

# Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji

Damijan Mumel<sup>1</sup>, Andreja Buneto<sup>2</sup>, Tina Virt<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Razlagova 14, 2000 Maribor, damijan.mumel@uni-mb.si

<sup>2</sup> Na otoku 7, 3000 Celje, andreja.buneto@a2s-so.si

<sup>3</sup> Bežjakova 87, 2341 Limbuš, tina.virt@s5.net

Interno komuniciranje sodi med najpomembnejše aktivnosti v organizaciji, saj je tako pomembno, da brez njega ne more obstajati prav nobena organizacija. Kljub temu je kot področje raziskovanja zelo slabo raziskano.

V članku prikazujemo uporabo instrumentov internega komuniciranja v podjetjih v Sloveniji. Raziskava je bila izvedena na vzorcu 50 podjetij s 5 do 50 zaposlenimi in 50 podjetji z nad 50 zaposlenimi. Ugotavljali smo pogostost uporabe dvajsetih instrumentov internega komuniciranja in pomembnost štirinajstih ciljev internega komuniciranja.

Analizirali smo (a) katere instrumente internega komuniciranja v podjetjih uporabljajo, (b) kako pogosto uporabljajo posamezen instrument internega komuniciranja in (c) kakšno pomembnost pripisujejo posameznim ciljem internega komuniciranja. Razlike med dvema skupinama podjetij, ki smo jih v raziskavi obravnavali, se pojavljajo na vseh treh področjih.

**Ključne besede:** interno komuniciranje, instrumenti internega komuniciranja, cilji internega komuniciranja.

## 1 Uvod

Interno komuniciranje je pogoj za delovanje katerekoli organizacije. Kljub tako evidentno pomembni vlogi pa se sistematičnega raziskovanja internega komuniciranja raziskovanci le redko lotevajo.

K raziskovanju komuniciranja v podjetju je mogoče pristopiti z različnih perspektiv. Prevladuje pogled na interno komuniciranje kot instrument doseganja dobrega počutja in zadovoljstva zaposlenih, kar je posebno vidno v delih avtorjev, ki izhajajo iz področja odnosov z javnostmi (Jenkins, 1998; Kitchen, 1997). V tem duhu se interno komuniciranje obravnava kot komuniciranje z notranjo javnostjo.

Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja z zaposlenimi in je v funkciji upravljanja in vodenja podjetja. Njegov cilj je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na celotno podjetje. Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj informirani in poznajo cilje podjetja, vedo, kje je njihovo mesto v hierarhiji podjetja in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju ciljev podjetja (Kitchen, 1997).

Ahmed in Rafiq (2003) opozarjata, da morajo v podjetjih zaposlenim pojasniti, kako izvajajo interno komuni-

ciranje in kakšen pomen imajo interni odnosi za njihov obstoj.

Kelly (2000) poudarja, da vodstvo podjetja uporablja interno komuniciranje kot orodje za motiviranje zaposlenih in za vplivanje na njihovo obnašanje. Bak, Vogt, George in Greentree (1995) pa pišejo, da lahko z internim komuniciranjem zaposlene prepričamo, da je njihovo delo enako pomembno kot delo nadrejenih in jih opogumimo h komunikaciji z njimi. Vse to pa lahko, kot trdi Jenkins (1998), v podjetju dosežejo z izgrajevanjem občutka pripadnosti, ki poteka skozi sodelovanje pri odločitvah. Zaposleni, ki imajo možnost sodelovanja in imajo občutek, da njihova mnenja upoštevajo, so pri delu bolj učinkoviti in motivirani.

Najpomembnejša skrb vseh komunikacijskih interakcij v podjetju zmanjšanje nesigurnosti zaposlenih, Tourish in Hargie (1998) pa ugotavljata, da je slab pretok informacij med zaposlenimi pomemben vir njihove nesigurnosti, nesigurnost pa znižuje njihovo motivacijo. Wilson in Malik (1995; v Tourish in Hargie 1998) navajata številne avtorje, ki menijo, da je potreba po informacijah največja, kadar je nesigurnost velika. Dobre interne komunikacije, ki posredujejo jasne in točne informacije, pa so najboljše sredsvo za znižanje nesigurnosti. V takšnem ozračju se

lahko zaposleni bolj posvetijo svojemu delu, zaključujeta Tourish in Hargie (1998).

Značilnosti medosebnega komuniciranja v podjetju so pomembne pri doseganju dolgoročne lojalnosti, prilagajanja, zaupanja in vzajemnosti (Olkkonen, Tikkanen in Alajoutsijarvi, 2000). Zato mora proces komuniciranja v podjetju vključevati instrumente, ki vzpodbujajo odprtost, dialog in poštenost (Henderson in McAdam, 2003).

Interno komuniciranje pa, razen, da socializira zaposlene v kulturo podjetja, omogoča izvajanje pravil in predpisov in usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Vodje oskrbuje s povratnimi informacijami o ustreznosti komuniciranja in o stanju v podjetju. Takšen pogled na interno komuniciranje podajajo avtorji v nadaljevanju.

Fletcher (1999) pravi, da so interno komuniciranje, vodstvo in zaposleni trije dejavniki, ki so ključnega pomena za uspeh kateregakoli podjetja. Prav tako poudari, da je učinkovito interno komuniciranje ključnega pomena za dobiti vsakega podjetja.

Kitchen in Daly (2002) ugotavljata, da so zaposleni bolj učinkoviti, če imajo možnost sodelovanja v podjetju. Sodelujejo pa lahko samo, kadar so dobro informirani. Tourish in Hargie (1998) pa navajata, da si zaposleni želijo biti popolno informirani o ključnih dejstvih, ki zadevajo njihovo podjetje in izkazujejo hvaležnost, če so tega deležni.

Davenport in Prusak (1998; povz. po Lim in Klobas, 2000) v tem duhu zapišeta, da so predani zaposleni in njihovo znanje edini sredstvi podjetja, ki jih konkurenti ne morejo posnemati in zato edinstveni sredstvi konkurenčnih prednosti. Omenjeni trditvi je potrebno razumeti bolj v duhu poudarjanja pomembnosti problematike, saj resne kritike ne bi prenesli.

Prav tako korektno ugotavlja Fletcher (1999), da je sposobnost ohranjanja zaposlenih enako pomembna kot ohranjanje odjemalcev. Podjetja ne morejo doseči lojalnosti odjemalcev brez lojalnosti zaposlenih. Hkrati lojalnost zaposlenih prihrani denar in povečuje kompetentnost. Zato obstaja pozitiven odnos med zadovoljstvom zaposlenih in produktivnostjo ter dobičkonosnostjo podjetja.

Komunikacija med zaposlenimi je bistvenega pomena za uspešnost poslovanja. Zaposleni opazujejo dogajanje okoli sebe in sprejemajo informacije iz okolja, kar pomaga vodstvu in zaposlenim, da bolje opravljajo svoje delo (Bovee in Thill, 2000).

Različna podjetja različno pristopajo k internemu komuniciranju. Dejavniki, ki jih pri tem upoštevajo so: tip podjetja, velikost podjetja, organizacijska kultura, vodstvena struktura, finančni resursi, zaposleni in stabilnost oz. spremenljivost okolja podjetja (Kitchen in Daly, 2002).

Harnesk (2004) pa opozarja na problematiko merjenja internega komuniciranja. Pravi, da je obseg internega komuniciranja mogoče meriti s številom poslanih elektronske pošte in medosebnih srečanj, vendar nam le-to daje omejene informacije, saj ne poznamo vsebine sporočil. Bolj kakovostne podatke lahko zberemo z raziskavami vedenja, vendar nam tudi te ne omogočajo celostnega pogleda na situacijo. Individualni intervjuji nam lahko razkrijejo individual-

na mnenja, vendar moramo pri tem upoštevati še druge relevantne dejavnike.

V literaturi se, razen funkcije doseganja dobrega počutja v organizaciji, redko omenjajo druge funkcije internega komuniciranja. Interno komuniciranje je namreč nujno za opravljanje del in nalog zaposlenih, za dajanje in dobivanje navodil kdaj, kako in kdo naj opravlja posamezna opravila. Prav tako je neraziskan stroškovni vidik internega komuniciranja in področje uporabe instrumenov internega komuniciranja.

To je bilo izhodišče za izvedbo raziskave, ki bi osvetlila nekatera področja internega komuniciranja, ki jih v literaturi redkeje zasledimo. Osnovni namen naše raziskave je bil ugotoviti (a) katere instrumente internega komuniciranja v podjetjih uporabljajo, (b) kako pogosto uporabljajo posamezen instrument internega komuniciranja in (c) kakšno pomembnost pripisujejo posameznim ciljem internega komuniciranja. Prav tako nas je zanimalo ali obstajajo po navedenih področjih razlike med malimi in velikimi podjetji.

## 2 Opis metode, vzorca in uporabljenega instrumenta

### Vzorec

Osnovno populacijo podjetij, iz katere je bil izbran vzorec, so predstavljala podjetja v Sloveniji, ki se ukvarjajo s pridobitno dejavnostjo in imajo več kot pet zaposlenih.

Po načelu slučajnega izbora je bilo izbranih 50 podjetij s 5 do 50 zaposlenih in 50 podjetij z 51 in več zaposlenimi. Naslovnik v izbranih podjetjih je bil glavni direktor oz. eden njegovih sodelavcev, ki je v podjetju zadolžen za oblikovanje in izvajanje nalog komuniciranja.

### Instrument

Za zbiranje podatkov smo v raziskavi uporabili vprašalnik, ki je vseboval dve področji:

(a) 20 instrumentov internega komuniciranja:

1. *interni časopis, bilten;*
2. *priročniki, navodila za zaposlene;*
3. *letna poročila, finančna poročila za zaposlene;*
4. *interne konference;*
5. *oglasna deska;*
6. *nabiralnik predlogov, idej zaposlenih;*
7. *notranje ankete o zadovoljstvu;*
8. *obhodi direktorja med zaposlenimi;*
10. *dan odprtih vrat za zaposlene, njihove družine in upokojenke;*
11. *sestanki, kolegiji;*
12. *okrogle mize za »viharjenje možganov«;*
13. *osebna srečanja »iz oči v oči« z zaposlenimi;*
14. *odprta telefonskega linija;*
15. *elektronska pošta;*
16. *internet;*
17. *intranet;*
18. *interni radio / interna TV;*
19. *avdio vizualna sredstva za interno izobraževanje, predstavitve;*

20. video konference;
21. družabna (neformalna) srečanja.

## (b) 14 ciljev internega komuniciranja

1. dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom;
2. večanje pripadnosti zaposlenih;
3. večanje sposobnosti prilagajanja podjetja spremembam;
4. večanje konkurenčne prednosti podjetja;
5. uveljavitev timskega dela;
6. izboljšanje organizacijske kulture;
7. motiviranje zaposlenih;
8. povečanje produktivnosti zaposlenih;
9. navdušenje zaposlenih;
10. informiranje in izobraževanje zaposlenih;
11. zagotavljanje socialnega miru;
12. ustvarjanje profita;
13. večanje poslovne odličnosti;
14. poznavanje vizije in ciljev podjetja s strani zaposlenih.

V vprašalniku smo pri prvem sklopu uporabljali naslednje navodilo in obliko vprašanja:

Pri vsakem od naštetih instrumentov internega komuniciranja označite z  kako pogosto posamezen instrument uporabljali.

**Legenda: d=dnevno; t=tedensko; m=mesečno, l=letno in n=nikoli.**

| INSTRUMENTI INTERNEGA KOMUNICIRANJA | D | T | M | L | N |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Interni časopis, bilten          |   |   |   |   |   |

Pri drugem sklopu vprašanj pa smo uporabili naslednje navodilo in obliko vprašanja:

Pri vsakem od naštetih ciljev internega komuniciranja označite z  kakšno stopnjo pomembnosti mu pripisujete na lestvici od 1 (ni pomemben) do 5 (zelo pomemben).

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom |   |   |   |   |   |

Vprašalnik je bil poslan z običajno pošto. Respondenti so izpolnjene vprašalnike vračali v priloženih kuvertah, s čimer je bila zagotovljena višja stopnja anonimnosti.

Od 100 poslanih vprašalnikov je pravilno izpolnjeni vprašalnik vrnilo 78 podjetij. Od tega je bilo 54% podjetij z 5 do 50 zaposlenimi in 46% podjetij z več kakor 50 zaposlenimi. Vprašalnik je izpolnilo 46% glavnih direktorjev, 24% pomočnikov direktorjev in 30% vodij oddelkov.

## Hipoteze

V raziskavi smo preverjali tri hipoteze:

- **H1:** Med podjetji s 5 do 50 zaposlenimi in podjetji z 51 in več zaposlenimi ni razlike glede uporabe instrumentov internega komuniciranja (velika in mala podjetja uporabljajo identične instrumente internega komuniciranja).

- **H2:** Med podjetji s 5 do 50 zaposlenimi in podjetji z 51 in več zaposlenimi ni razlike glede pogostosti uporabe instrumentov internega komuniciranja (velika in mala podjetja identične instrumente internega komuniciranja uporabljajo enako pogosto).
- **H3:** Med podjetji s 5 do 50 zaposlenimi in podjetji z 51 in več zaposlenimi ni razlike glede ocene pomembnosti ciljev internega komuniciranja.

## 3 Rezultati

### Uporaba instrumentov notranjega komuniciranja

Pogostost uporabe instrumentov notranjega komuniciranja je prikazana v tabeli 1. Instrumenti so razvrščeni glede na pogostost dnevne uporabe.

Glede na dnevno uporabo instrumentov internega komuniciranja prevladujeta elektronska pošta in internet. Na tretjem mestu dnevne uporabe se nahaja odprta telefonska linija. Glede na tedensko uporabo instrumentov internega komuniciranja prevladujejo sestanki in kolegiji. Temu sledijo obhodi direktorja in uporaba oglasne deske. Mesečno se najpogosteje uporabljajo interni časopisi, tesno jim sledijo sestanki in kolegiji, tretje mesto pa si delijo avdio-vizualna sredstva, okrogla miza za viharjenje možganov in družabna srečanja. Glede na letno uporabo prevladujejo družabna srečanja. Sledijo jim letna in finančna poročila in notranje ankete o zadovoljstvu. Med orodji, ki jih v podjetjih nikoli ne uporabljajo prevladujeta interni radio in televizija, sledijo video konference in dnevi odprtih vrat.

Za preverjanje prve hipoteze smo pogostost uporabe orodij notranjega komuniciranja prikazali ločeno za podjetja s 5 do 50 zaposlenimi (slika 1) in podjetja z več kot 51 zaposlenimi (slika 2). Orodja smo razvrstili glede na dnevno uporabo.

Glede na dnevno uporabo instrumentov internega komuniciranja prevladuje elektronska pošta, sledita ji internet in obhodi direktorja. Tedensko se najpogosteje uporabljajo sestanki in kolegiji. Sledijo jim obhodi direktorja in uporaba oglasne deske. Mesečno se najpogosteje uporabljajo sestanki in kolegiji, sledijo jim družabna srečanja. Na tretjem mestu najdemo interne konference. Glede na letno uporabo prevladujejo družabna srečanja, sledijo letna in finančna poročila ter uporaba avdio vizualnih sredstev. V malih podjetjih nikoli ne uporabljajo intraneta in video konferenc. Zelo redko uporabljajo interni radio in televizijo, interne časopise in biltene ter nabiralniške predgov.

Glede na dnevno uporabo instrumentov internega komuniciranja prevladujeta v velikih podjetjih elektronska pošta in internet. Sledi uporaba intraneta in odprte telefonske linije. Tedensko najpogosteje uporabljajo sestanke in kolegije, sledijo obhodi direktorja in uporaba oglasne deske. Mesečno najpogosteje uporabljajo interne časopise in biltene, audio vizualna sredstva ter osebna srečanja. Glede na letno uporabo prevladujejo družabna srečanja.

Tabela 1: Pogostost uporabe instrumentov notranjega komuniciranja v vseh podjetjih

|    | INSTRUMENTI<br>INTERNEGA<br>KOMUNICIRANJA  | DNEVNO |                          | TEDENSKO |             | MESEČNO |             | LETNO |             | NIKOLI |             | SKUPAJ |            |
|----|--|--------|--------------------------|----------|-------------|---------|-------------|-------|-------------|--------|-------------|--------|------------|
|    |  | F      | %                        | F        | %           | F       | %           | F     | %           | F      | %           | N      | %          |
|    |  | 1      | <i>Elektronska pošta</i> | 72       | <b>92,3</b> | 2       | <b>2,6</b>  | 0     | <b>0</b>    | 0      | <b>0</b>    | 4      | <b>5,1</b> |
| 2  | <i>Internet</i>                            | 61     | <b>78,2</b>              | 7        | <b>9,0</b>  | 5       | <b>6,4</b>  | 0     | <b>0</b>    | 5      | <b>6,4</b>  | 78     | 100        |
| 3  | <i>Odprta tel. linija</i>                  | 37     | <b>47,4</b>              | 6        | <b>7,7</b>  | 1       | <b>1,3</b>  | 0     | <b>0</b>    | 34     | <b>43,6</b> | 78     | 100        |
| 4  | <i>Obhodi direktorja</i>                   | 29     | <b>37,2</b>              | 31       | <b>39,8</b> | 9       | <b>11,5</b> | 5     | <b>6,4</b>  | 4      | <b>5,1</b>  | 78     | 100        |
| 5  | <i>Osebna srečanja "iz oči v oči"</i>      | 24     | <b>30,7</b>              | 17       | <b>21,8</b> | 18      | <b>23,1</b> | 13    | <b>16,7</b> | 6      | <b>7,7</b>  | 78     | 100        |
| 6  | <i>Intranet</i>                            | 20     | <b>25,7</b>              | 4        | <b>5,1</b>  | 4       | <b>5,1</b>  | 0     | <b>0</b>    | 50     | <b>64,1</b> | 78     | 100        |
| 7  | <i>Oglasna deska</i>                       | 16     | <b>20,5</b>              | 27       | <b>34,6</b> | 9       | <b>11,5</b> | 1     | <b>1,3</b>  | 25     | <b>32,1</b> | 78     | 100        |
| 8  | <i>Sestanki, kolegiji</i>                  | 11     | <b>14,1</b>              | 43       | <b>55,1</b> | 20      | <b>25,6</b> | 3     | <b>3,9</b>  | 1      | <b>1,3</b>  | 78     | 100        |
| 9  | <i>Priročniki, navodila za zaposlene</i>   | 7      | <b>9,0</b>               | 15       | <b>19,2</b> | 14      | <b>17,9</b> | 19    | <b>24,4</b> | 23     | <b>29,5</b> | 78     | 100        |
| 10 | <i>Nabiralnik predlogov, idej</i>          | 7      | <b>9,0</b>               | 5        | <b>6,4</b>  | 16      | <b>20,5</b> | 1     | <b>1,3</b>  | 49     | <b>62,8</b> | 78     | 100        |
| 11 | <i>Audio vizualna sredstva</i>             | 2      | <b>2,6</b>               | 4        | <b>5,1</b>  | 19      | <b>24,4</b> | 22    | <b>28,2</b> | 31     | <b>39,7</b> | 78     | 100        |
| 12 | <i>Letna poročila, finančna poročila</i>   | 2      | <b>2,6</b>               | 2        | <b>2,6</b>  | 16      | <b>20,5</b> | 35    | <b>44,9</b> | 23     | <b>29,4</b> | 78     | 100        |
| 13 | <i>Interni radio/interna TV</i>            | 2      | <b>2,6</b>               | 1        | <b>1,3</b>  | 0       | <b>0</b>    | 0     | <b>0</b>    | 75     | <b>96,1</b> | 78     | 100        |
| 14 | <i>Okrogla miza za vibarjenje možganov</i> | 1      | <b>1,3</b>               | 8        | <b>10,3</b> | 19      | <b>24,3</b> | 8     | <b>10,3</b> | 42     | <b>53,8</b> | 78     | 100        |
| 15 | <i>Notranje ankete o zadovoljstvu</i>      | 1      | <b>1,3</b>               | 1        | <b>1,3</b>  | 8       | <b>10,3</b> | 25    | <b>32,0</b> | 43     | <b>55,1</b> | 78     | 100        |
| 16 | <i>Interne konference</i>                  | 0      | <b>0</b>                 | 12       | <b>15,4</b> | 16      | <b>20,5</b> | 21    | <b>26,9</b> | 29     | <b>37,2</b> | 78     | 100        |
| 17 | <i>Video konference</i>                    | 0      | <b>0</b>                 | 3        | <b>3,9</b>  | 3       | <b>3,9</b>  | 6     | <b>7,6</b>  | 66     | <b>84,6</b> | 78     | 100        |
| 18 | <i>Interni časopis</i>                     | 0      | <b>0</b>                 | 1        | <b>1,3</b>  | 21      | <b>26,9</b> | 12    | <b>15,4</b> | 44     | <b>56,4</b> | 78     | 100        |
| 19 | <i>Družabna (neposredna) srečanja</i>      | 0      | <b>0</b>                 | 1        | <b>1,3</b>  | 19      | <b>24,4</b> | 52    | <b>66,7</b> | 6      | <b>7,6</b>  | 78     | 100        |
| 20 | <i>Dan odprtih vrat</i>                    | 0      | <b>0</b>                 | 0        | <b>0</b>    | 1       | <b>1,3</b>  | 22    | <b>28,2</b> | 55     | <b>70,5</b> | 78     | 100        |

nja, sledijo letna in finančna poročila ter notranje ankete. Med orodji, ki jih v velikih podjetjih nikoli ne uporabljajo, prevladujeta interni radio in televizija, sledijo video konference in dnevi odprtih vrat.

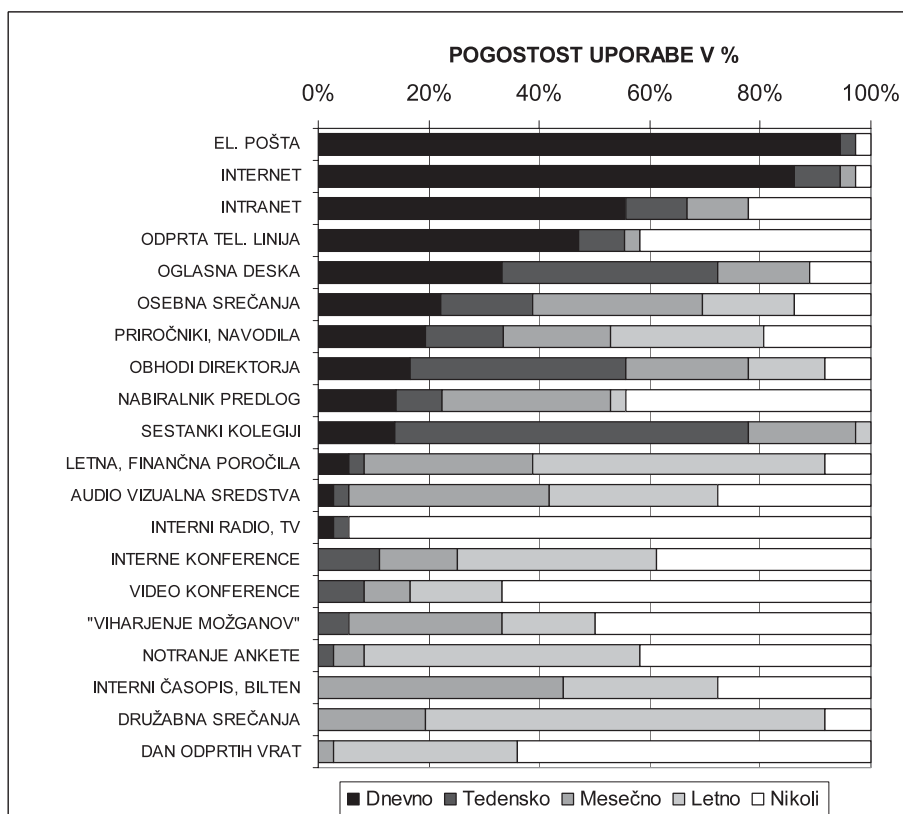
Ugotovimo lahko, da obstajajo razlike pri uporabi vrste instrumentov internega komuniciranja in pogostostjo uporabe le-teh med velikimi in malimi podjetji. Zato prvo in drugo trditev zavrnamo. Razlike obstajajo delno zaradi lastnosti posameznih orodij, ki se razlikujejo glede učinkovitosti v večjih ali manjših skupinah, delno zaradi same narave poslovanja, ki se razlikuje med velikimi in malimi podjetji. Vsekakor v malih podjetjih pogosteje uporabljajo govorno komuniciranje, ki je bolj učinkovito in omogoča takojšnje povratne informacije. V velikih podjetjih uporabljajo sodobnejša sredstva komuniciranja, ki dosejajo večjo število prejemnikov. V velikih podjetjih tako velikokrat zasledimo izostanek osebnega komuniciranja, kar zmanjšuje uspešnost komuniciranja. Intranet in elektronska pošta, sicer omogočajo dvosmerno komuniciranje, ne omogočajo pa osebnega stika in prepoznavanja nebesednih znakov komuniciranja.

Pri obeh skupinah podjetij smo ugotavljali, kakšno pomembnost pripisujejo posameznim ciljem internega komuniciranja. Povprečne ocene prikazujeta sliki 3 in 4.

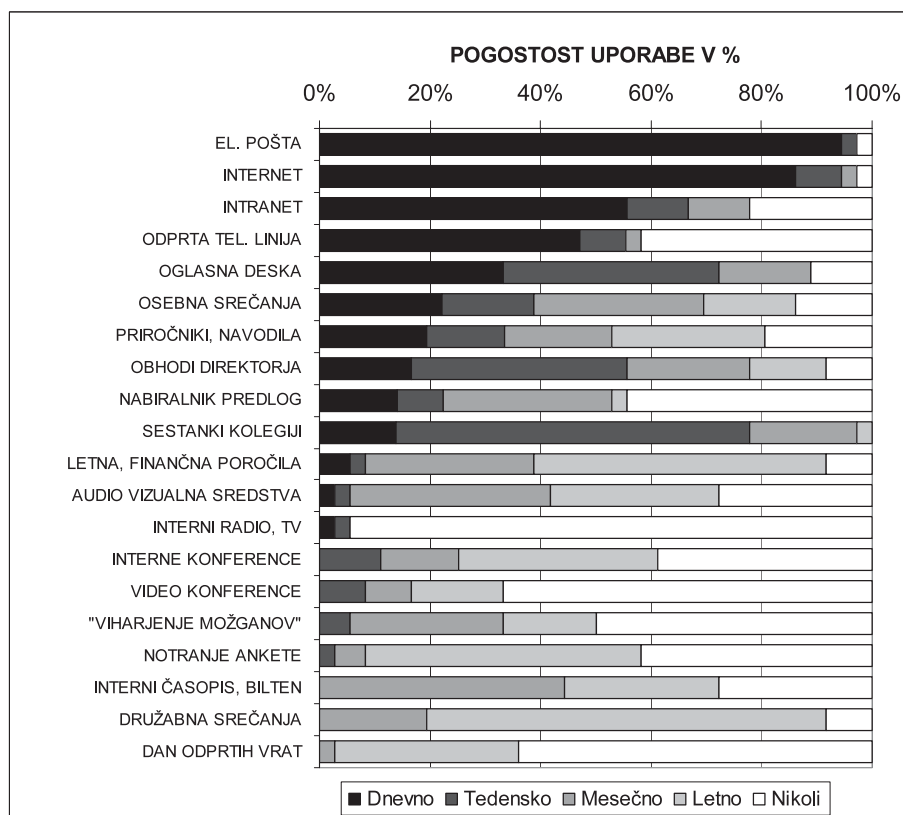
V skupini malih podjetij so največji pomen pripisali cilju »ustvarjanje profita«. Temu cilju po pomembnosti sledita cilja »večanje poslovne odličnosti« in »večanje konkurenčne prednosti«. Najmanj pomembna cilja sta »zagotavljanje socialnega miru« in »navdušenje zaposlenih«. Poudariti je potrebno, da so vsi naštetih cilji dosegli povprečno oceno več kot 3. Cilji »informiranje zaposlenih«, »motiviranje zaposlenih«, »večanje produktivnosti« in »krepitev pripadnosti zaposlenih« so glede na povprečno vrednost pomembnosti cilja uvrščeni na sredino.

Drugače so cilje po pomembnosti razvrstili v velikih podjetjih.

V velikih podjetjih so kot najpomembnejše cilje ovrednotili »večanje poslovne odličnosti« in »večanje pripadnosti zaposlenih«. »Pripadnost zaposlenih« je vsekakor pogoj za gradnjo dolgoročne pripadnosti odjemalcev in izredno pomembna kategorija doseganja poslovne odličnosti in uspešnosti. Visoko je ocenjena tudi »produktivnost zaposlenih« in »motiviranje« ter »krepitev organiza-



Slika 1: Pogostost uporabe instrumentov internega komuniciranja v malih podjetjih



Slika 2: Pogostost uporabe instrumentov internega komuniciranja v velikih podjetjih

cijske kulture«. Podjetja se očitno zavedajo, da so v današnjem času aktivnosti v podjetju, ki prispevajo k humanim medčloveškim odnosom in zadovoljstvu zaposlenih temelj, iz katerega bi morali izhajati managerji, ki želijo preživeti in voditi v času stalnih sprememb. Večja uspešnost podjetja se lahko doseže, če so zaposleni v podjetju motivirani in pripravljeni osebne cilje poistovetiti s cilji in interesi podjetja. Zato je poznavanje vizije in ciljev podjetja s strani zaposlenih izredno pomembno.

## 4 Razprava

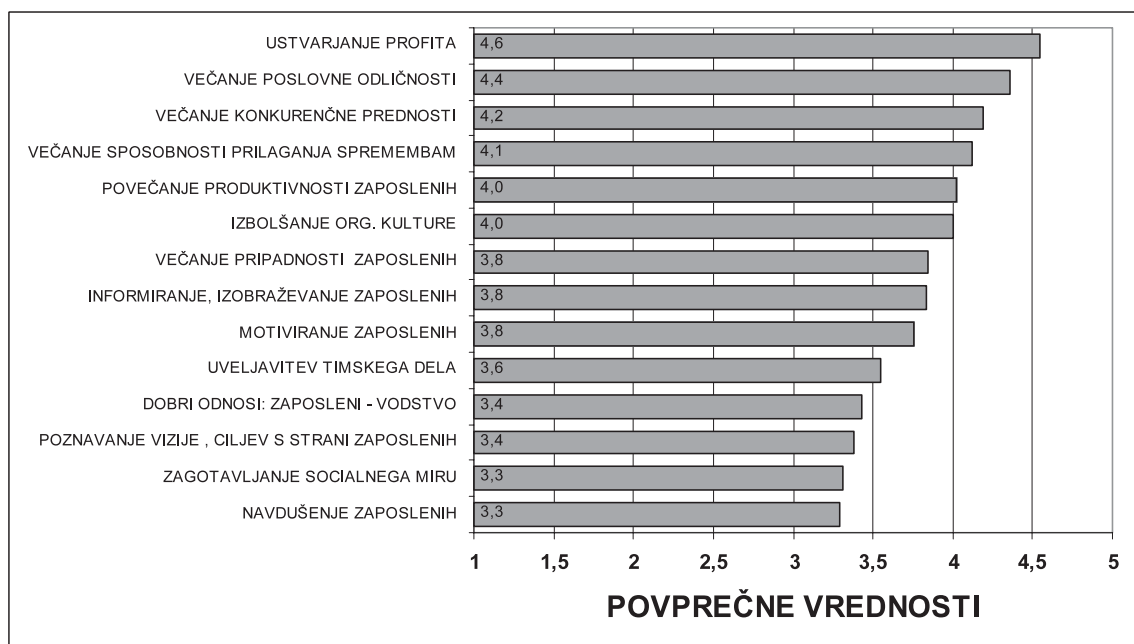
Na osnovi rezultatov ugotavljamo, da obstajajo razlike pri uporabi vrst orodij internega komuniciranja med velikimi in malimi podjetji. Zato smo prvo hipotezo (*H1: Med podjetji s 5 do 50 zaposlenimi in podjetji z 51 in več zaposlenimi ni razlike glede uporabe instrumentov internega komuniciranja*) zavrnil. Tudi glede pogostosti uporabe orodij internega komuniciranja obstajajo razlike med velikimi in malimi podjetji, zato smo zavrnil tudi drugo hipotezo (*H2: Med podjetji s 5 do 50 zaposlenimi in podjetji z 51 in več zaposlenimi ni razlike glede pogostosti uporabe instrumentov internega komuniciranja*). Razlike obstajajo zaradi lastnosti posameznih orodij, ki se razlikujejo glede učinkovitosti v okolju z več ali manj osebami, delno pa zaradi narave poslovanja, ki se razlikuje med velikimi in malimi podjetji. Na splošno v velikih podjetjih komunicirajo s širšo paleto orodij internega komuniciranja kot v majhnih.

Različna sredstva moderne tehnologije (elektronska pošta, internet) se uporabljajo najpogosteje v obeh skupinah podjetij. Pri obeh skupinah podjetij se med prvimi šestimi orodji po dnevni uporabi nahajajo tudi odprta telefonska linija in osebna srečanja »iz oči v oči«. Ta se upo-

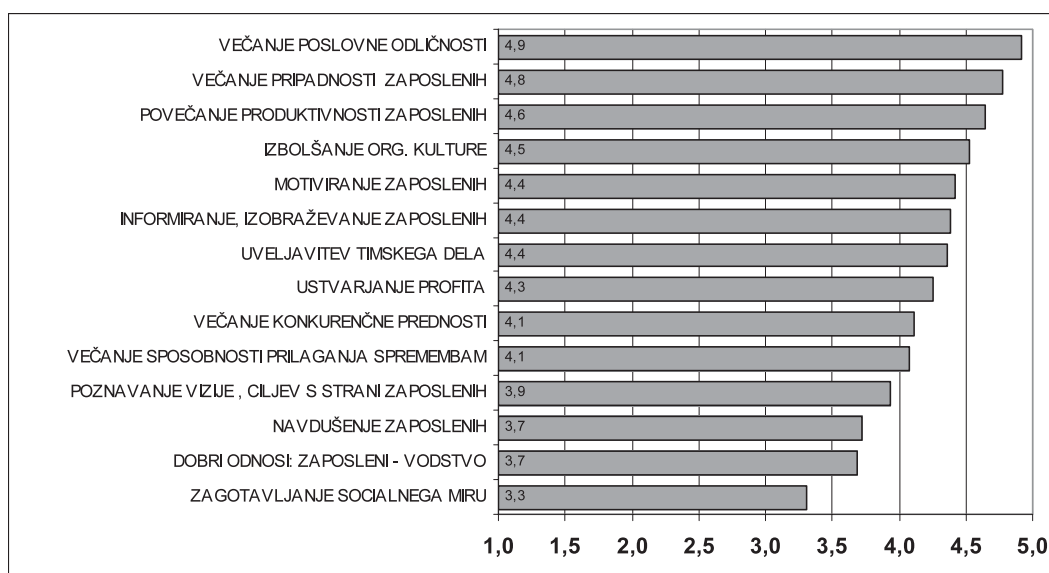
rabljajo pogosteje (dnevno) v malih podjetjih, kar je zaradi manjšega števila zaposlenih razumljivo in lažje izvedljivo. Razlika med skupinama podjetij pa je, da v velikih podjetjih dnevno pogosteje uporabljajo še intranet in oglasne deske. V malih podjetjih se dnevno pogosteje kot v velikih uporabljajo obhodi direktorja, sestanki in kolegiji. Oboje je lažje izvedljivo pri manjšem številu zaposlenih. V velikih podjetjih zaradi večjega števila zaposlenih in v primeru dislociranosti enot uporabljajo tudi video konference, ki jih v malih podjetjih sploh ne uporabljajo. Prav tako v malih podjetjih ne uporabljajo intraneta. V velikih podjetjih pogosteje kot v malih izdajajo priročnike in navodila za zaposlene ter posredujejo finančna poročila. V malih podjetjih pa pogosteje kot v velikih uporabljajo »viharjenje možganov«, pogosteje izvajajo notranje ankete o zadovoljstvu zaposlenih ter prirejajo družabna srečanja.

Tretjo trditev (*H3: Podjetja s 5 do 50 zaposlenimi in podjetja z 51 in več zaposlenimi se glede ocene pomembnosti ciljev internega komuniciranja ne razlikujejo*) v celoti zavrnilo, saj mala podjetja pripisujejo največjo težo ciljem, ki poudarjajo predvsem finančni rezultat, medtem ko velika podjetja pripisujejo največji pomen pripadnim in motiviranim, dobro informiranim zaposlenim, ki pripomorejo k večanju poslovne odličnosti in izboljševanju organizacijske kulture. Ti rezultati kažejo na bistvene razlike v pojmovanju funkcije internega komuniciranja med velikimi in malimi podjetji.

V raziskavi se je pokazalo, da se predvsem v velikih podjetjih zavedajo, da je namen sodobnih internih komunikacij informirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih vzpodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kakovosti, utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter oblikovati in utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo.



Slika 3: Povprečne ocene pomembnosti ciljev internega komuniciranja v malih podjetjih



Slika 4: Povprečne ocene pomembnosti ciljev internega komuniciranja v velikih podjetjih

## Literatura

- Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*; **37** (9): 1177-1186.
- Bak, C.A., Vogt, L.H., George W.R., & Greentree, R.I. (1995). Management by team-an innovative tool for running a service organization through internal marketing. *Logistics Information Management*; **8** (4): 12-18.
- Bovee, C.L. & Thill, J.V. (2000). *Excellence in Business Communication*. Fifth edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Collison, C. & Mackenzie, A. (1999). The power of story in organizations. *Journal of Workplace Learning*; **11** (1): 38-40.
- Davenport, T.H., Prusak, L., 1998, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Fletcher, M. (1999). The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation. *A team performance management: An international journal*; **5** (5): 150-163.
- Harnesk, R. (2004). Partnership with internal customers - a way to achieve increased commitment. *The TQM Magazine*; **16** (1): 26-32.
- Henderson, J. & McAdam, R. (2003). Adopting a learning-based approach to improve internal communications. *International Journal of Quality & Reliability Management*; **20** (7): 774-794.
- Jefferies, F. (1998). *Public Relations*. London: Pitman publishing.
- Kelly, D. (2000). Using vision to improve organisational communication. *Leadership & Organization Development Journal*; **21** (2): 92-101.
- Kitchen, P.J. (1997). *Public Relations: Principles and Practise*. London: International Thomson Business Press.
- Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*; **7** (1): 46-53.
- Lim, D. & Klobas, J. (2000). Knowledge management in small enterprises. *The Electronic Library*; **18** (6): 420-433.
- Olkkonen, R., Tikkanen H. & Alajoutsijarvi, K. (2000). The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*; **38** (6): 403-409.
- Tourish, D. & Hargie, O. (1998). Auditing staff-management communication in schools: a framework for evaluating performance. *International Journal of Educational Management*; **12** (4): 176-182.
- Wilson, D.O. & Malik, S.D. (1995). Looking for a few good sources: communication linkages of first-line managers. *The Journal of Business Communication*; **32** (1): 31-48.

### dr. Damijan Mumel, izr. prof.

Zaposlen na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru.

Doktoriral je iz psihologije. Na dodiplomskem in podiplomskem študiju predava vsebine iz področja vedenja porabnikov, poslovnega komuniciranja in komuniciranja v marketingu, kjer se je usmeril predvsem na oglaševanje in odnose z javnostmi. Je tudi nosilec in izvajalec predmeta Interaktivno komuniciranje na podiplomskem študiju Ekonomske fakultete v Zagrebu.

### Andreja Buneto, univ. dipl. ekon.

Pod mentorstvom dr. Damijana Mumela je diplomirala s temo »Interno komuniciranje v podjetjih«. 1 let je bila zaposlena kot direktorica prodaje, z letom 2006 pa kot direktorica podjetja A2S v Celju. Pri svojem delu se vsakodnevno srečuje z internim komuniciranjem. Trenutno je študentka podiplomskega študija Management.

### Tina Virt, univ. dipl. ekon.

Pod mentorstvom dr. Damijana Mumela je diplomirala na Ekonomsko-poslovni fakulteti. Za diplomsko nalogo z naslovom »Analiza prepoznavnosti tiskanih oglasov« je bila nagrajena v okviru projekta Naj podjetniške diplomske naloge v študijskem letu 2003/2004, ki ga izvaja Zavarovalnica Maribor. Prav tako je sodelovala pri pripravi študijskega gradiva z vsebinami iz področja komuniciranja v marketingu in poslovnega komuniciranja.