

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Doroteja Jug Hutar**  
**Interno komuniciranje vodij v podjetju Revoz**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Doroteja Jug Hutar**

**Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič**

**Interno komuniciranje vodij v podjetju Revoz**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2016**

## ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju red. prof. dr. Dejanu Verčiču, da me je sprejel pod svoje mentorstvo in me ves čas pisanja diplomske naloge potrpežljivo usmerjal ter mi nudil vso potrebno strokovno pomoč.

## **Interno komuniciranje vodij v podjetju Revoz**

Komuniciranje povezuje organizacije in njihove vodje z zaposlenimi in je integrirano v temeljne organizacijske procese. Medosebno komuniciranje je še vedno najbolj cenjen komunikacijski kanal pri zaposlenih, ki ga tudi vodje uporabljajo za komuniciranje s svojimi podrejenimi in je učinkovito orodje za izmenjavo informacij, reševanje problemov in razvijanje odnosov. Uspešno vodenje danes pa zahteva ne samo ustrezne strokovne, vodstvene, ampak tudi komunikacijske kompetence vodij. Za kompetentne vodje tako veljajo tisti vodje, ki skrbijo za pravočasno posredovanje informacij, aktivno poslušajo in jasno komunicirajo z vsemi v organizaciji in pri tem uporabljajo različne komunikacijske kanale. Organizacije morajo vodjem omogočiti razvoj na področju komuniciranja in jih s pomočjo orodij medosebnega komuniciranja usmerjati, da bodo novo pridobljena znanja uporabljali in nadgrajevali. Vodje, ne glede na to na kateri hierarhični ravni se nahajajo, pa morajo prepoznati komuniciranje kot eno izmed njihovih temeljnih aktivnosti pri vsakdanjem delu, predvsem pri vodenju in usmerjanju zaposlenih k skupnim organizacijskim ciljem.

V empiričnem delu diplomskega dela sem proučevala interno komuniciranje v podjetju Revoz d.d., pri čemer sem se osredotočila na komuniciranje vodij najnižje hierarhične ravni.

Ključne besede: interno komuniciranje, medosebno komuniciranje, vodje, komunikacijske kompetence vodij, Revoz.

## **Management Communication in the Company of Revoz**

Communication connects organizations with their management and employees and is integrated into fundamental organizational processes. Interpersonal communication remains by far the most appreciated communication channel by the employees, used as well by the management for communication with their subordinates. It is an efficient tool for information exchanging, problems resolution and development of relationships. Today, in addition to professional and managerial skills, in order to be a successful manager, the communication skills are necessary. A manager is considered to be skilled if he/she gives timely information to his/her employees, if he/she is a good listener and communicates transparently using different communication channels with every member of the organization. The companies have to make possible for their management to develop their communication skills and by using interpersonal communication tools/ coaching they should help them to use the communication know-how, and further more to upgrade it. Managers however, regardless of their hierarchical position, should recognize communication as one of their basic activities in their everyday routine, specifically when guiding the employees towards common company goals.

The empirical part of my bachelor's degree thesis, is a case study of internal communication in the company of Revoz, where my main focus was base line management communication.

Key words: internal communication, interpersonal communication, managers, management communication skills, Revoz.

## Vsebina

1 Uvod .....	7
2 Interno komuniciranje .....	10
2.1 Definicija internega komuniciranja .....	10
2.2 Deležniški pristop k internemu komuniciranju .....	11
2.3 Cilji in namen internega komuniciranja .....	13
2.4 Komunikacijske ravni .....	14
2.5 Komunikacijske mreže .....	14
2.6 Kanali internega komuniciranja.....	15
2.7 Medosebno komuniciranje .....	16
2.7.1 Pomen medosebnega komuniciranja.....	16
2.7.2 Spretnosti medosebnega komuniciranja.....	19
2.7.3 Orodja medosebnega komuniciranja.....	20
2.8 Načela učinkovitega internega komuniciranja .....	21
3 Vodenje .....	24
3.1 Ravni managerjev v podjetju .....	26
3.2 Proces vodenja in naloge vodje .....	28
3.3 Kompetence vodje .....	29
3.4 Vodenje in komuniciranje .....	29
3.4.1 Komuniciranje vodij .....	30
3.4.2 Komunikacijski odnos nadrejeni – podrejeni .....	31
4 Komunikacijske kompetence .....	33
4.1 Komunikacijske kompetence vodij .....	34
4.2 Razvoj in učenje komunikacijskih kompetenc .....	35
5 Komunikacijsko zadovoljstvo .....	36
6 Merjenje komunikacijskega zadovoljstva in komunikacijskih kompetenc.....	39
7 Študija primera – interno komuniciranje vodij v podjetju Revoz .....	40
7.1 Revoz del Skupine Renault.....	40
7.2 Strategija Revoza izhaja iz Renaultove strategije “Drive the change”.....	42
7.3 Revozova prizadevanja pritegniti in zadržati zavzete sodelavce.....	45
7.4 Komuniciranje v Revozu .....	46
7.5 Vodenje v Revozu .....	49
7.5.1 Ravni vodenja .....	49
7.5.2 Načela vodenja „Renault Management Way“ .....	49

7.5.3 Naloge vodij osnovnih delovnih enot .....	50
7.5.4 Orodja komuniciranja in vodenja.....	52
7.6 Metodologija.....	53
7.7 Ugotovitve .....	57
7.7.1 Renault in Revoz skrbita za stalen razvoj in izobraževanje vodij na področju komunikacijskih kompetenc .....	58
7.7.2 Komunikacijski plan za ciljno javnost vodje .....	59
7.7.3 Komunikacijske kompetence vodij osnovnih delovnih enot v proizvodnji.....	68
7.7.4 Povratna informacija.....	71
8 Zaključek .....	72
9 Literatura .....	75
Priloga A: Vprašalnik za intervjuje z vodji osnovnih delovnih enot v proizvodnji .....	80
Priloga B: Vprašalnik za izvedbo fokusnih skupin s predstavniki osnovnih delovnih enot, ki jih vodijo preučevani vodje. ....	84

## **Kazalo slik**

Slika 2.1: Komunikacijski proces.....	18
Slika 3.1: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje.....	25
Slika 3.2: Ravni managementa.....	27
Slika 7.1: Načela vedenja “Renault way” .....	41
Slika 7.2: Načela ravnanja “Renault way” .....	42
Slika 7.3: Strateški načrt Renaulta in strateški načrt Revoza .....	43
Slika 7.4: Plakat je del Renaultove kampanje 10 temeljnih pravil varnosti.....	44
Slika 7.5: Bilten Aktualno za vodje v elektronski obliki .....	62
Slika 7.6: Interni bilten za vse zaposlene Aktualno za sodelavce Revoza.....	63
Slika 7.7: Osnovne delovne enote med mesečnimi informativnimi sestanki.....	64
Slika 7.8: Potek dnevnih sestankov za kakovost.....	67

## **Kazalog tabel**

Tabela 2.1: Matrika internega komuniciranja .....	12
Tabela 7.1: Glavna orodja komuniciranja v Revozu za vse zaposlene .....	48
Tabela 7.2: Orodja komuniciranja, ki so na voljo vodjem v Revozu.....	53

## **Kazalo grafov**

Graf 7.1: Zadovoljstvo s komuniciranjem vodij v osnovnih delovnih enotah v proizvodnji... 58
--

# 1 Uvod

Spremembe so postale stalnica našega življenja. Organizacije se morajo dinamičnemu poslovnemu okolju nenehno in predvsem čim hitreje prilagajati. Vodje, vplivni posamezniki, ki imajo pod sabo skupino ljudi, se morajo prvi soočiti s spremembami in na koncu pripraviti nanje še svoje sodelavce. Organizacije potrebujejo uspešne in učinkovite vodje, ki jim bodo pri doseganju ciljev sledili zaposleni.

Komuniciranje zajema precejšen del managerskih aktivnosti in je bistvenega pomena za doseganje ciljev (Smelzer v Kalla 2005, 305). Vsak vodja, neodvisno od tega, na kateri hierarhični ravni se nahaja, mora biti odgovoren za učinkovito komuniciranje s svojimi sodelavci v delovni skupini. Uspešno vodenje je tako odvisno od komunikacijskih kompetenc posameznega vodje. Komunikacijske kompetence Cooley in Roach definirata kot poznavanje in uporabo primernih komunikacijskih vzorcev v dani situaciji (Cooley in Roach v Steele in Plenty 2015, 296). Za kompetentne komunikatorje veljajo tisti vodje, ki pravočasno posredujejo informacije, aktivno poslušajo, jasno komunicirajo z vsemi v organizaciji ter uporabljajo različne komunikacijske kanale (Shaw v Madlock 2008a, 63). Njihova glavna pozornost je tako usmerjena v izmenjavo informacij in vzpostavljanje pozitivnih komunikacijskih odnosov s sodelavci, ki vodijo v zaupanje in v čim bolj odprto komuniciranje.

Kljub številnim sodobnim tehnologijam, neverjetnemu razmahu in popularnosti družbenih medijev, številni avtorji ugotavljajo, da zaposleni še vedno dajejo prednost medosebnemu komuniciranju kot najpomembnejšemu kanalu komuniciranja in neposrednemu vodji kot najpomembnejšemu komunikacijskemu viru. Zato so organizacije še okrepile dvosmerne oblike komuniciranja z vpeljavo orodij, ki bi bila vodjem v pomoč pri izboljševanju medosebnega komuniciranja. Težnja po krepitvi medosebnega komuniciranja izvira iz temeljne potrebe po zdravih medosebnih odnosih in oblikovanju udobnega okolja, kjer zaposleni lahko razvijajo in uporabljajo svoje sposobnosti. Zaposleni bodo zadovoljnejši, če bodo organizacije in njeni vodje sledili njihovim pričakovanjem po različnih vrstah informacij in jim izpolnili njihove potrebe po vključenosti in osebni zadovoljstvu s tem, ko jih bodo spodbudili h komuniciranju in sodelovanju. Organizacije skupaj s svojimi vodji morajo stremeti h kvalitetnejšemu komuniciranju in vodje morajo postati boljši komunikatorji, ker razvijanje odnosov med vodji in vodenimi predstavlja potencial za razvijanje dobrih odnosov z organizacijo.

Naloga organizacij je, da vodjem omogočijo razvoj na področju komuniciranja in jih naredijo za učinkovite komunikatorje v vsakodnevni interakciji z njihovimi ekipami. Vodje pa morajo prepoznati pomen komuniciranja in se neprestano učiti, nadgrajevati, predvsem pa uporabljati znanja in spretnosti na področju komuniciranja.

V diplomskem delu bom raziskovala komunikacijske kompetence vodij tako iz perspektive vodenih kot iz perspektive vodij samih. Pri vodjih bi rada preverila, ali se zavedajo odgovornosti na področju komuniciranja s svojimi sodelavci ter ali poznajo in uporabljajo ustrezne komunikacijske kompetence. Pri zaposlenih pa me zanima, kateri so tisti dejavniki na področju komunikacijskih kompetenc vodij, ki imajo največji vpliv na njihovo zadovoljstvo s komuniciranjem vodij.

V teoretičnem delu sem tako najprej preučila določene vidike internega komuniciranja od same opredelitve internega komuniciranja s poudarkom na deležniškem pristopu, ciljev in namenov ter načel učinkovitega internega komuniciranja. V nadaljevanju sem na kratko opisala komunikacijske mreže, komunikacijske ravni ter kanale internega komuniciranja in se na koncu osredotočila predvsem na medosebno komuniciranje.

Drugo poglavje je namenjeno vodenju. Najprej opredelim vodenje kot pojem, predstavim ravni vodenja in poglavje zaokrožim z opredelitvijo nalog ter kompetenc vodij.

V tretjem poglavju opozorim na to, kako sta vodenje in komuniciranje dva med sabo tesno prepletena organizacijska procesa. Na področju komuniciranja vodij tako obstajata dva pomembna komunikacijska vidika, in sicer izmenjava informacij in komunikacijski odnos vodja-vodeni. Da bi vodja kakovostno izpolnjeval oba, mora imeti tudi dobro razvite komunikacijske kompetence, ki jih v nadaljevanju poglavja podrobneje opredelim.

Četrto poglavje govori o zadovoljstvu s komuniciranjem, ki je tako kot zadovoljstvo z delom in učinkovitost pomemben rezultat organizacije. Predstavim osem vplivnih dejavnikov, ki vplivajo bodisi na informativni bodisi na odnosni vidik komuniciranja, pri tem me zanima predvsem dejavnik zadovoljstvo zaposlenih s komuniciranjem z nadrejenim.

V empiričnem delu bom po uvodni predstavitvi podjetja Revoz, njegovega sistema internega komuniciranja, izobraževalnih programov za pridobivanje vodstvenih in komunikacijskih kompetenc in pa predvsem predstavitvi novih orodij medosebnega komuniciranja, ki jih uporabljajo vodje osnovnih delovnih enot v proizvodnji, izvedla polstrukturirane intervjuje s skupino vodij nižjih hierarhičnih ravni in opravila razgovore s fokusnimi skupinami, ki jih



sestavljajo delavci iz proizvodnje oz. iz osnovnih delovnih enot, ki jih vodijo preučevani vodje. Obstajajo številne kvantitativne raziskave, ki ugotavljajo povezavo med komunikacijskimi kompetencami vodij in zadovoljstvom vodenih s komuniciranjem svojih vodij (Berman in Hellweg 1989; Madlock 2008b), vendar bom jaz izbrala raje kvalitativno metodo, s katero bom poskušala ugotoviti globlje razloge za zadovoljstvo s komuniciranjem vodij in poiskala tiste dejavnike na področju komunikacijskih kompetenc vodij, ki v zaposlenih vzbudijo komunikacijsko zadovoljstvo. V nadaljevanju pa bom skušala odgovoriti na vprašanje, ali se vodje v proizvodnji zavedajo pomena razvoja komunikacijskih kompetenc kot pogoja za uspešno vodenje ter ali poznajo in uporabljajo ustrezne komunikacijske kompetence.

V zaključku bom povzela glavne ugotovitve.

## **2 Interno komuniciranje**

Komuniciranje je ena najbolj prevladujočih in pomembnih aktivnosti v organizaciji (Harris & Nelson v Berger 2008, 2). Odnosi v bistvu zrastejo iz komuniciranja, delovanje in preživetje organizacije pa sloni na učinkovitih odnosih med posamezniki in skupinami (Jones in drugi v Berger 2008, 2). Komuniciranje pomaga posameznikom in skupinam pri usklajevanju aktivnosti za doseg ciljev in je vitalnega pomena za socializacijo, sprejemanje odločitev, reševanje problemov in procese upravljanja sprememb (Berger 2008, 2).

### **2.1 Definicija internega komuniciranja**

Interno komuniciranje lahko definiramo kot transakcije<sup>1</sup> med posamezniki in skupinami na različnih ravneh in v različnih specializiranih področjih (Frank in Brownell 1989), s pomočjo katerih se oblikuje in preoblikuje organizacije in koordinirajo dnevne aktivnosti. Komuniciranje je po Smidtsu in drugih večplasten konstrukt (Smiths in drugi 2001), Daft in Weick pa ga vidita tudi kot kompleksen in razlagalen proces, preko katerega zaposleni koordinirajo delovne procese, pomembne za delovanje katere koli organizacije (Daft in Weick v Dolphin 2005, 172–173).

Welch in Jackson povzemata več definicij internega komuniciranja (Cornelissen, van Riel, Cheney in Christensen) in ga vidita kot strateško upravljanje interakcij in odnosov med deležniki na vseh ravneh znotraj organizacij (Welch in Jackson 2007, 183).

Interno komuniciranje je po Hargieju in Tourishu (Hargie in Tourish 2000) ter Kalli vseobsegajoče in integrirano v temeljne organizacijske procese ter poteka na vseh ravneh znotraj organizacije v obliki formalnega in neformalnega komuniciranja (Kalla 2005). Kalla (2005) opredeli štiri pristope znotraj integriranega internega komuniciranja: poslovno, korporativno, managersko in organizacijsko komuniciranje (Kalla 2005). Poslovno komuniciranje vključuje komuniciranje vseh zaposlenih in raziskuje njihove komunikacijske spretnosti, naslednji zelo pomemben pristop internega komuniciranja je managersko komuniciranje, kjer Oliver opozori na pomembnost komunikacijskih kompetenc znotraj managerskih kompetenc in se tako osredotoča na razvijanje komunikacijskih spretnosti in znanj managerjev (Oliver v Kalla 2005, 305). Korporativno komuniciranje predstavlja formalno komuniciranje organizacij preko profesionalnih komunikatorjev. Organizacijskemu komuniciranju pa Kalla pripisuje bolj filozofsko in teoretično vlogo. Kalla tako v teh štirih

---

<sup>1</sup> Transakcija je vzajemen odnos med dvema stranema.

pristopih združi vso komuniciranje v organizaciji in opozori na pomen učinkovitosti in usklajenega delovanja vsakega izmed njih (Kalla 2005).

Podobno van Riel zagovarja integriran pristop komuniciranja in razlikuje med tremi vrstami korporativnega komuniciranja, in sicer upravljaljskim, organizacijskim in marketinškim komuniciranjem (van Riel v Welch in Jackson 2007, 181).

Welch in Jackson pa glede na notranje deležnike organizacij delita interno komuniciranje na interno korporativno komuniciranje, interno komuniciranje linijskih vodij, interno komuniciranje projektnih skupin in interno komuniciranje delovnih timov. K internemu komuniciranju tako pristopita z vidika obstoja več deležniških skupin, ki morajo imeti posebno obravnavo. Še prej pa jih je treba identificirati. Omenjena avtorja razlikujeta med tistimi, ki imajo sami vpliv na doseganje rezultatov, in tistimi, na katere vplivamo, zato da dosežemo rezultate organizacije (Welch in Jackson 2007, 185). Pri tem Freeman posebno pozornost nameni tudi tistim na koncu hierarhične lestvice, to so neposredni vodje oziroma neposredno nadrejeni, ki imajo močan vpliv na doseganje rezultatov organizacije (Freeman v Welch in Jackson 2007, 183).

## **2.2 Deležniški pristop k internemu komuniciranju**

Organizacije imajo v različnih sektorjih različne kriterije za razvrščanje zaposlenih, kar je odvisno od njihovih namenov. Cheney in Christensen opredelita deležnike na različnih ravneh v organizacijah, in sicer:

- vsi zaposleni,
- strateški management,
- dnevni management,
- delovne skupine,
- projektne skupine (Cheney in Christensen v Welch in Jackson 2007, 184).

Na osnovi tega Welch in Jackson razvijeta štiri dimenzije oziroma med sabo povezane elemente: interno korporativno komuniciranje, interno komuniciranje linijskih vodij, interno komuniciranje projektnih skupin in interno komuniciranje delovnih timov (Welch in Jackson 2007). V nadaljevanju jih natančneje opredelita glede na tri kategorije: sodelovanje v komuniciranju, smer komuniciranja in vsebina komuniciranja, kar prikazuje tudi spodnja tabela (Glej tabela 2.1).

Tabela 2.1: Matrika internega komuniciranja

DIMENZIJA	RAVEN	SMER	UDELEŽENCI	VSEBINA
INTERNO KOMUNICIRANJE LINIJSKIH VODIJ	LINIJSKI MANAGERJI/VODJE	PREDVSEM DVOSTRANSKO	LINIJSKI VODJE - ZAPOSLENI	VLOGE ZAPOSLENIH, OSEBNI VPLIV, NPR. OCENJEVALNA DISKUSIJA, INFORMATIVNI SESTANKI DELOVNE SKUPINE
INTERNO KOMUNICIRANJE DELOVNIH SKUPIN	SODELAVCI ZNOTRAJ DELOVNE SKUPINE	DVOSTRANSKO	ZAPOSLENI - ZAPOSLENI	INFORMACIJE DELOVNE SKUPINE, NPR. DISKUSIJA O NALOGAH DELOVNE SKUPINE
INTERNO KOMUNICIRANJE PROJEKTHNIH SKUPIN	SODELAVCI ZNOTRAJ PROJEKTA	DVOSTRANSKO	ZAPOSLENI - ZAPOSLENI	PROJEKTHNE INFORMACIJE, NPR. PROJEKTHNI PROBLEMI
INTERNO KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE	STRATEŠKI MANAGERJI/TOP MANAGEMENT	PREDVSEM ENOSTRANSKO	STRATEŠKI MANAGERJI - VSI ZAPOSLENI	ORGANIZACIJSKE / KORPORATIVNE TEME, NPR. CILJI, RAZVOJ, AKTIVNOSTI IN DOSEŽKI

Vir: Welch in Jackson (2007, 185).

Prva dimenzija je tako interno komuniciranje linijskih vodij. Gre za dvosmerno komuniciranje med linijskimi vodji in njihovimi podrejenimi na dnevni ravni. Glavne teme komuniciranja so vloge zaposlenih in vpliv osebnega komuniciranja. Ta vrsta komuniciranja vključuje metode, kot so sestanki in razprave na temo doseganja ciljev (Welch in Jackson 2007, 185).

Welch in Jackson kot drugo dimenzijo internega komuniciranja opredeljujeta dvostransko komuniciranje znotraj delovnih skupin oziroma med zaposlenimi, ki delujejo v skupinski situaciji, kjer razpravljajo o vsebinah, ki se nanašajo na skupne naloge (Welch in Jackson 2007, 185).

Interno komuniciranje projektnih skupin je tretja dimenzija, pri katerih gre za podobne teme kot pri komuniciranju delovnih skupin, le da gre tukaj za naloge, ki izhajajo neposredno iz projekta (Welch in Jackson 2007, 185).

Kot zadnja dimenzija nastopa interno korporativno komuniciranje, ki je namenjeno vsem zaposlenim in je pretežno enosmerno. Poteka med strateškimi managerji, ponavadi je to najvišje vodstvo organizacije, ter vsemi internimi deležniki organizacije. Obravnava korporativne teme, kot so aktivnosti in dosežki na področju organizacijskih ciljev in razvoja organizacije. Avtorja ji tudi pripisujeta največji vpliv na pripadnost zaposlenih, na zavedanje o spremembah okolja in na razumevanje organizacijskih ciljev s strani zaposlenih (Welch in Jackson 2007, 185–186).

## **2.3 Cilji in namen internega komuniciranja**

Interno komuniciranje posreduje zaposlenim pomembne informacije o delu, organizaciji, okolju in o drug drugemu. Komuniciranje prispeva k motiviranju, izgradnji zaupanja, ustvarja skupno identiteto in spodbuja sodelovanje. Ravno tako zagotavlja posameznikom načine za izražanje emocij, deli želje in ambicije ter slavi dosežke (Berger 2008, 2).

Dolphin podrobneje predstavi cilje internega komuniciranja, pri tem se osredotoči predvsem na interno komuniciranje vodij (Dolphin 2005, 173–174):

- informiranje,
- identificiranje,
- motiviranje,
- prilagajanje spremembam.

### **Informiranje**

Informirani zaposleni so pri delu bolj učinkoviti (Kitchen v Dolphin 2005, 173). Izmenjava informacij je eden najpreprostejših, pa hkrati najučinkovitejših načinov, s pomočjo katerih lahko managerji spodbujajo vključevanje zaposlenih v delovanje organizacij (Lawler v Dolphin 2005, 173), še posebej če jim posredujejo informacije glede organizacijskih ciljev, novih razvojnih možnosti, aktivnosti in dosežkov zaposlenih.

### **Identificiranje**

Strenski ugotavlja, da komuniciranje z zaposlenimi igra osrednjo vlogo v krepitvi razumevanja med zaposlenim in organizacijo (Strenski v Dolphin 2005, 173). Na račun pozitivnega oziroma boljšega zaznavanja komunikacijskih praks se izboljšuje podoba organizacije v očeh zaposlenih (Unzicker in drugi v Dolphin 2005, 173). Zaposleni, ki se identificirajo z organizacijo, bodo bolj verjetno zavzeli podporno stališče oziroma pokazali podporo organizaciji, kar je lahko velika prednost v kriznem času. Stalno izpostavljanje informacijam glede organizacije lahko tudi pomiri člane, da delajo za organizacijo, s katero je biti vredno povezan (Smidt in drugi v Dolphin 2005, 173).

### **Motiviranje**

Več interakcije med vodji in zaposlenimi daje vodjem večjo kredibilnost pri svojih zaposlenih (Argenti v Dolphin 2005, 174), kot posledica je komuniciranje z zaposlenimi postalo pomembna aktivnost znotraj procesa vodenja (Young in Post v Dolphin 2005, 174). Napredni

vodje vedo, da bodo s posredovanjem več informacij lažje dosegli večjo motivacijo pri svojih zaposlenih za boljše opravljanje dela, kar vodi naprej v doseganje ciljev organizacije (Argenti v Dolphin 2005, 174).

### **Prilagajanje spremembam**

Komuniciranje je ključnega pomena za uspešno implementacijo programov sprememb, ker se uporablja kot orodje za objavo, pojasnjevanje in pripravo ljudi na spremembe (Spike in Lesser v Dolphin 2005, 173–174). Za večino zaposlenih organizacijske spremembe pomenijo premik od ukoreninjenih rutin in sistemov proti negotovi prihodnosti (Kitchen in Daly v Dolphin 2005, 174). Komuniciranje pa je način izogibanja negotovosti (Burns v Dolphin 2005, 174), ker so po Dolphinu zdravilo proti govoricam in močnemu občutku negotovosti pravočasne in točne informacije, ki so posredovane zaposlenim s strani organizacije.

## **2.4 Komunikacijske ravni**

Interno komuniciranje poteka na več ravneh. Medosebno komuniciranje med posamezniki je primarna oblika komuniciranja in že leta organizacije oblikujejo programe za višji, srednji in nižji management na področju razvijanja komunikacijskih kompetenc, ki vključujejo govorniške in pisne spretnosti. Komuniciranje na ravni skupin poteka v delovnih skupinah oziroma timih, enotah, interesnih skupinah, v katerih je glavna pozornost namenjena predvsem posredovanju informacij, razpravljanju o različnih vprašanjih, usklajevanju nalog, reševanju problemov in doseganju soglasij. Ostane še organizacijska raven komuniciranja, ki se ukvarja s komuniciranjem vizij, poslanstva, politik, novih pobud in organizacijskega znanja ter učinkovitosti. To t.i. formalno komuniciranje večkrat deluje po kaskadnem sistemu, kjer komuniciranje poteka po hierarhični liniji do najnižjih organizacijskih ravni (Berger 2008, 3).

## **2.5 Komunikacijske mreže**

Komunikacijske mreže predstavljajo predvsem način, kako informacije potujejo v organizaciji. Imamo formalne in neformalne komunikacijske mreže. Pri formalnih gre za tok informacij po uradnih poteh in odražajo organizacijsko hierarhijo. Medtem pa neformalne mreže uporabljajo neuradne poti in vključujejo oblike, kot so govorice, mnenja, izražanje čustev. Ponavadi gre za horizontalno in medosebno komuniciranje. Po Burtonu mu zaposleni pogosto verjamejo ali se jim celo zdi bolj avtentično kot formalno komuniciranje (Burton v Berger 2008, 4). Zaposleni

si tako pomagajo z obema mrežama pri razumevanju in interpretacijah organizacij (Berger 2008, 4).

Komuniciranje lahko opredelimo tudi kot vertikalno, horizontalno in diagonalno. Pri vertikalnem komuniciranju gre za komuniciranje po hierarhični liniji od zgoraj navzdol in v obratni smeri, horizontalno komuniciranje vključuje komuniciranje med zaposlenimi, ki med sabo nimajo hierarhičnega odnosa, ter diagonalno, ki poteka me zaposlenimi na različnih ravneh in funkcijah.

## **2.6 Kanali internega komuniciranja**

Komunikacijski kanal je medij za prenos in sprejem sporočila in vključuje tri kategorije: ustno, pisno in elektronsko.

Slogan Marshalla McLuhana »medij je sporočilo« govori o tem, kako pomemben je pravilen izbor medijev pri prenosu sporočil (McLuhan v Smith 2005, 73). Vsak medij ima svoje prednosti in slabosti. Pomemben je pravilen izbor oziroma uporaba.

Pisni kanali vključujejo naslednja orodja internega komuniciranja: zapisnike, brošure, interna glasila, poročila, priročnike, letna poročila, plakate ...

Prednosti tiskanih orodij internega komuniciranja so predvsem v otipljivosti in dosegljivosti. Ta komunikacijski kanal je najprimernejši za obširnejšo razlago kompleksnih problemov (Grgič 2003, 15).

Nove tehnologije so vzpodbudile uporabo elektronskih kanalov in njihovih orodij, kot so elektronska sporočila, glasovna pošta, intranet, blogi, podkasti, klepetalnice, interna televizija, video konference... Elektronska pošta je tako zelo hiter in enostaven način sporočanja informacij. Ta sporočila pa so lahko tudi neformalna in spontana. Telekonferenca omogoča istočasno komuniciranje večjega števila ljudi, ki so geografsko oddaljeni. Vedno bolj se uveljavlja intranet, saj so intranetne strani bistveno cenejše od tiskanih orodij internega komuniciranja, zato tudi vedno bolj nadomeščajo tiskana orodja, kot so interna glasila, okrožnice, direktna pošta, priročniki, pravilniki, oglasne deske itd. Redno komuniciranje preko teh kanalov je primerno predvsem za podjetja, ki imajo svoje enote fizično ločene in razpršene po celi državi, za občasno uporabo pa je primerna predvsem ob posebnih priložnostih, kot so zabave, obletnice ipd. (Harrison 1995, 113).

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila kanal medosebnega komuniciranja.

## **2.7 Medosebno komuniciranje**

Dainton in Zellely gledata na medosebno komuniciranje kot na medij za pošiljanje sporočil, s pomočjo katerega vzpostavimo, definiramo, vzdržujemo, razvijamo odnos, ki vodi v uspeh procesa (Dainton in Zellely v Bambacas in Patrickson 2008, 52). Ta proces pa je samo komuniciranje, s katerim ljudje oblikujejo, vzdržujejo in upravljajo pomene na interaktiven način (Bambacas in Patrickson 2008, 52).

Tudi Goleman zagovarja odnosni vidik medosebnega komuniciranja, pri tem poudari, da so osnovni elementi, kot so deliti ideje, mnenja, odkrivati, kaj mora nekdo vedeti, razlagati, kaj nekdo želi, usklajevati razlike, izražati posamezna čustva, bistvo tega, kako se posamezniki obračajo drug na drugega in kako delajo skupaj (Goleman v Awad in Alhashemi 2012, 135).

Downs in Adrian ugotavljata, da je medosebno komuniciranje tisto, ki ima lahko vpliv na samo materijo sporočila, odnose med komunikatorji in njihovo kredibilnost ter na interpretacijo, dekodiranje sporočila s strani prejemnika (Downs in Adrian v Bambacas in Patrickson 2008, 52).

### **2.7.1 Pomen medosebnega komuniciranja**

Medosebno komuniciranje je najbolj cenjen kanal komuniciranja s strani zaposlenih. Glavne prednosti so učinkovit način prenosa informacij vsem istočasno in na enak način. D'Aprix in Jablin mu zaradi aktualnosti in interaktivnega potenciala pripisujeta največji učinek izmed vseh kanalov internega komuniciranja (D'Aprix in Jablin v Klein 1996, 33).

Dvosmerni proces dajanja in jemanja vzpodbuja vključevanje vseh vpletenih v procese delovanja znotraj organizacije. Medosebno komuniciranje razčiščuje dvoumnosti in povečuje možnosti za pravilno vzajemno razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom tudi s pomočjo mehanizma povratne informacije, ki pride ravno pri medosebnem komuniciranju najbolj do izraza (O'Connor v Klein 1996, 33).

Allen in drugi ravno zaradi načina delovanja po načelu dajanja in jemanja vidijo medosebno komuniciranje kot še posebej primeren in učinkovit kanal pri komuniciranju tem, ki zahtevajo kompromise med udeleženci (Allen in drugi v Awad in Alhashemi 2012, 136).

Weick vidi prednost medosebnega komuniciranja pri komuniciranju sprememb, ko je z dodatnimi razlagami in razjasnitvami lažje razumevanje kompleksnih sporočil (Weick v Klein 1996, 33).



Glavni elementi procesa medosebnega komuniciranja po Williamsu so:

- bližina,
- privlačnost,
- motivi glede na kontekst,
- izmenjava informacij,
- razvijanje zaupanja,
- reševanje konflikta (Williams v Awad in Alhashemi 2012, 136–137).

Prvi pogoj za medosebno komuniciranje je fizična bližina (Williams v Awad in Alhashemi 2012, 136).

Williams v nadaljevanju trdi, da imajo ljudje določena stališča, ki imajo neposreden vpliv na njihovo zaznavo drugih. Tako so ljudje s podobnimi stališči in vrednotami bolj naklonjeni drug drugemu kot tisti z različnimi. Koncept kognitivne disonance razlaga, kako ljudje poskušajo zmanjšati notranje konflikte, ki se pojavijo, ko doživijo trk med prejetimi informacijami in njihovim delovanjem (Williams v Awad in Alhashemi 2012, 136).

Pri tretjem vidiku medosebnega komuniciranja gre za motive oziroma pripravljenost bolje spoznati drugo osebo. Lahko pa govorimo tudi o negativnih motivih oziroma o pomanjkanju motivov pri posameznikih, ki preprečujejo vsakodnevno spoznavanje z drugimi. V tem primeru ne pride do razvoja medosebnih ravni komuniciranja (Awad in Alhashemi 2012, 136).

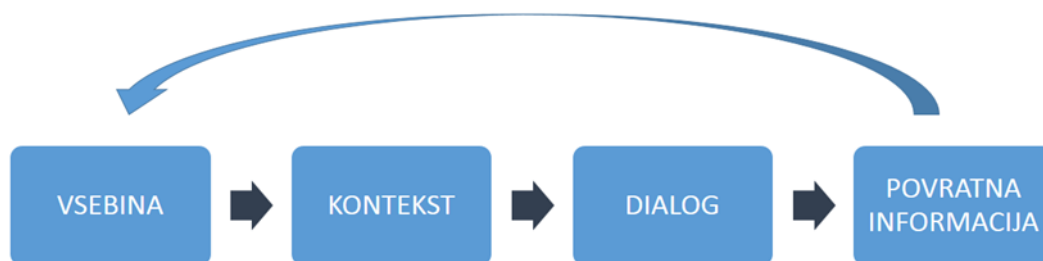
Naslednji zelo pomembni elementi po Williamsu vključujejo izmenjavo informacij, razvijanje zaupanja in reševanje konflikta. Splošno znano je, da se komuniciranje ne more premakniti na medosebno raven, če vpleteni posamezniki ne pridobivajo informacij o drugih. Tako se ustvarijo pogoji za večjo odprtost in boljše poznavanje drug drugega tudi z izmenjavo osebnih informacij, kar je tudi ključen del medosebnega transakcijskega procesa, ki deluje po načelu dajanja in jemanja (Williams v Awad in Alhashemi 2012, 136–137).

Quirke podrobno analizira t.i. dnevno komuniciranje, ki je po njegovem najbolj vplivno medosebno komuniciranje v organizaciji (Quirke 2000, 225). Pri tem se osredotoči predvsem na ustvarjanje razumevanja skozi interakcijo med vodjem in njegovo delovno skupino. Za njega je izziv voditi komuniciranje kot proces, s pomočjo katerega vodja v dialogu s svojimi podrejenimi informacije pretvori v pomene (Quirke 2000). V nadaljevanju opredeli štiri korake učinkovite interakcije, ki jih prikazuje spodnja slika (glej sliko 2.1):

- vsebina,

- kontekst,
- dialog,
- povratna informacija (Quirke 2000, 230–232).

Slika 2.1: Komunikacijski proces



Vir: Quirke (2000, 230).

#### Vsebina

Organizacije morajo najprej razviti proces distribucije za posredovanje informacij določeni ciljni javnosti. Informacije morajo imeti jasno sporočilo, vodje jih morajo predstaviti v jasnem jeziku in v za ciljne javnosti običajnem in prepoznanem formatu z jasnimi poudarki (Quirke 2000, 231–232).

#### Kontekst

Vodja mora postaviti informacijo v kontekst, s pomočjo katerega si zaposleni ustvarijo jasno sliko in razumevanje. Da bi vodje lahko umestili informacijo v kontekst, morajo pred tem sami imeti jasno sliko konteksta. To pomeni, da morajo informacijo prediskutirati, izluščiti pomen in jo kritično oceniti, preden jo delijo s svojimi sodelavci. Organizacija mora vodjem posredovati ključno sporočilo in do uporabnika prijazno informacijo z jasnim pomenom. Le

tako lahko vodje svojim sodelavcem prenesejo tisto, kar je za njih in organizacijo pomembno (Quirke 2000, 232).

### Dialog

Managerji in vodje delovne skupine bi morali imeti primerna znanja za pripravo informacij in vključevanje teh informacij v dialog s svojim zaposlenimi. V kolikor je znanje pri managerjih na nizki ravni oziroma se osredotočajo zgolj na predstavitev, je za njih bistvenega pomena izobraževanje na področju komuniciranja, predvsem pridobivanja ustreznih komunikacijskih kompetenc (Quirke 2000, 232).

### Povratna informacija

Organizacija bi morala razviti kanale za povratno informacijo. Vodje bi morali viru informacije posredovati, kako so zaposleni informacijo razumeli, kaj so z njo naredili oziroma ali je prišlo na osnovi informacije do kakšnih aktivnosti s strani zaposlenih. Povratne informacije tako ne smejo odražati zadovoljstva zaposlenih z informacijo, ampak jih je treba razumeti in uporabljati kot nadaljevanja dialoga in zagotavljanja vložka za naslednji krog komuniciranja (Quirke 2000, 232).

## **2.7.2 Spretnosti medosebnega komuniciranja**

Spretnosti medosebnega komuniciranja posameznikov imajo vpliv na komunikacijsko učinkovitost (Devito v Bambacas in Patrickson 2008, 52).

Avtorja Robbins in Hunsaker sta preučila več študij, ki so se ukvarjale z identifikacijo za vodenje pomembnih spretnosti medosebnega komuniciranja, in jih razporedila v tri kategorije (Robbins in Hunsaker v Bambacas in Patrickson 2008, 52–55):

- vodenje,
- proces komuniciranja,
- motivacija.

Spretnosti vodenja Robbins in Hunsaker obravnavata kot ključne spretnosti, predvsem za vzpodbujanje odprtosti in zaupanja. Sem sodijo medosebne spretnosti, ki se nanašajo na stil vodenja, ravnanje s konflikti, vodenje sestankov, team building, spodbujanje sprememb (Robbins in Hunsaker v Bambacas in Patrickson 2008, 54).

Druga kategorija obravnava spretnosti na področju procesa komuniciranja. Pri tem gre za sposobnosti na področju pošiljanja sporočil, poslušanja in zagotavljanja povratne informacije, ki so temelj za uspešno koordinacijo in nadzor znotraj organizacije (Robbins in Hunsaker v Bambacas in Patrickson 2008, 54). Ravno aktivnemu poslušanju in povratnim informacijam pripisujeta močan vpliv na učinkovitost sporočila (Robbins in Hunsaker v Bambacas in Patrickson 2008, 55).

Motiviranje zaposlenih je pomemben element na področju vodenja zaposlenih v smeri doseganja pozitivnih organizacijskih rezultatov (Linstead in drugi v Bambacas in Patrickson 2008, 55). Proces motiviranja v nadaljevanju Robbins in Hunsaker razčlenita na sposobnosti postavljanja ciljev, razjasnitev pričakovanj, prepričevanja, okrepitve in zagotavljanje povratne informacije (Robbins in Hunsaker v Bambacas in Patrickson 2008, 55).

Pearce in Hodgetts podrobneje opišeta, katera vedenja medosebnega komuniciranja morajo imeti učinkoviti komunikatorji (Pearce in Hodgetts v Awad in Alhashemi, 2012, 137):

- pozitivna samopodoba; posamezniki, ki imajo pozitivno predstavo o tem, kdo so, so v boljšem položaju, da upravljajo odnose z drugimi;
- odprtost; posamezniki, ki veljajo za odprte, so zmožni iskanja alternativ v situacijah, so pripravljene sprejemati predloge in zmožni ocenjevanja alternativ;
- sposobnost empatije; Goleman razloži pojem empatije kot postavljanje sebe v položaj drugega z namenom, da vidi stvari na njegov način. Vodje se ravno zaradi posedovanja empatije lahko postavljajo v različne vloge in vedo, kdaj morajo biti osredotočeni na naloge, kdaj na ljudi. Ključno vprašanje, ki bi si ga moral zastaviti vodja, je: »Kakšno usmeritev rabi nekdo v tem trenutku?« (Goleman v Awad in Alhashemi, 2012, 137);
- samozavest in zmožnost uporabe prepričljivih strategij.

### **2.7.3 Orodja medosebnega komuniciranja**

Orodja medosebnega komuniciranja vključujejo govore, skupinske sestanke, fokusne skupine, družabne dogodke, srečanja, interna izobraževanja, organizacijska orodja, naključne managerske obiske delovnih mest ...

Organizacije razvijajo orodja, ki so v podporo vodjem pri učinkovitejši dnevni interakciji s svojimi sodelavci. Obstajata dva načina, in sicer medosebno komuniciranje na dvoje oči in medosebno komuniciranje skupin. Za to obliko so potrebni posebni materiali, ki morajo biti

prilagojeni različnim ravнем oz. skupinam in njihovim sposobnostim. Nekatere organizacije imajo razvit poseben sistem sestankov oziroma srečanj z jasnim sporočilom in dnevnim redom, ki ga izvajajo vse organizacijske ravni po kaskadnem sistemu (Smith 2005, 76).

## **2.8 Načela učinkovitega internega komuniciranja**

Klein in Berger sta po preučitvi številnih raziskav na področju komuniciranja razvila temeljna načela učinkovitega komuniciranja.

Berger tako ugotavlja, da učinkovito interno komuniciranje prispeva k povečanju zadovoljstva zaposlenih z delom, morale, produktivnosti, predanosti, zaupanja in učenja, vpliva na izboljšanje komunikacijske klime in odnosov z različnimi javnostmi ter povečuje kakovost procesov in prihodke (Berger 2008, 6). To podkrepi s številnimi raziskavami, če omenim nekatere. Gray in Laidlaw ugotavljata, da je zadovoljstvo zaposlenih s komuniciranjem v njihovih organizacijah povezano z organizacijsko predanostjo, produktivnostjo, učinkovitostjo in zadovoljstvom z delom (Gray in Laidlaw v Berger 2008, 7). Smidts, Pruyn in van Riel trdijo, da pozitivna komunikacijska klima in učinkovito komuniciranje z zaposlenimi krepí identifikacijo zaposlenih z njihovimi organizacijami, kar prispeva k organizacijski finančni učinkovitosti in trajni uspešnosti organizacije (Smidts in drugi v Berger 2008, 7).

Berger tako identificira naslednja področja, iz katerih izhajajo posamezna načela učinkovitega internega komuniciranja (Berger 2008, 19–20):

- aktualnost in vsebina,
- kanali,
- vloga vodij,
- vloga profesionalnih komunikatorjev,
- sodelovanje in prepoznavanje,
- kultura,
- merjenje.

Organizacije morajo poskrbeti za posredovanje aktualnih in relevantnih informacij preko kanalov, ki jim zaposleni zaupajo in jih uporabljajo ter v jeziku, ki ga razumejo. Pomembna pa je tudi vsebina, ki se nanaša na spremembe, na učinkovitost in zahteve na posameznih delovnih mestih, kjer pa je ključna predvsem komunikacijska vloga neposrednih vodij (Berger 2008, 19).

Berger od vseh komunikacijskih kanalov medosebnemu komuniciranju pripisuje največji vpliv, še posebej na področju reševanja konfliktov, komuniciranja večjih sprememb in prepoznavanja

dosežkov. Za učinkovito izvajanje medosebnega komuniciranja pa je potreben razvoj komunikacijskih kompetenc, kot so na primer spretnosti poslušanja s strani vodij na vseh ravneh (Berger 2008, 19).

Komunikacijski stil vodij bi po Bergerju moral biti osredotočen na odprto, stalno in transparentno razpravo, ki pripomore k pripravljenosti zaposlenih, da izražajo svoja mnenja in predloge (Berger 2008, 19).

Berger med načela vključi tudi delovanje profesionalnih komunikatorjev, ki vodstvu in managerjem pomagajo, svetujejo ter nudijo strateško podporo pri izvajanju poslovnih načrtov, zato pa je potrebno znanje na področju organizacijskih struktur, ciljev in izzivov organizacije ter razumevanje problemov in potreb zaposlenih (Berger 2008, 19).

Sodelovanje in prepoznavanje zaposlenih se nanaša na njihovo vzpodbujanje k sprejemanju odločitev ter prepoznavanje dosežkov zaposlenih na vseh ravneh (Berger 2008, 20).

Da bi organizacije dosegle svoje cilje, bi morale s pomočjo internega komuniciranja oblikovati in razvijati konstantno komunikacijsko kulturo, kjer zaposleni na vseh ravneh svobodno delijo ideje, mnenja in predloge. Dvostransko komuniciranje s sistemom povratne informacije pa je po Bergerju temelj za grajenje motivacije zaposlenih in organizacijskega uspeha (Berger 2008, 20).

Berger na koncu opozori še na pomembno vlogo merjenj komunikacijskega procesa, ki pomagajo definirati probleme, spremljajo napredek, ocenjujejo dodano vrednost in zagotavljajo racionalno osnovo za prihodnje usmeritve in aktivnosti (Berger 2008, 20).

Tudi Klein se ukvarja z načeli učinkovitega komuniciranja, predvsem v kontekstu uvajanja večjih organizacijskih sprememb (Klein 1996). V nadaljevanju jih bom naštela ter podrobneje opredelila.

Načela učinkovitega komuniciranja po Kleinu (Klein 1996, 2):

- Pomembno je pravilno razumevanje sporočila in medija.
- Uporaba več različnih medijev je učinkovitejša kot uporaba enega samega.
- Medosebno komuniciranje je zaželen medij s strani zaposlenih.
- Komuniciranje po hierarhični liniji je najbolj učinkovit komunikacijski kanal za uradne informacije.

- Neposredni vodje so zaželen (s strani zaposlenih) in najbolj učinkovit vir uradnih informacij.
- Mnenjski vodje imajo velik vpliv na spreminjanje stališč in mnenj v organizaciji.
- Zaposleni pripisujejo večji pomen osebnim informacijam kot splošnim, abstraktnim informacijam, ki opisujejo njim nepoznana področja.

Klein zagovarja uporabo različnih medijev komuniciranja pri posredovanju sporočila, ki se tako lažje zasidra v spominu posameznika, vendar hkrati opozori na negativen učinek komunikacijske prenasičenosti (Klein 1996, 2).

Od medijev internega komuniciranja Klein največji pomen pripiše medosebnemu komuniciranju, ki ga označi kot najbolj učinkovitega in zaželenega s strani zaposlenih (Klein 1996, 2).

Po Kleinu ima komuniciranje po hierarhični liniji, kjer so v ospredju predvsem linijski vodje, velik komunikacijski učinek (Klein 1996). Kredibilnost sporočila je neposredno povezana s tem, kakšen status ima vir sporočila in ponavadi je status povezan s hierarhično strukturo (Kiesler in Mirson v Klein 1996, 2). Zaposleni pa si ravno tako želijo, da jim pomembne, uradne informacije posreduje njihov neposredni vodja, ki mora biti dobro in natančno informiran. Jablin tako neposrednega vodjo prepozna kot najpomembnejšega in prvega predstavnika organizacije (Jablin v Klein 1996, 3).

Klein opozori tudi na velik vpliv posameznikov, ki imajo neformalno moč v organizaciji. To so ponavadi predstavniki različnih sindikalnih organizacij, ki delujejo v organizacijah (Klein 1996, 3).

Klein je na osnovi svojih raziskav na področju pomenov in vpliva učinkovitega komuniciranja na delavce v proizvodnji prišel do ugotovitev, da so največjo pozornost pri delavcih vzbudile informacije s področja delovnih standardov, ocenjevanja posameznika, delovnih pričakovanj, izboljšanj učinkovitosti in tehničnih, na delo vezanih informacij (Klein 1996). Informacije, ki neposredno vplivajo na posameznikovo področje dela, se bolje ohranijo v spominu (Pincus v Klein 1996, 3), medtem ko se informacije, ki se nanašajo na organizacijo oziroma tovarno ali druge delavce, hitreje pozabijo (Klein 1996, 3).

### 3 Vodenje

Osnovna opredelitev pojma vodenja v ožjem pomenu (Možina in drugi 2002, 58) je sposobnost in dejavnost managerja, da doseže, da mu zaposleni sledijo in da izberejo tisto, kar si je zamislil. To doseže s komuniciranjem, spodbujanjem (motiviranjem), s svojo osebnostjo in delovanjem.

Lahko bi tudi rekli (Možina in drugi 2002, 499), da je vodenje sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Pri tem ne gre za enkratno dejanje, ampak niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev.

Osnovne štiri sestavine vodenja so (Možina in drugi 2002, 499):

- Vodja: vodje imajo različna mnenja o tem, kaj je glavna naloga vodje. Eni menijo, da je njihova glavna naloga uspešno izvajanje nalog, drugi, da je najpomembnejše ustvarjati dobre odnose, in tretji, da je njihova naloga prevzemanje celotne odgovornosti za sprejete cilje.
- Skupina: stanje v skupini je lahko harmonično, prevladuje motiviranost za delo in medsebojno sodelovanje ali pa vlada neenotnost, nasprotovanje, napetost, kar negativno vpliva na izvajanje nalog.
- Člani: vsak, ki vstopa v organizacijo, ima neka pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, plačilu, možnostih napredovanja, usposabljanju, zadovoljstvu z delom itd., vendar to ni vedno v soglasju s stališči v skupini ali je celo v nasprotju s cilji vodje.
- Okolje: vodja, skupina in člani se interakcijsko povezujejo s spremenljivkami iz okolja v organizaciji.

Spremenljivke iz okolja v organizaciji pa so (glej sliko 3.1):

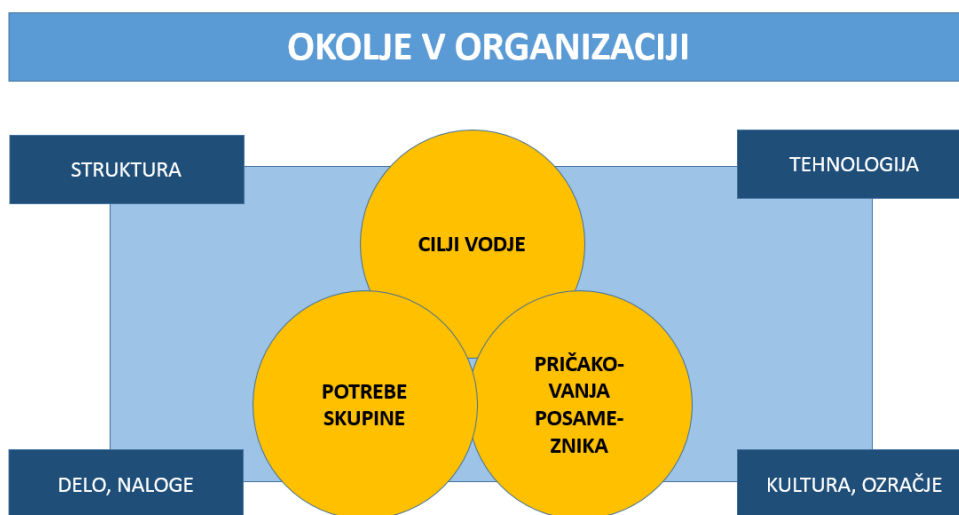
- Struktura: obstajajo različne strukture, od tistih, ki dopuščajo veliko svobode, do tistih, ki tega ne dopuščajo. Obstajajo centralizirani ali decentralizirani sistemi. Poleg tega ima lahko organizacija več ravni vodenja oziroma je bolj ploska, se pravi brez hierarhije.
- Tehnologija: nekatere tehnologije imajo točno določene programe in postopke, druge dopuščajo svobodo izbire.
- Delo, naloge: podobno kot pri tehnologiji so tudi delovni postopki in naloge lahko točno predpisani v navodilih in poslovniki ali pa je vsaj delno prepuščeno posamezniku, da si oblikuje svoj način in sistem dela.



- Kultura, ozračje: v vsaki organizaciji je značilen določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. Le-to vpliva na delo ljudi, zato mora vodja upoštevati te dejavnike. (Možina in drugi 2002, 499)

O vodenju govorimo, če nekdo vpliva na druge, tako da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in timom pa mora zadovoljiti obe strani. Pri tem je naloga vodje usklajevanje zgoraj navedenih sestavin vodenja v smiselno produktivno celoto, kot jo prikazuje slika (glej slika 3.1).

Slika 3.1: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje



Vir: Možina in drugi (2002, 499).

Vodja tima mora zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme in ugotavljati, kdaj bo najbolj primeren trenutek, da bi jih rešili, da bi prišli do skupne odločitve. Trije pomembnejši vidiki dela vodje v timu so (Možina in drugi 2002, 565):

- ravnanje ob nesoglasjih: izkušen vodja ustvarja različne situacije, v katerih se kažejo različna, tudi nasprotna mnenja članov. Tako nastajajo nesoglasja, ki so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno ozračje. Ravnanje ob nesoglasjih je uspešno, če vodja dopušča različna mnenja, ne hiti z zaključki in loči med izrekanjem in ocenjevanjem idej. Pomembnejša lastnost timskega vodje je občutljivost in dovzetnost za razlike v timu, zaradi katerih izbira ustrezen način vodenja.
- ravnanje s časom: uspešno uporabljanje časa pomeni, da mora vodja vzdrževati primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega izražanja in omejevanjem časa.

Hiteti na sestanku samo zaradi tega, da bi čim prej prišli do sklepa, ne koristi dosti. Če člani menijo, da niso imeli priložnosti izraziti svojih stališč, so nezadovoljni in se neradi odločajo. Če pa vodja razpravo zavlačuje v nedogled, pri članih uplahne zanimanje in se začnejo dolgočasiti.

- ravnanje ob spremembah: v različnih situacijah timskega dela so predlogi članov različni po strokovni tehtnosti in po učinkovitosti. Nekateri želijo na silo prepričevati druge, češ da mora navsezadnje kdo spremeniti svoja mnenja, če so si nasprotna. Če je predlog za spremembo dober, naj se mu vodja pridruži, če ne, naj podpre tistega, ki je boljši. Če dobri predlog zagovarja manjšina, jo mora zaščititi, ker jo bo sicer večina preglasovala, in sicer tako, da ji da možnost, da se izreče in tako vpliva na druge. Kadar manjšina ali kak član pri svojem podajanju ni jasen ali se izraža pomanjkljivo, ga vodja dopolni in spodbudi k natančnejšem podajanju. Vloga vodje pri uglasovanju sprememb je zelo pomembna, saj mora tudi sam nenehno spreminjati svoje vloge. Enkrat je v informacijski vlogi, drugič v pregledovalni, tretjič v pogajalski in tako naprej.

### **3.1 Ravni managerjev v podjetju**

V podjetjih imamo različne funkcije – na eni strani imamo managerje in na drugi strani operativce. Med managerji so razlike, saj vsi ne opravljajo enakega dela. Glede na ravni managementa jih ločimo na (Možina in drugi 2002, 54):

- vrhovni management,
- srednji management,
- management prve ravni,

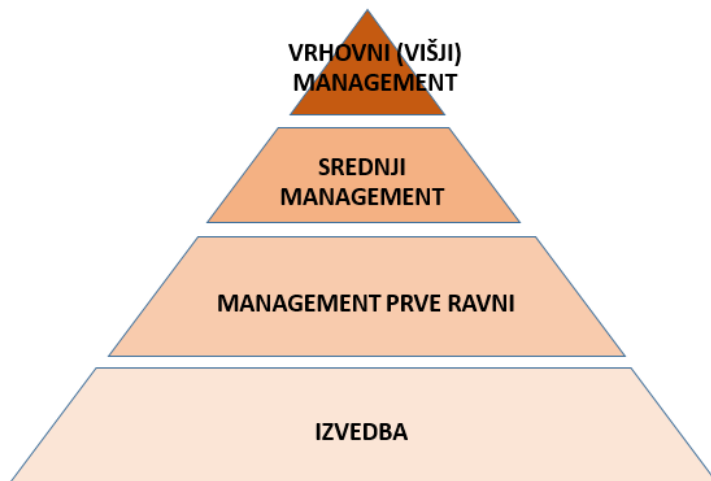
kot prikazuje slika (glej slika 3.2).

Vrhovni management predstavljajo managerji podjetij, ki v manjših podjetjih usklajujejo predvsem poslovne funkcije (nabavna, kadrovska, proizvodna, prodajna in finančna), v večjih podjetjih, ki so sestavljena iz več bolj ali manj neodvisnih poslovnih enot, usklajujejo poslovne enote.

Med srednjo raven managementa prištevamo managerje poslovnih funkcij in managerje poslovnih enot. Operativno so razmeroma samostojni, vendar sodelujejo v usklajevanju celotnega poslovanja.

Delo zaposlenih specialistov, izvajalcev ali operativcev neposredno uravnavajo nižji managerji ali managerji prve ravni. Po navadi jih imenujemo delovodje, skupinovodje in podobno. Poleg managerskega dela vedno opravljajo tudi izvedbeno delo, podobno kot specialisti. Vendar jih kljub temu štejemo k managerjem, saj imajo podrejene izvajalce, katerih delo usklajujejo.

Slika 3.2: Ravni managementa



Vir: Možina in drugi (2002, 54).

Vrhovni management je tako odgovoren za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji, pri tem opredeli vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategijo celotne organizacije. Vrhovni management je tudi tisti, ki zastopa organizacijo v javnosti ter v poslovnih in upravnih zadevah.

Srednji management vzpostavi klimo v vsakem oddelku. Njegova naloga je, da v sodelovanju z zaposlenimi določi specifične strategije in cilje, ki so usklajeni s strategijami in cilji organizacije, ter da poskrbi za njihovo jasno razumevanje.

Linijski management je odgovoren za prepoznavanje potreb, ki motivirajo podrejene. Prepoznati mora individualne potrebe posameznega zaposlenega ter informacije o potrebah posredovati srednjemu managementu in različnim službam znotraj organizacije. Pri oblikovanju delovnih mest, prepoznavanju potreb, dosežkov in nagrajevanju zaposlenih morajo linijski vodje igrati aktivno vlogo ter tako vplivati na zadovoljstvo pri delu ter neposredno motivirati zaposlene na podlagi njihovih individualnih značilnosti (Snell in Dean 1992, 468).

### 3.2 Proces vodenja in naloge vodje

Mayer je proces vodenja razdelil na posamezna dela (Mayer v Levart 2012, 15):

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje povratnih informacij,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- poverjanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Pomembne naloge vodje po Gardnerju (Gardner v Levart 2012, 16):

- zamišljanje ciljev,
- potrjevanje vrednot,
- motiviranje,
- upravljanje,
- izgradnja učinkovitih skupin,
- pojasnjevanje,
- simbolni vidik vodenja,
- zastopanje skupine,
- obnavljanje.

Yukl označuje vodenje kot vplivanje na (Yukl v Levart 2012, 15–16):

- interpretacijo zunanjih dogodkov,
- izbiro ciljev in strategij, ki jim bodo zaposleni sledili,
- motivacijo sodelavcev za doseganje ciljev,
- vzajemno zaupanje in sodelovanje sodelavcev,
- organizacijo delovnih aktivnosti,
- razvoj spretnosti in samozavesti sodelavcev,

- učenje in deljenje novega znanja s sodelavci,
- nabor zunanje podpore in kooperacije.

### **3.3 Kompetence vodje**

Boyatzis je opredelil kompetence na splošno kot tiste značilnosti (motivi, lastnosti, znanje, spretnosti, veščine, samopodoba in družbena vloga), ki jih posameznik potrebuje za dobro in uspešno opravljeno delo oziroma za učinkovitost na delovnem mestu (Boyatzis v Lorber 2012, 62).

Kompetence vodij lahko združimo v šest skupin (Boyatzis in drugi v Lorber 2015, 65):

- strokovne kompetence: na tem mestu govorimo o strokovni usposobljenosti posameznika, da izpolni cilje v največji možni meri.
- medosebne kompetence: med te kompetence sodijo odločnost, empatija, komuniciranje, prepričevanje, odprtost.
- vodstvene kompetence: sem lahko štejemo vizionarstvo, opolnomočenje, timsko vodenje, poučevanje, upravljanje sprememb.
- kompetence učinkovitosti: v tem sklopu so kompetence, kot so zaznavanje, analitično mišljenje, odločanje, pogon in vzdržljivost, upravljanje časa in pripravljenost razumevanja in spoštovanja različnih mnenj.
- kompetence dobrega počutja združujejo fizično stanje, duševno stanje, socialno stanje, duhovno stanje, obvladovanje stresa ter ponižnost v smislu razumevanja lastnih mej.
- samozavest: pri tej kompetenci govorimo o sposobnosti posameznika, da dovolj ceni in spoštuje sebe ter svoj pogled na način razmišljanja, čutenja in delovanja.

### **3.4 Vodenje in komuniciranje**

Vodenje in komuniciranje sta dve med sabo tesno prepleteni področji organizacijskega vedenja. Zaradi pomembnosti obeh bi morale organizacije težiti k čim bolj uspešni integraciji. Po Smithu je tako za uspešno vodenje in komuniciranje potrebna odprta in učinkovita komunikacija, oblikovanje in vodenje učinkovitih delovnih skupin, občutek osebne odgovornosti vodij, osredotočenost na rezultate in kupca in ne toliko na same procese, poznavanje orodij na področju vodenja in komuniciranja (Smith 2005, 88).

### 3.4.1 Komuniciranje vodij

Komuniciranje vodij lahko analiziramo skozi dva komunikacijska vidika, in sicer izmenjavo informacij ter kakovost odnosov vodja-vodeni. Če se že drugi nanaša bolj na način samega komuniciranja, se prvi nanaša predvsem na vsebino oziroma izmenjavo različnih vrst informacij v več smeri, ponavadi od zgoraj navzdol ter od spodaj navzgor.

Katz in Kahn sta se še posebej osredotočila na enega od temeljnih osnovnih sestavin komunikacijskega procesa, to je smer informacijskega toka, ter predlagala pet vrst informacij, ki odražajo komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi (Katz in Kahn v Bakar in drugi 2008, 15):

- navodila za delo,
- utemeljitev,
- postopki in prakse,
- povratna informacija,
- razlaga ciljev.

Omenjena avtorja opredelita tudi komuniciranje od podrejenih do njihovih vodij skozi informacije, ki zanimajo podrejene (Katz in Kahn v Bakar in drugi 2008, 15):

- informacije o njih samih, njihovi uspešnosti in problemih,
- problemi njihovih sodelavcev,
- organizacijske prakse in politike,
- kaj mora biti narejeno in na kakšen način.

Na osnovi serije kvalitativnih in kvantitativnih raziskav so v nadaljevanju Huseman in drugi razvili sedem vrst komuniciranja, ki se pojavljajo med vodjo in podrejenimi (Huseman in drugi v Bakar in drugi 2008, 15):

- usmeritev,
- posredovanje informacij,
- navajanje razlogov,
- povratna informacija,
- pozitivno izražanje,
- negativno izražanje in
- sodelovanje.

### **3.4.2 Komunikacijski odnos nadrejeni – podrejeni**

Interni odnosi ali odnosi z zaposlenimi se nanašajo na vodje in njihove podrejene in predstavljajo najpomembnejšo vrsto vseh odnosov, v katere je vključena organizacija. Interno javnost sestavljajo tako najdragocenejši organizacijski viri, to so ljudje.

Hanson je v svoji raziskavi, ko je pet let preučeval 40 glavnih podjetij, odkril, da je obstoj dobrih medosebnih odnosov med vodji in delavci trikrat močnejši pokazatelj dobičkonosnosti. Kot pokazatelji so se slabše odrezali tržni delež, kapitalna intenzivnost, velikost podjetja in stopnja rasti prodaje (Hanson v Hargie in Tourish 2000, 6).

Komunikacijski odnos med nadrejenim in podrejenimi se odraža skozi kvaliteto in kvantiteto socialnih interakcij, ki jih lahko raziskujemo skozi različne komunikacijske konstrukte, kot so frekventnost in način komuniciranja, vsebina ter tok komunikacij (Brunetto in drugi 2011, 228).

Prvi gradnik uspešnega odnosa zasedajo frekventne oziroma redne interakcije (Brunetto in drugi 2011, 228).

V naslednjem koraku je potrebno zagotoviti pravi način komuniciranja med nadrejenim in njegovimi podrejenimi. Tukaj so zelo učinkoviti manj formalni komunikacijski procesi ter neformalno komuniciranje, na katerega se zaposleni zelo zanesejo, še posebej v primeru, ko formalni komunikacijski procesi ne opravljajo dobro svojega dela. Tako organizacije kot vodje se morajo zavedati pomena in socialnega kapitala, ki ga imajo neformalni kanali komuniciranja oziroma govorice ter jih v čim večji meri poznati in spremljati (Brunetto in drugi 2011, 228).

Pri tretjem gradniku dobrih odnosov so bolj učinkovite posredne komunikacijske strategije in načini, ko vodje uporabljajo managerske prakse krepitev moči zaposlenih, dajejo veliko povratnih informacij, so odprti do idej in pripravljeni poslušati zaposlene, ki izražajo skrbi (Brunetto in drugi 2011, 228).

Kot zadnji konstrukt nastopi še kakovost komunikacijskega toka med nadrejenim in podrejenimi. Komuniciranje med njimi teče v primeru, ko so podrejeni pripravljeni oziroma jim je omogočeno pri svojih vodjih poiskati pojasnila in pomoč za reševanju problemov na delovnem mestu (Brunetto in drugi 2011, 229–230).

Mayfield&Mayfield v nadaljevanju zagovarjata tezo, da je za zaupanje in harmonijo znotraj delovnih odnosov nujno vpeljati učinkovit komunikacijski odnos med nadrejenim in podrejenimi v upravljalne prakse in procese (Mayfield&Mayfield v Brunetto in drugi 2011, 229). Delovni odnosi, v katere zaposleni vstopajo vsakodnevno, vključujejo veliko stikov.

Idealno bi bilo, če bi v delovnih odnosih izpolnjevali naslednjih vsaj sedem kriterijev, ki jih navajajo Cutlip, Center in Broom (Cutlip in drugi 2006, 224):

- samozavest in zaupanje med delodajalcem in delavci,
- poštene, nepristranske informacije, ki prosto potujejo gor in dol po hierarhični liniji, tudi s strani,
- zadovoljujoč status in sodelovanje vsakega posameznika,
- kontinuiteta dela brez konfliktov,
- zdravo in varno okolje,
- uspeh organizacije,
- optimizem glede prihodnosti.

Miles in ostali so raziskovali razsežnosti komunikacijskega vedenja nadrejenih, ki naj bi odražalo delovno in socialno komuniciranje znotraj odnosov med nadrejenim in podrejenim, pri tem so opredelili (Miles in drugi v Bakar in drugi 2008, 15):

- pozitiven komunikacijski odnos,
- navzgor odprto komuniciranje,
- negativen komunikacijski odnos,
- na delo vezano komuniciranje.

Zmožnost delavcev, da komunicirajo o pozitivnih komunikacijskih odnosih in delu, kjer je pomembno odprto komuniciranje navzgor o za delo pomembnih informacijah, vpliva na zdravo funkcioniranje delovne skupine. Da bi dosegli takšno stanje, mora nadrejeni upravljati odnose in na delo vezano komuniciranje tako, da je to v splošno dobro delovne skupine. Odgovornost leži na strani nadrejenega, ki mora vzpostaviti odprtost v komuniciranju, poudarjati pomen kvalitete odnosov in ciljev delovne skupine, ter odvrniti sebe in druge od negativnih komunikacijskih odnosov (Bakar in drugi 2008, 27).

Komunikacijska vidika izmenjava informacij kot vsebinska dimenzija in odnosi med vodjem in podrejenimi kot odnosna dimezija sta med sabo tesno povezana. Watzlawick, Beavin in Jackson tako navajajo, da vsi interpretiramo in določamo pomene ne samo skozi, kaj je bilo rečeno, ampak tudi na kakšen način je bilo povedano (Watzlawick in drugi v Penley in Hawkins 1985, 322).



V praksi je nemogoče ločeno analizirati vsebinsko in odnosno dimenzijo. Vodje večkrat menijo, da je njihov primarni cilj na informacije usmerjeno komuniciranje, vendar je enako pomembna tudi odnosna dimenzija. Temu v prid govori dejstvo, da zaposleni, ko govorijo o informacijah, ki so jih prejeli, ne morejo mimo zaznave, na kakšen način so jim bile informacije posredovane.

## **4 Komunikacijske kompetence**

Področje komunikacijskih kompetenc pridobiva na pomenu. Obstajajo že zelo zgodnje raziskave o tem, pa tudi danes zanimanje zanje ni zamrlo. Raziskave številnih avtorjev (Falcione, McCroskey & Daly, Goldhaber, Porter, Yates, & Lesniak, Richmond & McCroskey, Avtgis & Taber, Teven, McCroskey & Richmond, Iverson & Deery) ugotavljajo povezave in pozitivne učinke na številne organizacijske dejavnike uspešnosti (Madlock 2008b, 89). Izpostavila bi samo nekatere avtorje in njihove ugotovitve. Madlock je ugotovil, da komunikacijske kompetence nadrejenih že na nek način napovedujejo zadovoljstvo zaposlenih z delom in komuniciranjem. Po njegovi raziskavi je tako lažje napovedati, kakšno bo s strani zaposlenih zadovoljstvo z delom in komuniciranjem vodij na podlagi komunikacijskih kompetenc vodij kot stila vodenja (Madlock 2008b, 89). Podobno trdita tudi Berman in Hellweg, ki dokazujeta povezanost komunikacijskih kompetenc nadrejenih z zadovoljstvom njihovih podrejenih (Berman in Hellweg v Madlock 2008b, 89). Raziskava Sharbourgha, Simmonsa in Cantrilla se osredotoča na povezave med uporabo motivacijskega jezika nadrejenih in zaznano učinkovitostjo, komunikacijskimi kompetencami nadrejenih ter zadovoljstvom podrejenih z delom in komunikacijskim zadovoljstvom (Sharbourgh in drugi v Madlock 2008b, 89).

Komunikacijske kompetence zelo na splošno in široko razlaga Spitzberg kot “splošen konstrukt, ki vključuje elemente znanja, motivacije, spretnosti, vedenja in učinkovitosti” (Spitzberg v Berman in Hellweg 1989, 104).

Steele in Plenty združita dva vidika definicije komunikacijskih kompetenc avtorjev Cooleyja in Roacha ter Spitzberga in Cupacha. Tako Cooley in Roach ugotavljata, da gre pri komunikacijskih kompetencah za poznavanje in uporabo primernih komunikacijskih vzorcev v dani situaciji (Cooley in Roach v Steele in Plenty 2015, 296–297), Spitzberg in Cupach pa še dodata vidik učinkovitosti (Spitzberg in Cupach v Steele in Plenty 2015, 296–297). Učinkovita

uporaba primernih komunikacijskih vzorcev, tako menita Spitzberg in Cupach, ni možna brez prilaganja različnim okoljem, v katerih posamezniki delujejo.

Parks opozori še na eno pomembno lastnost kompetentnega komunikatorja, in sicer, da je "kompetenten komunikator tisti, ki skozi komuniciranje maksimizira doseganje svojih ciljev" (Parks v Berman in Hellweg 1989, 105). V organizaciji tako komunicirajo vsi zaposleni, posledično se področje komunikacijskih kompetenc tiče vseh, še posebej pa vodij, ki imajo največji vpliv na doseganje ciljev organizacije. Hunsaker tako pravi, da komuniciranje drži organizacijo skupaj in vodji omogoča usklajevanje vseh dejavnosti med različnimi ljudmi za zagotovitev organizacijskih ciljev (Hunsaker v Jermaniš 2012, 223).

#### **4.1 Komunikacijske kompetence vodij**

Flauto pravi, da je vodenje odvisno od komunikacijskih kompetenc posameznega vodje. To trditev pa utemeljuje s tem, da je komuniciranje temeljna managerska aktivnost za doseg njegovih ciljev (Flauto v Steele in Plenty 2015, 298).

Hunsaker vidi glavne komunikacijske naloge vodij v tem, da pojasnjujejo svojim zaposlenim, kaj je treba doseči, jih motivirajo za zahtevnejša dela, usmerjajo njihove dejavnosti, sporočajo potrebne informacije, sprožajo spremembe, usposabljaajo zaposlene ali rešujejo konflikte (Hunsaker v Jermaniš 2012, 223).

Steele in Plenty opozorita še na pomen učinkovitega komuniciranja vodij, ko morajo znati izluščiti najpomembnejše, da bi dosegli želen namen pri svojih zaposlenih, zagotoviti pravo smer za doseg organizacijskih ciljev kot tudi vplivati na pozitiven pogled s strani vodenih (Steele in Plenty 2015, 298).

Vodja mora imeti dobro razvite komunikacijske kompetence tudi zato, da v vodenih vzbudi zaupanje, podporo in odprtost. »Uspešno vodenje se pojavi, kadar komuniciranje med vodjo in podrejenimi temelji na medsebojnem zaupanju, spoštovanju in pripadnosti.« (Northouse 2007, 159).

Za kompetentne komunikatorje tako veljajo tisti vodje, ki pravočasno posredujejo informacije, aktivno poslušajo, jasno komunicirajo z vsemi v organizaciji ter uporabljajo različne komunikacijske kanale (Shaw v Madlock 2008a, 63).

Uspešen vodja obvlada tako formalno kot neformalno komuniciranje (Hunsaker v Jermaniš 2012, 223). Pri tem je njegova pozornost usmerjena v izmenjavo informacij in v čim bolj odprto komuniciranje, ki pomeni tudi uporabo inštrumenta povratne informacije.

Harris in Nelson opredelita poslušanje kot najbolj uporabljan komunikacijski kanal vodij (Harris in Nelson v Berger 2008, 5). Aktivno poslušanje vodje vključuje vedenja, kot so govorica telesa, npr. očesni stik, določene kretnje in izražanje, postavljanje vprašanj, prepoznavanje odzivov zaposlenega prek pogovora in povzemanje za zagotavljanje obojestranskega razumevanja (Mayfield in Mayfield 2002, 90).

Poslušanje je ključni element medosebnega komuniciranja, saj zaposlenim kaže, da je njihovo mnenje vodjem pomembno, to pa povečuje njihov prispevek in obojestransko spoštovanje (Jermaniš 2002, 224).

Aktivno poslušanje je tudi temeljnega pomena za učenje, razumevanje, reševanje konfliktov in učinkovitega dela vsakega tima. Vodjem pomaga pri izboljšanju morale zaposlenih ter pri odkrivanju in reševanju problemov (Berger 2008, 5).

Med komunikacijska vedenja vodje spada vodenje skozi postopke skupine. Vodja to doseže z določanjem dnevnega reda, obvladovanjem rutinskih stvari in pripravo na naslednji sestanek. Pomembna so tudi vedenja, povezana z nalogami. Vodja mora vpeljati strukturo, ki bo vodila do doseganja ciljev, iskati in posredovati informacije ter utemeljena mnenja, razjasniti in povzeti ideje in najti soglasje. Poleg skupinskih postopkov in vedenj, povezanih z nalogami, pa so pomembne tudi družbene potrebe, ki prispevajo k temu, da je organizacijsko okolje prijetno in harmonično. To lahko doseže vodja z izražanjem čustev, spodbujanjem komuniciranja in vpletenosti, zmanjšanjem napetosti in konfliktov (Fisher in Ellis v Levart 2012, 27–28).

## **4.2 Razvoj in učenje komunikacijskih kompetenc**

Raziskave kažejo, da se komunikacijske kompetence vodij lahko izboljšajo z izobraževanjem, pri tem imajo izboljšave pozitiven učinek na neposredno komuniciranje (Mayfield in Mayfield 2002, 90).

»Zgraditi odlične komunikacijske sposobnosti je osnova za uspešno vodenje.« (Amelio v Levart 2012, 28). Hacknan in Johnson razvijeta zanimiv vidik, ko trdita, da se ravno skozi perspektivo komunikacijskih kompetenc vodij odraža spoznanje, da se ne rodimo kot vodje (Hacknan in Johnson v Steele in Plenty 2015, 297). Komuniciranje, nepogrešljiva aktivnost vsakega vodje, je tako učeča se socialna veščina. Posameznik jo skozi učenje seveda razvije ali

pa ostane nerazvita do konca njegovega življenja. Adler in Rodman ponudita tudi rešitev, ko pravita, da se lahko komunikacijskih kompetenc naučimo ali jih izboljšamo skozi treninge ali skozi opazovanja (Adler in Rodman v Steele in Plenty 2015, 297). Prav zato je toliko bolj pomembno »vseživljenjsko« izobraževanje vodij tudi na področju komunikacijskih kompetenc.

## **5 Komunikacijsko zadovoljstvo**

Komunikacijsko zadovoljstvo je eden od ključnih elementov uspešnosti vsake organizacije. Obstajajo številni avtorji, ki ugotavljajo povezanost komunikacijskega zadovoljstva z učinkovitostjo, produktivnostjo, dobičkonosnostjo (Pincus in drugi v Zwijze-Koning in de Jong 2007, 263). Gregson, Mathieu&Zadjac, Pettit in drugi ter Varona pa komunikacijsko zadovoljstvo povezujejo še z zadovoljstvom pri delu, predanostjo ter delovno motivacijo (Gregson in drugi v Zwijze-Koning in de Jong 2007, 263).

Downs in Hazen navajata splošno definicijo komunikacijskega zadovoljstva, ki predstavlja generaliziran občutek, ki ga ima zaposleni v odnosu do celotnega komunikacijskega okolja (Downs in Hazen 1977, 63). Pri tem sta pomembna dva vidika: informacijski in odnosni. Putti, Aryee in Phua pravijo, da na komunikacijsko zadovoljstvo vpliva izpolnitev posameznikovih zahtev po informacijah o delu, delovnih nalogah in drugih organizacijskih aktivnostih (Putti in drugi v Steele in Plenty 2015, 294). Madlock pa dodaja še medosebne potrebe po ugodju in vključenosti, ki jih lahko zaposleni zadovoljijo v skupnih interakcijah s svojimi nadrejenimi (Madlock v Steele in Plenty 2015, 298).

Downs, Hazen, Quiggens in Medley v nadaljevanju razčlenijo komunikacijsko zadovoljstvo na osem vplivnih dejavnikov (Downs in drugi v Clampitt in Downs 1991, 6–7):

- komunikacijska klima,
- komuniciranje z nadrejenim,
- osebne povratne informacije,
- organizacijska integracija,
- medijska kvaliteta,
- horizontalno komuniciranje,
- korporativna informacija,
- komuniciranje s podrejenimi.

Komunikacijska klima je eden najmočnejših faktorjev, na katerega se tudi zaposleni najprej spomnijo, ko omenimo komunikacijsko zadovoljstvo. Vključuje komuniciranje na organizacijskih in individualnih ravneh. Po eni strani odraža stopnjo, do katere komuniciranje v organizaciji motivira in stimulira zaposlene za doseganje organizacijskih ciljev, in stopnjo, do katere zaposleni zaznavajo komunikacijska vedenja v organizaciji kot zdrava. Po drugi strani pa meri stopnjo, do katere nadrejeni poznajo in razumejo problem podrejenih in pravila, kako se ocenjuje posameznika (Downs in Hazen 1977, 66).

Komuniciranje z nadrejenim vključuje učinke komuniciranja tako od zgoraj navzdol kot od spodaj navzgor. Zaposleni pri vodji štejejo za pomembne tri glavne kriterije: stopnjo odprtosti nadrejenega do idej, stopnjo poslušanja in posvečanja pozornosti ter še stopnjo usmerjanja na področju reševanja problemov, ki izvirajo neposredno iz delovnega okolja (Downs in Hazen 1977, 66–67).

Zaposlenim je pomembna tudi potreba po informacijah ali oceni uspešnosti njihovega dela s strani nadrejenih, ki se odraža v naslednjem vplivnem faktorju komunikacijskega zadovoljstva - osebni povratni informaciji (Clampitt in Downs 1991, 7).

Organizacijska integracija je povezana z informacijami, ki jih zaposleni prejmejo in se nanašajo na njihovo delo ter sorodne teme, kot je politika podjetja, informacije o tem, kaj se trenutno dogaja v organizaciji, kaj počno različni oddelki in informacije, kadrovske spremembe in podobno. Informacije o teh temah dajejo zaposlenim občutek, da so integrirani v organizacijo (Downs in Hazen 1977, 67).

Pri medijski kvaliteti gre za zadovoljstvo z različnimi kanali komuniciranja. Pri tem zaposleni ocenjujejo učinkovito delovanje glavnih medijev organizacije, npr. organizacijo sestankov, jasnost usmeritev, uporabnost različnih publikacij ter pravo mero informacij (Downs in Hazen 1977, 67).

Pri horizontalnem komuniciranju gre za interakcije med sodelavci. Organizacije zanima, ali je horizontalno oziroma neformalno komuniciranje točno in kontinuirano ter kakšna je dinamika govoric (Downs in Hazen 1977, 67).

Korporativne informacije se nanašajo na doseganje organizacijskih ciljev, na spremembe v organizaciji in na finančno stanje organizacije. Pomembne so tudi informacije iz zunanjega okolja, še posebej, če vplivajo na delovanje organizacije, kot na primer sprejemanje novih pravil

s področja davčne in okoljske zakonodaje ter zakonodaje na področju trga dela (Downs in Hazen 1977, 67).

Komuniciranje s podrejenimi je odvisno od odzivnosti zaposlenih na komuniciranje od zgoraj navzdol in njihovo pripravljenost ter zmožnost reagiranja s povratnimi informacijami. V organizacijah lahko pride do dveh skrajnosti. Za organizacijo ni dobro, če vodje dobijo premalo ali nič informacij. V primeru informacijske nasičenosti pa vodje ne morejo izluščiti tistega, kar je pomembno. Zadovoljstvo s komuniciranjem s podrejenimi lahko ocenjujejo samo vodje (Downs in Hazen 1977, 67–68).

Obstajajo pa še drugačni kriteriji ocenjevanja komunikacijskega zadovoljstva. Downs in Hazen (1977, 64) tako navajata avtorje Levla, Sanborna, Tompkinsa, Zima, Minterja in Jaina in njihove elemente komunikacijskega zadovoljstva (Downs in Hazen 1977, 64):

- razlaga politik kot odgovor na vprašanje zaposlenih,
- razumevanje, kaj se pričakuje od posameznika na področju individualne učinkovitosti,
- vnaprejšnja obvestila o spremembah, iz uradnih virov,
- svoboda pri dajanju predlogov nadrejenim,
- primernost informacij glede tistih zadev organizacije, ki jih prejemniki zaznavajo kot pomembne,
- v kakšnem obsegu so pomembne informacije pridobljene iz virov oziroma medijev, ki jim prejemniki dajejo prednost,
- svobodno izražanje kritik, pritožb,
- dostopnost in dosegljivost nadrejenih,
- stopnja, do katere nadrejeni pokaže trud za razumevanje čustev in problemov podrejenih,
- stopnja, do katere nadrejeni izrazi hvaležnost za dober rezultat,
- stopnja, do katere je najvišje vodstvo odprto in pripravljeno sprožiti komuniciranje.

Po vsem tem lahko rečemo, da je „komunikacijsko zadovoljstvo večplastno in je pomemben barometer dobrega počutja in funkcioniranja organizacije“ (Downs in drugi v Zwijze-Koning in de Jong 2007, 263 ).

## **6 Merjenje komunikacijskega zadovoljstva in komunikacijskih kompetenc**

Obstajajo različni instrumenti, s pomočjo katerih lahko merimo komunikacijske kompetence, komunikacijsko zadovoljstvo in povezavo med obema. Primer instrumenta za merjenje komunikacijskega zadovoljstva je na primer CSQ (ang. Communication Satisfaction Questionnaire). Prav tako obstajajo tudi različne metode za ugotavljanje komunikacijskega zadovoljstva in ena izmed njih je CIT (ang. Critical Incident Technique).

CSQ je pomemben instrument za pridobitev celotnega vpogleda v način, kako zaposleni vrednotijo vidike organizacijskega komuniciranja. Ukvarja se predvsem s stališči in sodbami zaposlenih glede različnih komunikacijskih praks. Prvotno sta ga razvila Downs in Hazen, pri tem sta opredelila osem faktorjev, ki odražajo različne izjave zaposlenih. Medtem ko sta dosti kasneje Gray in Leidlaw predlagala dvofaktorsko rešitev, pri kateri sta upoštevani samo dve razsežnosti, odnosna in informacijska (Gray 2004, 428–429).

Metoda CIT pa raziskuje izredne pozitivne in negativne komunikacijske izkušnje, za katere se domneva, da vplivajo ali predstavljajo splošno raven komunikacijskega zadovoljstva. Razvil jo je Flanagan kot orodje za zbiranje opazovanj človeškega vedenja in za določanje kompetenc, potrebnih za člane posebnih poklicev ali skupin. Posodobljena s strani Goldhaberja in Rogerja, je danes del mnogih raziskav (Booth, 1986, 1988; Downs in Adrian, 2004; Hamilton, 1987; Hargie in Tourish, 2000). Za metodo se tako skriva glavni namen, ki je v tem, da interna čustva zadovoljstva ali nezadovoljstva zaposlenih izvirajo iz dejanskih oziroma realnih izkušenj. Zaposleni odgovarjajo na način, da se spomnijo in opišejo komunikacijsko izkušnjo, ki so jo občutili kot učinkovito ali neučinkovito in glede katere so doživljali jasna pozitivna ali negativna čustva. Zaposleni tako natančno opiše, kaj točno se je zgodilo, kdo je bil vključen in kakšen je bil učinek izkušnje (Gray 2004, 429–431).

Z inštrumentom ICSI (ang. The Interpersonal Communication Satisfaction Inventory) merimo komunikacijske kompetence vodij. Vprašalnik za merjenje komunikacijskih kompetenc so razvili Monge, Backman, Dillard in Eisenburg (Steele in Plenty 2015, 302–304). Meri naslednje dimenzije, ki ocenjujejo kompetentnega vodjo: pravočasno posredovanje informacij in odgovorov, aktivno poslušanje drugih, ki imajo drugačne poglede, jasno in telegrafsko komuniciranje in uporaba različnih komunikacijskih kanalov.

## **7 Študija primera – interno komuniciranje vodij v podjetju Revoz**

V empiričnem delu bom po uvodni predstavitvi podjetja Revoz, njegovega sistema internega komuniciranja, izobraževalnih programov na področju pridobivanja komunikacijskih in vodstvenih kompetenc in pa predvsem po predstavitvi novih orodij medosebnega komuniciranja, ki jih uporabljajo vodje osnovnih delovnih enot v proizvodnji, izvedla polstrukturirane intervjuje s skupino vodij nižjih hierarhičnih ravni ter opravila razgovore s fokusnimi skupinami, ki jih sestavljajo delavci iz osnovnih delovnih enot v proizvodnji, ki jih vodijo preučevani vodje.

### **7.1 Revoz del Skupine Renault**

Revoz je proizvodno podjetje in ena od 36 tovarn Skupine Renault, ki je svetovno znana francoska avtomobilska znamka s prodajo več kot 30 modelov avtomobilov v 125 različnih državah sveta. Revoz je s trenutno proizvodnjo dveh modelov renault twingo in smart for four del dinamičnega internacionalnega razvoja Skupine Renault, ki se opira na svoje centre oblikovanja in inženiringa, proizvodna podjetja in prodajne mreže z namenom, da zadovolji široka pričakovanja potrošnikov na različnih svetovnih trgih.

Renault ostaja prva francoska avtomobilska znamka na svetu, v Evropi pa je trenutno vodilna znamka v segmentu električnih vozil in lahkih gospodarskih vozil. Skupina Renault je v zadnjih letih naredila pomemben napredek in se približala cilju postati številka dve na evropskem avtomobilskem tržišču, kot del strateške zveze z Nissanom pa želi postati tretja največja avtomobilska skupina na svetu. Zveza Renault Nissan gradi na sinergijah, s katerimi želi spodbuditi mednarodno rast. Carlos Ghosn, predsednik Zveze Renault Nissan, vidi zvezo kot v svetu doslej „edino delujočo skupino dveh podjetij, ki uspešno sodelujeta skupaj, pri tem ohranjata vsaka svojo identiteto, znamko in različna geografska pozicioniranja“ (Renault 2015, 3). Revoz v zadnjem strateškem partnerstvu, ki sta ga sklenila Zveza Renault Nissan in Daimler, aktivno sodeluje s proizvodnjo modela smart for four.

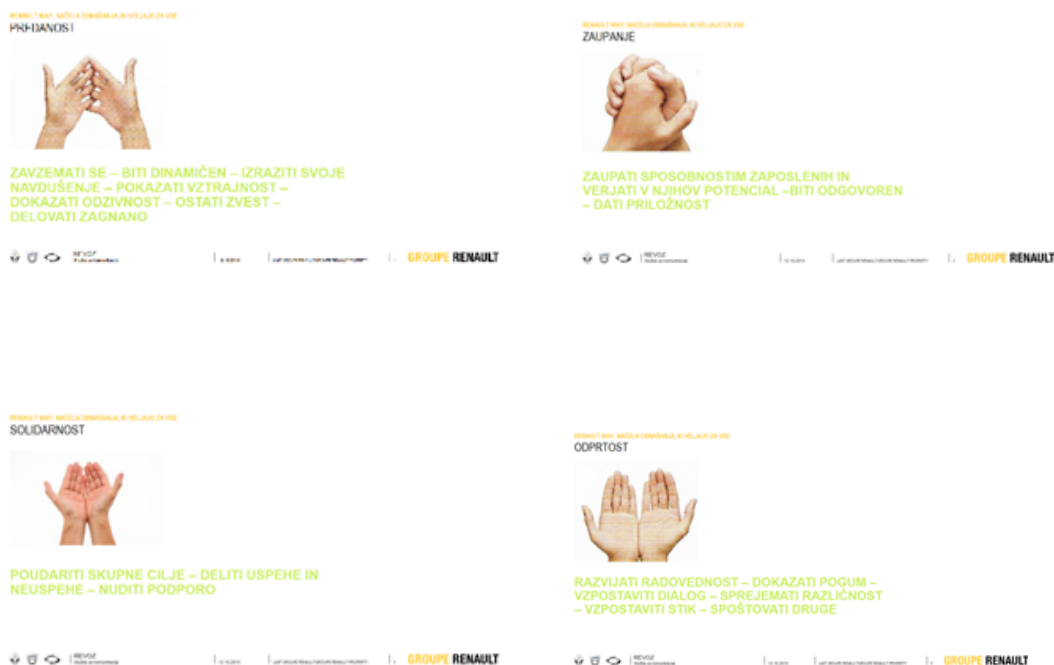
Skupina Renault želi biti inovativno podjetje, ki je blizu ljudem. Svojo jasno vizijo uresničuje z oblikovanjem podjetniške kulture in z opredelitvijo načinov obnašanja v okviru »Renault way«, ki izpostavlja slogan: „Prizadevamo si pritegniti in zadržati najbolj nadarjene in najboljše zaposlene.“ Gre za načela vedenja in ravnanja, po katerih naj bi povsod po svetu prepoznali “renaultovca” in ki velja za prav vse zaposlene v Skupini Renault.



Temeljne Renaultove vrednote, ki jih pri svojem delu spoštujejo zaposleni (Glej sliko 7.1):

- pripadnost znamki pomeni biti za zgled ter s svojim osebnim zavzemanjem in pripadnostjo podjetju prispevati k učinkovitosti,
- zaupanje se izraža na dva načina: vi zaupate drugim in drugi zaupajo vam ne glede na hierarhično raven,
- solidarnost je vrednota, ki vodi v doseganje skupnih ciljev s pomočjo redne izmenjave mnenj, nudenja podpore sodelavcem in drugim enotam v podjetju,
- odprtost med sodelavci pomeni v Renaultu razvijati radovednost, vzpostaviti dialog, biti odprt za raznolikost in spoštovati druge.

Slika 7.1: Načela vedenja “Renault way”



Vir: Revoz (2011a).

Pri vsakodnevnem delu pa zaposleni stremijo k (Glej sliko 7.2.):

- iskanju preprostih in učinkovitih rešitev,
- dajanju pobud in predlogov ter
- uresničevanju sprejetih odločitev.

Slika 7.2: Načela ravnanja “Renault way”



Vir: Revoz (2011a).

Renault je v sklopu razširjanja načel obnašanja in ravnanja “Renault way” do vseh zaposlenih osrednjo vlogo namenil vodjem, ker se zaveda, da je od ravnanja vodje odvisno, kakšna bo kultura v organizaciji. Razvil je “Renault Management Way”, ki pomeni standard na področju vodenja v Renaultu, vodjem pa namenil ključno vlogo pri uresničevanju načel “Renault way”. S pomočjo oblikovanja strategije vodenja v okviru »Renault Management Way« Renault določa vloge in pravila vodenja, in sicer tako, da vodjo opredeljuje kot voditelja, “coacha” in usmerjevalca, ki je podjetju pripaden, transparenten in odprt do vseh, tudi do drugačemislečih.

## 7.2 Strategija Revoza izhaja iz Renaultove strategije “Drive the change”

Renaultov strateški načrt „Renault 2016 – Drive the Change“, ki predvideva rast prodajnih količin in zagotavljanje prostega denarnega toka, temelji na ambiciji Renaulta, ki je usmerjena v nenehno razvijanje in motivacijo zaposlenih ter učinkovito uporabo njihovih kompetenc za

doseganje učinkovitosti in zastavljenih ciljev podjetja. Strateške smernice Renaulta, njegova politika kakovosti, njegova politika trajnostnega razvoja in usmeritve Direkcije za proizvodno in logistično dejavnost vodijo podjetje Revoz v doseganje ciljev na področju varnosti, kakovosti, stroškov, rokov, človeških virov in okolja. Če je na eni strani Renaultov razvoj povsem centraliziran, pa je zato vsaka industrijska podružnica posebej dolžna zagotavljati stalno izboljševanje proizvodnega procesa (Glej sliko 7.3).

Slika 7.3: Strateški načrt Renaulta in strateški načrt Revoza



Vir: Revoz (2016a).

Glavni cilj Revoza je, da s svojo učinkovitostjo ostane v vrhu ne samo Renaultovih tovarn ampak tudi tovarn Zveze Renault Nissan in dokaže svojo sposobnost prilagajanja v še tako nepredvidljivem gospodarskem okolju. Poslanstvo podjetja Revoz je proizvajati kakovostne izdelke v predvidenih rokih, upoštevajoč razmere na trgu, in pri tem skrbeti za razvijanje kompetenc zaposlenih, spodbujanje njihove motiviranosti in zavzetosti. Vsi viri, vse zmožnosti in kompetence ter strokovnost vsakega posameznika so adut podjetja, da uspešno uresniči cilje Revoza na področju varnosti, kakovosti, stroškov in rokov. Revoz si je v letu 2016 zadal za cilj, da se prek treh glavnih strateških prednostnih nalog varnost, kakovost in konkurenčnost ponovno zavihti v sam vrh tovarn Zveze Renault Nissan. V nadaljevanju jih bom podrobneje predstavila.

Varnost in zdravje zaposlenih je najpomembnejša prioriteta ne samo podjetja Revoz ampak celotne Skupine Renault, ki je v letu 2015 v okviru t.i. plana varnosti opredelila 10 temeljnih pravil varnosti in varnega dela, ki so jih morale vse proizvodne enote vpeljati v svoje vsakodnevne aktivnosti. Varne delovne razmere so pomembni dejavniki počutja zaposlenih, ki neposredno vplivajo na njihovo zadovoljstvo in kakovost dela (Glej sliko 7.4).

Slika 7.4: Plakat je del Renaultove kampanje 10 temeljnih pravil varnosti



**VARNOST, NAŠA PRVA SKRB.**



Vir: Revoz (2016a).

Revoz tako veliko pozornost namenja varnosti zaposlenih ter urejenosti in učinkovitosti delovnih mest, ki omogoča zaposlenim, združenim v posameznih oddelkih oziroma osnovnih delovnih enotah, da po standardnih postopkih uredijo svoje delovno okolje. Njihove aktivnosti na tem področju tako vplivajo na urejenost delovnega mesta, zmanjšanje izgub, izboljšanje ergonomskih pogojev, varnosti in na boljše počutje zaposlenih.

Proizvajati ustrezno in dosegati vsakodnevno odličnost na področju kakovosti predstavljata za vse zaposlene v Revozu cilj, ki prispeva k učinkovitosti in uspešnosti tovarne. To Revoz dosega z doslednim spoštovanjem načel, pravil delovanja in z dosledno uporabo orodij iz nabora Proizvodnega načina zveze – APW (ang. Alliance Production Way)<sup>2</sup>. Od leta 2015 Revoz sledi Proizvodnemu načinu Zveze, katerega osnovno vodilo je sinhronizacija s kupcem oz. z njegovimi pričakovanji.

Brezkončno prilagajanje kupčevim pričakovanjem pa je možno samo s sprejetjem zaveze, da ne sprejemamo in ne povzročamo napak na delovnem mestu. Značilnost proizvodnega načina zveze sta dva brezskkončna procesa:

- sinhronizacija s kupci in
- proces prepoznavanja problemov in uvajanja rešitev.

Brezkončna sinhronizacija s kupci temelji na izboljšanju proizvodov in procesov, da bi zadovoljili pričakovanja kupcev. Pri tem se tovarna opira na tri načela: „Nikoli ne sprejmi napake, nikoli ne proizvedi napake in nikoli napake ne spusti dalje.“

Da bi podjetje zagotovilo brezkončen proces prepoznavanja problemov in uvajanja rešitev je vpeljalo in utrdilo posebna orodja, ki izhajajo iz Proizvodnega načina Zveze (APW) na vseh vodstvenih ravneh, dnevne sestanke kakovosti v vseh osnovnih delovnih enotah v proizvodnji, opazovanje delovnih mest kot temeljne aktivnosti za vsakodnevno preverjanje spoštovanja standardov in iskanja izboljšav.

Na ta način je podjetje aktivno vključilo vse vodje in zaposlene v dnevno reševanje problemov s poudarkom na izboljšanju varnosti in obvladovanju kakovosti na samem delovnem mestu. To pa je možno doseči le s spoštovanjem zaposlenih, z nenehnim razvojem njihovih kompetenc ter s prenosom odgovornosti na sodelavce.

### **7.3 Revozova prizadevanja pritegniti in zadržati zavzete sodelavce**

V Revozu je trenutno 2.056 zaposlenih, od tega 1.406 v neposredni proizvodnji, 650 v spremljevalnih službah.

---

<sup>2</sup> Gre za skupen proizvodni sistem tako Renaulta kot Nissana, ki ga je Skupina Renault vpeljala na temelju lastnih izkušenj in izmenjave dobrih praks Nissanovega proizvodnega Sistema in sistema proizvodnje Renault.

Podjetje si prizadeva pritegniti in zadržati zavzete sodelavce. Skrbi za strokovni in osebni razvoj zaposlenih. Sistematično načrtuje poklicni razvoj ključnih kadrov ter potencialov, njihove namestnike in naslednike. Mnogim sposobnim posameznikom omogoča strokovni razvoj v mednarodnem okolju. Pomemben pripomoček pri vodenju razvoja zaposlenih predstavljajo letni osebni razgovori z zaposlenimi, ki jih Revoz izvaja že od leta 1993 dalje. V preteklih letih je Revoz obnovil sistem denarnega nagrajevanja in ga utemeljil na zahtevanih kompetencah za določena dela ter uvedel podrobnejša pravila napredovanja po posameznih področjih dela. Na ta način želi svojim zaposlenim omogočiti jasen vpogled v razvoj poklicne poti z vnaprej znanimi pogoji in možnostmi napredovanja

Spreminjajoče se in vedno višje zahteve trgov zahtevajo stalno dopolnjevanje znanj in veščin zaposlenih skozi celotno delovno dobo. Zato je nujno trajno izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih. Revoz deluje kot učeča se organizacija, saj se zaveda pomena vseživljenjskega učenja. Samo z ustreznimi kompetencami in s pravim znanjem bo podjetje učinkovito na zahtevnem konkurenčnem trgu. Z razvito izobraževalno dejavnostjo spodbuja nenehno učenje vseh zaposlenih. S tem zagotavlja ustrezno usposobljenost za delo ter posledično večjo učinkovitost, uspešnost in zadovoljstvo pri delu.

## **7.4 Komuniciranje v Revozu**

Revozova Služba za komuniciranje in javne zadeve sprejema in razširja komunikacijske cilje službe za komuniciranje znotraj Direkcije za proizvodno dejavnost in logistiko Skupine Renault.

Štirje prednostni cilji komuniciranja v proizvodni dejavnosti:

1. Promovirati in ščititi ugled podjetja in različnih poklicev.
2. Spremljati management pri razširjanju strategije podjetja in proizvodne dejavnosti.
3. Krepiti motivacijo in zavzetost zaposlenih z glavnim poudarkom na izvajanju politike priznavanja in učinkovitejšem prenosu informacij do sodelavcev v neposredni proizvodnji.
4. Prispevati k napredku in k učinkovitosti komuniciranja.

Služba za komuniciranje in javne zadeve skrbi za pripravo in razširjanje različnih komunikacijskih programov za splošno interno javnost, ki jo sestavljajo vsi zaposleni s posebnim poudarkom na zaposlenih v neposredni proizvodnji. V spodnji tabeli (Glej tabelo



7.4.) so predstavljena vsa glavna orodja internega komuniciranja v podjetju, ki so razdeljena glede na kanal komuniciranja, vir informacij, ciljno skupino, pogostost komuniciranja ter vsebino.

Pri tem Služba za komuniciranje in javne zadeve posebno pozornost namenja zaposlenim v neposredni proizvodnji, ki imajo zaradi specifik delovnih pogojev omejen dostop predvsem do elektronskih kanalov komuniciranja. Za posredovanje informacij in vsebin, ki zanimajo zaposlene v neposredni proizvodnji, uporablja pisne kanale in kanale medosebnega komuniciranja, pri tem glavno pozornost namenja vodjem osnovnih delovnih enot v proizvodnji in mreži predstavnikov za komuniciranje, ki imajo jasne komunikacijske vloge in so na nek način podaljšana roka Službe za komuniciranje in javne zadeve.

Zaposleni v proizvodnji se z aktualnimi dogodki in novicami lahko seznanijo prek komunikacijskih panojev, ki so razporejeni po vseh proizvodnih oddelkih, in TV zaslonov, ki nudijo informacije v tako rekoč dejanskem času. Za zaposlene v spremljevalnih dejavnostih pa so na voljo spletni portal matičnega podjetja Renault in Revozove intranetne strani, na katerih so objavljeni vsi pomembnejši dogodki in novice v podjetju. Vsem zaposlenim je od maja 2014 na voljo interno glasilo Aktualno za zaposlene, ki povzema aktivnosti s področja treh prednostnih usmeritev podjetja, v letu 2016 so to varnost, kakovost in konkurenčnost.

V skladu s cilji Renaultove direkcije za komuniciranje, da imajo vsi zaposleni na voljo revijo Skupine Renault Global v maternem jeziku, Služba za komuniciranje in javne zadeve izdaja tudi slovensko različico te revije.

Poseben program orodij medosebnega komuniciranja, ki ga je skupaj z vodstvom tovarne pripravila Služba za komuniciranje in javne zadeve, pa bom predstavila kasneje v poglavju Ugotovitve.

Tabela 7.1: Glavna orodja komuniciranja v Revozu za vse zaposlene

VRSTA ORODJA	KOMUNIKACIJSKI KANAL	VIR INFORMACIJ	CILJNA SKUPINA	FREKVENCA	VSEBINA
KROG VARNOSTI	MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE (na dvoje oči ali skupinsko)	VODJA ODE	VSI ZAPOSLENI	DNEVNO KOMUNICIRANJE (za službe, ki niso vezane na proizvodnjo, tedensko)	VARNOST, UREJENOST DELOVNEGA MESTA, DOBRO POČUTJE
SESTANKI NA PODROČJU KAKOVOSTI (V podjetju se je uveljavil izraz animacije.)	MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE (skupinsko)	VODJA ODE	ZAPOSLENI V NEPOSREDNI PROIZVODNJI	DNEVNO KOMUNICIRANJE	NAPAKE PRI DELU, ANALIZA VZROKOV
OPAZOVANJE DELOVNEGA MESTA	MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE (na dvoje oči)	VODJA ODE	ZAPOSLENI V NEPOSREDNI PROIZVODNJI	MESEČNO KOMUNICIRANJE	IZVAJANJE DELOVNIH OPERACIJ IN POČUTJE NA DELOVNEM MESTU
MESEČNI INFORMATIVNI SESTANKI (V podjetju se je uveljavil izraz mesečne animacije.)	MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE (skupinsko)	VODJA ODE, VODSTVO TOVARNE, VODSTVO RENAULTA (Direkcija za komuniciranje, Renault, Služba za komuniciranje in javne zadeve, Revoz)	VSI ZAPOSLENI	MESEČNO KOMUNICIRANJE (za službe, ki niso vezane na proizvodnjo, tedensko)	STRATEŠKE TEME, INFORMACIJE V ZVEZI Z DELOVANJEM PODJETJA
ODBORI ZA POSLUŠANJE	MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE (skupinsko)	VODSTVO TOVARNE	FOKUSNE SKUPINE (predstavniki zaposlenih iz vseh služb)	MESEČNO KOMUNICIRANJE	VPRAŠANJA ZAPOSLENIH
OBVESTILA TOVARNE	PISNO KOMUNICIRANJE: KOMUNIKACIJSKI PANOJI IN POŠILJANJE PO ELEKTRONSKI POŠTI (različni elektronski naslovi, npr. komunikacije podjetja, Eloveški viri, Rekreativno društvo Revoz, women@renault)	VODSTVO TOVARNE, VODSTVO RENAULTA (Direkcija za komuniciranje, Renault, Služba za komuniciranje in javne zadeve, Revoz)	VSI ZAPOSLENI	DNEVNO KOMUNICIRANJE	VSA GLAVNA PODROČJA ORGANIZACIJSKEGA DELOVANJA (strategija, kadrovske informacije, informacije o vključevanju podjetja v ožje in širše okolje)
AKTUALNO ZA SODELAVCE	PISNO KOMUNICIRANJE (bilten)	SLUŽBA ZA KOMUNICIRANJE IN JAVNE ZADEVE IN POSAMEZNI ODDELKI V SLUŽBAH	VSI ZAPOSLENI	DVAKRAT MESEČNO	TRI PREDNOSTNE USMERITVE: VARNOST, KAKOVOST, KONKURENČNOST (DOBRE PRAKSE, PREPOZNAVANJE USPEŠNIH POSAMEZNIKOV IN POKLICEV)
GLOBAL	PISNO KOMUNICIRANJE (revija)	DIREKCIJA ZA KOMUNICIRANJE, RENAULT	VSI ZAPOSLENI V SKUPINI RENAULT	VSAK DRUGI MESEC	AKTUALNOSTI V SKUPINI RENAULT (STRATEGIJA, KOMERCIJALNE TEME, POKLICI ...)
TV ZASLONI	PISNO KOMUNICIRANJE	SLUŽBA ZA KOMUNICIRANJE IN JAVNE ZADEVE, DIREKCIJA ZA KOMUNICIRANJE, RENAULT	VSI ZAPOSLENI	DNEVNO KOMUNICIRANJE	KRATKE INFORMACIJE O AKTUALNOSTIH V TOVARNI IN SKUPINI RENAULT
INTRANET	ELEKTRONSKO	SLUŽBA ZA KOMUNICIRANJE IN JAVNE ZADEVE	OMEJEN DOSTOP ZAPOSLENIH V NEPOSREDNI PROIZVODNJI	DNEVNO KOMUNICIRANJE	VSA GLAVNA PODROČJA ORGANIZACIJSKEGA DELOVANJA (strategija, kadrovske informacije, informacije o vključevanju podjetja v ožje in širše okolje)
SKUPNI PORTAL SKUPINE RENAULT, DECLIC IN OSTALA ELEKTRONSKA ORODJA	ELEKTRONSKO	DIREKCIJA ZA KOMUNICIRANJE, RENAULT	OMEJEN DOSTOP ZAPOSLENIH V NEPOSREDNI PROIZVODNJI	DNEVNO KOMUNICIRANJE	KORPORATIVNE INFORMACIJE, INTRANETI POSAMEZNIH ORGANIZACIJSKIH PODRUŽNIC, INFORMACIJE S PODROČJA POSAMEZNIH POKLICEV ...
FACEBOOK	ELEKTRONSKO	SLUŽBA ZA KOMUNICIRANJE IN JAVNE ZADEVE	OMEJEN DOSTOP ZAPOSLENIH V NEPOSREDNI PROIZVODNJI	TEDENSKO KOMUNICIRANJE	AKTUALNOSTI REKREATIVNEGA DRUŠTVA REVOZ
KLUB REVOZ	PISNO (bilten)	SLUŽBA ZA KOMUNICIRANJE IN JAVNE ZADEVE	VSI ZAPOSLENI	ENKRAT MESEČNO	INFORMACIJE O VKLJUČEVANJU PODJETJA IN ZAPOSLENIH V OŽJE IN ŠIRŠE OKOLJE
RAZLIČNI DOGODKI (dnevi odprtih vrat, sprejem jubilarntov, zbori delavcev ob izjemnih priložnostih, tematske razstave)	/	VODSTVO TOVARNE, VODSTVO RENAULTA (Direkcija za komuniciranje, Renault, Služba za komuniciranje in javne zadeve, Revoz)	VSI ZAPOSLENI	NAJMANI ENKRAT MESEČNO	VSA GLAVNA PODROČJA ORGANIZACIJSKEGA DELOVANJA

Vir: Revoz (2016b).

Ena pomembnejših specializiranih internih javnosti Službe za komuniciranje in javne zadeve so vodje. Služba za komuniciranje in javne zadeve tudi za vodje pripravlja obsežne komunikacijske programe, ki jih bom predstavila v poglavju Vodenje v Revozu.



## **7.5 Vodenje v Revozu**

### **7.5.1 Ravni vodenja**

V Revozu je 143 vodij, od tega 13 predstavnikov višjega managementa t.i. vodij služb (med njimi je tudi vodja Službe za komuniciranje in javne zadeve), 34 predstavnikov srednjega managementa, t.i. vodij obratov in 96 predstavnikov nižjega managementa, t.i. vodij osnovnih delovnih enot.

### **7.5.2 Načela vodenja „Renault Management Way“**

Načela vodenja „Renault Management Way“, ki veljajo za vse vodje v Skupini Renault ne glede na njihovo hierarhično raven in poklic, ki ga opravljajo, vodjem namenjajo tri glavne vloge:

- voditelj razširja strategijo in delegira naloge

Kot voditelj mora vodja v prvi vrsti razširjati strategijo in delegirati naloge. Njegova prva naloga je, da usvoji, razširi in posreduje strategijo podjetja na nižjo raven. Na osnovi rednega komuniciranja s svojimi sodelavci postavi operativne cilje. Prispeva k temu, da vsak posameznik razume delovanje podjetja in predvsem njegov osebni prispevek k izpolnjevanju ciljev podjetja. Pravočasno sprejema odločitve na svoji ravni in daje možnost tudi svojim sodelavcem, da storijo enako. Spodbuja preproste rešitve in poskrbi, da je delo opravljeno hitro in pravočasno.

- „coach“ razvija in podpira sodelavce

Kot „coach“ skrbi za razvoj in daje vso možno podporo svojim sodelavcem. Njegov odnos s sodelavci temelji na zaupanju in empatiji. Je redno navzoč med sodelavci, pohvali njihove rezultate, jim nudi podporo ali pomoč pri reševanju problemov. Posameznika spoštuje, tudi tako, da mu dopusti možnost napak in ga spodbuja, da se iz napak nauči. Je nepristranski pri priznavanju sodelavcev. Spoštuje ravnotežje med zasebnim in poklicnim življenjem svojih sodelavcev.

- usmerjevalec vodi sodelavce v prihodnost, k napredku in učinkovitosti

Kot usmerjevalec pa vodja vodi skupino v uspešno prihodnost, ki je možna z neprestanim napredkom in zagotavljanjem učinkovitosti. Pravočasno predvidi potrebe po povečanju kompetenc pri sodelavcih ter vsakogar spodbuja k povečanju delovnih izkušenj in raznolikosti

kompetenc v skrbi za večji napredek podjetja. Podpira uporabo „benchmarkinga“ in išče dobre prakse.

Vsakega vodjo pri svojem delu spremljajo vrednote, kot so pripadnost podjetju, transparentnost na področju komuniciranja in spoštovanje ter sprejemanje različnosti potreb in kultur pri sodelavcih. V nadaljevanju bom vrednote vodij podrobneje razložila:

- pripadnost

Pri vsakodnevem delu mora biti vodja pripaden do podjetja, znamke, strategije, vodij in sodelavcev. Spodbuja in dopušča svobodo govora in konstruktivnega soočenja mnenj pred sprejemanjem odločitev.

- transparentnost

Na področju komuniciranja mora biti vodja transparenten. To pomeni, da mora prispevati k povezovanju sodelavcev za doseganje skupnih ciljev oziroma strategije podjetja. Svojim sodelavcem mora zagotoviti hiter in zanesljiv dostop do informacij, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje dela in osebni razvoj.

- sprejemanje različnosti

Vodja mora upoštevati različnost potreb in kultur pri sodelavcih, dobaviteljih, kupcih in partnerjih. Različnost glede na starost, delovno dobo, spol narodnost ... ne sme biti ovira za vodjo, ko nagrajuje sodelavce za prisevek k napredku podjetja.

### **7.5.3 Naloge vodij osnovnih delovnih enot**

V nadaljevanju bom opredelila še naloge vodij osnovnih delovnih enot v neposredni proizvodnji, ki jim v poglavju Ugotovitve namenim posebno pozornost. Naloge izhajajo iz Revozovega priročnika za vodje, ki ga mora vsak vodja pri svojem delu spoštovati. Vloga vodij osnovnih delovnih enot v proizvodnji oziroma najnižjih hierahičnih ravni pa glede na spodnjo razčlenitev nalog ne vključuje samo aktivnosti na področju organiziranja dela, vodenja zaposlenih in nudenja tehnične podpore, njihov prispevek na področju posredovanja in zbiranja informacij, motiviranja ter spodbujanja zaposlenih k sodelovanju na področju odkrivanja in reševanja problemov s poudarkom na izmenjavi predlogov in mnenj znotraj delovne skupine je ravno tako velik. Vodja pa mora dobro poznati tudi strategijo in cilje podjetja, ki so osnova za specifične cilje vsake osnovne delovne enote.

Glavne naloge vodij osnovnih delovnih enot:

- razširjanje, uvajanje proizvodnih ciljev in planov aktivnosti v osnovni delovni enoti

Vodja razporeja delavce in skrbi za nemoten zagon proizvodnje. Obdeluje dnevne probleme, predvidi priložnosti za razvoj osnovne delovne enote ter predlaga izboljšanja na področju kakovosti, varnosti in stroškov, razvija orodja vizualnega managementa, da svojim zaposlenim lažje razloži načine delovanja, probleme, cilje in plane aktivnosti v osnovni delovni enoti in širše.

- obveščanje, spodbujanje in vodenje zaposlenih

Pozna vsa delovna mesta v svoji osnovni delovni enoti. Vodja vzpostavi dialog s svojimi sodelavci. Razširja informacije, ki so vezane neposredno na delo, ter informacije podjetja (strategija, kadrovske informacije, informacije vezane na splošno delovanje podjetja ...). Skrbi za spoštovanje pravil, ki veljajo v tovarni s področja delovnih pravic, internega pravilnika in navodil varnosti. Zbira informacije svojih sodelavcev in skrbi za izmenjavo le-teh po hierarhični liniji. Vodi dnevne in mesečne sestanke, na katere se predhodno pripravi s pomočjo poslanega gradiva Službe za komuniciranje in javne zadeve ali gradivo pripravi sam.

- razvijanje, izobraževanje, usposabljanje

Vodja določi kompetence, ki so potrebne za opravljanje delovnih operacij v osnovni delovni enoti glede na referenčne standarde. Usposablja in izobražuje svoje sodelavce ali nadaljnje izobraževalce glede na referenčne standarde. Ocenjuje kompetence sodelavcev glede na zahtevane standarde v osnovni delovni enoti. Sodeluje pri izboru novih delavcev, pri tem tudi potrjuje teste spretnosti. Pozna orodja za spremljanje poklicne poti zaposlenih. Pripravi in predlaga spremembe poklicne poti za sodelavce, tudi zunaj osnovne delovne enote.

- zagotavljanje kakovosti in varnosti

Skrbi za spoštovanje standardov, pravil in načel na področju kakovosti in varnosti. Oblikuje kazalce na področju varnosti in kakovosti. Predlaga izboljšave na področju kakovosti proizvoda in procesa v svoji delovni enoti. Spodbuja sodelovanje sodelavcev pri analiziranju vzrokov in iskanju rešitev s področja kakovosti in varnosti.

- določanje in izboljševanje standardov osnovne delovne enote

Vodja pozna standardna proizvodna orodja in programe. Določa in potrdi najboljši standardni način dela, določa zasedenost, čas in organizacijo delovnega mesta. Odloča o dodelitvah delovnih mest zaposlenim glede na kompetence in zahtevane standarde v osnovni delovni enoti.

- vzdrževanje proizvodnih sredstev

Vodja zagotavlja prvo raven vzdrževanja strojev oziroma proizvodnih sredstev. Predlaga rešitve za izboljšanje zanesljivosti proizvodnih sredstev. Odkriva nepravilnosti.

(povzeto po Revozovem priročniku za vodje)

#### **7.5.4 Orodja komuniciranja in vodenja**

V spodnji tabeli (Glej tabelo 7.2) se nahajajo glavna orodja komuniciranja, ki jih pripravlja bodisi služba za komuniciranje znotraj Direkcije za proizvodno dejavnost in logistiko Skupine Renault bodisi Revozova Služba za komuniciranje in javne zadeve.

Za komuniciranje po vodstveni strukturi Služba za komuniciranje in javne zadeve tedensko pripravlja poročilo Aktualno za vodje, ki povzema rezultate kazalcev za tri prednostne aktivnosti v podjetju, organizira mesečna in polletna srečanja s predsednikom uprave z vodji ter skrbi za razširjanje Renaultovih orodij Manufacturing News, gradiva Reflex in organizira srečanja bodisi preko satelitskega prenosa bodisi ob obiskih podjetja z najvišjimi predstavniki Renaulta z višjim in srednjim managementom.

Tabela 7.2: Orodja komuniciranja, ki so na voljo vodjem v Revozu

ORODJE	KOMUNIKACIJSKI KANAL	VIR INFORMACIJ	CILJNA SKUPINA	FREKVENCA	VSEBINA
SREČANJE VODSTVA Z VODSTVENIMI DELAVCI REVOZA	MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE (skupinsko)	VODSTVO RENAULTA, VODSTVO REVOZA (Direkcija za komuniciranje, Renault, Služba za komuniciranje in javne zadeve)	VSI VODJE	DVAKRAT LETNO	STRATEŠKE TEME, VPRAŠANJA VODSTVU
SREČANJE VODSTVA S SREDNJIM MENAGEMENTOM	MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE (skupinsko)	VODSTVO RENAULTA, VODSTVO REVOZA (Direkcija za komuniciranje, Renault, Služba za komuniciranje in javne zadeve)	VIŠJI IN SREDNJI MANAGEMENT	MESEČNO KOMUNICIRANJE	STRATEŠKE TEME, VPRAŠANJA VODSTVU
OPEN FORUM (predstavniki najvišjega vodstva Renaulta)	MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE (skupinsko)	VODSTVO RENAULTA	VIŠJI IN SREDNJI MANAGEMENT	MESEČNO KOMUNICIRANJE	FINANČNI, KOMERCIALNI REZULTATI, NOVI PROJEKTI, VPRAŠANJA ORGANIZACIJSKIH PODRUŽNIC
AKTUALNO ZA VODJE	PISNO KOMUNICIRANJE	VODSTVO REVOZA (Služba za komuniciranje in javne zadeve, Revoz)	VSI VODJE	TEDENSKO KOMUNICIRANJE	STRATEŠKE USMERITVE S Poudarkom NA SPREMLJANJU KAZALCEV (kakovost, varnost, konkurenčnost in aktualnosti s področja delovanja podjetja)
SLOVENSKA IZDAJA GRADIVA REFLEX	PISNO KOMUNICIRANJE	DIREKCIJA ZA KOMUNICIRANJE, RENAULT	VIŠJI IN SREDNJI MANAGEMENT	MESEČNO KOMUNICIRANJE	KOMERCIALNI REZULTATI SKUPINE RENAULT, KOLEDAR GLAVNIH DOGODKOV ZNOTRAJ SKUPINE RENAULT, AKTUALNOSTI
FRANCOSKA IZDAJA MANUFACTURING NEWS	PISNO KOMUNICIRANJE	SLUŽBA ZA KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ DIREKCIJE ZA PROIZVODNO DEJAVNOST IN LOGISTIKO	VIŠJI IN SREDNJI MANAGEMENT	TEDENSKO KOMUNICIRANJE	GLAVNI KAZALCI VSEH PROIZVODENI, AKTUALNOSTI S PODROČJA STRATEŠKIH USMERITEV, MANAGEMENTA, DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Vir: Revoz (2016b).

## 7.6 Metodologija

V okviru diplomske naloge sem uporabila kvalitativno metodo v obliki polstrukturiranih intervjujev in fokusnih skupin, s pomočjo katere sem raziskovala komunikacijske kompetence vodij tako s perspektive vodenih kot s perspektive vodij samih. Pri vodjih me je zanimalo, ali se zavedajo pomena komuniciranja s svojimi sodelavci ter ali poznajo in uporabljajo ustrezne komunikacijske kompetence, pri zaposlenih pa, kateri so tisti dejavniki na področju komunikacijskih kompetenc vodij, ki imajo največji vpliv na zadovoljstvo s komuniciranjem vodij.

V raziskavo sem vključila tako vodje osnovnih delovnih enot kot tudi zaposlene in na ta način zajela prvi nivo vodij in zaposlene v neposredni proizvodnji podjetja Revoz.

Metoda 1: polstrukturirani intervjuji (glede na vnaprej pripravljena okvirna vprašanja)

Z izbrano skupino vodij najnižje hierarhične ravni sem opravila polstrukturirane intervjuje. Intervjuvancem sem hotela dati možnost, da povedo svoja mnenja in izkušnje na področju komuniciranja s sodelavci, z glavnim poudarkom na tem, kako uporabljajo nova orodja medosebnega komuniciranja, kot so dnevni sestanki na temo kakovosti, t.i. krogi varnosti, opazovanje delovnega mesta ... Zanimalo me je pa tudi, kako ocenjujejo programe izobraževanj za vodje na področju pridobivanja novih komunikacijskih znanj in spretnosti, ki jih pripravljata tako matično podjetje Renault kot podjetje Revoz. V zadnjem času so vodje

osnovnih delovnih enot opravili prvi del obširnega sklopa izobraževanj oziroma praktičnih delavnic t.i. »Trust management«.

#### Opis vzorca

Skupino sestavljajo vodje najnižjih hierarhičnih ravni, ki vodijo osnovne delovne enote v proizvodnji. Ker je proizvodni proces sestavljen iz štirih glavnih oddelkov, sem pri izboru upoštevala njihovo enakomerno zastopanost. Skupino nisem segmentirala po demografskih kriterijih, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe, ker za raziskavo niso pomembni. So pa skupino sestavljali tako predstavniki ženskega kot moškega spola, tako vodje z dolgoletnimi izkušnjami kot vodje na uvajanju. S tem sem želela dobiti čim bolj raznolike poglede na problematiko.

#### Tematska struktura vprašalnika

- Kanali internega komuniciranja
  - prednosti in slabosti medijev internega komuniciranja s poudarkom na medosebnem komuniciranju,
  - učinkovitost orodij internega komuniciranja, ki jih pripravljajo centralne službe Renaulta in Revozova Služba za komuniciranje in javne zadeve,
  - prednosti in slabosti predvsem medosebnih orodij komuniciranja za vodje.
- Izmenjava informacij
  - učinkovitost komuniciranja po hierarhični liniji oz. posredovanja informacij do zaposlenih,
  - vrste in količina informacij,
  - pravočasna obveščенost.
- Komunikacijske kompetence vodij, ki sem jih povzela po raziskavi Razvoj komunikacijskih in vodstvenih kompetenc pri vodjih tehnične stroke podiplomske študentke Mojce Jermaniš (Jermaniš 2012, 227–228).
  - odprto sporazumevanje (odkritost, jasnost sporočila, sodelovanje udeležениh v pogovoru ...),
  - poslušanje (aktivno poslušanje, povratna informacija, postavljanje vprašanj ...),
  - obvladovanje čustev (neagresivnost, potrpežljivost, prepoznavanje razpoloženja drugih ...),

- motiviranje (jasna pričakovanja, samostojnost, pohvala, dobri odnosi, spodbujanje zaposlenih ...),
  - mentoriranje (pozdravljanje, pomoč sodelavcem, odgovornost do zaposlenih, razvoj zaposlenih, nagrade in graje ...),
  - vodenje sestankov (priprava na pogovor, namen in cilj sestanka ...),
  - reševanje konfliktov (takojšnje reševanje, odpravljanje vzrokov, iskanje skupne rešitve ...),
  - timsko delo (poštenost, upoštevanje drugih, sprejemanje predlogov, idej ...).
- Razvoj in učenje komunikacijskih kompetenc vodij skozi izobraževalne programe, ki jih pripravlja tako matično podjetje Renault kot podjetje Revoz
    - učinkovitost programov in uporabnost komunikacijskih znanj in spretnosti, ki jih vodje pridobivajo skozi različne individualne, skupinske delavnice, pri delu s sodelavci.

Osem vodij osnovnih delovnih enot iz proizvodnje sem intervjuvala v obdobju od 19. julija do 25. julija. Intervju sem s posameznim vodjem opravila v delovnem času in je trajal približno eno uro. Poleg tega pa sem tudi ocenila, da se bodo intervjuvanci lažje izražali ustno kot pisno in jim zagotovila anonimnost.

#### Metoda 2: fokusne skupine zaposlenih iz proizvodnje

V nadaljevanju sem izvedla še fokusne skupine s predstavniki znotraj delovne skupine preučevanega vodje. Za metodo fokusne skupine sem se odločila zato, ker zaposleni v proizvodnji raje sodelujejo in se pogovarjajo v skupini. Pri tem me je zanimalo, kako so zadovoljni s komuniciranjem vodij, predvsem po vpeljavi novih orodij, in kaj je tisto, kar mora imeti vsak uspešen vodja. Zaposlene sem spodbujala, da so primerjali stanje prej-potem ter navajali primere, opisovali pozitivne ali negativne izkušnje s komuniciranjem svojega vodje.

#### Opis vzorca

Predstavniki prihajajo iz tistih osnovnih delovnih enot, ki jih vodijo vodje, ki sem jih predhodno intervjuvala. Pogovore sem opravila s štirimi fokusnimi skupinami, v vsaki je sodelovalo po pet zaposlenih. K pogovoru sem jih povabila med rednimi mesečnimi informativnimi sestanki osnovne delovne enote. Javili so se prostovoljno. Razprava je tekla tekoče, ker so se predstavniki javili prostovoljno in so bili tako bolj motivirani za predstavitev svojih pogledov, izkušenj. Seveda sem jim pred pogovorom zagotovila anonimnost.

## Tematska struktura vprašalnika

- Kanali internega komuniciranja
  - prednosti in slabosti medijev internega komuniciranja s poudarkom na medosebnem komuniciranju,
  - učinkovitost orodij internega komuniciranja, ki jih pripravljajo centralne službe Renaulta in Revozova Služba za komuniciranje in javne zadeve.
- Izmenjava informacij
  - učinkovitost komuniciranja po hierarhični liniji oz. posredovanja informacij do zaposlenih,
  - vrste in količina informacij,
  - pravočasna obveščенost.
- Komunikacijske kompetence vodij, ki sem jih povzela po raziskavi Razvoj komunikacijskih in vodstvenih kompetenc pri vodjih tehnične stroke podiplomske študentke Mojce Jermaniš (Jermaniš 2012, 227–228).
  - odprto sporazumevanje (odkritost, jasnost sporočila, sodelovanje udeležениh v pogovoru ...),
  - poslušanje (aktivno poslušanje, povratna informacija, postavljanje vprašanj ...),
  - obvladovanje čustev (neagresivnost, potrpežljivost, prepoznavanje razpoloženja drugih ...),
  - motiviranje (jasna pričakovanja, samostojnost, pohvala, dobri odnosi, spodbujanje zaposlenih ...),
  - mentoriranje (pozdravljanje, pomoč sodelavcem, odgovornost do zaposlenih, razvoj zaposlenih, nagrade in graje ...),
  - vodenje sestankov (priprava na pogovor, namen in cilj sestanka ...),
  - reševanje konfliktov (takojšnje reševanje, odpravljanje vzrokov, iskanje skupne rešitve ...),
  - timsko delo (poštenost, upoštevanje drugih, sprejemanje predlogov, idej ...).
- povratna informacija (poznavanje in učinkovitost instrumentov povratne informacije)



Razgovore s štirimi skupinami predstavnikov iz osnovnih delovnih enot v proizvodnji sem izvedla 22. julija, in sicer v času rednih mesečnih informativnih sestankov osnovnih delovnih enot, ki trajajo približno pol ure.

Pregledala sem tudi nekatere sekundarne vire podjetja, kot so rezultati rednih letnih anket Službe za komuniciranje in javne zadeve, različna komunikacijska orodja, ki so v pomoč vodjem in jih pripravljajo bodisi centralne službe Renaulta na področju komuniciranja bodisi Revozova Služba za komuniciranje in javne zadeve.

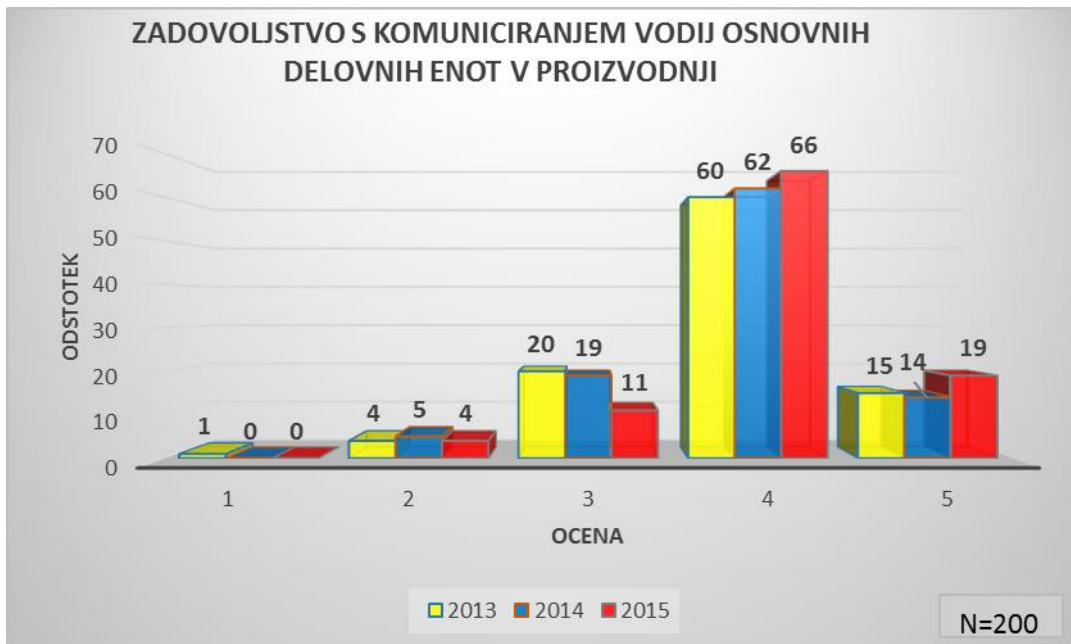
## **7.7 Ugotovitve**

Tako matično podjetje Renault kot podjetje Revoz sta prepoznala pomen učinkovitega komuniciranja vodij na vseh hierarhičnih ravneh, še posebej pa na najnižjih. Menim, da mora podjetje narediti prvi korak k učinkovitejšemu komuniciranju vodij v svojih delovnih skupinah, in sicer s širjenjem kulture vodenja, kjer vodjem predstavi njena pričakovanja o njihovih vlogah in načinih dela oziroma komuniciranja z ljudmi, s prilagojenimi izobraževalnimi programi poskrbi za pridobitev ustreznih komunikacijskih kompetenc vodij, na koncu pa postavi še trden sistem različnih orodij medosebnega komuniciranja kot pripomoček vodjem za lažje komuniciranje s svojimi zaposlenimi ter jih spet s pomočjo različnih komunikacijskih medijev hitro in temeljito obvešča o vseh pomembnih strateških temah podjetja.

Vodje osnovnih delovnih enot v proizvodnji, ki so predmet moje raziskave, so dobro sprejeli nove izobraževalne programe na področju pridobivanja komunikacijskih kompetenc in le-te tudi učinkovito uporabili pri dnevnem komuniciranju s svojimi sodelavci. V novih orodjih medosebnega komuniciranja pa prepoznali predvsem priložnosti za krepitev odnosov s sodelavci, ki se kažejo v njihovem večjem zaupanju do vodij ter aktivnejšemu sodelovanju pri reševanju dnevnih težav.

Zaposleni v proizvodnji so zadovoljstvo s komuniciranjem vodij ocenili v zadnji anketi Službe za komuniciranje in javne zadeve septembra 2016, ko se je odstotek zadovoljnih in zelo zadovoljnih s komuniciranjem vodij v osnovnih delovnih enotah dvignil za 9 odstotkov na skupno 85 odstotkov (Glej graf 7.1) glede na pretekli leti, med komentarji pa ni bilo več zaslediti nezadovoljstva zaradi nerednih sestankov v osnovnih delovnih enotah, nepripravljenosti oz. neinformiranosti vodij ter posledično slabši informiranosti zaposlenih, predvsem na področju informacij o uspešnosti in razvoju posameznikov ter strateških informacij.

Graf 7.1: Zadovoljstvo s komuniciranjem vodij v osnovnih delovnih enotah v proizvodnji (1 = zelo slabo, 5 = zelo dobro)



Vir: Revoz (2016b).

V poglavjih, ki sledijo, pa sem poskusila zgornje trditve še potrditi, in sicer s pomočjo ocen, kometarjev, opisov izkušenj na področju poznavanja, uporabe komunikacijskih kompetenc vodij s strani nekaterih vodij osnovnih delovnih enot v proizvodnji, njihovi sodelavci pa so izpostavili tiste dejavnike na področju komunikacijskih kompetenc, ki jim pripisujejo posebno veljavo.

### 7.7.1 Renault in Revoz skrbita za stalen razvoj in izobraževanje vodij na področju komunikacijskih kompetenc

Renault v središče postavlja vodje, določa njihove vloge, pripravlja prilagojene izobraževalne programe (Renault Management Way, Trust management) in s tem skrbi za njihov kontinuiran razvoj. Hkrati pa preko izpopolnjenih orodij ocenjevanja, kot je orodje 360 stopinj feedback, predstavlja vodjem, kako njihovi neposredno nadrejeni, kolegi in zaposleni zaznavajo njihovo vedenje, prepoznajo njihove močne točke ter področja za izboljšanje.

Renault in Revoz skrbita za stalen razvoj in izobraževanje vodij na področju vodstvenih, komunikacijskih, tehničnih kompetenc. Vodenje zaradi čedalje večjih tehnoloških zahtev in pričakovanih kupcev ter močne konkurence postaja zahtevnejše in presega zgolj obvladanje

tehnoloških in vodstvenih znanj, saj so za učinkovito vodenje in motiviranje sodelavcev potrebna predvsem znanja s področja sporazumevanja in medsebojnih odnosov.

Vodja: »Kot vodja se moraš najprej ukvarjati z ljudmi, srednji management se včasih preveč vrti okrog različnih grafov in kazalcev. Jaz imam pa pod sabo 25 sodelavcev, ki morajo, zato da proizvodnja teče, vedeti, kaj delajo. Moja naloga pa je, da jim pomagam pri problemih, vezanih na delo, jih upoštevam, ker vedo več o delovnih operacijah kot jaz in jim jasno in pošteno povem, kako stvari v podjetju stojijo.« (Intervjuvanec 7 2016).

Učinkoviti vodje so danes tisti, ki so sposobni motivirati in voditi zaposlene in na podlagi medsebojnega sodelovanja dosegati ambiciozne cilje podjetja.

Da bi vodje dosegli zrelost vodenja, morajo v prvi vrsti spremeniti staro miselnost, ustaljeno delovno prakso in komunikacijske vzorce, ter tudi s pomočjo različnih izobraževanj sprejeti nove vloge, ki jih je predstavil eden od vodij, udeleženec zadnjega izobraževanja za vse vodje v Renaultu in Revozu:

*Izobraževanje Renault Trust Management nas je opozorilo, da so v nasprotju s splošnim prepričanjem pri delu najpomembnejši odnosi in ne samo rezultati. Boljše odnose lahko vodja doseže prek petih osnovnih načel (poslušaj in govori resnico, povezuje odgovornost in moč, povezuje s pomočjo skupnih ciljev, predvsem zadovoljiti kupce, zagotavlja najboljše kompetence in človeške kvalitete ter skrbi za razvoj svoje skupine). Pri tem je zelo pomembna metoda reševanja »kamenčka v čevlju«, torej zadev, ki nas žulijo, saj je osnovno izhodišče to, da imamo skupen interes, skupen cilj, da delamo skupaj, torej od tu tudi interes, da razrešimo vse težave, ki nas ovirajo na poti doseganja našega skupnega cilja (Intervjuvanec 8 2016).*

### **7.7.2 Komunikacijski plan za ciljno javnost vodje**

Tako Renault kot Revoz se zavedata komunikacijskega vpliva vodij, še posebej vodij najnižjih hierarhičnih ravni v neposredni proizvodnji. Ena od strateških komunikacijskih smernic Renaulta je ravno okrepiti medosebno komuniciranje v osnovnih delovnih enotah v neposredni proizvodnji, da bi dosegli učinkovitejši prenos informacij do zaposlenih v neposredni proizvodnji, jim predstavili strategijo in cilje organizacije na njim razumljiv način ter s spodbujanjem sodelovanja pri reševanju in sprejemanju vsakodnevnih rešitev okrepili motivacijo in zavzetost zaposlenih.

Vodje osnovnih delovnih enot v neposredni proizvodnji predstavljajo osnovno celico podjetja, imajo neposreden vpliv na zaposlene v proizvodnji in s svojim ravnanjem in zgledom postavljajo modele vedenja za druge. S svojim načinom obveščanja in sporazumevanja znotraj delovne skupine vplivajo na svoje zaposlene, usmerjajo njihovo vedenje ter gradijo medsebojne odnose.

Tovarna je sledila strateškim smernicam Renaulta o okrepitvi medosebnega komuniciranja v neposredni proizvodnji in konec leta 2014 vzpostavila poseben program komuniciranja, ki je vključeval tudi vpeljavo novih orodij medosebnega komuniciranja.

Splošni vidiki komuniciranja v osnovni delovni enoti, ki so jih zaposleni ocenjevali v letnih anketah Službe za komuniciranje in javne zadeve, niso dosegli povprečne ocene 4. Komuniciranje po hierarhični liniji t.i. kaskadni sistem, ki še vedno prevladuje v podjetju, ni tekoče potekalo. Zaposleni iz neposredne proizvodnje so v anketah navajali razloge za manjše zadovoljstvo s komuniciranjem vodij, kot so zamujanje z informacijami zaradi nerednih sestankov osnovnih delovnih enot, premajhna informiranost vodij oziroma nepripravljenost vodij na sestanke, po drugi strani pa se je okrepilo predvsem horizontalno komuniciranje, kar je pomenilo, da so zaposleni veliko informacij izvedeli od sodelavcev iz drugih oddelkov.

Potrebno je bilo okrepiti predvsem medosebno komuniciranje v osnovnih delovnih enotah v neposredni proizvodnji, še posebej zaradi ugotovitev, ki so jih prinašale letne ankete, da zaposleni v proizvodnji dajejo prednost neposrednemu vodji ne samo za posredovanje informacij, ki so vezane neposredno na delo in njihov razvoj, ampak tudi za posredovanje strateških informacij Revoza in Renaulta.

Podjetje si je zadalo naslednje komunikacijske cilje:

- prost pretok informacij od vodstva do zaposlenih

Po novem se poleg polletnih srečanj vodstva tovarne z vsemi vodji pripravljajo mesečna srečanja, kjer se predsednik uprave skupaj z ožjim vodstvom sreča s srednjim managementom in kjer so predstavljeni dosežki na področju strateških usmeritev, izzivi, ki še čakajo tovarno, in je omogočena tudi izmenjava mnenj skozi vprašanja in predloge. V nadaljevanju pa je bil s pomočjo dnevnih sestankov na vseh hierarhičnih ravneh vzpostavljen učinkovitejši prenos informacij do vseh zaposlenih. Vodje in zaposleni so izpostavili predvsem učinkovitost dnevnih sestankov.

Vodja: »S svojimi sodelavci komuniciram vsak dan, pogovarjamo se o točno določenih temah, v glavnem o varnosti in kakovosti. Zaradi tega, ker imamo točno določeno, kdaj so dnevni sestanki, jim lahko druge splošne informacije povem takoj. Včasih sem moral iskati priložnosti in čas, da sem jim povedal kaj važnega.« (Intervjuvanec 4 2016).

Predstavniki fokusne skupine: »Imamo redne sestanke s svojim vodjo, ki nas zdaj vsak dan pokliče. Pogovarjamo se o tekočih problemih pri kakovosti, varnosti. Če pa mora povedati še kaj drugega, na primer v zvezi s kolektivnim dopustom, zaustavitvijo proizvodnje, pa podaljšamo. Zdaj, ko imamo vsakodnevne sestanke, je sigurno boljše, kar se tiče drugih pomembnih informacij.« (Fokusna skupina 2 2016).

- boljša informiranost vodij

V podjetju so posodobili tedensko poročilo, ki se je preimenovalo v Aktualno za vodje z rednim tedenskim izhajanjem (Glej sliko 7.5). Obravnava predvsem teme s področja strateških usmeritev podjetja, kot je tedensko spremljanje najpomembnejših kazalcev, ki vplivajo na uspešnost in konkurenčnost podjetja, aktualnosti na področju človeških virov, učinkovitosti, varnosti, kakovosti ter vodjem prinaša vsak teden sveže informacije, ki jih na rednih sestankih posredujejo svojim sodelavcem.

Vodja: »V Aktualno za vodje so predstavljeni predvsem konkretni primeri, kratke in jedrnat informacije v sliki in besedi. Posreduje sveže in aktualne dogodke v tovarni, od obiskov, sprememb in novosti v proizvodnji ... « (Intervjuvanec 4 2016).

Slika 7.5: Bilten Aktualno za vodje v elektronski obliki (Zadnja stran, ki vsebuje aktualnosti s področja človeških virov ter drugih služb, in posebna rubrika, ki je namenjena izključno komuniciranju.)



Vir: Revoz (2016a).

- več vsebin iz proizvodnje, predstaviti nove načine sporazumevanja in sodelovanja v osnovnih delovnih enotah, izpostaviti ter prepoznati uspešne posameznike in poklice

#### Aktualno za sodelavce

Vsem zaposlenim je od 2014 dalje na voljo interni bilten Aktualno za zaposlene (Glej sliko 7.6), ki povzema aktivnosti s področja treh prednostnih usmeritev podjetja, v letu 2016 so to varnost, kakovost in konkurenčnost. Predstavlja pa jih predvsem skozi dobre prakse v proizvodnji, izpostavlja pozitivne učinke novih orodij medosebnega komuniciranja v osnovnih delovnih enotah ter prepoznava uspešne posameznike in projektne skupine. Izhaja dvakrat mesečno. Zaposleni ga vidijo kot:

»Kratke in jedrnatne informacije v besedi in sliki o dogajanju v tovarni.« (Fokusna skupina 1 2016).

»Zajema le pomembne teme in naredi hiter pogled nad dogajanjem v Revozu.« (Fokusna skupina 1 2016).

»Pomembno je, da so teme večinoma iz proizvodnje in da so predstavljeni uspešni posamezniki, tudi delavci.« (Fokusna skupina 3 2016).

»Zaradi mesečnega izhajanja vse informacije niso ravno aktualne, so pa vsekakor še vedno zanimive.« (Fokusna skupina 4 2016).

Slika 7.6: Interni bilten za vse zaposlene Aktualno za sodelavce Revoza (prvi dve strani)



Vir: Revoz (2016a).

- Okrepiti medosebno komuniciranje v osnovnih delovnih enotah v proizvodnji

Obstajajo štiri orodja medosebnega komuniciranja, ki so na voljo vodjem osnovnih delovnih enot za komuniciranje s sodelavci. Med sabo se razlikujejo glede na vsebino, pogostost komuniciranja in tega, ali gre za diadno komuniciranje ali za skupinsko komuniciranje. Vsa orodja so zasnovana tako, da omogočajo dvostransko komuniciranje. Na ta način je podjetje aktivno vključilo vse vodje in zaposlene v dnevno reševanje problemov s poudarkom na izboljšanju varnosti in obvladovanju kakovosti na samem delovnem mestu.

Mesečni informativni sestanek osnovne delovne enote

Poteka enkrat mesečno. Čas trajanja je 20 minut. Ti sestanki so namenjeni daljšim obravnavam strateških tem in tekočim problemom znotraj osnovne delovne enote. Potekajo na način, da

vodja osnovne delovne enote vsem svojim sodelavcem predstavi bodisi gradivo, ki ga predhodno določi vodstvo tovarne, pripravi pa ga Služba za komuniciranje in javne zadeve, bodisi izbere svojo temo, po navadi v dogovoru s svojim vodjem. Komuniciranje med vodjo in sodelavci pa poteka tudi na način, da vodje ob koncu svoje predstavitve zberejo komentarje ali dodatna vprašanja sodelavcev in jih posredujejo v Službo za komuniciranje in javne zadeve, ki mora v realnem času poskrbeti in posredovati odgovore. Zadovoljstvo z mesečnimi informativnimi sestanki je bilo v preteklih letih manjše tako pri zaposlenih kot pri vodjih.

Predstavniki fokusne skupine: »Pred dnevnimi animacijami smo imeli samo mesečne, pa še te so včasih odpadle oziroma so bile prestavljene. To me je motilo, ker nikoli nismo vedeli, kdaj točno bodo, kakšne teme bomo obravnavali.« (Fokusna skupina 2 2016).

Vodja: » Zdaj, ko komuniciram s svojimi sodelavci večkrat na dan, imam o njih bolj realno sliko. To mi pomaga na koncu, ko delam individualne intervjuje, ker imam dovolj pravih, realnih informacij o posameznikih in lažje prepoznam potencial, koga predlagam za seniorja, vodjo.« (Intervjuvanec 2 2016).

Slika 7.7: Osnovne delovne enote med mesečnimi informativnimi sestanki



Vir: Revoz (2016c).

Pred kratkim je podjetje v vseh osnovnih delovnih enotah v proizvodnji uredilo kotičke za druženje (Glej sliko 7.7) kot del Renaultovega projekta job friendly<sup>3</sup>, katerega rdeča nit je izboljšanje pogojev dela. Zaposleni v proizvodnji imajo tako v neposredni bližini svojega delovnega mesta prostor za druženje, ki je opremljen tudi s komunikacijskimi panoji z obvestili podjetja, cilji in kazalci za spremljanje ciljev osnovne delovne enote. V neposredni bližini se nahajajo omarice z osebnimi stvarmi zaposlenih ter avtomati z napitki in prigrizki. To je tudi mesto, kjer se odvijajo tako dnevni kot mesečni sestanki.

<sup>3</sup> Job friendly je metoda, ki uči, kako urediti delovno okolje, da bo delavcu prijazno.



Opazovanje delovnega mesta priložnost za bolj poglobljen pogovor med vodjo in zaposlenim

Opazovanje delovnega mesta je za vodjo osnovne delovne enote vsakodnevna aktivnost, saj mora vsak mesec opraviti opazovanje vseh delovnih mest, ki vključuje tudi pogovor s sodelavcem. Poteka po vnaprej določenem postopku in vključuje vse pomembne vidike uspešnega opravljanja dela, in sicer s področja varnosti, kakovosti in učinkovitosti. Vodja najprej opazuje delovno operacijo sodelavca, nato pa v skupnem pogovoru ugotavljata morebitne težave. Vodja mora obvezno pridobiti mnenje sodelavca pri vsaki zadevi, ki jo v nadaljevanju analizira.

Vodja: »Kadar gre za globlje težave, se vedno pogovorim s sodelavcem na štiri oči. To je zdaj, ko enkrat mesečno delamo opazovanje delovnih mest, lažje. Včasih si moral iskati luknje znotraj svojega natrpanega urnika, zdaj ko je predpisano, pa je to dosti lažje.« (Intervjuvanec 3 2016).

Vodja: »O problemu se pogovarjamo na način, da vprašam sodelavca, kakšen problem ima in kako bi ga lahko rešili. Vsak dan svoje sodelavce spodbujam, naj mi povedo, če imajo kakšen predlog, da se stvari izboljšajo.« (Intervjuvanec 2 2016).

Predstavniki fokusne skupine: »Moj šef me opazuje, ko delam. Takrat se lahko pogovarjava le o problemih, vezanih na delovne operacije. Za kaj drugega pa takrat zmanjka časa. Na začetku me je tudi motilo to, da me nekdo nekaj časa gleda, ko delam in si vmes zapisuje. Raje imam, da vmes kaj pove, da se lahko sprostim in nisem preveč živčen.« (Fokusna skupina 2 2016).

Krogi varnosti za izboljšanje delovnih pogojev in urejenosti delovnih mest

Ustrezne in varne delovne razmere so pomembni dejavniki počutja zaposlenih in neposredno vplivajo na njihovo zadovoljstvo in kakovost dela. Renault je pred kratkim vpeljal standard tudi na tem področju, in sicer je določil 10 temeljnih pravil varnosti, ki veljajo za vse tovarne v Skupini Renault. Z novim proaktivnim pristopom želi Skupina Renault še dodatno izboljšati delovne pogoje in predvsem ozaveščenost zaposlenih o varnosti in zdravju pri delu ter zmanjšati tveganja za nesreče pri delu.

Pri krogih varnosti gre za dinamičen pregled delovnih mest s področja varnosti in urejenosti samega delovnega mesta. To je spet vsakodnevna aktivnost, ko vodja preverja, ali na posameznih delovnih mestih obstajajo tveganja za nesrečo in ergonomsko težavnejša delovna mesta. Pri pregledu posameznih delovnih mest vodja opravi tudi individualen pogovor s sodelavcem in ga vpraša po njegovem počutju.

Vodja: »Zmeraj, ko pridem v službo, grem do vsakega delavca in mu rečem: »Dober dan. Kako si? Kako kaj doma?« To je sicer del priporočila v obrazcu za krog varnosti. Jaz ga ne rabim, ker sem to počel že prej, je pa dobro za tiste vodje, ki nimajo tega občutka ali so na novo, da jih spomni, da je to nujno narediti vsak dan. Da imajo delavci na začetku dela topel sprejem.« (Intervjuvanec 1 2016).

Vodja: »Grem po liniji, pozdravim, vprašam, če jih je kaj zmotilo na delovnem mestu ali na poti. Zdaj me že večkrat prehitijo in mi že sami povejo. Tako rešimo sproti večino stvari, kot je stoječa voda, težave z opremo, poškodovan kabel, stikalo za luč, zaščitna ograja, dodatna razsvetljava. Prej niso bili na to pozorni. Se jim je zdelo samoumevno, da je njihova edina naloga, da izvedejo delovno operacijo.« (Intervjuvanec 2 2016).

Vodja: »Varnost ni pomembna samo na delovnem mestu, o čemer se zadnje čase toliko govori in dela, važno je tudi, da delavci čutijo varnost pri svojem vodji, ki jim mora pomagati, ne samo glede težav v službi, večkrat jim dam kakšen nasvet, ki se tiče čisto osebnih zadev in skrbi.« (Intervjuvanec 5 2016).

Predstavniki fokusne skupine: »Veliko se dela na varnosti v tovarni, kar je seveda dobro tudi za nas delavce, da so stvari bolj urejene, da nosimo zaščitna sredstva, da je delo lažje za nas, pa da kdo tudi nas vpraša, da kaj dobrega predlagamo, če že gre za nas.« (Fokusna skupina 4 2016).

#### Dnevni sestanki za kakovost

Kakovost je skrb vsakega zaposlenega v podjetju. Strnjena delovna mesta s kar najmanj premiki za delavca, z izboljšano ergonomijo ter s kolekcijo sestavnih delov ter sistemi za preprečevanje napak z vizualnimi in zvočnimi opozorili omogočajo delavcu, da se v celoti posveti vgradnji delov in ob tem sam preverja ustreznost svojega dela.

Petminutni sestanki za kakovost so bili vpeljani pred kratkim s ciljem vključevanja vseh zaposlenih v reševanje problemov kakovosti in izboljšanja standardov za izvedbo delovnih operacij na delovnem mestu. Potekajo vsak dan točno ob isti uri. Ključni namen je iskanje vzroka napak in načinov dokončne odprave.

Vodja osnovne delovne enote vsak dan ob isti uri zbere svojo ekipo (Glej sliko 7.8). Svojim sodelavcem najprej predstavi napako iz prejšnjega dne. Vse potrebne informacije za kratko analizo, ki se nanašajo predvsem na izvor napake, pripravi že pred samo predstavitevijo. Nato so na vrsti sodelavci, da povedo svoje mnenje, zakaj je do nje prišlo, kje vidijo težave in kakšno rešitev predlagajo. Na posebno tablo (piši-briši) vodja vnese napako in aktivnosti za dokončno

odpravo le-te. Te določi skupaj s svojimi sodelavci. Pri vodenju tovrstnih sestankov so mu v pomoč posebni postopki oziroma obrazci in priporočila, ki jih je dobil na izobraževanju in izhajajo iz že uveljavljenega standarda »Renault Management Way«. Eno od priporočil vodij je tako tudi to, da delujejo usmerjevalno, podporno, z upoštevanjem drugih in brez vnaprejšnjih sodb ali na kratko odprtost, poslušanje, upoštevanje!

Namen kratkih sestankov pa ni samo zmanjšati število napak na delovnem mestu, ampak tudi pripraviti zaposlene k spoštovanju kulture, ki jo najbolj opišeta slogana Revoza: „Naredimo dobro prvič in vsakič! ter Skupine Renault: „Zadovoljimo in zapeljimo kupca!“.

Slika 7.8: Potek dnevnih sestankov za kakovost



Vir: Revoz (2016c).

Vsakodnevni sestanki za kakovost v vseh osnovnih delovnih enotah v neposredni proizvodnji potekajo od leta 2015. Revoz je bil prva podružnica v Skupini Renault, ki je vključila sestanke v proizvodni proces. Zaradi uspešnega uvajanja in pozitivnih učinkov na rezultate kakovosti predstavlja »benchmark« za vse druge tovarne v Skupini Renault.

Vodja: “Animacije za kakovost so koristne. Važno je, da se na njih pripraviš in predstaviš tisto, kar je prioriteta, kar je pomembno. Na voljo imamo malo časa, pet do deset minut, če gre za obširne zadeve. Je pa res, da so čisto vsak dan.“ (Intervjuvanec 6 2016).

Vodja: »Na animacijah se pogovarjamo o vzrokih, zakaj je do napake prišlo. Zdaj izvem dosti več od svojih sodelavcev.« (Intervjuvanec 2 2016).

Vodja: “Večkrat jim predstavim napako, nato pa utihnem in jim pustim, da sami začno iskati in predlagati rešitve. Seveda je treba njihove predloge tudi upoštevati, drugače drugič ne bodo več aktivni pri iskanju rešitev. Delavci vedo več kot mi, še posebej kar se tiče kakovosti na delovnem mestu.“ (Intervjuvanec 2 2016).

Vodja: »Pri napakah jih vedno najprej vprašam, zakaj je do tega prišlo, ali rabijo kakšno pomoč, ali jim lahko pomagam z izobraževanjem ... Pomagam lahko fizično z nasvetom. Obvladam vse operacije ali vsaj vem, kako se naredijo, to je zelo pomembno. Jih lažje razumem, ko mi razlagajo, v čem je problem.« (Intervjuvanec 1 2016).

Vodja: »Tudi pri napakah kakovosti so po novem sodelavci še kako zainteresirani, da je teh čim manj, ker napake zanje pomenijo dodatno delo in skrb. Pri tem jim vedno povem, da ni naša naloga, da iščemo krivca, ampak mi moramo najti vzrok. Zakaj bi se jezil nanje? To ne bi koristilo niti meni niti njim. Vsem je na koncu v interesu, da si ne otežujemo delo in da težave takoj odpravimo.« (Intervjuvanec 8 2016).

Predstavniki fokusne skupine: »Vsak dan se zberemo vsi skupaj. To je že pri nas postalo navada, železna srajca. Nikogar ni treba klicati, vsi smo tam, samo šef kdaj zamuja, da ga moramo klicati.« (Fokusna skupina 2 2016).

Predstavniki fokusne skupine: »Kaj delamo? Zelo na hitro, ampak res zelo na hitro pogledamo skupaj, kakšne napake smo naredili in kaj mislimo o tem, kje vidimo problem.« (Fokusna skupina 3 2016).

Predstavniki fokusne skupine: »Moje mnenje je, da so sestanki v redu, ker takoj rešimo problem, razen če gre za kakšno večjo tehnično zadevo. Važno je, da smo vsi skupaj tam, ko se pogovarjamo o napakah, da vsak pove, kaj misli, in da smo potem pri delu bolj pozorni, tudi na sodelavca, če je na primer bila napaka pri njem.« (Fokusna skupina 4 2016).

### **7.7.3 Komunikacijske kompetence vodij osnovnih delovnih enot v proizvodnji**

Vodje in zaposleni so preko novih orodij medosebnega komuniciranja v osnovni delovni enoti ocenjevali in opredeljevali, katere so tiste komunikacijske kompetence, ki jih morajo imeti vodje zato, da dosežejo organizacijske cilje in da vzbudijo zadovoljstvo s komuniciranjem vodij pri zaposlenih.

Tako vodje kot njihovi sodelavci so pripisali velik pomen dnevni komunikaciji v osnovni delovni enoti. Vodje celo menijo, da je to prvi in nujen pogoj za bolj odprto komuniciranje. Sistem sestankov na dnevni ravni s predpisanim urnikom in temami je podjetje vpeljalo z namenom, da okrepi dnevno reševanje problemov s poudarkom na izboljšanju varnosti in obvladovanju kakovosti na samem delovnem mestu. Vodje in zaposleni pa v novih orodjih vidijo predvsem več priložnosti za medsebojno komuniciranje in posledično izboljšanje

medsebojnih odnosov. Eden od vodij je tako poudaril predvsem boljše poznavanje sodelavcev in večje zaupanje: »Mi vsak dan komuniciramo, mi se pogovarjamo o vseh mogočih stvareh, mi se že skoraj preveč poznamo. Itak pa imam večkrat občutek, da sem jim ko ata in mama, ker mi zaupajo tudi osebne težave, ki jih pestijo ... Kako to vem, da mi zaupajo, noben noče od mene stran, ni to dovolj jasen znak, da se v naši ekipi dobro počutimo?« (Intervjuvanec 1 2016).

Predstavniki fokusne skupine: »Zdaj so nam vodje večkrat na razpolago. Meni je všeč, če pride vodja do mene in me vpraša, ne pa da ga moram iskat in čakati ...« (Fokusna skupina 2 2016).

Odrto komuniciranje pa tako za vodje kot za zaposlene pomeni tudi boljše poslušanje. Ali kot je rekel eden od vodij: »Drugačni komunikacijski pristopi vodij, kot so jutranje pozdravljanje vseh, način, da vodja pristopi do zaposlenih s vprašanjem, da jim da možnost, da povedo svoje mnenje, idejo, da aktivno sodelujejo pri analizi in reševanju problemov ... Kot vodja moram biti odprt, vedno pripravljen na pogovor, moram znati poslušati, svetovati, dati kakšen nasvet tudi glede osebnih zadev. V službi tako praktično ne smeš imeti slabega dneva, da lahko vse to izpelješ.« (Intervjuvanec 8 2016). Ali kot je rekel eden od udeležencev fokusne skupine: »Imam dober občutek, če lahko kaj povem, predlagam. Sem mlajši in mi veliko pomeni, če me vodja ceni do te mere, da upošteva moj predlog. Sicer imam pa še ambicije, da bi delal kaj drugega, ne samo za trakom.« (Fokusna skupina 1 2016).

Ne samo zaposleni (Glej zgornji komentar!), ampak tudi vodje poudarjajo, da mora poslušanje pripeljati tudi do upoštevanja mnenj, idej, rešitev, ki jih zaposleni predlagajo na sestankih.

Vodja: »Mi se zdaj večkrat na dan pogovarjamo. Moje sodelavce zanimajo vsakodnevne težave, ki jih po novem obravnavamo, in če se da, rešimo takoj. Če bi morali čakati več dni, bi že pozabili, kaj jih je mučilo pred nekaj dnevi. Samo slaba volja bi pa ostala. Jaz pravim, da tako majhen problem postane čez čas velik!« (Intervjuvanec 2 2016).

Naslednji predvsem za vodje zelo pomemben dejavnik na področju medosebnega komuniciranja je obvladovanje čustev. Na tem mestu so se predvsem vodje zelo razgovorili:

Vodja: "V proizvodnji so vedno kakšne spremembe. Tako funkcioniramo, to smo sprejeli, vendar spremembe ob rednem delu, kjer je potrebno paziti, da ne delamo napak, prinesejo včasih tudi dodatno napetost. Sodelavci gredo na začasno delo na projektu v Francijo, dobimo nove, ki jih je treba še naučiti ... Tam je treba spremeniti delovno mesto in delavca naučiti novega načina dela. Zelo dinamično in to vsak dan." (Intervjuvanec 5 2016).

Vodja: »Ko sem postala vodja, sem se morala hitro naučiti potrpežljivosti. Tukaj je delo dinamično, ne moremo vedno preprečiti, da ne pride do napak, takrat ko pa pride, je nujno, da se kot vodja zadržim in ne paničarim, ker s tem lahko samo poslabšam situacijo in prenesem dodaten pritisk in stres na sodelavca.« (Intervjuvanec 2 2016).

Vodja: „Seveda pri delu pride tudi do panike, stresa. V osnovni delovni enoti naredimo večjo napako kakovosti. Jaz jih takrat vedno umirjam. Jaz ne smem izgubiti kontrole, ker bo to slabo delovalo na njih, še dodaten stres in še kakšna napaka.“ (Intervjuvanec 3 2016).

Vodja: „Jaz sem kot vojskovodja. Če me pred začetkom bitke zajame panika, z vojsko ne bo nič. Tako pa ostaneš miren, vsaj navzven in daš jasna navodila. Sodelavci morajo imeti občutek, da nekdo trdno stoji za njimi.“ (Intervjuvanec 6 2016).

Za vodje je ravno tako pomembna spretnost čim bolj učinkovitega vodenja sestankov, ker je časovna omejitev pri sestankih zanje kar velik hendikep. Vsi sestanki v osnovni delovni enoti so zaradi narave dela (tekoči trak v proizvodnji) in zagotavljanja čim večje učinkovitosti podjetja časovno omejeni.

Vodje in zaposleni so v novih orodij medosebnega komuniciranja videli tudi več priložnosti za krepitev timskega dela v kolektivu v smislu upoštevanja predlogov sodelavcev in sodelovanja pri reševanju dnevnih problemov. Morda je to tudi specifična tovarne Revoz v primerjavi z drugimi Renaultovimi tovarnami, in sicer, da v Revozu zelo cenijo in zagovarjajo kolektivni duh. Zaposleni tako raje delujejo in se izpostavljajo kot ekipa, manj pa kot posamezniki.

Vodja: „Ves čas krepimo ekipni duh. Si predstavljate, vsak dan se skupaj pogovarjamo, skupaj rešujemo težave. Probleme, ne glede na to, pri kom se pojavijo, skušamo rešiti skupaj, vsak po svojih sposobnostih.“ (Intervjuvanec 7 2016).

Vodja: „Sodelavce enako obravnavam. Tudi jaz sem bila enkrat med njimi in zato sem še posebej pozorna na to. Na primer vedno pazim, da pri napakah, ki jih naredijo, vse obravnavam na enak način. Ne pa, da nekomu napako spregledam, nekoga pa zaradi napake kličem na zagovor.“ (Intervjuvanec 4 2016).

Predstavniki fokusne skupine: »Sodelujemo skoraj vsi, kakšen šefa celo opozori, da ga je spustil. Prej nas ni zanimalo, ker v tem nismo videli nobene koristi.« (Fokusna skupina 4 2016).

#### **7.7.4 Povratna informacija**

Podjetje je vzpostavilo sistem, ki omogoča komuniciranje od spodaj navzgor oziroma tok informacij od zaposlenih do vodij in vodstva podjetja.

Služba za komuniciranje in javne zadeve tako pridobiva informacije s terena na več načinov. Mesečna srečanja predstavnikov mreže za komuniciranje so namenjena tudi izmenjavi informacij. Predstavniki, t.i. korespondenti za komuniciranje dobijo izčrpne in zgodnje informacije o aktualnostih v tovarni ter odgovore na najpogostejša vprašanja, ki se pojavljajo v svojih sredinah, ki jim jih ponavadi posredujejo vodje osnovnih delovnih enot na rednih sestankih. Služba za komuniciranje in javne zadeve tudi preko različnih anket, tako letne ankete o kakovosti komuniciranja v podjetju kot specializiranih anket ob različnih komunikacijskih aktivnostih, kot so sestanki vodstva tovarne z managementom, razstave, dnevi odprtih vrat in podobno, pridobiva dragocene informacije in ocene zadovoljstva, ki ji služijo kot osnova za načrtovanje komunikacijskih strategij in komunikacijskih načrtov.

Vodstvo podjetja pa komunicira tudi neposredno z zaposlenimi. Ob izjemnih priložnostih, kot so predstavitev novega projekta vsem zaposlenim, sprejem novih sporazumov s socialnimi partnerji ..., dobijo zaposleni informacije iz prve roke na posebnih srečanjih z najvišjim vodstvom podjetja.

Predstavniki posameznih služb pa se po novem srečajo z najvišjim vodstvom podjetja tudi vsak mesec na odborih za poslušanje – »Prisluhnimo sodelavcem«. Nanje so vabljeni tako vodje različnih hierarhičnih ravni kot predstavniki, ki nimajo nobene hierarhične funkcije. Vodstvo predvsem zanima, kakšno je vzdušje v podjetju, kakšne težave pestijo zaposlene, zaposleni pa lahko izpostavijo tudi pozitivne točke delovanja podjetja. Z uvedbo tovrstnih srečanj pa želi vodstvo tudi odpraviti »nenapisano pravilo« v podjetju, da, kot pravi eden od udeležencev fokusne skupine: »Vprašam seveda svojega vodjo, ker se mi zdi, da so občutljivi, če vprašamo koga drugega, na primer vodjo mojega vodje.« (Fokusna skupina 1 2016).

Največkrat se z vprašanji delavcev tako srečajo vodje osnovnih delovnih enot, ki pravijo, da delavce zanima vse, od problemov, vezanih na delo, do natančnejših razlag v zvezi s splošnimi informacijami podjetja, kot so »nedelovni« dnevi ob padcu prodaje, prihod novih sodelavcev z uvedbo nočne izmene ...

Vodja: "Sodelavec pride do mene s predlogom glede sprememb na delovnem mestu. Takoj mu rečem, da se bom pozanimal pri tehnologu. Delavcu v vsakem primeru dam povratno

informacijo ne glede na to, ali je rešitev delavca izvedljiva ali ne. Povem mu pač resnico in nič ne prikrivam. Včasih ni možno zaradi stroškov in tako mu tudi povem.“ (Intervjuvanec 7 2016).

Predstavniki fokusne skupine: »Na moje vprašanje dobim najhitrejši odgovor od svojega vodje, drugih načinov se ne poslužujem.« (Fokusna skupina 3 2016).

Predstavniki fokusne skupine: »Imamo informacije, ki jih rabimo za delo. Kar se tiče drugih, bolj splošnih, pa preberem obvestila, pa tudi vprašam koga, če mi ni kaj jasno. Ponavadi so to moji sodelavci ali šef.« (Fokusna skupina 4 2016).

## **8 Zaključek**

Revoz kot del globalnega podjetja Renault deluje v dinamičnem, tehnološko zahtevnem in konkurenčnem poslovnem okolju, kjer so spremembe del vsakdana in kjer se je za obstoj in razvoj podjetja potrebno nenehno prilagajati hitro spreminjajočim se razmeram na trgu. Revoza se znotraj Skupine Renault drži sloves visoko učinkovitega podjetja, ki se je sposobno prilagajati tudi zahtevnejšim razmeram na trgu. Matično podjetje Renault in podjetje Revoz se pri doseganju ambicioznih ciljev na področju kakovosti, varnosti in učinkovitosti opirata na vodje, ki okrepljeni s tremi vlogami voditelja, „coacha“ in usmerjevalca učinkovito vodijo in usmerjajo svoje skupine k skupnim organizacijskim ciljem. Zahtevne razmere pa za sabo potegnejo tudi zahtevnejše vodenje, ki poleg strokovnih in vodstvenih kompetenc zahteva tudi znanja s področja sporazumevanja in medsebojnih odnosov, saj je uspešno vodenje zaposlenih danes odvisno predvsem od učinkovitega in do delavca prijaznega komuniciranja.

V diplomski nalogi sem se osredotočila predvsem na vodje najnižjih hierarhičnih ravni v proizvodnji in njihovo poznavanje ter uporabo komunikacijskih kompetenc pri vsakdanjem delu s svojimi sodelavci. Intervjuvani vodje so že s poudarjanjem pomena dnevnega komuniciranja z zaposlenimi pokazali odgovornost za komuniciranje z njimi in priznali, da se danes več ukvarjajo z zaposlenimi kot v preteklosti, ko so se, kot je rekel eden od intervjuvanih vodij, raje „zatekali v tehniko“ (Intervjuvanec 8 2016). Razloge za to intervjuvani vodje najdejo tudi v kakovostnih in različnih ciljnih skupinam prilagojenih izobraževanjih s področja vodstvenih in komunikacijskih kompetenc, ki jih z dnevnim komuniciranjem tudi vedno bolj obvladujejo. V novih orodjih medosebnega komuniciranja so vodje osnovnih delovnih enot v proizvodnji prepoznali pozitivne komunikacijske učinke kot so bolj odprto komuniciranje z zaposlenimi, boljši odnosi v osnovni delovni enoti pa so se razvili predvsem na račun boljšega medsebojnega poznavanja, kar se je najbolj odrazilo na večjem medsebojnem zaupanju in



empatiji. Vodje so tako v intervjujih večkrat izrazili spoštovanje do zaposlenih, ki po njihovem mnenju o delu, ki ga opravljajo, veliko vedo, celo več kot vodje sami. Z uporabo pravih tehnik poslušanja tako vodje lahko skupaj s svojimi sodelavci hitreje rešujejo dnevne probleme tako s področja varnosti in kakovosti kot čisto osebne probleme zaposlenih. Sistem orodij medosebnega komuniciranja je bil postavljen izključno za vodje nižjih hierarhičnih ravni, intervjuvani vodje pa so večkrat izrazili potrebo po vzpostavitvi podobnega sistema medosebnega komuniciranja še za srednji management in to je tudi moje priporočilo podjetju.

Zadovoljstvo zaposlenih s komuniciranjem vodij osnovnih delovnih enot v proizvodnji se je po vpeljavi dnevnih orodij medosebnega komuniciranja povečalo, kar kažejo rezultati zadnje ankete o kakovosti komuniciranja v podjetju, ki so jo septembra 2015 izpeljali v Revozovi Službi za komuniciranje in javne zadeve. Predstavniki zaposlenih v proizvodnji oziroma predstavniki fokusnih skupin so kot najpomembnejše na področju učinkovitejšega komuniciranja v osnovni delovni enoti izpostavili večjo razpoložljivost vodij, s katerimi po novem komunicirajo vsak dan ali celo večkrat na dan. Pozdravljajo pa tudi nove komunikacijske vzorce vodij, ko vodja pristopi do njih, jih spodbuja pri predlogih, posluša in sprejema njihove rešitve za izboljšanje delovnih pogojev, kakovosti. Zaposleni tako tudi lažje pristopijo do vodje, ko gre za čisto osebna vprašanja. Dnevno komuniciranje vodij z zaposlenimi pa je po mnenju predstavnikov fokusnih skupin tudi vplivalo na pravočasnejše informiranje zaposlenih, ki v vodji še vedno vidijo najpomembnejši vir informacij, tako strateških kot tistih, ki so vezane na njihovo delo. Tako se tudi, ko gre za vprašanja, pojasnitve glede različnih vrst informacij, večinoma obračajo na neposredne vodje. Ponavadi dobijo zadovoljive odgovore na svoja vprašanja, v nasprotnem primeru pa se redkokdaj poslužujejo drugih načinov pridobivanja povratnih informacij, ker imajo občutek, da bi bilo to pri njihovih vodjih slabo sprejeto. Podjetje je tako za zagotavljanje čim bolj prostega pretoka informacij že sprejelo določene aktivnosti, na primer mesečna srečanja vodstva podjetja s predstavniki vseh služb in s tem poslalo sporočilo vsem, da je tudi najvišje vodstvo pripravljeno odgovarjati na vprašanja zaposlenih. Za še lažje komuniciranje v osnovni delovni enoti in bolj samozavestno nastopanje na sestankih osnovnih delovnih enot, predvsem s strani zaposlenih, pa so sami predstavniki fokusnih skupin izrazili željo po posebnih izobraževanjih na področju komunikacijskih kompetenc. Vpeljava izobraževalnega programa s področja pridobivanja komunikacijskih kompetenc, ki bi temeljil na praktičnih delavnicah in kjer bi sodelovali tako vodja osnovne delovne enote kot njegovi sodelavci, pa je tudi moje priporočilo podjetju.

Medosebno komuniciranje tako ostaja močan in učinkovit kanal komuniciranja v podjetju, ki prinaša veliko pozitivnih komunikacijskih rezultatov, vendar so tudi na tem področju še možne izboljšave, predvsem na področju digitalizacije. Vodje osnovnih delovnih enot v proizvodnji morajo ob vsakem dnevnem sestanku izpolnjevati posebne obrazce, ki jih tudi vodijo skozi sestanke. Z digitalizacijo obrazcev in vpeljavo digitalnih naprav kot so tablični računalniki bi vodjem še olajšali komuniciranje, saj bi vsebino vnašali neposredno na terenu, tudi na proizvodnih linijah, kjer so vodje še vedno prisotni večino svojega časa, da so blizu ljudem.

## 9 Literatura

1. Antič, Igor. 2006. *Slovar tujk*. Tržič: Učila international, založba d.o.o..
2. Awad, Tamer A. in Suhaila E. Alhashemi. 2012. Assessing the effect of interpersonal communications on employees' commitment and satisfaction. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 5 (2): 134–156.
3. Bakar, Hassan Abu, Che Su Mustaffa in Bahtiar Mohamad. 2009. LMX quality, supervisory communication and team-oriented commitment A multilevel analysis approach. *Corporate communication: An International Journal* 14 (1): 11–33.
4. Bambacas, Mary in Margaret Patrickson. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management* 12 (1): 51–72.
5. Berger, Bruce. 2008. *Employees/Organisation Communication*. Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> (17. april 2016).
6. Berman, Stuart J. in Susan A. Hellweg. 1989. Perceived Supervisor Communication Competence and Supervisor Satisfaction as a Function of Quality Circle Participation. Global Implications for Business Communication: Theory, Technology, and Practice. *International Journal of Business Communication* 26 (2): 103–122.
7. Brunetto, Y., R. Farr-Wharton in K. Shacklock. 2011. Supervisor-subordinate communication relationships, role ambiguity, autonomy and affective commitment for nurses. *Contemporary nurse* 39 (2): 227–239.
8. Clampitt, G. Phillip in Cal Downs. 1987. *A critical Review of Communication Satisfaction*. Dostopno prek: [http://imetacomm.com/wp-content/themes/Structure%20Premium%20White/organic\\_structure\\_white/downloads/Metacomm\\_Satisfaction.pdf](http://imetacomm.com/wp-content/themes/Structure%20Premium%20White/organic_structure_white/downloads/Metacomm_Satisfaction.pdf) (3. maj 2016).
9. Clampitt, Phillip G. in Cal W. Downs. 1991. Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of Business Communication* 30 (1): 5–28.
10. Cooley, R.E. in D. Roach. 1984. *A conceptual framework*. In R.N. Bostrom (Ed.), *Competence in communication: A multidisciplinary approach*. Beverly Hills, CA: Sage.

11. Cutlip, S.M., A. H. Center in G. M. Broom. 2006. *Effective public relations. 9th.ed.* New Jersey: Upper Saddle River.
12. Dolphin, Richard R. 2005. Internal Communications: Today`s Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications* 11 (3): 171–190.
13. Downs, W.Call in Michael D. Hazen. 1977. A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication* 14 (3): 63–73.
14. Fokusna skupina 1. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 22. julij.
15. Fokusna skupina 2. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 22. julij.
16. Fokusna skupina 3. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 22. julij.
17. Fokusna skupina 4. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 22. julij.
18. Frank, D. Allan in Judi Brownell. 1989. *Organisational Communication and Behaviour.* New York: Holt, Rinehart and Winston.
19. Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: A stakeholder Approach.* Boston: Pitman.
20. Gray, Judy in Heather Laidlaw. 2004. Improving the Measurement of Communication Satisfaction. *Management Communication Quarterly* 17 (3): 425–448.
21. Grgič, Živa. 2003. *Interna glasila v komuniciranju z zaposlenimi. Diplomsko delo.* Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
22. Hargie, Owen in Dennis Tourish. 2000. *Handbook of Communication Audits for Organisations.* London: Routledge.
23. Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: An Introduction.* London, New york: Routlegdge.
24. Intervjuvanec 1. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 19. julij.
25. Intervjuvanec 2. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 20. julij.
26. Intervjuvanec 3. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 20. julij.
27. Intervjuvanec 4. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 21. julij.
28. Intervjuvanec 5. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 21. julij.

29. Intervjuvanec 6. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 25. julij.
30. Intervjuvanec 7. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 25. julij.
31. Intervjuvanec 8. 2016. Intervju z avtorico. Novo mesto, 25. julij.
32. Jermaniš, Mojca. 2012. Razvoj komunikacijskih in vodstvenih kompetenc pri vodjih tehnične stroke. *Management* 7 (3): 221–235.
33. Kalla, Hanna K. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications. An International Journal* 10 (4): 302–314.
34. Klein, Stuart M. 1996. A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change management* 9 (2): 32–46.
35. Kitchen, Philip J. 1997. *Public Relations Principles and Practise*. London: International Thomson Bussines Press.
36. Kitchen, Philip J. in Finbarr Daly. 2002. Internal Communication during change management. *Corporate Communications. An International Journal* 7 (1): 46–53.
37. Levart, Nataša. 2012. *Kompetence vodij. Magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
38. Lorber, Mateja. 2015. *Značilnosti in kompetence vodij v povezavi s počutjem zaposlenih v zdravstveni negi. Doktorska disertacija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
39. Madlock, Paul E. 2008a. The link between leadership style, communication competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication* 45 (1): 61–78.
40. Madlock, Paul E. 2008b. Employee Satisfaction: An examination of Supervisors' Communicaton Competence. *Human Communication. A Publication of the Pacific And Asian Communication Association* 11 (1): 87–100.
41. Mayfield, Jacqueline in Milton Mayfield. 2002. *Leader Communication Strategies Critical Paths to improving Employee Commitment*. Dostopno prek <http://uthscsa.edu/gme/documents/LeaderCommunicationStrategies.pdf> (8. julij 2016).

42. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
43. Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleša Svetic. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
44. Northouse, Peter Guy. 2007. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
45. Penley, Larry E. in Brian Hawkins. 1985. Studying interpersonal communication in organizations: A Leadership application. *Academy of Management Journal* 28 (2): 309–326.
46. Quirke, Bill. 2000. *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Burlington: Gower Publishing Company.
47. Renault. 2015. *Drive the Change, 2015 Annual report*. Dostopno prek: [https://group.renault.com/wp-content/uploads/2016/04/renaut-ra2015-en\\_04.pdf](https://group.renault.com/wp-content/uploads/2016/04/renaut-ra2015-en_04.pdf) (13. junij 2016).
48. Revoz d.d.. 2011a. *Renault Way, gradivo za razširjanje, januar 2011*. Novo mesto: interno gradivo.
49. --- 2011b. *Renome 2011/1*. Novo mesto: interno gradivo.
50. --- 2013. *Revozov priročnik za vodje*. Novo mesto: interno gradivo.
51. --- 2015a. *Letno poročilo 2014 Revoz*. Dostopno prek: <http://www.revoz.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=DB63EA63-7CFA-79F1-D73B-C4B6B9E960A0> (22. maj 2016).
52. --- 2015b. *Priročnik APW, Sistem proizvodnje Zveze Renault Nissan*. Novo mesto: interno gradivo.
53. --- 2015c. *Predstavitveno gradivo Revoza*. Novo mesto: interno gradivo.
54. --- 2016a. *Intranetna stran podjetja Revoz d.d.* Novo mesto: interno gradivo.
55. --- 2016b. *Komunikacijski plan podjetja Revoz d.d.* Novo mesto: interno gradivo.
56. --- 2016c. *Fototeka Službe za komuniciranje in javne zadeve*. Novo mesto: interno gradivo.
57. Smith, Lyn in Pamela Mounter. 2005. *Effective Internal Communication. PR in practice series*. London and Sterling: Chartered institute of public relations.

58. Snell, A. Scott in James W. Dean. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal* 35 (3): 467–504.
59. Spitzberg, Brian in William R. Cupach. 1984. *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.
60. Steele, Godfrey A. in Daniel Plenty. 2015. Supervisor-Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction. *International Journal of Business Communication* 52 (3): 294–318.
61. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An international Journal* 12 (2): 177–198.
62. Zwijze-Koning, Karen in Menno de Jong. 2007. Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly* 20 (3): 261–282.

## **Priloga A: Vprašalnik za intervjuje z vodji osnovnih delovnih enot v proizvodnji**

### **Kanali internega komuniciranja**

- prednosti in slabosti vseh medijev internega komuniciranja s poudarkom na medosebnem komuniciranju

1. Kako ste zadovoljni s komuniciranjem v podjetju?
2. Kaj po vašem mnenju vpliva na to, da so zaposleni zadovoljni s komuniciranjem?
3. Kaj po vašem pomeni odprta in učinkovita komunikacija? Ali so pogoji zanjo izpolnjeni, ali lahko podjetje in zaposleni še kaj naredijo na tem področju? Imate kakšne predloge?
4. Katere medije internega komuniciranja uporabljate? Zakaj?
5. Kaj menite o mesečnih sestankih vodstva tovarne z vodji ali o drugih oblikah medosebnega komuniciranja po hierarhični liniji?
6. Kakšen je njihov namen (kakšne koristi)?

- učinkovitost orodij internega komuniciranja, ki jih pripravljajo centralne službe Renaulta in Revozova Služba za komuniciranje in javne zadeve s poudarkom na komunikacijskih orodjih za vodje

1. Ali poznate naslednja orodja: Aktualno za sodelavce, Aktualno za vodje, Manufacturing news, Europe News, Kit Reflex, ki jih pripravljata Služba za komuniciranje in javne zadeve, Revoz in Direkcija za komuniciranje, Renault?
2. Ali jih uporabljate oziroma katere od informacij posredujete naprej svojim sodelavcem? Kako izberete, katere informacije bi bile zanimive zanje?
3. Kakšen je po vašem mnenju glavni namen novih orodij, ki jih pripravlja Služba za komuniciranje in javne zadeve, Revoz in Direkcija za komuniciranje, Renault za vodje (Aktualno za vodje, Manufacturing News)?
4. Kako ste vi in vaši sodelavci sprejeli nova orodja komuniciranja v osnovni delovni enoti, kot so dnevni sestanki za kakovosti, krogi varnosti in opazovanje delovnih mest?
5. Kakšna je vaša vloga pri novih orodjih komuniciranja v osnovni delovni enoti?
6. Kakšna je po vašem mnenju vloga vaših sodelavcev oziroma kakšen je njihov odziv?
  - a) Sodelujejo? Na kakšen način (s predlogi, z vprašanji)?
  - b) Poslušajo, vendar jih je težko aktivirati? Kako jih vzpodbudite k sodelovanju?



c) Sestanek jim je odveč. Zakaj je po vaše tako?

7. Ali prepoznate kakšno korist teh sestankov?
8. Ali je pomembno, da jih imate vsak dan? Zakaj?
9. Kaj bi pri sestankih spremenili, kaj vas moti?
10. Kaj bi se zgodilo, če bi dnevne sestanke ukinili?
11. Kakšno je komuniciranje med vami in sodelavci po vpeljavi novih komunikacijskih orodij? Kako to vpliva na vaše odnose? Lahko navedete kakšen primer?
12. Na kakšen način zagotavljate dvosmerno komuniciranje v vaši osnovni delovni enoti?
13. Kakšni so učinki novih orodij? Ali mislite, da so ti učinki v vseh oddelkih enaki? Zakaj mislite, da je tako?

### **Izmenjava informacij**

1. Katere informacije najbolj zanimajo vaše sodelavce oziroma pri katerih informacijah pričakujejo, da jim jih vi osebno posredujete? Zakaj je po vašem to pomembno?
2. Ali se pogosto obračajo na vas glede različnih zadev in katerih? Kako pogosto?
3. Ali jim vedno odgovorite na zastavljeno vprašanje in v kolikšnem času? Kaj naredite, če na vprašanje ne poznate odgovora? In kako učinkovit je sistem povratnih informacij na ravni podjetja?
4. Kako je z vašimi vprašanji ali s vprašanji vaših sodelavcev, ali dobite zadovoljiv in pravočasen odgovor?
5. Ali imate redne sestanke s svojimi nadrejenimi? Kakšna vsebina? Kako pogosto?
6. Koliko neformalnih informacij dobite od svojih sodelavcev? Kaj pripomore k temu, da te informacije dobite in kaj je morebitna ovira, da teh informacij ne pride še več do vas?

### **Komunikacijske kompetence vodij**

1. Kako obravnavate sodelavca, ki je slabe volje? Kako trmastega?
2. Na kakšen način motivirate svoje sodelavce?
3. Koliko časa povprečno porabite za pripravo na sestanek? Kakšna je razlika med sestankom, na katerega ste dobro pripravljene, in med tistim, ko niste pripravljene?
4. Kaj naredite, ko pride do konflikta med vami in sodelavcem? In kaj ko pride med dvema vašima sodelavcema?

5. Upoštevatte njihove argumente, predloge, jim zaupate kakšne naloge? Lahko navedete primer?
6. Kaj vam pride najprej na misel, ko omenim učinkovit vodja oziroma učinkovito vodenje? Imate koga za zgled?
7. Kako jim sporočite pomembno strateško informacijo, da jo razumejo (iščete konkretne primere iz vašega okolja)?
8. Kako jim predstavite svoja pričakovanja glede skupnih ciljev osnovne delovne enote?
9. Na kaj ste najbolj pozorni, ko jim posredujete informacije?
10. Na kaj ste najbolj pozorni, ko jim predstavljate probleme?
11. Ali se vaši sodelavci pogosto obračajo na vas glede različnih zadev in katerih?
12. Upoštevatte njihove argumente, predloge, jim zaupate kakšne naloge? Lahko navedete primer?
13. Kako bi ocenili svoje sodelovanje z drugimi in to, kako rešujete posamezne probleme znotraj ODE?
14. Ali vam vaši sodelavci zaupajo in kako ste to dosegli?
15. Kako se razumete v vašem kolektivu?
16. Ali je drugače, če jim določene informacije posredujete vi, ali je popolnoma vseeno, kdo to opravi?
17. Kaj je po vašem pri komuniciranju najbolj pomembno (pravočasnost, jasnost, različni komunikacijski kanali, aktivno poslušanje ...)?
18. Ali lahko s komuniciranjem vplivate vi kot vodja ali podjetje na pripadnost zaposlenih podjetju?
19. Strateške informacije, kadrovske informacije ter druge splošne informacije o delovanju podjetja: ste vi glavni vir za zaposlene ali se na vas obračajo samo v primeru razjasnitev?
20. Kako jim predstavite svoja pričakovanja, pričakovanja osnovne delovne enote, oddelka, podjetja, Renaulta?
21. Kaj vaši sodelavci pričakujejo od vas? Ali veste, kdaj so zadovoljni?
22. Kako svojim sodelavcem podajate različne informacije? Obstaja kakšna razlika med npr. razširjanjem strateških informacij podjetja ali podajanjem informacij o tekočih zadevah na dnevni sestankih?
23. Kako pogosto lahko računate na pomoč svojih sodelavcev pri reševanju tekočih problemov v osnovni delovni enoti?
24. Ali so ideje, predlogi vaših sodelavcev na mestu?

25. Kako prepoznate potencialne kadre v svoji ekipi?
26. Ali kdaj predlagate oziroma priporočite svoje sodelavce za odgovorne funkcije v podjetju (vodja, delo na projektu ...)?
27. Kako vodite sestanke? Se držite usmeritev, ki izhajajo tudi iz obrazcev? Ali je ta način (sledenje obrazcem, uporaba točno določenih metod) uporaben?

### **Razvoj in učenje komunikacijskih kompetenc vodij**

1. Katera znanja mora imeti vodja za to, da lahko vodi svojo skupino na učinkovit način?
2. Katera znanja oziroma spretnosti so najpomembnejša pri delu z ljudmi?
3. Se lahko komuniciranja priučimo?
4. Kako ocenjujete politiko izobraževanja Renaulta oziroma Revoza? Je prilagojena vašim potrebam? Ali lahko rečete, da podjetje dobro skrbi za vaš razvoj?
5. Ali vam izobraževanja s področja komuniciranja pomagajo pri vsakdanjem delu s sodelavci? Na kakšen način?
6. Katerih izobraževanj s področja komuniciranja ste se v kratkem udeležili?
7. Lahko navedete močne/šibke točke Renaultovega izobraževanja za vse vodje „Renault Management Way“?
8. Kaj menite o Renaultovem standardu na področju vodenja? Se vidite v vseh treh vlogah, ki jih opisujejo Renaultova načela vodenja (voditelj, coach, usmerjevalec)?
9. Kako organizacija skrbi za vaš strokovni razvoj?
10. Katerim izobraževanjem daje organizacija večji poudarek? Se spomnite vašega zadnjega izobraževanja oziroma ste v kratkem opravili kakšno izobraževanje, ki vam bo še posebej koristilo pri vašem delu?

## **Priloga B: Vprašalnik za izvedbo fokusnih skupin s predstavniki osnovnih delovnih enot, ki jih vodijo preučevani vodje.**

### **Kanali internega komuniciranja**

- prednosti in slabosti vseh medijev internega komuniciranja s poudarkom na medosebnem komuniciranju

1. Kako ste zadovoljni s komuniciranjem v podjetju?
2. Kaj po vašem pomeni odprto in učinkovito komuniciranje? Ali so pogoji izpolnjeni ali lahko podjetje in zaposleni še kaj naredijo na tem področju? Imate kakšne predloge?
3. Katere medije internega komuniciranja uporabljate? Zakaj?

- učinkovitost orodij internega komuniciranja, ki jih pripravljajo centralne službe Renaulta in Revozova Služba za komuniciranje in javne zadeve

1. Ali poznate naslednji orodji Aktualno za sodelavce, Aktualno za vodje, ki ju pripravlja Služba za komuniciranje in javne zadeve, Revoz?
4. Kako ste vi in vaši sodelavci sprejeli nova orodja komuniciranja v osnovni delovni enoti, kot so dnevni sestanki za kakovosti, krogi varnosti in opazovanje delovnih mest?
5. Kakšna je vaša vloga pri novih orodjih komuniciranja v osnovni delovni enoti?
2. Kakšna je po vašem mnenju vloga vaših sodelavcev oziroma kakšen je njihov odziv?
3. Se vam sestanki zdijo smiselni? Zakaj?
4. Ali prepoznate kakšno korist teh sestankov?
5. Ali je pomembno, da jih imate vsak dan?
6. Kaj bi na dnevnih sestankih spremenili, kaj vas moti?
7. Kaj bi se zgodilo, če bi dnevne sestanke ukinili?

### **Izmenjava informacij**

1. Se vam zdi, da ste dovolj informirani?
2. Kaj naredite, ko vam informacija ni bila predstavljena na jasen in razumljiv način?
3. Katere informacije so za vas pomembne (informacije o delu, delovnih nalogah in drugih organizacijskih aktivnostih)?
4. Katere informacije dobite od svojih vodij?

5. Ali je za vas pomembno, da vam določene informacije posreduje vaš vodja? Katere in zakaj je to pomembno oz. nepomembno?
6. Kako pogosto vas vodje informirajo o vaši uspešnosti in na kakšen način?
7. Kako pogosto se vam zgodi, da ste informacijo že imeli, ko vam jo je predstavil vaš vodja oziroma podjetje? Zakaj je prišlo do tega? Kaj ste si takrat mislili – o vodji, podjetju ...

### **Povratna informacija**

1. Na koga se obrnete v primeru težav na delovnem mestu ali kje drugje?
2. Kaj naredite v primeru, da vam niso jasna navodila ali informacije, ki ste jih prejeli od svojega vodje?
3. Kako pridete do informacij, ki jih potrebujete? Kateri način je po vašem mnenju najboljši?
4. Kako pogosto kaj predlagate? So vaši predlogi dobro sprejeti in tudi upoštevani s strani vašega vodje?
5. Ali vaš vodja razume vaše probleme? Zakaj mislite tako?
6. Ali dobite odgovor na svoje vprašanje ali vprašanje sodelavcev, ki ga zastavite vodji? Zadovoljujoč? Dovolj hitro?

### **Komunikacijske kompetence vodij**

- pomembnost posameznih dejavnikov na področju komunikacijskih kompetenc

1. Kakšen je po vašem mnenju idealen vodja?
2. Na kaj mora podjetje oziroma vodja paziti, ko vam posreduje različne informacije (strateške informacije, kadrovske informacije, informacije, vezane na vaše delo in osebni razvoj)?
3. Zakaj svojemu vodji zaupate oziroma ne zaupate?
4. Ali vas vaš vodja/podjetje dovolj poslušajo? Zakaj mislite, da je tako?
5. Kako je z vašo pripadnostjo podjetju? Kaj najbolj vpliva na to, da ste pripravljeni za podjetje narediti več, kot se od vas pričakuje?
6. Ali vaš vodja predstavlja pomembne informacije o podjetju (strateške informacije, kadrovske informacije ...) na drugačen način kot na primer informacije, ki vam jih predstavi na delovnih sestankih?

7. Ali se pri komuniciranju s svojimi nadrejenimi srečujete s kakšnimi težavami? Kakšne težave so to? Kako jih odpravite? Kdo je pobudnik za odpravo težav?
8. Kako se razumete v vašem kolektivu?
9. Sodelujete na sestankih? Kakšno spodbudo potrebujete za sodelovanje na sestankih? Vas vaš vodja povabi k sodelovanju?
10. Kakšna je razlika med »navadnim« sestankom in sestankom, ko je vodja slabe volje? Kako se vi počutite takrat, ko je vodja slabe volje?
11. Na kakšen način vas vaš vodja motivira?
12. Se vam je kdaj zgodilo, da vaš vodja ni bil pripravljen na sestanek? Kako je takrat potekal sestanek? Je bil po vašem mnenju enako učinkovit kot takrat, ko je bil vodja dobro pripravljen?
13. Se spomnite kakšnega konflikta v vaši skupini (med vodjo in sodelavcem, med sodelavci)? Kako je ukrepal vaš vodja? Ali bi bilo dobro, da bi ravnal drugače? Kako?