

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

Ivana Jakše

**Vrednotenje pomembnosti neformalnega komuniciranja na  
delovnem mestu skozi oči zaposlenih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

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

Ivana Jakše

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

**Vrednotenje pomembnosti neformalnega komuniciranja na  
delovnem mestu skozi oči zaposlenih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

## **Vrednotenje pomembnosti neformalne komunikacije na delovnem mestu skozi oči zaposlenih**

Komuniciranje je vez, ki posamezne dele organizacije spaja v celoto in omogoča sinhrono delovanje. Neformalno komuniciranje je pomemben mehanizem, ki pomaga pri doseganju tako produktivnosti organizacije kot tudi socialnih ciljev skupin v njej. Pojavi se nenačrtovano kot posledica človekove socialne narave ali pa je vezano neposredno na delo. Številni avtorji navajajo različne pozitivne učinke, ki jih ima tovrstno komuniciranje na ljudi znotraj organizacije; med zaposlenimi tvori socialne vezi in omogoča, da se spoznavajo med seboj ter posledično zagotavlja boljšo koordinacijo dela, omogoča hitrejši pretok informacij, zapolnjuje vrzeli pri formalni komunikaciji, dviguje motivacijo ter povečuje zadovoljstvo in s tem storilnost zaposlenih. Na podlagi izvedenih intervjujev sem ugotovila, da tudi zaposleni v različnih slovenskih podjetjih menijo, da je neformalno komuniciranje nepogrešljiva vrsta komunikacije, ki vpliva na boljšo uspešnost pri delu, zapolnjuje vrzeli v formalni komunikaciji, povezuje zaposlene med seboj in v kolektivu ustvarja prijetnejše vzdušje .

Ključne besede: komuniciranje, formalna komunikacija, neformalna komunikacija, organizacija, prenos informacij.

## **Evaluation of the importance of informal communication at workplace as seen through the eyes of the employees**

Communication is a link which connects individual parts of an organisation into a whole and enables synchronised operation. Informal communication is an important mechanism which helps to achieve better productivity in an organisation as well as the social goals of the groups within it. It occurs unplanned as a consequence of a man's social nature or it may be directly related to work. Many authors quote various positive effects of such communication on the people within the organisation; it forms social ties between the employees and enables people to get to know each other, and it consequently ensures better coordination of work, it enables faster information flow, it fills in the gaps of formal communication, it promotes motivation and increases the satisfaction, and thus, the employees' efficiency. On the basis of the conducted interviews, I established that the employees in various Slovenian companies also refer to informal communication as the indispensable type of communication, which affects their work efficiency, fills in the gaps of formal communication, connects the employees, and creates a pleasant atmosphere in the work environment.

Key words: communication, formal communication, informal communication, organisation, information transfer.

## KAZALO

<b>Uvod</b> -----	<b>6</b>
<b>1 Komuniciranje</b> -----	<b>7</b>
1.1 Sestavine komuniciranja-----	7
1.2 Oblike komuniciranja-----	9
<b>2 Organizacija in organizacijsko komuniciranje</b> -----	<b>9</b>
2.1 Sestava organizacije-----	9
2.2 Organizacijsko komuniciranje-----	11
2.2.1 Deset splošnih ugotovitev o organizacijskem komuniciranju-----	11
2.3 Ravni organizacijskega komuniciranja-----	13
2.4 Komunikacijska struktura v organizaciji-----	14
<b>3 Formalno komuniciranje</b> -----	<b>14</b>
3.1 Vertikalno komuniciranje-----	15
3.2 Horizontalno komuniciranje-----	16
<b>4 Neformalno komuniciranje</b> -----	<b>17</b>
4.1 Grozдна oblika komuniciranja-----	18
4.2 Raziskave na področju neformalnega komuniciranja-----	19
4.3 Razlike med formalnim in neformalnim komuniciranjem-----	20
4.4 Učinki neformalnega komuniciranja-----	21
<b>5 Raziskava o vrednotenju pomembnosti neformalnega komuniciranja skozi oči zaposlenih</b> ----	<b>23</b>
5.1 Osnovna predstavitev empiričnega dela-----	23
5.2 Metodologija-----	23
5.3 Raziskovalna vprašanja-----	24
5.4 Analiza rezultatov-----	29

5.4.1 Komuniciranje in njegov pomen v vsakdanjem življenju -----	29
5.4.2 Formalno komuniciranje na delovnem mestu-----	31
5.4.3 Neformalno komuniciranje na delovnem mestu -----	35
5.5 Povzetek in diskusija rezultatov -----	42
<b>Sklep</b> -----	<b>45</b>
<b>Literatura</b> -----	<b>47</b>
<b>Priloge</b> -----	<b>50</b>
PRILOGA A: Intervju z Respondentom 1 -----	50
PRILOGA B: Intervju z Respondentom 2 -----	54
PRILOGA C: Intervju z Respondentom 3 -----	58
PRILOGA Č: Intervju z Respondentom 4 -----	62

## KAZALO SLIK

Slika 1. 1: Komunikacijski model in njegove sestavine -----	8
Slika 2. 1: Pet elementov organizacije -----	10
Slika 3. 1: Formalni komunikacijski tokovi v organizaciji-----	16
Slika 4. 1: Tokovi neformalnega komuniciranja v organizaciji -----	17
Slika 4. 2: Formalnost dimenzije komuniciranja-----	21

## Uvod

Komuniciranje je v življenju vsakega posameznika ena izmed najpomembnejših dejavnosti, od katere je odvisen njegov obstoj. Spremlja nas vsak trenutek na vsakem koraku, saj ne glede na to, kaj naredimo, ljudem okoli sebe sporočamo določeno informacijo in z njimi komuniciramo, zato se ga včasih niti ne zavedamo in nemalokrat pozabimo na izreden pomen, ki ga ima tako za nas kot tudi za druge ljudi okoli nas.

21. stoletje je čas, ki ga zaznamujejo organizacije, slednje pa oblikujejo interakcije med ljudmi, ki jo sestavljajo. Ker je temelj interakcije komuniciranje, ni pretirano, če rečemo, da je komunikacija temeljni izraz organizacije in hkrati tudi temeljni proces znotraj nje same. Dejavnosti v organizacijah od zaposlenih zahtevajo nenehne interakcije, pa najsi gre za izmenjavo informacij, idej, sprejemanje odločitev, dajanje predlogov ali reševanje konfliktov. Gre za širok proces, razumevanje tega pa omogoča vzpostavitev organizacijske kulture ter drugih za organizacijo bistvenih procesov.

Številni raziskovalci na področju organizacijskega komuniciranja se strinjajo, da so dobro informirani in zadovoljni zaposleni ključ do uspešnega delovanja organizacije, zato bo namen pričujočega diplomskega dela predstaviti pomembnost komunikacije v organizacijah s poudarkom na neformalni komunikaciji, cilj naloge pa je teoretično in praktično dokazati, da je komunikacija (ponovno se bom opredelila na neformalno komunikacijo) med zaposlenimi znotraj podjetja zanje bistvenega pomena, saj jim omogoča boljše razumevanje navodil, lažja delo in krepi timskega duha.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem gre za teoretičen pregled pomembnosti komunikacije na delovnem mestu, v drugem pa s pomočjo intervjujev ugotavljam, kako zaposleni vrednotijo pomen neformalne komunikacije na svojem delovnem mestu in na kakšen način komunicirajo med seboj. V sklepnem delu predstavljam svoje ugotovitve in podajam predloge za nadaljnje raziskovalno delo.

# 1 Komuniciranje

Komuniciranje, ustvarjanje ter ohranjanje odnosov je vseživljenjska dejavnost, ki je osrednjega pomena in hkrati vsesplošen pojav, ki tvori pomemben in neizogiben del našega vsakdanjika (Ule 2005).

Duncan in Moriarty (1998) komuniciranje definirata kot aktivnost, ki ljudi povezuje med seboj in ustvarja razmerja med njimi.

Julia Wood (2004) poudarja, da je komuniciranje sistemski proces, v katerem ljudje reagirajo drug na drugega s pomočjo simbolov, simbole interpretirajo in ustvarjajo nove pomene. Tudi George Gerbner (1966) komuniciranje opredeli kot proces socialne interakcije s pomočjo simbolov in sporočilnih sistemov.

Komuniciranje je torej težnja po smislu, kreativno dejanje, v katerem iščemo ključne za orientacijo v okolju in za zadovoljevanje potreb. Je človeški akt, s katerim skušamo osmisliti zunanji svet in ta smisel deliti z drugimi (Trenholm in Jensen 2000).

Ameriški znanstveniki so ob pregledovanju strokovne literature našli kar 95 definicij komuniciranja, ki pa so si med seboj podobne. Komuniciranje lahko torej najbolj na splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo, ljudje med seboj prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov npr. besed, kretenj, govornice telesa, slik itd. (Mihaljčič 2006).

## 1.1 Sestavine komuniciranja

Po besedah Mihaljčiča (2006) ter Možine in ostalih (1998) najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine:

**Pošiljatelj** je oseba ali skupina, ki sporočilo snuje in oddaja. Pri tem mora po besedah Bowditcha in Buona (2005) upoštevati nekaj temeljnih pravil, in sicer: Potrebno je upoštevanje vloge v smislu pozicij oz. položaja, ki ju imata pošiljatelj in prejemnik, uporabljati je potrebno jezik in simbole, ki ju poznata oba, pošiljatelj in prejemnik, prav tako je pomembna izbira pravega komunikacijskega kanala glede na vrsto prenosa informacije, pri tem pa moramo upoštevati tudi vsebino poslane informacije, osebne karakteristike pošiljatelja

ter odnos, ki ga imata pošiljatelj in prejemnik, in ne nazadnje, potrebno je upoštevati kontekst, fizični prostor in socialne dejavnike.

Pošiljatelj mora nato sporočilo spremeniti v ustrezne kode oz. ga **kodirati** (npr. v govorjene ali pisane besede, glasbo itd.).

**Prejemnik** je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno, in ki sporočilo sprejme. Pogoj za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot sposobnost prejemnika, da ga sprejme.

**Sporočilo** vsebuje dejstvo, mnenje, željo, tj. informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Biti mora razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj želi pošiljatelj povedati in jedrnato, brez nepotrebnih fraz ali odvečnih besed, ki bi ovirale komunikacijsko pot.

**Komunikacijski kanal** je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja do prejemnika. Kot komunikacijski kanal lahko pošiljatelj uporabi različne medije: besedilo lahko zapiše na papir, ga posname na zgoščenko, nariše plakat, se pogovarja po telefonu itd.

Ko sporočilo po komunikacijskem kanalu prispe do prejemnika, ga mora ta **dekodirati** (prepoznati pomen simbolov). Ko je prejemnik sporočilo razumel, reagira s povratno informacijo. Na ta način izrazi učinek, ki ga je nanj napravilo sporočilo.

Sestavine komunikacijskega modela prikazuje slika 1.1:

Slika 1.1: Komunikacijski model in njegove sestavine



Vir: Mihaljčič (2006, 12).



## **1.2 Oblike komuniciranja**

Komuniciranje poteka na različnih ravneh. Uletova (2005) pravi, da standardna delitev komuniciranja deli na štiri ravni komunikacijskega delovanja:

*Medosebno komuniciranje*, za katerega so značilni navzočnost ekspresivnih dejanj pri eni ali več osebah, zavestna ali nezavedna zaznava takšnih dejanj pri drugih ljudeh in povratno opazovanje, da takšno ekspresivno dejanje zaznavajo drugi.

*Skupinsko komuniciranje*, za katerega je značilno usklajevanje dejavnosti in izmenjava mnenj, lahko gre za srečanja, pogovore med znanci in prijatelji.

*Organizacijsko komuniciranje*, ki se dogaja v obsežnejših mrežah skupinskega delovanja in vključuje obe zgoraj naštetih ravni komuniciranja. Vključuje vprašanja, kot je delovanje organizacij, institucionalne odnose med člani organizacij, procese organiziranja in organizacijsko kulturo.

*Množično komuniciranje* pa zajema z množičnimi mediji posredovano komuniciranje.

## **2 Organizacija in organizacijsko komuniciranje**

### **2.1 Sestava organizacije**

Pred opredelitvijo organizacijskega komuniciranja je potrebno poznati samo sestavo organizacije. Mintzberg (1979) pravi, da je organizacija sestavljena iz petih ključnih elementov:

#### *Operativno jedro*

Operativno jedro je srce vsake organizacije. Sestavljajo ga zaposleni, ki so neposredno povezani z izdelavo produktov in izvajanjem storitev. Njihovo delo temelji na zelo dodelanih in standardiziranih postopkih.

#### *Strateški vrh*

Čisto na drugem koncu organizacije leži strateški vrh, ki ga sestavljajo ljudje na vodilnih položajih (predsedniki podjetij, direktorji, menedžerji, pomočniki, tajnice...), katerih naloge

so zagotavljanje neposrednega nadzora nad sledenjem ciljem in vizijam podjetja, skrb za povezanost z zunanjim okoljem in razvoj organizacijskih strategij.

### *Osrednji vodilni*

Osrednji vodilni so povezava med strateškim vrhom in operativnim jedrom, ki predstavljajo mehanizem za koordinacijo in nadzor. Poleg tega je njihova naloga tudi zbiranje informacij in poročil o opravljenem delu in posredovanje le-teh strateškemu vrhu.

### *Tehnostruktura*

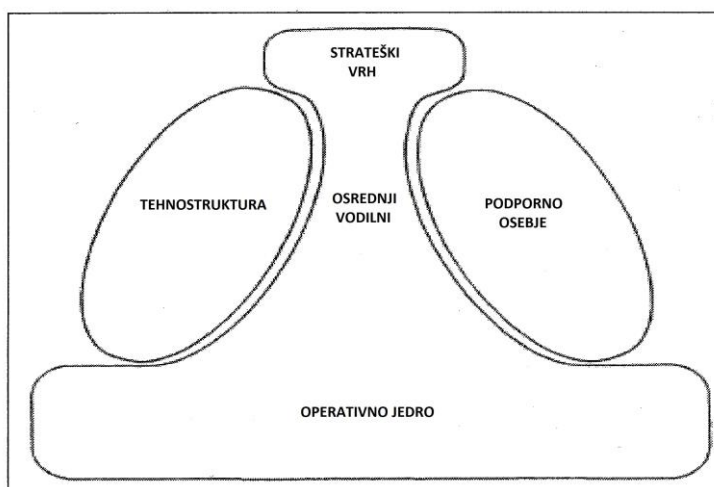
Tehnostrukturo sestavljajo analitiki, njihova naloga je zasnova delovnih procesov, planiranje, preučevanje procesov, usposabljanje itd. Njihovo delo je torej načrtovanje, kako naj bi delo potekalo, pri tem pa se v veliki meri poslužujejo neformalnega komuniciranja.

### *Podporno osebje*

Gre za v literaturi velikokrat prezrt element organizacije, ki pa ni zato nič manj pomemben od ostalih. Najdemo ga lahko na različnih hierarhičnih nivojih, saj se od tehnostrukture zelo razlikuje. Gre za podporne enote z drugačnimi funkcijami, saj ima vsaka svoj mehanizem, ki odgovarja njej sami. Podporno osebje so npr. oddelek za stiki z javnostmi, recepcija, kavarna, fotokopirnica...

Elemente, naštete zgoraj, prikazuje slika 2.1:

Slika 2.1: Pet elementov organizacije



Vir: Mintzberg (1979, 20).

## **2.2 Organizacijsko komuniciranje**

Organizacijsko komuniciranje je po besedah Berlogarja (1999) komunikacijski proces, ki je značilen za človeško organizacijo, prek katerega se organizacije oblikujejo, obenem soustvarjajo dogodke v in okrog njih. Lahko ga razumemo kot kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena.

Komuniciranje kot proces pa se v organizaciji ne nanaša le na golo posredovanje informacij, ampak gre za veliko širši proces, čigar razumevanje omogoča učinkovitejše vzpostavljanje organizacijske realnosti in s tem organizacijske kulture ter drugih, za organizacijo ključnih procesov (Nadoh 2004).

Zaradi neprestanega spreminjanja razmer v okolju organizacije in potrebi po upravljanju procesov, ki jih te razmere povzročajo, postaja v sodobnih organizacijah sposobnost obvladovanja veščin komunikacije vedno bolj zaželeno kompetenca zaposlenih v organizaciji.

Morgan sodobno organizacijo tako ponazori z metaforo, da je organizacija kot pica, ki jo sestavljajo zaposleni, ki predstavljajo moko, komunikacija predstavlja vodo, ki moko (oz. zaposlene) drži skupaj, in cilji organizacije, ki v tem primeru ponazarjajo kvas, katerega naloga je, da testo vzhaja (Miller 2009).

Organizacija je torej definirana s skupnimi dejavnostmi njenih članov, komunikacija med njimi pa predstavlja posebno vez, ki je ključnega pomena za doseganje skupnih ciljev in uspeha organizacije.

V številnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da se med komuniciranjem in zadovoljstvom zaposlenih kaže pozitivna povezanost, da je kakovost komuniciranja povezana z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih, da je bila potrjena pomembnost vloge organizacijskega komuniciranja pri uvajanju sprememb v organizaciji in da ima organizacijsko komuniciranje velik pomen pri utrjevanju zavezanosti in pripadnosti zaposlenih organizaciji (Nadoh in Podnar 2004).

### **2.2.1 Deset splošnih ugotovitev o organizacijskem komuniciranju**

Mednarodno komunikacijsko združenje (ICA) je pomemben pobudnik in izvajalec raziskav organizacijskega komuniciranja. Kreps (1990) navaja deset splošnih ugotovitev o organizacijskem komuniciranju iz prvih šestnajst raziskav, ki jih je ICA izpeljala:

1. Večina zaposlenih organizacijske informacije raje sprejema kot pošilja. Menijo, da je tako poslanih kot prejetih informacij v podjetjih premalo in da bi potrebovali več informacij o osebnih in z delom povezanih zadevah ter o odločanju v organizaciji. Želijo si več priložnosti za izražanje problemov, pritožb ter ocenjevanje svojih nadrejenih.
2. Čim višje po organizacijski hierarhiji so sporočila poslana, manjše so možnosti za odziv, še zlasti če so sporočila poslana vodstvu podjetja.
3. Najboljši vir informacij so tisti, ki so zaposlenim najbližje, najslabši pa tisti, ki so najbolj oddaljeni. Zaposleni si želijo več z delom povezanih informacij od neposredno nadrejenih, izražajo pa tudi potrebo po več za celotno organizacijo pomembnih informacijah od vodstva organizacije.
4. Najvišje vodstvo je tisto, ki daje časovno neustrezne ter nekvalitetne informacije bolj kot drugi viri.
5. Zaposleni preferirajo informacije iz formalnih informacijskih kanalov kot pa govorice. Te so sicer hiter in pogosto uporabljen, a pogosto manj točen in kvaliteten vir informacij.
6. Kljub splošnemu zadovoljstvu s kanali medsebojnega komuniciranja si zaposleni želijo več neposrednega komuniciranja, predvsem z višjim menedžmentom.
7. S komunikacijsko klimo v njihovem ožjem delovnem okolju so zaposleni na splošno zadovoljni, kar izraža zaupanje. Manjše zadovoljstvo izražajo v primeru splošne komunikacijske klime v celotni organizaciji, saj slednja omejuje odprtost, participacijo, možnost nagrajevanja in napredovanja.
8. Zaposleni so na splošno zadovoljni s svojim delovnim mestom, ne pa tudi z možnostmi napredovanja.
9. Splošnih vzorcev povezav med demografskimi značilnostmi in komunikacijskimi spremenljivkami ni.
10. Večja, kot je razdalja med izvorom in prejemnikom sporočila, manj informacij se sprejme, manj je možnosti za dodatne informacije, slabša je kvaliteta informacij in odziv nanje, več je govoric in slabši so medsebojni odnosi. Nasprotno pa ob zmanjšani razdalji zaposleni dobijo in želijo več informacij, poslati pa jih želijo manj, a je na slednje vseeno več odziva, kvaliteta je boljša, prav tako so boljši medosebni odnosi, govoric pa je manj.

Empiričnega raziskovanje internega marketinga in organizacijskega komuniciranja pa so se v začetku leta 1994 lotili tudi Berlogar in sodelavci.

V treh slovenskih podjetjih s področja turizma in gostinstva so izvedli anketiranje, osnovno vprašanje pa je bilo, kaj je tisto, kar človek v menjava s podjetjem pričakuje in kaj ga spodbuja k delu ter povečevanju svojega inputa. Kasneje so bile izvedene tudi številne druge raziskave, a končni rezultat kaže na naslednje ugotovitve (Berlogar 1999):

1. Pogovor o plačah je tema, ki je za zaposlene pomembna in zanimiva, a jo nadrejeni precenjujejo.
2. Zaposleni so mnenja, da so zanje glavni vir informacij govorice in sodelavci, vodilni pa se s tem ne strinjajo.
3. Ni razlik v mnenju glede pomembnosti informacij o opravljenem delu.
4. Skupni sestanki so za zaposlenih pomembni, a po njihovem mnenju redki, mnenja vodilnih o tem pa so bistveno drugačna.
5. Vodilni zelo precenjujejo zadostnost zgolj pisnega komuniciranja.
6. Vodilni podcenjujejo zanimanje zaposlenih za poslovno politiko podjetja, delovne in tehnične novosti ter probleme vodstva podjetja.
7. V oceni pomembnosti in potreb po komuniciranju glede sprejemanja odločitev in možnosti napredovanja ni bistvenih razhajanj. Tudi v oceni pomembnosti osebnih stikov ni razhajanj, kar pa je, kot že navedeno, v nasprotju z ocenami glede pisnega komuniciranja.

### **2.3 Ravni organizacijskega komuniciranja**

Opredelevitev organizacijskega komuniciranja po Krepsu (1990):

**Osebna (intrapersonalna) komunikacija** je raven, na kateri sporočila interpretiramo oz. dekodiramo ali jih oblikujemo oz. kodiramo. Gre za komunikacijo s samim seboj. Gre za temeljno komunikacijo, saj ljudem omogoča komunikacijo tudi na medosebni in skupinski ravni organizacijskega komuniciranja.

**Medosebna (interpersonalna) komunikacija** je tista, ki poteka med dvema udeležencema interakcije. Posledica medosebne komunikacije so medosebni odnosi, ki so temeljnega pomena za organizacijo. Seveda gre tudi tukaj za procese kodiranja in dekodiranja.

**Komunikacija v skupinah** poteka med tremi ali več ljudmi, ki poskušajo doseči skupno začrtane cilje. Gre za zelo kompleksno obliko komunikacije, saj je sestavljena iz mnogih medosebnih komunikacijskih zvez. Večinoma gre za delovne skupine, s katerimi so povezani problemi skupinskih norm in pravil, skupnega odločanja, vodenja in reševanja konfliktov znotraj skupin.

**Komunikacija med skupinami** pa je stavljena iz medsebojno odvisnih, manjših skupin, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupen cilj. Gre za raven komunikacije, ki je za velike organizacije bistvenega pomena, saj predstavlja nepogrešljivo sredstvo aktivnosti tam, kjer zaradi velikosti organizacije neposredne komunikacije vsakega z vsakim ni mogoče zagotoviti.

## **2.4 Komunikacijska struktura v organizaciji**

Različni avtorji so si glede komunikacijske strukture v organizaciji precej enotni. Berlogar (1999) komunikacijsko strukturo vidi kot mrežo, ki se razvije v vzorec interakcije zaposlenih. Pravi, da gre pri komunikacijski strukturi za način organiziranja, ustvarjanja osebnih interakcij in izmenjave sporočil med pripadniki organizacije samimi ter organizacije z njenim okoljem.

Komunikacijska struktura v organizaciji se torej deli na formalno komuniciranje in na neformalno komuniciranje, ki poteka med zaposlenimi.

## **3 Formalno komuniciranje**

Pri formalnem komuniciranju gre za vrsto komunikacije, ki prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja poteka med različnimi pozicijami v organizaciji. Večinoma se pojavlja v pisni obliki kot priročnik, navodila, knjiga pravil, memorandumi, poročila... Njena prednost se kaže predvsem v tem, da določa odgovornost posameznikov in vzdržuje avtoriteto odnosov v organizaciji. Slabosti pa se kažejo v tem, da je časovno potratna, okorna in na trenutke povzroča izkrivljanje (Berlogar 1999; Schermerhorn in drugi 2005).

Zaradi tesne povezanosti s konceptom hierarhičnosti formalno komuniciranje glede na tok sporočil znotraj hierarhije največkrat delimo na vertikalno komuniciranje (komuniciranje navzdol, komuniciranje navzgor) in horizontalno komuniciranje (Berlogar 1999).

### 3.1 Vertikalno komuniciranje

Gre za vrsto komunikacije, ki poteka navpično po hierarhičnih ravneh v organizaciji. Cilj tega načina komuniciranja je predvsem razvoj učinkovitega dvosmernega procesa komunikacije med zaposlenimi in menedžmentom. Znotraj vertikalnega načina komunikacije ločimo komuniciranje navzdol in komuniciranje navzgor.

*Komuniciranje navzdol* se nanaša na sporočila, ki potekajo od višjih do nižjih hierarhičnih nivojev znotraj organizacije, torej od nadrejenih k podrejenim (Nadoh in Podnar 2004). Katz in Kahn naštevata pet bistvenih funkcij, ki jih ima tovrstno komuniciranje, in sicer dajanje navodil za delo, razlaganje delovnih nalog, razlaganje procesov, zakonov in navad, zagotavlja povratne informacije in prenos informacij, ki se nanašajo na cilje organizacije (Harris in Nelson 2008). Seveda pa se v tovrstnem komuniciranju kažejo tudi problemi kot npr. pogosta enosmernost komunikacije, izguba informacije med različnimi hierarhičnimi nivoji, pomanjkanje informacij, ki so za zaposlene resnično relevantne, kar med zaposlenimi povzroča stres ali nasprotno, preobilica posredovanih informacij, kar posledično zmanjšuje uspešnost teh orodij (Nadoh in Podnar 2004).

*Komuniciranje navzgor* predstavljajo sporočila, ki potekajo od nižje hierarhične ravni k višji, torej od podrejenih k nadrejenim. Tovrstna komunikacija zagotavlja štiri vrste sporočil, in sicer predloge o možnostih izboljšanja delovnega procesa, informacije o tem, kaj podrejeni počnejo, informacije o problemih, ki se pojavijo, in informacije o tem, kaj podrejeni mislijo drug o drugem ter o delu, ki ga opravljajo (Harris in Nelson 2008). Garder in Winder navajata, da je ključna vrednost komuniciranja od spodaj navzgor to, če uspe zagotoviti povratno informacijo o reakcijah na komuniciranje od zgoraj navzdol, če stimulira in omogoči posredovanje dobrih idej in če pospešuje sprejemanje odločitev skozi participacijo v procesih odločanja (Nadoh in Podnar 2004).

Maison (1964) komunikacijo od spodaj navzgor povezuje z uspešnim vodjem, saj prav na njenem temelju nadrejeni spoznava podrejene in morebitno napačno zaznavo ali nerazumevanje ciljev organizacije s strani podrejenih. Tovrstna komunikacija je prvi pokazatelj napetosti in težav v skupini in kar je najpomembnejše, nadrejeni lahko na podlagi

dobljenih sporočil ugotavlja svojo vlogo oz. to, kako ga vidijo podrejeni in jo po potrebi spreminja.

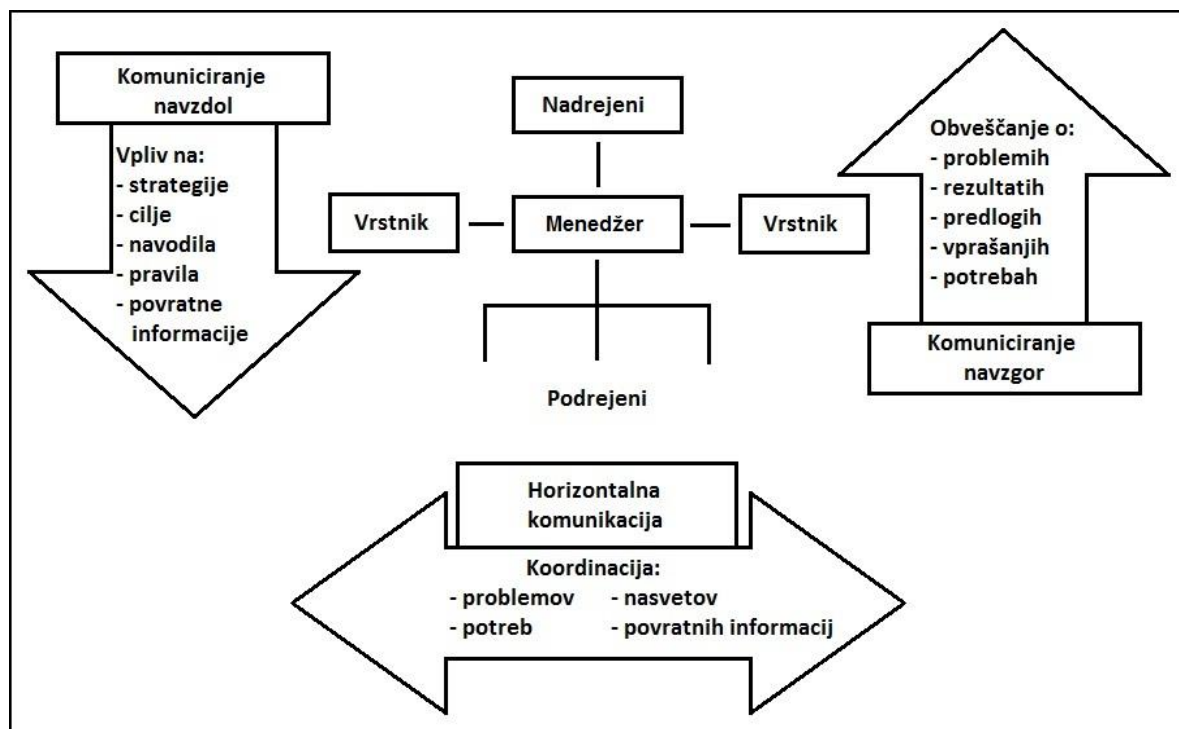
Težave, ki se kažejo pri komuniciranju od spodaj navzgor, so filtriranje informacij, saj so zaposleni nagnjeni k temu, da sporočajo zgolj tiste informacije, ki so zanje ugodne, naslednji problem pa se kaže v tem, da tovrstno komuniciranje pri nadrejenih pogosto ni opaženo ali je prezrto, zato podrejeni izgubi interes za tovrstno sporočanje (Nadoh in Podnar 2004).

### 3.2 Horizontalno komuniciranje

Je komuniciranje, ki v organizaciji poteka med zaposlenimi na isti hierarhični ravni. V organizacijsko strukturo vnaša fleksibilnost, ustvarja ustrezno organizacijsko klimo ter preprečuje konflikte. Poleg tega zaposlenim omogoča razvoj ustreznih medsebojnih odnosov, zagotavlja koordinacijo dela in pridobivanje relevantnih in za sodelavce ključnih informacij ter omogoča medsebojno podporo med sodelavci (Berlogar 1999). Gre torej za zelo pomemben, a vse prevečkrat spregledan in premalokrat izkoriščen kanal komuniciranja.

Smeri poteka organizacijskih tokov prikazuje slika 3.1:

Slika 3.1: Formalni komunikacijski tokovi v organizaciji



Vir: Schermerhorn in drugi (2004, 298).

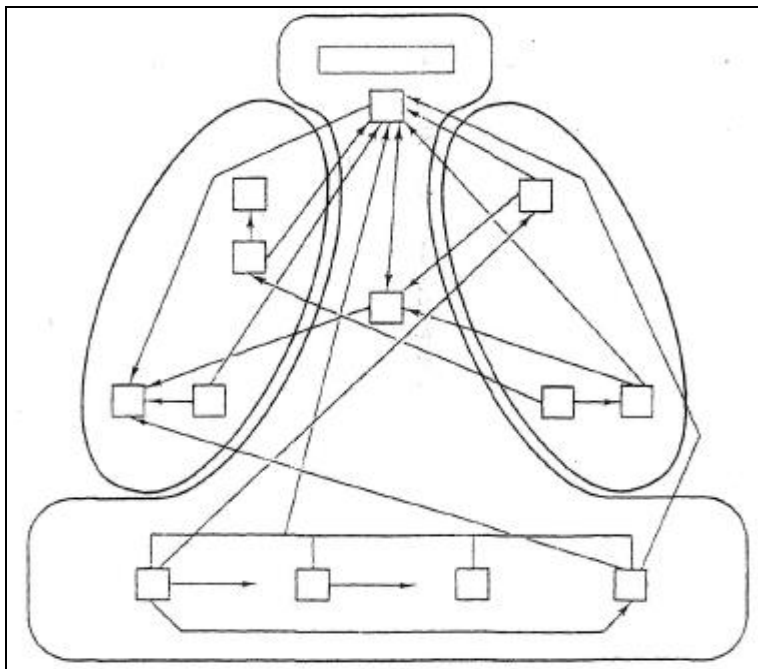


## 4 Neformalno komuniciranje

Neformalna oblika komuniciranja je največkrat definirana kot komunikacija, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano, ki nima predpisane formalne organizacijske strukture in ni povezana s hierarhijo. Vzrok za njen nastanek je radovednost, medsebojna privlačnost in socialna interakcija. Njen nastanek izvira iz potreb zaposlenih po informacijah glede organizacije in dogajanja v njej ter posledicah le-tega zanje (Berlogar 1999).

Neformalno komuniciranje torej soobstoja skupaj s formalnimi kanali, vendar pa se od njih razlikuje tudi po tem, da velikokrat preskoči hierarhične nivoje ali obide vertikalne verige zapovedi. Neformalni kanali tako pripomorejo k odprti komunikaciji v organizaciji in zagotavljajo, da so ljudje v stiku (Schermerhorn in drugi 2005). Njihov potek prikazuje slika 4.1:

Slika 4.1: Tokovi neformalnega komuniciranja v organizaciji



Vir: Mintzberg (1979, 38).

Mintzberg pravi, da za obstoj neformalnega komuniciranja v organizaciji obstajata dva razloga. Prvi je neposredno povezan z delom, drugi pa je po svoji naravi socialnega izvora. Pri prvem poudari, da večino dela brez uporabe neformalnega komuniciranja preprosto ne moremo opraviti. Slednje se tudi pri najbolj standardiziranemu postopku izkaže kot nepogrešljivo, ko pride do nepredvidenih sprememb, ko je potrebno hitro posvetovanje, kaj

storiti. Človeške organizacije preprosto nikoli ne morejo biti tako mehanske, da do uporabe neformalnih kanalov ne bi prihajalo, saj je popolnoma reguliran sistem praktično nemogoč. Po neformalnem toku komuniciranja velikokrat posegajo tudi menedžerji, saj so regulirani kanali komuniciranja pogosto prepočasni in nezanesljivi ter pogosto omejeni s tem, kaj lahko in česa ne morejo prenašati. Neformalni tokovi komuniciranja so bogatejši z informacijami, saj menedžer lahko bere obrazne izraze, geste, ton glasu, poleg tega pa omogočajo takojšen odziv. Drugi razlog pa je, kot že rečeno socialne narave, saj je v človeški naravi, da se povezujemo z drugimi človeškimi bitji, najsi gre za prijateljske odnose, sodelovanje ali le sproščanje jeze (Mintzberg 1979).

#### **4.1 Grozda oblika komuniciranja**

Ena izmed bolj znanih neformalnih kanalov neformalnega komuniciranja je grozda oblika komuniciranja, kjer gre za mrežo prijateljstev in poznanstev, skozi katero potujejo govorice in ostale neuradne informacije. Prednost omenjene oblike se kaže v tem, da informacije prenaša hitro in učinkovito. Ljudem znotraj mreže omogoča socialno zadovoljstvo, ko med seboj izmenjujejo informacije in daje občutek obveščenosti o najnovejšem dogajanju v organizaciji (Schermerhorn in drugi 2005).

Študije kažejo, da se ljudje zanašajo na grozno komunikacijo, ko se počutijo ogroženo, ko so nesigurni, pod stresom ali kadar je komunikacija z nadrejenimi omejena (Crampton in drugi 1998).

Medtem ko Schermerhorn in drugi (2005) navajajo, da se negativna plat tovrstnega komuniciranja kaže v prenašanju nepravilnih informacij, ki znajo na organizacijo in vpletene delovati celo disfunkcionalno, in so informacije, ki se prenašajo, pogosto nepreverjene, Crampton in drugi (1998) trdijo, da so študije pokazale, da je večina informacij, ki se prenašajo z grozdnim komuniciranjem, točna. Še več, točnost informacij je bila pri eni izmed raziskav kar 75- do 90-odstotna (Crampton in drugi 1998). Kljub temu pa avtorji slednjih ugotovitev poudarjajo, da tudi preostalih 10 odstotkov netočnosti organizaciji lahko povzroči probleme. Da bi torej preprečili negativne posledice, ki bi jih za udeležene imele nepreverjene govorice, je torej najbolje, da se že v samem začetku prepričamo, kdo je vir informacije in ali upravlja s pravilnimi podatki, opozarjajo (Schermerhorn in drugi 2005).

## 4.2 Raziskave na področju neformalnega komuniciranja

Najvidnejši predstavniki teorije o človeških odnosih so Elton Mayo s Hawthornskim eksperimentom, Rensis Likert, ki je oblikoval štiri sisteme vodenja in situacijsko teorijo, ter Douglas McGregor z X in Y teorijo, v središče postavijo človeški faktor (Kavčič 1991). Raziskovalci, ki se ukvarjajo s preučevanjem organizacije, se tako že desetletja zavedajo, da je vloga človeškega faktorja in posledično potrebo po medsebojnih stikih in medsebojni komunikaciji med člani v organizaciji nemogoče prezreti, v kolikor želijo, da je delovanje celotne organizacije uspešno in usklajeno (Berlogar 1999).

Da je temu tako, dokazujejo tudi številne druge raziskave. Tako sta Trist in Bamforth (1951) v raziskavi, kjer sta preučevala delavce v britanskih rudnikih premoga ugotovila, da je delo potekalo gladko, hitro in brez problemov vse do takrat, ko so delavce med seboj ločili, jih osamili in jim preprečili medsebojno komunikacijo. Standardizacija postopka dela kljub vsemu ni bila dovolj, saj je produktivnost dela upadla, delavci pa so bili odtujeni (Mintzberg 1979).

Na produktivnost skupine in posameznikov vpliva tudi to, na kakšen način je informacija dostavljena. Eden izmed najbolj konsistentnih dognanj v socialno-znanstveni literaturi je, da so pridobljene informacije velikokrat odvisne prav od poznanstev z ljudmi, ki te informacije posedujejo (Fischbach in drugi 2009). Znanje se tako večinoma izmenjuje s pomočjo neformalnega, socialno komunikacijskega omrežja, njegova struktura pa se velikokrat zelo razlikuje od organizacijske strukture in delovnih tokov. Ker pa je učinke neformalne komunikacije zelo težko dokazati ali izmeriti, so znanstveniki na MIT Media Lab-u ustvarili t.i. socialni oblič t.j. napravo v velikosti mobilnega telefona, ki s pomočjo senzorjev (Bluetooth, infrardeči senzorji, mikrofoni,...) meri interakcije med ljudmi (Fischbach in drugi 2009). Za eksperiment so izbrali eno izmed Sparkassinih bank, kjer je 22 zaposlenih med delom nosilo socialne oblič. Prišli so do ugotovitev, da uporaba elektronske pošte ne predstavlja celotnega komunikacijskega omrežja in ne zagotavlja dovolj informacij. Ugotovili so, da obstaja povezava med številom kontaktov in interakcij na eni in subjektivno oceno zadovoljstva na delovnem mestu ter produktivnostjo na drugi strani. Ena izmed ugotovitev je bila tudi ta, da so zaposleni mnenja, da število interakcij s sodelavci pripomore k večji produktivnosti, večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu in zmanjšuje stres, medtem ko se stopnja osebnega zadovoljstva zmanjšuje s številom poslanih elektronskih sporočil in se nizka stopnja aktivnosti (avtor aktivnost povezuje s tem, da zaposleni ni bil v interakciji z drugimi

sodelavci in je sedel za mizo) povezuje negativno s posameznikovo percepcijo produktivnosti. Raziskava je pokazala, da povezanost med zaposlenimi, ki nastane kot posledica medsebojnega komuniciranja, pomaga analizirati strukturo socialnega omrežja in vodilnim omogoča lažje razumevanje osebja, njihovih pozicij in vlog v tem omrežju. Vodilni v podjetju s pomočjo ugotovitev, ki iz te raziskave izhajajo, lažje identificirajo moč in šibkost zaposlenih in jim glede na njihove sposobnosti tako lažje priredijo ustrezno mesto, kar pripomore k bolj učinkovitemu izkoristku človeških virov (Fischbach in drugi 2009).

Da je skupina, ki ji je omogočeno neformalno komuniciranje, veliko uspešnejša in hitrejša od tiste, ki ji tovrstno komuniciranje ni omogočeno, dokazuje tudi raziskava, ki so jo izvedli Kraut in sodelavci (Kraut in drugi 2002). Opazovali so delovanje dveh skupin: prvi je bilo zaradi fizične bližine omogočeno tako formalno kot neformalno komuniciranje, medtem ko je bilo članom druge omogočeno le formalno komuniciranje preko vnaprej določenih komunikacijskih kanalov (video-telekonference in elektronska pošta), saj so bili med seboj ločeni. Med raziskavo se je izkazalo, da je oddaljena skupina potrebovala dvakrat toliko časa kot običajna skupina za uskladitev prvih nekaj sestankov. Sestajali so se neredno, saj so se med seboj težko uskladili, kljub delovni naravnosti so bili sestanki manj uspešni od sestankov običajne skupine, saj so se kljub visoki motivaciji, s katero so prihajali na sestanke, sčasoma učinki le-te porazgubili. Nasprotno pa so bili sestanki skupine, ki je uporabljala obe vrsti komuniciranja, pogostejši, do rešitev in soglasij glede smernic dela so prihajali hitro, zato je tudi delo potekalo veliko hitreje. Raziskava tako pokaže, kako se formalno in neformalno komuniciranje v kontekstu delovnih odnosov med seboj dopolnjujeta in včasih tudi nadomeščata. Vsaka od oblik ima vlogo pri vzdrževanju socialnih vezi in vsaka zagotavlja posamezne elemente, ki so potrebni za koordinacijo dela (Kraut in drugi 2002).

#### **4.3 Razlike med formalnim in neformalnim komuniciranjem**

Mehanizmi koordinacije, ki potekajo v organizaciji, se med seboj, kot že rečeno, razlikujejo po stopnji formalnosti. Na eni strani prevladuje formalna dimenzija, kjer je koordinacija dosežena z upoštevanjem skupnih pravil, regulativ in standardnih operativnih postopkov s pomočjo prej vzpostavljenih planov, urnikov, napovedi ter s pomočjo informacijskih poročil in drugih standardiziranih postopkov komunikacije. Naštetim mehanizmom koordinacije je skupno komuniciranje, ki je določeno vnaprej, enosmerno in pogosto osiromašeno. Nasprotno pa je neformalno komuniciranje spontano, interaktivno in bogato. Je komuniciranje, kjer



Različni avtorji navajajo več vrst pozitivnih učinkov, ki jih ima neformalno medosebno komuniciranje tako na zaposlene same kot tudi na celotno organizacijo. Najpogostejši med njimi so (Berlogar 1999; Mintzberg 1979; Kraut in drugi 2002):

- Omogočanje lažje koordinacije dela,
- hitrejši in boljši pretok idej in informacij,
- lažje in hitrejša prilagajanje morebitnim spremembam v organizaciji,
- sprotno reševanje konfliktov,
- dvig motivacije zaposlenih,
- povečanje zadovoljstva zaposlenih in s tem povezane storilnosti zaposlenih,
- izboljšanje organizacijske klime,
- pozitivni medsebojni odnosi kolektiva in nastajanje socialnih vezi,
- omogočanje boljšega poznavanja in razumevanja sodelavcev,
- medsebojna pomoč,
- večja identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- lažje obvladovanje morebitnih konfliktov in nesoglasij ter sproščanje čustvene napetosti,
- zapolnjevanje vrzeli v mreži formalnih komunikacij.

Neformalno komuniciranje je torej oblika komunikacije, ki se pojavi nenačrtovano, bodisi zaradi človekove socialne narave in z njo povezane potrebe po druženju bodisi zaradi potrebe po pridobivanju informacij, vezanih neposredno na delovni proces. V obeh primerih gre za vrsto komunikacije, katere obstoj ni možno preprečiti. Številni avtorji (Berlogar, Mintzberg, Kraut in drugi...) navajajo mnoge pozitivne učinke, ki jih ima tovrstno komuniciranje na zaposlene. Tudi sama sem mnenja, da gre za vrsto komuniciranja, ki delovno klimo naredi prijetnejšo, zaposlene med seboj poveže in pripomore k hitrejšemu pretoku informacij. Menim, da so motivirani in zadovoljni zaposleni pogoj za uspešno delovanje organizacije, k čemur nedvomno pripomore tudi neformalno komuniciranje. Če so enakega mnenja tudi štiri osebe, s katerimi bom opravila intervju, bom preverila v nadaljevanju naloge.

## **5 Raziskava o vrednotenju pomembnosti neformalnega komuniciranja skozi oči zaposlenih**

### **5.1 Osnovna predstavitev empiričnega dela**

Kot sem že omenila v uvodnem delu, bom s pomočjo raziskovalnih vprašanj v obliki intervjuja skušala ugotoviti, kako zaposleni vrednotijo pomen neformalne komunikacije na svojem delovnem mestu in na kakšen način komunicirajo med seboj. Prepričana sem, da respondenti na svojem delovnem mestu komunicirajo tako na formalen kot tudi na neformalen način, vendar pa zaradi različnih delovnih mest respondentov predpostavljam, da nekateri neformalno komunicirajo več kot drugi, zato si z neformalnim komuniciranjem posredujejo tudi različne vrste informacij. Moja domneva je, da bo zaradi tega prišlo do različnega vrednotenja pomembnosti neformalnega komuniciranja.

### **5.2 Metodologija**

Metoda, ki jo bom uporabila v raziskovalnem delu, se imenuje globinski intervju.

Znanstveni intervju ali znanstveni razgovor je vsako zbiranje podatkov z govorno komunikacijo s ciljem, da se dobljeni odgovori uporabijo v znanstvene namene (Mitar 2000; Flere 2000). Uvrščamo ga med kvalitativne metode, za katere je značilno, da zajemajo majhno število enot, zato je zelo pomembna reprezentativnost izbranih enot (Ragin 2007). Znanstveni razgovori se od drugih zvrsti razlikujejo glede na metodičnost, načrtnost in sistematičnost (Flere 2000). Pri tej metodi morajo biti odgovori respondentov točno formulirani in interpretirani, zato je za verodostojno registriranje najprimerneje uporabljati magnetofon (Ivanko 2007). Poznanih je več vrst intervjujev. Globinski intervju je intervju, ki se navadno uporablja za ugotavljanje respondentovih mnenj, nagnjenj in namer. Primeren je za izbiro visoko strokovnih in vodilnih sodelavcev (Ivanko 2007).

V svoji nalogi se bom poslužila delno strukturiranega globinskega intervjuja, saj je vprašalnik sestavljen iz devetnajstih vnaprej zastavljenih vprašanj ter dveh zaprtih in sedemnajstih odprtih odgovorov. Na odgovore bodo odgovarjale štiri osebe na različnih delovnih mestih v slovenskih podjetjih. Pri odgovorih jih bom poimenovala kot respondent 1, respondent 2, respondent 3 in respondent 4. Pri tem si bom pomagala tudi z metodo analitične indukcije, ki

bo pripomogla k identifikaciji informacij, ki nasprotujejo ali spodbijajo podobe, ki se razvijajo (Ragin 2007).

Omenjeno metodo sem izbrala zaradi omogočanja ustnega razgovora z respondenti, saj so tako odgovori lahko širši, bolj natančni, respondenti niso omejeni le na nekaj možnih odgovorov, ampak jim je omogočeno, da na vprašanje prosto odgovarjajo in na ta način izražajo svoja mnenja, občutja. Metoda omogoča poglobljen razgovor in postavljanje podvprašanj, v kolikor je to potrebno, zaradi česar lahko dobimo bolj natančne odgovore, primerna pa je za majhne vzorce enot. Cilj intervjujev je pridobiti kar se da natančno predstavo o tem, kdaj respondenti na svojem delovnem mestu uporabljajo neformalno komuniciranje, kakšne vrste informacije si z omenjeno komunikacijo izmenjujejo in kako vrednotijo pomembnost tovrstnega komuniciranja, pri tem pa s pomočjo analitične indukcije še posebej natančno iskati morebitne vzorce, ki se bi se utegnili odklanjati od do sedaj postavljenih domnev.

### **5.3 Raziskovalna vprašanja**

Vprašalnik sem glede na prebrano literaturo razdelila v tri sklope:

#### **1. sklop vprašanj: Komuniciranje in njegov pomen v vsakdanjem življenju.**

Komunikacija je življenjski element v katerega se vrojevamo kot kulturna bitja, v katerem živimo, ustvarjamo, se realiziramo, skratka, je neizogiben in univerzalen del našega bivanja in bistva (Ule 2005).

Prvi sklop vprašanj bo služil kot uvod za nadaljnja vprašanja, ki se bodo navezovala na komuniciranje na delovnem mestu.

#### 1/1 Kako razumete pojem »komuniciranje«?

Glede na to, da je komuniciranje pojem izjemne širine, sem želela izvedeti, kaj omenjeni pojem respondentom predstavlja.

#### 1/2 Kako pomembno se vam zdi komuniciranje v vsakodnevem življenju?

Vprašanje številka dva se navezuje na vprašanje številka ena, saj sem želela, da glede na prej podani odgovor komuniciranje še ovrednotijo. Glede na prebrano literaturo, ki komuniciranje



opredeljuje kot neizogiben del našega vsakdanjika (Ule 2005), sem želela izvedeti, ali ga kot takega opredeljujejo tudi respondenti.

1/3 Komunikacijski proces sestavljajo pošiljatelj sporočila, prejemnik sporočila, sporočilo in komunikacijski kanal, po katerem se sporočilo prenaša (npr. glas, papir, telefon, elektronska pošta...).

Katere komunikacijske kanale v vsakdanjem življenju najpogosteje uporabljate?

Pri tretjem vprašanju čas in kraj komuniciranja namenoma nista opredeljena, saj sem želela izvedeti, kateri kanali so tisti, ki so uporabljeni najpogosteje, ne glede na to, ali se nahajajo na delovnem mestu ali kje drugje.

1/4 Kateri del dneva največ komunicirate in s kom?

Glede na to, da se drugi in tretji sklop vprašanj navezujeta na komuniciranje na delovnem mestu, sem s pomočjo četrtega vprašanja želela izvedeti, ali respondenti več komunicirajo v času njihovega delavnika ali izven njega.

1/5 Ali ima po vašem mnenju poleg informacijskega še kakšen drug učinek? Če da, kakšen?

Komuniciranje ima poleg samega prenosa informacij na udeležence lahko še mnoge druge učinke. S petim vprašanjem sem želela izvedeti, ali so enakega mnenja tudi respondenti in če, kakšne učinke poleg informacijskega še ima komuniciranje po njihovem mnenju.

## 2. sklop vprašanj: **Formalno komuniciranje na delovnem mestu.**

Formalno komuniciranje se nanaša na komuniciranje prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji. S tem sistemom je tesno povezan predvsem koncept hierarhičnosti, zato formalno komuniciranje glede na tok sporočil znotraj hierarhije največkrat delimo na vertikalno in horizontalno komuniciranje (Berlogar 1999; Mintzberg 1979; Schermerhorn in drugi 2004).

V drugem sklopu vprašanj bom prešla na formalno komuniciranje, ki je prisotno na delovnem mestu respondentov. Respondente bom najprej seznanila s pojmom formalnega komuniciranja, nato pa jim bom zastavila vprašanja, ki se navezujejo na tovrstno komuniciranje.

2/1 Formalno komuniciranje je oblika komunikacije, ki poteka po vnaprej določenih kanalih, in poteka vertikalno navzdol (nadrejeni posredujejo informacijo podrejenim), vertikalno navzgor (podrejeni posredujejo informacijo nadrejenim) in horizontalno (informacije, ki se izmenjujejo med oddelki na isti hierarhični ravni) ter je povezana s hierarhijo.

Katera oblika formalne komunikacije (horizontalna, vertikalna) prevladuje na vašem delovnem mestu?

Glede na to, da respondenti, ki so obravnavani v tem intervjuju, zasedajo različna delovna mesta, kot pomembno informacijo vrednotim to, ki jo bom pridobila z odgovorom na to vprašanje, saj se na obliko formalne komunikacije, ki jo uporabljajo, navezujejo tudi nadaljnji odgovori.

2/2 Kakšne vrste informacij se v omenjeni obliki prenaša največ?

Predpostavila sem, da respondenti pri formalnem komuniciranju prenašajo informacije, ki so vezane neposredno na delovni proces. Ali je predpostavka pravilna, bom ugotovila s pomočjo odgovorov.

2/3 Katere kanale komuniciranja pri tovrstnem prenosu največ uporabljate/uporabljajo?

Vrsta uporabljenega kanala se ponovno navezuje na vrsto delovnega mesta, ki ga respondenti zasedajo. Iz slednjega vprašanja pa izhaja tudi vprašanje, ki sledi.

2/4 Zakaj ravno te kanale?

S pomočjo tega vprašanja bom pridobila podatek o tem, zakaj se poslužujejo naštetih kanalov, kakšne so njihove prednosti.

2/5 Katera oblika posredovanja informacij o dogajanju v podjetju (še vedno govorimo o formalnih kanalih sporočanja, ki so določeni vnaprej) se uporablja v vašem podjetju?

a) Osebno komuniciranje

b) Telefonski pogovor

c) Elektronska sporočila

č) Oglasne deske

d) Bilten (tedenski, mesečni, letni...)

### e) Drugo

Z odgovorom na peto vprašanje sem želela izvedeti, koliko kanalov formalnega komuniciranja respondenti uporabljajo. Glede na to, da so slednji v predhodnih vprašanjih že naštevali najpogosteje uporabljene kanale pri formalnem komuniciranju, sem s tem vprašanjem želela pridobiti podatek o vseh kanalih, ki jih v podjetjih, kjer so zaposleni respondenti, uporabljajo.

#### 2/6 Ali na ta način pridobite vse informacije o dogajanju v vašem podjetju?

Šesto vprašanje je pomembno, saj že nakazuje prehod k tretjemu sklopu vprašanj. Z njim sem želela ugotoviti, ali kljub različnim komunikacijskim kanalom, ki jih respondenti uporabljajo pri formalnem komuniciranju, obstaja še kakšna vrsta prenosa informacij, ki v sklopu prejšnjih vprašanj ni bila naštet, in respondentom zagotavlja prejemanje informacij o dogajanju v podjetju.

#### 2/7 Ali torej pri pridobivanju tovrstnih informacij uporabljate še kakšen drug način komuniciranja? Če da, kakšen?

Vprašanje nakazuje možnost uporabe drugega načina komuniciranja, ki se imenuje neformalno komuniciranje. Ali ga respondenti prepoznajo in uporabljajo kljub formalnemu komuniciranju, s katerim si prenašajo informacije v povezavi z delom, bo razvidno iz odgovorov na sedmo vprašanje.

### 3. sklop vprašanj: **Neformalno komuniciranje na delovnem mestu.**

Neformalna oblika komuniciranja je največkrat definirana kot komunikacija, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano, ki nima predpisane formalne organizacijske strukture in ni povezana s hierarhijo (Berlogar 1999).

V tretjem in hkrati tudi bistvenem sklopu vprašanj bom respondente seznanila s pojmom neformalnega komuniciranja. S pomočjo zastavljenih vprašanj bom skušala ugotoviti, ali uporabo neformalnega komuniciranja vrednotijo kot pomembno ali kot nepomembno, ali se tudi sami poslužujejo uporabe tovrstnega komuniciranja in če da, kdaj, zanimal me bo značaj informacij, ki si jih na ta način izmenjujejo, in pa vpliv neformalnega komuniciranja na delo, ki ga opravljajo.

3/1 Neformalno komuniciranje je oblika komunikacije, ki se med zaposlenimi pojavi nenačrtovano zaradi radovednosti, medsebojne privlačnosti ter socialne interakcije in ni povezana s hierarhijo.

Ali je za po vašem mnenju omenjena oblika komuniciranja pomembna? Zakaj?

S prvim vprašanjem bom pridobila ključni podatek o tem, ali respondenti neformalno komuniciranje opredeljujejo kot pomembno, odgovor pa bodo morali tudi utemeljiti.

3/2 Kdaj se poslužujete omenjenega načina komuniciranja?

S pomočjo drugega vprašanja bom poizkusila izvedeti, kdaj oziroma zakaj neformalno komunicirajo, kaj je vzrok za pojav tovrstnega komuniciranja.

3/3 Kakšne vrste informacij si z omenjenim načinom komuniciranja s sodelavci izmenjujete?

S tretjim vprašanjem bom apelirala na naravo informacij, ki se z neformalno komunikacijo prenašajo: ali gre za informacije osebne narave, informacije povezane z delom itd.

3/4 Ali ima neformalno komuniciranje na kolektiv, v katerem delate, pozitiven ali negativen vpliv? Razložite!

Pri četrtem vprašanju me bo zanimalo, kakšen učinek ima po mnenju respondentov neformalno komuniciranje na kolektiv, v katerem delajo.

3/5 Ali ste mnenja, da tovrstna komunikacija vpliva na uspešnost dela, ki ga opravljate? Na kakšen način?

S petim vprašanjem sem želela izvedeti ali neformalno komuniciranje po mnenju respondentov na njihovo delo vpliva pozitivno ali negativno oz. na kakšen način, če sploh, vpliva na njihovo delo.

3/6 V več raziskavah je bilo ugotovljeno, da delo brez možnosti uporabe neformalnih kanalov komuniciranja poteka veliko počasneje. Ali tudi sami menite tako?

Pri šestem vprašanju sem želela izvedeti, ali respondenti menijo, da neformalno komuniciranje vpliva na hitrejše ali počasnejše izvajanje njihovega dela.

3/7 Na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 - nepogrešljiva, 2 - pomembna, 3 - niti pomembna, niti nepomembna, 4 - nebitvena, 5 - popolnoma nepomembna, ocenite, kako pomembna je po vašem mnenju neformalna komunikacija na delovnem mestu.

V zadnjem vprašanju sem respondente prosila, da ocenijo, kako pomembno je po njihov mnenju neformalno komuniciranje na delovnem mestu.

## **5.4 Analiza rezultatov**

### **5.4.1 Komuniciranje in njegov pomen v vsakdanjem življenju**

1/1 Kako razumete pojem »komuniciranje«?

*»Pod pojmom komuniciranje razumem medsebojno kontaktiranje z ljudmi bodisi doma, bodisi na delovnem mestu, med prijatelji in nasploh v življenju« (Respondent 1).*

*»Zame pomeni komuniciranje ena takšna, zelo pomembna stvar v vsakdanjem življenju. Brez nje ni mogoče dan preživeti, sploh v službi, v svojem privat življenju in na splošno« (Respondent 2).*

*»Komuniciranje se pravi...ali govorjenje fizično z neko osebo ali z več osebami ali preko pisem ali preko elektronske pošte, kakorkoli, preko določenih medijev« (Respondent 3).*

*»Mislim, da je komuniciranje osnova vsakega napredka, tako v službenem kot v privatnem življenju« (Respondent 4).*

1/2 Kako pomembno se vam zdi komuniciranje v vsakodnevnem življenju?

*»Komuniciranje je en zelo poglobljen pojem v vsakdanjem življenju. Brez njega ne bi mogli opravljati vsakdanjega dela ali pa kakšne druge stvari privatno ali v službene namene, skratka, komuniciranje je pomembno« (Respondent 2).*

*»Mislim, da je komuniciranje osnova vsakega napredka oziroma življenje dela, tako v službenem kot v privatnem življenju« (Respondent 4).*

**Interpretacija:** Iz odgovorov je razvidno, da vsi respondenti komuniciranje opredeljujejo kot vrsto sporazumevanja in prenašanja informacij, bodisi doma bodisi v službi, brez katerega v življenju ne bi mogli delovati. Njihovo pojmovanje komuniciranja lahko povežem s trditvami

Kristančičeve in Ostrmanove (1999), ki trdita, da gre za proces, ki se med posamezniki v interakciji nenehno razvija, in z Uletovo (2005), ki pravi, da je komuniciranje neizogiben in pomemben del našega vsakdanjika.

1/3 Katere komunikacijske kanale v vsakdanjem življenju najpogosteje uporabljate?

*»Osnovno komuniciranje je v govoru s sočlovekom, se pravi, to je osebno komuniciranje med ljudmi, potem sledi komuniciranje po elektronski pošti ali pa recimo po mobitelu, telefonu...«* (Respondent 1).

*»V privatnem ustno in pa telefon, v službi pa nadpovprečno veliko elektronsko pošto, telefon, osebno, potem pa v manjši meri, vedno manjši papir in pa še kaj drugega«* (Respondent 4).

**Interpretacija:** S pomočjo odgovorov sem ugotovila, da je uporaba komunikacijskih kanalov različna, kateri kanal respondenti uporabljajo, pa je v največji meri odvisno tega, ali komunicirajo na delovnem mestu ali v prostem času. V prostem času tako največ uporabljajo ustno komuniciranje, med delovnim časom pa se v veliki meri uporabljajo elektronsko pošto.

1/4 Kateri del dneva največ komunicirate in s kom?

*»V dopoldanskem oz. na delu samem s sodelavci oz. poslovnimi strankami«* (Respondent 2).

*»V bistvu največ komuniciram v službi, se pravi, to je v dopoldanskem času, ko je pač potrebno poiskati vse tiste ljudi, organizacije, s katerimi moraš vzpostaviti stik oz. pridobiti neke informacije, da lahko opraviš svoje delo«* (Respondent 4).

**Interpretacija:** Ugotovila sem, da respondenti največ komunicirajo na delovnem mestu s sodelavci, nadrejenimi, poslovnimi partnerji itd. Respondenti delovni čas navajajo kot »dopoldanski«, nihče od njih pa ni navedel natančne ure.

1/5 Ali ima po vašem mnenju poleg informacijskega še kakšen drug učinek? Če da, kakšen?

*»Seveda ima učinek. Človek je socialno bitje, se pravi socialni učinek, potem psihološki učinek, ker medsebojno komuniciranje vpliva na počutje, razpoloženje človeka, pomirjenost in podobno«* (Respondent 1).

*»Predvsem druženje. Pač ljudje smo družabna bitja in dejansko moramo komunicirati za sam, bom rekla, mentalen obstoj človeka. Moraš komunicirati«* (Respondent 3).

*»V bistvu... Poleg informacijskega se prav gotovo krepi neka pripadnost, razumevanje med ljudmi, spoznavanje novih stvari..., V bistvu je to osnova za neko osebno rast, spoznavanje novih ljudi, novih okolij, ... Tako« (Respondent 4).*

**Interpretacija:** Glede na pridobljene odgovore lahko sklenem, da ima komuniciranje poleg informacijskega za respondente še socialen in psihološki učinek. Socialen učinek izhaja iz samega druženja z ljudmi (razumevanje, druženje, spoznavanje), psihološki učinek pa se nanaša na človekovo razpoloženje in počutje, ki sta posledici komuniciranja.

#### 5.4.2 Formalno komuniciranje na delovnem mestu

2/1 Katera oblika formalne komunikacije (horizontalna, vertikalna) prevladuje na vašem delovnem mestu?

*»V vsakem primeru vertikalna od nadrejenih k delavcem na delovnem mestu, potem pa seveda med posameznimi oddelki tudi horizontalno« (Respondent 1).*

*»Pri meni osebno prevladuje mešana, se pravi od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor, in istočasna, se pravi na istih nivojih« (Respondent 2).*

*V glavnem vertikalna s tem, da, glede na značilnosti mojega delovnega mesta, se pravi drugi nivo vodenja v firmi, poteka veliko komunikacije navzdol, se pravi do podrejenih, delno, v sicer manjši meri, pa tudi navzgor do nadrejenih. Glede na to, da vodim eno področje v družbi, pa je tudi kar nekaj horizontalne komunikacije, se pravi komuniciranje z zaposlenimi oz. s sodelavci v drugih oddelkih, ki so vsebinsko ali kakorkoli povezani z našim. Poudarek je na vertikalni, vsekakor (Respondent 4).*

**Interpretacija:** Oblika formalnega komuniciranja (horizontalna, vertikalna), ki prevladuje na respondenovem delavnem mestu, je tako, kot sem predvidela, odvisna od delovnega mesta, ki ga respondent zaseda, vendar pa se v vseh primerih uporabljata obe obliki formalnega komuniciranja.

2/2 Kakšne vrste informacij se v omenjeni obliki prenaša največ?

*»Informacije, ki jih izmenjujemo na delovnem mestu, so vezane na delokrog v službi, to so razna obvestila, sporočila, potem opozorila, navodila...« (Respondent 1).*

*»Vse, kar se tiče delovnih nalog, kar se tiče dela samega, kar se tiče raznoraznih aktivnosti na hitro, nujnega, v povezavi z delom« (Respondent 2).*

*»Predvsem, kar se tiče posla, več ali manj. So potem tudi druge zadeve, vendar večinoma poslovne informacije glede dela« (Respondent 3).*

*»V bistvu gre tukaj v glavnem za informacije, ki so strogo vezane na delo, v neki manjši meri pa tudi en del neke osebne komunikacije, ki jo pač razviješ s sodelavci, podrejenimi, nadrejenimi za lažje prebijanje ledu« (Respondent 4).*

**Interpretacija:** Vsi respondenti enotno navajajo, da se s formalnim komuniciranjem prenašajo informacije, vezane neposredno na delovni proces, kot so zapisali tudi mnogi avtorji (Berlogar 1999; Mintzberg 1979; Schermerhorn in drugi 2004), vendar pa respondent številka 4 s formalnim načinom komuniciranja prenaša tudi nekaj neformalne, osebne komunikacije. Slednje utemelji z besedami *»za lažje prebijanje ledu«*. Respondentov odgovor mi torej nakaže, da neformalno komuniciranje ni edina vrsta komuniciranja, ki se uporablja za posredovanje informacij v zvezi z delovnim procesom.

2/3 Katere kanale komuniciranja pri tovrstnem prenosu največ uporabljate/uporabljajo?

*»V naši službi, se pravi v [REDACTED], se absolutno največ poslužujemo informacij preko elektronske pošte, potem seveda tudi preko telefonov in pa osebna komunikacija« (Respondent 1).*

*»Pri uporabi od zgoraj navzdol ustna komunikacija, nekaj tudi elektronske pošte, en del je tudi pismenega« (Respondent 2).*

2/4 Zakaj ravno te kanale?

*»To je najhitrejša izmenjava informacij. Najhitreje pride razno navodilo, sporočilo, obvestilo po elektronski pošti, tako da je tudi najhitrejše vračanje informacij v tej obliki. Iz tega razloga« (Respondent 1).*

*»Zato, ker so hitri. Določena stvar za določeno mesto, se pravi odvisno, sam moraš izbrati, kateri ti najbolj ustreza in da je čim bolj učinkovit, ustrezen in hiter« (Respondent 2).*

*Jaz osebno največ uporabljam pri komunikaciji navzdol osebno komuniciranje, se pravi ustno, potem tudi po telefonu glede na to, da imam sodelavce, ki niso na isti lokaciji z mano, pri pomembnejših stvareh, kjer pa želim, da ostane neka sled*



*komunikacije, pa vedno pogosteje tudi elektronsko pošto. Do nadrejenih pa ravno tako nadpovprečno veliko elektronske pošte, delno osebno, zelo malo pa telefon. Pri sodelavcih na horizontalni pa odvisno. Če gre za informacije, ki jih potrebujem sama, po navadi ustno ali po telefonu, če gre pa za neke informacije, ki jih je potem potrebno posredovati širšemu krogu ljudi, pa običajno po elektronski pošti zaradi tega, da se pri tem prenosu vir informacij ne izgubi (Respondent 4).*

**Interpretacija:** Uporaba formalnih kanalov komuniciranja je glede na odgovore različna, ponovno je odvisna od delovnega mesta, ki ga respondenti zasedajo. Respondenta 1 in 2 tako kot razlog izbire ustreznega komunikacijskega kanala navajata hitrost in učinkovitost prenosa informacije, respondent 4 pa poleg tega doda tudi sledljivost vira informacije in pa število prejemnikov informacije. Kot najbolj uporabljena se izkažeta elektronska pošta in ustno sporočanje.

2/5 Katera oblika posredovanja informacij o dogajanju v podjetju (še vedno govorimo o formalnih kanalih sporočanja, ki so določeni vnaprej) se uporablja v vašem podjetju?

- a) Osebno komuniciranje
- b) Telefonski pogovor
- c) Elektronska sporočila
- č) Oglasne deske
- d) Bilten (tedenski, mesečni, letni...)
- e) Drugo

*»Pri nas... O samem dogajanju? Ja neposredno na delovnem mestu med sodelavci gre za osebno komuniciranje, tudi z neposredno nadrejeno osebo« (Respondent 1).*

*»Največ se uporabljajo oglasne deske, bilteni, v bistvu tudi elektronska sporočila, telefoni pa tako za določene osebe« (Respondent 2).*

*»Osebno, telefonsko in pa elektronska sporočila« (Respondent 3).*

*»V bistvu v našem podjetju se uporabljajo vsi izmed naštetih kanalov, se pravi osebno, telefonsko, elektronska pošta, v manjši meri oglasne deske, imamo interna glasila, mesečni*

*bilten in pa trimesečni časopis družbe, vendar pa se po moji presoji nadpovprečno veliko uporablja elektronska pošta, potem telefon, mogoče premalo osebno komuniciranje»* (Respondent 4.)

2/6 Ali na ta način pridobite vse informacije o dogajanju v vašem podjetju?

*»No, ravno vseh ne, ampak večino pa. Drug z drugim si dopolnjujemo informacije, spoznanja«* (Respondent 1).

*»Ja verjetno obstaja še kaj drugega tudi, ne, ampak kar se tiče samega dela in njegovega poteka, je to to«* (Respondent 2).

*»Hm, ne bi rekla, mislim, da ne. S formalnim absolutno ne«* (Respondent 3).

*»Ne. V tem formalnem komuniciranju ne pridobimo vseh informacij, ker obstajajo pač določene bariere, namerno prikrivanje določenih informacij, vendar tiste najnujnejše ja«* (Respondent 4).

**Interpretacija:** Poleg najpogosteje uporabljenih formalnih kanalov sporočanja, kot so osebno sporočanje, telefonski pogovor in elektronska pošta respondenta 2 in 3 uporabljata še biltene in oglasne deske. Kot že rečeno, pa so formalni kanali sporočanja o dogajanju v podjetju odvisni od vsakega podjetja posebej. Kljub različnim možnostim sporočanja pa respondenti 1, 3 in 4 menijo, da s formalnimi kanali sporočanja ne pridobijo vseh informacij o dogajanju v podjetju. Respondent številka 4 na tem mestu opozori, da gre lahko tudi za namerno prikrivanje informacij.

2/7 Ali torej pri pridobivanju tovrstnih informacij uporabljate še kakšen drug način komuniciranja? Če da, kakšen?

*»Recimo... Tukaj bi omenila še razgovore med sodelavci o raznih tekočih zadevah, pojavljajo se raznorazna vprašanja, ki so povezana z delom, načinom izvedbe dela...«* (Respondent 1).

*»Komuniciramo, bom rekla na neformalen način, se pravi, mogoče, ko nekaj niti ni čisto povezano s službo ali pa mogoče niti ne veš, kdaj boš kaj vprašal oz. kako boš vprašal«* (Respondent 3).

*»Delno si pomagamo z neformalnim načinom komuniciranja, glede na naravo družbe se veliko informacij da zaslediti tudi izven družbe, se pravi v medijih, v nekih krogih, ki so pač blizu centru odločanja, tako da se pokompenzira ta primanjkljaj«* (Respondent 4).

**Interpretacija:** Pri zadnjem vprašanju drugega sklopa se kljub številnim informacijam, ki jih zaposleni prejmejo s pomočjo formalnega komuniciranja glede na odgovore respondentov, pokaže potreba po uporabi neformalnih kanalov sporočanja, ki jih predstavljajo pogovori s sodelavci, bodisi za pridobivanje informacij v zvezi z dogajanjem v podjetju bodisi za pridobivanje informacij v povezavi z izvedbo dela. Kot pove Mintzberg, je popolnoma reguliran sistem, ki bi se izognil neformalni komunikaciji, praktično nemogoč (Mintzberg 1979), kar sem s pomočjo vprašanj v drugem sklopu ugotovila tudi sama.

#### 5.4.3 Neformalno komuniciranje na delovnem mestu

3/1 Neformalno komuniciranje je oblika komunikacije, ki se med zaposlenimi pojavi nenačrtovano zaradi radovednosti, medsebojne privlačnosti, socialne interakcije in ni povezana s hierarhijo.

Ali je za po vašem mnenju omenjena oblika komuniciranja pomembna? Zakaj?

*»Menim, da je neformalna oblika komunikacije na delovnem mestu pomembna zaradi tega, ker pač v fazi neformalnega komuniciranja se s sodelavci pogovorimo med seboj o neuradnih vprašanjih, ki niso predmet neposredno dela samega, to pomeni, da navezujemo stike, medsebojne povezave, zaupanje... prijateljstvo recimo tudi se ohranja... Iz tega razloga« (Respondent 1).*

*Da, ta oblika je pomembna, odvisno pa je seveda, s kom, kako govoriš, potrebno je vzpostaviti tak odnos, da se lahko tudi neformalno meniš. Določene stvari se lahko rešijo odlično na ta način. Zakaj? Zaradi tega, ker je delo lahko na ta način opravljeno dosti lažje, hitro, učinkovito, če pa te komunikacije ni... pač, se kako drugače uporabi, ampak je delo dosti slabše opravljeno, ni neke odzivnosti, hitre, tako da mislim, da je to zelo dobro za odnos, čeprav v današnjem času se ne vidi rado, da se neformalno komunicira (Respondent 2).*

*»Je zelo pomembna, ker s tako obliko komuniciranja pridobiš pri sodelavcih, pri nadrejenih neko zaupanje, nek pristen kontakt, ker konec koncev v službi preživiš več časa kakor doma« (Respondent 3).*

*Ta oblika komuniciranja je vsekakor pomembna. Meni osebno se zdi temeljni predpogoj za kakršnekoli neformalne načine komuniciranja, da je v družbi oz. v*

*podjetju urejen odnos, da so urejene formalne oblike komuniciranja, zaradi tega, da se potem ve, kje so na delovnem mestu meje tega formalnega komuniciranja. Se pravi, ko se ljudje dovolj dobro poznajo med seboj, potem lahko mogoče malce več komunicirajo tudi neformalno, vendar so določene meje, ki jih ne delovnem mestu zaposleni ne glede na njihov položaj na hierarhični lestvici ne smejo prestopiti in ko so enkrat ta pravila jasna, potem se pa skozi neformalno komuniciranje lahko nadoknadi zelo veliko tistih pomanjkljivosti, ki jih sicer prinaša formalno komuniciranje, če pustimo ob strani pozitivne učinke, kot je spoznavanje ljudi, njihovih navad, naučiš se, kako odreagirajo, da je potem to lažje pri dodelitvi nalog in podobno (Respondent 4).*

**Interpretacija:** Na podlagi pridobljenih odgovorov lahko sklenem, da respondenti neformalno komuniciranje opredeljujejo kot pomembno vrsto komunikacije. Po njihovem mnenju se s pomočjo neformalnega komuniciranja tvorijo vezi med njimi in njihovimi sodelavci, kar omogoča boljše medsebojno razumevanje in sodelovanje, tvori se tudi zaupanje. Drugi respondent opozori tudi na to, da je delo zaradi tovrstnega načina komuniciranja opravljeno dosti hitreje in lažje ter bolj učinkovito. Do enakih ugotovitev sta pri preučevanju dela v premogovnikih prišla Trist in Bamforth (Mintzberg 1979) in Mayo s svojimi Hawthornskimi eksperimenti (Kavčič 1991; Miller 1995). Respondent številka štiri pa opozori na še dva druga razloga, in sicer zapolnjevanje vrzeli, ki se pojavijo pri formalnem načinu komuniciranja in omogočanje lažjega odločanja pri dodelitvi delovnih nalog glede na poznavanje navad in sposobnosti zaposlenih. Odgovori zaposlenih tako sovpadajo s trditvami različnih avtorjev, ki med pozitivne učinke neformalnega komuniciranja prav tako uvrščajo omogočanje boljšega poznavanja in razumevanja sodelavcev, zapolnjevanje vrzeli v mreži formalne komunikacije, hitrejši in boljši pretok idej in informacij itd. (Berlogar 1999; Mintzberg 1979; Kraut in drugi 2002).

3/2 Kdaj se poslužujete omenjenega načina komuniciranja?

*»Mislím, da takrat, ko zaključimo neposredno formalno komunikacijo, ki se nanaša na sama obvezna opravila, ki so del naše službe, zjutraj recimo, ko se srečamo pri kavi ali preden se odpravimo na teren...« (Respondent 1).*

*»Če zdaj gledamo v sklopu delavnika... nekaj se uporablja med samimi pavzami, med malicami, drugače pa tudi z določenimi osebami med samim procesom dela zaradi lažjega opravljanja dela« (Respondent 2).*

*»Praktično skozi cel delovni čas« (Respondent 3).*

*V bistvu jaz osebno se tega poslužujem običajno, pravzaprav dnevno, zjutraj na neformalnem srečanju s sodelavci, ko se dobimo, prelistamo recimo kliping, da vidimo, kaj se v družbi piše oz. se je dogajalo, prelistamo tudi ostale časopise, po navadi se pogovarjamo tudi, kaj je recimo se komu zgodilo prejšnji dan in se potem po desetih, petnajstih minutah razidemo, ampak se mi zdi, da s tem recimo neko pripadnost krepimo, ker dokaz, da je temu tako je, da se v ostalih oddelkih naše družbe tega ne poslužujejo na podoben način in mislim, da so odnosi slabši kot na našem področju (Respondent 4).*

**Interpretacija:** Respondenti se tovrstnega komuniciranja poslužujejo bodisi med malicami ali odmori bodisi med samim delovnim procesom. Sklenem lahko, da je posluževanje neformalnega načina komuniciranja odvisno od narave informacij, ki jih respondenti želijo posredovati ali prejeti. Ko gre za informacije v povezavi z delom, se neformalnega komuniciranja poslužujejo neposredno med delom samim, ko pa gre za informacije osebnega značaja, si jih izmenjujejo v času odmorov ali malic.

3/3 Kakšne vrste informacij si z omenjenim načinom komuniciranja s sodelavci izmenjujete?

*»To so informacije splošnega značaja, o dogodkih, ki se pojavljajo v svetu, v kraju, v katerem živimo, o dogodkih doma,..., potem seveda tudi o delovnih nalogah, tako da dopolnjujemo naše znanje, izkušnje izmenjujemo, kar vse skupaj spet pripomore k dobremu sodelovanju na delovnem mestu« (Respondent 1).*

*»Nekaj je seveda namenjenega za službene namene, nekaj je za privatne namene,...je vsestransko, saj se s tem človeka spozna, vidiš, kako deluje in koliko lahko z njim vzpostavljaš raznorazne stike, tako da to je kar pomembna stvar« (Respondent 2).*

*»Različne informacije. V bistvu informacije, ki so povezane s samim delom in pa tudi čisto življenjske, privatne informacije, privat zadeve« (Respondent 3).*

*V glavnem o vsebinah, ki se nanašajo na same službene vsebine, se pravi vezane na delovno mesto, stvari, ki so mogoče nekje ne toliko uradne oz. niso toliko zanesljive, ampak je prav, da smo z njimi seznanjeni, se pa na ta način velikokrat komunicira tudi recimo o privatnih zadevah, ampak tiste, ki imajo neke posledice na službo,... ne vem, bolan otrok, pomanjkanje varstva, ne vem, planiranje*

*letnega dopusta,... in skozi to potem veliko zveš o sodelavcih, tudi počasi zveš, kdo ima kakšne preference, recimo že to, kam gre kdo na dopust, ti nekaj o njih pove, tudi zaradi tega le potem lažje določene naloge razdeljevati, ker glede na to, da imamo ogromno nekega terenskega dela, vem, da so nekateri zelo radi zunaj, to se lahko naučim skozi neformalno komunikacijo, drugim je to odveč in potem so določene občasne naloge, ki jih pač lažje razdeliš ljudem, ki, ko jih spoznaš, in ti to sigurno naredijo bistveno bolj učinkovito, kot bi to naredil tisti, ki mu to ne leži. Se pravi, skozi to neformalno komunikacijo si lahko o sodelavcu ustvariš neko celovito sliko kot o osebnosti, ki ni samo tvoj sodelavec, ampak ima življenje tudi izven službe, ki pa prav gotovo vpliva tudi na to, kakšen delavec oz. sodelavec je (Respondent 4).*

**Interpretacija:** Sodeč po odgovorih respondentov se skozi neformalno komuniciranje posredujejo tako informacije, ki so vezane neposredno na delo samo (vprašanja v zvezi z izvedbo dela, izmenjava izkušenj, znanj...) kot tudi tiste, ki so bolj osebne narave in so z delom lahko povezane (planiranje dopustov, bolniške, osebne preference sodelavcev) ali pa tudi ne. Informacije, ki se prenašajo s tovrstnim komuniciranjem tako zagotovijo občutek obveščenosti (Schermerhorn in drugi 2005) in informiranosti, bodisi, da gre za informacije poslovne ali zasebne narave.

3/4 Ali ima neformalno komuniciranje na kolektiv, v katerem delate pozitiven ali negativen vpliv? Razložite!

*»V vsakem primeru ima pozitiven vpliv. Tako kot sem že v vprašanju pred tem povedala, neformalna komunikacija zbližuje, povezuje ljudi, izmenjujemo izkušnje, tesnejši so stiki, ...am, zmanjšuje tudi stres recimo, napetosti na delovnem mestu« (Respondent 1).*

*»Ima pozitiven vpliv, sigurno je pozitiven.« Lahko malo razložite? »Pozitivno gledano zato, ker delo pri tem ne trpi, delo se opravi hitro in učinkovito, tudi sproščeno vzdušje je pri delu, ...« (Respondent 2).*

*»Odkodvisno, lahko oboje.« Lahko razložite? »Lahko... odkodvisno, kakšne vezi imaš v kolektivu, kakšni so njihovi nameni, se pravi, lahko se super zastopiš, lahko pa pač imaš kakšnega, ki je škodoželjen in lahko potem širi laži ali karkoli iz svoje koristi,...Odkodvisno, saj pravim« (Respondent 3).*

*Moj občutek je, da ima pozitiven vpliv, vendar pa mislim, da tukaj tudi ena nevarnost preži: nekateri so pač malo bolj komunikativni in povejo malce več, se bolj vključujejo v tovrstno komunikacijo, drugi malo manj in mogoče imajo tisti, ki se prostovoljno, načrtno ali pa pač zaradi svojih karakternih lastnosti malce manj vključujejo ali pa se ne želijo v to vključevati, se lahko na momente počutijo odrinjene. To je pa tisti negativen učinek, tako da je tudi to vrsto komunikacije treba uporabljati z neko mero (Respondent 4).*

**Interpretacija:** Vsi štirje respondenti neformalno komuniciranje sicer opredelijo kot pozitivno v smislu hitrejšega in učinkovitejšega opravljanja dela, povezovanja sodelavcev med seboj, izmenjave znanj in izkušenj, tvorjenja sproščenega vzdušja in ostalih pozitivnih učinkov, ki so opisani že pri odgovorih na vprašanje 3/1, vendar pa dva respondenta opozorita tudi na morebitne negativne plati tovrstnega komuniciranja, respondent 3 tako navede možnost slabih namenov določene osebe v podjetju, ki bi z namernim širjenjem laži ali popačenih informacij lahko škodoval drugim, na kar opozarjajo tudi številni avtorji (Crampton in drugi 1998; Schermerhorn in drugi 2005). Respondent 4 pa navede še enega izmed možnih negativnih učinkov, in sicer nenačrtno izključitev manj komunikativnih oseb, zaradi česar se slednje lahko počutijo izključene iz dogajanja. Tako iz literature kot iz odgovorov respondentov lahko sklenem, da je učinek neformalnega komuniciranja na zaposlene v podjetju v veliki meri pozitiven in ga kot takega tudi ocenjujejo, vendar pa obstaja tudi možnost zlorabe tovrstnega komuniciranja, ki lahko pripelje do sporov ali izključenosti posameznikov iz skupine.

3/5 Ali ste mnenja, da tovrstna komunikacija vpliva na uspešnost dela, ki ga opravljate? Na kakšen način?

*»Absolutno.«* Na kakšen način? *»Pozitivno. Izboljšuje delovno uspešnost, učinkovitost, sproščenost, zadovoljstvo na delovnem mestu«* (Respondent 1).

*Ja, če gledam pozitivne stvari, sigurno vpliva pozitivno. Če se vrši raznorazna komunikacija, imaš možnost vprašati določeno osebo tudi kaj več, kot bi običajno vprašal svojega nadrejenega. Sploh če je to na isti ravni, je to ok, če se vejo odgovori, ja, če ne, se tudi navzgor vpraša. Pri nas osebno imamo zelo sproščeno komunikacijo, tudi določene osebe se tikamo, kar se na koncu izkaže, da je tako boljše (Respondent 2).*

*»Ja, sigurno. Če je komunikacija pozitivna, če se ti razumeš s svojimi sodelavci, lahko to samo pozitivno vpliva na tvoje delo« (Respondent 3).*

*Absolutno vpliva tudi na uspešnost dela zaradi tega, ker, tako kot sem rekla, omogoča, da spoznaš človeka kot celovito osebnost in če veš, kaj se mu dogaja tudi izven delovnega mesta ali pa, če se skozi tudi neformalno komunikacijo naučiš, kaj so tiste naloge, kaj so tista dela, ki mu bolj ležijo, ki mu manj ležijo, lahko temu prilagodiš naloge, ki mu jih dodeljuješ, in je potem učinek tako za njega osebno, kot za družbo bistveno večji, kot če tega ne bi bilo. Nevarnost pri tem je pa seveda, če bi kdo to neformalno komuniciranje bi razumel narobe, zaradi tega mislim, in bi potem pač se mu to zdelo, da je pa prepuščeno njegovi presoji, ali bo navodila, ki jih pridobi po formalni poti, upošteval ali ne. Ampak po mojem občutku to definitivno vpliva na večjo uspešnost, ker mislim, da tudi skozi neformalno komunikacijo ljudje spoznajo svoje nadrejene ter tudi povejo, opozorijo na napake oz. na tisto, s čimer se ne strinjajo, da se tudi ti lahko potem prilagodiš, dobiš nek feedback o svojih napakah, ki ga sicer ne bi dobil ali pa bi ga dobil po nepravi poti (Respondent 4).*

**Interpretacija:** Vsi štirje respondenti so mnenja, da neformalno komuniciranje na delo, ki ga opravljajo, vpliva pozitivno. Kot vzrok za pozitivno delovanje navajajo boljše počutje na delovnem mestu, ki je posledica poznavanja sodelavcev in posledično bolj sproščenega delovnega vzdušja. Respondent 4 tudi navaja, da je na podlagi poznavanja sodelavca ali podrejenega, ki ga omogoča neformalna komunikacija, razdelitev nalog tako lažja, lažje je tudi opravljanje nalog, saj so dodeljene glede na sposobnost posameznika, zato se slednji tudi bolje počutijo. S pomočjo tovrstne komunikacije pa je boljši tudi odziv sodelavcev na opravljeno delo in posredovanje povratnih informacij

3/6 V več raziskavah je bilo ugotovljeno, da delo brez možnosti uporabe neformalnih kanalov komuniciranja poteka veliko počasneje. Ali tudi sami menite tako?

*»Verjamem, da je tako, ja, zato, ker z neformalnim komuniciranjem poglobljamo naše sodelovanje, izkušnje, znanje« (Respondent 1).*

*»Ne, delo ne poteka počasneje, delo bi potekalo kvečjemu hitreje« (Respondent 2).*

*»Ja definitivno, definitivno. Mislim, da je ključnega pomena, če se ti lahko, ne vem, s sodelavcem čisto neformalno nekaj zмениš, bom rekla mimogrede, kot pa če bi moral*



*dobesedno po nekih ovinkih, pa ne vem, po elektronski pošti ali pa kakorkoli drugače»* (Respondent 3).

*»Absolutno. Zaradi tega, kar sva se že pogovarjali, se pravi, če ni teh neformalnih kanalov komuniciranja, potem nimaš toliko možnosti spoznati ljudi, s katerimi delaš in je lahko situacija bolj stresna, lahko jim dodeljuješ napačne naloge oz. tam, kjer imaš izbiro, komu boš kaj dodelil, lažje dodeliš pravo. Vse to prispeva k temu, da je delo uspešnejše«* (Respondent 4).

**Interpretacija:** Respondent 1, 3 in 4 menijo, da neformalno komuniciranje pripomore k hitrejšemu opravljanju nalog. Da so učinki, ki jih ima neformalno komuniciranje na delo zaposlenih, pozitivni, dokazujejo tudi Hawthornski eksperimenti, ki jih je v letih 1924 do 1932 izvajal Elton Mayo (Kavčič 1991), do podobne ugotovitve, in sicer da delo z uporabo neformalnih kanalov komuniciranja poteka veliko hitreje in bolj učinkovito, pa sta v preučevanju dela v premogovniku dokazala tudi Trist in Bamforth (Mintzberg 1979) ter Kraut s sodelavci pri preučevanju dela dveh skupin, pri katerem je ena skupina smela uporabljati neformalni način komuniciranja, druga pa ne (Kraut in drugi 1990). Respondent 2, ki je odgovoril, da delo zaradi uporabe neformalnega komuniciranja poteka počasneje, je po koncu intervjuja med pogovorom pojasnil, da je pri tem odgovoru apeliral na uporabo neformalnega komuniciranja, pri katerem je tema pogovora osebne narave in ni povezana z delom samim.

3/7 Na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 - nepogrešljiva, 2 - pomembna, 3 - niti pomembna, niti nepomembna, 4 - nebitvena, 5 - popolnoma nepomembna, ocenite, kako pomembna je po vašem mnenju neformalna komunikacija na delovnem mestu.

*»Absolutno številka 1- nepogrešljiva«* (Respondent 1).

*»Dva - pomembno«* (Respondent 2).

*»Jaz mislim, da je nepogrešljiva«* (Respondent 3).

*»Po mojem nepogrešljiva«* (Respondent 4).

**Interpretacija:** Respondenti 1, 3 in 4 neformalno komuniciranje ocenjujejo kot nepogrešljivo, medtem ko jo respondent 2 oceni kot pomembno. Sodeč po odgovorih in prebrani literaturi lahko rečem, da ima neformalno komuniciranje tako za zaposlene kot tudi za organizacijo pomemben doprinos. Kot je povedal že Mintzberg (1979) je do popolnosti reguliran sistem brez vsaj kančka pomoči neformalnega komuniciranja praktično nemogoč.

## 5.5 Povzetek in diskusija rezultatov

### Komuniciranje in njegov pomen v vsakdanjem življenju

S pomočjo odgovorov na zastavljena vprašanja in s tehniko analitične indukcije sem prišla do ugotovitve, da je komunikacija v vsakdanjem življenju za vse respondente nepogrešljiva, saj njihov dan ne mine brez komuniciranja, bodisi na delovnem mestu bodisi v prostem času. Glede na soglasnost vseh štirih respondentov, da največ komunicirajo na delovnem mestu, to za mojo raziskavo pomeni, da pri tem nedvomno uporabljajo formalno in/ali neformalno obliko komuniciranja, zaradi česar bodo sposobni podati odgovore na vprašanja, ki sledijo v nadaljevanju. Pri komuniciranju v veliki meri še vedno uporabljajo osebno komunikacijo, čedalje več pa komunicirajo preko elektronske pošte, saj je po navedbah respondentov ta kanal za prenos informacij hiter, informacijo se lahko pošlje na več naslovov hkrati, možna je hitra odzivnost prejemnika, še ena njegova prednost pa se kaže v sledljivosti posredovane oz. prejete informacije. Poleg informacijskega ima komuniciranje po mnenju vseh štirih respondentov še dva učinka: Prvi je po svoji naravi socialen oz. družben, saj so, kot pove že Mintzberg (1979), ljudje socialna bitja, ki so v prvi vrsti ljudje in ne le zaposleni, zato se med seboj družijo, navezujejo stike, gradijo prijateljstva. Drugi razlog pa je psihološke narave, saj je komuniciranje interakcijski proces, ki je sestavljen iz organiziranih in namernih dejanj udeležencev ter njihovih doživljanj, ki s svojimi dejanji vplivajo drug na drugega, pri tem pa medsebojno prepoznavajo svoja in tuja dejanja in doživljanja (Ule 2005).

### Formalno komuniciranje na delovnem mestu

Formalno komuniciranje se uporablja za prenos informacij, ki so vezane neposredno na delovni proces. Kanali, ki jih zaposleni pri tem uporabljajo, so različni in v veliki meri povezani z delovnim mestom. Zaposleni [REDACTED] tako veliko uporabljajo elektronsko pošto, medtem ko se v [REDACTED] veliko uporabljata tudi osebno komuniciranje in komuniciranje preko telefonov, k čemur prispeva sodelovanje z zunanjimi sodelavci in poslovnimi partnerji. Izbrane kanale uporabljajo zaradi hitrega prenosa informacij in pa tudi zaradi možnosti sledljivosti vira informacije. S pomočjo metode analitične indukcije sem ugotovila, da prihaja do razhajanja mnenj pri šestem vprašanju, kjer trije respondenti poročajo, da samo z uporabo formalnega načina komuniciranja ne pridobijo vseh informacij o dogajanju v podjetju, eden respondent pa je mnenja, da s tovrstnim komuniciranjem pridobi vse informacije, ki so povezane s samim delom, v ostalih primerih pa se poslužuje tudi neformalnih kanalov komuniciranja. Raziskovalci tako navajajo, da se v

primeru, ko formalno komuniciranje, ki je pomemben dejavnik za delovanje organizacije, zaposlenim ne zagotovi vseh potrebnih informacij, slednji posežejo po uporabi neformalnega komuniciranja (Sheykh Al Eslami Kandlousi in drugi 2010). Da neformalni kanali komuniciranja zapolnijo vrzeli, ki nastanejo pri formalnem komuniciranju, navajajo tudi Daniels in drugi (1997). Tako lahko s pomočjo odgovorov v drugem delu intervjuja tudi sama podam ugotovitev, da poleg formalnega načina komuniciranja, ki ima zelo pomembno vlogo za delovanje organizacije, obstaja še ena vrsta komuniciranja, ki v primeru informacijskih vrzeli, ki nastanejo pri tovrstnem komuniciranju, omogoči pridobivanje dodatnih informacij, in to je neformalno komuniciranje.

### Neformalno komuniciranje na delovnem mestu

Uporabo metode analitične indukcije je pokazala, da pri prvem vprašanju ni odstopanj, saj vsi štirje respondenti neformalno komuniciranje opredelijo kot zelo pomembno obliko komunikacije. Razlogi, ki jih pri tem navajajo, so podobni, saj se omenjenega načina komuniciranja poslužujejo, ko potrebujejo dodatne informacije v zvezi z delom, ki jih po formalnih kanalih komuniciranja niso uspeli pridobiti ali ko želijo navezati stik s sodelavci, jih bolje spoznati, narediti delovno vzdušje bolj prijetno itd. Informacije, ki jih na ta način izmenjujejo, so lahko vezane na delo, lahko pa so osebne narave. Odstopanje pri naravi odgovorov sem zasledila pri četrtem vprašanju, kjer sta dva respondenta mnenja, da ima neformalno komuniciranje na kolektiv pozitiven učinek, dva respondenta pa sta navedla možnost pozitivnega kot tudi negativnega učinka. Pozitivni učinki se tako kažejo v ustvarjanju socialnih vezi med zaposlenimi, ustvarja se organizacijska kultura, ki pripomore k boljšemu sodelovanju, izmenjavi znanj in izkušenj, boljši motiviranosti za delo itd. (Crampton in drugi 1998; Kraut in drugi 1990). Negativni učinki pa se kažejo v namernem ali nenamernem prenašanju popačenih informacij, kar lahko škoduje posamezniku ali kolektivu (Schermerhorn in drugi 2005) in pa kot opozori četrti respondent v možnosti nenamerne izključenosti manj komunikativnih oseb v kolektivu, ki so iz pogovorov zaradi te lastnosti velikokrat izključeni. Respondenti neformalno komuniciranje opredelijo kot nepogrešljivo oz. pomembno vrsto prenašanja informacij, brez katere bi delo potekalo počasneje, kar v svojih raziskavah ugotovijo tudi Kraut in drugi (1990).

Na podlagi pridobljenih odgovorov lahko sklenem, da je komuniciranje v vsakodnevnem življenju bistvenega pomena za človekov obstoj. Večino dneva preživimo na delovnem mestu, zato ni nič čudnega, da prav tam tudi največ komuniciramo. Prevladovanje vertikalnega ali horizontalnega komuniciranja se razlikuje glede na delovno mesto, pri obeh pa gre za prenos informacij, vezanih neposredno na delovni proces. Kanali za prenos informacij, ki jih pri tem uporabljajo, so različni, veliko je osebne komunikacije, čedalje več pa se uporablja elektronska pošta. Kljub velikemu številu pomembnih in za delo bistvenih informacij, ki se prenašajo na ta način, pa zaposleni za dodatne informacije veliko uporabljajo neformalne kanale komuniciranja.

Kot pravi Mintzberg (1979), za obstoj neformalnega komuniciranja v organizaciji obstajata dva razloga. Prvi je neposredno povezan z delom, drugi pa je po svoji naravi socialnega izvora. Zaposleni se neformalnega načina komuniciranja poslužujejo, bodisi zaradi potrebe po dodatnih informacijah v povezavi z delovnim procesom bodisi zaradi osebnih razlogov, kot je navezovanje stikov, spoznavanje sodelavcev, krepitev pripadnosti... V številnih raziskavah je ugotovljeno, da se med komuniciranjem in zadovoljstvom zaposlenih kaže pozitivna povezanost in da ima organizacijsko komuniciranje velik pomen pri utrjevanju zavezanosti in pripadnosti zaposlenih organizaciji (Nadoh in Podnar 2004). S pomočjo vprašalnika sem tudi sama prišla do ugotovitve, da je neformalno komuniciranje za vse štiri respondente pomemben vir informacij, ki pripomore k hitrejšemu reševanju delovnih nalog, k spoznavanju sodelavcev, k dodelitvi nalog in k ustvarjanju bolj prijetnega delovnega vzdušja. Kljub temu da neformalno komuniciranje opredeljujejo kot zelo pomemben dejavnik v organizaciji pa se njihova mnenja razhajajo pri opredelitvi vpliva, ki ga ima tovrstno komuniciranje na kolektiv. Tako poleg pozitivnega opozorijo tudi na možen negativen vpliv, ki ga lahko ima tovrstno komuniciranje na kolektiv. Glede na pogovor z respondenti in na pridobljene odgovore menim, da je neformalno komuniciranje velikokrat narobe interpretirano, saj ga zaposleni razumejo kot opravljanje in podobno ter ga ne povezujejo s prenosom informacij v povezavi z njihovim delom ter se tako premalo zavedajo doprinosa, ki ga ima za njihovo delo.

## Sklep

Ker je organizacija definirana s skupnimi dejavnostmi njenih članov, je komunikacija med njimi osrednjega pomena pri doseganju zastavljenih ciljev in uspeha. Tega se že od začetka 20. stoletja zavedajo tudi mnogi raziskovalci, ki organizacijsko komuniciranje povezujejo z uspehom organizacije. Nadohova (2004) tudi poudarja, da komuniciranje predstavlja vez, ki posamezne dele organizacije drži skupaj, in je kot takšno vse pomembnejše za uspešnost in konkurenčnost organizacij. V organizaciji se pojavljata dve vrsti komuniciranja. Dalton definira prvo kot formalno ali uradno, ki je planirano in dogovorjeno vnaprej ter neformalno ali neuradno, ki predstavlja spontano in fleksibilno vez med posameznimi člani organizacije, ki jih vodijo občutki in osebni interesi (Dalton v Mintzberg 1979, 46).

Neformalno komuniciranje je pomemben mehanizem, ki udeležence povezuje med seboj. Kot pravi Mintzberg (1979) večina dela brez vsaj kančka neformalnega komuniciranja praktično ni možno opraviti. Tovrstno komuniciranje nastane kot posledica spontanih interakcij med ljudmi v organizaciji zaradi radovednosti, medsebojne privlačnosti, želje ljudi po izmenjavanju idej in sklepanju prijateljstva (Berlogar 1999).

Na podlagi vprašanj, ki sem jih zastavila štirim osebam iz različnih slovenskih podjetij, lahko sklenem, da so informacije, ki jih dobijo preko neformalnega komuniciranja, za uspešno opravljanje njihovega dela zelo pomembne. Ker so naša življenja naravnana tako, da večino svojega časa preživimo na delovnem mestu, so dobri odnosi in kooperacija s sodelavci ključ do uspešno opravljenega dela. Neformalno komuniciranje, kot poudarjajo respondenti, zaposlene zbližuje med seboj, lajša napetost na delovnem mestu in naredi delo prijetnejše, omogoča spoznavanje ostalih zaposlenih in s tem pripelje do lažjih odločitev, koga prositi za pomoč ali komu dodeliti določeno vrsto naloge. Neformalno komuniciranje omogoča poleg boljšega sodelovanja tudi hitrejši prenos informacij in zagotavlja obveščenost o informacijah, ki bi drugače lahko ostale prikrite.

Na podlagi prebrane literature in odgovorov respondentov lahko podam zaključek, da je neformalno komuniciranje za uspešno delovanje celotne organizacije nepogrešljivo, saj člane organizacije povezuje med seboj, pozitivno vpliva na uspešnost pri delu, krepi pripadnost organizaciji in omogoča hitrejši pretok informacij, kar je bilo že razvidno tudi iz prebrane literature. Kljub številnim pozitivnim učinkom, ki jih tovrstno komuniciranje ima, pa se med odgovori pokažejo tudi nekateri možni negativni učinki. Ugotovila sem tudi, da se respondenti pred predstavitvijo vprašalnika niso zavedali pravega pomena besedne zveze

neformalno komuniciranje, saj so ga enačili le s pogovori o zasebnih zadevah ter govoricami, ne pa tudi s posredovanjem informacij, ki se nanašajo na delovni proces. Moje mnenje je, da se zaposleni premalo zavedajo pomena neformalnega komuniciranja v povezavi z njihovim delom, saj prepogosto kot edini vir prenosa informacij opredeljujejo le formalne kanale komuniciranja, zato se niti ne zavedajo, da o delu komunicirajo tudi neformalno v nenačrtovanem ali bežnem razgovoru s sodelavci. V svojo raziskavo sem zajela štiri osebe, vendar pa bi bilo za nadaljnje raziskave smotrno predlagati, da se zajame bistveno večji vzorec ljudi iz različnih podjetij z različnih delovnih mest.

## Literatura

Berlogar, Janko. 1996. Organizacijsko komuniciranje: Moč in nemoč kritičnega pristopa. *Teorija in praksa* 33 (4): 604-614.

--- 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. *A Primer on Organizational Behavior*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, Inc.

Crampton Suzanne M., John W. Hodge in Jitendra Mishra. 1998. The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity. *Public Personnel Management* 27 (4): 569-584.

Duncan, Tom in Sandra E. Moriarty. 1998. A Communication-Based Marketing model for Managing Relationships. *Journal of Marketing* 62 (2): 1-13.

Fischbach, Kay, Detlef Schoder in Peter A. Gloor. 2009. Analysis of Informal Communication Networks – A Case Study. *Business & Information Systems Engineering* 1 (2): 1-8.

Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta Maribor.

Gerbner, George. 1966. On Defining Communication: Still Another View. *Journal of Communication* 16 (2): 210-217.

Haire, Mason. 1961. *Psychology in Management*. New York: McGraw-Hill.

Harris, E. Thomas in Mark D. Nelson. 2008. *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. New York, London: Lawrence Erlbaum Associates.

Hofmann, Diane. 2010. *Informal Communication – How It Differs From Formal Communication*. Dostopno prek: <http://ezinearticles.com/?Informal-Communication---How-It-Differs-From-Formal-Communication&id=5129153> (7. februar 2011).

Ivanko, Štefan. 2007. *Raziskovanje in pisanje del: metodologija in tehnologija raziskovanja ter pisanja strokovnih in znanstvenih del*. Ljubljana: Cubus image.

Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Kraut, Robert E., Robert S. Fish, Robert W. Root in Barbara L. Chalfonte. 1990. Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. V *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, ur. Stuart Oskamp in SShirlynn Spacapan, 145-199. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Kreps, Gray L. 1990. *Organizational Communication, Theory and Practice, 2nd Edition*. New York: Longman.

Kristančič, Azra in Anka Ostrman. 1999. *Individualna in skupinska komunikacija*. Ljubljana: Združenje svetovalnih delavcev Slovenije.

Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.

Miller, Katherine. 2009. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.

Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. London: Prentice-Hall.

Mitar, Miran. 2000. *Uvod v metodologijo znanstvenega raziskovanja varnostnih pojavov*. Ljubljana: MNZ, USS, Sektor za amin. in grafične zadeve.

Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana N. Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

Nader Sheykh Al Eslami Kandlousi, Anees Jane Ali in Anahita Abdollahi. 2010. Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management* 5 (10): 51-61.

Nadoh, Jana. 2004. Organizacijsko komuniciranje – znanost in praksa. *Industrijska demokracija* 1 (7): 1-7.

- - - in Klement Podnar. 2004. Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 157-173. Ljubljana: Založba Sophia.

Ragin, Charles C. 2005. *Družboslovno raziskovanje – enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.



Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2004. *Core Concepts of Organizational Behavior*. Hoboken (N.J.): John Wiley & Sons.

Speaker, Barry K., Tom D. Daniels in Michael Papa. 1997. *Perspectives of Organizational Communication*. Dubuque: Brown and Benchmark.

Trenholm, Sarah in Arthur Jensen. 2000. *Interpersonal Communication*. Belmont/CA: Wadsworth Publishing.

Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Vrčko, Matjaž, Tadeja Trojar, Martina Orel in Bojan Erjavšek. 2004. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis.

Wood, Julia T. 2004. *Communication Theory in Action. An Introduction*. Belmont/CA: Thomson, Wadsworth.

## Priloge

### PRILOGA A: Intervju z [REDACTED]

[REDACTED] (Respondent 1)

(transkript intervjuja)

Novo mesto, 14. 3. 2011

#### 1. Sklop vprašanj: Komuniciranje in njegov pomen v vsakdanjem življenju.

1/1 Kako razumete pojem »komuniciranje«?

*»Pod pojmom komuniciranje razumem medsebojno kontaktiranje z ljudmi bodisi doma bodisi na delovnem mestu, med prijatelji in nasploh v življenju.«*

1/2 Kako pomembno se vam zdi komuniciranje v vsakodnevem življenju?

*»Človek je socialno bitje, kar pomeni, da ne more živeti sam oz. da ne komunicira na kakršen koli način že z drugimi ljudmi. Komuniciranje v vsakodnevem življenju je, bom rekla, življenjskega pomena, ker človek pač ne more živeti sam.«*

1/3 Komunikacijski proces sestavljajo pošiljatelj sporočila, prejemnik sporočila, sporočilo in komunikacijski kanal, po katerem se sporočilo prenaša (npr. glas, papir, telefon, elektronska pošta...).

Katere komunikacijske kanale v vsakdanjem življenju najpogosteje uporabljate?

*»Osnovno komuniciranje je v govoru s sočlovekom, se pravi, to je osebno komuniciranje med ljudmi, potem sledi komuniciranje po elektronski pošti ali pa recimo po mobitelu, telefonu...«*

1/4 Kateri del dneva največ komunicirate in s kom?

*»Na delovnem mestu seveda s sodelavci, doma pa z ljudmi, s katerimi živim, se pravi s starši, otroci, s sorodniki, prijatelji.«*

1/5 Ali ima po vašem mnenju poleg informacijskega še kakšen drug učinek? Če da, kakšen?

*»Seveda ima učinek. Človek je socialno bitje, se pravi socialni učinek, potem psihološki učinek, ker medsebojno komuniciranje vpliva na počutje, razpoloženje človeka, pomirjenost in podobno.«*

## **2. sklop vprašanj: Formalno komuniciranje na delovnem mestu.**

2/1 Formalno komuniciranje je oblika komunikacije, ki poteka po vnaprej določenih kanalih, in poteka vertikalno navzdol (nadrejeni posredujejo informacijo podrejenim), vertikalno navzgor (podrejeni posredujejo informacijo nadrejenim) in horizontalno (informacije, ki se izmenjujejo med oddelki na isti hierarhični ravni) ter je povezana s hierarhijo.

Katera oblika formalne komunikacije (horizontalna, vertikalna) prevladuje na vašem delovnem mestu?

*»V vsakem primeru vertikalna od nadrejenih k delavcem na delovnem mestu, potem pa seveda med posameznimi oddelki tudi horizontalno.«*

2/2 Kakšne vrste informacij se v omenjeni obliki prenaša največ?

*»Informacije, ki jih izmenjujemo na delovnem mestu, so vezane na delokrog v službi, to so razna obvestila, sporočila, potem opozorila, navodila...«*

2/3 Katere kanale komuniciranja pri tovrstnem prenosu največ uporabljate/uporabljajo?

*»V naši službi, se pravi v [REDACTED], se absolutno največ poslužujemo informacij preko elektronske pošte, potem seveda tudi preko telefonov in pa osebna komunikacija.«*

2/4 Zakaj ravno te kanale?

*»To je najhitrejša izmenjava informacij. Najhitreje pride razno navodilo, sporočilo, obvestilo po elektronski pošti, tako da je tudi najhitrejše vračanje informacij v tej obliki. Iz tega razloga.«*

2/5 Katera oblika posredovanja informacij o dogajanju v podjetju (še vedno govorimo o formalnih kanalih sporočanja, ki so določeni vnaprej) se uporablja v vašem podjetju?

a) Osebno komuniciranje

- b) Telefonski pogovor
- c) Elektronska sporočila
- č) Oglasne deske
- d) Bilten (tedenski, mesečni, letni...)
- e) Drugo

*»Pri nas... O samem dogajanju? Ja neposredno na delovnem mestu med sodelavci gre za osebno komuniciranje, tudi z neposredno nadrejeno osebo.«*

2/6 Ali na ta način pridobite vse informacije o dogajanju v vašem podjetju?

*»No, ravno vseh ne, ampak, večino pa. Drug z drugim si dopolnjujemo informacije, spoznanja.«*

2/7 Ali torej pri pridobivanju tovrstnih informacij uporabljate še kakšen drug način komuniciranja? Če da, kakšen?

*»Recimo... Tukaj bi omenila še razgovore med sodelavci o raznih tekočih zadevah, pojavljajo se raznorazna vprašanja, ki so povezana z delom, načinom izvedbe dela...«*

### **3. sklop vprašanj: Neformalno komuniciranje na delovnem mestu.**

3/1 Neformalno komuniciranje je oblika komunikacije, ki se med zaposlenimi pojavi nenačrtovano zaradi radovednosti, medsebojne privlačnosti, socialne interakcije in ni povezana s hierarhijo.

Ali je za po vašem mnenju omenjena oblika komuniciranja pomembna? Zakaj?

*»Menim, da je neformalna oblika komunikacije na delovnem mestu pomembna zaradi tega, ker pač v fazi neformalnega komuniciranja se s sodelavci pogovorimo med seboj o neuradnih vprašanjih, ki niso predmet neposredno dela samega, to pomeni, da navezujemo stike, medsebojne povezave, zaupanje... prijateljstvo recimo tudi se ohranja... Iz tega razloga.«*

3/2 Kdaj se poslužujete omenjenega načina komuniciranja?

*»Mislim, da takrat, ko zaključimo neposredno formalno komunikacijo, ki se nanaša na sama obvezna opravila, ki so del naše službe, zjutraj recimo, ko se srečamo pri kavi ali preden se odpravimo na teren... Se pravi, da ima ta neformalna komunikacija pomen za dobre odnose na delovnem mestu, prijateljstva, navezovanja stikov med sodelavci.«*

3/3 Kakšne vrste informacij si z omenjenim načinom komuniciranja s sodelavci izmenjujete?

*»To so informacije splošnega značaja, o dogodkih, ki se pojavljajo v svetu, v kraju, v katerem živimo, o dogodkih doma..., potem seveda tudi o delovnih nalogah, tako da dopolnjujemo naše znanje, izkušnje izmenjujemo, kar vse skupaj spet pripomore k dobremu sodelovanju na delovnem mestu.«*

3/4 Ali ima neformalno komuniciranje na kolektiv, v katerem delate pozitiven ali negativen vpliv? Razložite!

*»V vsakem primeru ima pozitiven vpliv. Tako kot sem že v vprašanju pred tem povedala, neformalna komunikacija zbližuje, povezuje ljudi, izmenjujemo izkušnje, tesnejši so stiki...am, zmanjšuje tudi stres recimo napetosti na delovnem mestu.«*

3/5 Ali ste mnenja, da tovrstna komunikacija vpliva na uspešnost dela, ki ga opravljate? Na kakšen način?

*»Absolutno.«* Na kakšen način? *»Pozitivno. Izboljšuje delovno uspešnost, učinkovitost, sproščenost, zadovoljstvo na delovnem mestu.«*

3/6 V več raziskavah je bilo ugotovljeno, da delo brez možnosti uporabe neformalnih kanalov komuniciranja poteka veliko počasneje. Ali tudi sami menite tako?

*»Verjamem, da je tako, ja, zato, ker z neformalnim komuniciranjem poglobljamo naše sodelovanje, izkušnje, znanje.«*

3/7 Na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 - nepogrešljiva, 2 - pomembna, 3 - niti pomembna, niti nepomembna, 4 - nebistvena, 5 - popolnoma nepomembna, ocenite, kako pomembna je po vašem mnenju neformalna komunikacija na delovnem mestu.

*»Absolutno številka 1- nepogrešljiva.«*

**PRILOGA B: Intervju z [REDACTED] (Respondent 2)**

(transkript intervjuja)

Novo mesto, 16. 3. 2011

**1. Sklop vprašanj: Komuniciranje in njegov pomen v vsakdanjem življenju.**

1/1 Kako razumete pojem »komuniciranje«?

*»Za mene pomeni komuniciranje ena takšna, zelo pomembna stvar v vsakdanjem življenju. Brez nje ni mogoče dan preživeti, sploh v službi, v svojem privat življenju in na splošno.«*

1/2 Kako pomembno se vam zdi komuniciranje v vsakodnevnem življenju?

*»Komuniciranje je en zelo poglobljen pojem v vsakdanjem življenju. Brez njega ne bi mogli opravljati vsakdanjega dela ali pa kakšne druge stvari privatno ali v službene namene, skratka, komuniciranje je pomembno«*

1/3 Komunikacijski proces sestavljajo pošiljatelj sporočila, prejemnik sporočila, sporočilo in komunikacijski kanal, po katerem se sporočilo prenaša (npr. glas, papir, telefon, elektronska pošta...).

Katere komunikacijske kanale v vsakdanjem življenju najpogosteje uporabljate?

*»Jaz osebno največ uporabljam računalniški, se pravi preko elektronske pošte, preko telefona, potem tudi redne, vsakdanje pošte, ... to bi bilo to.«*

1/4 Kateri del dneva največ komunicirate in s kom?

*»Največ se komunicira -jaz osebno- dopoldne, vsak dan, delavnik, dopoldne.« S kom? »Hm, z raznoraznimi, se pravi od vodij, do podrejenih, nadrejenih, s sodelavci samimi.«*

1/5 Ali ima po vašem mnenju poleg informacijskega še kakšen drug učinek? Če da, kakšen?

*»Kakšen učinek? Se pravi, ...Ja, ima, zelo pozitivno je, če se komunicira s sodelavci, je zelo sproščujoče, sprošča samo delo, se pravi, da, lažje komuniciraš, lažje opravljaš svoje delo.«*

## **2. sklop vprašanj: Formalno komuniciranje na delovnem mestu.**

2/1 Formalno komuniciranje je oblika komunikacije, ki poteka po vnaprej določenih kanalih, in poteka vertikalno navzdol (nadrejeni posredujejo informacijo podrejenim), vertikalno navzgor (podrejeni posredujejo informacijo nadrejenim) in horizontalno (informacije, ki se izmenjujejo med oddelki na isti hierarhični ravni) ter je povezana s hierarhijo.

Katera oblika formalne komunikacije (horizontalna, vertikalna) prevladuje na vašem delovnem mestu?

*»Pri meni osebno prevladuje mešana, se pravi od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor, in istočasna, se pravi na istih nivojih.«*

2/2 Kakšne vrste informacij se v omenjeni obliki prenaša največ?

*»Vse, kar se tiče delovnih nalog, kar se tiče dela samega, kar se tiče raznoraznih aktivnosti na hitro, nujnega, v povezavi z delom.«*

2/3 Katere kanale komuniciranja pri tovrstnem prenosu največ uporabljate/uporabljajo?

*»Pri uporabi od zgoraj navzdol ustna komunikacija, nekaj tudi elektronske pošte, en del je tudi pismenega.«*

2/4 Zakaj ravno te kanale?

*»Zato, ker so hitri. Določena stvar za določeno mesto, se pravi odvisno, sam moraš izbrati, kateri ti najbolj ustreza, da je čim bolj učinkovit, ustrezen in hiter.«*

2/5 Katera oblika posredovanja informacij o dogajanju v podjetju (še vedno govorimo o formalnih kanalih sporočanja, ki so določeni vnaprej) se uporablja v vašem podjetju?

- a) Osebno komuniciranje
- b) Telefonski pogovor
- c) Elektronska sporočila
- č) Oglasne deske
- d) Bilten (tedenski, mesečni, letni...)
- e) Drugo

*»Največ se uporabljajo oglasne deske, bilteni, v bistvu tudi elektronska sporočila, telefoni pa tako za določene osebe.«*

2/6 Ali na ta način pridobite vse informacije o dogajanju v vašem podjetju?

*»Ja verjetno obstaja še kaj drugega tudi, ne, ampak kar se tiče samega dela in njegovega poteka, je to to.«*

2/7 Ali torej pri pridobivanju tovrstnih informacij uporabljate še kakšen drug način komuniciranja? Če da, kakšen?

*»Sigurno se uporabljajo še drugi, se pravi ustna izročila. Ni vse v elektronski pošti, računalnikih, na oglasnih deskah, ampak je tudi v pogovorih s sodelavci.«*

### **3. sklop vprašanj: Neformalno komuniciranje na delovnem mestu.**

3/1 Neformalno komuniciranje je oblika komunikacije, ki se med zaposlenimi pojavi nenačrtovano zaradi radovednosti, medsebojne privlačnosti, socialne interakcije in ni povezana s hierarhijo.

Ali je za po vašem mnenju omenjena oblika komuniciranja pomembna? Zakaj?

*»Da, ta oblika je pomembna, odvisno pa je seveda, s kom, kako govoriš, potrebno je vzpostaviti tak odnos, da se lahko tudi neformalno meniš. Določene stvari se lahko rešijo odlično na ta način. Zakaj? Zaradi tega, ker je delo lahko na ta način opravljeno dosti lažje, hitro, učinkovito, če pa te komunikacije ni... pač, se kako drugače uporabi, ampak je delo dosti slabše opravljeno, ni neke odzivnosti, hitre, tako da mislim, da je to zelo dobro za odnos, čeprav v današnjem času se ne vidi rado, da se neformalno komunicira.«*

3/2 Kdaj se poslužujete omenjenega načina komuniciranja?

*»Če zdaj gledamo v sklopu delavnika... nekaj se uporablja med samimi pavzami, med malicami, drugače pa tudi z določenimi osebami med samim procesom dela zaradi lažjega opravljanja dela.«*



3/3 Kakšne vrste informacij si z omenjenim načinom komuniciranja s sodelavci izmenjujete?

*»Nekaj je seveda namenjenega za službene namene, nekaj je za privatne namene...je vsestransko, saj se s tem človeka spozna, vidiš, kako deluje in koliko lahko z njim vzpostavljaš raznorazne stike, tako da to je kar pomembna stvar.«*

3/4 Ali ima neformalno komuniciranje na kolektiv, v katerem delate pozitiven ali negativen vpliv? Razložite!

*»Ima pozitiven vpliv, sigurno je pozitiven.« Lahko malo razložite? »Pozitivno gledano zato, da delo pri tem ne trpi, delo se opravi hitro in učinkovito, tudi sproščeno vzdušje je pri delu...«*

3/5 Ali ste mnenja, da tovrstna komunikacija vpliva na uspešnost dela, ki ga opravljate? Na kakšen način?

*»Ja, če gledam pozitivne stvari, sigurno vpliva pozitivno. Če se vrši raznorazna komunikacija, imaš možnost vprašati določeno osebo tudi kaj več, kot bi običajno vprašal svojega nadrejenega. Sploh če je to na isti ravni, je to ok, če se vejo odgovori, ja, če ne, se tudi navzgor vpraša. Pri nas osebno imamo zelo sproščeno komunikacijo, tudi določene osebe se tikamo, kar se na koncu izkaže, da je tako boljše.«*

3/6 V več raziskavah je bilo ugotovljeno, da delo brez možnosti uporabe neformalnih kanalov komuniciranja poteka veliko počasneje. Ali tudi sami menite tako?

*»Ne, delo ne poteka počasneje, delo bi potekalo kvečjemu hitreje.«*

3/7 Na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 - nepogrešljiva, 2 - pomembna, 3 - niti pomembna, niti nepomembna, 4 - nebistvena, 5 - popolnoma nepomembna, ocenite, kako pomembna je po vašem mnenju neformalna komunikacija na delovnem mestu.

*»Dva - pomembno.«*

**PRILOGA C: Intervju s**

**(Respondent 3)**

(transkript intervjuja)

Novo mesto, 22. 3. 2011

**1. Sklop vprašanj: Komuniciranje in njegov pomen v vsakdanjem življenju.**

1/1 Kako razumete pojem »komuniciranje«?

*»Komuniciranje se pravi...ali govorjenje fizično z neko osebo ali z več osebami ali preko pisem ali preko elektronske pošte, kakorkoli, preko določenih medijev.«*

1/2 Kako pomembno se vam zdi komuniciranje v vsakodnevnem življenju?

*»Življenjsko pomembno.«*

1/3 Komunikacijski proces sestavljajo pošiljatelj sporočila, prejemnik sporočila, sporočilo in komunikacijski kanal, po katerem se sporočilo prenaša (npr. glas, papir, telefon, elektronska pošta...).

Katere komunikacijske kanale v vsakdanjem življenju najpogosteje uporabljate?

*»V bistvu vse naštetu, se pravi glas, in papir in telefon in elektronska pošta.«*

1/4 Kateri del dneva največ komunicirate in s kom?

*»V dopoldanskem oz. na delu samem s sodelavci oz. poslovnimi strankami.«*

1/5 Ali ima po vašem mnenju poleg informacijskega še kakšen drug učinek? Če da, kakšen?

*»Predvsem druženje. Pač ljudje smo družabna bitja in dejansko moramo komunicirati za sam, bom rekla, mentalen obstoj človeka. Moraš komunicirati.«*

**2. sklop vprašanj: Formalno komuniciranje na delovnem mestu.**

2/1 Formalno komuniciranje je oblika komunikacije, ki poteka po vnaprej določenih kanalih, in poteka vertikalno navzdol (nadrejeni posredujejo informacijo podrejenim), vertikalno

navzgor (podrejeni posredujejo informacijo nadrejenim) in horizontalno (informacije, ki se izmenjujejo med oddelki na isti hierarhični ravni) ter je povezana s hierarhijo.

Katera oblika formalne komunikacije (horizontalna, vertikalna) prevladuje na vašem delovnem mestu?

*»Težko reči, ampak glede na to, da si s sodelavcem deliva prisotnost, bi rekla, da horizontalno.«*

2/2 Kakšne vrste informacij se v omenjeni obliki prenaša največ?

*»Predvsem, kar se tiče posla, več ali manj. So potem tudi druge zadeve, vendar večinoma poslovne informacije glede dela.«*

2/3 Katere kanale komuniciranja pri tovrstnem prenosu največ uporabljate/uporabljajo?

*»Govor, telefon in pa elektronska pošta.«*

2/4 Zakaj ravno te kanale?

*»Zaradi tega, ker imam tako naravo dela, da večinoma komuniciram s sodelavcem oz. z nadrejenimi ali pač s strankami po telefonu oz. preko elektronske pošte.«*

2/5 Katera oblika posredovanja informacij o dogajanju v podjetju (še vedno govorimo o formalnih kanalih sporočanja, ki so določeni vnaprej) se uporablja v vašem podjetju?

a) Osebno komuniciranje

b) Telefonski pogovor

c) Elektronska sporočila

č) Oglasne deske

d) Bilten (tedenski, mesečni, letni...)

e) Drugo

*»Osebno, telefonsko in pa elektronska sporočila.«*

2/6 Ali na ta način pridobite vse informacije o dogajanju v vašem podjetju?

*»Hm, ne bi rekla, mislim, da ne. S formalnim absolutno ne.«*

2/7 Ali torej pri pridobivanju tovrstnih informacij uporabljate še kakšen drug način komuniciranja? Če da, kakšen?

*»Komuniciramo, bom rekla na neformalen način, se pravi, mogoče, ko nekaj niti ni čisto povezano s službo ali pa mogoče niti ne veš, kdaj boš kaj vprašal oz. kako boš vprašal.«*

### **3. sklop vprašanj: Neformalno komuniciranje na delovnem mestu.**

3/1 Neformalno komuniciranje je oblika komunikacije, ki se med zaposlenimi pojavi nenačrtovano zaradi radovednosti, medsebojne privlačnosti, socialne interakcije in ni povezana s hierarhijo.

Ali je za po vašem mnenju omenjena oblika komuniciranja pomembna? Zakaj?

*»Je zelo pomembna, ker s tako obliko komuniciranja pridobiš pri sodelavcih, pri nadrejenih neko zaupanje, nek pristen kontakt, ker konec koncev v službi preživiš več časa kakor doma.«*

3/2 Kdaj se poslužujete omenjenega načina komuniciranja?

*»Praktično skozi cel delovni čas.«*

3/3 Kakšne vrste informacij si z omenjenim načinom komuniciranja s sodelavci izmenjujete?

*»Različne informacije. V bistvu informacije, ki so povezane s samim delom in pa tudi čisto življenjske, privatne informacije, privat zadeve.«*

3/4 Ali ima neformalno komuniciranje na kolektiv, v katerem delate pozitiven ali negativen vpliv? Razložite!

*»Odkvisno, lahko oboje.« Lahko razložite? »Lahko... odkvisno, kakšne vezi imaš v kolektivu, kakšni so njihovi nameni, se pravi, lahko se super zastopiš, lahko pa pač imaš kakšnega, ki je škodoželjen in lahko potem širi laži ali karkoli iz svoje koristi, ...Odkvisno, saj pravim.«*

3/5 Ali ste mnenja, da tovrstna komunikacija vpliva na uspešnost dela, ki ga opravljate? Na kakšen način?

*»Ja, sigurno. Če je komunikacija pozitivna, če se ti razumeš s svojimi sodelavci, lahko to samo pozitivno vpliva na tvoje delo.«*

3/6 V več raziskavah je bilo ugotovljeno, da delo brez možnosti uporabe neformalnih kanalov komuniciranja poteka veliko počasneje. Ali tudi sami menite tako?

*»Ja definitivno, definitivno. Mislim, da je ključnega pomena, če se ti lahko, ne vem, s sodelavcem čisto neformalno nekaj zмениš, bom rekla mimogrede, kot pa če bi moral dobesedno po nekih ovinkih, pa ne vem, po elektronski pošti ali pa kakorkoli drugače.«*

3/7 Na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 - nepogrešljiva, 2 - pomembna, 3 - niti pomembna, niti nepomembna, 4 - nebistvena, 5 - popolnoma nepomembna, ocenite, kako pomembna je po vašem mnenju neformalna komunikacija na delovnem mestu.

*»Jaz mislim, da je nepogrešljiva.«*

(transkript intervjuja)

Novo mesto, 28. 3. 2011

### **1. Sklop vprašanj: Komuniciranje in njegov pomen v vsakdanjem življenju.**

1/1 Kako razumete pojem »komuniciranje«?

*»Komuniciranje je prenos informacij na formalen ali neformalen način.«*

1/2 Kako pomembno se vam zdi komuniciranje v vsakodnevem življenju?

*»Mislim, da je komuniciranje osnova vsakega napredka, tako v službenem kot v privatnem življenju.«*

1/3 Komunikacijski proces sestavljajo pošiljatelj sporočila, prejemnik sporočila, sporočilo in komunikacijski kanal, po katerem se sporočilo prenaša (npr. glas, papir, telefon, elektronska pošta...).

Katere komunikacijske kanale v vsakdanjem življenju najpogosteje uporabljate?

*»V privatnem ustno in pa telefon, v službi pa nadpovprečno veliko elektronsko pošto, telefon, osebno, potem pa v manjši meri, vedno manjši papir in pa še kaj drugega.«*

1/4 Kateri del dneva največ komunicirate in s kom?

*»V bistvu največ komuniciram v službi, se pravi, to je v dopoldanskem času, ko je pač potrebno poiskati vse tiste ljudi, organizacije, s katerimi moraš vzpostaviti stik oz. pridobiti neke informacije, da lahko opraviš svoje delo.«*

1/5 Ali ima po vašem mnenju poleg informacijskega še kakšen drug učinek? Če da, kakšen?

*»V bistvu... Poleg informacijskega se prav gotovo krepi neka pripadnost, razumevanje med ljudmi, spoznavanje novih stvari..., V bistvu je to osnova za neko osebno rast, spoznavanje novih ljudi, novih okolij... Tako.*

## **2. sklop vprašanj: Formalno komuniciranje na delovnem mestu.**

2/1 Formalno komuniciranje je oblika komunikacije, ki poteka po vnaprej določenih kanalih, in poteka vertikalno navzdol (nadrejeni posredujejo informacijo podrejenim), vertikalno navzgor (podrejeni posredujejo informacijo nadrejenim) in horizontalno (informacije, ki se izmenjujejo med oddelki na isti hierarhični ravni) ter je povezana s hierarhijo.

Katera oblika formalne komunikacije (horizontalna, vertikalna) prevladuje na vašem delovnem mestu?

*»V glavnem vertikalna s tem, da, glede na značilnosti mojega delovnega mesta, se pravi drugi nivo vodenja v firmi, poteka veliko komunikacije navzdol, se pravi do podrejenih, delno, v sicer manjši meri, pa tudi navzgor do nadrejenih. Glede na to, da vodim eno področje v družbi, pa je tudi kar nekaj horizontalne komunikacije, se pravi komuniciranje z zaposlenimi oz. s sodelavci v drugih oddelkih, ki so vsebinsko ali kakorkoli povezani z našim. Poudarek je na vertikalni, vsekakor.«*

2/2 Kakšne vrste informacij se v omenjeni obliki prenaša največ?

*»V bistvu gre tukaj v glavnem za informacije, ki so strogo vezane na delo, v neki manjši meri pa tudi en del neke osebne komunikacije, ki jo pač razviješ s sodelavci, podrejenimi, nadrejenimi za lažje prebijanje ledu.«*

2/3 Katere kanale komuniciranja pri tovrstnem prenosu največ uporabljate/uporabljajo?

*»Jaz osebno največ uporabljam pri komunikaciji navzdol osebno komuniciranje, se pravi ustno, potem tudi po telefonu glede na to, da imam sodelavce, ki niso na isti lokaciji z mano, pri pomembnejših stvareh, kjer pa želim, da ostane neka sled komunikacije, pa vedno pogosteje tudi elektronsko pošto. Do nadrejenih pa ravno tako nadpovprečno veliko elektronske pošte, delno osebno, zelo malo pa telefon. Pri sodelavcih na horizontalni pa odvisno. Če gre za informacije, ki jih potrebujem sama, po navadi ustno ali po telefonu, če gre pa za neke informacije, ki jih je potem potrebno posredovati širšemu krogu ljudi, pa običajno po elektronski pošti zaradi tega, da se pri tem prenosu vir informacij ne izgubi.«*

2/4 Zakaj ravno te kanale?

(odgovorjeno že pri prejšnjem vprašanju).

2/5 Katera oblika posredovanja informacij o dogajanju v podjetju (še vedno govorimo o formalnih kanalih sporočanja, ki so določeni vnaprej) se uporablja v vašem podjetju?

- a) Osebno komuniciranje
- b) Telefonski pogovor
- c) Elektronska sporočila
- č) Oglasne deske
- d) Bilten (tedenski, mesečni, letni...)
- e) Drugo

*»V bistvu v našem podjetju se uporabljajo vsi izmed naštetih kanalov, se pravi osebno, telefonsko, elektronska pošta, v manjši meri oglasne deske, imamo interna glasila, mesečni bilten in pa trimesečni časopis družbe, vendar pa se po moji presoji nadpovprečno veliko uporablja elektronska pošta, potem telefon, mogoče premalo osebno komuniciranje.«*

2/6 Ali na ta način pridobite vse informacije o dogajanju v vašem podjetju?

*»Ne. V tem formalnem komuniciranju ne pridobimo vseh informacij, ker obstajajo pač določene bariere, namerno prikrivanje določenih informacij, vendar tiste najnujnejše ja.«*

2/7 Ali torej pri pridobivanju tovrstnih informacij uporabljate še kakšen drug način komuniciranja? Če da, kakšen?

*»Delno si pomagamo z neformalnim načinom komuniciranja, glede na naravo družbe se veliko informacij da zaslediti tudi izven družbe, se pravi v medijih, v nekih krogih, ki so pač blizu centru odločanja, tako da se pokompenzira ta primanjkljaj.«*

### **3. sklop vprašanj: Neformalno komuniciranje na delovnem mestu.**

3/1 Neformalno komuniciranje je oblika komunikacije, ki se med zaposlenimi pojavi nenačrtovano zaradi radovednosti, medsebojne privlačnosti, socialne interakcije in ni povezana s hierarhijo.



Ali je po vašem mnenju omenjena oblika komuniciranja pomembna? Zakaj?

*»Ta oblika komuniciranja je vsekakor pomembna. Meni osebno se zdi temeljni predpogoj za kakršnekoli neformalne načine komuniciranja, da je v družbi oz. v podjetju urejen odnos, da so urejene formalne oblike komuniciranja, zaradi tega, da se potem ve, kje so na delovnem mestu meje tega formalnega komuniciranja. Se pravi, ko se ljudje dovolj dobro poznajo med seboj, potem lahko mogoče malce več komunicirajo tudi neformalno, vendar so določene meje, ki jih ne delovnem mestu zaposleni ne glede na njihov položaj na hierarhični lestvici ne smejo prestopiti, in ko so enkrat ta pravila jasna, potem se pa skozi neformalno komuniciranje lahko nadoknadi zelo veliko tistih pomanjkljivosti, ki jih sicer prinaša formalno komuniciranje, če pustimo ob strani pozitivne učinke, kot je spoznavanje ljudi, njihovih navad, naučiš se, kako odreagirajo, da je potem to lažje pri dodelitvi nalog in podobno.«*

3/2 Kdaj se poslužujete omenjenega načina komuniciranja?

*»V bistvu jaz osebno se tega poslužujem običajno, pravzaprav dnevno, zjutraj na neformalnem srečanju s sodelavci, ko se dobimo, prelistamo recimo kliping, da vidimo, kaj se v družbi piše oz. se je dogajalo, prelistamo tudi ostale časopise, po navadi se pogovarjamo tudi, kaj je recimo se komu zgodilo prejšnji dan in se potem po desetih, petnajstih minutah razidemo, ampak se mi zdi, da s tem recimo neko pripadnost krepimo, ker dokaz, da je temu tako je, da se v ostalih oddelkih naše družbe tega ne poslužujejo na podoben način in mislim, da so odnosi slabši kot na našem področju.«*

3/3 Kakšne vrste informacij si z omenjenim načinom komuniciranja s sodelavci izmenjujete?

*»V glavnem o vsebinah, ki se nanašajo na same službene vsebine, se pravi vezane na delovno mesto, stvari, ki so mogoče nekje ne toliko uradne oz. niso toliko zanesljive, ampak je prav, da smo z njimi seznanjeni, se pa na ta način velikokrat komunicira tudi recimo o privatnih zadevah, ampak tiste, ki imajo neke posledice na službo, ... ne vem, bolan otrok, pomanjkanje varstva, ne vem, planiranje letnega dopusta, ... in skozi to potem veliko zveš o sodelavcih, tudi počasi zveš, kdo ima kakšne preference, recimo že to, kam gre kdo na dopust, ti nekaj o njih pove, tudi zaradi tega le potem lažje določene naloge razdeljevati, ker glede na to, da imamo ogromno nekega terenskega dela, vem, da so nekateri zelo radi zunaj, to se lahko naučim skozi neformalno komunikacijo, drugim je to odveč in potem so določene občasne naloge, ki jih pač lažje razdeliš ljudem, ki, ko jih spoznaš, in ti to sigurno naredijo, bistveno*

*bolj učinkovito, kot bi to naredil tisti, ki mu to ne leži. Se pravi, skozi to neformalno komunikacijo si lahko o sodelavcu ustvariš neko celovito sliko kot o osebnosti, ki ni samo tvoj sodelavec, ampak ima življenje tudi izven službe, ki pa prav gotovo vpliva tudi na to, kakšen delavec oz. sodelavec je.»*

3/4 Ali ima neformalno komuniciranje na kolektiv, v katerem delate pozitiven ali negativen vpliv? Razložite!

*»Moj občutek je, da ima pozitiven vpliv, vendar pa mislim, da tukaj tudi ena nevarnost preži: nekateri so pač malo bolj komunikativni in povejo malce več, se bolj vključujejo v tovrstno komunikacijo, drugi malo manj in mogoče imajo tisti, ki se prostovoljno, načrtno ali pa pač zaradi svojih karakternih lastnosti malce manj vključujejo ali pa se ne želijo v to vključevati, se lahko na momente počutijo odrinjene. To je pa tisti negativen učinek, tako da je tudi to vrsto komunikacije treba uporabljati z neko mero.»*

3/5 Ali ste mnenja, da tovrstna komunikacija vpliva na uspešnost dela, ki ga opravljate? Na kakšen način?

*»Absolutno vpliva tudi na uspešnost dela, zaradi tega, ker, tako kot sem rekla, omogoča, da spoznaš človeka kot celovito osebnost in če veš, kaj se mu dogaja tudi izven delovnega mesta, ali pa, če se skozi tudi neformalno komunikacijo naučiš, kaj so tiste naloge, kaj so tista dela, ki mu bolj ležijo, ki mu manj ležijo, lahko temu prilagodiš naloge, ki mu jih dodeljuješ, in je potem učinek tako za njega osebno kot za družbo bistveno večji, kot če tega ne bi bilo. Nevarnost pri tem je pa seveda, če bi kdo to neformalno komuniciranje bi razumel narobe, zaradi tega mislim, in bi potem pač se mu to zdelo, da je prepuščeno njegovi presoji, ali bo navodila, ki jih pridobi po formalni poti, upošteval ali ne. Ampak po mojem občutku to definitivno vpliva na večjo uspešnost, ker mislim, da tudi skozi neformalno komunikacijo ljudje spoznajo svoje nadrejene ter tudi povejo, opozorijo na napake oz. na tisto, s čimer se ne strinjajo, da se tudi ti lahko potem prilagodiš, dobiš nek feedback o svojih napakah, ki ga sicer ne bi dobil ali pa bi ga dobil po nepravi poti.»*

3/6 V več raziskavah je bilo ugotovljeno, da delo brez možnosti uporabe neformalnih kanalov komuniciranja poteka veliko počasneje. Ali tudi sami menite tako?

*»Absolutno. Zaradi tega, kar sva se že pogovarjali, se pravi, če ni teh neformalnih kanalov komuniciranja, potem nimaš toliko možnosti spoznati ljudi, s katerimi delaš in je lahko*

*situacija bolj stresna, lahko jim dodeljuješ napačne naloge oz. tam, kjer imaš izbiro, komu boš kaj dodelil, lažje dodeliš pravo. Vse to prispeva k temu, da je delo uspešnejše.«*

3/7 Na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 - nepogrešljiva, 2 - pomembna, 3 - niti pomembna, niti nepomembna, 4 - nebistvena, 5 - popolnoma nepomembna, ocenite, kako pomembna je po vašem mnenju neformalna komunikacija na delovnem mestu.

*»Po mojem nepogrešljiva.«*