

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mirela Beganović

**Interno komuniciranje v Javnem podjetju Uradni list Republike Slovenije, d. o. o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mirela Beganović

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

**Interno komuniciranje v Javnem podjetju Uradni list Republike Slovenije, d. o. o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

## **Interno komuniciranje v Javnem podjetju Uradni list Republike Slovenije, d. o. o.**

S komuniciranjem lahko prenesemo želeno informacijo od ene k drugi osebi. Je dejavnost, ki nam omogoča lažjo vzpostavitev in vzdrževanje medsebojnih stikov. Komunikacija pa ni pomembna le v zasebnem življenju, temveč ima pomembno vlogo tudi v poslovnem svetu. Poslovno komuniciranje omogoča hitrejšo in uspešnejšo doseganje zastavljenih ciljev. Pod poslovno komuniciranje pa uvrščamo interno komuniciranje, ki izpostavlja odnose med vodstvom in zaposlenimi. Osnovni cilj je ustvariti dobre odnose med zaposlenimi, jih motivirati in posledično vplivati na njihovo produktivnost. Dobra interna komunikacija tako vpliva na uspešnost organizacije. Podjetja se v današnjem času zavedajo njene pomembnosti, zato ji posvečajo veliko pozornosti. Zavedajo se, da je na trgu veliko konkurenčnih podjetij in da so zaposleni tisti, ki jih naredijo posebne, drugačne in bolj uspešne. Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o., ima do tega preudaren pristop in skrbi za prijetno klimo v organizaciji. Raziskava v diplomskem delu prikazuje pomembnost in učinkovitost dobrega internega komuniciranja.

**Ključne besede:** komunikacija, poslovno komuniciranje, interno komuniciranje, zaposleni.

## **Internal communication in company Uradni list Republike Slovenije, d. o. o.**

With communication we can transmit information between persons. With communication we can establish and maintain relationship between persons. Beside importance in personal world, communication has meaning also in business world. Business communication has powerful effect on business relationships and business results. It allow us quicker and success fuller goal achievement. One of the elements of business communication is internal communication, based between employees and employers. Its main goal is to get better results in productivity, forwarded by better communication between employees. Good internal communication effects success of organization. In times where competition is strong, every company is aware of importance of small factor of success as internal communication and that is why they are improving and focusing on it. Uradni list RS is aware of importance of internal communication and therefore they are committed to improve it and follow its status. My thesis is showing importance and results of internal communications.

**Key words:** communication, business communication, internal communication, employees.

## KAZALO

1	UVOD.....	6
2	KOMUNICIRANJE .....	8
2.1	OPREDELITEV IN POMEN .....	8
2.2	VRSTE.....	9
2.3	DEJAVNIKI USPEŠNE KOMUNIKACIJE.....	10
2.4	MOTNJE.....	10
2.5	ODPRAVLJANJE MOTENJ.....	11
3	KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI.....	12
3.1	OPREDELITEV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA .....	12
3.2	VLOGA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA .....	12
3.3	RAVNI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	13
3.4	VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	13
3.5	OBLIKE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	14
3.6	ETIKA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU.....	14
3.7	ESTETIKA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA .....	15
4	INTERNO KOMUNICIRANJE.....	16
4.1	OPREDELITEV IN POMEN .....	16
4.2	KOMUNIKACIJSKE MREŽE.....	17
4.3	NAMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	18
4.4	FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	18
4.5	VRSTE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	18
4.6	OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	20
4.7	CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	20
4.8	ZGODOVINA IN RAZVOJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	21
5	PREDSTAVITEV PODJETJA URADNI LIST RS.....	24
5.1	ZGODOVINA DRUŽBE .....	24
5.2	POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA .....	24
5.3	DEJAVNOSTI PODJETJA .....	25
5.4	KADROVSKA FUNKCIJA IN ZAPOSLENI.....	26
6	ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V URADNEM LISTU REPUBLIKE SLOVENIJE .....	28
6.1	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE.....	28

6.2	METODOLOGIJA .....	28
6.3	VZOREC .....	28
6.4	SESTAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	28
6.5	IZVEDBA IN POTEK ANKETIRANJA.....	29
6.6	OBDELAVA DOBLJENIH PODATKOV.....	29
6.7	ANALIZA IN REZULTATI.....	29
7	SKLEP .....	46
8	LITERATURA.....	48
	PRILOGE .....	52

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 6.1:	Spol .....	29
Graf 6.2:	Starostna struktura.....	30
Graf 6.3:	Izobrazbena struktura .....	30
Graf 6.4:	Delovna doba .....	31
Graf 6.5:	Najpogosteje uporabljeno orodje komuniciranja med sodelavci .....	32
Graf 6.6:	Najpogosteje uporabljen vir za pridobitev informacij povezanih s podjetjem	33
Graf 6.7:	Najbolj pogosta oblika komunikacije v podjetju .....	34
Graf 6.8:	Kvaliteta komunikacije med sodelavci .....	34
Graf 6.9:	Kvaliteta komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi.....	35
Graf 6.10:	Pomembnost komunikacije za posameznika.....	36
Graf 6.11:	Počutje med sestanki .....	38
Graf 6.12:	Izražanje osebnega mnenja na sestankih.....	39
Graf 6.13:	Pogostost konfliktov med sodelavci .....	40
Graf 6.14:	Najpogostejši vzrok za konflikte.....	41
Graf 6.15:	Trditve .....	42

# 1 UVOD

Pri komuniciranju gre za prenos neke informacije, preko namerne vzpostavitve stikov dveh ali več oseb (Možina in drugi 2004, 20). To je ena izmed temeljnih človekovih dejavnosti, ki se ji ni moč niti se ji ne želimo izogniti. S komunikacijo lažje spoznavamo svet in hitreje vzpostavimo stik z ljudmi okoli nas. Ker smo s to dejavnostjo soočeni že pri rojstvu, nam to ne predstavlja nekega napora ali bremena in jo dojemamo dokaj samoumevno, vendar se je hkrati pomembno zavedati njene pomembnosti.

Ko se posameznik vključi v poslovni svet oziroma v neko organizacijo, nastopi poslovno komuniciranje (Florjančič 2006, 5). Poslovno komuniciranje delimo na pet različnih vrst, in sicer na: eksterno, interno, tržno, krizno in multimedijsko sporazumevanje (Možina in drugi 2004, 23–31). Interno komuniciranje je tisto, ki poteka znotraj neke organizacije. Vpliva na uspešnost organizacije in na zadovoljstvo zaposlenih. Če je sporazumevanje v podjetju urejeno, bodo tudi delavci bolj zadovoljni, posledično bolj motivirani za delo, kar se pa bo odražalo tudi pri doseganju ciljev organizacije. V nasprotnem primeru, je lahko interno komuniciranje delni krivec za slabo poslovanje podjetja.

Osnova internega komuniciranja je predvsem vzpostavitev in vzdrževanje dobrih odnosov med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom podjetja. Če so odnosi v nekem podjetju dobri in urejeni, se bodo tudi zaposleni lažje prilagajali spremembam na trgu. Na osnovi dobrih odnosov in dobre komunikacije, tudi timsko delo bolje deluje, poveča se pa tudi konkurenčnost organizacije (Gruban in drugi 1998, 180).

Namen diplomskega dela je raziskati stanje internega komuniciranja v Javnem podjetju Uradni list Republike Slovenije, d.o.o.

Cilj diplomskega dela je proučiti kako poteka interno komuniciranje med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom. Diplomsko delo bo sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu bom izhajala iz teoretičnega gradiva, ki mi bo dal neko osnovo in temelj za nadaljnjo raziskavo. Opredelila bom osnovne pojme komuniciranja, ter predstavila pomen, vrste in oblike poslovnega ter internega komuniciranja. Nato bom predstavila še zgodovino, poslanstvo in cilje podjetja Uradni list Republike Slovenije. Drugi del bo

sestavljen iz empirične raziskave, s katero želim raziskati, kako pogosti so konflikti v podjetju, katera je najpogostejša oblika komuniciranja med zaposlenimi in kakšno je splošno zadovoljstvo z internim komuniciranjem. Po dobljenih rezultatih bom podala svoje ugotovitve.

S povezavo teorije in empirije bom preverila svojo hipotezo, ki se glasi, da je interno komuniciranje v podjetju Uradni list Republike Slovenije dobro in učinkovito.

Za raziskavo bom uporabila deskriptivno metodo in metodo anketiranja. Nato bom z deduktivnim sklepanjem prikazala, kakšno je trenutno stanje internega komuniciranja v podjetju. Anketni vprašalnik bo vseboval demografska vprašanja, vprašanja zaprtega tipa in trditve. Pri teoretičnem delu bom uporabila strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, interno gradivo podjetja, strokovne članke in morebitne internetne vire.

## **2 KOMUNICIRANJE**

### **2.1 OPREDELITEV IN POMEN**

Komuniciranje je dokaj splošna beseda, ki označuje kakršnokoli medsebojno sodelovanje, kot je recimo pogovor s prijateljem ali pa poslovno prepričevanje oziroma sestanek. Beseda komunikacija predstavlja proces, ki povezuje vsaj dva človeka (Cvetko 2001, 15). Ravno zato ni jasne definicije, komunikacijski proces pa je težko opisati. Ker se komuniciranju ne moremo izogniti, je treba odgovoriti na dve vprašanji: kaj pravzaprav je komuniciranje in kaj se zgodi, ko komunikacijski proces steče (Berlogar 1999, 50).

Pri socialnih interakcijah ima komunikacija pravzaprav glavno vlogo. Posameznikom namreč omogoča, da lažje pridejo do raznih informacij in da lažje sprejmejo neko odločitev (Lipičnik 1997, 178). Lahko bi jo definirali kot dvosmerni proces, ki je urejen s pravili in poteka med posamezniki. Sčasoma se je vedno bolj razvijala in pridobivala na pomembnosti. Predstavlja tako procese med ljudmi kot tudi procese v nas samih, kar pomeni, da zajema tudi fiziološke procese v človeku (Ule in Kline 1996, 24–26).

Pri komuniciranju gre za proces informiranja, ki poteka med dvema osebama ali več v obeh smereh, pri tem procesu imata obe strani nek interes (Lorbek 1979, 9). Prav tako pa lahko gre za globalne socialne interakcije med skupinami oziroma institucijami. Komunikacijsko delovanje se tako deli na štiri različne ravni: množično, organizacijsko, skupinsko in medosebno komuniciranje (Ule 2005, 23).

Temelj za komuniciranje je verbalna ali neverbalna informacija. Osebe, ki so vključene v eno od teh transakcij, so tako vpletene v oblikovanje in interpretacijo take informacije (Daniels in Spiker 1994, 27). Komuniciranje tako omogoča zasebne kot tudi poslovne odnose med posamezniki in jim tako daje možnost medsebojnega spoznavanja ter spremljanja dogajanja v okolju (Berlogar 2004, 17). V današnjem času ima pomembno vlogo tudi v tržnem spletu, saj informira potrošnika in vpliva na njegovo zavedanje, kaj določena organizacija ponuja (Fill 1995, 6). Prav tako je pomembno tudi za



posameznika v obdobju iskanja zaposlitve, saj je brez dobrih komunikacijskih veščin težko dobiti službo (Tavčar 2002, 271).

## **2.2 VRSTE**

Glede na različne kriterije je komuniciranje možno razdeliti na šest skupin (Mihaljčič 2006, 16–19).

### **KOMUNICIRANJE GLEDE NA RAZDALJO MED UDELEŽENCI**

Glede na bližino udeležencev ločimo neposredno in posredno komuniciranje. Neposredno pomeni direktno komuniciranje »iz oči v oči«. Posredno pa pomeni komuniciranje na daljavo, s pomočjo različnih tehničnih pripomočkov (Mihaljčič 2006, 16).

### **KOMUNICIRANJE GLEDE NA ŠTEVILO SODELUJOČIH**

Glede na število sodelujočih ločimo intrapersonalno, interpersonalno ter javno komuniciranje. Intrapersonalno pomeni komuniciranje s samim seboj, gre torej za notranji tok misli. Interpersonalno pa pomeni komuniciranje med posamezniki ali skupinami ljudi. Javno komuniciranje pa zajema širok spekter ljudi, ki komunicirajo preko množičnih medijev, kot so internet, revije, televizija, radio itd. (Mihaljčič 2006, 16).

### **KOMUNICIRANJE GLEDE NA SMER**

Ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje. Pri enosmernem potuje sporočilo samo v eno smer. Primerno je za posredovanje kratkih in jasnih sporočil, ki ne zahtevajo odgovora. Pri dvosmernem komuniciranju, pa sporazumevanje poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Zahteva več časa, vendar je tudi bolj učinkovito (Mihaljčič 2006, 17–18).

### **VERTIKALNO IN HORIZONTALNO KOMUNICIRANJE**

Pri vertikalnem komuniciranju gre za izmenjavo med dvema družbenima skupinama. Recimo med proizvajalci in trgovci. Pri horizontalnem pa gre za izmenjavo informacij znotraj ene družbene skupine, recimo med kupci (Mihaljčič 2006, 18).

## FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE

Pri formalnem komuniciranju se uporablja vnaprej določene kanale komuniciranja z jasnimi sporočili. Pri neformalnem komuniciranju pa je značilna spontanost in anonimnost (Mihaljčič 2006, 19).

## KOMUNICIRANJE GLEDE NA OBLIKO

Glede na obliko ločimo verbalno in neverbalno komuniciranje. Verbalno pomeni besedno komuniciranje, ki ga razdelimo na govorno in pisno. Neverbalno pa pomeni nebesedno komunikacijo, kot je recimo govorica telesa (Mihaljčič 2006, 19). Glede na različne analize so najpomembnejše vrste neverbalnega komuniciranja: prajezič, izrazi obraza, oči in pogled, geste, dotikanje in razna poslovna darila (Kavčič 2000, 282).

## 2.3 DEJAVNIKI USPEŠNE KOMUNIKACIJE

Za uspešno sporazumevanje je treba poznati dejavnike, ki vplivajo na uspešnost oziroma neuspešnost. Pozornost mora biti predvsem usmerjena na morebitne motnje. Komunikacija je uspešna takrat, ko z njo dosežemo želen rezultat in vsi udeleženci nekaj pridobijo (Cvetko 2001, 47).

Ločimo subjektivne in objektivne dejavnike uspešne komunikacije. Pod subjektivne dejavnike spadajo notranje okoliščine, kot so recimo vsestranska zainteresiranost, odsotnost motenj ter povratne informacije. Objektivni dejavniki pa vključujejo zunanje okoliščine, kar se pa loči na ožji in širši kontekst. Pod ožji spadajo tehnična sredstva, prostor in čas, medtem ko širši kontekst zajema gospodarsko, družbeno in politično situacijo (Cvetko 2001, 47).

## 2.4 MOTNJE

V procesu komuniciranja prihaja do različnih prekinitev. To povzročijo dejavniki, ki jih imenujemo motnje (Treven in Sriča 2001, 196). Motnje se lahko pojavijo tako pri oddajniku kot tudi pri sprejemniku ali pa v komunikacijskem kanalu (Florjančič in Ferjan 2000, 71). Ločimo motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja med pošiljateljem in prejemnikom. Med njima ni empatije, njune misli pa niso uglasene med

seboj. Poznamo tudi motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti, torej šum komunikacijskega kanala, kar pomeni, da se informacije med potjo preprosto izgubijo. Obstajajo pa tudi motnje zaradi nesporazumov, to so semantične motnje. Le-te pa so posledica razlik v kulturi in jeziku udeležencev (Možina in drugi 2004, 75–77).

## **2.5 ODPRAVLJANJE MOTENJ**

Motnjam se je skoraj nemogoče v celoti izogniti. Ravno zato je nujno, da prepoznamo, kje se pojavljajo, da jih lahko tudi čim bolj omejimo. Metoda za omejevanje motenj je lahko zmanjšanje obsega in števila sporočil na obeh straneh. Izogne se jim lahko tudi tako, da pošiljatelj večkrat ponovi določeno sporočilo ali pa sporočilo prenaša z večjo količino informacij. Pomembno je, da se pošiljatelj in prejemnik dobro razumeta. Tako lahko predhodno odkrijeta morebitno motnjo in jo uspešno odpravita (Možina in drugi 2004, 75–77).

Pri obvladovanju motenj je pomembno, da se pri sporazumevanju uporablja preprost in jasen jezik, ter aktivno poslušanje. Pri aktivnem poslušanju je več možnosti, da se sporočilo razume tako, kot so to predvideli njegovi pošiljatelji (Berlogar 1999, 198). Najpomembnejše je torej razumevanje med pošiljateljem sporočila in njegovim prejemnikom. Tako lahko pravilno razumeta izkrivljeno informacijo (Možina in drugi 1995, 71).

Vsa naša zaznavanja, interesi in pričakovanja predstavljajo določene ovire v komuniciranju (Mumel 2008, 44). Zato lahko ločimo štiri pomembne in najbolj pogoste ovire, ki so: medsebojno zaupanje, ustvarjanje skupin, dajanje priznanj ter struktura skupine (Lipičnik 2005, 178–179).

### **3 KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI**

#### **3.1 OPREDELITEV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA**

Za popolnoma vsako organizacijo je komuniciranje odločilnega pomena, saj brez tega v današnjem času ne bi mogla obstajati (Florjančič in Ferjan 2000, 105). Do komuniciranja pride zaradi neizbežnih medosebnih interakcij, saj želijo zaposleni vplivati drug na drugega, na svoje odnose in delo. Želijo izvedeti, kaj drugi mislijo in čutijo, ter vplivati na to. Da bi to uspešno dosegli, pa si dajejo navodila in si z njimi izmenjujejo razne informacije (Baguley 1994, 9). Glavna komponenta vsake organizacije je ravno komuniciranje, saj ima pomembno vlogo pri internih odnosih (Seiler 1982, 6).

Katero obliko komuniciranja bomo uporabili, je popolnoma odvisno od naših ciljev in namenov. Prav tako je odvisno od vsebine, števila sodelujočih, razpoložljivega časa in našega znanja (Možina in drugi 1995, 19).

Osnovni namen poslovnega komuniciranja so ugodnosti posameznika, skupine in celotne organizacije. Poslovno komuniciranje namreč omogoča uspešno doseganje ciljev poslovanja (Tavčar 1995, 11–12). Lahko bi celo rekli, da organizacija uresničuje zastavljene cilje ravno s poslovnim komuniciranjem (Kavčič 2011, 62).

Poslovno komuniciranje se razlikuje po tem, da je njegov temeljni cilj doseganje poslovnih rezultatov in da se nanaša na poslovne dejavnosti. Ima praktični namen, odgovarja na konkretna vprašanja, prilagojeno je prejemniku, pomaga pri ustvarjanju dobrega vtisa in je ekonomično (Kavčič 2000, 61–63). Je torej relevantnega pomena za vsakega člana organizacije, saj je namenjeno postavljanju ciljev organizacije in doseganju le-teh (Možina in drugi 2004, 16).

#### **3.2 VLOGA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA**

Poslovno komuniciranje služi za pridobivanje različnih informacij, z njim vplivamo drug na drugega tako znotraj kot tudi zunaj organizacije. Ni namreč dejavnosti v

organizaciji, ki bi lahko uspešno potekala brez komuniciranja. Lahko torej poteka znotraj in navzven organizacije, iz organizacije v zunanje okolje in tudi med različnimi organizacijami. Torej omogoča pridobivanje in izmenjavo nekih informacij, pomaga pri vzdrževanju stikov, vpliva na razvoj dela in pomaga pri reševanju problemov (Možina in drugi 2004, 16–19).

Da se cilji v organizaciji uspešno dosežejo, pa morajo biti merljivi, dosegljivi in morajo posamezniku predstavljati nek izziv (Možina in drugi 2004, 16–19). Če želi biti neka organizacija konkurenčna in poslovno uspešna, pomembnosti komuniciranja ne sme zanemarjati. Učinkovito in uspešno komuniciranje je takrat, ko je posameznik zadovoljen in da dobre rezultate tako zaposlenemu kot tudi celotni organizaciji. Učinkovitost tako merimo glede na ekonomičnost in produktivnost komuniciranja (Možina in drugi 2004, 16–19).

### **3.3 RAVNI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA**

Ločimo lahko več različnih ravni komuniciranja v organizaciji, to pa je medosebno ali interpersonalno komuniciranje, komuniciranje med skupinami ter komuniciranje v manjših skupinah (Berlogar 2004, 44–45).

Pri komuniciranju v organizaciji je pomembno vplivanje na obnašanje in delovanje posameznikov, da le ti delujejo v pozitivni smeri, torej smeri doseganja zastavljenih ciljev organizacije (Berlogar 2004, 44–45).

### **3.4 VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA**

Poslovno komuniciranje delimo na pet vrst, in sicer (Možina in drugi 2004, 27–30):

- interno komuniciranje, ki pomeni komuniciranje med zaposlenimi in med zaposlenimi in vodstvom organizacije;
- eksterno komuniciranje, ki pomeni komuniciranje organizacije z javnostjo;
- tržno komuniciranje, ki pomeni komuniciranje organizacije s konkurenti in tržnimi partnerji;
- krizno komuniciranje, ki predstavlja urejanje odnosov z različnimi javnostmi;
- multimedijско komuniciranje.

### **3.5 OBLIKE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA**

#### **POSLOVNI RAZGOVOR**

Pri poslovnem razgovoru gre za uradno izmenjavo informacij in stališč, njegova osnova pa je predvsem govorno sporazumevanje (Tavčar 2000, 29). V današnjem času predstavlja temeljno in prevladujočo obliko poslovnega komuniciranja. Ločimo pa tudi telefonski razgovor, ki je posebna oblika poslovnih razgovorov. Zanj so značilne posebne omejitve, saj sogovornika nista v neposrednem stiku, kljub temu pa so telefonski pogovori zelo učinkoviti (Možina in drugi 1995, 144).

#### **POSLOVNI SESTANEK**

Poslovni sestanek je vnaprej dogovorjeno srečanje večje ali manjše skupine ljudi (Tavčar 2000, 47). Tu komuniciranje poteka sočasno z več čuti, torej s sluhom, vidom, vonjem ter dotikom. Lahko pa poteka tudi posredno, torej preko pisem in telefonskih razgovorov (Možina in drugi 1995, 150).

#### **PISNO KOMUNICIRANJE**

Pisno komuniciranje se uporablja pri bolj zapletenih zadevah, zato je tudi zamudnejše. Odzivi prejemnikov so kasnejši, sporočila so pa jasna in trajna. Vsako pisno sporočilo vključuje informiranje, prepričevanje ali sodelovanje. Uspešno pisno sporočilo ugodno željam bralcev, vendar v skladu s poslovnimi cilji organizacije (Možina in drugi 1995, 298).

### **3.6 ETIKA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU**

Etika oblikuje neke splošne meje, vendar ne določa, kako in na kakšen način naj se v določeni situaciji ravna. Torej etika ne predpisuje, temveč le svetuje. Vključuje pa popolnoma vsa področja posameznikovega delovanja, tudi v poslovnem svetu. Zaradi svobodnega trga in konkurence je dobro, če posameznik pozna osnovno poslovno etiko in moralo (Cvetko 2001, 145–146). Poslovna etika je povezana s celotno filozofijo organizacije. Ne sme se zanemariti, kako se podjetje vede do svojih konkurentov in kako ureja odnose s poslovnimi partnerji. Pri poslovnem komuniciranju se nenehno pojavlja vprašanje, ali so neke odločitve in dejanja v skladu z etiko (Cvetko 2001, 147).

### **3.7 ESTETIKA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA**

Medtem ko etika govori o tem, kaj je prav, estetika prikazuje, kaj je lepo. Poslovni svet je s časom postal bolj zapleten in veliko bolj zahteven kot pa v preteklosti. Ker se stiki nenehno obnavljajo in navezujejo, je pomembno, da posameznik zna biti kulturn in uglajen. S tem se definitivno lažje uveljavi v poslovnem svetu. Pri poslovnem komuniciranju tako niso pomembne le izrečene besede, temveč tudi obleka, zunanost, obraz in dotik (Cvetko 2001, 155–159).

## **4 INTERNO KOMUNICIRANJE**

### **4.1 OPREDELITEV IN POMEN**

Z internim komuniciranjem želimo doseči večjo identifikacijo zaposlenih z organizacijo, večjo motivacijo ter boljše medosebne odnose (Škerlep 1998, 752). Prepleteno je z organizacijsko kulturo, strukturo, okoljem in s procesi organiziranja. Ravno zato so mnogi teoretiki prepričani, da organizacija brez komuniciranja ne bi mogla obstajati (Grunig 1992, 532). Predstavlja sistematično komuniciranje med zaposlenimi in je v današnjem času na pomembnejšem mestu kot pa v preteklosti. Omogoča večji pretok informacij, večjo produktivnost in motiviranost zaposlenih. Če želi organizacija uspešno poslovati, mora usmeriti pozornost tudi na odnose, ki potekajo v podjetju (Kitchen 1997, 80–83). Le-to namreč pripomore k izmenjavi različnih idej znotraj organizacije. V vsakem podjetju se ne glede na njegovo velikost izoblikujejo informacijske verige. Te verige predstavljajo medsebojno izmenjavo informacij med zaposlenimi (Thill in Bovee 2005, 13).

Interno komuniciranje uvrščamo pod poslovno komuniciranje. Obravnava odnose menedžmenta do zaposlenih. Temeljni cilj je ustvariti ter vzdrževati dobre, pozitivne odnose med zaposlenimi, kar pa ima posledično ugodne vplive na samo organizacijo (Grunig in Hunt 1984, 240).

Interno komuniciranje poteka uspešno in učinkovito takrat, kadar ima podjetje podporo, zaupanje in razumevanje svojih delavcev. Če so zaposlenim dovolj zgodaj posreduje informacije in če so dobro obveščeni, se bo povečala njihova pripadnost organizaciji, kar pa ji pomaga pri reševanju morebitnih kriznih trenutkov. Ravno zato morajo spodbujati dvosmernost komunikacij (Harrison 1995, 122). Vodstvu pomaga pri informiranju o splošnem stanju v organizaciji, zaposlenim pa pomaga pri informiranju o ciljih organizacije. Urejeni interni odnosi so definitivno temelj vsake uspešne organizacije, saj neustrezen način komuniciranja privede do nezadovoljstva zaposlenih in na padec njihove motiviranosti, kar pa ima negativne posledice na poslovanje organizacije. V času kakršnih koli sprememb in kriznih trenutkov jim posreduje jasne informacije, kar pa lahko zniža morebitno negotovost in jim omogoča, da se posvetijo doseganju zastavljenih ciljev. Vodstvo pa se mora ukvarjati tudi s pojasnjevanjem nalog



svojim zaposlenim. Le tako bodo razumeli zakaj opravljajo določene naloge in videli smisel v njih (Mumel 2008, 154–162).

Usmerjeno je torej na večanje identifikacije zaposlenih z organizacijo in na večanje njihove zvestobe. Ima lahko ugodne vplive na dvig posameznikove motivacije za delo, na razvoj medsebojnega pozitivnega odnosa in na njihovo socializacijo v organizacijski kulturi (Škerlep 1998, 752). Cilj je predvsem delitev znanja in upravljanje z informacijami. Ljudje namreč niso neaktivni prejemniki informacij, čeprav jih še danes v nekaterih podjetjih tako dojemajo (Možina in drugi 2004, 23). V vsakem podjetju pa bi se predvsem morali koncentrirati na načela, kot so: spoštovanje, spodbujanje, odkrite povratne informacije ter spoznanje in identificiranje (Seitel 2004, 262).

## **4.2 KOMUNIKACIJSKE MREŽE**

Komunikacijske mreže predstavljajo nek sistem v podjetju, po katerem tečejo informacije. Te delimo na formalne in neformalne (Kavčič 2000, 29).

Pri formalnih komunikacijskih mrežah komunikacija poteka navzgor, navzdol ali vodoravno. Pri komunikaciji navzgor poteka posredovanje informacij od podrejenega k nadrejenemu. Torej vsebuje sporočila glede uspešnosti dela, morebitnih težav in ovir ter predloge in mnenja zaposlenih. Za komunikacijo navzdol je značilno, da nadrejeni podrejenim posredujejo navodila in naloge, ki jih je potrebno opraviti. Vodoravna pa prikazuje sporazumevanje med sodelavci, torej imajo vsi enako stopnjo avtoritete. Tu se rešujejo morebitni konflikti in izmenjajo informacije povezane s koordinacijo nalog. Ta vrsta komunikacije vpliva oziroma poveča stopnjo medsebojne povezanosti in sodelovanja (Erčulj 1999, 24–25).

Ločimo štiri oblike komunikacijskih mrež, ki se pojavljajo pri delu v skupini. To so: verižna, krožna, v obliki kolesa in v obliki črke Y. Za verižno je značilno, da skupina prenese manj informacij in je zato učinkovitejša. Pri krožni lahko začne komunicirati popolnoma vsak član skupine, kar privede do napak, vendar se člani dobro počutijo in so zadovoljni. Komunikacijska mreža, ki je v obliki kolesa, pa ima eno osebo, ki je v središču komunikacije, ta oseba pa prenaša informacije naprej. Delujejo brez večjih problemov in napak, vendar je v primerjavi s krožno zadovoljstvo manjše.

Komunikacijska mreža oblike črke Y je podobna verižni, le da tu en član izstopa. Recimo komuniciranje strokovnjaka s področnim vodjem. Ostali člani imajo občutek, da ne pridejo vse informacije do njih (Lipičnik 1996, 144–145).

Neformalne komunikacijske mreže se v podjetju pojavijo nenačrtovano in ne vsebujejo hierarhijo oziroma stopnjo avtoritete. Prek te mreže zaposleni med seboj določena sporočila potrdijo in dodatno pojasnijo. Gre za obliko prijateljstva in zaveznitva (Erčulj 1999, 26).

### **4.3 NAMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Dobro in uspešno interno komuniciranje omogoča zaposlenim pozitivno in učinkovito sporazumevanje in jih spodbuja da dosegajo zastavljene cilje. Organizacija lahko učinkovito posluje le, če so zaposleni jasno seznanjeni s cilji (Možina in drugi 2004, 23). Namen internega komuniciranja je predvsem, da se delavcem zagotovi potrebne informacije in da se doseže, da upoštevajo navodila nadrejenega in sproti rešujejo nastale probleme (Berlogar 2004, 15–16).

### **4.4 FUNKCIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Osnova internega komuniciranja je čim bolj zmanjšati negotovost zaposlenega in vplivati na stabilnost organizacije. Kljub temu da so funkcije različno opredeljene, lahko štiri izpostavimo (Berlogar 1999, 127):

1. socializacija zaposlenih,
2. krepitev pravil in ciljev organizacije,
3. posredovanje povratnih informacij,
4. koordinacija dejavnosti zaposlenih.

### **4.5 VRSTE INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

#### **FORMALNO, NEFORMALNO KOMUNICIRANJE**

Pri formalnem komuniciranju ima vodja kontrolo nad vsebino in obliko sporočila ter kdaj bo to sporočilo poslano in po katerem komunikacijskem kanalu (Mumel 2008, 157). Poteka prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja, delimo pa ga na komuniciranje navzgor, navzdol in horizontalno (Berlogar 1999, 115).

Pri neformalnem komuniciranju ni kontrole nad vsebino sporočila niti nad komunikacijskimi kanali. Poteka namreč nenačrtovano in po neuradnih komunikacijskih kanalih. Najbolj pogosta in znana oblika so govorice, ki se pojavijo predvsem v kriznih trenutkih in v času sprememb (Mumel 2008, 157).

#### POSREDNO, MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE

V organizacijah se medosebno komuniciranje pogosto uporablja. Vodstvo se za ta način odloča ravno zato, ker imajo z njo večji vpliv na zaposlene. Medosebno komuniciranje se deli na formalno in neformalno. Formalno poteka predvsem na sestankih in izobraževanjih, medtem ko neformalno poteka popolnoma spontano v vsakdanjem komuniciranju. Pri posrednem komuniciranju pa gre za posredovanje informacij preko medijev, kot je recimo elektronska pošta (Možina in drugi 2004, 25).

#### HORIZONTALNO, VERTIKALNO, DIAGONALNO KOMUNICIRANJE

Pri vertikalnem komuniciranju poteka komuniciranje navzgor in navzdol. Slednje pomeni, da se sporočila prenašajo od nadrejenih do podrejenih. Zaposleni želijo biti čim bolj informirani, nadrejeni pa želijo nekatere informacije zadržati na določeni hierarhični stopnji. Ta vrsta komuniciranja je neučinkovita, saj se informacije neustrezno širijo ter močno poudarja odnos nadrejenega in podrejenega (Berlogar 1999, 115–117). Komunikacija navzdol krepi organizacijsko hierarhijo (Kavčič 2011, 59).

Za komuniciranje navzgor je značilno informiranje nadrejenih s strani podrejenih. Tako imajo zaposleni možnost podati informacije in predloge ter opozoriti na morebitne težave in ovire, ki se pojavljajo pri delovnem procesu (Thill in Bovee 2005, 12–15). Ta vrsta komuniciranja prav tako ni zelo učinkovita, saj zaposleni dajo nadrejenim le določene informacije (Berlogar 1999, 118–119). Najbolj učinkovita pa je kombinacija obeh načinov. Podrejeni so namreč bolj sproščeni, če nadrejeni z njimi pošteno komunicirajo in so zato tudi pripravljeni vrniti povratno informacijo (Kavčič 2011, 60).

Pri horizontalnem komuniciranju zaposleni komunicirajo med seboj, na isti hierarhični ravni. Bistvena naloga je predvsem koordinacija delovnih nalog ter reševanje ovir, težav in sporov. Pri diagonalnem komuniciranju pa gre za komunikacijo med zaposlenimi na različnih ravneh organizacije (Kavčič 2011, 60–61). Ta vrsta komuniciranja pa pozitivno vpliva na stopnjo ekonomske in socialne integracije organizacije (Lipičnik 1997, 144).

## **4.6 OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

### **PISNA OBLIKA**

Pri pisni obliki komuniciranja je potrebna jasna in nezapletena vsebina. Mora biti nedvoumna ter skladenjsko in pravopisno pravilna (Osredečki 1994, 127). Sporočila so lahko osebno oddana ali poslana po pošti in prek različnih komunikacijskih kanalov. Pisna oblika je primerna predvsem takrat, kadar sporočevalcu ni pomembna hitrost sporočanja. Učinkovitost je odvisna od same berljivost in taktičnosti sporočila. Bolj bo posredovano sporočilo zanimivo za bralca, bolj bo učinkovito. Prednosti pisnega sporočanja so predvsem natančnost in formalnost sporočanja ter dokazna vrednost sporočila. Slabosti te oblike pa so počasnost, slabša zanesljivost ter manjša zasebnost in spontanost sporočila (Kavčič 2011, 88–95).

### **USTNA OBLIKA**

Ustna oblika je najbolj pogosto uporabljena in je v poslovnem svetu nepogrešljiva. Ta oblika komuniciranja je hitra, manj formalna in bolj osebna ter omogoča takojšnjo kontrolo sporočila. Slabost te oblike komuniciranja pa je predvsem to, da je manj natančna in je zato večja možnost napačnega razumevanja sporočila (Kavčič 2011, 141–143). Pri tej obliki se sporočila prenašajo z besedami in govorom, pri procesu pa lahko sodeluje tudi več ljudi hkrati, vendar pa to poveča možnost napačnega interpretiranja neke informacije. Ustna oblika je najboljša izbira v primerih, ko je sporočilo preprosto in želimo nanj hiter in takojšnji odziv (Mumel 2008, 169).

### **ELEKTRONSKA OBLIKA**

V današnjem času ima pomembno vlogo informacijska tehnologija. Pomembno je, da sporočevalec in prejemnik uporabljata podobno tehnologijo (Kavčič 2011, 123).

## **4.7 CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Večina posameznikov veliko časa preživi na svojem delovnem mestu, zato je izredno pomembno, kako se počutijo. Na to vplivajo tudi medsebojni odnosi, ki pa so odvisni od interne komunikacije. Če je le-ta slaba, lahko vpliva na nezadovoljstvo med zaposlenimi in povzroči njihovo odtujenost od organizacije (Hargie in drugi 2002). Če pa je interna komunikacija dobra, bodo zaposleni srečnejši in produktivnejši. Ker bodo bolj razumeli

cilje organizacije, bodo tudi bolj motivirani k doseganju le-teh (Burton in drugi 1977, 17).

Cilji internega komuniciranja so (Možina in drugi 1994, 23):

- doseči identifikacijo zaposlenih z organizacijo;
- informirati zaposlene;
- motivirati zaposlene;
- ustvariti pozitivne medsebojne odnose;
- povečati lojalnosti in predanost zaposlenih.

Na intenzivnost predanosti vpliva učinkovito oziroma neučinkovito interno komuniciranje. Poznamo tri stopnje predanosti zaposlenih. Pri prvi se zaposleni čustveno navežejo na organizacijo, ta stopnja je tudi najbolj učinkovita. Za drugo stopnjo je značilen strah zaposlenih, torej kaj lahko posameznik izgubi v primeru, da zapusti organizacijo. Pri tretji stopnji pa posameznik ostane v organizaciji, ker do nje čuti neko dolžnost (Welch in Jackson 2007).

V praksi podjetja zapostavljajo pomembnost učinkovite komunikacije in pozitivnih medosebnih odnosov. To pa privede do slabše produktivnosti zaposlenih in posledično do slabših tržnih rezultatov (Tomić 2009). Zadovoljstvo na delovnem mestu bi moral biti cilj delodajalca in ne le želja zaposlenega. To namreč vpliva na klimo v organizaciji (Pettit in drugi 1997, 81–98). Zadovoljstvo zaposlenega vpliva oziroma pripelje do zadovoljstva kupcev, zato bi morala biti učinkovita interna komunikacija primarni cilj popolnoma vsakega podjetja, ki deluje na trgu delovne sile (Gray in Laidlaw 2004, 425–448).

#### **4.8 ZGODOVINA IN RAZVOJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Zgodovino internega komuniciranja lahko razdelimo na štiri pomembna obdobja. V štiridesetih letih prejšnjega stoletja je bila promocija organizacije glavna vloga internega komuniciranja. V petdesetih letih prejšnjega stoletja je nastopilo obdobje informiranja, ki mu je sledilo obdobje prepričevanja. V zadnjem, četrtem obdobju pa je bil poudarek na dvosmernemu simetričnemu modelu (Grunig in Hunt 1984).

## PRVO OBDOBJE

Odkrili so, da na učinkovitost organizacije bolj vplivajo družbeni procesi kot pa sam način njenega vodenja. Tako so svojo pozornost začeli usmerjati v medsebojne odnose (Berlogar 1999). Ker so želeli izboljšati komunikacijo med zaposlenimi in njihovo identifikacijo z organizacijo, so uvedli okrožnice. Le-te so večinoma vsebovale objave osebnih dogodkov, kot so recimo rojstni dnevi zaposlenih in dosežki posameznikov (Brandon 1997). V prvem obdobju je komunikacija potekala predvsem enosmerno, od zgoraj navzdol. Povratnih informacij večinoma ni bilo, poskrbeli so le za to, da so zaposleni določeno sporočilo prejeli (Theaker 2004).

## DRUGO OBDOBJE

Interno komuniciranje se je v tem obdobju dvignilo na novo, višjo raven, saj je povečevalo produktivnost zaposlenih in poskrbelo za povratne informacije. Za drugo obdobje je značilno informiranje od zgoraj navzdol (Brandon 1997).

## TRETJE OBDOBJE

V tem obdobju so svojo pozornost usmerili predvsem k zastavljenim ciljem organizacije. Želeli so, da se zaposleni čutijo kot del organizacije ter da se z njo poistovetijo. Interno komuniciranje tako postane dvosmerni proces. Sporočila so bila zaposlenim pojasnjena in posledično bolj jasna (Theaker 2004). Interno komuniciranje je bilo v domeni oddelka za odnose z javnostmi, obsegalo pa je interno publikacijo in sistem posrednega komuniciranja (Grunig 1992). Tretje obdobje je obdobje prepričevanja z dvosmernim asimetričnim modelom (Grunig in Hunt 1984).

## ČETRTO OBDOBJE

V četrtem obdobju je bila komunikacija postavljena pred velik izziv. Pojavila se je decentralizacija, niso pa smeli zapostavljati komuniciranja z zaposlenimi, ki so bili krajevno oddaljeni. Zaposleni so bili vedno bolj izobraženi, želeli so razumeti strateški načrt organizacije, zato ni bilo več mogoče posredovati le osnovnih informacij. Novosti so ustvarile večjo potrebo po komuniciranju, posledica pa je bil bolj zapleten komunikacijski proces. Poudarek ni bil več na poročanju le o tekočih dogodkih, tako komuniciranje je postalo popolnoma neustrezno. Interno komuniciranje je dobilo novo funkcijo, ki je bila, da preoblikuje sporočilo in vpliva na motivacijo zaposlenih (Brandon 1997). Poleg tega so počasi začeli spodbujati zaposlene, da se aktivirajo in

pomagajo pri reševanju problemov, ter vodstvu posredujejo povratne informacije. Želeli so, da se zaposleni poistovetijo z organizacijo ter njenimi cilji. V tem obdobju se je izoblikovala dvosmerna simetrična komunikacija (Theaker 2004). Funkcija internega komuniciranja se je v tem obdobju povsem spremenila, saj ni več šlo zgolj za posredovanje informacij, temveč za interpretacijo sporočil zaposlenim (Gruban 2002).

## **5 PREDSTAVITEV PODJETJA URADNI LIST RS**

### **5.1 ZGODOVINA DRUŽBE**

Odnose v družbi nadzirajo in urejajo napisana pravila, katera morajo spoštovati popolnoma vsi državljani. Pravilo je veljavno le takrat, ko je objavljen s strani države v uradnem glasilu. Prvo tako glasilo je nastalo v Franciji, leta 1631. Podjetje so ustanovili v letu 1946, leta 2000 pa so ga poimenovali kot Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. V petdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo to založniško podjetje. Danes pa sta pomembna izdajatelj in založnik pravne literature. Njihovo glavno poslanstvo so bile objave predpisov in zakonov. V letu 1995 so uradno glasilo objavili tudi na spletu, leta 2007 pa je to postala uradna izdaja uradnega glasila. Objava na spletu je namreč predstavljala hitrejši dostop do podatkov javnega značaja. Leta 2009 so sprejeli zakon, po katerem je bila od leta 2010 spletna izdaja glasila edina uradna izdaja. Tiskano izdajo pa podjetje lahko omogoči glede na posameznikovo željo (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2014, 8).

Danes je v domeni podjetja tudi portal Pravno-informacijski sistem RS, Portal javnih naročil in Register predpisov samoupravnih lokalnih skupnosti. Podjetje pa deluje tudi na področju seminarsko-izobraževalne dejavnosti, predvsem v okviru pravnih vsebin in vsebin javnega naročanja (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d.o.o. 2014, 8).

### **5.2 POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA**

Poslanstvo podjetja je, da pravilno in pravočasno objavijo predpise države, širijo informacije javnega značaja in javnosti omogočijo popolnoma brezplačen dostop do zakonodaje. Poleg tega pa je njihovo poslanstvo še, da na seminarjih in kongresih širijo aktualne informacije. Ker je tudi založnik pravne literature, izdajajo tudi priročnike in zbirke predpisov. Ker je Uradni list nosilec informacij in predstavlja podporo državi, bo tudi v prihodnosti ozaveščal državljane Republike Slovenije. Podjetje namreč skrbi, da so vse informacije, povezane z javnimi naročili, zbrane na enem mestu. Hkrati pa tudi



nadzira sam proces javnega naročanja in obvešča vse, ki so zainteresirani (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d.o.o. 2014, 8–9).

## **5.3 DEJAVNOSTI PODJETJA**

### **5.3.1 Dejavnost gospodarske javne službe**

Pod dejavnosti javne gospodarske službe spada objavljanje ter vzdrževanje elektronske oblike Uradnega lista in upravljanje s Portalom javnih naročil. Poleg tega pa podjetje tudi upravlja s Pravno-informacijskim sistemom (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2014, 12).

#### **ELEKTRONSKA OBLIKA URADNEGA LISTA REPUBLIKE SLOVENIJE**

Od leta 2010 je elektronska oblika edina uradna izdaja uradnega glasila in je na voljo javnosti popolnoma brezplačno. Vsebuje vse objave, ki se objavljajo v uradnem glasilu. Podjetje je javnosti primorano zagotavljati stalno dosegljivost portala, ne glede na morebitne ovire in težave povezane z nedelovanjem spletne strani (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2014, 12).

#### **PORTAL JAVNIH NAROČIL**

Od leta 2007 podjetje upravlja in skrbi za Portal javnih naročil. Omenjen portal omogoča jasen pregled objavljenih javnih naročil, potrebno razpisno dokumentacijo, omogoča lažjo komunikacijo med naročniki in ponudniki in jim posreduje potrebne podatke (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d.o.o. 2014, 12).

Glavne prednosti portala pa so predvsem (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2013, 10):

- lažji dostop do informacij,
- manj administrativnih ovir pri poslovanju,
- manj stroškov za naročnike javnih naročil,
- omogoča skrajšanje rokov za oddajo ponudb.

### **5.3.2 Tržna dejavnost**

Podjetje izdaja in tiska uradno glasilo, organizira seminarje in kongrese, izdaja knjige in nudi storitev UL info tok. Poleg tega pa sodeluje tudi pri organizaciji lokalnih volitev in referendumov za državo. Poskrbijo za potrebno gradivo in obrazce ter občinam nudijo izobraževanja na temo organizacije lokalnih volitev (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d.o.o. 2014, 12–14).

#### **ZALOŽNIŠKA DEJAVNOST**

Zajema oziroma vključuje izdajo knjig in natis uradnega glasila. Do leta 2010 sta izhajali tiskana in elektronska izdaja uradnega glasila v istem besedilu. Danes je uradna le elektronska oblika, kljub temu pa mora podjetje na željo posameznika omogočiti tudi tiskano obliko. Podjetje izdaja tudi Zbirko predpisov, s katero sledijo spremembam v slovenski zakonodaji. Založba podjetja pa prav tako sodeluje s fakultetami pri pripravi učbenikov s pravno vsebino (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2014, 13).

#### **SEMINARSKO-KONGRESNA DEJAVNOST**

Strokovni seminarji z delavnicami, ki jih podjetje organizira, temeljijo predvsem na tematiki javnih naročil. Podjetje se pa uveljavlja tudi na drugih področjih, predvsem na pravnih in davčnih (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2014, 13).

#### **UL INFO TOK**

Storitev UL info tok je zamenjala tiskano obliko uradnega lista. Naročnik lahko tako spremlja veljavno zakonodajo in javna naročila preko spleta (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2014, 13). Storitev torej omogoča obveščanje o tekočih objavah na Portalu javnih naročil in v Uradnem listu RS. Ker združuje povpraševanje in ponudbe, naročnikom predstavlja možnost za nove poslovne priložnosti (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2013, 11).

### **5.4 KADROVSKA FUNKCIJA IN ZAPOSLENI**

V podjetju Uradni list RS veliko pozornosti namenjajo motiviranju zaposlenih in hkrati skrbijo za njihovo nenehno usposabljanje. Vsakemu posamezniku je omogočeno izobraževanje. Poudarek je predvsem na izboljšanju odnosov in komunikacije.

Zaposleni se pa tudi udeležujejo izobraževanj, ki jih organizirajo za druge, recimo na področju javnega naročanja in pokojninske zakonodaje, saj s tem podjetje nima dodatnih stroškov. Prav tako so se že izobraževali na konferencah, kjer so kot razstavljalci prejeli brezplačno kotizacijo (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2014, 9).

Zaradi majhnega kolektiva organizacija nima ločene kadrovske službe. Tako so kadrovske funkcije v pristojnosti direktorja, določene kadrovske naloge pa opravi poslovna sekretarka. Delovne naloge, ki jih opravlja poslovna sekretarka so urejanje personalnih map, priprava kadrovskih dokumentov in pogodb, administrativna dela, ki so povezana s postopkom zaposlovanja, sodelovanje pri projektih upravljanja s človeškimi viri, sodelovanje pri izdelavi raznih poročil za potrebe vodstva. Po naročilu direktorja lahko opravi tudi morebitne druge kadrovske funkcije.

V podjetju je trenutno 34 zaposlenih, jeseni 2015 jih bo 32. Izobrazbena struktura se je v letu 2014 izboljšala. "Konec leta 2014 je imelo 25 zaposlenih vsaj VI/1 stopnjo izobrazbe, oziroma 71,4 % vseh zaposlenih. Srednješolsko izobrazbo je imelo 20 % zaposlenih, 8,6 % zaposlenih pa ni imelo zaključenega štiriletnega srednješolskega programa." (Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2014, 9).

## **6 ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V URADNEM LISTU REPUBLIKE SLOVENIJE**

### **6.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE**

Namen raziskave je z anketnim vprašalnikom ugotoviti, kako poteka interno komuniciranje znotraj podjetja Uradni list Republike Slovenije, d. o. o., ter na podlagi dobljenih podatkov povezati omenjeno raziskavo s teoretičnim delom.

Cilj raziskave je analizirati interno komuniciranje v podjetju Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. Analizo bom izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika, ki odkriva, kako poteka komunikacija v podjetju, kakšna je komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi, če so prisotne motnje in kakšno je njihovo zadovoljstvo z interno komunikacijo. Anketo bom izvedla na sedežu podjetja med 30 zaposlenimi.

### **6.2 METODOLOGIJA**

Raziskavo v podjetju sem opravila s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga sestavila s pomočjo informacij iz strokovne literature. Na podlagi pogovora z zaposlenimi sem se odločila za osebno oziroma ročno izpolnjevanje anketnega vprašalnika.

### **6.3 VZOREC**

V svojo raziskavo sem vključila 30 zaposlenih. V podjetju je skupaj 34 vseh zaposlenih. V vzorčni skupini je tako večina zaposlenih, ne glede na izobrazbo, starost in delovno mesto.

### **6.4 SESTAVA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA**

Vprašalnik vsebuje nagovor in namen anketiranja ter informacijo o popolni anonimnosti. V prvem delu so demografski podatki, kot so: spol, starost, izobrazba ter delovna doba posameznika. Nato sledijo vprašanja, kjer sem ponudila tri ali štiri možne izbire za odgovor, odvisno od vsebine vprašanja. Drug del ankete pa vsebuje devet trditev, na katere so anketiranci lahko odgovorili oziroma označili ustrezen odgovor (popolnoma se strinjam, strinjam se, ne strinjam se, sploh se ne strinjam). Z omenjenimi

trditvami sem predvsem raziskala osebno mnenje zaposlenih glede poteka dela in njihovo zadovoljstvo z internim komuniciranjem v podjetju.

## 6.5 IZVEDBA IN POTEK ANKETIRANJA

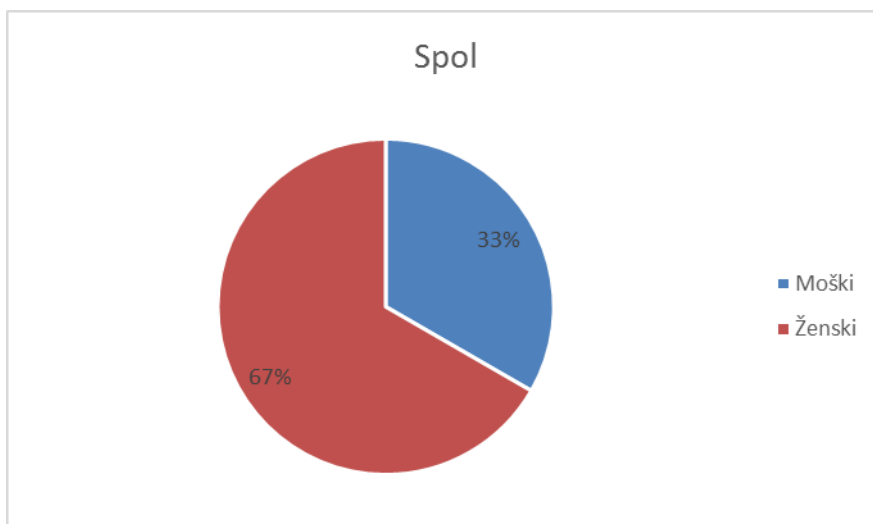
Anketni vprašalnik sem razdelila osebno med zaposlenimi po celem podjetju. Tako sem jim lahko še osebno razložila namen ankete, ki jo izvajam in prosila za čim bolj verodostojne odgovore. Čez pet delovnih dni sem prav tako osebno pobrala izpolnjene ankete.

## 6.6 OBDELAVA DOBLJENIH PODATKOV

Vprašalnik je vseboval enajst vprašanj in devet trditev, na katere so lahko odgovorili z ustrežno označbo (popolnoma se strinjam, strinjam se, ne strinjam se, sploh se ne strinjam). Odgovore oziroma dobljene podatke sem statistično obdelala v programu Microsoft Excel in prilagodila orodje za prikaz podatkov glede na sestavo vprašanja.

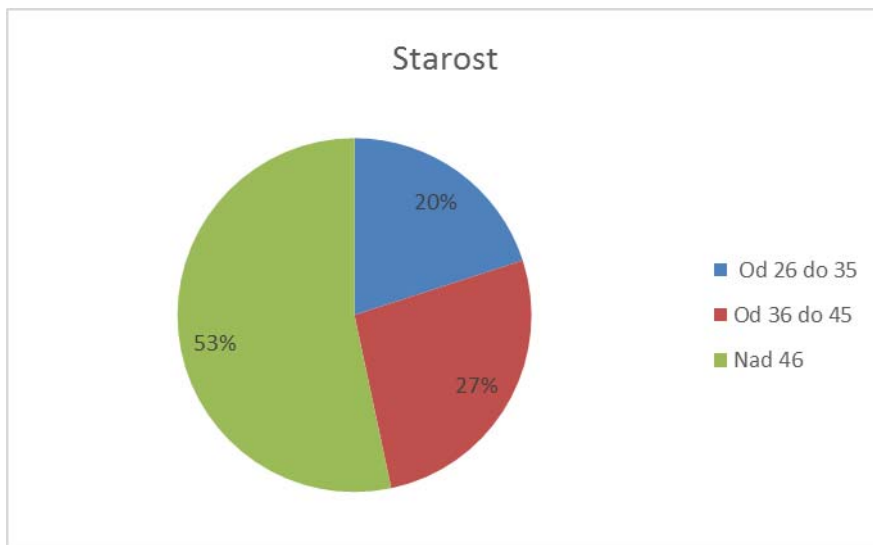
## 6.7 ANALIZA IN REZULTATI

**Graf 6.1: Spol**



Podjetje sestavlja 67 % zaposlenih ženskega spola in 33 % zaposlenih moškega spola.

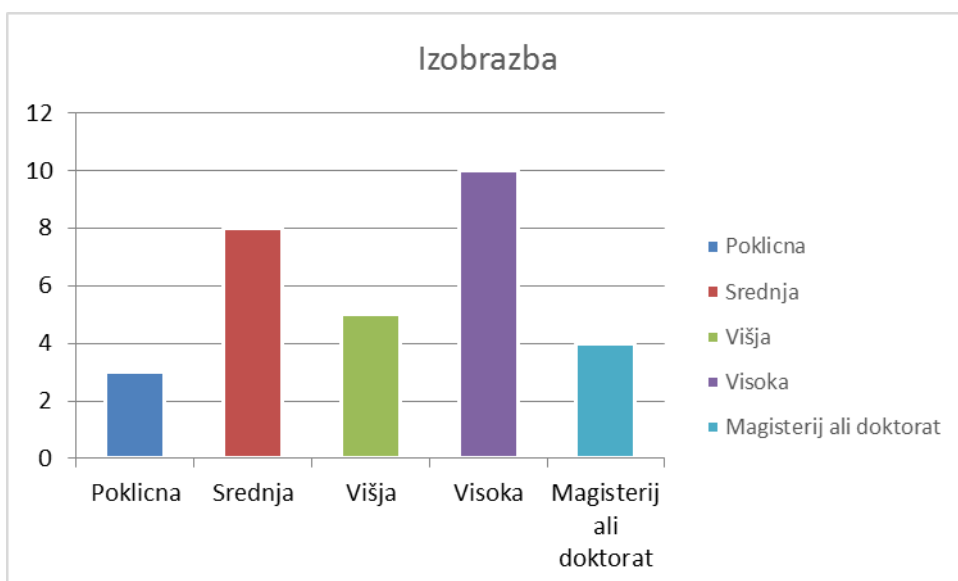
**Graf 6.2: Starostna struktura**



V podjetju ni nihče mlajši od 25 let, 6 anketirancev je starih med 26 in 35 let, to je 20 % zaposlenih. 8 anketirancev je starih med 36 in 45 let, in sicer 27 % zaposlenih, kar 16 anketirancev pa je starejših od 46 let, kar predstavlja 53% zaposlenih.

Razvidno je, da prevladujejo delavci, starejši od 46 let. To je dokaz, da je to podjetje z dolgoletno tradicijo, ki želi obdržati svoje zaposlene, ki imajo dosti izkušenj na svojem delovnem mestu. Posamezniki so bili torej del razvoja podjetja v različnih obdobjih.

**Graf 6.3: Izobrazbena struktura**

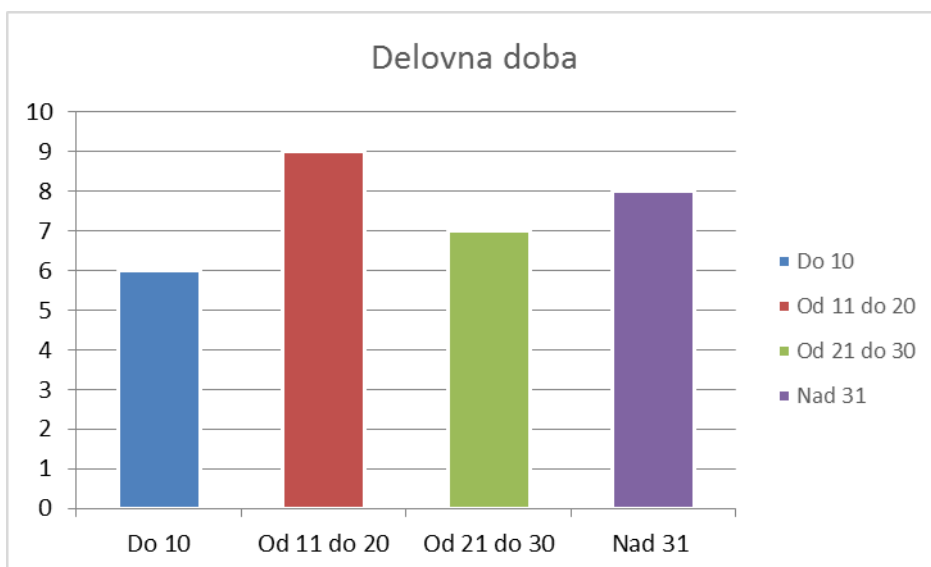


V podjetju Uradni list RS ima 33 % anketirancev visoko šolo, 27 % jih ima srednjo šolo, 17 % višjo, 13 % jih ima magisterij ali doktorat in 10 % zaposlenih imajo poklicno šolo.

V podjetju tako prevladujejo predvsem zaposleni s končano visoko, višjo ali srednjo šolo.

Glede na dobljene podatke o starostni strukturi menim, da je veliko zaposlenih s srednjo šolo ravno zato, ker so v podjetju začeli delati že v mladih letih. Ker so se razvijali skupaj s podjetjem, šole niso dokončali oziroma nadgradili. Določena delovna mesta zahtevajo višjo izobrazbo, kar dokazuje tudi odstotek tistih z magisterijem oziroma doktoratom. Manjši del zaposlenih pa ima le poklicno izobrazbo, saj za svoje delovno mesto ne potrebujejo višje. To so recimo hišnik in osebe, zaposlene na tehničnem področju.

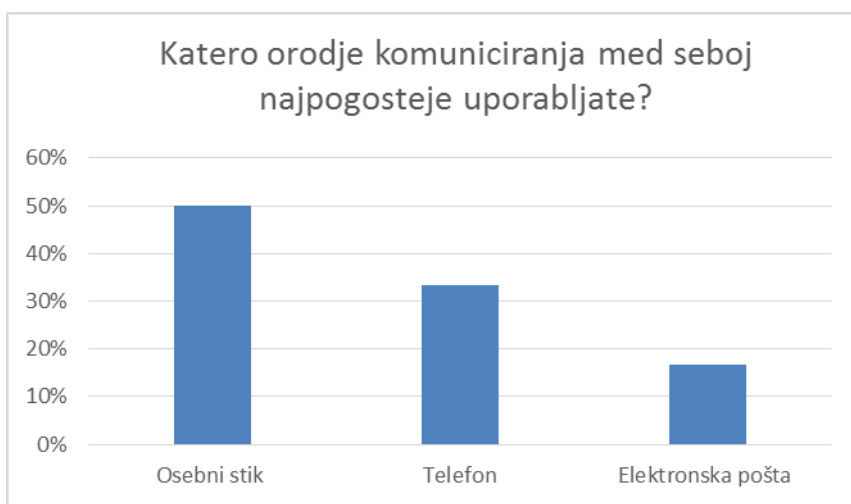
**Graf 6.4: Delovna doba**



Od 11 do 20 let delovne dobe v podjetju Uradni list RS ima devet zaposlenih, kar je 30 % vseh zaposlenih. Nad 31 let delovne dobe ima osem anketirancev, kar je 27 % vseh zaposlenih. Od 21 do 30 let delovne dobe ima sedem vprašanih, to je 23 %, 20 % zaposlenih, torej šest anketirancev, pa ima do 10 let delovne dobe.

Dobljeni rezultati se ujemajo s starostno strukturo zaposlenih, saj v podjetju prevladujejo predvsem zaposleni, ki so starejši od 46 let, to pa predstavlja 53 % zaposlenih. Kar pomeni, da ti posamezniki delujejo že vrsto let v omenjenem podjetju in je zato tudi njihova delovna doba razmeroma visoka, saj ima 27 % zaposlenih več kot 31 let delovne dobe.

**Graf 6.5: Najpogosteje uporabljeno orodje komuniciranja med sodelavci**

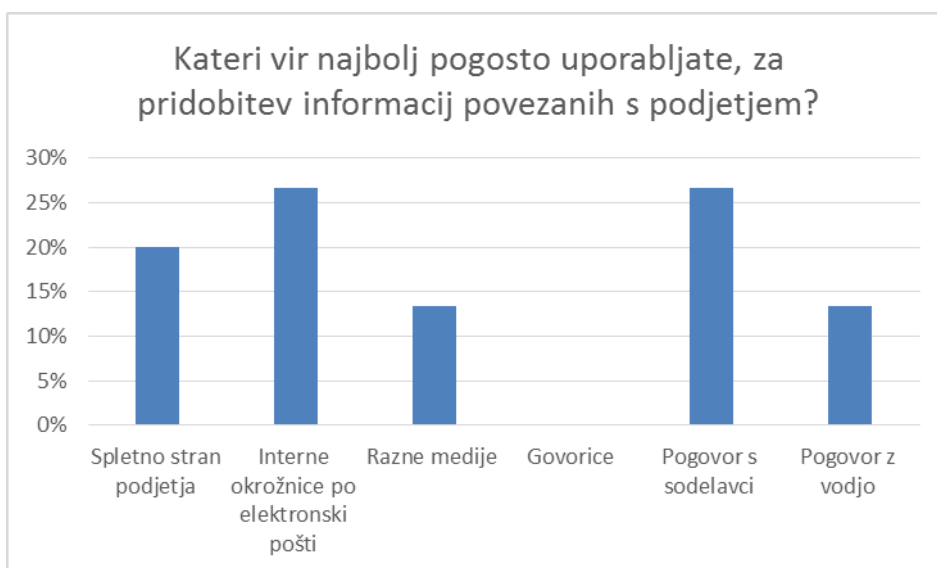


V podjetju zaposleni v 50 % med seboj komunicirajo preko osebnih stikov, v 33 % preko telefona in v 17 % preko elektronske pošte. Noben anketiranec ni izbral odgovora intranet.

Polovica zaposlenih se torej raje dogovarja in pogovarja osebno, kar visok odstotek zaposlenih pa komunicira z uporabo telefona. Komunikacija preko osebnega stika in telefona definitivno poteka hitreje kot pa uporaba elektronske pošte ali intraneta. Ker se zaposleni dobro poznajo in so že vrsto let skupaj v podjetju, predvidevam, da tudi zato raje osebno komunicirajo.



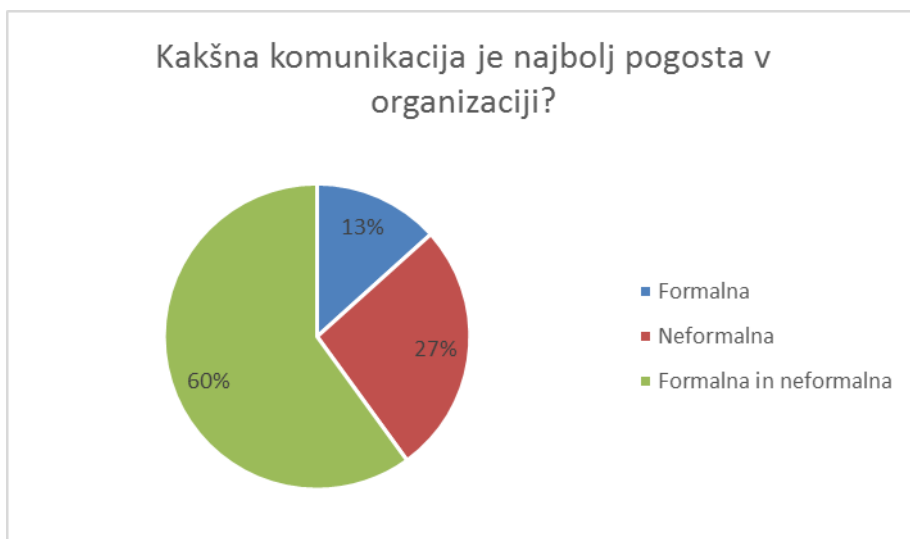
**Graf 6.6: Najpogosteje uporabljen vir za pridobitev informacij povezanih s podjetjem**



Anketiranci so navedli, da informacije, povezane s podjetjem in potrebne za vsakdanje delo, dobijo v 27 % preko pogovora s sodelavci, v 27 % preko internih okrožnic po elektronski pošti, v 20 % preko spletne strani podjetja, v 13 % preko direktnega pogovora z vodjo in v 13 % preko raznih medijev. Govoric ne prakticirajo oziroma jih noben anketiranec ne uporablja za pridobivanje informacij, povezanih s podjetjem.

Tudi pri tem vprašanju ugotovim, da zaposleni najraje uporabljajo kar osebni stik, saj se obrnejo na sodelavce, ko potrebujejo določene informacije. Kadar je treba hitro rešiti neko oviro ali posredovati določeno informacijo, menim, da se to bistveno hitreje reši z osebnim stikom in pogovorom kot pa recimo preko govoric ali raznih medijev.

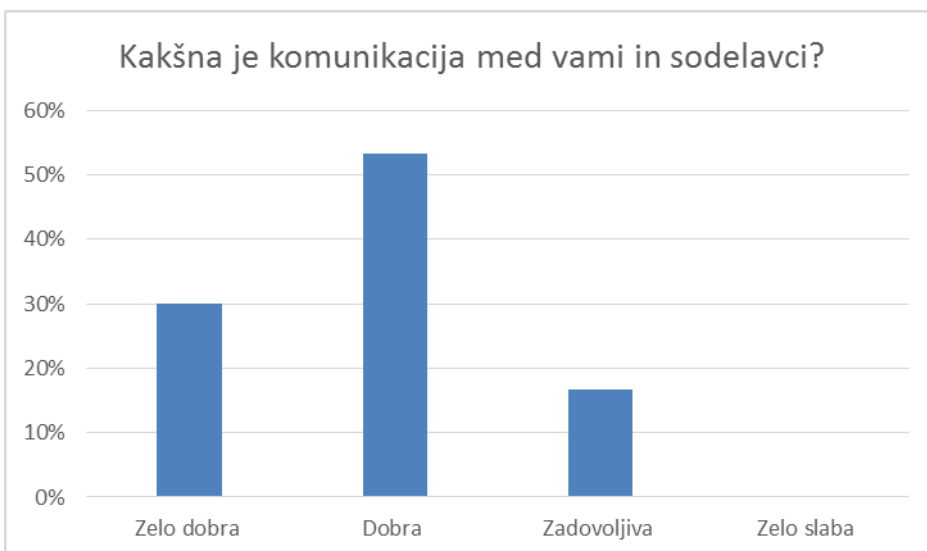
**Graf 6.7: Najbolj pogosta oblika komunikacije v podjetju**



60 % anketirancev je izjavilo, da sta v podjetju prisotni formalna in neformalna komunikacija. 27 % vprašanih je odgovorilo, da v podjetju prevladuje neformalno komuniciranje, 13 % pa meni, da v podjetju poteka predvsem formalno komuniciranje.

Več kot polovica zaposlenih meni, da sta v podjetju prisotni tako formalna kot tudi neformalna komunikacija. Menim, da je to nujno potrebno za uspešno poslovanje in hkrati za dobro organizacijsko klimo.

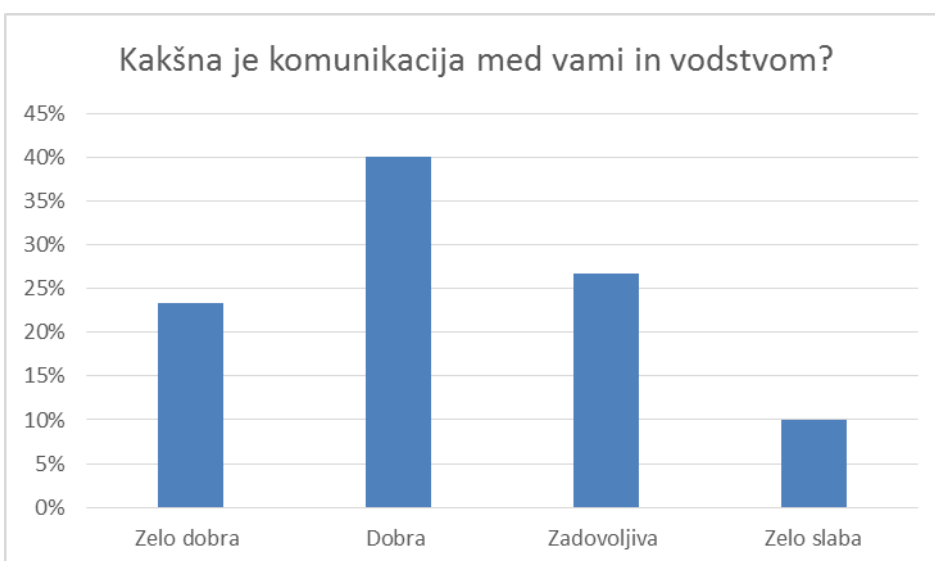
**Graf 6.8: Kvaliteta komunikacije med sodelavci**



53 % anketirancev je mnenja, da je komunikacija med njimi dobra, 30 % je mnenja, da je zelo dobra, 17 % jih pa meni, da je zadovoljiva. Noben od vprašanih pa ni mnenja, da je komunikacija zelo slaba.

Dobljeni podatki kažejo na splošno zadovoljstvo zaposlenih z medsebojno komunikacijo. Več kot polovica zaposlenih je namreč mnenja, da je komunikacija med sodelavci dobra, devet anketiranih, kar predstavlja 30 % vseh zaposlenih, je celo odgovorilo, da je zelo dobra.

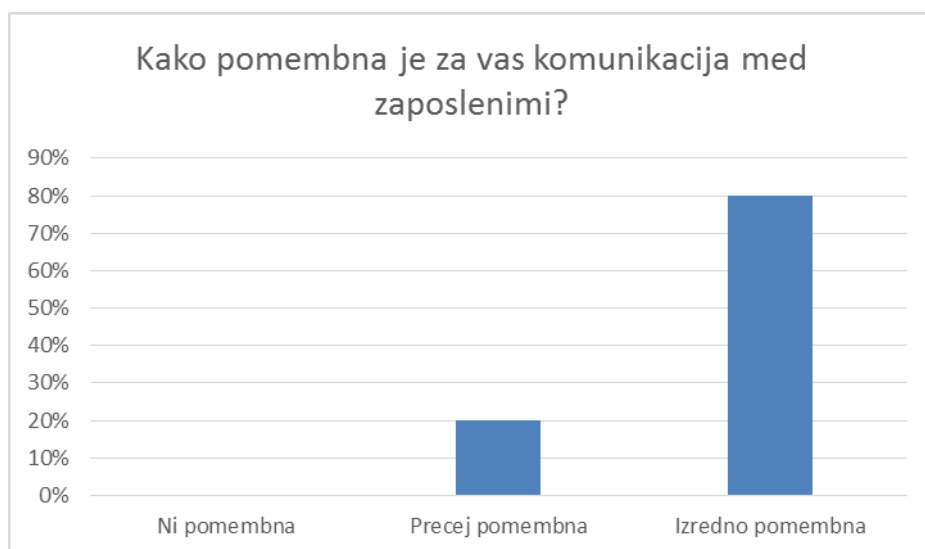
**Graf 6.9: Kvaliteta komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi**



40 % vprašanih je mnenja, da je komunikacija med njimi in vodstvom dobra, 27 % jih je mnenja, da je zadovoljiva, 23 % jih meni, da je zelo dobra, majhen delež, to je 10 % anketirancev, pa je mnenja, da je zelo slaba.

Tako kot komunikacija med sodelavci, tudi komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi dobra oziroma zadovoljiva. Ugotovim, da je tako zaradi velikosti podjetja, saj lahko zaradi malega števila zaposlenih sproti rešujejo morebitne ovire in urejajo nastale konflikte. Tudi težav, ki se pojavijo, ne morejo spregledati, pač pa jih morajo sproti reševati, kar ima definitivno ugodne vplive na njihove medsebojne odnose in sporazumevanje.

**Graf 6.10: Pomembnost komunikacije za posameznika**

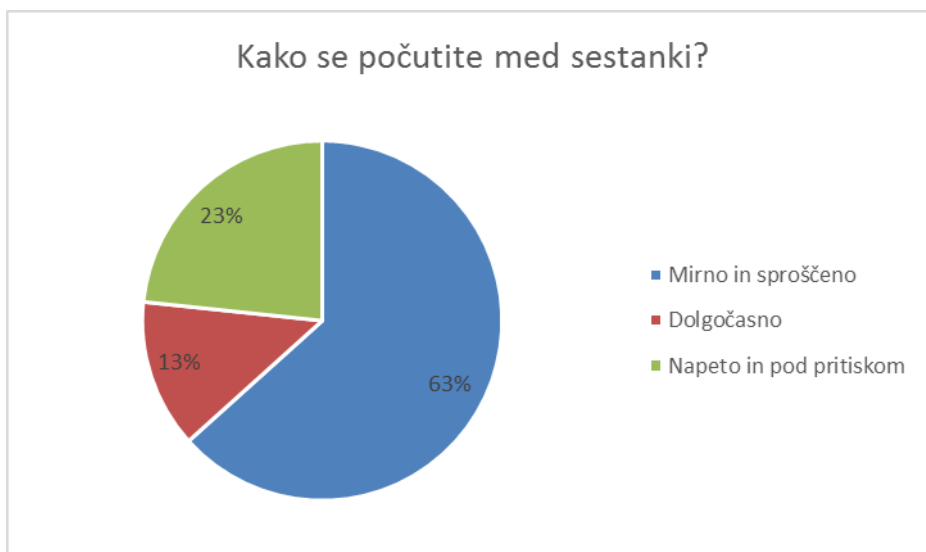


Velika večina zaposlenih, kar 80 % se jih je odločilo za ta odgovor, je mnenja, da je komunikacija med zaposlenimi izredno pomembna. 20 % je prav tako mnenja, da je precej pomembna, noben od vprašanih pa ni mnenja, da komunikacija ni pomembna.

Odgovori anketirancev kažejo na to, da so zelo dobro ozaveščeni, kar se tiče pomembnosti medsebojne komunikacije. Pridobljeni rezultati ankete prikazujejo, da se posamezniki izredno dobro zavedajo, da so dobri medsebojni odnosi in uspešna komunikacija pomembni tako za posameznika osebno, kot tudi za poslovanje organizacije.



**Graf 6.11: Počutje med sestanki**



Večina zaposlenih, kar 63 % anketirancev se je odločilo za tak odgovor, se med poslovnimi sestanki počuti mirno in sproščeno,. 23 % zaposlenih se med sestanki počuti napeto in pod pritiskom, 13 % pa dolgočasno.

Menim, da ravno dolgoletno medsebojno poznavanje zaposlenih vpliva na to, da delovni sestanki potekajo mirno in sproščeno. Kljub temu pa je kar visok odstotek tistih, ki sestanke doživljajo izredno stresno. Menim, da so to predvsem vodje ter zaposleni na vodilnih položajih, ki čutijo močen pritisk zaradi svojega zahtevnega delovnega mesta in odgovornosti, ki jo posledično nosijo. Zanimivo pa je, da je tudi kar nekaj posameznikov, ki se med sestanki celo dolgočasijo. 13 % se jih je namreč odločilo za tak odgovor.

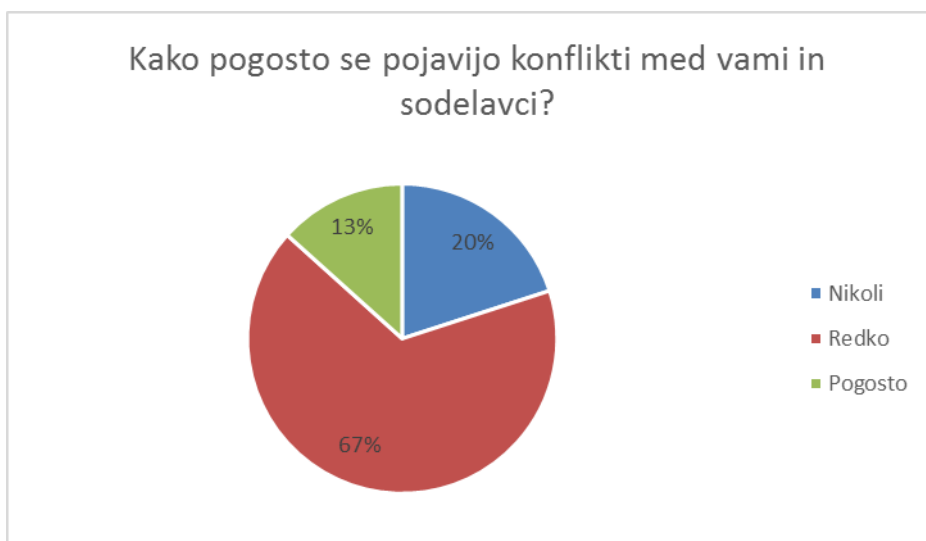
**Graf 6.12: Izražanje osebnega mnenja na sestankih**



Anketiranci so se pri vprašanju, če imajo občutek, da na sestankih lahko izrazijo svoje mnenje, s 37 % opredelili z odgovorom vedno, 37 % z odgovorom pogosto in 27 % z odgovorom redko. Nihče od anketirancev nima občutka, da nikoli ne sme izraziti svoje mnenja.

Večina zaposlenih, oziroma več kot polovica, ima tako občutek, da je njihovo mnenje dobrodošlo na poslovnih sestankih in da ga lahko vedno ali vsaj pogosto izrazijo. Za uspešno poslovanje organizacije in za dobre odnose je pomembno, da delavci nimajo strahu ali občutka, da ne bi smeli izražati svojega mnenja. Moji rezultati kažejo, da v izbranem podjetju ni takih primerov.

**Graf 6.13: Pogostost konfliktov med sodelavci**



V podjetju Uradni list Republike Slovenije je 67 % anketirancev odgovorilo, da se redko pojavijo konflikti med njimi, 20 % jih je odgovorilo, da do konfliktov nikoli ne pride, 13 % pa je mnenja, da se konflikti pogosto pojavijo. Nihče od anketirancev ni odgovoril, da do konfliktov prihaja vsakodnevno.

Menim, da se konflikti med sodelavci redko pojavljajo ravno zaradi njihovega sprotnega reševanja ovir, težav in nesporazumov. Glede na prejšnje odgovore sem ugotovila, da večinoma prakticirajo osebni stik za pridobivanje informacij in za sporočanje. Menim, da njihovo medsebojno redno sporazumevanje bistveno vpliva na pogostost pojavljanja konfliktov.



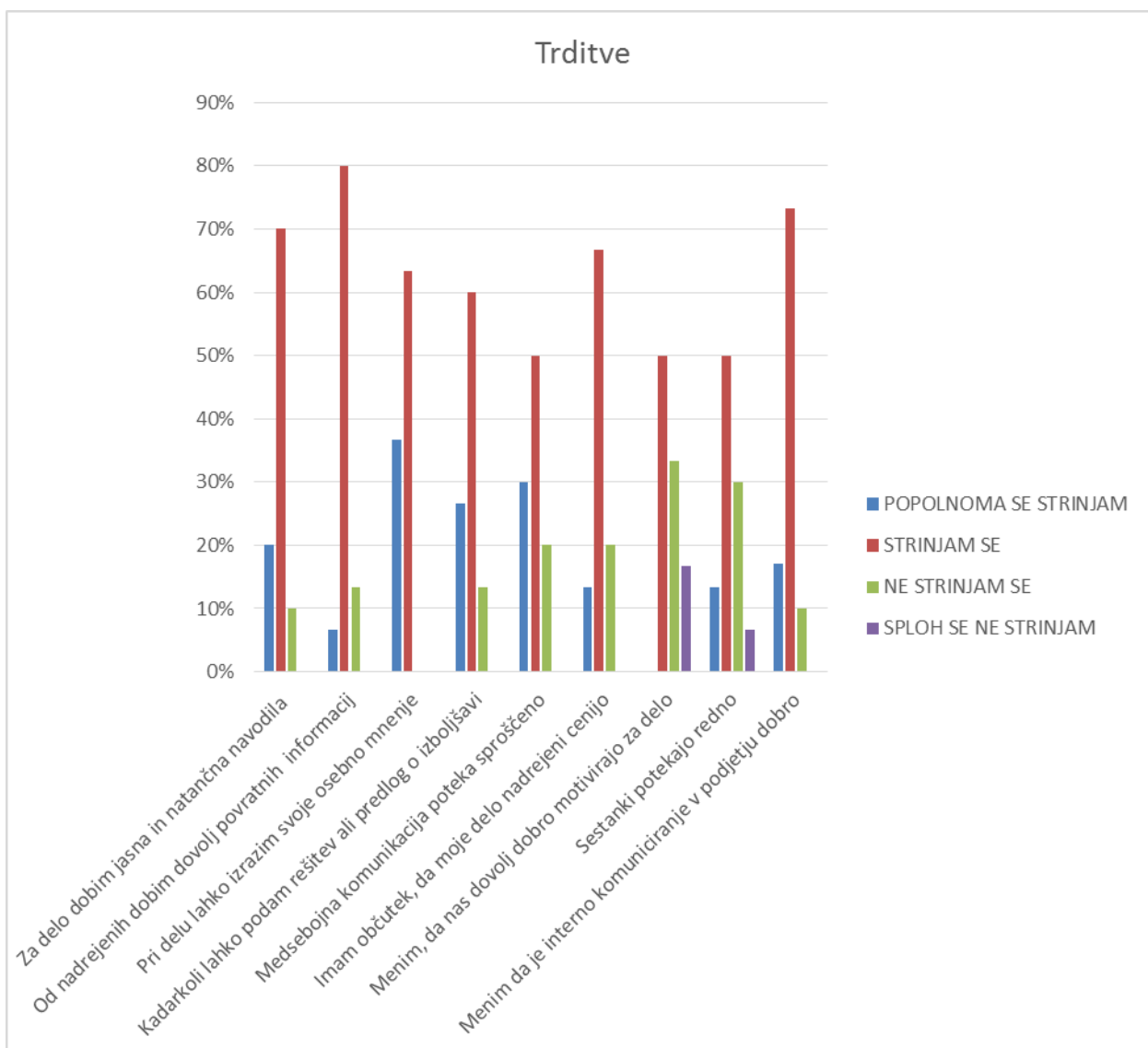
**Graf 6.14: Najpogostejši vzrok za konflikte**



37 % anketirancev je za najpogostejši vzrok za konflikte navedlo pomanjkanje medsebojne komunikacije, 33 % je mnenja, da do konfliktov pride zato, ker se informacije ne posredujejo dovolj zgodaj, 17 % jih je odgovorilo, da ni sprotnega reševanja problemov, 13 % jih je pa mnenja, da je problem predvsem v negativnem pristopu.

Najpogostejša vzroka za konflikte in za slabe odnose med sodelavci sta torej pomanjkanje komunikacije in zadrževanje informacij oziroma pozno posredovanje letih. Negativni pristop je manj pogost vzrok za konflikte, a vendar je tudi prisoten. Tudi če ni sprotnega reševanja problemov, lahko to privede do slabih odnosov. Če se namreč probleme ignorira in se jih niti ne poskuša rešiti, se sami ne bodo razrešili in bodo posledice le še slabše.

**Graf 6.15: Trditve**



Anketiranci so se pri trditvi, da za delo dobijo dovolj jasna in natančna navodila, v 20 % opredelili, da se popolnoma strinjajo, v 70 %, da se strinjajo, in v 10 %, da se ne strinjajo. Nihče se pa ni opredelil, da se s to trditvijo sploh ne strinja. Rezultate lahko pripišemo dejavnosti podjetja. Uradni list Republike Slovenije ima namreč gospodarsko in tržno dejavnost. Posamezniki, ki so odgovorili s strinjam se oziroma popolnoma se strinjam, verjetno delujejo na gospodarski dejavnosti in imajo tako vsakodnevno isto delo in zato tudi ni potrebe po dodatnih navodilih, medtem ko nekateri delujejo na tržni

dejavnosti in se verjetno zato ne strinjajo s to trditvijo, saj so primorani spreminjati svoj način dela zaradi spreminjajočih se razmer na trgu.

S trditvijo, da od nadrejenih dobijo dovolj povratnih informacij, se 7 % anketirancev popolnoma strinja, 80 % se jih strinja, 13 % pa se s tem ne strinja. Prav tako kot pri prvi trditvi, ni nihče odgovoril, da se s tem sploh ne strinja. 87 % zaposlenih je torej mnenja, da dobijo dovolj povratnih informacij, potrebnih za uspešno delo.

63 % anketirancev se strinja, da pri delu lahko izrazijo svoje mnenje, 37 % pa se jih popolnoma strinja s tem. Nihče od anketirancev ni izbral odgovora, da se ne strinja ali da se sploh ne strinja. Glede na dobljene rezultate lahko trdim, da skoraj vsi zaposleni čutijo, da lahko prosto izražajo svoja osebna mnenja, kar se mi zdi izredno pomembno za samo organizacijo. Če ima namreč zaposleni občutek, da lahko svoje mnenje izrazi, bo posledično tudi bolje delal, ker bo vedel, da se ga upošteva kot posameznika. Ker je Uradni list Republike Slovenije malo podjetje in ker je malo zaposlenih, imajo le-ti več medsebojnega stika kot pa recimo zaposleni v večji organizaciji. Njihovi osebni odnosi pa jim tako omogočajo izražanje mnenj brez zadržkov.

Pri trditvi, da lahko kadarkoli podajo rešitev ali predlog o izboljšavi, se jih je 60 % strinja s tem, 27 % se popolnoma strinja, 13 % anketirancev pa se ne strinja s tem. Nihče ni izbral odgovora, da se s tem sploh ne strinja. Večina zaposlenih tako sodeluje pri reševanju težav in sproti podajajo morebitne rešitve za nastale ovire oziroma se angažirajo pri podajanju predlogov o izboljšavah.

Z naslednjo trditvijo sem želela ugotoviti, če zaposleni dojemajo medsebojno komunikacijo sproščeno. 50 % vprašanih se strinja s tem, da je komunikacija sproščena, 30 % vprašanih se s tem popolnoma strinja, 20 % pa se s tem ne strinja. Ugotovim, da je 80 % zaposlenih mnenja, da je medsebojna komunikacija sproščena. Dobljeni rezultati potrjujejo, da se pri odnosih in medsebojni komunikaciji pozna, če se dlje časa poznajo. Dlje ko zaposleni delajo skupaj, boljši odnosi se ustvarijo.

S trditvijo 'Imam občutek, da moje delo cenijo' sem želela ugotoviti, če se zaposleni počutijo cenjeni s strani nadrejenih. 67 % anketirancev se s tem strinja, 13 % se s tem popolnoma strinja, 20 % pa nimajo takega občutka, odgovorili so, da se s tem ne strinjajo. Kar visok delež zaposlenih se torej čuti cenjene. Na podlagi prejšnjih

ugotovitev, lahko trdim, da je ta visok delež ravno zato, ker zaposleni že vrsto let delujejo v podjetju in so bili prisotni skozi različna obdobja, ki jih je organizacija doživela. Zaposleni se tako z uspešnim delom in vnemo dokaže, zaradi tega je cenjen in mu nadrejeni dajo občutek vrednosti.

Anketiranci so na trditev 'Menim, da nas dovolj dobro motivirajo za delo' s 50 % odgovorili, da se strinjajo, s 33 % da se ne strinjajo in s 17 % da se sploh ne strinjajo. Nihče od anketirancev se ni popolnoma strinjal z omenjeno trditvijo. Dobljeni rezultati so zagotovo zanimivi glede na prejšnje rezultate o medsebojni komunikaciji, podajanju mnenj in izražanju osebnega mnenja. Polovica zaposlenih torej dobi pravo in zadostno motivacijo za nadaljnjo delo, polovica pa ni takega mnenja. Razlog je morda ponovno v različnosti in ločenosti dejavnosti podjetja.

50 % anketirancev se strinja, da sestanki potekajo redno, 13 % se s tem popolnoma strinja, 30 % se s tem ne strinja in 7 % vprašanih se s tem sploh ne strinja. Ponovno, več kot polovica zaposlenih je mnenja, da so sestanki dovolj redni in pogosti. Ker pa so sestanki odvisni od zadanih delovnih nalog in njihove pomembnosti, pride tudi tukaj do izjem, ki so mnenja, da bi vseeno lahko bili bolj pogosti. Ker so v gospodarski dejavnosti bolj rutinske naloge, je zato posledično potreba po delovnih sestankih manjša kot pa za zaposlene, ki imajo delovno mesto v tržni dejavnosti. Tam so vsakodnevne spremembe, saj je treba konstantno prilagajanje potrebam trga. Ravno zato so tudi sestanki bolj pogosti, saj so nujno potrebni za učinkovito delovanje in uspešno opravljanje delovnih nalog.

Z zadnjo trditvijo sem želela ugotoviti, kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem. 73 % se jih strinja, da je interno komuniciranje dobro, 17 % se s tem popolnoma strinja, 10 % pa se s tem ne strinja. Ugotovimo, da je kar 90 % zaposlenih v osnovi zadovoljnih s potekom internega komuniciranja v podjetju Uradni list Republike Slovenije.



## 7 SKLEP

V današnjem času se mora podjetje nenehno prilagajati spreminjajočim se razmeram na trgu in v gospodarstvu. Pogosto se dogaja, da se organizacije prepozno lotijo prenov, kar pa lahko negativno vpliva tako na zaposlene kot tudi na samo organizacijo in njeno uspešnost. Podjetja se ženejo za dobičkom in v tem procesu pozabijo na zaposlene in na to, da zaposleni predstavljajo velik del organizacije in da je njihovo zadovoljstvo ravno tako pomembno kot doseganje zastavljenih ciljev in dobiček. Zadovoljstvo zaposlenih temelji na njihovem motiviranju, razvoju in na medsebojni komunikaciji. Če bodo dovolj dobro motivirani, če jim bo organizacija nudila možnost razvoja in če bo poskrbela, da bo komunikacija med njimi potekala brez večjih konfliktov, oziroma bo te konflikte sproti reševala, bodo čutili večjo pripadnost organizaciji. Ker se pa zaposleni med seboj razlikujejo tako po znanju kot tudi sposobnostih in spretnostih, je izredno pomembno, da se jih obravnava kot posameznike, ki prispevajo k dobrobiti organizacije.

Komunikacija je v organizaciji izredno pomembna. Omogoča namreč prenos prepričanj in vrednot, ter dostop do različnih informacij. Prav tako omogoča izvajanje različnih funkcij znotraj podjetja. Pomaga pri koordinaciji, kontroli, planiranju in zaposlovanju. Zaposlenim pomaga pri sledenju zastavljenih ciljev, pri širjenju znanja in pri reševanju ovir in težav. Vodje se zavedajo, da interno komuniciranje vpliva na uspešnost organizacije, zato mu tudi posvečajo dosti pozornosti.

V podjetju Uradni list Republike Slovenije, d. o. o., na katerega se nanaša praktični del diplomske naloge, se pomena interne komunikacije zelo dobro zavedajo. Uradni list RS je podjetje, katerega poslanstvo je objavljanje predpisov države in omogočanje brezplačnega dostopa do veljavne zakonodaje. Tako nudi oporo državi in ozavešča državljane Republike Slovenije. Nudi informacije povezane z oddajo javnih naročil, nadzira proces javnega naročanja in izvaja izobraževalne storitve na omenjenem področju. Poleg tega pa je tudi pomemben založnik pravne literature.

Z anketnim vprašalnikom, ki je bil razdeljen med 30 zaposlenih, sem želela ugotoviti, kakšno je interno komuniciranje v podjetju in če se ga da izboljšati. Glede na dobljene rezultate sem ugotovila, da komuniciranju med zaposlenimi posvečajo veliko pozornosti in sproti rešujejo ovire, težave in konflikte.

Pri raziskavi sem imela osebni stik s podjetjem in zaposlenimi, ki so mi podali verodostojne informacije glede njihove medsebojne komunikacije. Lahko trdim, da se v podjetju definitivno trudijo z interno komunikacijo in ji namenjujejo veliko pozornosti.

V podjetju prevladujejo predvsem starejši zaposleni, ki imajo v okviru tega tudi daljšo delovno dobo v podjetju. V povprečju so dobro izobraženi, prevladujejo predvsem tisti z visoko šolo. Zaradi dolgoletnega medsebojnega sodelovanja so razvili odnose, ki omogočajo tako formalno kot tudi neformalno komunikacijo. Ugotovila sem, da so v osnovi zadovoljni z odnosi, ki potekajo znotraj podjetja in z interno komunikacijo. Kljub napredni tehnologiji vseeno raje uporabljajo osebni stik in telefon. Menim, da jim ravno to pomaga pri zmanjševanju konfliktov. Določene pridobljene podatke pa pripisujem politični izpostavljenosti podjetja.

V svojem diplomskem delu sem tako potrdila hipotezo, ki se je glasila, da je interno komuniciranje v podjetju dobro in učinkovito.

Podjetje ima zaradi dolgoletne tradicije prednost na trgu, vendar pa kljub temu nenehno izobražujejo svoje zaposlene in jih motivirajo. Glede na pridobljene rezultate so posamezniki mnenja, da jih vodstvo ceni in spoštuje. Svojo raziskavo lahko zaključim s trditvijo, da je njihovo interno komuniciranje dobro razvito, uspešno in na dokaj visoki ravni, definitivno pa je to področje, ki zahteva nenehno pozornost, skrb in razvoj.

## 8 LITERATURA

1. Baguley, Phil. 1994. *Effective communication for modern business*. London: McGraw-Hill.
2. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje, od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. --- 2004. *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
4. Brandon, Michael C. 1997. *From the three Bs to the high Cs.: History of employee communication*. Dostopno prek: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-19537767.html> (14. avgust 2015).
5. Burton, Gene E., Dev S. Pathak in Ron M. Zigli. 1977. The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Motivational Factors for Management. *Journal of Management* 2 (2): 17–25.
6. Cvetko, Heliodor. 2001. *Koncepti in veščine komuniciranja*. Maribor: Grafiti studio.
7. Daniels, D. Tom in Barry K. Spiker. 1994. *Perspectives on organizational communication*. Dubuque: WCB Brown and Benchmark.
8. Erčulj, Justina in Irena Vodopivec. 1999. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
9. Fill, Chris. 1995. *Marketing communications. Frameworks, theories and applications*. London: Prentice Hall Europe.
10. Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Florjančič, Nina. 2006. *Komunikacijski priročnik kot orodje za izboljšanje komunikacije v podjetju SAOP (specialistično delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Gray, Judy in Heather Laidlaw. 2004. Improving the measurement of communications satisfaction. *Management Communication Quarterly* 17 (3): 425–448.
13. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1998. *Preskok v odnos z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
14. Gruban, Brane. 2002. *Nova menedžerska teorija ali teologija*. Dostopno prek:



- <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/> (14. avgust 2015).
15. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Reinhart and Winsrton.
  16. Grunig, James E. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, London, Hillsdale, Hove.
  17. Hargie, Owen, Dennis Tourish in Noel Wilson. 2002. Communication audits and the effects of increased information: a follow-up study. *The Journal of Business Communication* 39 (4): 414–436.
  18. Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: An Introduction*. London: Loutledge.
  19. Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2014. *Letno poročilo za leto 2014*. Ljubljana: interno gradivo.
  20. Javno podjetje Uradni list Republike Slovenije, d. o. o. 2013. *Poslovno poročilo za leto 2013*. Ljubljana: interno gradivo.
  21. Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
  22. --- 2011. *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
  23. Kitchen, J. Philip. 1997. *Public relations: Principles and Practise*. London: International Thomson Bussines Press.
  24. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  25. --- 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  26. --- 2005. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  27. Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo jutro.
  28. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
  29. Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
  30. --- 2004. *Poslovno komuniciranje Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
  31. Mumel, Damjan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Založniško podjetje De Vesta.

32. Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja: poslovni bonton*. Lesce: Oziris.
33. Pettit, John D., Jose R. Goris in Bobby C. Vaught. 1997. An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship between Job Performance and Job Satisfaction. *Journal of Business Communication* 34 (1): 81-98.
34. Seiler, William, J. 1982. *Communication and Business in Professional Organizations*. London: Addison-Wesley, Reading.
35. Seitel, Fraser P. 2004. *The practice of public relations* (9<sup>th</sup> edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
36. Škerlep, Andrej. 1998. Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738-758.
37. Tomić, Dražen. 2009. *Većina menadžera nezadovoljna internom komunikacijom*. *Poduzetništvo.org*. Dostopno prek:  
<http://www.poduzetnistvo.org/news/vecina-menadzera-nezadovoljna-internom-komunikacijom> (14. avgust 2015).
38. Thill, John V. in Courtland L. Bovee. 2005. *Excellence in Business Communication* (6<sup>th</sup> ed.) New Jersey: Prentice Hall, Uper Saddle River.
39. Tavčar, Mitja I. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
40. --- 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
41. --- 2002. *Strateški management: učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management.
42. Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Treven, Sonja in Velimir Sriča. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
44. Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Dostopno prek:  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13563280710744847> (14. avgust 2015).



## **PRILOGE**

### **Priloga A: Anketni vprašalnik**

#### **VPRAŠALNIK**

Spoštovani!

Sem Mirela Beganović, študentka Fakultete za družbene vede, kjer zaključujem študij na smeri sociologija-kadrovski menedžment. Anketo izvajam v okviru svoje diplomske naloge, z naslovom Interno komuniciranje v javnem podjetju Uradni list RS. Prosim za vaše sodelovanje pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika.

Anketa je popolnoma anonimna, dobljeni podatki pa bodo uporabljeni le za izdelavo diplomske naloge.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

#### **1. Demografski podatki (Prosim obkrožite ustrezno črko pred odgovorom)**

**Spol:** M    Ž

**Starost (v letih):**

- a.) Do 25.
- b.) Od 26 do 35.
- c.) Od 36 do 45.
- d.) Nad 46.

**Izobrazba:**

- a.) Osnovna.
- b.) Poklicna.
- c.) Srednja.
- d.) Višja.
- e.) Visoka.
- f.) Magisterij ali doktorat.

**Vaša delovna doba v tem podjetju (v letih):**

- a.) Do 10.
- b.) Od 11 do 20.
- c.) Od 21 do 30.
- d.) Nad 31.

**2. Katero orodje komuniciranja med seboj najpogosteje uporabljate?**

- a.) Osebni stik.
- b.) Telefon.
- c.) Elektronska pošta.
- d.) Intranet.

**3. Kateri vir najbolj pogosto uporabljate, za pridobitev informacij povezanih s podjetjem?**

- a.) Spletno stran podjetja.
- b.) Interne okrožnice po elektronski pošti.
- c.) Razne medije.
- d.) Govorice.
- e.) Pogovor s sodelavci.
- f.) Pogovor z vodjo.

**4. Kakšna komunikacija je najbolj pogosta v organizaciji?**

- a.) Formalna.
- b.) Neformalna.
- c.) Formalna in neformalna.

**5. Kakšna je komunikacija med vami in sodelavci?**

- a.) Zelo dobra.
- b.) Dobra.
- c.) Zadovoljiva.
- d.) Zelo slaba.

**6. Kakšna je komunikacija med vami in vodstvom?**

- a.) Zelo dobra.
- b.) Dobra.
- c.) Zadovoljiva.
- d.) Zelo slaba.

**7. Kako pomembna je za vas komunikacija med zaposlenimi?**

- a.) Ni pomembna.
- b.) Precej pomembna.
- c.) Izredno pomembna.

**8. Kako se počutite med sestanki?**

- a.) Mirno in sproščeno.
- b.) Dolgočasno.
- c.) Napeto in pod pritiskom.

**9. Ali menite, da na sestankih lahko izrazite svoje mnenje?**

- a.) Nikoli.
- b.) Redko.
- c.) Pogosto.
- d.) Vedno.

**10. Kako pogosto se pojavijo konflikti med vami in sodelavci?**

- a.) Nikoli.
- b.) Redko.
- c.) Pogosto.
- d.) Vsakodnevno.

**11. Kateri je po vašem mnenju najpogostejši vzrok za konflikte?**

- a.) Pomanjkanje medsebojne komunikacije.
- b.) Informacije se ne posredujejo dovolj zgodaj.

c.) Negativen pristop.

d.) Ni sprotnega reševanja problemov.

**12. V spodnji tabeli so podane trditve, ki označujejo klimo v podjetju, medsebojne odnose, organiziranost in interno komuniciranje. Prosim, če pri vsaki trditvi označite ustrezen odgovor (z znakom X).**

	POPOLNOMA SE STRINJAM	STRINJAM SE	NE STRINJAM SE	SPLOH SE NE STRINJAM
Za delo dobim jasna in natančna navodila.				
Od nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij.				
Pri delu lahko izrazim svoje osebno mnenje.				
Kadarkoli lahko podam rešitev ali predlog o izboljšavi.				
Medsebojna komunikacija poteka sproščeno.				
Imam občutek, da moje delo nadrejeni cenijo.				
Menim, da nas dovolj dobro motivirajo za delo.				
Sestanki potekajo redno.				
Menim, da je interno komuniciranje v podjetju dobro,				