obkrožili več trditvev) ali pa so podali svoje. *Zadnji, tretji sklop*, se je nanašal na zadovoljstvo zaposlenih s programom za elektronsko notranje komuniciranje Lotus Notes.

5.4.1 Demografski podatki anketirancev

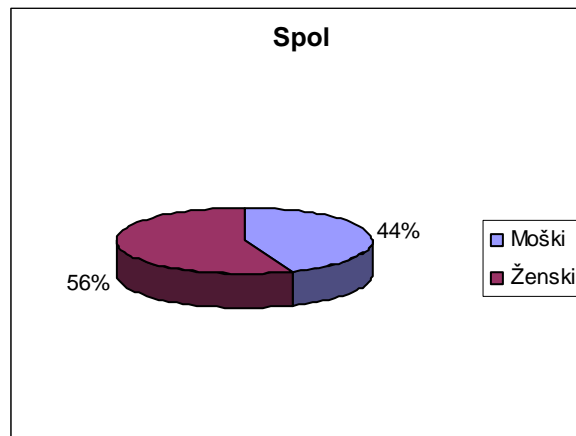
a) STAROST: Najnižja starost anketirancev je bila 23 let, najvišja pa 56 let. Povprečna starost vprašanih tako znaša 35,87 let (glej Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Starost

Starost	N	minimum	maximum	povprečje
Skupaj	31	23	56	35,8710

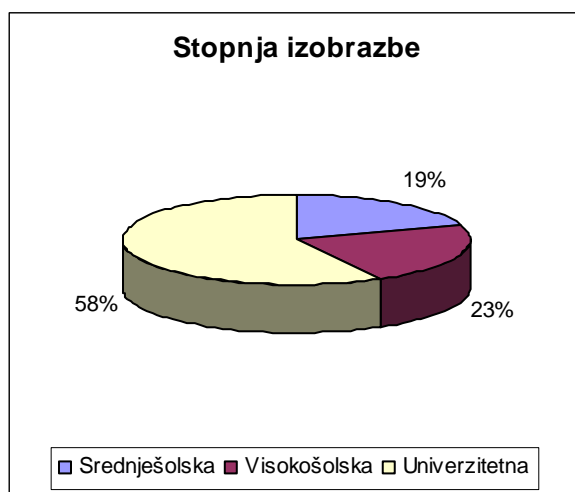
b) SPOL: Na zastavljena vprašanja je odgovarjalo 14 moških (43,8%) in 18 žensk (56,3%) (glej Sliko 5.5).

Slika 5.5: Struktura anketirancev po spolu (%)



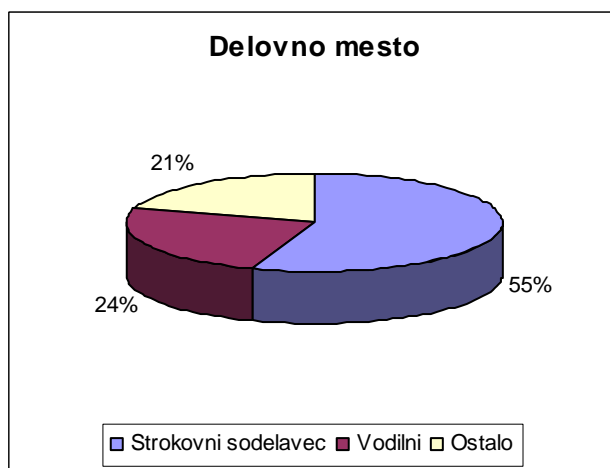
c) IZOBRAZBA: Največ anketirancev (N=18) je imelo univerzitetno izobrazbo. Rezultati so hkrati pokazali, da je odgovarjalo 7 anketirancev (22,6 %) z visokošolsko izobrazbo in 6 anketirancev (19,4 %) s srednješolsko izobrazbo (glej Sliko 5.6). Tudi sicer je v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala največ univerzitetno izobraženih zaposlenih.

Slika 5.6: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe (%)



d) DELOVNO MESTO: Glede na podobnost delovnih mest, ki so jih anketiranci navedli, sem le-te razvrstila v tri večje skupine in sicer *strokovni sodelavec*, *vodilni* in *ostalo*. Na vprašanja je tako odgovarjalo 16 (55,2 %) strokovnih sodelavcev; teh je bilo največ, 7 (24,1 %) vodilnih in 6 (20,7 %) zaposlenih z ostalih delovnih mest (glej Sliko 5.7).

Slika 5.7: Struktura anketirancev glede na delovno mesto (%)

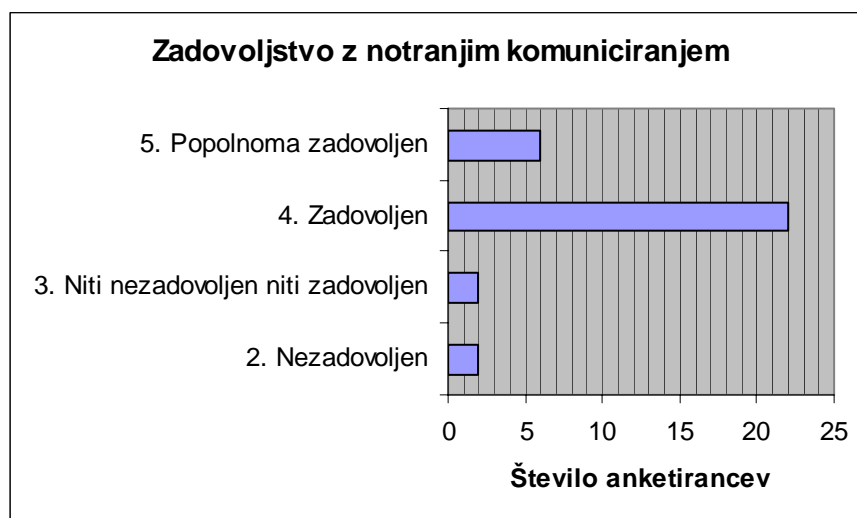


Na zastavljena vprašanja je torej odgovarjalo 32 anketirancev, od tega 14 (43,8%) moških in 18 (56,3%) žensk. Na Centrali je sicer zaposlenih 164 (50,2%) moških in 163 (49,8%) žensk. Povprečna starost vprašanih je znašala 35,87 let, kar sovpada z razmerjem zaposlenih te starosti na Centrali. Največ zaposlenih je namreč starih med 31 in 40 let. Glede na klasifikacijo delovnih mest je odgovarjalo 7 vodilnih in 22 nevodilnih delavcev, največ anketirancev 18 (58,1%) pa je imelo univerzitetno izobrazbo. Tudi na Centrali je največ zaposlenih univerzitetno izobraženih in sicer 174 (53,2%).

5.4.2 Zadovoljstvo anketirancev z notranjim komuniciranjem

Anketiranci so v povprečju z notranjim komuniciranjem zadovoljni. Na to kaže podatek, da je zadovoljnih kar 68,8 % (N=22) in zelo zadovoljnih še dodatnih 18,8 % (N=6) zaposlenih (glej Sliko 5.8).

Slika 5.8: Zadovoljstvo z notranjim komuniciranjem



V nadaljevanju sem jih povprašala, kaj jih pri notranjem komuniciranju najbolj moti. Rezultati so pokazali naslednje (glej Tabelo 5.2):

Tabela 5.2: Negativni vidiki notranjega komuniciranja

Kaj vas pri izvajanju notranjega komuniciranja najbolj moti?	N	%
Vodilni nimajo predstave o komunikacijskih potrebah zaposlenih	4	12,5
Komunikacijske poti so predolge	5	15,6
Premalo osebnih stikov	16	50
Premalo poslovnih informacij	11	34,4
Drugo	6	18,7
Skupaj	42	131,3

- polovica anketirancev (N=16) je nezadovoljna z osebnimi stiki v organizaciji: meni, da jih je premalo;
- sledi potreba zaposlenih po več poslovnih informacijah: le-to je kot pomanjkljivo označilo 34,4 % anketiranih (N=11);
- da so komunikacijske poti predolge, meni 15,6 % anketiranih (N=5);
- 12,5 % vprašanih (N=4) pa ni zadovoljnih z vodilnimi: pravijo, da nimajo predstave o komunikacijskih potrebah zaposlenih.

Nekaj anketirancev (N=6) je, poleg odgovorov, ki so bili na voljo, podalo še naslednje:

- občasne zlorabe komunikacij;
- preveč nepotrebnih sporočil,
- prevelik pretok informacij po vertikali;
- veliko sporočil, poslanih v vednost.

V tretjem vprašanju sem želela izvedeti nasprotno. Zanimalo me je, kaj je zaposlenim pri izvajanju notranjega komuniciranja najbolj všeč. Sledile so ugotovitve, navedene v spodnji tabeli (glej Tabelo 5.3):

Tabela 5.3: Pozitivni vidiki notranjega komuniciranja

Kaj vam je pri izvajanju notranjega komuniciranja najbolj všeč?	N	%
Možnost elektronskega notranjega komuniciranja	26	81,3
Jasnost in razumljivost prejetih informacij	5	15,6
Sproščenost komuniciranja	5	15,6
Dobra obveščenost o zadevah, neposredno vezanih na naše delo	7	21,9
Drugo	1	3,1
Skupaj	44	137,5

- kar 81,3 % anketirancev (N=26) pravi, da jim je najbolj všeč možnost elektronskega notranjega komuniciranja;
- dobra obveščenost o zadevah, ki se neposredno vežejo na delo zaposlenih, je prepričala 21,9% anketirancev (N=7);
- po 5 anketirancev (15,6 %) daje največjo prednost jasnosti in razumljivosti prejetih informacij ter sproščenosti komuniciranja, en sam anketiranec pa je izpostavil enostavnost sporočanja.

V četrtem vprašanju sem anketirance povprašala o zanje najpomembnejših ciljih notranjega komuniciranja. Odgovorili so naslednje (glej Tabela 5.4):

Tabela 5.4: Najpomembnejši cilji notranjega komuniciranja

Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši cilji notranjega komuniciranja?	N	%
Da vodstvo obvešča zaposlene o dogajanju v organizaciji	15	46,9
Da zaposleni svoje želje in težave lahko zaupajo nadrejenim	9	28,1
Povečanje občutka pripadnosti organizaciji	2	6,3
Da zaposleni razumejo svojo vlogo v organizaciji	8	25
Izgrajevanje notranje kulture organizacije	7	21,9
Drugo	3	9,4
Skupaj	44	137,6

- največ anketiranih, 46,9% (N=15) je za najpomembnejši cilj izpostavilo obveščanje vodstva zaposlenih o dogajanju v organizaciji;
- anketirancem je pomembno tudi to, da lahko svoje želje in težave zaupajo nadrejenim. Za to možnost se je odločilo 28,1% (N=9) vprašanih;
- malenkost manj anketirancev, 25% (N=8), meni, da je med najpomembnejšimi cilji razumeti svojo vlogo v organizaciji;
- sledi želja po izgrajevanju notranje kulture, za katero se je odločilo 21,9% (N=7) vprašanih;
- cilj povečanja občutka pripadnosti organizaciji pa se zdi pomemben le 6,3% (N=2) anketirancev.

Trije anketiranci so izpostavili še naslednje cilje in sicer:

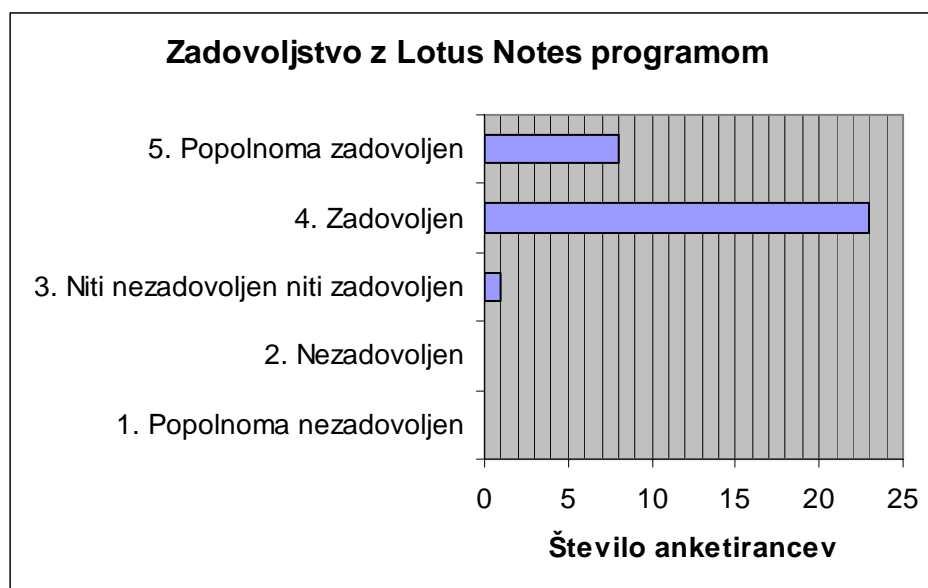
- kvalitetno poslovanje;
- možnost dvosmernega komuniciranja vseh zaposlenih in
- seznanjenost z vsemi potrebnimi informacijami za kvalitetno opravljanje dela.

Anketiranci so v povprečju z notranjim komuniciranjem zadovoljni; najbolj jim je všeč možnost elektronskega komuniciranja, najbolj pa jih moti pomanjkanje osebnih stikov. Vprašani so kot najpomembnejši cilj komuniciranja izpostavili obveščanje zaposlenih o dogajanju v organizaciji s strani vodstva.

5.4.3 Zadovoljstvo zaposlenih z Lotus Notes programom za izvajanje elektronskega notranjega komuniciranja

Anketiranci so v povprečju z Lotus Notes programom zadovoljni. Zadovoljnih je kar 71,9 % in zelo zadovoljnih še dodatnih 25 % zaposlenih (glej Sliko 5.9).

Slika 5.9: Zadovoljstvo z Lotus Notes programom za izvajanje notranjega komuniciranja



V naslednjem vprašanju me je zanimalo, če zaposleni opazijo razliko v informiranosti po uvedbi programa Lotus Notes. Skoraj vsi anketiranci (N=29) menijo, da so z uvedbo Lotus Notes-a bolj informirani, kot so bili pred uvedbo in le 9,6% (N=3) jih meni nasprotno (glej Tabela 5.5).

Tabela 5.5: Informiranost na podlagi programa Lotus Notes

Menite, da ste z uvedbo Lotus Notes programa bolj informirani, kot ste bili v obdobju pred uvedbo?	N	%
Da	29	90,6
Ne	3	9,4
Skupaj	32	100

V nadaljevanju sem anketirance prosila naj izpostavijo največjo prednost programa Lotus Notes pri izvajanju komuniciranja v organizaciji. Rezultati so bili naslednji (glej Tabela 5.6):

Tabela 5.6: Največja prednost programa Lotus Notes pri izvajanju komuniciranja

Katera je po vašem mnenju največja prednost programa Lotus Notes pri izvajanju notranjega komuniciranja?	N	%
Hitrejše komuniciranje	21	65,6
Hitrejše pridobivanje informacij	10	31,3
Boljša organizacija dela	9	28,1
Večja samostojnost pri delu	2	6,3
Drugo	2	6,3
Skupaj	44	137,6

- Največja prednost programa Lotus Notes je za 65,6 % (N=21) vprašanih hitrejše komuniciranje;
- približno polovica manj vprašanih 31,3% (N=10) pa je mnenja, da z Lotus Notes-om predvsem hitreje pridobivajo informacije;
- sledi prednost boljše organizacije dela; zanjo se je odločilo 28,1 % (N=9) anketirancev;
- le dva anketiranca (6,3 %) pa menita, da jima uporaba programa Lotus Notes prinaša večjo samostojnost pri delu.

Dva izmed vprašanih sta kot največji prednosti Lotus Notes programa pri izvajanju komuniciranja v organizaciji izpostavila še:

- komuniciranje brez fizične prisotnosti in
- manjšo porabo časa.

Pri osmem vprašanju sem anketirance spraševala ravno nasprotno. Izpostaviti so morali največjo slabost programa Lotus Notes pri izvajanju notranjega komuniciranja. Odgovori so pokazali naslednje (glej Tabela 5.7):

Tabela 5.7: Največja slabost programa Lotus Notes pri izvajanju notranjega komuniciranja

Katera je po vašem mnenju največja slabost programa Lotus Notes pri izvajanju notranjega komuniciranja?	N	%
Manj osebnih stikov s sodelavci in nadrejenimi	19	59,4
Zasičenost z informacijami	9	28,1
Pomanjkljiva zaščita podatkov	3	9,4
Drugo	3	9,4
Skupaj	34	106,3

- več kot polovica anketirancev 59,4 % (N=19) pravi, da je uporaba Lotus Notes-a posledično pripeljala do manj osebnih stikov s sodelavci in nadrejenimi;
- 28,1% (N=9) anketirancev pa meni, da so zaradi uporabe programa Lotus Notes zasičeni z informacijami;
- največja slabost Lotus Notes-a je po mnenju 9,4% (N=3) anketirancev pomanjkljiva zaščita podatkov.

Dva anketiranca še dodatno menita, da so največje slabosti uporabe programa:

- delegiranje nalog brez ustreznih navodil in
- nezadostno poznavanje programskega okolja.

Pri vprašaju o morebitnih spremembah medosebnih odnosov v organizaciji zaradi uvedbe Lotus Notes-a pa kar 84,4 % (N=27) anketirancev meni, da se odnosi v organizaciji niso spremenili, le 15,6% (N=5) pa je takih, ki so spremembe zaznali (glej Tabela 5.8).

Tabela 5.8: Sprememba medosebnih odnosov v organizaciji na podlagi Lotus Notes programa

Ali so se po vašem mnenju z uvedbo programa Lotus Notes spremenili medosebni odnosi v organizaciji?	N	%
Da	5	15,6
Ne	27	84,4
Skupaj	32	100

V nadaljevanju sem jih povprašala, kako je uvedba Lotus Notes programa najbolj vplivala na komuniciranje nadrejeni – podrejeni. 25 % (N=8) jih meni, da uvedba Lotus Notes-a ni bistveno vplivala na tovrstno komuniciranje, ostali pa so podali odgovore, navedene v spodnji tabeli (glej Tabelo 5.9):

Tabela 5.9: Vpliv programa Lotus Notes na komuniciranje nadrejeni – podrejeni

Kako je po vašem mnenju uvedba programa Lotus Notes najbolj vplivala na komuniciranje nadrejeni – podrejeni?	N	%
Okrepila je dvosmerno komuniciranje	13	40,6
Pospešila je predvsem povratno komuniciranje od »zgoraj navzdol«	5	15,6
Pospešila je predvsem intenzivnost komuniciranja od »spodaj navzgor«	6	18,8
Zmanjšala je količino osebnega komuniciranja	5	15,6
Na komuniciranje ni bistveno vplivala	8	25
Skupaj	37	115,6

- 40,6% (N=13) anketirancev meni, da se je okrepilo dvosmerno komuniciranje;
- da je intenzivnost komuniciranja od »spodaj navzgor« hitrejša, meni 18,8 % (N=6) vprašanih;
- 15,6 % (N=5) jih je mnenja, da se je pospešilo predvsem povratno komuniciranje od »zgoraj navzdol«;
- prav tako 15,6 % (N=5) anketirancev pravi, da se je zmanjšala količina osebnega komuniciranja.

V zadnjem vprašanju sem želela izvedeti, kako uvedba Lotus Notes programa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Ugotovila sem naslednje (glej Tabelo 5.10):

Tabela 5.10: Vpliv programa Lotus Notes na zadovoljstvo pri delu

Na kakšen način je po vašem mnenju uvedba programa Lotus Notes najbolj vplivala na vaše zadovoljstvo pri delu?	N	%
Povečala je dostopnost informacij	10	31,3
Zmanjšala je obseg papirne dokumentacije	8	25
Komuniciranje je hitrejše, učinkovitejše in bolj zanesljivo	16	50
Izboljšala je organizacijo dela	7	21,9
Uvedba ni bistveno vplivala na moje zadovoljstvo pri delu	3	9,4
Drugo	1	3,1
Skupaj	45	140,7

- kar polovica zaposlenih (N=16) pravi, da je komuniciranje po uvedbi programa hitrejše, učinkovitejše in bolj zanesljivo;
- 31,3 % (N=10) jih meni, da se je povečala dostopnost informacij;
- zaposleni so zadovoljni tudi z zmanjšanim obsegom papirne dokumentacije in sicer 25 % anketirancev (N=8);
- 21,9 % (N=7) vprašanih se strinja s trditvijo, da se je izboljšala organizacija dela;
- 9,4 % (N=3) anketirancev zaradi uvedbe Lotus Notes-a ni opazilo bistvenih sprememb, ki bi vplivale na njihovo zadovoljstvo pri delu, eden izmed anketirancev pa pravi, da se je količina dela povečala; več naj bi bilo poročanja.

Če povzamem, so v povprečju zaposleni z Lotus Notes programom zadovoljni in menijo, da so bolj informirani, kot so bili pred njegovo uvedbo. Najbolj jim je všeč možnost hitrejšega komuniciranja, najbolj pa jih moti to, da so deležni manj osebnih stikov s sodelavci in nadrejenimi. Odnosi med zaposlenimi naj se sicer ne bi spremenili, okrepilo pa naj bi se dvosmerno komuniciranje. Pri samem opravljanju dela je program Lotus Notes zaposlenim v veliko pomoč, saj je komuniciranje hitrejše, učinkovitejše in bolj zanesljivo.

V nadaljevanju me je zanimalo, ali tiste, ki so zadovoljni z notranjim komuniciranjem motijo enake pomanjkljivosti komuniciranja, kot tiste, ki z notranjim komuniciranjem niso

zadovoljni. Zaradi majhnega vzorca in poenostavitve prikaza rezultatov sem anketirance, ki so zadovoljstvo izrazili na podlagi pet-stopenjske lestvice, združila v dve skupini: tiste, ki so z notranjim komuniciranjem zadovoljni in tiste, ki z notranjim komuniciranjem niso zadovoljni. Prav tako sem zaradi boljše preglednosti rezultatov in zato, da ne bi zavajala bralca, izpustila vrednosti odgovorov v odstotkih (glej Tabela 5.11).

Tabela 5.11: Negativni vidiki notranjega komuniciranja: primerjava med zadovoljnimi in nezadovoljnimi

Kaj vas pri izvajanju notranjega komuniciranja najbolj moti?	Zadovoljni (N)	Nezadovoljni (N)
Vodilni nimajo predstave o komunikacijskih potrebah zaposlenih	2	2
Komunikacijske poti so predolge	4	1
Premalo osebnih stikov	16	0
Premalo poslovnih informacij	8	3
Skupaj	30	6

Pokazalo se je, da zadovoljne najbolj moti pomanjkanje osebnih stikov (N=16), nakazuje pa se, da nezadovoljne najbolj moti pomanjkanje poslovnih informacij (N=3).

Zanimalo me je tudi, kaj je določenima skupinama anketiranih pri izvajanju notranjega komuniciranja najbolj všeč. Rezultate kaže spodnja tabela (glej Tabela 5.12).

Tabela 5.12: Pozitivni vidiki notranjega komuniciranja: primerjava med zadovoljnimi in nezadovoljnimi

Kaj vam je pri izvajanju notranjega komuniciranja najbolj všeč?	Zadovoljni (N)	Nezadovoljni (N)
Možnost elektronskega notranjega komuniciranja	23	3
Jasnost in razumljivost prejetih informacij	5	0
Sproščenost komuniciranja	4	1
Dobra obveščenost o zadevah, neposredno vezanih na naše delo	7	0
Skupaj	39	4

Zadovoljnim je najbolj všeč možnost elektronskega notranjega komuniciranja (N=23). Omenjena možnost komuniciranja je najbolj všeč tudi drugi skupini anketiranih (N=3).

Tudi glede slabosti Lotus Notes-a so tako nezadovoljni kot zadovoljni enakega mnenja in sicer, da uporaba programa posledično prinaša manj osebnih stikov s sodelavci in nadrejenimi. Tako menijo 3 nezadovoljni in 16 zadovoljnih (glej Tabela 5.13).

Tabela 5.13: Največja slabost programa Lotus Notes pri izvajanju notranjega komuniciranja: primerjava med zadovoljnimi in nezadovoljnimi

Katera je po vašem mnenju največja slabost programa Lotus Notes pri izvajanju notranjega komuniciranja?	Zadovoljni (N)	Nezadovoljni (N)
Manj osebnih stikov s sodelavci in nadrejenimi	16	3
Zasičenost z informacijami	7	2
Pomanjkljiva zaščita podatkov	3	0
Skupaj	26	5

Kar zadeva prednosti Lotus Notes-a pri izvajanju notranjega komuniciranja, pa je spet opazna razlika v mnenjih obeh skupin anketirancev (glej Tabela 5.14).

Tabela 5.14: Največja prednost programa Lotus Notes pri izvajanju notranjega komuniciranja: primerjava med zadovoljnimi in nezadovoljnimi

Katera je po vašem mnenju največja prednost programa Lotus Notes pri izvajanju notranjega komuniciranja?	Zadovoljni (N)	Nezadovoljni (N)
Hitrejše komuniciranje	20	1
Hitrejše pridobivanje informacij	9	1
Boljša organizacija dela	7	2
Večja samostojnost pri delu	2	0
Skupaj	38	4

Zadovoljni (N=20) so mnenja, da je največja prednost programa Lotus Notes hitrejše komuniciranje, medtem ko se pri nezadovoljnih nakazuje odločitev za boljšo organizacijo dela (N=2). Za večjo samostojnost pri delu sta se odločila 2 zadovoljna, medtem ko druga skupina anketirancev nima občutka, da bi jim program pri delovni samostojnosti pomagal.

V nadaljevanju me je zanimala razlika v mnenjih med skupinama glede vpliva Lotus Notes-a na komuniciranje nadrejeni – podrejeni. Rezultati so pokazali naslednje (glej Tabela 5.15).

Tabela 5.15: Vpliv programa Lotus Notes na komuniciranje nadrejeni – podrejeni: primerjava med zadovoljnimi in nezadovoljnimi

Kako je po vašem mnenju uvedba programa Lotus Notes najbolj vplivala na komunikacijo nadrejeni – podrejeni?	Zadovoljni (N)	Nezadovoljni (N)
Okrepila je dvosmerno komuniciranje	12	1
Pospešila je predvsem povratno komuniciranje od »zgoraj navzdol«	5	0
Pospešila je predvsem intenzivnost komuniciranja od »spodaj navzgor«	6	0
Zmanjšala je količino osebnega komuniciranja	3	2
Na komuniciranje ni bistveno vplivala	7	1
Skupaj	33	4

Zadovoljni (N=12) so mnenja, da se je okrepilo dvosmerno komuniciranje. Nezadovoljni pa so bolj mnenja, da se je zmanjšala količina osebnega komuniciranja (N=2). Po mnenju zadovoljnih se je pospešilo tudi komuniciranje od spodaj navzgor (N=6) in od zgoraj navzdol (N=5), medtem ko nezadovoljni niso tega mnenja.

Nenazadnje me je zanimala še razlika v mnenjih obeh skupin anketirancev o vplivu Lotus Notes-a na zadovoljstvo pri delu (glej Tabela 5.16).

Tabela 5.16: Vpliv programa Lotus Notes na zadovoljstvo pri delu: primerjava med zadovoljnimi in nezadovoljnimi

Na kakšen način je po vašem mnenju uvedba programa Lotus Notes najbolj vplivala na vaše zadovoljstvo pri delu?	Zadovoljni (N)	Nezadovoljni (N)
Povečala je dostopnost informacij	10	0
Zmanjšala je obseg papirne dokumentacije	7	1
Komuniciranje je hitrejše, učinkovitejše in bolj zanesljivo	15	1
Izboljšala je organizacijo dela	7	0
Uvedba ni bistveno vplivala na moje zadovoljstvo pri delu	1	2
Skupaj	40	4

Največ zadovoljnih (N=15) pravi, da je komuniciranje hitrejše, učinkovitejše in bolj zanesljivo, medtem ko se nezadovoljni (N=2) bolj nagibajo k odgovoru, da uvedba Lotus Notes-a ni bistveno vplivala na njihovo zadovoljstvo pri delu. Razlike so opazne tudi v nadaljevanju, saj 10 zadovoljnih pravi, da se je z uvedbo programa povečala dostopnost informacij, nezadovoljni pa tega niso opazili.

Rezultati raziskave nakazujejo obstoj določenih razlik v mnenjih zadovoljnih in nezadovoljnih, glede na posamezna vprašanja:

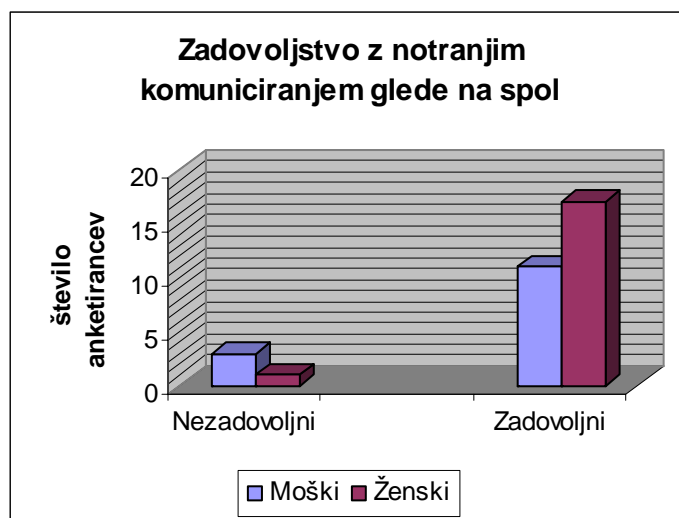
- Zadovoljne najbolj moti pomanjkanje osebnih stikov v organizaciji, najbolj pa jim je všeč možnost elektronskega komuniciranja.
- Tudi nezadovoljnim je najbolj všeč elektronsko komuniciranje, vendar jih v nasprotju z zadovoljnimi najbolj moti pomanjkanje poslovnih informacij.
- Uporaba programa Lotus Notes po mnenju zadovoljnih in nezadovoljnih v največji meri prinaša pomanjkanje osebnih stikov s sodelavci in nadrejenimi, vendar pa v nasprotju z nezadovoljnimi zadovoljne moti tudi pomanjkljiva zaščita podatkov.
- Največja prednost programa Lotus Notes je po mnenju zadovoljnih hitrejše komuniciranje, medtem ko se nakazuje, da je nezadovoljnim bolj kot to všeč možnost večje samostojnosti pri delu.
- Po mnenju zadovoljnih naj bi se povečala dvosmerna komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi, nezadovoljni pa se bolj nagibajo k opazki, da se je zmanjšala količina osebnega komuniciranja.
- Na samo zadovoljstvo pri delu je po mnenju zadovoljnih program Lotus Notes najbolj vplival s hitrejšim, učinkovitejšim in bolj zanesljivim komuniciranjem, medtem ko se nezadovoljni bolj nagibajo k temu, da uvedba Lotus Notes-a ni bistveno vplivala na njihovo zadovoljstvo pri delu.
- Zadovoljni menijo, da se je z uvedbo programa povečala dostopnost informacij, nezadovoljni pa tega niso opazili.

Razvidno je torej, da se med zadovoljnimi in nezadovoljnimi z notranjim komuniciranjem in z uporabo programa Lotus Notes nakazujejo nekatera razhajanja. V nadaljevanju me zato zanima, ali se nakazujejo razlike med zadovoljnimi in nezadovoljnimi tudi glede na določene demografske podatke.

5.4.4 Razmerja v zadovoljstvu zaposlenih s komuniciranjem v organizaciji in programom Lotus Notes glede na spol, stopnjo izobrazbe in starost

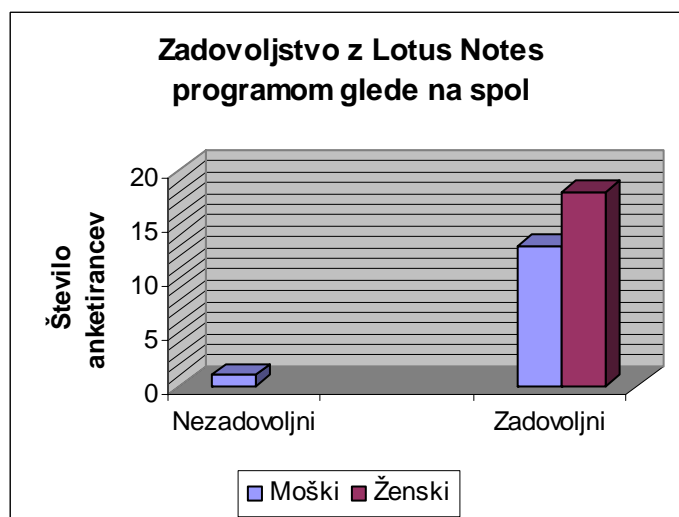
Iz spodnje slike je razvidno, da je med nezadovoljnimi z notranjim komuniciranjem več moških (N=4), med zadovoljnimi pa je več žensk (N=17). Nakazuje se torej, da so z notranjim komuniciranjem bolj zadovoljne ženske (glej Sliko 5.10)

Slika 5.10: *Zadovoljstvo anketirancev z notranjim komuniciranjem glede na spol*



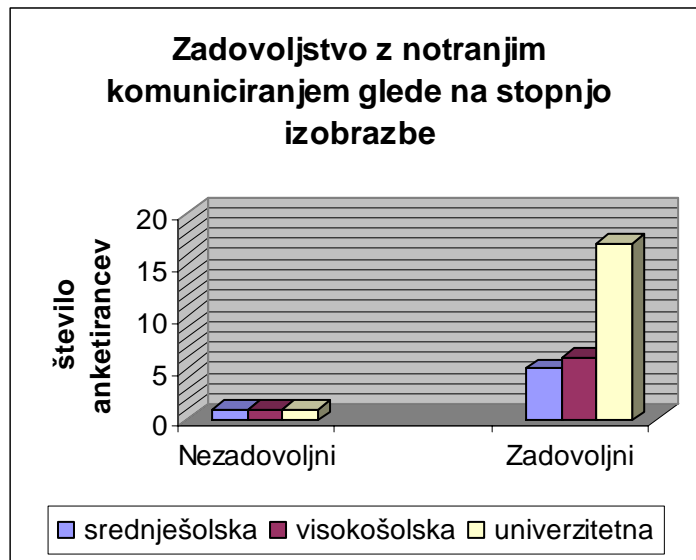
Pri zadovoljstvu z Lotus Notes programom spet malenkostno izstopajo ženske, saj so le-te z njim v celoti zadovoljne (N=18), nezadovoljen pa je le 1 moški (glej Sliko 5.11).

Slika 5.11: *Zadovoljstvo anketirancev z Lotus Notes programom glede na spol*



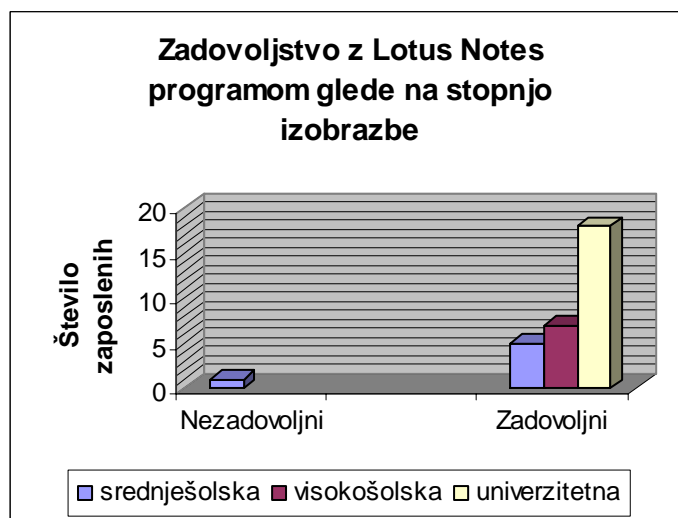
Glede na stopnjo izobrazbe so z notranjim komuniciranjem najbolj zadovoljni univerzitetno izobraženi (N=17), med nezadovoljnimi pa v zadovoljstvu z notranjim komuniciranjem ni opaznih razlik (glej Sliko 5.12).

Slika 5.12: Zadovoljstvo anketirancev z notranjim komuniciranjem glede na stopnjo izobrazbe



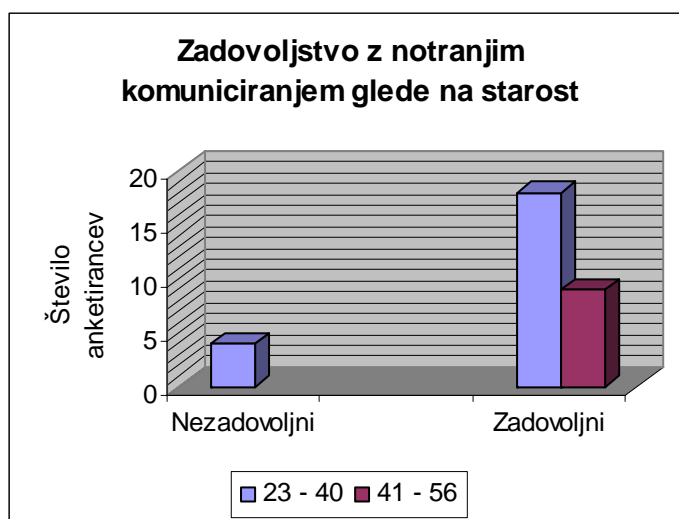
Prav tako so z Lotus Notes-om najbolj zadovoljni univerzitetno izobraženi (N=18), katerim se v celoti pridružujejo še tisti z visokošolsko izobrazbo (N=7). Nezadovoljen je le en anketiranec in ta ima srednješolsko izobrazbo (glej Sliko 5.13).

Slika 5.13: Zadovoljstvo anketirancev z Lotus Notes programom glede na stopnjo izobrazbe



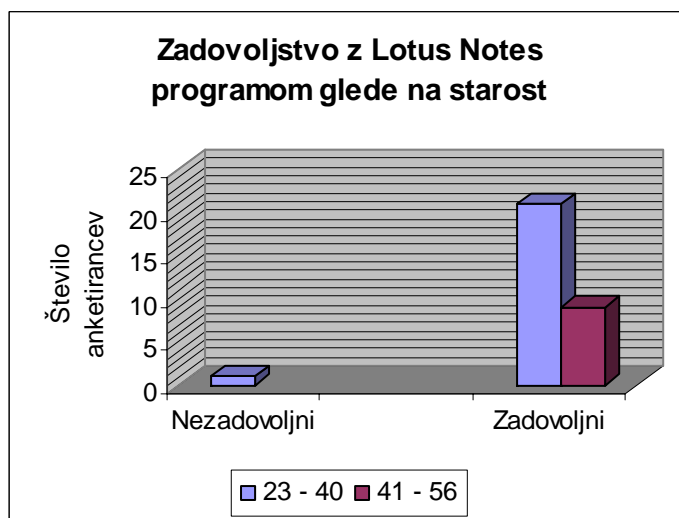
Glede na spodaj navedene rezultate ima tudi starost pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih z notranjim komuniciranjem. Nakazuje se, da so v celoti zadovoljni tisti med 41 in 56 letom starosti (N=9), manj pa njihovi mlajši kolegi, stari med 23 in 40 let (N=4) (glej Sliko 5.14).

Slika 5.14: Zadovoljstvo anketirancev z notranjim komuniciranjem glede na starost



Tudi v zadovoljstvu z Lotus Notes-om se nakazujejo razlike, saj so tisti med 41 in 56 letom starosti (N=9) v celoti zadovoljni, tisti med 23 in 40 letom starosti (N=1) pa malo manj (glej Sliko 5.15).

Slika 5.15: Zadovoljstvo anketirancev z Lotus Notes programom glede na starost



Rezultati nakazujejo, da so z notranjim komuniciranjem in Lotus Notes programom najbolj zadovoljne ženske, glede na stopnjo izobrazbe pa so najbolj zadovoljni univerzitetno izobraženi. Tudi starost se je pokazala kot pomemben indikator zadovoljstva zaposlenih, saj nakazuje, da so z notranjim komuniciranjem in Lotus Notes programom bolj zadovoljni starejši zaposleni, torej tisti med 41 in 56 letom starosti.

Glede na rezultate izvedene raziskave sem prišla do naslednjih ugotovitev:

1. Zaposleni so v povprečju z notranjim komuniciranjem zadovoljni (H1). Zadovoljnih je kar 68,8% anketirancev, zelo zadovoljnih pa še dodatnih 18,8%.

2. Zaposleni so v povprečju s programom Lotus Notes za izvajanje notranjega komuniciranja zadovoljni (H2). Zadovoljnih je kar 71,9% anketirancev, zelo zadovoljnih pa še dodatnih 25%.

3. V zadovoljstvu z notranjim komuniciranjem je med spoloma mogoče opaziti pomembnejše razlike (H3). Z notranjim komuniciranjem so bolj zadovoljne ženske, v prednosti pred moškimi pa so tudi pri zadovoljstvu z Lotus Notes programom. Morda rezultati kažejo na to, da ženske komunicirajo intenzivneje, ali pa so samo manj zahtevne do obravnavane informacijske tehnologije.

4. Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so z notranjim komuniciranjem in programom Lotus Notes zadovoljni v večji meri, kot tisti z nižjo stopnjo izobrazbe (H4). Z notranjim komuniciranjem so najbolj zadovoljni univerzitetno in visokošolsko izobraženi. Verjetno imajo nižje izobraženi občutek, da v procesu komuniciranja niso dovolj upoštevani, saj jih med drugim moti predvsem to, da nimajo dovolj poslovnih informacij.

5. Starejši zaposleni so z notranjim komuniciranjem in s programom Lotus Notes bolj zadovoljni, kot njihovi mlajši kolegi (H5). Z notranjim komuniciranjem in programom Lotus Notes so vsi starejši zadovoljni, malo manj so zadovoljni njihovi mlajši kolegi. Predvidevala sem obraten rezultat, saj se mi dozdeva, da starejši zaposleni zahtevajo več pozornosti v komuniciranju in da so manj naklonjeni tehnološkim novostim kot njihovi mlajši kolegi. Očitno pa želijo več in bolje komunicirati mladi, morda zato, ker v organizaciji niso

zaposleni dalj časa in za samo socializacijo in kasnejše delovanje v organizaciji potrebujejo več komunikacijske interakcije.

Kot sem že omenila, rezultati raziskave zaradi že opisanih omejitev niso signifikantni, zato jih tudi ne morem posplošiti na celotno populacijo zaposlenih. Vsekakor pa rezultati imajo svojo raziskovalno vrednost, ki kaže posamezne smernice v reševanju proučevane problematike in ki bodo v pomoč tudi organizaciji.

5.5 Sociološki vidiki uvedbe elektronskega notranjega komuniciranja v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala

Notranje komuniciranje lahko zelo pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih in posledično na uspešno doseganje organizacijskih ciljev (Baskin in Arnoff, 1988), zato ima Zavarovalnica Triglav, d.d. koncept notranjega komuniciranja opredeljen v sistemu ISO 9001. V skladu s tem sistemom si zavarovalnica želi vzpostaviti primeren in usklajen proces notranjega komuniciranja med Centralo in območnimi enotami. Vodilni se zavedajo, da so prav oni tisti, ki odločilno vplivajo na ustvarjanje in ohranjanje notranjih odnosov in da polna vključenost zaposlenih omogoča, da se njihove sposobnosti kar najbolje uporabljajo v korist organizacije. Ob uporabi omenjenih načel, ki jih zahteva učinkovito notranje komuniciranje, bo zavarovalnica lahko dosegla nalednje (Oprešnik, 2004):

- zaposleni bodo razumeli namen in cilje organizacije, ter bili motivirani za njihovo doseganje;
- povečala se bo inovativnost in ustvarjalnost ter odgovornost za lastne dosežke;
- večja bo pripravljenost na sodelovanje in nenehne izboljšave;
- možnosti za neučinkovito komuniciranje med različnimi ravni in funkcijami v organizaciji pa bodo manjše.

K doseganju opisanih ciljev bo prav gotovo prispevalo tudi elektronsko notranje komuniciranje, pri katerim pa bo treba paziti, da ne bo ostala pretežno na ravni informiranja. Spodbujati je treba tudi povratni tok informacij, saj je dvosmerno komuniciranje sredstvo za usklajevanje ciljev in ima veliko vlogo pri motivaciji zaposlenih. Pomembno je, da je v komunikacijski proces organizacije vključen sleherni posameznik, saj bo le tako začutil, da ga organizacija spoštuje in aktivno vključuje v proces doseganja poslovnih ciljev. Kot sem že poudarila v enem izmed prejšnji poglavij, se v primeru oviranih komunikacijskih poti med vodstvom in zaposlenimi lahko pojavijo konflikti, ki pripeljejo do nezaupanja in posledično do slabše delovne storilnosti. Notranje komuniciranje je torej zelo pomembno za učinkovito delovanje organizacije. Na kakšen način in preko katerih medijev se izvaja, pa je med drugim odvisno tudi od njene strukture.

Organizacijska struktura je formalni vidik organizacije, sistem odnosov med ljudmi, ki obstaja z namenom, da se opravi določeno delo. Pri tem pa komuniciranje deluje kot osnovni proces in je zato z organizacijsko strukturo nedeljivo povezan. Organizacijska struktura se spreminja s spreminjanjem dejavnikov znotraj organizacije in izven nje. Potencialni posledici uvajanja informacijske tehnologije sta tako centralizacija oziroma decentralizacija. Daniels in Spiker (1994) pravita, da nova tehnologija z menedžerskim informacijskim sistemom spet omogoča povrnitev prej porazdeljene avtoritete. Brez osebnih računalniških terminalov bi vrhovni menedžment moral čakati na informacije »od spodaj« ali pa sam predelovati vrsto neuporabnih informacij, da bi prišel do zares bistvenih podatkov. S terminalom so informacije neposredno dosegljive, ne samo za strateške, ampak tudi za odločitve v okviru vsakodnevnih nalog.

Tisti, ki kot posledico uvajanja informacijske tehnologije vidijo centralizacijo, so tudi mnjenja, da bo srednji menedžment izgubil na veljavi, saj se bo povečala kontrola v operativnih enotah, kar v osnovi ni domena vrhovnega menedžmenta. Zagovorniki decentralizacije pa so v nasprotju s prejšnjimi razmišljanji mnjenja, da bo decentralizacijske smernice, ki so že prisotne, informacijska tehnologija le še okrepila. Prav možnost, da lahko menedžerji s pomočjo le-te nadzirajo dogajanje na nižjih organizacijskih ravneh, je lahko razlog za njihovo večjo pripravljenost deliti avtoriteto in tudi pomembnejše odločitve prepuščati drugim. Kljub trendu decentralizacije, torej t.i. »sploščenosti« organizacijskih struktur, pa Berlogar (1999) pravi, da med strokovnjaki ni malo tistih, ki menijo, da informacijska tehnologija ne bo prinesla posebnih strukturnih sprememb. Slednjih tudi v poslovno – funkcijski strukturi Zavarovalnice Triglav, d.d. zaenkrat še ni opaziti. Zaradi uvedbe informacijske tehnologije struktura ni nič manj centralizirana kot prej. Vidnejše spremembe bodo morda opazne čez čas, ko bo elektronsko komuniciranje postalo prevladujoč način prenosa informacij v organizaciji. Takrat se bodo spremembe po vsej verjetnosti pojavile tako v smeri centralizacije kot decentralizacije, vendar na različnih organizacijskih ravneh in na različnih področjih. V kolikšni meri se bo to zgodilo, bo pokazal čas, do takrat pa bo elektronsko notranje komuniciranje v zavarovalnici v porastu. Kot pravita Nadoh in Podnar (2004) se v Evropi že kaže trend naraščanja le-tega, pa tudi po rezultatih moje raziskave je razvidno, da zaposlenim na zavarovalnici tak način komuniciranja ustreza. Ne smemo namreč pozabiti, da Zavarovalnico Triglav, d.d. štejemo med velike organizacijske sisteme, saj ima več kot 2000 zaposlenih. Glede na velikost organizacije je odločitev za vključitev elektronskega načina notranjega komuniciranja verjetno edina logična. Prenos informacij je posledično, glede na

prostorsko ločenost med zaposlenimi ter oddaljenostjo med območnimi enotami in Centralo, hitrejši, učinkovitejši in bolj zanesljiv.

Nadalje elektronsko notranje komuniciranje povzroča spremembe tudi v **organizacijski kulturi**. V organizaciji večjih sprememb namreč ni mogoče izvesti, ne da bi prišlo tudi do kulturnih sprememb. Temelj spreminjanja organizacijske kulture pa je ravno notranje komuniciranje. Sprejeti novo kulturo v organizacijo ni enostavno, saj se zaposleni spremembam običajno izogibajo oziroma se jim upirajo. Razlog tiči v tem, da imajo spremembe različne razsežnosti. Rutinske spremembe so manjše in te zaposleni lažje sprejmejo. V tem primeru ne gre za spremembe temeljnih vrednot organizacije, ampak le za spremembo obnašanja. Drugače pa je z večjimi, korenitimi spremembami. Te posledično privedejo do sprememb v vrednotah organizacije, kar pa za zaposlene včasih ni prijetno. Po drugi strani tiste, ki so pripravljeni na spremembe v organizaciji in vedo, zakaj se zgodijo, le-te ne ovirajo.

V Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala se je vpeljava elektronskega notranjega komuniciranja izkazala kot pozitivna izkušnja. Zaposleni so glede na rezultate raziskave z elektronskim notranjim komuniciranjem zadovoljni, še več, takšna oblika komuniciranja jim je v okviru notranjega komuniciranja v organizaciji najbolj všeč. Očitno je torej, da niso začutili odpora ob uvajanju tovrstne novosti, kar je med drugim tudi lastnost močne organizacijske kulture, v kateri se zaposleni počutijo varne. Zavarovalnica Triglav, d.d. ima namreč zelo močno organizacijsko kulturo, ki temelji na jasno začrtanih vrednotah. Slednje poleg zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih zajemajo še zadovoljstvo strank, prijaznost do strank in med zaposlenimi, ustvarjanje vrednosti za delničarje, kompetentnost, preglednost poslovanja, varnost, zaupnost, stabilnost in ustvarjalnost. Prevladuje kultura vlog z racionalno delitvijo dela, odgovornostjo, formalizacijo postopkov za komuniciranje, odločanje in reševanje konfliktov. Med pomembnejšimi elementi kulture v organizaciji pa sta tudi kakovost in odličnost. Ocenjujem, da se v zavarovalnici zaposleni zavedajo, da so spremembe pomembne za povečevanje njihove uspešnosti in razvoj konkurenčnosti, zato se jim ne upirajo. Uvedba Lotus Notes-a pri tem ni bila izjema, a za korenito spremembo v dimenzijah notranje kulture zaradi uvedbe elektronskega notranjega komuniciranja bo treba še počakati. Če bodo zaposleni nadaljevali z uporabo programa v namen komuniciranja, informiranja in predvsem medsebojnega sodelovanja, bodo čez čas pri delu tudi bolj samostojni in za opravljeno delo odgovornejši. Kultura lahko postane bolj odprta, z manj centraliziranega

nadzora, iz kulture vlog pa se lahko razvije v kulturo nalog, kjer bo vidna decentralizacija in večja fleksibilnost. Posledično bo to vplivalo tudi na **zadovoljstvo zaposlenih**; menim da pozitivno.

V Zavarovalnici Triglav, d.d. dajejo vodilni zadovoljstvu zaposlenih velik pomen. Zavedajo se namreč, da zahtevne razvojne načrte lahko izpolnijo le s kompetentnimi in zadovoljnimi zaposlenimi. Rezultati merjenja organizacijske klime v podjetju, ki ga je izvedla zunanja institucija ATAdria, jih zato niso presenetili, saj so na ravni povprečja v primerljivih slovenskih organizacijah (Oprešnik, 2004). Glede na to, da poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije med drugim ni bila najbolje ocenjena kategorija, se je Uprava zavarovalnice že lotila določenih ukrepov v zvezi s to problematiko. V jeseni je obiskala vse območne enote in na zborih delavcev predstavila načrtovane aktivnosti in usmeritve. Tudi ostalim pomanjkljivostim rezultatov raziskave organizacijske klime se bo Uprava posebej posvetila in v zvezi z njimi tudi ukrepala. Večje negativno odstopanje od slovenskega povprečja je bilo namreč opaziti v kategorijah notranji odnosi, vodenje in razvoj karier. V določenih vidikih je bilo slabo ocenjeno tudi notranje komuniciranje in informiranje. Znotraj te kategorije zaposlene predvsem moti to, da niso dovolj informirani o dogajanju v organizaciji in ostalih območnih enotah.

Stanje zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji sem želela preveriti tudi v svoji raziskavi. Predvsem me je zanimalo zadovoljstvo z elektronskim notranjim komuniciranjem in konkretno s programom Lotus Notes, ki ga za ta namen uporabljajo. Po rezultatih raziskave lahko rečem, da je komuniciranje v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala na zadovoljivi ravni. Pokazale pa so se določene pomanjkljivosti, za katere menim, da bi jih bilo mogoče odpraviti s predlogi, opisanimi v nadaljevanju.

Na podlagi mojih rezultatov in tudi rezultatov raziskave organizacijske klime si zaposleni želijo večjo informiranost o dogajanju v organizaciji in več poslovnih informacij. Predlagam povečano obveščanje preko programa Lotus Notes, saj ga zaposleni radi uporabljajo. Treba jih je redno in pravočasno obveščati o spremembah, odločitvah vodstva, načrtih in rezultatih poslovanja, pa tudi o njihovem delu. Vsi pomembnejši podatki, novosti in spremembe bi se najbolje obnesle objavljene v elektronski obliki. Tako bi imeli zaposleni vsak trenutek priložnost izvedeti informacije, ki jih zanimajo in za katere morajo vedeti. Če imajo zaposleni dovolj informacij o dogajanju v organizaciji, o njihovi vlogi v kolektivu in o njihovem delu,

se s tem krepi tudi občutek pripadnosti in zaupanje vodstvu. Hkrati se izboljšuje komuniciranje in povečuje motivacija, vsaka težava pa je lažje rešljiva. Zaposleni bodo ob dobri obveščenosti bolj zadovoljni in tudi pripravljeni prevzemati odgovornost na delovnem mestu.

Pomanjkanje osebnih stikov je naslednja večja težava komuniciranja v zavarovalnici. To bi lahko poleg rednih sestankov in izobraževanj izboljšali z večjim številom družabnih srečanj izven delovnega časa. Takšna srečanja pospešujejo pretok informacij, zblizujejo sodelavce in ustvarjajo pozitivno vzdušje ter dobro podlago za doseganje skupnih ciljev. Zaradi pospešene vpeljave informacijske tehnologije v slovenska podjetja se namreč trendu zmanjševanja medosebnega komuniciranja »iz oči v oči« ne moremo izogniti, lahko pa se mu prilagodimo.

Brez odličnosti v komuniciranju med zaposlenimi so poslanstvo podjetja, njegove vizije, poslovne strategije in cilji, težko uresničljivi. Pri tem igra dvosmerno komuniciranje ključno vlogo. Z uvedbo elektronskega notranjega komuniciranja naj bi se v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala celo povečalo. Da pa bi bila uporaba programa pri tem še bolj učinkovita, bi bilo potrebno zaposlenim natančno razložiti cilje uporabe programa Lotus Notes ter vse prednosti, ki jih prinaša organizaciji in njim samim. Ker je program namenjen predvsem skupinskemu delu, bi bilo priporočljivo, da bi organizacija zaposlene v tej smeri tudi redno izobraževala. Organizacija naj skrbi za prosti tok komuniciranja, v katerem bodo zaposleni lahko zaupali nadrejenim in si med seboj izmenjavali informacije brez zadržkov. Na zavarovalnici so že vzpostavili spletni naslov, namenjen vprašanjem in pobudam, kar je vsekakor dobra praksa. Odkrito in pogosto komuniciranje povečuje zaupanje zaposlenih in lojalnost do podjetja. Nasprotno pa komuniciranje, ki ni odkrito in je pomanjkljivo, prinese negotovost in strah, zaradi česar se lahko sprejemajo slabše odločitve. Motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih upadeta, zaposleni se upirajo spremembam in vse težje je uresničevati poslovno politiko in strategijo. Težiti je torej treba k okrepljenem komuniciranju v formalni in neformalni obliki, znotraj katerega naj bo čimveč neposrednih stikov, pa čeprav bo teh verjetno vedno več v elektronski obliki.

6. SKLEP

Sodobna informacijska tehnologija organizacijam ne prinaša samo sprememb v produktivnosti, temveč tudi spremembe v komuniciranju in medosebnih odnosih med zaposlenimi. Še posebej to velja za elektronsko informacijsko tehnologijo, ki prinaša nove komunikacijske vzorce. Slednji imajo na organizacijo različne učinke. Vplivajo lahko na spremembo organizacijske strukture, kulture in zadovoljstvo zaposlenih.

Namen moje diplomske naloge je bil ugotoviti povezave med zgoraj omenjenimi dejavniki in elektronskim notranjim komuniciranjem v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala. Ugotovila sem, da v organizacijski kulturi in strukturi zavarovalnice zaradi uvedbe elektronskega notranjega komuniciranja zaenkrat še ni opaznejših sprememb. Sicer pa študija primera, ki jo predstavljam v nalogi, kaže, da je uvedba Lotus Notes-a na organizacijo kot celoto vplivala pozitivno. Zaposleni so v povprečju s komuniciranjem v podjetju zadovoljni, še posebej z elektronsko obliko.

V Sloveniji je več kot polovica organizacij povečala komuniciranje prek elektronske pošte, veliko manj pa je osebnega neposrednega komuniciranja (Nadoh in Podnar, 2003). To seveda ni nujno slabo, zavedati pa se je treba, da vsaka tehnologija ni primerna za vsako delovno skupino. Izbira je odvisna od velikosti same organizacije, vrste nalog, ki jih zaposleni opravljajo, in od okolja. Napačna izbira in uvajanje informacijske tehnologije lahko namesto pozitivnih sprememb, kot so hitrejše in lažje komuniciranje, boljša kakovost in organizacija dela ter povečano zadovoljstvo zaposlenih, povzroči tudi negativne učinke. Ti se pokažejo predvsem v izrazitem nezadovoljstvu zaposlenih, slabi in pomanjkljivi komunikaciji, počasnejšem delu ipd.

Zavarovalnica Triglav, d.d. se sicer zelo dobro zaveda pomena zadovoljnih zaposlenih. S strategijo upravljanja človeških virov si prizadeva doseči učinkovito uporabo vseh sposobnosti (kompetenc) zaposlenih, da bi uresničila svoje načrte in tudi pričakovanja ter razvoj zaposlenih. Organizacija bo zato dopolnjevala strategijo na področju upravljanja s človeškimi viri in pospešeno izvajala politiko motiviranja, ki je usmerjena v povečevanje deleža delovne uspešnosti (Pomembnejši podatki o poslovanju Zavarovalnice Triglav, d.d. v letu 2003). Bolj se bodo posvetili tudi notranjemu komuniciranju in informiranju zaposlenih, tako na Centrali kot na ostalih območnih enotah. V Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala pa

ima uvedba elektronskega notranjega komuniciranja že dobro izhodišče za uspešno delovanje organizacije v prihodnosti, seveda ob sočasni uporabi drugih oblik notranjega komuniciranja.

Zaključim lahko, da je notranje komuniciranje vse bolj pomembno za uspešno in konkurenčno delovanje organizacije. Ni namreč skrivnost, da imajo najuspešnejša podjetja izoblikovane jasne politike komuniciranja, ki jih tudi dosledno izvajajo. Z njimi uspešno rešujejo vprašanje namena in ciljev komuniciranja, primernosti orodij in načinov ter vsebin komuniciranja. Potem velja, da je treba procese komuniciranja nenehno vpeljevati v strateško upravljanje organizacije, predvsem pa je treba zagotoviti tesno povezavo z različnimi funkcijskimi in hierarhičnimi nivoji (Nadoh in Podnar, 2003). Navsezadnje je komuniciranje temeljni organizacijski proces in tako predstavlja edini način za uspešno medsebojno delovanje in zadovoljstvo zaposlenih ter učinkovito doseganje skupnih ciljev.

7. LITERATURA

1. Baskin, O., Aroff, C. (1988): Public relations: The profession and the practice. Wm. C. Brown publishers, Dubuque.
2. Beach, L.R. (1993): Making The Right Decision. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
3. Berlogar, J. (1999): Organizacijsko komuniciranje – Od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
4. Birkigt, K., Stadler, M. (1986): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Moderne Industrie, Verlag.
5. Bošnjak, M. (2000): Gradivo za vaje in seminar iz predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji menedžmenta. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
6. Burnett, J., Moriarty, S. (1997): Introduction to Marketing Communication: An Integrated Approach. Prentice Hall, New York.
7. Burt, R. (2000): The contingent value of social capital. V Lesser (ur.): Knowledge and social capital: Foundations and applications. Butterworth, Boston.
8. Cohen, J.D., Prusak, L. (2001): In good company: How social capital makes organizations work. Harvard business school press, Boston.
9. Coleman, S.J. (2000): Social capital in the creation of human capital. V Lesser E. (ur.): Knowledge and social capital: Foundations and applications. Butterworth, Boston.
10. Conrad, C. (1994): Strategic Organizational Communication-Toward the Twenty-First Century. Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, TX.

11. Cowling, A. (1999): Developing a strategy for human resources. V: Mailer, C. (ur.): Managing human resources, 3rd edition, str. 5-19. Arnold, London.
12. Černetič, M. (1997): Poglavja iz sociologije organizacij. Moderna organizacija, Kranj.
13. Daft, R. (1986): Organization theory and design. West publishing company, St. Paul.
14. Daniels, D.T., Spiker, B.K. (1994): Perspectives on organizational communication, third edition. WCB Brown & Benchmark, Dubuque.
15. D'Aprix, R. (1996): Communicating for Change-Connecting the Workplace with the Marketplace. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
16. Deetz, S. (2001): Conceptual Foundations. V: Jablin, F.M. in L.L. Putnam (ur.): Organizational Communication, str. 3-46. Sage, Thousand Oaks.
17. Dolphin, R.R. (1999): The fundamentals of corporate communications. Butterworth Heinemann, Oxford.
18. Fisher, D. (1993): Communication in Organizations. West publishing, St. Paul.
19. Foltz, R.G. (1981): Communication in contemporary organizations. V: Reuss, C. In Silvis, D.(ur.). Inside organizational communication, str. 5-16. Long-Man, New York.
20. Gagliardi, P. (1986): The Creation and Change of Organizational Culture: Conceptual Framework. Organization Studies, No.2.
21. Garder, D., Winder, C. (1998): Using benchmarking to improve organizational communication. Quality Assurance 6, 202-211
22. Grunig, J.E. (1992): Symmetrical Systems of Internal Communication. V: James Grunig (ur.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates.

23. Handy, C.B. (1976): Understanding organizations. Penguin books, New York.
24. Harper, R.G., Utley, R.D. (2001): Organizational Culture and Successful Information Technology Implementation. Engineering Management Journal, 13 11-15.
25. Harrington, B. (2001): Organizational performance and corporate social capital: A contingency model. V Shaul M. G., Leenders, R. (ur.): Social capital of organizations. Elsevier science, Amsterdam.
26. Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J.W. Jr. (1999): Management, eight edition. South-Western College Publishing, Cincinnati.
27. Hollenbeck, N., Wright, G. (1994): Human resource management. Irwin.
28. Holtz, S. (2002): Public relations on the net: winning strategies to inform and influence the media, the investment, community, the government, the public and more! American management, New York.
29. Ilič, B. (2001): Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
30. Ivanko, Š. (1992): Raziskovanje in projektiranje organizacije. Mednarodna organizacija, Kranj.
31. Jefkins, F. (1998): Public Relations. Financial Times Management, Pitman Publishing, London.
32. Jensen, M.T. (2003): Organizational communication: A review. Kristiansand: Agerforskning.
33. Katz, D., Kahn, R. (1966): Social Psychology in Organizations. John Wiley, New York.
34. Kavčič, B. (1991): Sodobna teorija organizacije. DZS, Ljubljana.

35. Kavčič, B.(ur.), Kovač, J. (1999): Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija.
36. Kešeljević, A. (2003): Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki. Organizacija, 36 (1), Kranj.
37. Kralj, J. (2003): Management. Visoka šola za management, Koper.
38. Kreps, L.G. (1990): Organizational communication. Theory and practice, second edition. Longman, New York.
39. Lah, M. (1998): Marketinške implikacije ekonomskih teorij rasti podjetja. Akademija MM, Slovenska znanstvena revija za trženje, december 1998, št. 3, str. 9-15.
40. Laudon, C.K., Laudon, J.P. (1996): Management Information Systems: Organizations and Technology. Prentice Hall, London.
41. Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1996): Developing organizations: diagnosis and action. Reading, Addison-Wesley, Massachusetts.
42. Lipičnik, B. (1999): Ravnanje z ljudmi pri delu. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
43. Lipičnik, B. (1998): Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
44. Lipovec, F. (1987): Razvita teorija organizacije. Založba Obzorja, Maribor.
45. Makarović, M.(ur.) (2003): Socialni kapital v Sloveniji. Ljubljana: Založba Sophia.
46. Marlow, E., O'Connor, W. P. (1997): The breakdown of hierarchy: Communicating in the evolving workplace. Butterworth Heinemann, Oxford.
47. Marshall, E.M. (2000): Building trust at speed of change. American management association, New York.

48. Mesner Andolšek, D. (1995b): Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
49. Mintzberg, H. (1979): The structuring of organizations. Prentice Hall, Inc. Engelwood Cliffs, New York.
50. Morton, S.(ur.) (1991): The Corporation of the 1990s, Information Technology and Organizational Transformation. Oxford University Press, Oxford.
51. Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. (1998): Poslovno komuniciranje. Založba Obzorja, Maribor.
52. Nadoh, J., Podnar, K. (2004): Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi-slovenski problem, str. 153-170. V: Ilič, B. (ur.): Razpoke v zgodbi uspehu. Založba Sophia, Ljubljana.
53. Orlikowski, J.W. (1995): Evolving with Notes: Organizational Change around Groupware Technology. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
54. Pickton, D., Broderick, M. (2001): Integrated Marketing Communications. Prentice Hall, London.
55. Podnar, K., Kline, M. (2003): Teoretski okvir korporativnega komuniciranja, str. 57-70. V: Kramberger, A. (ur.): Družboslovne razprave. Slovensko sociološko društvo FDV, Ljubljana.
56. Portes, A. (2000): Social capital: Its origins and applications in modern sociology. V Lesser, E. (ur.): Knowledge and social capital: Foundations and applications. Butterworth, Boston.
57. Putnam, R. (1995): Eastern economic journal, 21, 295-306.
58. Quirke, B. (1995): Internal communication. V: Hart, N. (ur.): Strategic public relations. MacMillan, London.

59. Richmond, V.P., McCroskey, J.C. (1992): *Organizational Communication for Survival*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
60. Reinsch, Jr., Lamar, N. (1991): Boundaries and Banners. *The Journal of Business Communication*, 28, 97-99.
61. Reinsch, Jr., Lamar, N. (1991): What is Business Communication. *The Journal of Business Communication*, 28, 305-310.
62. Riel van, Cess B.M. (1995): *Principles of Business Communication*. London: Prentice Hall.
63. Rojšek, I. (1998): Trženje in druge poslovne funkcije – prijatelji ali sovražniki? *Akademija MM, Slovenska znanstvena revija za trženje*, št. 2, marec 1998, str. 45-52.
64. Seiler, W.J. (1982): *Communication and business in professional organizations*. Addison-Wesley, London.
65. Shelby, A.N. (1993): Organizational, business, management and corporate communication: An analysis of boundaries and relationship. *The journal of business communication* 30 (3): 241-267.
66. Shockly-Zalabak, P. (1999): *Fundamentals of organizational communication*, New York.
67. Smeltzer, R.L. (1996): Communication within the manager's context. *Management Communication Quarterly*, 10, 1,5 – 26.
68. Smeltzer, R.L., Glab, J., Golen, S. (1983): *Managerial Communication: The Merging of Business Communication, Organizational Communication and Management*. *The Journal of Business Communication*, 20, 71-79.
69. Smith, P., Berry, C., Pulford, A. (1997): *Strategic marketing communication: New ways to build and integrate communications*. Biddles Ltd, Guilford in Kings Lynn, London.

70. Stanojevič, M. (2000): EU enlargement and employee participation: New functions of an inherited pattern within Slovenian organizations, str. 279-293. V: Biagi, M. (ur.): Quality of work and employee involvement in Europe. Klumer Law International, Hagg, New York.
71. Stohl, C. (1995): Organizational Communication: Connectedness in Action. CA: SAGE Publications, Thousand Oaks.
72. Svetlik, I., Ilič, B. (ur.) (2004): Razpoke v zgodbi o uspehu. Založba Sophia, Ljubljana.
73. Subotič, T. (1997): Poslovno okolje, management, in organizacijske strukture. Organizacija 30 (1) 14-22. Intertrade, Praga.
74. Tavčar, M. (1988): Vpliv okolij-zlasti kulture notranjega okolja na politiko organiziranja in delo poslovnih delavcev. Organizacija in kadri, 21 (3-4), Kranj.
75. Tavčar, M. (1995): Osnove managementa. Visoka pomorska in prometna šola, Portorož.
76. Treven, S. (1998): Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
77. White, K.W., Chapman, E.N. (1996): Organizational Communication-An Introduction to Communication and Human Relations Strategies. MA: Simon and Schuster Custom Publishing, Needham Heights.
78. Williamson, O. (1975): Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization. The Free press, London.
79. Wilson, D.O. (1992): Diagonal Communication Links within Organizations. The Journal of Business Communication, 33, 51.
80. Woodward, J. (1965): Industrial organization: Theory and practice. Oxford university press, London.

81. Woolcock, M., Deepa, N. (2000): Social capital: Implication for development theory. Research and policy. The world bank research observer, New York.
82. Zmund, R.W., Lind, M.R., Young, F.W. (1990): An attribute space for organizational communication channels. Information system research 1(4), 440-457.
83. Zorkoczy, P. (1987): Informacijska tehnologija. Cankarjeva založba, Ljubljana.
84. Žnidaršič Kranjc, A. (1995): Ekonomika podjetja. DEJ, Postojna.

VIRI:

1. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija> (1. 3. 2004)
2. <http://www2.zav-triglav.si> (7. 3. 2004)
3. Baker, K. A.(2002): Organizational communication. Dostopno na naslovu (12.1.2004):<http://www.sc.doe.gov/sc5/benchmark/Ch%2013%20Organizational%20Communication%2006.08.02.pdf>
4. Lotus Notes 4.5. Lotus development corporation, 1996
5. Oprešnik, M. (ur.) (2004): Glasilo Obzornik, št. 4. Ur.l. RS, Ljubljana.
6. Oprešnik, M. (ur.) (2004): Glasilo Obzornik, št. 6. Ur.l. RS, Ljubljana.
7. Oprešnik, M. (ur.) (2004): Glasilo Obzornik, št. 7-8. Ur.l. RS, Ljubljana.
8. Oprešnik, M. (ur.) (2004): Glasilo Obzornik, št. 10. Ur.l. RS, Ljubljana.
9. Poslovno poročilo Zavarovalnice Triglav, d.d. v letu 2003.

10. Pomembnejši podatki o poslovanju Zavarovalnice Triglav, d.d. v letu 2003.
11. Podporni poslovni proces Zavarovalnice Triglav, d.d. – Centrala (Notranje komuniciranje).
12. Volk, L. (2003): Interno komuniciranje: Čedna spletna stran, intranet in bilten še zdaleč niso dovolj. V: Delo, 04.11.2003, str.17.
13. Volk, L., Stankovič, T. (2003): Organizacijska kultura. Pomembna so dejanja, ne pa govoričenje. V: Delo, 23.12.2003, str.15.
14. Volk, L. (2003): Vezi med sodelavci vplivajo na kakovost dela. V: Delo, 28.10.2003, str. 17.

9. PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Darja Lisjak, absolventka sociologije na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

Vprašalnik, ki je pred vami, je sestavni del mojega diplomskega dela z naslovom

Sociološki vidiki uvedbe elektronskega notranjega komuniciranja v Zavarovalnici Triglav, d.d. – Centrala.

Vprašanja se nanašajo na zadovoljstvo z notranjim komuniciranjem v vaši organizaciji, predvsem na zadovoljstvo z uporabo elektronskega načina komuniciranja, ki ga izvajate v programu Lotus Notes. Vaši odgovori mi bodo pomagali ugotoviti, kako je tovrstna komunikacija povezana z medsebojnimi odnosi med zaposlenimi in zadovoljstvom pri delu. Anketa je anonimna, zato vas prosim za iskrenost. Za izpolnjen vprašalnik se vam že vnaprej zahvaljujem.

Osebni podatki

Letnica rojstva _____

Spol _____

Obkrožite ustrezno stopnjo izobrazbe:

- srednješolska

- visokošolska

- univerzitetna

Delovno mesto _____

1. V kolikšni meri ste zadovoljni z notranjim komuniciranjem?

Obkrožite ustrezno številko, pri čemer pomeni:

- 1 – popolnoma nezadovoljen
- 2 – nezadovoljen
- 3 – niti nezadovoljen niti zadovoljen
- 4 – zadovoljen
- 5 – popolnoma zadovoljen

(Pri vseh nadaljnjih vprašanjih je možnih več odgovorov.)

2. Kaj vas pri izvajanju notranjega komuniciranja najbolj moti?

- vodilni nimajo predstave o komunikacijskih potrebah zaposlenih
- komunikacijske poti so predolge
- premalo osebnih stikov
- premalo poslovnih informacij
- drugo _____

3. Kaj vam je pri izvajanju notranjega komuniciranja najbolj všeč?

- možnost elektronskega notranjega komuniciranja
- jasnost in razumljivost prejetih informacij
- sproščenost komuniciranja
- dobra obveščenost o zadevah, neposredno vezanih na naše delo
- drugo _____

4. Kateri so po vašem mnenju najpomembnejši cilji notranjega komuniciranja?

- da vodstvo obvešča zaposlene o dogajanju v organizaciji
- da zaposleni svoje želje in težave lahko zaupajo nadrejenim
- povečanje občutka pripadnosti organizaciji
- da zaposleni razumejo svojo vlogo v organizaciji
- izgrajevanje notranje kulture organizacije
- drugo _____

5. V kolikšni meri ste zadovoljni z Lotus Notes programom za izvajanje notranjega komuniciranja (elektronska pošta, oglasna deska, diskusijska baza)?

Obkrožite ustrezno številko, pri čemer pomeni:

- 1 – popolnoma nezadovoljen
- 2 – nezadovoljen
- 3 – niti nezadovoljen niti zadovoljen
- 4 – zadovoljen
- 5 – popolnoma zadovoljen

6. Menite, da ste z uvedbo programa Lotus Notes bolj informirani, kot ste bili v obdobju pred uvedbo?

- da
- ne

7. Katera je po vašem mnenju največja prednost programa Lotus Notes pri izvajanju notranjega komuniciranja?

- hitrejša komuniciranje
- hitrejša pridobivanje informacij
- boljša organizacija dela
- večja samostojnost pri delu
- drugo _____

8. Katera je po vašem mnenju največja slabost programa Lotus Notes pri izvajanju notranjega komuniciranja?

- manj osebnih stikov s sodelavci in nadrejenimi
- zasičenost z informacijami
- pomanjkljiva zaščita podatkov
- drugo _____

9. Ali so se po vašem mnenju z uvedbo programa Lotus Notes spremenili medosebni odnosi v organizaciji?

- da
- ne

10. V kolikor ste obkrožili »da«, kako menite da so se omenjeni odnosi spremenili?

- medosebni odnosi so bolj sproščeni
- medosebni odnosi so bolj prijateljski
- medosebni odnosi so bolj tekmovalni
- medosebni odnosi so bolj neosebni
- drugo _____

11. Kako je po vašem mnenju uvedba programa Lotus Notes najbolj vplivala na komuniciranje nadrejeni – podrejeni?

- okrepila je dvosmerno komuniciranje
- pospešila je predvsem povratno komuniciranje »od zgoraj navzdol«
- pospešila je predvsem intenzivnost komuniciranja »od spodaj navzgor«
- zmanjšala je količino osebnega komuniciranja
- na komuniciranje ni bistveno vplivala
- drugo _____

12. Na kakšen način je po vašem mnenju uvedba programa Lotus Notes najbolj vplivala na vaše zadovoljstvo pri delu?

- povečala je dostopnost informacij
- zmanjšala je obseg papirne dokumentacije
- komuniciranje je hitrejše, učinkovitejše in bolj zanesljivo
- izboljšala je organizacijo dela
- uvedba ni bistveno vplivala na moje zadovoljstvo pri delu
- drugo _____

Hvala za sodelovanje in lep dan še naprej!

