

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Rok Grahek

Vpliv internega komuniciranja na delovno uspešnost

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Rok Grahek

Mentorica: izr. prof. dr. Cirila Toplak

Vpliv internega komuniciranja na delovno uspešnost

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA IN POSVETILO

Hvaležnost izrekam vsem, ki ste potrpežljivo čakali na moj zaključek študija brez nepotrebnih besed.

Veliko je majhnih dejanj, a mamina so vsa velika.

Posebej hvala tebi, mama!

Vpliv internega komuniciranja na delovno uspešnost

Prav tako, kot je komunikacija pomemben dejavnik v življenju posameznika, je tudi na delovnem mestu pomembna za podjetja. Uspešna komunikacija v skupini med zaposlenimi in predvsem med vodjo in zaposlenimi lahko poviša njihovo zadovoljstvo, produktivnost in uspešnost ter pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo, pretok informacij in uspeh ter dobiček celotne organizacije oz. podjetja. To je tudi razlog, zakaj je dobra interna komunikacija cilj vsakega uspešnega podjetja. Zaposleni si prav tako želijo dobro komunikacijo v skupini, možnost napredovanja, redni pogovor z vodjo in hitre povratne informacije. V diplomskem delu sem s pomočjo že obstoječih raziskav in literature ter na podlagi intervjujev, ki sem jih opravil na vzorcu dvajsetih zaposlenih v dveh različnih oddelkih v podjetju Oracle Czech, poskušal dokazati in prikazati povezave ter vplive komuniciranja na delovno uspešnost zaposlenih. Osredotočil sem se predvsem na komunikacijo med vodjo oz. nadrejenim in zaposlenimi in kako oz. ali sploh ta vpliva na delovne rezultate in uspešnost posameznika v skupini.

Ključne besede: komunikacija v skupini, komunikacijski model, delovna uspešnost, Oracle Czech.

The influence of internal communication on work performance

Just as communication is an important factor in an individual's life, communication in the workplace is important for the company. Successful group communication between employees and in particular between the leader/manager and the employees can increase satisfaction, productivity and performance and create a positive impact on organizational culture, information flow, and the success and profits of the entire organization. This is also the reason why good internal communication is the goal of every successful company. Employees also want good communication within the group, opportunity for career growth, regular conversation with the manager and quick feedback. In my thesis I have tried to prove and demonstrate the links and impacts of communication on the work performance of employees on the basis of already existing research and literature and on the basis of the interviews I've done with the employees in the company Oracle Czech on a sample of twenty employees in two different teams. I focused primarily on the communication between the manager and employees and if or how it affects the operating results and performance of the individual in the group.

Key words: group communication, communication model, work performance, Oracle Czech.

Kazalo

1 UVOD	7
1.1 Opredelitev področja in opis problema	8
1.2 Namen in cilji diplomskega dela	10
1.3 Osnovna hipoteza in trditve diplomskega dela	10
1.4 Metode dela in omejitve raziskave	11
2 POJEM KOMUNIKACIJE	13
2.1 Opredelitev in pomen komunikacije	13
2.2 Zgodovina pojma interna komunikacija	14
2.3 Opredelitev pojma interna komunikacija	16
2.4 Komunikacijski model	20
2.5 Motnje v komunikaciji	22
2.6 Načini interne komunikacije	25
2.7 Smer interne komunikacije	25
2.8 Naravnost komunikacije	26
3 RAZISKAVA	29
3.1 Namen in cilji empirične raziskave	29
3.2 Predstavitev podjetja	30
3.3 Cilj raziskave, opravljene v dveh oddelkih, ter hipoteze	31
3.4 Metodologija analize podatkov	34
3.5 Potek intervjujev	35
3.6 Struktura intervjuvancev	36
3.7 Rezultati intervjujev	38
3.7.1 Hipoteza 1	38
3.7.2 Hipoteza 2	40
3.7.3 Hipoteza 3	42
3.7.4 Hipoteza 4	45
3.8 Kritična analiza	46
4 SKLEPI	51
LITERATURA	53
PRILOGE	56

Priloga A: Intervju DG-skupina, oseba A	56
Priloga B: Intervju DG-skupina, oseba B	57
Priloga C: Intervju DG-skupina, oseba C	58
Priloga Č: Intervju DG-skupina, oseba Č	59
Priloga D: Intervju DG-skupina, oseba D	60
Priloga E: Intervju DG-skupina, oseba E	61
Priloga F: Intervju DG-skupina, oseba F	62
Priloga G: Intervju DG-skupina, oseba G	63
Priloga H: Intervju DG-skupina, oseba H	64
Priloga I: Intervju DG-skupina, oseba I	65
Priloga J: Intervju IS-skupina, oseba J	66
Priloga K: Intervju IS-skupina, oseba K	68
Priloga L: Intervju IS-skupina, oseba L	69
Priloga M: Intervju IS-skupina, oseba M	70
Priloga N: Intervju IS-skupina, oseba N	71
Priloga O: Intervju IS-skupina, oseba O	72
Priloga P: Intervju IS-skupina, oseba P	73
Priloga R: Intervju IS-skupina, oseba R	75
Priloga S: Intervju IS-skupina, oseba S	77
Priloga Š: Intervju IS-skupina, oseba Š	79
Kazalo slik	
Slika 2.1.: Komunikacijski sistem s povratno zvezo	20
Slika 2.2.: Komunikacijski sistem z motnjami	22
Slika 2.3.: Viri motenj v komuniciranju	23
Kazalo grafov	
Graf 3.1.: Starostna struktura v skupini IS	36
Graf 3.2.: Starostna struktura v skupini DG	36
Graf 3.3.: Izobrazbena struktura v skupini IS	37
Graf 3.4.: Izobrazbena struktura v skupini DG	37
Kazalo table	
Tabela 3.1.: Prikaz povprečne samoocene, povprečne letne ocene in skupen prikaz po skupinah	45

1 UVOD

Tema diplomskega dela izvira iz moje želje po boljšem razumevanju vloge, ki jo ima interna komunikacija v poslovnem svetu, predvsem pa želim izvedeti, kako vpliva oz. ali sploh vpliva na uspešnost pri delu.

S komunikacijo se srečujemo v vsakdanjem življenju in kot proces traja od rojstva do smrti. Brez nje bi si težko predstavljali delovanje družbe in sobivanje med ljudmi. Komunikacija torej poteka v vseh sferah družbe in življenja in je kot taka zelo širok pojem.

V pričujočem diplomskem delu se bom osredotočil na interno komunikacijo v organizacijah.

Vsaka organizacija ima svoj način komunikacije, interno komunikacijo z zaposlenimi in zunanjo, s katero se predstavlja v javnosti.

»Ko govorimo o organizacijah, imamo najpogosteje v mislih podjetja, institucije, javne zavode, oblastne organe, nevladne organizacije, prostovoljna društva in druge oblike organiziranega sodelovanja posameznikov«. (Toplak 2001, 5)

Temelj interne komunikacije v podjetju je vplivanje na udeležence, torej zaposlene, v komunikaciji. V kolikor želimo, da je interna komunikacija uspešna, moramo upoštevati interese vseh udeležencev, saj bo uspešna komunikacija spodbudila zaposlene k večji produktivnosti, zadovoljstvu pri delu in s tem večjemu prispevku pri doseganju ciljev podjetja.

Uspeh komunikacije v podjetju je odvisen od zadovoljstva in občutka pripadnosti zaposlenih, kar se izraža v uspehu posameznika in cele organizacije oziroma podjetja.

Pri svojem delu vodje prodajnega oddelka v podjetju se zavedam pomembnosti dobro vzpostavljenega in pozitivnega odnosa komunikacije med sodelavci in vpliva, ki ga ima na motivacijo ter zadovoljstvo zaposlenih. Vse to vpliva na boljše medsebojne odnose med sodelavci in vodstvom ter končno boljše rezultate pri delu. Sam tudi opažam, da to večinoma pripomore k večji identifikaciji s podjetjem, saj mu ostajajo zaposleni dalj časa zvesti.

Vse te trditve sem poskušal preveriti oziroma zavreči v mojem diplomskem delu v poglavjih, ki sledijo.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Kot sem že v uvodu opisal, se s komunikacijo srečujemo vsak dan v življenju. Je neizogiben proces, ki traja od rojstva do smrti. Pomeni medsebojno sodelovanje in sporazumevanje z družbo, ki nas obdaja, in izmenjavo informacij, ki omogoča ljudem sobivanje ter izražanje potreb za delovanje v družbi.

Po eni strani bi lahko rekli, da je poslovni svet preslikava družbe, v kateri živimo, in tako se načini in vzorci komunikacije v družbi velikokrat prenašajo v sfero organizacij, po drugi strani pa se v zadnjem obdobju neoliberalizma vse organizacije v družbi, vključno z univerzami, »podjetizirajo« in vedno bolj upravljajo na podoben način kot podjetja.

80. in 90. leta prejšnjega stoletja označujeta neoliberalizem in postlastninsko obdobje, ki poudarja samostojnost in moč posameznika ter samoregulativen prosti trg.

Neoliberalizem kot način vladanja in upravljanja se nanaša na to, kar je Foucault imenoval »gouvernementalite«, torej na mentaliteto oblasti. Nanaša se na določene načine upravljanja in vladanja, ki so zasnovani na določenih premisah, logiki in razmerjih moči. Foucault je menil, da neoliberalizem pojmuje ekonomijo kot popolno teorijo, ki naj bi organizirala vse človeške zadeve. Znotraj tega sistema je posameznik/zaposleni na trgu dobrin tako kot vsako drugo blago. (Foucault v Deetz 2001)

»Homo economicus, ki ga želi ustvariti neoliberalizem, ni človek menjave ali človek potrošnik; je človek podjetja in produkcije, je trdil Foucault. V neoliberalizmu je namreč prepoznal težnjo, da se po vsej družbi razširijo podjetja. Družba naj se oblikuje na podlagi trga, tekmovalnosti in torej podjetij, je neoliberalce povzegal Foucault«. (Košak 2014)

Ameriški teoretiki neoliberalizma so opredelili zaposlenega kot človeški kapital in skupek psihičnih in fizičnih dejavnikov, s katerimi je delavec zmožen zaslužiti za svoj prihodek. Te dejavnike so opredelili kot človeški kapital, s katerim zaposleni pridobiva oz. proizvaja dohodek, s tem, ko svoj dohodek porablja, pa sebi ustvarja zadovoljstvo. Da bi bil delavec uspešen, mora biti podjeten.

Neoliberalizem za upravljanje in vladanje družbi stavi na tehnike, ki so prevzete iz sveta podjetništva, in na vrednote, kot so kompetitivnost, individualizem in decentralizacija. Izzivi in

spremembe v današnjem globalnem okolju narekujejo organizacijam nenehno spreminjanje in prilagajanje. Strategija podjetja je uspešna le, v kolikor so jo zaposleni pripravljeni sprejeti in uresničiti. Zaposleni niso mišljeni le kot »dobavitelji« dela, ampak prinašajo organizaciji novo znanje in kapital. (Steger in Roy 2010)

Eden izmed največjih izzivov vsake organizacije oziroma podjetja je način, kako upravljati in obravnavati z zaposlenimi kot s kapitalom in ne kot stroškom. To je tudi izhodišče novega pristopa internega organizacijskega komuniciranja. Od preprostega enosmernega komuniciranja in obveščanja zaposlenih prehaja do dvosmernega komuniciranja in s tem do usposabljanja in izobraževanja ter participacije zaposlenih pri upravljanju. S tem prihaja do delitve odgovornosti – »empowerment«.

Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez motiviranih ljudi, ne moremo pa je doseči brez uspešne komunikacije, ki je ena izmed najpomembnejših dejavnosti zaposlenih in vodstva.

Organizacijsko komunikacijo lahko opredelimo s tremi načeli. Dogaja se znotraj kompleksnega (organizacijskega) sistema, ki hkrati vpliva na okolje, vendar nanjo vpliva tudi okolje. Komunikacija vsebuje sporočila, njihov tok, namen, smer in kanale komunikacije.

V organizacijah lahko interno komunikacijo pojmuje na štiri načine: kot transakcijo, strateški nadzor, iskanje ravnovesja med kreativnostjo in pritiskom ter kot prenos informacij. (Eisenberg in drugi 2011)

V pričujočem diplomskem delu se bom osredotočil na komunikacijo kot prenos informacij, predvsem na smer (navzgor, navzdol ali v obe smeri) in naravnost (horizontalno ali vertikalno) interne komunikacije in na motnje, ki lahko nastanejo v procesu.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je opredeliti učinke interne komunikacije v podjetju na delovno uspešnost zaposlenega in na podlagi teoretičnih in praktičnih spoznanj ugotoviti, kateri so dejavniki, ki vplivajo na uspešnost komunikacije, in katere so najpogostejše napake in motnje pri komuniciranju ter ali obstaja povezava med uspešno komunikacijo in uspešnostjo posameznika v podjetju.

Cilj diplomskega dela je na podlagi zaključkov raziskave pripraviti predloge za izboljšanje komunikacije v podjetju in jih uporabiti v podjetju Oracle Czech.

1.3 Osnovna hipoteza in trditve diplomskega dela

Na osnovi teoretičnih in praktičnih spoznanj bom poskušal predstaviti povezavo med internim komuniciranjem, predvsem med vodjo in zaposlenimi ter njihovo uspešnostjo.

Z intervjuji in primerjalno analizo bom v podjetju primerjal dva oddelka (tima); v prvem je prisotna vertikalna in enosmerna komunikacija, v drugem pa horizontalna dvosmerna komunikacija.

Moja glavna hipoteza je, da smer in naravnost komunikacije v skupini vplivata na rezultate pri delu posameznika in posledično tudi na oceno s strani nadrejenega. V nadaljevanju bom vse pojme tudi dodatno predstavil.

Za lažje delo pri analizi sem hipotezo razdelil na štiri trditve, ki jih bom poskušal v sklopu analize potrditi ali zavreči:

Trditev 1: Med raziskovanima skupinama so razlike v smeri in naravnosti komunikacije.

Trditev 2: V skupini z vertikalno in enosmerno komunikacijo prihaja pogostejše do motenj.

Trditev 3: Posameznik je bolj uspešen in ima boljše delovne rezultate in možnost napredovanja v skupini z vertikalno in obojestransko komunikacijo.

Trditev 4: Posameznik je več časa v skupini, v kateri je dobra medsebojna (horizontalna in obojestranska) komunikacija, je bolj zvest podjetju, kar pomeni, da bo dlje zaposlen.

1.4 Metode dela in omejitve raziskave

Pri delu sem si pomagal z že obstoječimi raziskavami, literaturo in znanstvenimi članki, ki so na voljo v pisni in elektronski obliki. Poskusil sem uporabiti gradivo in literaturo tako tujih kot tudi slovenskih avtorjev, saj je bilo na to temo tudi v slovenskem prostoru že veliko napisanega.

Pri opisovanju nekaterih postopkov in pojavov v interni komunikaciji sem uporabljal deskriptivni pristop, ki mu sledi raziskovalni del, pri katerem sem pri komparativni/primerjalni analizi dveh skupin uporabil kvalitativno metodo, saj sem opravljal intervjuje s predstavniki obeh omenjenih skupin.

Za potrebe diplomskega dela sem se omejil na primerjavo med zaposlenimi v podjetju Oracle Corporation v Pragi, in sicer na prodajnem oddelku – Inside Sales (IS v nadaljevanju) –, kjer je po mojem mnenju prisotna horizontalna in dvosmerna komunikacija, ter v oddelku, zadolženem za promocijo prodaje – Demand generation (DG v nadaljevanju) –, kjer je po moji oceni komunikacija bolj enosmerna in vertikalna.

V podjetju Oracle je vsak zaposleni po zaključku fiskalnega leta ocenjen z oceno od ena do pet, pri čemer je pet najvišja možna ocena. Ker je letna ocena zaupna stvar, sem prosil udeležence raziskave/intervjuja, da oceno napišejo anonimno. Za potrebe diplomskega dela sem nato primerjal odgovore iz intervjujev z ocenami med obema skupinama. S tem sem poskušal preveriti trditev in glavno hipotezo o povezavi med načinom interne komunikacije in uspešnostjo posameznika v organizaciji.

Po mojem mnenju sta dva izmed kazalcev uspešnosti posameznika in organizacije oziroma podjetja možnost napredovanja in dolžina zaposlitve, saj oba vplivata na zaupanje in stabilnost tako posameznika kot podjetja. Dolžina zaposlitve je tu mišljena kot izvirni pokazatelj uspeha, kajti človek mora ostati na trgu dela dinamičen, vendar vse preveč pogosto pri intervjujih s kandidati za določena delovna mesta opažam, da prepogosta menjava zaposlitve (manj kot leto in pol na delovnem mestu) ne pripomore h karieri posameznika.

Medtem ko delodajalci več ne pričakujejo dolgotrajne zvestobe podjetju, je določena stopnja zavezanosti pomembna. Zaposleni mora ostati v podjetju dovolj dolgo, da naredi vtis in podjetju nekaj prinese ter povrne stroške investicije, ki jih je imelo podjetje pri zaposlitvi, kot so recimo stroški plačila kadrovske agencije in izobraževanja zaposlenega, dodatek za premestitev itd. (Careerbuilder 2014)

Organizacija lahko izgubi del kapitala tudi s tem, ker zaposleni niso last podjetja in lahko iz nje prosto odidejo. (Wiig 1997, 401)

2 POJEM KOMUNIKACIJE

2.1 Opredelitev in pomen komunikacije

V literaturi in strokovnih virih lahko srečamo različne opredelitve pojma komunikacija.

Vse te opredelitve imajo skupno, da je komuniciranje proces sporazumevanja, čigar bistvo je, da se morajo osebe, ki so v tem procesu udeležene, razumeti, da bi dosegle svoj namen in cilj.

»Slovar slovenskega knjižnega jezika definira pojem komuniciranje kot izmenjevati misli, informacije, sporazumevati se«. (Kavčič 2000, 2)

Komunikacija (iz latinščine *communicare*, kar pomeni deliti) je dejavnost posredovanja podatkov in informacij z izmenjavo misli, sporočil ali informacij, z govorom, vizualnimi signali, pisano besedo ali vedenjem.

Komunikacija tudi pomeni smiselno izmenjavo informacij med dvema ali več živimi bitji, poteka dvostransko, del dobre komunikacije pa predstavljajo poslušalne spretnosti.

»Pomembno je tudi, da razumemo, kar nam druga oseba sporoča in obratno«. (Hans in Hans 2014, 72)

Komunikacija je prenos informacij od ene osebe do druge, te informacije pa mora sprejemnik razumeti. (Brown v Hans in Hans 2014, 72)

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj pri komuniciranju poteka proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja dveh oseb. (Možina 1995, 23)

Komunikacija je občevanje z besedami, črkami ali sporočili. (Meyer v Hans in Hans 2014, 72)

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki posamezniku in organizaciji omogočajo obstoj in razvoj. Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komunikacijo. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delo, komuniciramo v prostem času itd.

»Komuniciranje spremlja človeka skozi vse njegovo življenje. Komuniciramo sami s seboj, s prijatelji, znanci, osebami, ki jih imamo radi, in z osebami, ki jih ne maramo. Je tako običajna dejavnost, da jo jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega«. (Kavčič 2002, 1)

»S komuniciranjem izmenjujemo znanje, informacije in izkušnje, se sporazumevamo, prepričujemo ali nadzorujemo ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo«. (Lipičnik 1994, 142)

Pogovarjanje, poslušanje, branje, pisanje so vse oblike komuniciranja, brez katerih bi človek težko živel.

Pravzaprav smo več ali manj ves čas podvrženi eni ali drugi obliki komuniciranja, tudi takrat, kadar sami mislimo, da ne komuniciramo (subliminalna sporočila).

Komunikacija je vir oziroma način pošiljanja informacij z ene strani na drugo. Skozi komunikacijo ljudje delimo svoje znanje, izkušnje, čustva, ideje.

2.2 Zgodovina pojma interna komunikacija

Interna komunikacije je začela zanimati raziskovalce v 50. letih prejšnjega stoletja. Od te dobe do danes so se nameni in načini interne komunikacije kot osrednje podpore procesom oblikovanja strategije in vizije organizacij precej spremenili.

Organizacije so vendarle predvsem ljudje in kot take rezultat kolektivnega mišljenja in delovanja. Potreba po preučevanju obnašanja na delovnem mestu je naraščala in preučevanje vedenjskih vzorcev posameznikov se je razširilo na preučevanje obnašanja ljudi v skupinah. To področje raziskav so kmalu poimenovali »organizacijska dinamika« v delovnem okolju, razvijalo pa se je vzporedno s sodobno psihologijo. Kmalu sta se vedi začeli povezovati in se končno zlili, kar je bilo nedvomno nujno potrebno za razvoj človeških sistemov. (Toplak 2001, 8–9)

Prav tako se je spremenilo raziskovanje, saj je bil na začetku poudarek na tem, kako komunikacijske metode motivirajo zaposlene k večji produktivnosti, sedaj pa je na tem, kako komunikacija vpliva na zadovoljstvo na delo in potemtakem to vodi k boljšim uspehom

posameznika v organizaciji, vendar še vedno z namenom izboljšanja produktivnosti in doseganja zastavljenih ciljev organizacije.

Miller (2006) je opredelila zgodovino komunikacije v okviru treh različnih pristopov: klasični odnosi, medčloveški odnosi (human relations) in kadrovski pristop (human resources approach).

Klasični pristop je bil značilen za začetek 20. stoletja. Značilen je bil poudarek na komunikaciji med vodjo do podrejenih, kjer je bil namen predvsem posredovanje informacij v zvezi z delom z namenom povečanja in produktivnosti s pomočjo sistemov in strukture. Metoda komunikacije je obsegala predvsem pisna in ustna navodila, vezana pa je predvsem na fizično delo. Ta pristop je bil izdelan v času tovarn in industrializacije.

Velike depresije, ekonomske krize in nezadovoljstvo v času druge svetovne vojne so pripravili raziskovalce k preučevanju odnosov v podjetjih. Od poznih 30. let prejšnjega stoletja do leta 1960 so teoretiki začeli opozarjati na individualne potrebe zaposlenih, socialne interakcije in individualni dosežek. (Miller 2006, 14)

Eden največjih problemov, s katerim so se soočali delavci in delodajalci, je bil, kako komunicirati in sodelovati z neznanci, od katerih je bila prav tako odvisna skupna produktivnost. Masovna proizvodnja in urbanizacija sta v naslednjem obdobju začasno prevladali nad pomenom medčloveških odnosov. Za večino organizacij sta bili pomembni samo količina in rast proizvodnje. Ljudi je bilo preprosto že preveč, da bi lahko vzdrževali tradicionalne načine komuniciranja. Vendar pa sčasoma učinkovitost ni več zadostovala za vzdrževanje ali rast proizvodnje. Negotovost in nerazumevanje med zaposlenimi sta vplivala na njihovo motivacijo in posledično tudi delovno učinkovitost. Naraščajoče proizvodne potrebe in število zaposlenih so vedno bolj izpostavljali potrebo po »človeškem faktorju«. (Toplak 2001, 8)

Teoretika, kot sta Abraham Maslow (1943) in Frederick Herzberg (1959), predstavljata drugi pristop k raziskovanju problema in raziskujeta *odnos med posamezniki – human relations pristop*. Ta pristop prikazuje odnos med ljudmi glede na delo (službo) in socialne tematike ter predvideva, da se ljudje želijo počutiti povezane z nekom ali nečim.

Nov pogled na komunikacijo v organizacijah oz. podjetjih je spodbudil spremembo paradigme komunikacije, ki bi morala biti odprta in usmerjena na potrebe tako zaposlenega kot

organizacije. Odnosi med vodstvom in zaposlenimi temeljijo na medsebojnem zaupanju, odprtosti in odkritosti. Eksperimenti oz. raziskave, kot je recimo učinek »hawthorne«, ki so potekale v tem času, kažejo, da socialni in psihološki dejavniki vplivajo na produktivnost delavcev in njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu ter da se produktivnost poveča, če imajo delavci možnost sodelovati pri odločitvah in podajati svoje mnenje. (Mayo 1977) To pomeni, da je bil poudarek pri raziskovanju še vedno na strani povečane produktivnosti zaposlenega in povečevanja zaslužka na strani delodajalca.

Tretji pristop, s katerim smo danes najbolj seznanjeni, je *kadrovski – human resources pristop*, kar pomeni razlikovanje potreb posameznika – »putting people first«.

Danes se teoretiki človeških virov ne zavedajo le, da so individualne potrebe in socialne interakcije bistvenega pomena, ampak zavedajo se tudi tega, da so zaposleni najpomembnejši in bistveni vir za doseg ciljev organizacije.

2.3 Opredelitev pojma interna komunikacija

Tako kot je življenje povezano in prežeto s komunikacijo, komunikacijskimi kanali in različnimi oblikami komuniciranja, je tudi delovni prostor preslikava procesov, ki potekajo med ljudmi.

V vsakodnevnom življenju smo izpostavljeni komunikaciji, kar velja tudi za čas, ki ga preživljamo v službi.

Komunikacija je sestavni člen v delovanju vsake organizacije ali podjetja, saj brez nje ne morejo izvrševati svojih dejavnosti, in v kolikor hočejo biti uspešne oz. uspešna, mora biti komunikacija učinkovita.

Pri uspešnosti vsake organizacije ali podjetja je pomemben odnos med vodjo in zaposlenimi. V ta odnos se bom v pričujočem delu tudi najbolj poglobil, saj prav komunikacijska povezava med vodjo in podrejenimi po mojem mnenju najbolj vpliva na delovno uspešnost.

Komunikacija poteka tudi med samimi zaposlenimi in na ravni vodstva, vendar se bom za potrebe diplomskega dela osredotočil le na komunikacijo vodstvo – zaposleni – vodstvo.

S pričujočim delom želim ugotoviti, kako interno komuniciranje vpliva na uspešnost pri delu in kateri so dejavniki uspešnosti, na katere lahko posredno vplivamo z uspešnim programom internega komuniciranja.

Kot sem že zapisal, bom primerjal dve skupini (tima) znotraj istega podjetja – skupino z vodoravnim vodenjem in skupino z vertikalnim vodenjem. Obe skupini imata vodjo, vendar je prva skupina vključena bolj v proces odločanja, druga pa bolj ali manj izvršuje ukaze vodje.

Komunikacija je po mojem mnenju glavna vez med vodstvom in podrejenimi ter je eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri uspešnosti podjetij in organizacij.

Na poslovnem področju lahko komunikacijo delimo na interno in eksterno. Eksterna komunikacija je komunikacija podjetja z ljudmi izven organizacije, interna komunikacija pa je z drugimi besedami komunikacija med ljudmi v isti organizaciji. Za potrebe pričujočega dela se bom posvetil pomenu interne komunikacije.

Deetz (2001) opisuje dva načina ogleda in opredelitev internega komuniciranja.

Najpogostejši pristop se osredotoča na interno komunikacijo kot »pojav, ki obstaja v organizacijah«. V tem pogledu je organizacija kot posoda – rezervoar (container), v kateri pride do komunikacije. Drugi pristop vidi interno komuniciranje kot »način opisati in pojasniti organizacije«. Komunikacija je tukaj osrednji proces, s katerim zaposleni izmenjujejo informacije, ustvarjajo odnose, jim dajejo pomen in gradijo organizacijsko kulturo ter vrednote.

Dolgo je prevladoval prvi pristop, vendar je drugi pristop pridobil širši pomen in veljavo, saj vse več organizacij priznava ključno vlogo komunikacije tako pri reševanju zapletenih vprašanj kot pri prilagajanju hitrim spremembam na nemirnem globalnem trgu. (Berger 2008)

Ena izmed pogostih opredelitev internega komuniciranja je, da je interno komuniciranje (komunikacijska) izmenjava – transakcija med posamezniki in/ali skupinami na različnih področjih specializacije z namenom oblikovanja ter preoblikovanja organizacije, implementacije sprememb in koordiniranja vsakodnevnih aktivnosti oziroma dejavnosti. (Frank in Bromwel v Welch in Jackson 2007, 179)

Pri uspešnosti vsake organizacije ali podjetja je pomemben odnos med vodjo in podrejenimi.

Tako kot je sporočanje ena izmed temeljnih človekovih sposobnosti, je organizacijsko življenje ena izmed človekovih temeljnih izkušenj, saj smo vsi del take ali drugačne organizacije.

Organizacije ne morejo obstajati brez uspešne komunikacije. V primeru, da komunikacija ni uspešna, zaposleni ne morejo vedeti, kaj počnejo njihovi sodelavci. To velja tudi za vodstvo.

To pomeni, da organizacije ne morejo obstajati brez ljudi in ljudje ne brez njih, na podlagi česar lahko trdimo, da smo v resnici sestavni del organizacijskega življenja.

V kolikor želi organizacija delovati učinkovito in uspešno, morata biti med zaposlenimi zagotovljena medsebojno razumevanje in dober prenos informacij, torej interna komunikacija.

Eden izmed prvih, ki je odgovoren za povezovanje pojmov komunikacije na poslovnem področju, torej poslovne komunikacije, je bil Dale Carnegie. Njegove knjige, seminarji in tečaji so postali popularni v začetku 1920. Bil je prvi (oz. med prvimi), ki je povezal komunikacijske spretnosti z uspehom menedžerja oz. vodje. (Hay 1974)

Poslovno komuniciranje je torej ciljna dejavnost poslovnežev in služi doseganju njihovih ciljev. Menedžer komunicira s svojimi sodelavci v podjetju, da bi zagotovil sodelovanje in oporo pri poslovnem delovanju. Menedžer komunicira s poslovnimi partnerji (dobavitelji in odjemalci) ter trženjskimi konkurenti, da bi svoji organizaciji zagotovil uspešnost na tržišču. Komunicira tudi s številnimi drugimi zunanjimi dejavniki, da bi ti podpirali delovanje njegove organizacije. Menedžer torej komunicira z vsemi posamezniki, skupinami in organizacijami zato, da bi jih informiral in dobival informacije, da bi usklajeval stališča in iskal rešitve za posamezne zadeve (priložnosti, nevarnosti, problemi), ter zato, da bi nanje vplival. (Možina 1994)

Pri iskanju primerne literature za diplomsko delo sem naletel na raziskavo, ki jo je izvedel Trinka (2006) na vzorcu 20.000 zaposlenih in vodstva (menedžment). Raziskava je pokazala, da lahko menedžerji s poudarkom na komunikaciji povečajo učinkovitost zaposlenih za 50–60 odstotkov. Iz raziskave je možno razbrati, da so zaposleni zainteresirani za učenje komunikacijskih veščin in njihovo uporabo. Zaključki raziskave predlagajo, da vodja igra pomembno vlogo pri ohranjanju zaposlenih v podjetju in njihovi uspešnosti. Trinka (2006) je ugotovil, da tisti vodja, ki razpravlja s svojimi zaposlenimi oz. z njimi dnevno komunicira, lahko pričakuje boljše rezultate in delovno uspešnost ter boljše rezultate svojih zaposlenih.

Goris, Vaught in Petit (2000 in 2003) na podlagi dveh raziskav poudarjajo, da je dobre rezultate in zadovoljstvo pri delu mogoče doseči le, če obstaja uravnoteženo razmerje med potrebami zaposlenih po poklicnem razvoju in delavnimi zahtevami. V raziskavah so ugotovili, da se v organizacijah, kjer je visoka stopnja komunikacije v eno smer navzdol, zaposleni počutijo odvisni od svojih šefov. V primeru, da je preveč komunikacije v eno smer in da ta poteka samo navzgor, zaposleni včasih predpostavijo, da njihovi nadrejeni ne vedo, kako naj opravljajo svoje naloge in dolžnosti. Raziskavi sta pokazali tudi, da je presežek komunikacije v samo eni smeri lahko nevaren in pomeni več motenj ter težav v komunikaciji. Ravnovesje mora obstajati zaradi večjega zadovoljstva zaposlenih, kar vpliva na njihovo učinkovitost in ne nazadnje na rezultate.

Pomembna dejavnika interne komunikacije sta tudi ozaveščanje in informiranje zaposlenih o poslanstvu, ciljih in viziji podjetja. Raziskava, ki so jo izvedli leta 2008 na vzorcu 200 podjetij v Sloveniji, poudarja pomen učinkovitosti komuniciranja pri širjenju zavesti in internalizacijo organizacijskih vrednot podjetja. (Dermol in Sachakamol 2016)

Prav tako obstaja pozitivna in močna zveza med komunikacijo, zadovoljstvom pri delu, povečano produktivnostjo, pozitivnim odnosom in identifikacijo posameznika v organizaciji. (Dinsbach, in drugi 2007)

Velik vpliv na zadovoljstvo pri in z delom zaposlenih ima njihovo zavedanje, da imajo v svoji poklicni karieri možnost napredovanja na višje, zahtevnejše ter odgovornejše delovno mesto, poleg materialnih dobrin pa predstavlja tudi možnost samouresnitve, ugleda ter samopotrditve. (Jereb 1992)

»Organizacija, ki je usmerjena v storilnost, spodbuja delovno uspešnost, vpeljuje sisteme za nagrajevanje uspešnosti in spodbuja povratno informacijo o uspešnosti svojih zaposlenih. Posebno ceni visoko storilne ljudi in priznanja ter nagrade za izredne dosežke«. (Ovsenik 2006, 61)

Za potrebe diplomskega dela in raziskave se bom osredotočil na komunikacijo med vodjo in zaposlenimi.

2.4 Komunikacijski model

Za lažji prikaz komunikacije se v znanosti uporablja modele. V znanosti je prisotnih veliko modelov prikazovanja komunikacije.

»Model se uporablja za predstavitev, kako neki predmet, proces izgleda. S komunikacijskim modelom lahko poenostavljeno predstavimo komunikacijski proces, njegove bistvene sestavine in njegove medsebojne povezave«. (Kavčič 2000, 4)

»Komunikacijski model kaže, kdo komu kaj sporoča, po kakšni poti in s kakšnim učinkom«. (Kotler 1996, 597)

Glavne sestavine komunikacijskega modela so naslednje:

- viri podatkov oziroma informacij,
- sporočevalec, to je oseba, ki pošilja sporočilo drugi osebi,
- sporočilo,
- komunikacijski (informacijski) kanal,
- prejemnik sporočila, to je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno,
- komunikacijski učinek,
- povratna zveza. (Kavčič 2000, 4)

Slika 2.1.: Komunikacijski sistem s povratno zvezo



Vir: Ferjan (1998, 10).

Pošiljatelj ali oddajnik je oseba, ki pošlje sporočilo. Da pošiljatelj pri prejemniku doseže določen namen, mora prejemnika čim bolje razumeti in poznati pravila komuniciranja, saj lahko tako izbere najprimernejšo obliko komuniciranja.

V poslovni komunikaciji je pošiljatelj informacij po navadi vodja, to pomeni, da mora vodja dobro poznati zaposlene, njihove lastnosti, informacije, ki jih zaposleni že imajo, in tako dalje. V tem primeru bo sprejemnik bolje razumel informacijo. Seveda pa tudi zaposleni pošiljajo informacije tako med seboj kot tudi z vodstvom, kjer prihaja do povratnih informacij, in tako je komunikacijski obroč sklenjen.

Prejemnik je oseba, ki sporočilo sprejme. Da komunikacija steče, ni dovolj, da je sporočilo poslano, ampak mora biti tudi sprejeto in razumljeno.

V podjetju so zaposleni in vodstvo tako prejemniki kot pošiljatelji. Sporočilo oziroma sama komunikacija je odvisna od tega, kdo je prejemnik, saj bo oddajnik podal sporočilo na drugačen način in preko drugačnih kanalov v primeru, da je prejemnik vodja oziroma zaposleni.

Sporočilo vsebuje informacije, ki jih želimo prenesti prejemniku. To so lahko dejstva, mnenja, želje, skratka raznovrstne informacije. Sporočilo mora biti razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj želi pošiljatelj sporočiti. Bistvenega pomena je tudi, da je poslano sporočilo prilagojeno prejemniku, kar je ob obilici informacij nujno.

V poslovnem svetu to pomeni, da ima isto sporočilo lahko več pomenov, in od pošiljatelja je odvisno, kako bo to sporočilo prenesel.

Komunikacijsko pot včasih imenujemo tudi *komunikacijski kanal*. To je sredstvo ali način, kako sporočilo potuje od pošiljatelja do prejemnika. Lahko je neposreden stik, pismo, lahko so telekomunikacijska sredstva ali tehnični pripomočki. Vsak komunikacijski kanal ima svoje značilnosti in zmogljivosti, torej tudi omejenost. To pomeni, da ne moremo posredovati neomejenega števila informacij in kakršne koli informacije. Vendar razvoj tehnologije vedno bolj povečuje zmogljivosti komunikacijskih kanalov, tudi v poslovnem svetu.

Oglasne deske in delavske sestanke so zamenjali portali na medmrežju, pametnih telefonih in socialnih omrežjih.

Ni nujno, da ima vsak komunikacijski sistem *povratno zvezo*. Je pa povratna zveza zelo pomembna, ko želimo izvesti učinek poslanega sporočila.

V podjetjih je pomen povratne zveze zelo pomemben. V nekaterih organizacijah bolj, v drugih manj. Nekateri avtorji menijo, da komuniciranje brez povratne informacije niti ni pravo komuniciranje. (Daft 2008; Atwater in Waldman 2008) K povratni zvezi in pomembnosti se bom vrnil še pozneje.

2.5 Motnje v komunikaciji

»Med komunikacijskim procesom velikokrat ne teče vse tako, kot bi moralo, in pogosto prihaja do prekinitev. Dejavnike, ki so za to odgovorni, imenujemo motnje«. (Treven 2001, 196) Motnje se lahko pojavijo v vseh fazah komuniciranja.

Slika 2.2.: Komunikacijski sistem z motnjami



Vir: Florjanič in Ferjan (2000, 71).

Vrste motenj pri komuniciranju so tri:

- motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca,
- motnje zaradi nesporazumov – (semantične) razlike med jeziki in kulturami udeležencev,
- motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala) – informacije, ki zamujajo, se izgubljajo. (Možina in drugi 1995, 69)

Slika 2.3. prikazuje različne vire motenj v komuniciranju.

Slika 2.3.: Viri motenj v komuniciranju



Vir: Možina in drugi (1998, 70).

Motnje se lahko pojavijo na strani sporočevalca ob oddaji sporočila, na strani prejemnika ob sprejemu sporočila, pri interpretaciji sporočila ali pri posredovanju povratnih informacij ter na komunikacijski poti v obeh smereh. Vzrok oziroma izvor motenj je lahko tudi tehnološkega značaja. Da bi lahko odpravili motnje, je treba najprej ugotoviti, kje nastajajo.

Različni avtorji ugotavljajo naslednje razloge motenj:

Motnje pri pošiljatelju:

- Sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno; v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine.
- Sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali jo je pri prejemniku težko dekodirati; sem sodijo neurejena, dolgovezna, površna sporočila, pa tudi pisanje namesto risbe, opis namesto vzorca.

- Pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Motnje pri prejemniku:

- Prejemnik nima interesa za sporočilo.
- Prejemnik razume sporočilo, kot to ustreza njegovim interesom (selektivna percepcija).
- Sporočil je preveč, zato prejemnik vseh ne more dekodirati.
- Sporočilo je po vsebini preobsežno (dolgovezno).
- Prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša – nima interesa.
- Medtem ko sporočilo prihaja, so misli prejemnika drugje, zato dojema sporočilo le delno ali pa sploh ne.
- Prejemnika prevzame vpliv pošiljatelja – strah, spoštovanje ali kaj drugega –, da le ve zanj, vendar sploh ne dojema tega, kar mu sporoča. Prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na komunikacijski poti:

- Vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi oddajnik: motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup, popačitev sporočila.
- Poseben primer je prekinjen komunikacijski kanal – izguba pisem, faksa, povezava med računalniki –, ki se ga pošiljatelj velikokrat sploh ne zaveda.
- Število posrednikov stopnjuje motnje v komunikacijskem kanalu; zaradi nesporazumov med njimi in zaradi selektivnega dojetja je lahko pomen daleč od resničnosti sporočila, ki doseže vrh organizacije. (Možina in drugi 1998, 70–71; Mihaljčič 2006, 14; Kavčič 2005, 559)

Do motenj pa lahko pride tudi zaradi človeškega dejavnika, saj smo si med seboj različni. Rouse (2002) je opredelil ovire pri komuniciranju kot socialno-kulturne in psihološke dejavnike.

Socialno-kulturni dejavniki opredeljujejo in določajo medsebojno komuniciranje. Različne kulture in norme določajo načine komuniciranja in obnašanja ter tudi določajo načine komuniciranja, kar pa lahko v nekaterih primerih predstavlja oviro za učinkovito komunikacijo.

Ti elementi so lahko:

- razlike v vrednotah in prepričanjih zaradi različnih narodnosti, kultur in drugih razlik,
- stereotipi in etnocentrizem,
- jezik in naglas.

Psihološki dejavniki se nanašajo na osebnostno, duševno in čustveno stanje posameznika. Do težav v komuniciranju lahko pride v primeru nestrinjanja med pošiljateljem in prejemnikom glede določene vsebine. Tudi med sogovornikoma lahko pride do nerazumevanja, nezaupanja ali čustvenega konflikta.

2.6 Načini interne komunikacije

Obstaja več načinov interne komunikacije. Ena izmed najpogostejših klasifikacij vrst interne komunikacije je razdelitev glede na strukturo, način, smer in naravnost. Komuniciranje je lahko formalno ali neformalno, besedno ali nebesedno, enosmerno ali dvosmerno ter horizontalno ali vertikalno.

Za potrebe pričujočega diplomskega dela in raziskave se bom osredotočil predvsem na smer in naravnost interne komunikacije v podjetju.

2.7 Smer interne komunikacije

Pri *enosmerni komunikaciji* poteka informacija v eno smer, od pošiljatelja do prejemnika sporočila. Tak način komunikacije pogosto na videz deluje načrtovano, urejeno in hitro, kar pa ne pomeni nujno, da je tudi učinkovit, saj prejemnik informacije nima možnosti, da bi jo vrnil nazaj.

»Če velja, da je komuniciranje predvsem izmenjava sporočil, potem enosmerno komuniciranje sploh ni pravo komuniciranje, saj prejemnik sprejema takšna sporočila mnogo manj natančno kot pri dvosmernem. Enosmerno komuniciranje deluje uradno, prihrani čas, še posebej, če je namenjeno veliko prejemnikom hkrati. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih in kratkih sporočil, pri katerih ne more priti do dvoumja in nerazumevanja«. (Možina in drugi 1998, 59)

Dvosmerno komuniciranje je največkrat bolj zapleteno in lahko deluje neurejeno, saj mora prejemnik informacije razumeti sporočilo in pošiljatelja ter biti sposoben sprejeti povratno reakcijo.

»Takšen način komuniciranja je po navadi počasnejši in manj načrtovan. Kljub temu da za razliko od enosmernega komuniciranja vzbuja videz neurejenosti, so informacije v tem primeru pogosto točnejše«. (Gruban 1999, 87)

2.8 Naravnost komunikacije

Glede na naravnost (Rozman in drugi 1993, 231) lahko poteka komunikacija vertikalno ali horizontalno. Nekateri avtorji ločujejo še komuniciranje od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor in vodoravno oziroma horizontalno. (Berlogar 1999)

»*Vertikalna oz. navpična komunikacija* lahko poteka v dveh smereh: od vrha navzdol in od spodaj navzgor. Takšni načini komuniciranja omogočajo lažjo koordinacijo več informacij v celoto, hkrati pa služijo tudi višjim organizacijskim ravnom za nadzor spodnjih«. (Kavčič 1991, 313–314)

Za vertikalno komunikacijo je značilna hierarhija. Jasno so določena komunikacijska pravila in dolžnosti med vodstvom in podrejenimi, kjer nadrejeni sporočajo ukaze ali pa zahtevajo sporočila o izvedbi oziroma dajejo navodila. Hierarhične komunikacije so praviloma neposredne.

»Pri komuniciranju navzdol poteka prenos sporočil od zgornjih oziroma višjih k spodnjim oziroma nižjim ravnom organizacije (od vodstva do zaposlenih)«. (Berlogar 1999, 115)

»Komunikacija poteka med vodstvom in zaposlenimi, ki slednje obveščajo o razmerah v organizaciji, podajajo navodila za izvajanje odločitev in informacije o (ne)uspešno opravljenih nalogah«. (Možina in drugi 2002, 193)

Pri taki komunikaciji se vodstvo pogosto odloči in omeji sporočanje na najpomembnejše. Problem je, ker tisto, kar je pomembno za vodstvo, ni vedno enako pomembno za zaposlene, torej se lahko pomembnost informacij različno interpretira, kar lahko pripelje do težav pri komuniciranju.

»Komuniciranje od vrha navzdol je v mnogih organizacijah neučinkovito. Slednje je rezultat neustreznih informacij in sredstev za njihovo razširjanje, filtriranje informacij in splošno dominacijo na eni in podrejenost na drugi strani, ki je značilna za ta način komuniciranja«. (Berlogar 1999, 117)

»Komuniciranje od spodaj navzgor poteka obratno in obsega povratne informacije podrejenih, ki so namenjene vodstvu. Tako lahko vodstvo učinkoviteje rešuje težave z zaposlenimi, hkrati pa dobiva povratne informacije zaposlenih s svojimi predlogi za izboljšavo delovnega procesa«. (Gruban in drugi 1997, 99–101)

Pri tem načinu komuniciranja se sporočila prenašajo z nižjih organizacijskih ravni na višje, kar naj bi obenem omogočilo, da lahko zaposleni na nižjih ravneh vplivajo na poslovanje organizacije. (Možina in drugi 2002)

»Horizontalne oz. vodoravne komunikacije so komunikacije med zaposlenimi, skupinami ali oddelki na isti hierarhični ravni«. (Rozman in drugi 1993, 231–232)

Tak način komunikacije zagotavlja boljšo koordinacijo dela. Omogoča lažje pridobivanje relevantnih informacij in učinkoviteje rešuje probleme med zaposlenimi.

Berlogar (1999, 121) pravi, da je horizontalno komuniciranje tisto, ki naj bi vnašalo fleksibilnost in ustvarjalo ustrezno organizacijsko klimo.

»Diagonalno komuniciranje so komunikacije med različnimi ravnmi, ki pa niso v neposredni hierarhiji. Take komunikacije so potrebne pri koordiniranju nalog v podjetjih z višjo diferenciacijo delitve dela. Take vrste komunikacij se v podjetjih uporabljajo redko«. (Škoberne 2002, 4)

3 RAZISKAVA

3.1 Namen in cilji empirične raziskave

V teoretičnem delu sem poskušal dokazati hipotezo skozi obstoječo literaturo in vire, ki so na razpolago, vendar mislim, da je zaradi specifičnosti vsake organizacije oziroma podjetja smiselno narediti intervju in iz tega izhajajočo analizo. V mojem primeru je samo na podlagi obstoječe literature in teorije skoraj nemogoče narediti objektivno analizo in primerjavo med dvema skupinama, zato sem se odločil, da naredim intervju z vzorcem zaposlenih iz obeh skupin.

V sklopu empiričnega dela diplomskega dela sem tako opravil intervju z zaposlenimi v podjetju, kjer sem zaposlen. Namena intervjuja sta bila raziskati vpliv interne komunikacije na delovno uspešnost zaposlenih in primerjati dve skupini z različno smerjo in naravnostjo interne komunikacije.

Metoda intervjuja je podobna anketni metodi, razlika je le v zbiranju informacij. Prednost intervjuja je v možnosti dodatnih pojasnil vprašanemu, kar pomeni, da so odgovori bolj kakovostni. (Ambrožič 2005)

Podatki za raziskavo so bili pridobljeni s pomočjo intervjujev. Uporabil sem strukturiran vprašalnik, ki je omogočal odprte odgovore. Za potrebe raziskave sem uporabil enako število zaposlenih iz vsake skupine – deset zaposlenih. Pri anketiranju je torej skupno 20 zaposlenih sodelovalo pri analizi. Z izbranimi zaposlenimi sem nato opravil 10- do 15-minutni pogovor. Zaradi majhnega vzorca bi lahko napačno razumevanje pojmov pripomoglo k neuspehu raziskave oziroma pripeljalo k napačnim zaključkom, zato se mi je zdel osebni pristop najbolj objektivni.

Na začetku diplomskega dela sem opisal glavno hipotezo in delovna vprašanja. Z analizo oziroma intervjuji želim preveriti hipotezo in podati napotke za izboljšanje poslovne komunikacije v Oracle Czech.

3.2 Predstavitev podjetja

Oracle korporacija je eno izmed vodilnih podjetij v svetu informacijskih tehnologij. Po celem svetu zaposluje več kot 130.000 ljudi in ima podružnice v več kot 130 državah.

Oracle Czech zaposluje v Pragi okoli 400 ljudi v različnih oddelkih: od razvoja tehnologij, administracije, marketinga in prodaje.

V Pragi je center za prodajo, v katerem dela okoli 100 ljudi in več kot 20 različnih narodnosti.

Za potrebe diplomskega dela sem intervjuje izvedel v prodajnem oddelku, in sicer v Inside sales oddelku in Demand generation oddelku. Razlika med oddelkoma je ta, da Demand generation oddelek skrbi za prvi stik s stranko, medtem ko je Inside sales oddelek, namenjen končni prodaji.

Oracle ima službe in oddelke, ki so zadolženi za interno komunikacijo na globalni oz. regionalni ravni. Ta komunikacija poteka večinoma po elektronski pošti in je namenjena predstavitvi novosti, organizacijskih informacij, informacij o izobraževanjih itd.

V kolikor je interna komunikacija namenjena izobraževanju zaposlenih in seznanjanju z novimi tehnologijami, komunikacija poteka preko videotehnologije oz. videokonferenc ali pa na seminarjih s prisotnimi lektorji.

Zaposlenim je omogočeno izobraževanje v sklopu podjetja ne samo na področju novih tehnologij oziroma izdelkov podjetja, ampak tudi izobraževanje na področju komunikacij in t. i. »soft skills«. Zaposleni imajo možnost usvojiti tehnike komunikacije in nova znanja, ki niso nujno povezana z delovnim mestom. Podjetje Oracle spodbuja zaposlene pri interdisciplinarnem razvoju.

Pri razgovoru za zaposlitev v podjetju (v kolikor ne gre za administrativno delovno mesto) mora kandidat dokazati znanje in komunikacijske veščine ter tehnike in tehnologije komuniciranja. Ker zaposleni v podjetju prihajajo iz veliko tujih držav, razgovori večinoma potekajo preko videokonferenc (Webex, Skype) ali po telefonu. Kandidat mora sicer dokazati svoje tehnično znanje, vendar so veščine komuniciranja pomembnejši del intervjuja. Po navadi se izvajajo prodajne simulacije (»sales simulation«), kjer mora kandidat dokazati, kako komunicira s stranko na simuliranem primeru.

V primeru, da je kandidat sprejet in postane zaposlen v podjetju Oracle, je njegova naloga oz. vloga menedžerja, da zaposleni pridobi vse potrebne veščine za dosego ciljev svojega delovnega mesta. V navadi je, da vsak novozaposleni v prvem mesecu zaposlitve odide na štiritedensko izobraževanje v Dublin oz. Malago. Tako pridobi vsaj osnovne tehnike, ki so potrebne pri njegovem delu, vsekakor pa, kot že rečeno, podjetje izobraževanje spodbuja.

3.3 Cilj raziskave, opravljene v dveh oddelkih, ter hipoteze

Literatura ponuja več razlag ter vidikov raziskovanega problema, pogosto v povezavi s psihološkimi dejavniki, zadovoljstvom pri delu, organizacijsko klimo, kulturno-jezikovnimi dejavniki itd.

V empiričnem delu sem želel predstavljene argumente in teorijo podpreti z analizo intervjujev in prikazati vzajemnost med smerjo in naravnanoostjo komunikacije na delovne rezultate. To je tudi moja ničelna hipoteza, ki sem jo za lažje preverjanje glavne hipoteze razdelil na štiri sklope.

Trditev 1: Med obema skupinama je razlika v smeri in naravnanoosti komunikacije.

Trditev 2: V skupini z vertikalno in enosmerno komunikacijo prihaja do motenj pogosteje.

Trditev 3: Posameznik je bolj uspešen in ima boljše delovne rezultate in možnost napredovanja v skupini s horizontalno in obojestransko komunikacijo.

Trditev 4: Posameznik dlje ostane v skupini, v kateri je dobra medsebojna (horizontalna in obojestranska) komunikacija, je bolj zvest podjetju, kar pomeni, da bo dlje zaposlen.

Prvi korak je, da so pojmi, o katerih se pogovarjamo in na katerih so zgrajeni temelji mojega diplomskega dela, razumljivi vsem zaposlenim enako. V mojem primeru sem pred vsakim intervjujem razjasnil pojme, kot so smer, naravnanoost komunikacije, motnje in komunikacijski kanali.

Vsaka hipoteza se nanaša na določen sklop vprašanj v intervjuju.

Trditev 1: Med obema skupinama je razlika v smeri in naravnanoosti komunikacije.

1. Kakšni sta po vašem mnenju smer in naravnost komunikacije v vašem timu?
2. Kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

S tema vprašanjsma sem želel ugotoviti, ali zaposleni razumejo ter čutijo smer in naravnost komunikacije v skupini ter ali prihaja do razlik med obema skupinama. Ali obstaja različen način komunikacije in komunikacijskih kanalov v vsaki skupini, je tudi vidik, ki sem ga želel preveriti. V kolikor zaposleni čutijo razlike, to potrjuje mojo hipotezo, da je med obema skupinama razlika v smeri in naravnosti komunikacije.

Trditev 2: V skupini z vertikalno in enosmerno komunikacijo prihaja do motenj pogosteje.

3. Do kakšnih motenj prihaja in kako pogosto?

S tem vprašanjem sem poskušal najprej ugotoviti, do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji, ter preveriti hipotezo, ki pravi, da v skupini z enosmerno in vertikalno komunikacijo prihaja pogosteje do motenj v komunikacijskem procesu.

Trditev 3: Posameznik je bolj uspešen in ima boljše delovne rezultate in možnost napredovanja v skupini s horizontalno in obojestransko komunikacijo.

4. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj, kako pogosto, ali nadrejeni sami začnejo temo razvoja?
5. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?
6. Letna ocena fiskalnega leta 2016 (appraisal)

Skozi intervju z zaposlenimi obeh skupin sem želel preveriti, ali obstajajo razlike v percepciji posameznikov glede možnosti napredovanja in uspešnosti; ali se o tem pogovarjajo z nadrejenimi in kdo začne te pogovore.

Po mojem mnenju in glede na postavljene hipoteze bodo zaposleni v skupini s horizontalno in obojesmerno komunikacijo sebe in svoje delo ocenili bolj uspešno. Prav tako bodo možnosti za napredovanje in seznanjenost z njimi boljše v tej skupini.

Delovna uspešnost pomeni rezultat dela, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delavno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Rezultat dela je lahko izražen v naravnih oziroma v naravnih ali vrednostnih enotah, pri čemer pomeni vrednostno izkazovanje rezultata uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo rezultatov delavcev, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektiva oziroma kolektivov, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celovit rezultat je zlasti novo ustvarjena vrednost, je dohodek, s katerim se upoštevajo vsi posamezni, delni delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat se vrednostno izraža tudi z dobičkom.
(Jurančič 1995, 62)

»Namen ugotavljanja uspešnosti je uporaben pri oblikovanju mnogih odločitev na področju človeških virov in ravnanja z njimi. Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je proces sistematičnega ocenjevanja vsakega delavca, njegovih dobrih in slabih strani, povezanih z delom, z namenom, da bi ugotovili uspešnost pri delu. Posebno uporabno se je ugotavljanje uspešnosti izkazalo pri menedžerskih odločitvah, kdo je dober in kdo slab delavec«. (Lipičnik 1994a, 464)

Glede na to, da je lahko samoocenjevanje zelo subjektivno, sem poskušal vsaki skupini pri oceni uspešnosti pri delu, ki je za mojo hipotezo ključnega pomena, dodati objektivno in kvantitativno metodo.

Za ugotavljanje uspešnosti poznamo več sistemov, med katerimi se najbolj pogosto uporabljajo predvsem ocenjevalne lestvice. (Lipičnik 1994a)

Vsako leto zaposleni v Oraclu prejmejo t. i. appraisal. To je formalna ocena, ki jo dobi vsak zaposleni in je odvisna od uspešnosti v posameznem letnem obdobju. Ker je ta ocena zaupnega značaja, sem prosil zaposlene obeh skupin, da oceno oddajo v za to pripravljeno škatlo in označijo poleg letne ocene skupino. Nato sem ocene razdelil med dve skupini in naredil izračun, da sem dobil povprečno oceno v skupini. V obeh primerih so mogoče ocene od ena do pet, pri čemer je pet najvišja. V kolikor bo ocena, ki so jo zaposleni dali sami, in ocena, ki so jo

zaposleni dobili na podlagi letnih rezultatov, višja v skupini s horizontalno in obojesmerno komunikacijo, bo to pomenilo potrditev glavne hipoteze pričujočega dela.

Trditev 4: Posameznik je več časa v skupini, v kateri je dobra medsebojna (horizontalna in obojestranska) komunikacija, je bolj zvest podjetju, kar pomeni, da bo dlje zaposlen.

7. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku?
8. Ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Zadnji sklop vprašanj sem želel v intervju dodati kot kontrolo oziroma dodatno potrditev hipoteze. Po mojem mnenju so nekateri dejavniki v komunikaciji povezani med seboj. V skupini s horizontalno in obojesmerno komunikacijo bo fluktuacija zaposlenih manjša. Zaposleni bodo dlje ostali v skupini in podjetju.

3.4 Metodologija analize podatkov

Za pridobivanje podatkov sem uporabil kvalitativno in pri vprašanju o uspešnosti tudi kvantitativno metodo raziskovanja. Koncept dojemanja in dinamike komunikacije v skupini je namreč kompleksen ter zahteva posameznikovo osebno mnenje in poznavanje raziskovanih pojmov.

Kvalitativne metode raziskovanja nam pomagajo razumeti, kako in zakaj se je nek pojav zgodil, kaj je nanj vplivalo ter kakšne so njegove posledice, torej globlji pomen raziskovanega problema in ne le pogostnost nekega pojava.

Literatura (Carson in drugi 2001) poudarja problem subjektivnosti raziskovalca (in tudi raziskovanega) tako pri sami raziskavi kot pri interpretaciji rezultatov, zato sem se odločil, da bom vključil tudi kvantitativen del pri ocenjevanju uspešnosti posameznika. Slednji je sestavljen iz subjektivne ocene intervjuvanca in ocene, ki jo je dobil na podlagi letne uspešnosti in za katero bi lahko dejali, da je objektivna in vezana na več dejavnikov.

Ker so središče mojega opazovanja ljudje in njihove motivacije, občutki, stališča spomini in pogledi na določeno tematiko, sem uporabil metodo globinskega kvalitativnega intervjuja.

(Carson in drugi 2001) Kvalitativni intervju pomeni postavljanje vprašanj in spodbujanje pogovora z namenom pridobivanja informacij in razumevanja družbenih pojavov in vedenja v družbi. (Walliman 2006)

Pri vprašanju o uspehu posameznika sem uporabil kvantitativno analizo. Vsak posameznik je z oceno od ena do pet ocenil svojo uspešnost, te ocene sem nato zbral glede na skupino in naredil povprečno oceno skupine. Nato sem seštel še ocene, ki so jih zaposleni anonimno oddali, in naredil povprečno oceno po skupinah. To je ocena, ki jo vsak zaposleni dobi na podlagi letnih rezultatov (appraisal). Na koncu sem obe oceni združil, tako da je končna ocena uspešnosti skupine sestavljena iz ocene, ki jo je zaposleni dal sam, in ocene, ki jo je zaposleni dobil v lanskem letu. Po mojem mnenju s tem ocena dobi na objektivnosti, saj je končna ocena skupine sestavljena iz samega mnenja oziroma dojemanja uspešnosti samega zaposlenega v organizaciji oziroma podjetju in mnenja oziroma ocene podjetja (vodstva). Za potrebe raziskave sem uporabil podatke fiskalnega leta 2016, ki se je končalo 31. maja 2016.

3.5 Potek intervjujev

Opravil sem 20 globinskih intervjujev z zaposlenimi v skupini Demand generation (DG) in Inside sales (IS). Za intervjuje sem se dogovoril predhodno osebno in po elektronski pošti. Vse intervjuje sem izvedel na delovnem mestu intervjuvancev. Potekali so med delovnim časom med 5. junijem in 28. julijem 2016. Intervjuvancem je bila pri objavi rezultatov zagotovljena anonimnost. Pri oddaji ocene, ki so jo dobili na podlagi rezultatov, nisem bil prisoten, saj so intervjuvanci anonimno oddajali lističe v pripravljeno škatlo. Intervjuji so trajali okoli 15 minut. Pri izvedbi raziskave sem si delal zapiske v slovenskem jeziku, pogovorov nisem snemal. Intervjuji so potekali v angleškem jeziku, saj so bili intervjuvanci različnih narodnosti.

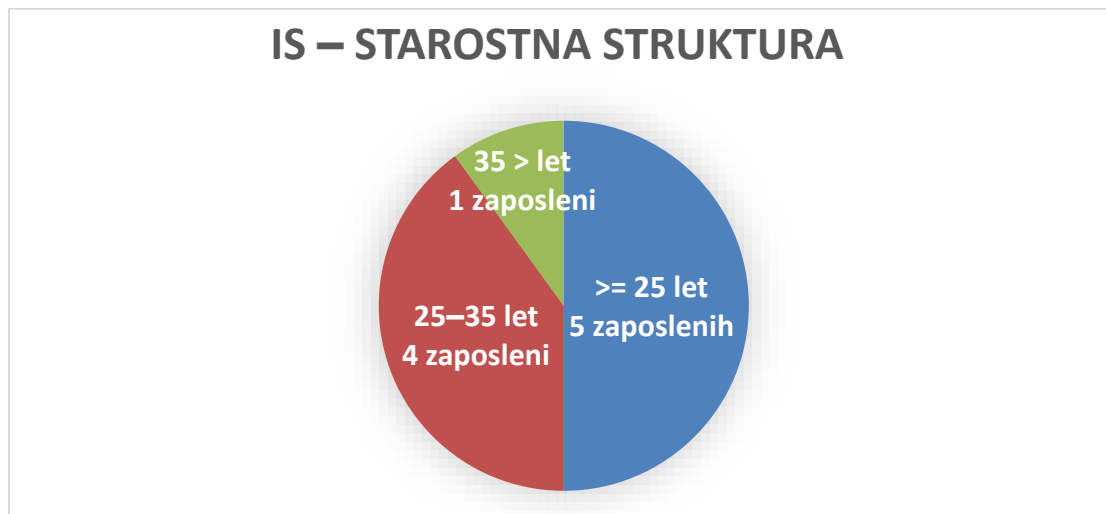
Intervju sem začel z razlago pojmov, saj pojmi, ki se uporabljajo v komunikaciji, niso vsem poznani. Vsem je jasen pojem komunikacije in kako poteka, vendar menim, da je pomembno za uspešnost raziskave jasno opredeliti pojme, tako da jih bodo vsi udeleženci raziskave razumeli enako, saj bodo lahko le tako rezultati objektivni ter uporabni.

3.6 Struktura intervjuvancev

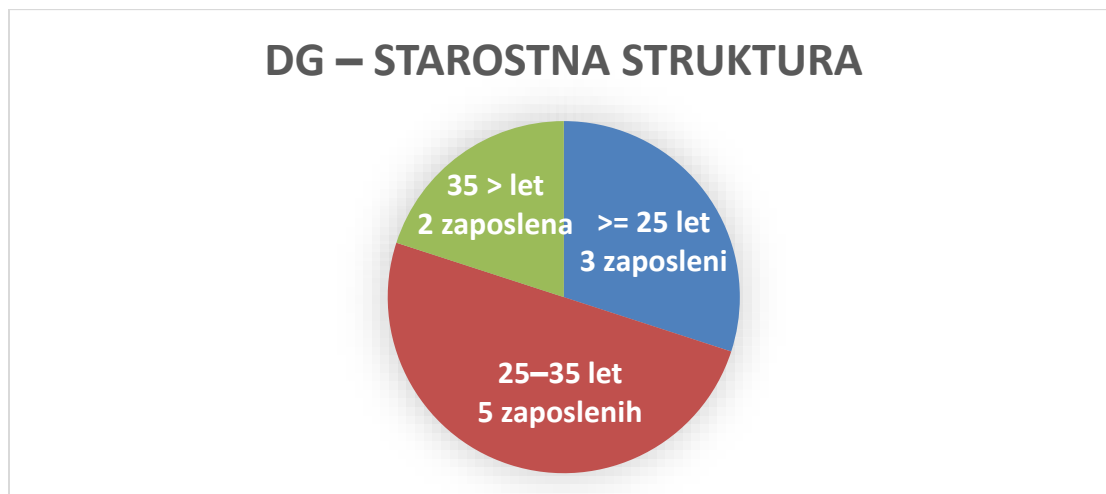
Za potrebe objektivne kvalitativne analize sem izbral podobno starostno in izobrazbeno strukturo, ki je na kratko predstavljena v spodnjih grafih.

Starostna struktura intervjuvancev

Graf 3.1.: Starostna struktura v skupini IS



Graf 3.2.: Starostna struktura v skupini DG



Kot lahko opazimo, so razlike v starosti intervjuvancev zelo majhne, tako da lahko rečemo, da sta oba vzorca skupin po starostni strukturi zelo podobna in zato primerna za primerjavo.

Izobrazbena struktura intervjuvancev.

Graf 1.3.: Izobrazbena struktura v skupini IS



Graf 3.4.: Izobrazbena struktura v skupini DG



Tudi po izobrazbeni strukturi sta si skupini zelo podobni, zato menim, da bodo rezultati raziskave pokazali pravo sliko in razliko zaradi komunikacijskih dejavnikov in ne zaradi razlik v strukturi vzorca.

3.7 Rezultati intervjujev

V nadaljevanju bom na kratko predstavil rezultate intervjujev. Zaradi večje preglednosti bom intervjuje razdelil po sklopih vprašanj glede na hipoteze. Najprej bom predstavil odgovore DG-skupine in nato IS-skupine. Transkripcije celotnih intervjujev so v prilogi pričujočega dela. Za lažjo interpretacijo sem označil udeležence DG-skupine s črkami od A do I in IS-skupine s črkami od J do Š. V kolikor bodo odgovori isti oziroma zelo podobni, bom to navedel in ne bom za vsako osebo pisal odgovora.

3.7.1 Hipoteza 1

Vprašanje: Kakšni sta smer in naravnost komunikacije po vašem mnenju v vašem timu in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

DG-skupina:

Oseba A vidi komunikacijo v svoji skupini predvsem kot razdeljevanje nalog vodstva. Zaposleni dobi vsak dan določene naloge, o katerih se z vodstvom ne pogaja oziroma pogovarja. Z vodjo v skupini komunicirajo predvsem preko elektronske pošte.

Oseba B prav tako dojema komunikacijo kot bolj ali manj ukaze, ki prihajajo od zgoraj navzdol, in poudarja monotonost takega dela. Komunikacija z vodjo je formalna, poteka pa večinoma preko elektronske pošte.

Osebe C, F, G in H pravijo, da z vodjo dnevno komunicirajo. Mislijo, da gredo informacije v obe smeri, vendar ni povratne informacije. V skupini je prisotna jasna hierarhija in tako tudi pri komuniciranju. Sicer vodja sprejema komunikacijo in nasvete zaposlenega, vendar se nato nič ne zgodi, ni spremembe. Menijo, da se tako ustvari navidezna demokracija v oddelku. V skupini komunicirajo predvsem po elektronski pošti in imajo tudi tablo, na kateri so zabeleženi rezultati in koliko manjka za to, da bi jih dosegli.

Osebe Č, E in I vidijo komunikacijo v svoji skupini kot skupek pravil, ki se jih morajo vsi člani skupine držati. Komunikacija poteka vertikalno, in sicer iz smeri vodstva do zaposlenih enosmerno, predvsem po elektronski pošti in telefonu.

Oseba D meni, da je komunikacija minimalna in poteka predvsem od zgoraj navzdol in samo v eno smer. Komunikacija z vodstvom poteka v elektronski obliki ali po telefonu predvsem v smislu nalog, ki jih morajo zaposleni izvesti. Te naloge so tudi predstavljene na tabli.

IS-skupina:

Osebe J, L in Š poudarjajo pomen enakosti v skupini. Vodja sicer usmerja delo, vendar pa se kot zaposleni počutijo v komunikaciji na enaki ravni kot on. S strani vodstva prihaja do povratnih informacij. Menijo, da je komunikacija večinoma horizontalna, v kolikor bi morali opredeliti njeno naravnost. Sicer poteka večinoma ustno ob razgovorih z vodjo in med samimi zaposlenimi.

Osebi K in O menita, da je naravnost komunikacije horizontalna, ko so rezultati dobri. Takrat je tudi smer komunikacije bolj dvosmerna. Pravi, da v kolikor rezultati ne dosegajo zastavljenih ciljev, to vpliva na smer in naravnost komunikacije. V tem primeru je komunikacija enosmerna in večinoma vertikalna. Vodja je večinoma dosegljiv za pogovor in zaposleni ima vsaj enkrat tedensko pogovor oziroma sestanek z vodjo.

Oseba M meni, da je komunikacija dvosmerna. Hierarhija ni jasno izražena in delo je skupinsko. Prihaja do povratnih informacij in kot zaposleni ne vidi razlike v komunikaciji z vodjo ali z drugimi zaposlenimi. Po njegovem je komunikacija horizontalna, večinoma neformalna in poteka iz oči v oči.

Osebe N, P in S menijo, da je smer komunikacije odvisna tudi od odnosa, ki ga ima posameznik do dela. Poudarjajo, da pozitiven odnos do sodelavcev in vodje prinaša pozitiven odnos v skupini, ki se izraža v sproščeni komunikaciji in boljšem delu v skupini. V tem primeru je komunikacija horizontalna, dvosmerna in kar je najpomembnejše za zaposlene – prihaja do povratnih informacij. Sredstva komunikacije so večinoma sestanki, pogovori in zaposleni

poudarjajo pomembnost hitrosti povratne informacije recimo v primerjavi z recimo elektronsko pošto.

Oseba R poudarja pomembnost povratnih informacij v komunikaciji, saj je po njenem mnenju komunikacija, kjer ne prihaja do povratnih informacij, enosmerna in samo navidezno vodoravna. Prav tako je za njega pomembno, da so kanali ne samo klasični, kot so telefon, elektronska pošta in recimo spletne predstavitve, ampak predvsem v obliki sestankov, kjer se lahko neformalno pogovarjajo z vodstvom in izmenjujejo informacije – ne le o temah, ki zadevajo vsakodnevno delo, ampak tudi o stvareh, ki niso povezane z delom.

3.7.2 Hipoteza 2

Vprašanje: Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji in kako pogosto?

Pred začetkom intervjuja sem z udeleženci opravil kratek pogovor in razjasnil ter opredelil raziskovane pojme, saj si lahko motnje vsak drugače interpretira.

DG-skupina

Osebe C, F, A in H menijo, da prihaja v komunikaciji zelo pogosto do motenj. To povezujejo z enosmerno komunikacijo in pomanjkanjem povratnih informacij. Sporočila, ki prihajajo s strani vodstva, so večkrat dvoumna in nejasna, tako da prihaja do motenj na strani pošiljatelja in prejemnika. Zaposleni v odgovorih navajajo, da je informacij velikokrat preveč. Prihaja do preobilice sporočil preko različnih komunikacijskih kanalov.

Osebe Č, E in I so podobnega mnenja in dodajajo, da je po njihovem mnenju tako zaradi tega, ker se pošiljatelj, ki je v tem primeru vodja, ne poskuša vživeti v stanje prejemnika. Zaradi nerazumevanja prihaja do motenj tako na strani pošiljatelja kot na strani prejemnika. Prav tako poudarjajo problem preobilice informacij in nezmožnost njihovega dekodiranja.

Osebi B in D poudarjata, da je najpomembnejši dejavnik razlika v kulturi. Po njunem mnenju vodja ne upošteva razlik v kulturi in zaradi tega prihaja do motenj in nesporazumov v komunikaciji. Razlike v kulturi in komunikacija v angleškem jeziku je po njihovem mnenju tudi

razlog, da včasih prihaja do motenj v komunikaciji med zaposlenimi. Zaradi tega prihaja do motenj pogosto tako na strani pošiljatelja kot na strani prejemnika.

Osebi F in G menita, da prihaja pogosto do motenj v komunikaciji predvsem na komunikacijski poti. Namreč komunikacija poteka predvsem preko elektronske pošte in do povratnih informacij ne prihaja pogosto, ampak s časovnim zamikom. Kot večina intervjuvancev se strinjata, da je dodaten problem oziroma motnja v komunikacij obilica informacij. Prav tako verjameta, da prihaja do motenj zaradi težav pri komunikaciji v angleškem jeziku, nerazumevanja razlik v kulturi in pomanjkanja povratnih informacij.

IS-skupina

Osebe J, L in P menijo, da do motenj ne prihaja zelo pogosto. Zaradi komunikacije na vsakodnevni ravni in pogostih osebnih pogovorov prihaja do hitrih povratnih informacij in motnje so po njihovem mnenju predvsem na komunikacijski poti. Prav tako menijo, da motnje nastanejo zaradi jezikovnih razlik, saj poteka komunikacija v angleškem jeziku in lahko se zgodi, da se informacija oziroma sporočilo izgubi v prevodu.

Osebi P in R prav tako poudarjata pomen vsakodnevne izmenjave informacij z vodjo in med samimi zaposlenimi v skupini. Zaradi dvosmerne komunikacije prihaja do motenj manj pogosto in te motnje so hitro zaznane tako na strani prejemnika kot na strani pošiljatelja.

Oseba Š meni, da se motenj v komunikaciji ne da preprečiti. Do njih bo prihajalo v vsaki skupini. Pomembno je, da do motenj ne prihaja pogosto in da ko do njih pride, so zaradi dvosmerne in horizontalne komunikacije hitro rešene.

Osebi M in O sta v svojih odgovorih predstavili pogled na to, da je v trenutni dobi število informacij, ki jih zaposleni vsak dan prejema oziroma sprejema in oddaja, tako veliko, da zaradi tega prihaja do motenj. Informacije so v nekaterih primerih kontradiktorne, kar pomeni, da zaposleni ne ve, kaj naj naredi.

Oseba N meni, da do motenj ne prihaja pogosto. Strinja se s svojimi kolegi, da prihaja do motenj predvsem zaradi velikega števila informacij in nezmožnosti hitrega odziva na spremembe.

Osebi K in S pravita, da prihaja do motenj predvsem zaradi preveč posrednikov v komunikacijskem procesu. Prihaja do t. i. učinka telefona, kjer lahko informacije izgubijo pravi pomen oziroma namen ali so popačene.

3.7.3 Hipoteza 3

Vprašanje 1: Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

DG-skupina

Osebe A, E in H se pogosto z nadrejenim ne pogovarjajo o poklicnem razvoju posameznika. O tem se pogovarjajo enkrat na leto ob pregledu rezultatov in v kolikor so rezultati uspešni, nadrejeni predlaga načrt napredovanja.

Osebi B in I prav tako menita, da je napredovanje pogojeno le z doseganjem dobrih rezultatov in šele takrat ima zaposleni v skupini možnost napredovanja oziroma takrat se začne pogovor z nadrejenim.

Oseba C se z nadrejenim pogovarja o napredovanju nekajkrat letno, vendar vedno na pobudo zaposlenega in ne nadrejenih. Meni, da to dokazuje, da skupina nima dolgoročnih ciljev.

Osebe Č, D in G menijo, da večinoma sami pri vodji začenjajo temo poklicnega napredovanja, in sicer največkrat enkrat četrtno. Prav tako menijo, da je napredovanje oziroma sam pogovor o napredovanju pogojen z doseganjem zastavljenih ciljev.

Oseba F se z vodjo redno pogovarja o možnostih napredovanja, vendar pravi, da se mora najprej sama pozanimati o možnih novih delovnih mestih v podjetju oziroma drugih oddelkih, saj teh informacij ne prejema od vodje.

IS-skupina

Osebe J, K, O in Š ocenjujejo, da jim vodja pogosto omenja možnosti poklicnega razvoja. Vsak zaposleni ima z vodjo načrt osebnega in poklicnega razvoja in v kolikor so tudi rezultati dobri, ima posameznik možnost hitrega napredovanja.

Osebi L in S menita, da od nadrejenega dobita informacije o možnostih poklicnega razvoja. O tem se pogovarjajo po potrebi, večkrat na željo zaposlenega oziroma na sestankih ob koncu četrtertletja, kjer se vsak zaposleni z vodjo pogovarja o rezultatih in načrtih za naslednje četrtertletje.

Osebe M, N in R vidijo vlogo poklicnega razvoja posameznika kot zelo pomembno in veliko motivacijo za nadaljnje delo. Z vodjo se odprto, odkrito in pogosto pogovarjajo o možnostih napredovanja in kako to doseči. Vodja ima po njihovem mnenju motiv imeti čim več visoko kvalificiranih in motiviranih zaposlenih, saj s tem raste tudi njegov vpliv v podjetju in možnost napredovanja (vodje).

Oseba P meni, da se dovolj pogosto pogovarja glede poklicnega napredovanja oziroma razvoja, vendar pogosteje, ko so rezultati dobri, se pravi, da je po njegovem mnenju možnost poklicnega napredka povezana z rezultati posameznika.

Vprašanje 2: Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

DG-skupina

Pri tem vprašanju sem prosil intervjuvance, da najprej z besedami opišejo oceno uspešnosti in se potem še sami ocenijo od ena do pet, kjer je pet odlično in ena neuspešno.

Osebe A, D in G ocenjujejo svojo uspešnost kot zadostno. Zaradi zastavljenih visokih načrtov podjetja je po njihovem mnenju skoraj nemogoče dosegati oziroma presegati zastavljene cilje, kar jih ne motivira.

Osebi B in I menita, da sta sicer zadovoljni na delu, vendar je zelo težko biti konstantno uspešen, tako da sta pripravljeni na vzpone in padce, kar velikokrat povzroča veliko stresa in zaposlenega ne motivira.

Osebe Č, E, F in H prav tako delijo isto mnenje, da je skoraj nemogoče doseči oceno pet, saj mora za to človek neprenehoma presegati zastavljene rezultate, ki so že na začetku zastavljeni tako, da so težko dosegljivi.

Oseba C se v večini strinja s člani svoje skupine, vendar meni, da je vsak posameznik odgovoren za svoje rezultate in da je zaradi narave dela edini merilnik uspešnosti rezultat, ki lahko vpliva na neuspešnost, v kolikor je stanje na tržišču slabo.

IS-skupina

Osebe J, N in R menijo, da so pri delu uspešne in da rezultati pri delu niso edino merilo uspešnosti. Možnosti poklicnega napredovanja in usposabljanja, kot so različni seminarji in tečaji, pripomorejo k uspešnosti zaposlenega prav tako kot rezultati.

Osebe K, L in Š verjamejo, da uspešnost posameznika predstavlja notranje zadovoljstvo zaposlenega, ki pa je seveda pogojeno tudi z rezultati, vendar to ni edini dejavnik uspešnosti pri delu. Počutijo se uspešne.

Osebi M in O poudarjata, da je uspešnost posameznika odvisna tudi od uspešnosti skupine. Posameznik je po njunem mnenju član skupine, kar pomeni, da se čuti bolj uspešnega, ko je cela skupina uspešna.

Osebi P in S menita, da je uspešnost zaposlenega v skupini odvisna predvsem od rezultatov. V kolikor so rezultati dobri, je posameznik uspešen, počuti se dobro, motivirano in prav tako je bolj pripravljen pomagati ostalim članom skupine.

Vprašanje 3: Kvantitativna analiza uspešnosti

V sklopu drugega in pri tretjem vprašanju so si zaposleni sami postavili oceno uspešnosti. Tej oceni sem nato dodal še oceno, ki so jo dobili od vodje glede na lanske rezultate (appraisal). Te podatke so zaposleni posredovali anonimno. Nato sem ocene združil skupaj.

Tabela 3.1.: Prikaz povprečne samoocene, povprečne letne ocene in skupen prikaz po skupinah

	DG-skupina	IS-skupina
Samooocena zaposlenega	2,5	3,8
Appraisal oz. letna ocena vodje	2,8	3,5
Skupno	2,65	3,65

3.7.4 Hipoteza 4

Vprašanje: Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

To vprašanje sem zastavil kot kontrolno vprašanje. V kolikor se izpostavi, da bodo zaposleni več časa v skupini, v kateri je dobra medsebojna (horizontalna in obojestranska) komunikacija, to le še potrjuje, da je uspešnost zaposlenih višja v tej skupini.

IS-skupina

Osebe A, C in D so v podjetju in skupini manj kot leto dni in nameravajo v naslednjem letu oziroma dlje ostati.

Osebe Č, E in I so v podjetju in skupini več kot leto dni, vendar manj kot dve leti in razmišljajo o prestopu na drugo delovno mesto v podjetju oziroma drugo podjetje, v kolikor dobijo boljšo ponudbo.

Osebi B in G sta v podjetju in skupini okoli dve leti in pol. Prav tako razmišljata o menjavi.

Osebi F in H sta v podjetju dlje kot tri leta. Obe sta prišli v skupino pred tremi leti. Trenutno ena oseba prehaja v skupino IS, druga pa odhaja na novo delovno mesto izven podjetja.

DG-skupina

Osebi J in K sta v podjetju in skupini okoli dve leti. Trenutno ne nameravata oditi iz skupine oziroma prav tako ne iščeta dela izven podjetja.

Osebe M, P, S in Š so v skupini tri leta, pred tem so bile zaposlene v podjetju, vendar v drugih oddelkih. Prav tako ne nameravajo zapustiti podjetja, vendar puščajo odprto možnost za prehod v vodstvene strukture oziroma druge oddelke, v kolikor bi se pokazala možnost.

Osebi L in N sta v skupini štiri leta in ne iščeta zaposlitve izven skupine.

Oseba R je v skupini pet let. Glede na načrt napredovanja načrtuje prestop v vodstvene strukture v naslednjih dveh letih in ne namerava zapustiti podjetja.

Oseba O je v podjetju več kot šest let in prav tako čaka na napredovanje v sklopu podjetja.

3.8 Kritična analiza

Na podlagi literature, moje raziskave in raziskave pomembnih avtorjev bi lahko sklepal, da so se vse moje teorije, vključno z glavno, potrdile.

Prva hipoteza je bila, da obstajajo razlike v komunikaciji med obema skupinama, in po odgovorih pri prvem in drugem vprašanju so se te pokazale. V DG-skupini je med vsemi udeleženci raziskave prevladovalo mnenje, da je komunikacija večinoma enosmerna. Pretok informacij poteka predvsem od zgoraj navzdol, kar pomeni, da je komunikacija predvsem navpična oziroma vertikalna. Sredstvi za komunikacijo sta večinoma elektronska pošta in tabla, na katero se pišejo naloge in rezultati.

Na drugi strani pa komunikacija v IS-skupini poteka v obeh smereh. Zaposleni imajo občutek, da delo poteka skupinsko in naravnost je vodoravna oziroma horizontalna. Komunikacija z vodstvom ni tako formalna kot pri DG-skupini. Sredstva komunikacije so večinoma neformalna. Prenašanje informacij poteka preko sestankov, kjer imajo zaposleni tudi možnost hitre povratne informacije.

Tako so se pokazale bistvene razlike v komunikaciji med obema skupinama, kar pomeni, da sem potrdil hipotezo 1, ki pravi, da obstaja med obema skupinama razlika v smeri in naravnosti komunikacije. Prav tako je mogoče opaziti razlike v prenosu in povratnih informacijah.

Druga hipoteza:

Pri hipotezi o pogostnosti in vrstah motenj se prav tako opažajo razlike med skupinama.

Pri vprašanju o pogostnosti motenj v komunikacijskem procesu so se jasno pokazale razlike med raziskovanima skupinama. Zaposleni v skupini DG-poudarjajo, da prihaja pogosto do motenj. Sporočila oziroma informacije so dvoumne in nejasne, kar je vzrok, da prihaja do motenj tako na strani pošiljatelja kot prejemnika. Prihaja tudi do nerazumevanja s strani pošiljatelja. Prav tako je informacij preveč in so posredovane preko različnih kanalov, kar pripomore k nerazumevanju in popačenju. Pomemben vzrok motenj v skupini pripisujejo razlikam med kulturami in predvsem komunikaciji v angleškem jeziku, saj angleški jezik nikomur ni materni jezik. Člani skupine tudi menijo, da je pomanjkanje povratnih informacij vzrok za pogostnost motenj v komunikaciji.

Člani skupine IS menijo, da motnje niso tako pogoste in da do njih prihaja predvsem na komunikacijski poti. Zaradi dvosmerne in horizontalne komunikacije ter hitrih povratnih informacij so zapleti, ki nastanejo zaradi motenj, hitro rešeni. Motenj, ki bi nastale zaradi jezikovnih oziroma semantičnih problemov, člani ne smatrajo za zelo pomembne. Večina članov skupine se strinja, da je število informacij zelo veliko, kar lahko pomeni motnjo v komunikaciji. Člani prav tako menijo, da je v komunikacijskem procesu včasih preveč posrednikov, kar pomeni, da pride do prejemnika popačena informacija oziroma izgubi prvotni pomen.

Odgovori članov obeh skupin potrjujejo hipotezo, da do motenj prihaja bolj pogosto v DG-skupini. Prav tako se je pokazala povezava med smerjo in naravnostjo komunikacije ter pogostnostjo motenj in tem, kje na komunikacijski poti do teh prihaja. Do motenj pri IS-skupini prihaja na komunikacijski poti in predvsem zaradi prevelikega števila informacij. Na drugi strani so motnje, ki nastajajo zaradi preobilice informacij, v DG-skupini povezane z motnjami na strani prejemnika in pošiljatelja ter do njih prihaja na eni strani zaradi nerazumevanja oziroma nezainteresiranosti pošiljatelja in na drugi strani zaradi jezikovnih ter kulturnih razlik prejemnika.

Tretja hipoteza:

Hipoteza 3 je bila sestavljena iz vprašanja o komunikaciji glede poklicnega napredka, samoocenjevanja uspešnosti in letne ocene vodje (appraisal).

Zaposleni v DG-skupini se z vodjo ne pogovarjajo pogosto o možnostih poklicnega razvoja. Sami se morajo informirati glede možnosti napredovanja in prav tako glede možnosti izobraževanja, seminarjev in poklicnega razvoja. Z vodjo se pogovarjajo predvsem letno oziroma četrtno in veliko pomembnost pripisujejo rezultatom. V kolikor so rezultati dobri, je možnost poklicnega razvoja večja. Zaposleni v DG-skupini prav tako pripisujejo glavni dejavnik uspeha rezultatom.

V IS-skupini menijo, da se pogosto pogovarjajo o možnostih poklicnega napredovanja in izobraževanja. Vodja sam predlaga možnosti in vsak zaposleni ima načrt napredovanja, torej kaj mora izpolniti, v kolikor želi napredovati.

Na tem mestu bi rad dodal še, da delodajalec sicer po eni strani potrebuje izobražene zaposlene, ki si želijo obvladati nove tehnike in oblike komunikacije, vendar pa po drugi strani možnost izobraževanja jemlje tudi kot nagrado za uspešno delo posameznika v organizaciji.

Člani skupine si delijo mnenje, da sta uspešnost posameznika in možnost napredovanja odvisni seveda od rezultatov posameznika, vendar pa ni to edini dejavnik. Dodajajo tudi, da je uspešnost posameznika pogojena z uspešnostjo skupine, saj se posameznik identificira z uspehi skupine.

V kolikor pogledamo še rezultate moje mini kvantitativne analize, lahko pridemo do zanimivega zaključka (glej tabelo 3.1.).

Člani DG-skupine se precej slabše ocenjujejo sami, saj je razlika pri samoocenjevanju uspešnosti precej velika – 1,3 točke, kar pomeni, da se člani DG-skupine ocenjujejo za 26 % nižje kot člani IS-skupine, kar lahko pomeni, da se člani IS-skupine počutijo bolj uspešne kot člani DG-skupine.

Te razlike pridejo do izraza tudi pri ocenjevanju vodje. Razlika je sicer manjša, 0,7 točke, kar pomeni, da so člani IS-skupine dosegli za 14 % boljšo povprečno oceno kot člani DG-skupine.

To dejansko poudari mojo glavno hipotezo, da posamezniki v skupini z dvosmerno in horizontalno komunikacijo dosegajo boljše rezultate in so bolj uspešni tako pri samoocenjevanju kot pri ocenjevanju vodstva. Možnost poklicnega razvoja je jasno opredeljena s strani vodstva.

Obe skupini pripisujeta rezultatom velik pomen, vendar DG-skupina še precej večjega. Prav tako je v IS-skupini v odgovorih čutiti pripadnost skupini in ne samo doseganje lastnih rezultatov.

Kot zanimivost pri kvantitativni analizi bi rad poudaril razliko med samoocenjevanjem in ocenjevanjem vodje. Medtem ko so se člani DG-skupine povprečno ocenili nižje, kot je ocena vodstva, so se člani IS-skupine višje, kot jih je ocenilo vodstvo. Iz tega bi lahko sklepali, da se člani IS-skupine počutijo bolj uspešne in po mojem mnenju to priča o tem, da so člani te skupine bolj samozavestni, motivirani in vedo, kaj morajo narediti za doseg lastnih ciljev in ciljev celotne skupine in ne nazadnje podjetja.

Povezava med smerjo in naravnostjo ter uspešnostjo posameznika v skupini je torej dokazana na podlagi raziskave in odgovorov na vprašanja. Posameznik se ne počuti bolj uspešnega, ampak je to tudi dokazano na podlagi letnih rezultatov.

Četrta hipoteza:

Omenjeno se potrdi z *zadnjo hipotezo*, ki je služila kot potrditev glavne hipoteze. Zaposleni v skupini z dvosmerno in horizontalno komunikacijo ostajajo v skupini oziroma podjetju dlje in večinoma ne razmišljajo o spremembi podjetja, kjer so zaposleni.

V odgovorih obeh skupin lahko vidimo bistvene razlike, ki po mojem mnenju še bolj potrjujejo mojo hipotezo. Člani DG-skupine niso tako dolgo v skupini oziroma podjetju. Prisotna je večja fluktuacija zaposlenih v DG-skupini. Prav tako več članov skupine razmišlja o odhodu iz skupine in podjetja, kar po mojem mnenju dokazuje, da so člani IS-skupine bolj uspešni pri delu, saj je uspešnost zaposlenega tudi pogojena z delovnim stažem v podjetju. Torej bo ostal uspešen in zadovoljen posameznik dlje časa v podjetju.

Rad bi še izpostavil nekoliko zanimivih dejstev, ki sem jih zasledil v raziskavi. Obe raziskovani skupini poudarjata (sicer v različnem obsegu) težave v komunikaciji zaradi preobilice informacij. Po mojem mnenju je to zelo pomemben dejavnik, saj se zaradi razvojev novih tehnologij in vsesplošnega napredka število informacij, ki smo jih deležni, strmo povečuje. To lahko opazamo tako v vsakodnevnem življenju kot pri delu.

Prav tako se je pokazalo, da v kolikor je v podjetju multikulturna zastopanost zaposlenih, lahko pride do težav v komunikaciji zaradi jezika ali kulturnih razlik.

Zanimivo je tudi, da zaposleni poudarjajo pomembnost povratne informacije in način komunikacije. Lahko bi rekli, da še vedno prevladuje potreba po osebnem kontaktu z vodjo, saj se tako najhitreje pride do povratne informacije. Poleg tega pa se zaposleni lahko pogovori o poklicnem razvoju in delu.

Komunikacija v skupini je pomembna sestavina v delovnem procesu vsake organizacije. Je način razvoja kulture znotraj vsake organizacije in vzvod za doseganje zastavljenih ciljev in namenov. To pripomore k izmenjavi znanja, mnenj in idej, ki ima za posledico učinkovito sprejemanje odločitev, povečanje produktivnosti organizacije in inovacije.

Menim, da sem v diplomskem delu dokazal korelacijo med vplivi komunikacije na uspešnost posameznika v skupini in organizaciji. Na podlagi literature, svoje raziskave in raziskav, ki so bile opravljene na veliko večjem vzorcu, kjer so prišli avtorji do podobnih zaključkov, lahko zaključim, da so vse moje hipoteze potrjene.

4 SKLEPI

Človek je družbeno in družabno bitje in v kolikor želi biti del skupine, mora obvladovati večšine komuniciranja.

V vsakodnevnem življenju in zunaj delovnega prostora si vsak posameznik sam izbira pripadnost določeni skupini ter s kom in na kakšen način bo komunikacija potekala (oziroma ima več izbire). Na drugi strani si zaposleni v podjetju večinoma ne izbirajo sami skupine in načina komunikacije.

Zato je pomembno, da poteka komunikacija v skupini enakomerno, od zgoraj navzdol in obratno ter s čim več povratnimi informacijami. Vodja skupine je v tem procesu zelo pomemben dejavnik, saj je od njega v veliki meri odvisno, na kakšen način bo komunikacija potekala.

»Uspešen vodja bi moral biti uspešen komunikator, moderator in mediator. Prav tako si bo prizadeval pridobiti čim več povratnih informacij, ki mu bodo pomagale krepiti njegove prednosti in se izogibati napakam«. (Toplak 2001, 66)

Kot sem s pomočjo tuje in domače literature ter opravljene analize prikazal v diplomskem delu, našeti dejavniki vplivajo na motivacijo, delovno uspešnost in rezultate posameznika. Prav tako vplivajo na lojalnost zaposlenega in predanost podjetju. To pomeni, da je podjetje oziroma organizacija bolj stabilna, lažje sledi dolgoročnim ciljem in dosega boljše rezultate. Pri tej tezi lahko vidimo, da so želje in cilji posameznika in podjetja oziroma organizacije velikokrat podobni ciljem podjetja.

»Zelo pomembno je tudi, da organizacija uvede sistem jasnih ciljev in pričakovanj do zaposlenih. Razložiti jim mora, kaj od njih pričakuje, izdela tako svoje cilje kot tudi od posameznika in o njih razpravlja z zaposlenimi. Slednjim mora biti omogočeno tudi učenje na delovnem mestu, posledično pa hvaljenje in izpostavitve njihovih dosežkov in uspehov. Delovno mesto je tako mirno in urejeno in takšno mora biti tudi vzdrževano«. (Mihalič 2007, 47–48)

Marx je pred več kot 150 leti dejal, da je delavec tisti, ki ustvarja vrednost in potemtakem bogastvo kapitalistu. (Marx 1986) Torej je v interesu kapitala, podjetij oz. vseh organizacij, ki stremijo k dobičku, da je zaposleni zadovoljen, motiviran in uspešen, saj bo tako delodajalcu oz. organizaciji prinašal dodano vrednost in večji dobiček oz. donos na kapital.

V podjetju Oracle Czech bom predstavil rezultate analize in upam, da bo to spodbuda k boljšemu dialogu ter spremembam v komunikaciji v skupinah in podjetju. Navsezadnje boljši rezultati posameznika pomenijo boljše rezultate podjetja, kar je prav gotovo v interesu vsake organizacije.

LITERATURA

1. Ambrožič, Melita. 2005. Anketna metoda. Ur. Alenka Šauperl. *Raziskovalne metode v bibliotekarstvu, informacijski znanosti in knjigarstvu*. (23–52). Ljubljana: Oddelek za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo Filozofske fakultete.
2. Atwater, Leanne in David Waldman. 2008. *Leadership, feedback and the communication gap*. New York: Taylor & Francis group.
3. Berger, Bruce. 2008. *Employee/Organisational Communications*. Institute for public relation. Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> (10. julij 2016).
4. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Careerbuilder. 2014. *Job-hopping*. Dostopno prek: <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=5%2F15%2F2014&id=pr824&ed=12%2F31%2F2014> (10. junij 2016).
6. Carson, David, Audrey Gilmore, Chad Perry in Gronhaug, Kjell. 2001. *Qualitative marketing research*. London: Sage publications ltd.
7. Daft, Richard. 2008. *The leadership experience – fourth edition*. 261. Mason: Thomson.
8. Deetz, Stanley. 2001. *The new book of organisational communication*. London: SAGE.
9. Dermol, Valerij in Punnamee Sachakamol. 2016. *The importance of communication and internalization of organisational values, company mission, and vision*. Dostopno prek: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-16-1/papers/ML16-222.pdf> (22. avgust 2016).
10. Dilts, Andrew. 2011. *From »Entrepreneur of the self« to »Care of the self«: Neo-liberal governmentality and Foucaults ethics: Foucault studies*. 12: 130–146.
11. Dinsbach, Aloyse, Jan Feij in Reinuot de Vries. 2007. The role of communication content in an ethnically diverse organisations. *International journal of intercultural relations*. 31(6): 725–745.
12. Eisenberg, Eric, H. L. Goodal in Angela Trethwey. 2011. *Organizational Communication Balancing creativity and constraint*. New York: Bedford/St. Martin's.
13. Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.

14. Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000, *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Goris, Jose, Bobby Vaught in John Petit. 2000. Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis. *Journal of business communication*. 37 (4): 348–368.
16. --- 2003. Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual – Job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of business and psychology*: 17(6) 327–343.
17. Gruban, Brane. 1999. *Strateško upravljanje internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop.
18. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
19. Hans, Emmanuel in Dr. Anjali Hans. 2014. Role of professional communication in today's world of business and commerce. *Journal of Research in Humanities and Social Science*: 72–76.
20. Hay, D. Robert. 1974. A Brief History of Internal Organization Communication Through the 1940s. *Journal of Business Communication*: 11 (4): 6–11.
21. Jereb, Janez. 1992. *Ocenjevanje delavne uspešnosti kot element razvoja kadrov*. Kranj: Organizacija in kadri.
22. Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu: Sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
23. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
24. --- 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. --- 2005. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management: Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
27. Košak, Klemen. 2014. *Naj zmaga najpodjetnejši*. Dostopno prek: <http://www.mladina.si/156058/naj-zmaga-najpodjetnejši/> (20. avgust 2016).
28. Lipičnik, Bogdan. 1994. *Ljudje in organizacija*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
29. --- 1994a. *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Didakta.

30. Marx, Karl. 1986. *Kapital: Kritika politične ekonomije, prvi zvezek*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
31. Mayo, Elton. 1977. *The human problems of an industrial civilisation*. London: Ayer co pub.
32. Mihalič, Renata. 2007. Razvijajte spodbudno podjetniško kulturo in klimo. *Podjetnik* 12 (1): 46–49.
33. Mihaljičič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
34. Miller, Katherine. 2006. *Organisational communication: Approaches and processes, sixth edition*. Wadsworth.
35. Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
36. Možina, Stane, Mitja Tavčar in Nuša Ana Knežević. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
37. --- 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
38. Možina, Stane, Franc Jamšek, Ivan Svetlik, Zvone Vodovnik in Nada Zupan. 2002. *Management kadrov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Rouse, Michael J, Rouse Sandra, 2002, *Business Communications. Cultural and strategic approach*. London: Thomson learning.
40. Steger, Manfred in Ravi Roy. 2010. *Neoliberalism: A very short introduction*. London: Oxford university press.
41. Škobrne, Andreja. 2002. *Smeri komuniciranja v organizacijah*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
42. Toplak, Cirila. 2001. *Moderiranje skupinskih procesov: priročnik za moderatorje*. Ljubljana: Umanotera.
43. Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
44. Trinko, Jim. 2006. What's a manager to do? Dostopno prek: <http://www.work911.com/cgi-bin/leadership/jump.cgi?ID=9981> (13. julij 2016).
45. Walliman, Nicholas. 2006. *Social research methods*. London: Sage publications ltd.
46. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications. An International Journal* 12(2): 177–198.
47. Wiig, Karl. 1997. Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long range planning*. 30 (3) 399–405.

PRILOGE

Priloga A: Intervju DG-skupina, oseba A

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Komunikacijo v svoji skupini vidim predvsem kot enosmerno razdeljevanje nalog vodstva. Zaposleni dobi vsak dan določene naloge, o katerih se z vodstvom ne pogaja oziroma pogovarja. Z vodjo komuniciram predvsem preko elektronske pošte.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Do motenj v komunikaciji prihaja zelo pogosto. Po mojem mnenju sta vzroka enosmerna komunikacija in pomanjkanje povratnih informacij. Sporočila, ki prihajajo s strani vodstva, so večkrat dvoumna in nejasna, tako da prihaja do motenj na strani pošiljatelja in prejemnika. Informacij je velikokrat preveč. Opažam, da prihaja do preobilice sporočil preko različnih komunikacijskih kanalov

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Pogosto se z nadrejenim ne pogovarjam o poklicnem razvoju. O tem se pogovarjam enkrat na leto ob pregledu rezultatov in v kolikor so rezultati uspešni, nadrejeni predlaga plan napredovanja.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Ocenjujem svojo uspešnost kot zadostno. Zaradi zastavljenih visokih planov podjetja je skoraj nemogoče dosegati oziroma presegati zastavljene cilje, kar ne motivira.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

V podjetju in skupini sem manj kot leto dni in nameravam v naslednjem letu oziroma dlje ostati.

Priloga B: Intervju DG-skupina, oseba B

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Za mene je komunikacija ukazi, ki prihajajo od zgoraj dol – enosmerno. To povzroča monotonost dela. Komunikacija z vodjo je formalna in poteka večinoma preko elektronske pošte.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Po mojem mnenju je motenj veliko in pogosto prihaja do njih, predvsem zaradi razlik v kulturi in komunikacije v angleškem jeziku. Do motenj prihaja tako na strani pošiljatelja kot tudi prejemnika.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Napredovanje je pogojeno le z doseganjem dobrih rezultatov in šele takrat, ko imam dobre rezultate, imam možnost napredovanja oziroma takrat se začne pogovor z nadrejenim.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Sem precej zadovoljen z uspehom na delu, vendar je težko biti konstantno uspešen, tako da sem pripravljen na vzpone in padce, kar mi velikokrat povzroča veliko stresa.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v podjetju in skupini okoli dve leti in pol. Razmišljam o menjavi.

Priloga C: Intervju DG-skupina, oseba C

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Z vodjo dnevno komuniciram. Informacije gredo po mojem mnenju v obe smeri, vendar ni povratne informacije. V skupini je prisotna jasna hierarhija in tako tudi pri komuniciranju. Komunikacija poteka v eno smer in vertikalno.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Do motenj v komunikaciji prihaja zelo pogosto. Po mojem mnenju zaradi enosmerne komunikacije in pomanjkanja povratnih informacij. Sporočila, ki prihajajo s strani vodstva, so večkrat dvoumna in nejasna, tako da prihaja do motenj na strani pošiljatelja in prejemnika. Informacij je velikokrat preveč. Prihaja do preobilice sporočil preko različnih komunikacijskih kanalov.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Z nadrejenim se pogovarjam o napredovanju nekajkrat letno, vendar vedno na mojo pobudo in ne na njegovo. Menim, da to dokazuje, da skupina nima dolgoročnih ciljev.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Sicer sem zadovoljen na delu, vendar je zelo težko biti konstantno uspešen, tako da četrtletno življenje me ne motivira.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

V podjetju in skupini sem zaposlen manj kot leto dni in nameravam v naslednjem letu oziroma dlje ostati.

Priloga Č: Intervju DG-skupina, oseba Č

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Komunikacija je zame skupek pravil, ki se jih moramo vsi člani skupine držati. Po mojem mnenju komunikacija poteka vertikalno, in sicer iz smeri vodstva proti zaposlenim enosmerno, predvsem po elektronski pošti.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Do motenj prihaja pogosto, in sicer zaradi tega, ker se pošiljatelj, ki je v tem primeru vodja, ne poskuša vživeti v stanje prejemnika. Do motenj prihaja zaradi nerazumevanja tako na strani pošiljatelja kot na strani prejemnika. Prav tako se mi zdita pomembna problema preobilica informacij in nezmožnost njihovega dekodiranja.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Večinoma sam pri vodji začejam temo poklicnega napredovanja. Največkrat enkrat četrtno. Napredovanje oziroma sam pogovor o napredovanju je po mojem mnenju oz. izkušnjah pogojeno oz. pogojen z doseganjem zastavljenih ciljev.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Skoraj nemogoče je doseči oceno pet, saj mora za to človek neprenehoma presegati zastavljene rezultate, ki so že na začetku zastavljeni tako, da so težko dosegljivi. To me ne motivira oz. je zaradi tega težko biti res uspešen.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v podjetju in skupini več kot leto dni, vendar manj kot dve leti. Razmišljam o prestopu na drugo delovno mesto v podjetju oziroma v drugo podjetje, v kolikor dobim boljšo ponudbo.

Priloga D: Intervju DG-skupina, oseba D

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Komunikacijo v moji skupini vidim kot skupek pravil, ki se jih moramo vsi člani skupine držati. Komunikacija poteka vertikalno, in sicer iz smeri vodstva do zaposlenih enosmerno, predvsem po elektronski pošti in telefonu.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Najpomembnejši dejavnik je razlika v kulturi. Razlike v kulturi in komunikacija v angleškem jeziku po mojem mnenju predstavljajo tudi razlog, da včasih prihaja do motenj v komunikaciji med zaposlenimi. Zaradi tega prihaja do motenj pogosto, tako na strani pošiljatelja kot na strani prejemnika

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj ter kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Večinoma sam pri vodji začynam temo poklicnega napredovanja. Največkrat enkrat četrtno. Menim, da je napredovanje oziroma sam pogovor o napredovanju pogojen z doseganjem zastavljenih ciljev, saj je napredovanje težko, v kolikor nisi konstantno na stotih odstotkih zastavljenih ciljev.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Svojo uspešnost ocenjujem kot zadostno.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v podjetju in skupini manj kot leto dni in nameravam v naslednjem letu oziroma dlje ostati.

Priloga E: Intervju DG-skupina, oseba E

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Komunikacija po mojem mnenju poteka vertikalno in v eno smer – od vodje k nam, zaposlenim. Komunikacija poteka predvsem po elektronski pošti.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Sem mnenja, da do motenj prihaja pogosto, in sicer zaradi tega, ker se pošiljatelj, ki je v tem primeru vodja, ne poskuša vživeti v stanje prejemnika, se pravi zaposlenih. Do motenj prihaja tako na strani pošiljatelja kot na strani prejemnika zaradi nerazumevanja. Preveč je informacij, tako da je dekodiranje vseh informacij dolgotrajno in težko.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Se ne pogovarjam pogosto z nadrejenim o poklicnem razvoju posameznika. O tem se pogovarjam enkrat na leto ob pregledu rezultatov in v kolikor so rezultati uspešni, nadrejeni predlaga plan napredovanja.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Cilji so težko dosegljivi, zato menim, da bi bil lahko bolj uspešen, kot sem sedaj.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v podjetju in skupini več kot leto dni, vendar manj kot dve leti in razmišljam o prestopu na drugo delovno mesto v podjetju ali h konkurenci.

Priloga F: Intervju DG-skupina, oseba F

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Z vodjo dnevno komuniciram. V skupini je prisotna jasna hierarhija in tako tudi pri komuniciranju. Sicer vodja sprejema komunikacijo in nasvete zaposlenega, vendar se nato nič ne zgodi, ni spremembe. Tako se ustvari navidezna demokracija v oddelku. V skupini komuniciramo predvsem po elektronski pošti.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Sem mnenja, da do motenj v komunikaciji prihaja zelo pogosto. Sporočila, ki prihajajo s strani vodstva, so večkrat dvoumna in nejasna, tako da prihaja do motenj na strani pošiljatelja in prejemnika. Informacij je velikokrat preveč. Prihaja do preobilice sporočil preko različnih komunikacijskih kanalov, kar povzroča zastoje in motnje v komunikaciji.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Z vodjo se pogovarjam redno o možnostih napredovanja, vendar se moram najprej sam pozanimati o možnih novih delovnih mestih v podjetju oziroma drugih oddelkih, saj teh informacij ne dobivam od vodje.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Skoraj nemogoče je doseči oceno pet, saj moram za to neprenehoma presegati zastavljene rezultate, ki so že na začetku zastavljeni tako, da so težko dosegljivi. Rekel bi, da sem srednje uspešen.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v podjetju več kot tri leta. Trenutno prehajam v skupino IS.

Priloga G: Intervju DG-skupina, oseba G

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Z vodjo dnevno komuniciram. V skupini je prisotna precej jasna hierarhija in tako je tudi pri komuniciranju. Sicer vodja sprejema komunikacijo in nasvete zaposlenega, vendar se nato nič ne zgodi, ni spremembe. Tako se ustvari navidezna enakost v oddelku. V skupini komuniciramo predvsem po elektronski pošti.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Menim, da do motenj v komunikaciji prihaja pogosto predvsem na komunikacijski poti. Komunikacija poteka predvsem preko elektronske pošte in do povratne informacije ne prihajajo pogosto. Povratne informacije prihajajo s časovnim zamikom. Dodaten problem oziroma motnja v komunikaciji je obilica informacij. Prav tako mislim, da do motenj prihaja zaradi težav pri komunikaciji v angleškem jeziku.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Večinoma pri vodji začenjam sam temo poklicnega napredovanja. Največkrat enkrat četrtno.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Ocenjujem svojo uspešnost kot zadostno.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v podjetju in skupini okoli dve leti in pol. Razmišljam o menjavi.

Priloga H: Intervju DG-skupina, oseba H

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Z vodjo dnevno komuniciram. Menim, da informacije gredo v obe smeri, vendar ni povratne informacije. Komunikacija poteka navpično. V skupini je prisotna jasna hierarhija in tako tudi pri komuniciranju.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Menim, da do motenj v komunikaciji prihaja zelo pogosto, in sicer zaradi enosmerne komunikacije in pomanjkanja povratnih informacij. Sporočila, ki prihajajo s strani vodstva, so večkrat dvoumna in nejasna, tako da prihaja do motenj na strani pošiljatelja in prejemnika. Informacij je velikokrat preveč in zato prihaja do preobilice sporočil preko različnih komunikacijskih kanalov

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Pogosto se z nadrejenim ne pogovarjam o svojem poklicnem razvoju. O tem se pogovarjam enkrat na leto ob pregledu rezultatov in v kolikor so rezultati uspešni, nadrejeni predlaga plan napredovanja.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Rezultati so težko dosegljivi. Srednje zadovoljen sem.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v podjetju več kot tri leta. Odhajam na novo delovno mesto izven podjetja v septembru.

Priloga I: Intervju DG-skupina, oseba I

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Po mojem mnenju je komunikacija v naši skupini kot skupek pravil, katerih se moramo vsi člani skupine držati. Komunikacija poteka vertikalno, in sicer iz smeri vodstva do zaposlenih enosmerno, predvsem po elektronski pošti in telefonu.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Do motenj prihaja tako na strani pošiljatelja kot na strani prejemnika zaradi nerazumevanja. Prav tako problem predstavljata preobilica informacij in nezmožnost njihovega dekodiranja.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Napredovanje je pogojeno z doseganjem dobrih rezultatov in šele takrat ima zaposleni v skupini možnost napredovanja oziroma takrat se začne pogovor z nadrejenim.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Sicer sem zadovoljen na delu, vendar je zelo težko biti konstantno uspešen, tako da sem pripravljen na vzpone in padce, kar velikokrat povzroča veliko stresa in ne motivira.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v podjetju in skupini več kot leto dni, vendar manj kot dve leti in razmišljam o prestopu na drugo delovno mesto v podjetju oziroma drugo podjetje, v kolikor dobim boljšo ponudbo.

Priloga J: Intervju IS-skupina, oseba J

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Zame sta pomembni enakost in demokratičnost v skupini. Vodja sicer usmerja delo, vendar pa se jaz kot zaposleni počutim v komunikaciji na enakem nivoju kot vodja. Prihaja do povratnih informacij s strani vodstva. Menim, da v kolikor bi morali definirati naravnost komunikacije, bi rekel, da je ta večinoma horizontalna. Komunikacija poteka večinoma ustno, verbalno z razgovori z vodjo in med zaposlenimi samimi.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Do motenj ne prihaja zelo pogosto. Zaradi komunikacije na vsakodnevni ravni in pogostih osebnih pogovorov prihaja do hitrih povratnih informacij in motnje so po njihovem mnenju predvsem na komunikacijski poti. Menim, da do motenj prihaja zaradi jezikovnih razlik, saj komunikacija poteka v angleškem jeziku in lahko se zgodi, da se informacija oziroma sporočilo izgubi v prevodu

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Vodja pogosto omenja možnosti poklicnega razvoja. Vsak zaposleni ima z vodjo plan osebnega in poklicnega razvoja in v kolikor so tudi rezultati dobri, ima posameznik možnost hitrega napredovanja

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Menim, da sem pri delu uspešen in da rezultati pri delu niso edino merilo uspešnosti. Možnost poklicnega napredovanja in usposabljanja, kot so različni seminarji in tečaji, pripomore k uspešnosti zaposlenega prav tako kot rezultati

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v podjetju in skupini okoli dve leti. Trenutno ne nameravam oditi iz skupine oziroma prav tako ne gledam za delo izven podjetja.

Priloga K: Intervju IS-skupina, oseba K

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Menim, da je naravnost komunikacije horizontalna, ko so rezultati dobri. Takrat je tudi smer komunikacije bolj dvosmerna. V kolikor rezultati ne dosegajo zastavljenih ciljev, to vpliva na smer in naravnost komunikacije. V tem primeru je komunikacija enosmerna in večinoma vertikalna. Vodja je večinoma dosegljiv za pogovor in zaposleni ima vsaj enkrat tedensko pogovor oziroma sestanek z vodjo.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Do motenj prihaja predvsem zaradi preveč posrednikov v komunikacijskem procesu. Prihaja do t. i. efekta telefona, kjer informacije lahko izgubijo pravi pomen oziroma namen ali so popačene.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Vodja pogosto omenja možnosti poklicnega razvoja. Vsak zaposleni ima z vodjo plan osebnega in poklicnega razvoja in v kolikor so tudi rezultati dobri, ima posameznik možnost hitrega napredovanja

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Verjamem, da uspešnost posameznika predstavlja notranje zadovoljstvo zaposlenega, ki pa je seveda pogojeno tudi z rezultati, vendar to ni edini faktor uspešnosti pri delu. Počutim se uspešno.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

V podjetju in skupini sem okoli dve leti. Trenutno ne nameravam oditi iz skupine oziroma prav tako ne gledam dela izven podjetja.

Priloga L: Intervju IS-skupina, oseba L

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Vodja sicer usmerja delo, vendar pa se kot zaposleni počutim v komunikaciji na enakem nivoju kot vodja. Prihaja do povratnih informacij s strani vodstva. Menim, da v kolikor bi morali definirati naravnost komunikacije, je ta večinoma horizontalna. Komunikacija poteka večinoma ustno, verbalno z razgovori z vodjo in med zaposlenimi samimi.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Do motenj ne prihaja zelo pogosto. Do motenj prihaja zaradi jezikovnih razlik, saj komunikacija poteka v angleškem jeziku in lahko se zgodi, da se informacija oziroma sporočilo izgubi v prevodu.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Z vodjo se pogovarjam na to temo pogosto. Oba z vodjem načenjava temo.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Počutim se zelo uspešno.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v skupini štiri leta in ne gledam zaposlitve izven skupine.

Priloga M: Intervju IS-skupina, oseba M

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Menim, da je komunikacija dvosmerna. Hierarhija ni jasno izražena in delo je skupinsko. Prihaja do povratnih informacij in kot zaposleni ne vidim razlike v komunikaciji z vodjo ali z drugimi zaposlenimi. Po mojem mnenju je komunikacija horizontalna, večinoma neformalna in poteka iz oči v oči.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

V trenutni dobi je število informacij, ki jih zaposleni vsak dan prejema oziroma sprejema in oddaja, tako veliko, da do motenj prihaja zaradi preobilice informacij. Informacije so v nekaterih primerih kontradiktorne, kar pomeni, da zaposleni ne ve, kaj narediti.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Vlogo poklicnega razvoja posameznika vidim kot zelo pomembno in veliko motivacijo za nadaljnje delo. Z vodjo se odprto, odkrito in pogosto pogovarjam o možnostih napredovanja in kako to doseči. Vodja ima po mojem mnenju motiv imeti čim bolj visoko kvalificirane in motivirane zaposlene, saj s tem raste tudi njegov vpliv v podjetju in možnost napredovanja (vodje).

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Uspešnost posameznika je odvisna tudi od uspešnosti skupine. Posameznik je po mojem mnenju član skupine, kar pomeni, da se čuti bolj uspešnega, ko je cela skupina uspešna.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v skupini tri leta, pred tem sem bil zaposlen v podjetju, vendar v drugem oddelku. Ne nameravam zapustiti podjetja, vendar puščam odprto možnost za prehod v vodstvene strukture oziroma druge oddelke, v kolikor bi se pokazala možnost.

Priloga N: Intervju IS-skupina, oseba N

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Sem mnenja, da je smer komunikacije odvisna tudi od odnosa, ki ga ima posameznik do dela. Pozitiven odnos do sodelavcev in vodje prinaša pozitiven odnos v skupini, ki se izraža v sproščeni komunikaciji in boljšem delu v skupini. V tem primeru je komunikacija horizontalna, dvosmerna in kar je najpomembneje za zaposlene, prihaja do povratnih informacij. Sredstva komunikacije so večinoma sestanki, pogovori in zaposleni poudarjajo pomembnost hitrosti povratne informacije v primerjavi z recimo elektronsko pošto.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Do motenj ne prihaja pogosto in predvsem zaradi velikega števila informacij in nezmožnosti hitrega odziva na spremembe.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Vidim vlogo poklicnega razvoja posameznika kot zelo pomembno in veliko motivacijo za nadaljnje delo. Z vodjo se odprto, odkrito in pogosto pogovarjam o možnostih napredovanja in kako to doseči.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Menim, da sem pri delu uspešen in da rezultati pri delu niso edino merilo uspešnosti. Možnost poklicnega napredovanja in usposabljanja, kot so različni seminarji in tečaji, pripomore k uspešnosti prav tako kot rezultati.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v skupini in podjetju štiri leta in ne iščem zaposlitve izven skupine.

Priloga O: Intervju IS-skupina, oseba O

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Menim, da je naravnost komunikacije horizontalna, ko so rezultati dobri. Takrat je tudi smer komunikacije bolj dvosmerna. V kolikor rezultati ne dosegajo zastavljenih ciljev, to vpliva na smer in naravnost komunikacije. V tem primeru je komunikacija enosmerna in večinoma vertikalna. Vodja je večinoma dosegljiv za pogovor in zaposleni ima vsaj enkrat tedensko pogovor oziroma sestanek z vodjo.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Menim, da je število informacij, ki jih zaposleni vsak dan prejema oziroma sprejema in oddaja, tako veliko, da do motenj prihaja zaradi preobilice informacij. Informacije so v nekaterih primerih kontradiktorne, kar pomeni, da zaposleni ne ve, kaj narediti.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Vodja pogosto omenja možnosti poklicnega razvoja. Z vodjo imam plan osebnega in poklicnega razvoja in v kolikor so tudi rezultati dobri, ima posameznik možnost hitrega napredovanja

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Uspešnost posameznika je odvisna tudi od uspešnosti skupine. Posameznik je po mojem mnenju član skupine, kar pomeni, da se čuti bolj uspešnega, ko je cela skupina uspešna.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

V podjetju sem več kot šest let in čakam na napredovanje v sklopu podjetja.

Priloga P: Intervju IS-skupina, oseba P

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Sem mnenja, da je smer komunikacije odvisna tudi od odnosa, ki ga ima posameznik do dela. Pozitiven odnos do sodelavcev in vodje prinaša pozitiven odnos v skupini, ki se izraža v sproščeni komunikaciji in boljšem delu v skupini. V tem primeru je komunikacija horizontalna, dvosmerna in kar je najpomembneje za zaposlene, prihaja do povratnih informacij. Sredstva komunikacije so večinoma sestanki, pogovori in zaposleni poudarjajo pomembnost hitrosti povratne informacije v primerjavi z recimo elektronsko pošto.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Do motenj ne prihaja zelo pogosto. Zaradi komunikacije na vsakodnevni ravni in pogostih osebnih pogovorov prihaja do hitrih povratnih informacij in motnje so predvsem na komunikacijski poti. Prav tako menim, da do motenj prihaja zaradi jezikovnih razlik, saj komunikacija poteka v angleškem jeziku in lahko se zgodi, da se informacija oziroma sporočilo izgubi v prevodu.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Menim, da se dovolj pogosto pogovarjamo glede poklicnega napredovanja oziroma razvoja, vendar bolj pogosto, ko so rezultati dobri. Po mojem mnenju je možnost poklicnega napredka povezana z rezultati posameznika.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Mislim, da je uspešnost zaposlenega v skupini odvisna predvsem od rezultatov. V kolikor so rezultati dobri, je posameznik uspešen, počuti se dobro, motivirano in prav tako je bolj pripravljen pomagati ostalim članom skupine.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v skupini tri leta. Ne nameravam zapustiti podjetja, vendar puščam odprto možnost za prehod v vodstvene strukture oziroma druge oddelke, v kolikor bi se pokazala možnost.

Priloga R: Intervju IS-skupina, oseba R

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Pomembne so povratne informacije v komunikaciji, saj je, kjer ne prihaja do povratnih informacij, enosmerna in samo navidezno vodoravna. Prav tako je pomembno, da so kanali ne samo klasični, kot so telefon, elektronska pošta in recimo internetne prezentacije, ampak predvsem sestanki, kjer se lahko neformalno pogovarja z vodstvom in izmenjuje informacije ne samo o temah, ki zadevajo vsakodnevno delo.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Pomembna je vsakodnevna izmenjava informacij z vodjo in med samimi zaposlenimi v skupini. Zaradi dvosmerne komunikacije prihaja do motenj manj pogosto in te motnje so hitro zaznane, tako na strani prejemnika kot na strani pošiljatelja.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začnejo temo razvoja?

Vidim vlogo poklicnega razvoja posameznika kot zelo pomembno in veliko motivacijo za nadaljnje delo. Z vodjo se odprto, odkrito in pogosto pogovarjam o možnostih napredovanja in kako to doseči. Vodja ima po mojem mnenju motiv imeti čim več visoko kvalificiranih in motiviranih zaposlenih, saj s tem raste tudi njegov vpliv v podjetju in možnost napredovanja (vodje).

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Menim, da sem pri delu uspešen in da rezultati pri delu niso edino merilo uspešnosti. Možnosti poklicnega napredovanja in usposabljanja, kot so različni seminarji in tečaji, pripomorejo k uspešnosti prav tako kot rezultati.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v skupini pet let. Glede na plan napredovanja načrtujem prestop v vodstvene strukture v naslednjih dveh letih in ne nameravam zapustiti podjetja.

Priloga S: Intervju IS-skupina, oseba S

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Sem mnenja, da je smer komunikacije odvisna tudi od odnosa, ki ga ima posameznik do dela. Pozitiven odnos do sodelavcev in vodje prinaša pozitiven odnos v skupini, ki se izraža v sproščeni komunikaciji in boljšem delu v skupini. V tem primeru je komunikacija horizontalna, dvosmerna in kar je najpomembneje za zaposlene, prihaja do povratnih informacij. Sredstva komunikacije so večinoma sestanki, pogovori in zaposleni poudarjajo pomembnost hitrosti povratne informacije v primerjavi z recimo elektronsko pošto.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Do motenj prihaja predvsem zaradi preveč posrednikov v komunikacijskem procesu. Prihaja do t. i. efekta telefona, kjer informacije lahko izgubijo pravi pomen oziroma namen ali so popačene.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Sem mnenja, da od nadrejenega dobim informacije o možnostih poklicnega razvoja. O tem se pogovarjava po potrebi večkrat na mojo željo.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Menim, da je uspešnost zaposlenega v skupini odvisna predvsem od rezultatov. V kolikor so rezultati dobri, je posameznik uspešen, počuti se dobro, motivirano in prav tako je bolj pripravljen pomagati ostalim članom skupine.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

Sem v skupini tri leta, pred tem sem bil v Oraclu, vendar v drugem oddelku. Ne nameravam zapustiti podjetja, vendar puščam odprto možnost za prehod v vodstvene strukture oziroma druge oddelke, v kolikor bi se pokazala možnost.

Priloga Š: Intervju IS-skupina, oseba Š

1. Kakšni sta smer in naravnost komunikacije v skupini po vašem mnenju in kako poteka dnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo?

Vodja sicer usmerja delo, vendar pa se kot zaposleni počutim v komunikaciji na enakem nivoju kot vodja. Prihaja do povratnih informacij s strani vodstva. V kolikor bi morali definirati naravnost komunikacije, da je ta večinoma horizontalna. Komunikacija poteka večinoma ustno, verbalno z razgovori z vodjo in med zaposlenimi samimi.

2. Do kakšnih motenj prihaja v komunikaciji (v skupini) in kako pogosto?

Menim, da se motenj v komunikaciji ne da preprečiti. Do njih bo prihajalo v vsaki skupini. Pomembno je, da do motenj ne prihaja pogosto in da ko pride do njih, so zaradi dvosmerne in horizontalne komunikacije hitro rešene.

3. Ali se pogovarjate z nadrejenimi o možnostih za poklicni razvoj in kako pogosto? Ali nadrejeni sami začenjajo temo razvoja?

Vodja pogosto omenja možnosti poklicnega razvoja. Z vodjo sem sestavil plan osebnega in poklicnega razvoja.

4. Kako sami ocenjujete svojo uspešnost?

Počutim se uspešno. Imam dobre rezultate.

5. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju oziroma oddelku in ali nameravate v naslednjem letu oziroma dlje ostati v podjetju?

V skupini sem tri leta. Ne nameravam zapustiti podjetja.