



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator podjetništva in trženja

**INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU
AMT PROJEKT d.o.o.**

Mentorica: Ana Peklenik, prof. slov.
Lektorica: Metka Bartol, prof. slov.

Kandidatka: Petra Bergant

Kranj, december 2018

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik za vso strokovno pomoč, podporo in spodbudo pri pisanju diplomske naloge.

Hvala podjetju AMT Projekt d.o.o., da sem lahko naredila raziskavo o internem komuniciranju. Prav tako se zahvaljujem direktorju Tomažu Ambrožiču, da si je vzel čas za intervju.

Zahvaljujem se tudi gospe Metki Bartol za lektoriranje diplomske naloge.

Zahvala gre tudi moji družini in partnerju, ki so mi stali ob strani ves čas študija in izdelave diplomske naloge.

IZJAVA

»Študentka Petra Bergant izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof. slov.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne 10. 12. 2018

Podpis: _____

POVZETEK

Komunikacija znotraj podjetja je pomembna za njegovo uspešnost na trgu, doseganje ciljev ter lažje reševanje težav, zato smo to področje raziskovali tudi v podjetju AMT Projekt d.o.o. Diplomsko nalogo smo razdelili v dva dela.

V prvem, teoretičnem delu smo opredelili komuniciranje, predstavili vrste komuniciranja ter podrobneje opisali interno komuniciranje. Zanimalo nas je, kakšen je namen in kateri so cilji internega komuniciranja, kakšne so posledice slabe komunikacije, katere vrste internega komuniciranja poznamo ter katera orodja uporabljamo za komunikacijo znotraj podjetja. V prvem delu smo predstavili tudi podjetje AMT Projekt d.o.o.

V drugem, raziskovalnem delu smo s pomočjo anonimne ankete, ki smo jo razdelili med zaposlene v podjetju, ugotavljali, kakšna je interna komunikacija v podjetju. Zanimalo nas je, ali so zaposleni zadovoljni s komunikacijo in odnosi v podjetju, kako poteka komunikacija med sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi in vodstvom.

Na koncu smo analizo raziskave predstavili tudi direktorju podjetja, s katerim smo opravili intervju. Skupaj z njegovimi odgovori smo zapisali sklep, predstavili ugotovitve ter predlagali nekatere izboljšave.

KLJUČNE BESEDE

- komuniciranje
- interna komunikacija
- orodja internega komuniciranja
- medsebojni odnosi

ABSTRACT

Internal communication is important for market performance, achieving goals and for problem solving. We were investigated internal communication in AMT Projekt d.o.o. We divided the diploma work into two parts.

In the first theoretical part, we defined communicate, present the types of communication, and describe the internal communication. We were interested in what the purpose is and what are the goals of internal communication, what are the consequences poor communication, what kind of internal communication we know, and which tools we use for internal communication. In the first part we also presented the company with what AMT Projekt d.o.o. is working on and what tools it uses in communication.

In the second research work, we used an anonymous survey, which we divided between employees in the company were aware of the internal communication in the company. We were interested in either employees are satisfied with the communication and relationships in the company how the communication between the colleagues, superiors, donors and management.

In the end, we also presented the analysis of the research to the manager of the company with whom we carried out interview and along with his answers written a conclusion, presented the finding and proposed some improvements for better communication in the company.

KEYWORDS

- communication
- internal communication
- internal communication tools
- interpersonal relations

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	2
2	KOMUNICIRANJE	3
2.1	Opredelitev komuniciranja.....	3
2.2	Poslovno komuniciranje	3
2.3	Vrste poslovnega komuniciranja.....	3
3	INTERNO KOMUNICIRANJE.....	4
3.1	Namen internega komuniciranja.....	4
3.2	Cilji internega komuniciranja.....	4
3.3	Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih	5
3.4	Posledice slabega internega komuniciranja.....	6
3.5	Vrste internega komuniciranja	7
3.5.1	Formalno in neformalno komuniciranje.....	7
3.5.2	Medosebno in posredno komuniciranje	7
3.6	Orodja internega komuniciranja.....	8
3.6.1	Pisna orodja internega komuniciranja.....	8
3.6.2	Ustna orodja internega komuniciranja	8
3.6.3	Elektronska orodja internega komuniciranja	9
3.7	Uspešno in učinkovito interno komuniciranje	9
3.7.1	Uspešno interno komuniciranje	9
3.7.2	Učinkovito interno komuniciranje.....	10
3.7.3	Dejavniki učinkovitega in uspešnega komuniciranja	10
3.8	Ovire v internem komuniciranju	11
3.8.1	Organizacijske ovire.....	11
3.8.2	Individualne ovire	11
3.8.3	Premagovanje ovir v internem komuniciranju	12
4	KOMUNIKACIJA V PODJETJU AMT PROJEKT D.O.O.	13
4.1	Predstavitev podjetja AMT Projekt d.o.o.....	13
4.2	Tehnologije proizvodnje	14
4.3	Prodajni program.....	14
4.3.1	Proizvodi za izgradnjo komunalne infrastrukture	14
4.3.2	Nadzemne in prevozne cisterne za nemški trg	16
4.3.3	Cisterne za ladje/barke (italijanski trg).....	16
4.3.4	Poliestrski deli za program marin	17
4.3.5	Premaz proti pokanju in za označevanje lesa – woodpol.....	17
4.4	Interno komuniciranje v podjetju AMT Projekt d.o.o.....	18

4.4.1	Orodja internega komuniciranja v podjetju AMT Projekt d.o.o.	19
5	RAZISKAVA O INTERNEM KOMUNICIRANJU V PODJETJU AMT PROJEKT D.O.O.....	20
5.1	Anketa med delavci.....	20
5.2	Intervju z direktorjem podjetja AMT Projekt d.o.o.	40
5.3	Povzetek raziskave	44
5.4	Analiza vprašanj brez odgovorov	46
5.5	Predlogi za izboljšanje.....	48
6	ZAKLJUČEK	49
	LITERATURA.....	51

KAZALO SLIK

Slika 1:	Interno komuniciranje	13
Slika 2:	Logotip podjetja AMT Projekt d.o.o.	13
Slika 3:	Proizvodi komunalne infrastrukture.....	16
Slika 4:	Nadzemne in prevozne cisterne.....	16
Slika 5:	Cisterne za ladje/barke	17
Slika 6:	Poliestrski deli za program marin	17
Slika 7:	Woodpol – premaz proti pokanju in za označevanje lesa.....	18
Slika 8:	Organigram podjetja AMT PROJEKT d.o.o.....	18
Slika 9:	Spol anketirancev	21
Slika 10:	Starost anketirancev	22
Slika 11:	Delovno mesto.....	23
Slika 12:	Vzdušje v podjetju (srednja vrednost)	24
Slika 13:	Uspešnost podjetja in dobra komunikacija	24
Slika 14:	Stopnja informiranosti (srednja vrednost).....	25
Slika 15:	Pravočasnost informacij.....	26
Slika 16:	Pridobivanje informacij (povprečja)	27
Slika 17:	Obveščenost v podjetju.....	27
Slika 18:	Kakovost informacij (povprečja)	28
Slika 19:	Razlogi za nezadostno informiranost	28
Slika 20:	Sestanki.....	29
Slika 21:	Pogostost sestankov.....	30
Slika 22:	Odnosi	31
Slika 23:	Vzrok slabih odnosov.....	32
Slika 24:	Razumevanje z vodjo	33
Slika 25:	Povratna informacija	34
Slika 26:	Na koga se obrnete ob nezadovoljstvu	35
Slika 27:	Uspešno delo in zadovoljstvo zaposlenih.....	35
Slika 28:	Konflikti.....	36

Slika 29: Vzroki za konflikte	37
Slika 30: Vpliv konfliktov na uspešnost podjetja.....	38
Slika 31: Način pridobivanja informacij	39
Slika 32: Predlogi za izboljšanje komunikacije.....	39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketirancev	20
Tabela 2: Starost anketirancev	21
Tabela 3: Vzdušje v podjetju	23
Tabela 4: Stopnja informiranosti	25
Tabela 5: Pravočasnost informacij.....	26
Tabela 6: Pogostost sestankov	30
Tabela 7: Odnosi.....	31
Tabela 8: Razumevanje z vodjo	32
Tabela 9: Povratna informacija.....	33
Tabela 10: Na koga se obrnete ob nezadovoljstvu	34
Tabela 11: Konflikti.....	36
Tabela 12: Vpliv konfliktov na uspešnost podjetja	37
Tabela 13: Analiza vprašanj brez odgovorov	48

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V podjetjih je interno poslovno komuniciranje med zaposlenimi izjemnega pomena. V službi preživimo polovico svojega časa, zato je še posebej pomembno, da se s svojimi sodelavci, podrejenimi, nadrejenimi in vodstvom podjetja dobro razumemo. Dobra komunikacija znotraj posameznega podjetja pripomore k uspešnosti, doseganju ciljev podjetja, konkurenčnosti na trgu ter lažjemu reševanju konfliktov in težav, ki se pojavljajo med poslovanjem.

Neuspeh podjetja je prav hitro lahko pred vrati, če so vzdušje, interna komunikacija in odnosi med zaposlenimi v podjetjih slabi. Prav zato se moramo ljudje potruditi za dobro poslovno komunikacijo, dobro organizacijo na delovnem mestu, zaupati sebi in svojim sodelavcem, spoštovati sebe in druge, poskušati čim več sodelovati med seboj ter sprti reševati morebitne težave in konflikte.

V diplomski nalogi bomo predstavili, kako poteka interna komunikacija v podjetju AMT Projekt d.o.o. in kakšni so odnosi med vsemi zaposlenimi, tako v upravi kot tudi v proizvodnji. Vprašali se bomo, ali smo zaposleni s komunikacijo in odnosi zadovoljni. S tem želimo vodstvu podjetja podati predloge za še boljšo interno poslovno komunikacijo.

1.2 CILJI NALOGE

Cilji diplomske naloge so izboljšati interno komunikacijo ter medsebojne odnose med zaposlenimi in njihovo komunikacijo v podjetju AMT Projekt d.o.o., hkrati pa vodstvu podjetja predstaviti obstoječe stanje. Z nalogo želimo doseči, da bi se zaposleni dobro počutili v delovnem okolju, ustvariti trdno prepričanje, da so gonilo podjetja zaposleni, ter zaposlenim dati občutek, da s svojim delom in idejami pripomorejo k uspehu podjetja.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje AMT Projekt d.o.o., ki smo ga izbrali za raziskavo o internem komuniciranju, je proizvajalec in prodajalec izdelkov za izgradnjo komunalne infrastrukture, kot so posode za pitno vodo, deževnico, tehnološke vode iz proizvodnih procesov, kemikalije, lovilci olja in maščob, hišna črpališča ter večja črpališča za odpadne vode, čistilne naprave, vodohrani, posode za vzdrževanje cestne infrastrukture (hranilniki, mešalne naprave, posode za pesek), greznice, jaški (kanalizacijski, vodomerni, armaturni ...).

Podjetje AMT Projekt d.o.o. serijsko izdeluje tudi dele iz poliestra (paluba, lupina, streha) za program marin. Poleg tega proizvaja tudi premaz woodpol, ki se uporablja za označevanje in proti pokanju lesa.

Ponujajo tudi storitve, kot so razne sanacije in montaže na terenu, zagoni ter projektne rešitve. Pri svojem delu uporabljajo različne tehnologije proizvodnje, kot so strojno navijanje, ročni laminat, spray up, vakuum, infuzija).

V podjetju AMT Projekt d.o.o., ki ima proizvodnjo na dveh lokacijah, in sicer v Kostelu ter Lescah, je zaposlenih 29 ljudi (od tega 12 zunanjih sodelavcev). Anketni vprašalnik smo razdelili med vseh 29 oseb.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Težava, ki jo obravnavamo, je slaba komunikacija med zaposlenimi v podjetju AMT Projekt d.o.o., ki se kaže pri vsakodnevnem opravljanju delovnih nalog. Posledice slabe komunikacije v podjetju so pogoste nepotrebne napake pri samem poslovanju in konflikti med zaposlenimi. Veliko stvari je nedorečenih. Večina informacij se izgubi. Pogosto informacije ne pridejo do osebe, ki je odgovorna za določene naloge, oziroma pridejo prepozno.

Predpostavljamo, da bomo ugotovili, da večina zaposlenih v podjetju ocenjuje komunikacijo kot slabo in jo želi izboljšati, saj bi s tem zmanjšali napake in konflikte. Predpostavljamo, da bodo rezultati raziskave pokazali, da je največja slabost podjetja slaba interna komunikacija.

Predpostavljamo, da pri izdelavi teoretičnega dela naloge ne bomo imeli večjih omejitev, saj je na voljo veliko literature o internem poslovnem komuniciranju. Omejitve pričakujemo pri raziskovalnem delu naloge, saj menimo, da bodo zaposleni odgovarjali neiskreno oziroma da bodo zaradi strahu pred razkritjem olepševali odgovore.

1.5 METODE DELA

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in raziskovalni del. Pri pisanju teoretičnega dela smo uporabili opisno metodo in metodo združevanja izsledkov raziskav različnih avtorjev.

Pri raziskovalnem delu diplomske naloge smo uporabili metodo anketiranja s pomočjo vprašalnikov, ki smo jih razdelili med vse zaposlene v upravi in proizvodnji, ter metodo intervjuja, saj smo analizo ankete predstavili direktorju podjetja ter z njim primerjali in komentirali rezultate ankete oziroma odgovore zaposlenih.

2 KOMUNICIRANJE

2.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je pojem, ki ga ljudje uporabljamo vsakodnevno, saj pomeni sporazumevati se. Sporazumevamo se lahko besedno ali nebesedno, se pravi z besedami, ki so izgovorjene, napisane na papir ali pa natipkane na računalnik, ter s slikami, znaki, kretnjami ali gestami, ki predstavljajo nebesedno komunikacijo.

Osnovna dejavnost, ki poteka med ljudmi, je komuniciranje, saj gre za vzpostavljanje stikov med osebami, posredovanje informacij, izmenjavo mnenj, argumentiranje predlogov in predstavitev misli (Kosi in Rom, 2009).

2.2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Poslovno komuniciranje je določanje in doseganje ciljev organizacije. Pomembno je v prav vsaki organizaciji, saj je cilj dobre komunikacije znotraj in zunaj podjetja enak cilju uspešnega poslovanja.

Poslovno komuniciranje poteka v dveh smereh (Možina in drugi, 2004):

- znotraj podjetja (komunikacija s sodelavci, podrejenimi, nadrejenimi in vodstvom podjetja),
- zunaj podjetja (komuniciranje s kupci, dobavitelji, konkurenti itn.).

Dobro poslovno komuniciranje je za organizacije zelo pomembno, saj je, kot navajajo Možina in drugi (2004): »... poslovno komuniciranje temeljno tkivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami.«

2.3 VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Poznamo pet vrst komuniciranja, in sicer (Možina in drugi, 2004):

- interno komuniciranje,
- eksterno komuniciranje,
- krizno komuniciranje,
- tržno komuniciranje,
- multimedijško sporočanje.

V nadaljevanju diplomske naloge bomo podrobneje predstavili interno komuniciranje ter analizirali, kakšna je interna komunikacija v podjetju AMT Projekt d.o.o.

3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Namen, vlogo in cilj internega komuniciranja avtorji, ki pišejo o komunikaciji in medsebojnih odnosih, opredeljujejo različno. Lahko rečemo, da je interno komuniciranje nekakšna identifikacija oziroma poistovetenje vseh zaposlenih s podjetjem in njegovimi cilji ter povezovanje zaposlenih na področju medsebojnih odnosov. Če so zaposleni v organizacijah dobro informirani in imajo dobro komunikacijo med seboj, so bolj motivirani za delo in pozitivno predstavljajo organizacijo. Prav tako so bolj lojalni organizaciji, v kateri so zaposleni.

3.1 NAMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Kot je navedeno v Možina in drugi (2004), so nameni internega komuniciranja naslednji:

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Členitev namenov internega komuniciranja, ki je opisana zgoraj, je zelo široka. Če povzamemo po Mumel (2012), je namen internega komuniciranja preprost, in sicer omogoča obstoj in delovanje organizacije. Prenehanje komunikacije med zaposlenimi v organizacijah bi pomenilo njihov hiter propad.

3.2 CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Cilji internega komuniciranja v organizacijah so različni, saj si jih vsaka organizacija določi sama. Če gledamo na splošno in povzamemo po Mumel (2012), ločimo splošne in konkretne cilje. Splošni cilj je oblikovanje optimalnega sistema internega komuniciranja. Tak sistem bo ob najnižjih možnih vložkih in z uporabo najpreprostejših sistemov komuniciranja omogočal delovanje organizacije. Konkretni cilji internega komuniciranja pa so, kot našteva Gruban (1993), naslednji:

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim);
- dvosmerne oblike komuniciranja;
- afirmirati timsko delo (sestava, struktura, pravila nagrajevanje);
- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili;
- opredeliti in uveljaviti želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije;

- opredeliti vrednote organizacije in jih utrditi v temeljne poslovne politike ter vedenje posameznikov skupin in organizacije;
- opredeliti kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja zadovoljstva ter proučevanja zadovoljstva;
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost (upravljanje organizacijske kulture);
- izboljšati medsebojno komunikacijo in komunikacijo s strankami, predvsem zaposlenih, ki so z njimi v neposrednem stiku;
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije, politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja zaposlenih ter zagotoviti usposabljanja (znanja, veščine, spretnosti);
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrt ...);
- dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov ter sporov.

Prav tako ne moremo mimo dejstva, da so cilji internega komuniciranja pravzaprav navodila za opravljanje delovnih nalog, se pravi: kaj naj delavec dela, kako, kje, kdaj in zakaj naj opravlja svoje delo. V sklop besednega in nebesednega komuniciranja, ki omogoča delovni proces v organizaciji, spadajo dokumenti, kot so: pravilnik o varstvu pri delu, organizacijska navodila, požarna varnost, dokument, ki opredeljuje delovne obveznosti, razne oznake ipd. Cilj je tudi poročanje o delu, kako je bilo opravljeno in ali je bilo ob njem kaj težav ter podobno (Mumel, 2012).

3.3 INTERNO KOMUNICIRANJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom, in sicer v smislu pomembnosti delovnih izkušenj za delovno organizacijo kot celoto, dodelitev in spoznavanje točno določene vloge v podjetju ter zadovoljstvo z opravljanjem določenega dela v podjetju (kakovost opravljenega dela). Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z organizacijo in posredno tudi na učinkovitost organizacije, so (Možina in drugi, 2004):

- komunikacijska klima, ki je povezana z organizacijsko kulturo, kar predstavlja skupno percepcijo zaposlenih v organizaciji;
- komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi, način, kako nadrejeni komunicirajo s svojimi podrejenimi, vpliva na zadovoljstvo podrejenih;
- komunikacija s sodelavci;
- organizacijska integracija oziroma zadovoljstvo z informacijo, kako delo zaposlenega sovпада s cilji organizacije;
- organizacijska perspektiva oziroma zadovoljstvo z informacijo o organizaciji kot celoti ter njenimi odnosi z okoljem;
- povratna informacija vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenega in njegovi vlogi v organizaciji.

Kot navaja Mumel (2012), ločimo tri področja zadovoljstva v organizaciji.

1. Področje: informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela.
2. Področje: informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje svojega delovnega mesta in dela celotne organizacije.

Pri prvem in drugem področju gre za potrebo po informacijah o (Fitz-Enz, 2010):

- izvedbi lastnega dela: kako dobro delam?
 - možnostih za poslovno kariero: kako daleč in kako hitro lahko grem?
 - osebnih programih: kakšne spremembe se obetajo pri plačilnih programih?
 - organizacijskih spremembah: kaj se dogaja in kaj prihaja?
 - organizacijskem finančnem stanju: kako zdravo je podjetje?
 - politiki podjetja: kaj je novega v administrativnem sistemu podjetja?
 - aktivnostih konkurence: kaj in kako dobro dela konkurenca?
 - splošnih novicah o podjetju in zaposlenih: oddelčne novice, obletnice itn.
3. Področje: informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za razumevanje dogajanja v organizaciji, ki se ne nanaša na izvajanje delovnih nalog na delovnem mestu.

Za tretje področje Gruban, Verčič, Zavrl (1997) navajajo največje pomanjkanje informacij, ki pa so informacije o:

- splošni usodi organizacije (njeno sedanje stanje in razvoj);
- politiki plač;
- politiki kadrov;
- možnostih za izobraževanje;
- ugodnostih (nadomestila za prevoz na delo, prehrano ...);
- ureditvi (strukturi) organizacije;
- načinih povezovanja dela različnih organizacijskih enot;
- uspešnosti dela različnih enot;
- zadovoljstvu končnih uporabnikov izdelkov.

3.4 POSLEDICE SLABEGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Nezadovoljstvo zaposlenih, ki se kaže kot nižja produktivnost, povečana odsotnost z dela, slabša kakovost izdelkov oziroma storitev in kot nezainteresiranost za koristne predloge, je posledica slabega internega komuniciranja. Posledice slabega internega komuniciranja se kažejo tudi na področju uresničevanja poslovnih strategij. Za uresničevanje strategij so potrebni zaposleni v organizaciji, kajti če zaposlenih, ki so pripravljeni in sposobni uresničiti strategije, ni, so še tako skrbne in premišljene izdelane strategije nekoristne (Mumel, 2012).

3.5 VRSTE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Organizacije uporabljajo različne vrste komunikacije z zaposlenimi. Oblika in vsebina komunikacije morata biti prilagojeni ciljem, ki naj bi jih komunikacija dosegla, pa tudi potrebam in interesom zaposlenih. Ugotovljeno je, da zaposleni, ki so aktivnejši, zahtevajo predvsem ustno komunikacijo, medtem ko se manj aktivni zaposleni zadovoljijo s pasivnim prejetjem informacij prek tiskanih medijev.

Interno komuniciranje delimo na formalno in neformalno komuniciranje ter na medosebno in posredno komuniciranje (Možina in drugi, 2004).

3.5.1 Formalno in neformalno komuniciranje

Formalno komuniciranje je vrsta komunikacije, ki prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja poteka med različnimi pozicijami v organizaciji. Pojavlja se v pisni obliki kot priročniki, navodila, knjiga pravil, dopisi, poročila ... Prednost formalnega komuniciranja se kaže predvsem v tem, da določa odgovornost posameznikov in vzdržuje avtoriteto odnosov v organizaciji. Slabosti pa se kažejo v tem, da je formalno komuniciranje časovno potratno, okorno in na trenutke povzroča izkrivljanje (Berlogar, 1996).

Neformalno komuniciranje oziroma »govorice« pa je vrsta komunikacije, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano, ni povezana s hierarhijo in nima predpisane formalne organizacijske strukture. Vzroki za njen nastanek so radovednost, medsebojna privlačnost in socialna interakcija zaposlenih. Ta vrsta komunikacije nastane iz potreb zaposlenih po informacijah glede organizacije in dogajanja v njej (Berlogar, 1999).

3.5.2 Medosebno in posredno komuniciranje

Večina medosebne komunikacije je neformalna, se pravi spontana in nenačrtovana (ko vodstvo z zaposlenimi komentira dogodke v zvezi z podjetjem, ko se z zaposlenimi pogovarja o predlogih za izboljšave ali ko z zaposlenimi govori o nalogah, ki jih je treba opraviti). Lahko pa je tudi formalna, denimo na sestankih, predstavitev in podobno. Medosebna komunikacija je prepričljivejša, zato bo po vsej verjetnosti bolj vplivala na obnašanje in stališče zaposlenih. Poznamo več tehnik medosebnega komuniciranja, kot so sestanki, kratki sestanki in izobraževanja.

Posredna komunikacija je komunikacija, pri kateri zaposlenim sporočila posredujemo prek medijev, kot so interni časopisi, posebne publikacije za zaposlene, elektronska pošta, nabiralniki predlogov in podobno (Možina in drugi, 2004).

3.6 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Proces komuniciranja v organizacijah lahko učinkovito upravljamo in izvajamo s pomočjo različnih orodij, ki omogočajo prenos informacij med zaposlenimi (podrejenimi, nadrejenimi, vodstvom podjetja ...).

Delimo jih v tri kategorije (Mumel, 2012):

- pisna orodja internega komuniciranja,
- ustna orodja internega komuniciranja,
- elektronska orodja internega komuniciranja.

3.6.1 Pisna orodja internega komuniciranja

Prednost pisnih orodij je njihova trajnost, saj jih lahko shranimo, obdržimo, posredujemo drugim in jih uporabimo pozneje. Slabost pa je ta, da so zamudnejša in dražja. Pisna orodja so primerna za obravnavanje zapletenejših, kompleksnejših, obsežnejših in bolj razvejenih vsebin. Odzivi prejemnika so poznejši kot pri ustnem komuniciranju. Orodja pisnega internega komuniciranja so (Kosi in Rom, 2009; Mumel, 2012):

- anketa in vprašalnik (prednost anketiranja je pridobivanje ciljno naravnane povratne informacije);
- interno glasilo, kot so bilten, brošura, časopis za zaposlene, letak (prednost tega orodja je pisna razlaga informacij, saj vsem omogoča dostop do enakih informacij);
- nabiralnik vprašanj, pripomb, pohval in predlogov (s tem anonimno pridobivamo pozitivne in negativne povratne informacije);
- oglasna deska (prednosti oglasne deske so kratke in jedrnate informacije).

3.6.2 Ustna orodja internega komuniciranja

Ustno komuniciranje je hitro, omogoča komuniciranje z večjim številom oseb in po navadi vsebuje tudi povratno informacijo. Ustna komunikacija je lahko neposredna in osebna, to je takrat, ko sta sogovornika skupaj, lahko je neposredna in neosebna, ko se pogovarjata po telefonu, ali pa je posredna in neosebna, ko komuniciramo s pomočjo tehničnih pripomočkov (govorna pošta, sporočilo na elektronski tajnici).

Orodja, ki se najpogosteje uporabljajo (Kosi in Rom, 2009; Mumel, 2012):

- delovni zajtrk, kosilo ali večerja (prednosti so neformalno medsebojno spoznavanje na nivoju celotne organizacije, poglobljanje poslovnih vezi in utrjevanje medsebojnih odnosov);
- sestanki (formalni sestanek, osebno srečanje, sestanek dveh oseb, hiter sestanek; prednost sestankov sta povratna informacija in možnost takojšnjega posredovanja predlogov);

- dan odprtih vrat direktorja (neposredni stik vodstva z bazo je prednost);
- interno izobraževanje (prednosti so osebna rast, možnost napredovanja in načrtovanje karierne rasti);
- razgovori (prednost je povratna informacija in posredovanje predlogov).

3.6.3 Elektronska orodja internega komuniciranja

To so orodja, s katerimi prenašamo sporočila prek elektronskih naprav. Prednosti elektronskega komuniciranja sta hitrost in natančnost prenosa sporočil, slabost pa je, da nekatere naprave ne omogočajo takojšnjega povratnega prenosa sporočil. Najpogosteje uporabljena orodja elektronskega komuniciranja so (Kosi in Rom, 2009; Mumel, 2012):

- telefon (prednosti telefona sta priročnost in hitro vzpostavljanje stikov, omogoča takojšnje usklajevanje aktivnosti zaposlenih);
- elektronska pošta (prednosti so hiter prenos informacij, dvosmerna komunikacija ter povratna informacija);
- intranet (dostop do pomembnejših informacij, ki jih potrebuješ za delo, sprotno aktualiziranje informacij, kot so pravilniki, navodila, sezname, zakonodaja);
- internetne strani (splošno informiranje in možnost postavljanja vprašanj).

3.7 USPEŠNO IN UČINKOVITO INTERNO KOMUNICIRANJE

3.7.1 Uspešno interno komuniciranje

Uspešno interno komuniciranje je pogoj za doseganje poslovne uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Doseganje komunikacijskih ciljev, se pravi izpolnjevanje nalog in ciljev komuniciranja, ki so usklajeni z delovanjem in cilji celotnega podjetja, je rezultat internega komuniciranja. Ker se uspešno interno komuniciranje ne oblikuje samo, se moramo zanj potruditi in sistematično dosežati uspešnost z aktivnostmi, kot so (Mumel, 2012):

- vključevanje vodstva za doseganje podpore,
- jasno oblikovanje ciljev internega komuniciranja,
- hierarhična povezava internega komuniciranja s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije,
- standardi internega komuniciranja,
- povezovanje uspešnosti internega komuniciranja z uspešnostjo poslovanja organizacije,
- uporaba metod raziskovanja.

Uspešnost je temelj učinkovitosti. Ni učinkovitega komuniciranja brez uspešnega komuniciranja.

3.7.2 Učinkovito interno komuniciranje

Učinkovito interno komuniciranje presojamo po dveh kriterijih: ekonomičnosti (kolikšni so stroški organizacije za opravljeno komuniciranje) ter produktivnosti (kakšne izide sta dala vsaka sestavina in udeleženec komuniciranja). Učinkovito interno komuniciranje je, ko organizacija doseže cilje komuniciranja ob minimalnem vložku oziroma porabljeni energiji. Učinkovito interno komuniciranje je osnova za učinkovito delovanje celotne organizacije (Mumel, 2012).

Ker uspešno in učinkovito interno komuniciranje med zaposlenimi v organizacijah poveča zadovoljstvo z delom in učinkovitost organizacije kot celote, bi se morali v organizacijah usmeriti tako na kakovost proizvodov, ki jih ponujajo, kakor tudi na kakovost komuniciranja, ki ga izvajajo (Mumel, 2012).

3.7.3 Dejavniki učinkovitega in uspešnega komuniciranja

Da bi bilo komuniciranje znotraj organizacije učinkovito in uspešno, moramo zagotoviti vse pogoje za njegov nemoten potek med zaposlenimi. Dejavniki, ki vplivajo na uspešno in učinkovito interno komuniciranje, so (Mumel, 2012):

- odnosi med zaposlenimi, ki imajo v procesu internega komuniciranja pomembno vlogo. Odnosi so povezani s količino in kakovostjo informacij, ki jih zaposleni dobijo. Bolj kot so zaposleni informirani, manj je dvoma in več medsebojnega zaupanja. Za dobre medsebojne odnose je treba zagotoviti možnost odkrite kritike, razumevanje in medsebojno pomoč, varno opravljanje dela, disciplino na delovnem mestu, možnost posvetovanja, prijetno počutje v delovni skupini in spoštovanje med sodelavci;
- motiviranost in samostojnost sta dejavnika, ki povečujeta zadovoljstvo na delovnem mestu, vplivata na sodelovanje pri reševanju težav in na medsebojne odnose ter zmanjšujeta željo po odhodu iz organizacije. Višja kot je izobrazba in strokovna usposobljenost zaposlenih, boljše je razumevanje informacij in večja je samostojnost pri delu. Samostojnost in motiviranost zaposlenih sta zmanjšani takrat, ko vodstvene strukture zadržujejo informacije kot pomemben vir moči in nadzora;
- fleksibilnost in rigidnost (zadržanost) v komuniciranju se kaže tako, da je fleksibilni sodelavec usmerjen na cilj, ki ga mora s pomočjo komunikacije z drugimi sodelavci doseči, rigidni oziroma zadržani zaposleni pa je usmerjen na način komuniciranja. Zadržani zaposleni niso pripravljeni na spremembe, fleksibilni pa so, zato je treba zmanjševati zadržanost pri komuniciranju. Korektnost, iskrenost ter natančno, izčrpno in pravočasno obveščanje gradijo zaupanje med zaposlenimi v organizaciji, in ker so medsebojni odnosi ter komuniciranje nerazdružljivo povezani, moramo za izboljšanje komuniciranja spremeniti medsebojne odnose. Lahko pa tudi s spremembo medsebojnih odnosov spremenimo kakovost komuniciranja med zaposlenimi;

- zaupanje med sodelavci je nujen pogoj za razvoj odnosa. Zaupanje je možnost predvidevanja reakcije druge osebe, saj če odziv sodelavca predvidimo, potem mu tudi zaupamo, če pa ne vemo, kaj bo sodelavec storil, potem mu ne moremo zaupati. Zaupanje dosežemo tako, da smo pošteni, se držimo obljub, nimamo skritih namenov in je naše obnašanje skladno z našim govorjenjem. Uspešnost in učinkovitost komuniciranja med zaposlenimi sta odvisni od zaupanja v organizaciji;
- kultura komuniciranja med zaposlenimi se kaže v doseganju dobrega počutja, sproščenosti in notranjega miru. Kultura v komunikaciji zahteva sprejemanje sogovornikove individualnosti. Kulturen sogovornik je vljuden, prijazen, poslušljiv, se ne prepira (svoje nestrinjanje argumentira), je optimističen, zna pohvaliti in dati priznanje sodelavcu.

3.8 OVIRE V INTERNEM KOMUNICIRANJU

Kot je navedeno v Mumel (2012), je veliko ovir, ki onemogočajo in ovirajo interno komuniciranje. Zelo pomembno je, da ovire prepoznamo, se jih zavedamo, jih odpravljamo in zmanjšujemo njihove posledice. V samem procesu komuniciranja se pojavljajo tri kategorije motenj, in sicer tiste, ki nastajajo pri pošiljatelju, motnje, ki nastajajo pri prejemniku, in motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti. Ovire pri komuniciranju se delijo na organizacijske in individualne, vendar se mnoge med seboj prekrivajo.

3.8.1 Organizacijske ovire

Na izvajanje komuniciranja vplivajo struktura organizacije, specializacija, različnost ciljev in statusni odnosi (Mumel, 2012):

- struktura organizacije (več kot je ravni v sami organizaciji, bolj kot je sprejemnik oddaljen od oddajnika, težje se sporočila prenašajo);
- specializacija (ker strokovnjaki na številnih področjih oblikujejo svoj žargon ali okrajšave, je otežena komunikacija z ljudmi z drugih področij. Težava se pojavi tudi, ko nekateri uporabljajo posebne besede, s katerimi zakrijejo pravo vsebino);
- različnost ciljev (vodstvo in delavci v podjetju imajo različne cilje);
- statusni odnosi (status je socialni položaj posameznika v organizaciji in je lahko pomembna ovira za uspešno komuniciranje, saj vpliva na obseg ter vrsto komunikacij, ki jih podrejeni pošilja navzgor oziroma nadrejeni navzdol. Pri prenašanju sporočil je zelo pomembno, da je sporočilo preneseno v čim manj popačenem pomenu in obliki).

3.8.2 Individualne ovire

Zaposleni imajo različne težave pri komuniciranju, ki povzročajo (Mumel, 2012):

- napačna predvidevanja, saj oddajnik predvideva, da bo sprejemnik sprejel sporočilo tako, kot si on želi in pričakuje;
- napačno interpretiranje pomena besed, saj velikokrat dve osebi pripišeta istim besedam različen pomen in se tega ne zavedata;
- čustva, saj lahko popačijo interpretiranje sprejetega sporočila, vplivajo pa tudi na vsebino in način posredovanja sporočila pri oddajniku. Ko smo se umirili, pogosto spoznamo, da smo v močni razburjenosti naredili napako, zato je osnovno pravilo v komunikaciji s sodelavci – najprej se umirimo, potem pa pogovorimo;
- ne/spretnost v komuniciranju se kaže v tem, da so nekateri bolj vešč komuniciranja, drugi manj. Nespretnost je pogosta ovira, saj povzroča težave osebi, ki slabo komunicira, kakor tudi drugim, ki so z njo v procesu komuniciranja.

3.8.3 Premagovanje ovir v internem komuniciranju

Ker ovire v internem komuniciranju lahko povzročijo resne težave, imamo za njihovo odpravljanje na razpolago nekaj tehnik (Mumel, 2012):

- uravnavanje pretoka informacij – zaposleni, ki sprejemajo preveč informacij, imajo težave z informacijsko zasičenostjo, zato morajo vzpostaviti sistem, ki jim omogoča sprejemanje in razvrščanje sporočil po pomembnosti;
- spodbujanje povratnih informacij – z zahtevo po povratni informaciji morajo zaposleni preverjati, ali je prejemnik sporočilo pravilno razumel;
- uporaba preprostega jezika – vodstvo mora uporabljati take besede, da jih podrejeni razumejo. Uporaba žargona ni primerna;
- aktivno poslušanje – nujno je aktivno poslušanje, saj drugače ne vemo, kaj nam je sogovornik sporočil;
- zadrževanje negativnih čustev – če je vodja čustveno vznemirjen, je verjetnost, da bo sporočilo oblikoval slabo, večja. Podrejeni pa bo, kadar je čustveno vznemirjen, sporočilo najverjetneje narobe interpretiral. V takšnih primerih je najbolje, da se komuniciranje ustavi, dokler se vpleteni ne umirijo;
- uporaba neformalnih komunikacijskih poti – lahko jih uporabimo za hiter prenos sporočil, preverjanje odziva pri prejemniku in pridobivanje povratnih informacij.



Slika 1: Interno komuniciranje
(Vir: Bosković, 2018)

4 KOMUNIKACIJA V PODJETJU AMT PROJEKT D.O.O.

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA AMT PROJEKT D.O.O.

Podjetje AMT Projekt d.o.o. je proizvajalec in prodajalec proizvodov za izgradnjo komunalne infrastrukture (cisterne za vode, cisterne za kemikalije, lovilci olja in maščob, črpališča, greznice, jaški, čistilne narave, vodohrani). V njihov prodajni program spadajo tudi cisterne za ladje/barke (italijanski trg), nadzemne in prevozne cisterne (nemški trg), deli iz poliestra za program marin, premaz proti pokanju in za označevanje lesa (woodpol) ter proizvodi po naročilu. Pri svojem delu zaposleni uporabljajo različne tehnologije proizvodnje, kot so strojno navijanje, ročni laminat, spray up, vakuum, infuzija. Ponujajo pa tudi storitve, kot so razne sanacije, montaže, zagoni ter projektne rešitve. Proizvodnjo imajo na dveh lokacijah, in sicer v Kostelu ter v Lescah.



Slika 2: Logotip podjetja AMT Projekt d.o.o.
(Vir: Arhiv AMT PROJEKT d.o.o.)

4.2 TEHNOLOGIJE PROIZVODNJE

- STROJNO NAVIJANJE je postopek izdelave poliestrskih cevi GFK. Izvaja se po mokrem postopku na delovnem stroju, ki omogoča navijanje steklene armature (roving nitk, tkanin ...) z dodajanjem različnih poliestrskih smol. Po utrjevanju se cevi mehansko odstranijo s stroja in razkalupijo na snemalni napravi.
- ROČNI LAMINAT je postopek nanašanja različnih poliestrskih smol in steklenih armatur na predpripravljene kalupe, orodja. Uporablja se za izdelavo končnih izdelkov GFK kot tudi za spajanje različnih kompozitov v končne izdelke. Postopek omogoča spajanje različnih kompozitov tudi na terenu (npr. PVC GFK, beton GFK).
- SPRAY UP je postopek istočasnega brizganja različnih poliestrskih smol in steklene armature. Ta postopek omogoča postopno sočasno vbrizgavanje poliestrske smole in sekanih steklenih vlaken do želene debeline izdelka.
- VAKUUM je postopek predelave različnih poliestrskih smol in steklenih armatur v dvostranskem orodju, ki je nepredušno zaprt s pomočjo vakuumu. Pri tem postopku se steklena armatura na suho naloži na kalup, orodje se nepredušno zapre in s pomočjo vakuumu se injicira poliestrska smola. Po utrjevanju se orodje odpre, izdelek se razkalupi in gre v nadaljnjo obdelavo.
- INFUZIJA je postopek predelave različnih poliestrskih smol in steklenih armatur v enostranskem orodju, ki ga zapremo s pomočjo folije in vakuumu. Pri tem postopku se steklena armatura na suho naloži na kalup, orodje se nepredušno zapre s pomočjo folije in s pomočjo vakuumu se injicira poliestrska smola. Po utrjevanju se orodje odpre, izdelek se razkalupi in gre v nadaljnjo obdelavo. Postopek vakuumu in infuzije je prijaznejši tako za delovno kot tudi za življenjsko okolje.
- CNC-REZKANJE MODELOV je obrez in izdelava izvrtin na izdelkih GFK ter izdelava modelov.

4.3 PRODAJNI PROGRAM

V prodajni program podjetja AMT Projekt d.o.o. spadajo proizvodi za izgradnjo komunalne infrastrukture, cisterne za ladje/barke, nadzemne in prevozne cisterne, poliestrski deli za program marin, premaz proti pokanju in za označevanje lesa ter razni proizvodi po specifikaciji naročnika.

4.3.1 Proizvodi za izgradnjo komunalne infrastrukture

Podjetje AMT Projekt d.o.o. se zavzema za ohranjanje narave tako v proizvodnji okolju prijaznih izdelkov kot tudi pri ozaveščanju javnosti. Proizvodi za izgradnjo komunalne infrastrukture nevarnim snovem preprečujejo stik z naravnim okoljem.

- Gravitacijski lovilci olja preprečujejo, da bi olje, bencin, plinsko olje, maziva, kurilno olje in druge podobne snovi odtekle v naravno okolje.
- Lovilci olja s koalescentnim filtrom aquareg prav tako preprečujejo, da bi olje, bencin, plinsko olje, maziva, kurilno olje in nekatere druge snovi odtekle v naravno okolje. Obvezni so na javnih cestah, vseh bencinskih servisih, parkiriščih, avtopralnicah, mehaničnih delavnicah in drugod, kjer lahke tekočine uhajajo v naravo.
- Lovilci maščob se uporabljajo v industrijskih in gostinskih obratih, kjer v okolje lahko odtečejo maščobe, olja rastlinskega in živalskega izvora. Njihova uporaba je obvezna v velikih kuhinjah v hotelih, bolnišnicah, restavracijah, delilnicah hrane, klavnicah, obratih za predelavo mesa itn.
- Biološke čistilne naprave so namenjene čiščenju odpadne vode iz stranišč, kopalnic, kuhinj in podobnih virov onesnaženja v gospodinjstvu, poslovnih zgradbah, gostinskih lokalih ...
- Cisterne za deževnico se uporabljajo za zbiranje deževnice, ki jo lahko uporabljamo za zalivanje vrta, pranje perila, kopanje, pomivanje posode, pranje avtomobila ...
- Cisterne za pitno vodo se uporabljajo za zbiranje izvirske ali pitne vode.
- Vodohrani so dvo- ali večkomorne posode, ki se uporabljajo izključno za hranjenje vode. Primarna komora je namenjena hranjenju vode, druga pa kot predprostor za nadzor in vzdrževanje posode.
- Črpališča so namenjena prečrpavanju odpadnih komunalnih voda.
- Greznice uporabljamo za zbiranje in delno čiščenje hišnih odpadnih vod. Lahko so eno-, dvo- ali triprekatne.
- Posode za raztapljanje soli R-MIX so namenjene pripravi solne raztopine (CaCl_2 , MgCl_2 , NaCl).
- V posodah za hranjenje raztopin – HRANILNIK se hranijo raztopine za preprečevanje poledic na cestah (CaCl_2 , MgCl_2 , NaCl).
- Posode za pesek in sol so namenjene shranjevanju peska in soli za posipavanje javnih površin (pločnikov, pešpoti itn.) ob poledici.
- Cisterne za kemikalije so namenjene shranjevanju kurilnega olja, kislin, lugov in drugih kapljev. Ustrezajo najvišjim standardom zaščite, saj so narejene iz dveh plaščev in preprečujejo, da bi shranjena tekočina neopazno uhajala v naravno okolje.
- Jaški se uporabljajo v kanalizacijskih sistemih za gravitacijsko odvajanje vod iz stanovanjskih hiš, naselij in mest za meteorne vode ter odpadne vode iz industrijskih obratov.
- Vodomerni jaški omogočajo dostop do vodomera (vodovodni števec) in drugih cevni armatur pri zunanjem vodomernem mestu. Vodomer ali vodovodni števec se uporablja za merjenje porabljene vode.



*Slika 3: Proizvodi komunalne infrastrukture
(Vir: Arhiv AMT PROJEKT d.o.o.)*

4.3.2 Nadzemne in prevozne cisterne za nemški trg

Za nemškega kupca CEMO GmbH kot končni proizvod podjetje izdeluje različne nadzemne in prevozne cisterne za vodo in kemikalije ter različne sestavne dele (pregradne stene za cisterne, razne pokrove, vmesne module, polovice ...).



*Slika 4: Nadzemne in prevozne cisterne
(Vir: Arhiv AMT PROJEKT d.o.o.)*

4.3.3 Cisterne za ladje/barke (italijanski trg)

V prodajnem programu italijanskega kupca je več tipov bark, za katere izdelujejo različne cisterne za nafto, umazano vodo in pitno vodo.



Slika 5: Cisterne za ladje/barke
(Vir: Arhiv AMT PROJEKT d.o.o.)

4.3.4 Poliestrski deli za program marin

Podjetje izdeluje poliestrske dele za lupino, palubo, streho in trup za program marin.



Slika 6: Poliestrski deli za program marin
(Vir: Arhiv AMT PROJEKT d.o.o.)

4.3.5 Premaz proti pokanju in za označevanje lesa – woodpol

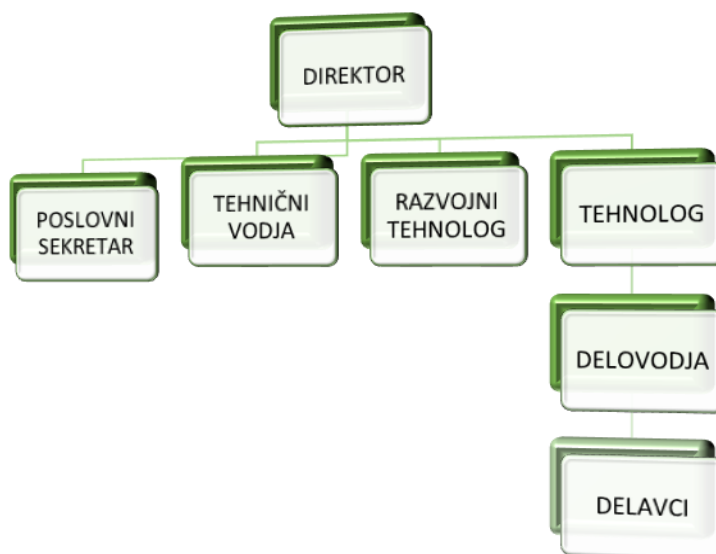
Premaz je namenjen za označevanje ter zaščito proti pokanju lesa. Izdelujejo tri tipe premaza, in sicer woodpol M (preprečuje pokanje lesa na čelih zaradi prehitrega sušenja tako pri naravnem kot tudi umetnem sušenju), woodpol O (za označevanje lesa (delno pa tudi za preprečevanje pokanja) in woodpol S (uporablja se predvsem za označevanje/šabloniranje lesa, pri katerem želimo povsem prekriti lesno strukturo).



Slika 7: Woodpol – premaz proti pokanju in za označevanje lesa
(Vir: Arhiv AMT PROJEKT d.o.o.)

4.4 INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU AMT PROJEKT D.O.O.

Interno komuniciranje v podjetju AMT Projekt d.o.o. poteka med skoraj tridesetimi osebami, nekateri so v komunikacijo vpleteni kot zunanji sodelavci. Večina svoje delo opravlja v proizvodnji (62 %), ostalih 38 % pa je zaposlenih v upravi. V nadaljevanju je prikazan organigram podjetja, ki prikazuje komunikacijsko pot med zaposlenimi.



Slika 8: Organigram podjetja AMT PROJEKT d.o.o.
(Vir: Arhiv AMT PROJEKT d.o.o.)

Zaposlenim v podjetju dobra komunikacija pomeni veliko, prav tako se zavedajo, da je komunikacija znotraj podjetja zelo pomembna za uspešnost podjetja na trgu. Menijo tudi, da so za zadovoljstvo in uspešno delo zaposlenih potrebni dobra komunikacija in medsebojni odnosi.

4.4.1 Orodja internega komuniciranja v podjetju AMT Projekt d.o.o.

V podjetju uporabljajo vse kategorije orodij za interno komuniciranje, torej ustna, pisna in elektronska orodja. Najpogosteje se uporablja ustno komuniciranje, saj je najhitrejša in takoj omogoča povratno informacijo. Veliko se uporablja tudi elektronsko komuniciranje. Pisnega komuniciranja je zelo malo, a je vseeno na voljo.

USTNO KOMUNICIRANJE

- sestanki – sestanki v podjetju potekajo po potrebi in med različnimi segmenti. Zaposleni si sestankov želijo več oziroma so mnenja, da bi pogostejši delovni sestanki pripomogli k še boljšemu komuniciranju;
- razgovori – razgovori se v podjetju izvajajo skoraj vsak dan, saj se nadrejeni s svojimi podrejenimi pogovarjajo o delu in navodilih za delo. Zaposleni so s takim načinom komuniciranja zadovoljni in želijo ta način komunikacije ohraniti;
- orodja, kot so interna izobraževanja, dan odprtih vrat direktorja ter delovni zajtrk, kosilo, večerja se v podjetju AMT Projekt še ne izvajajo.

PISNO KOMUNICIRANJE

- oglasna deska – na oglasni deski se pojavljajo kratke informacije, ki se tičejo vseh zaposlenih v podjetju, saj tako najlažje obvestiš vse naenkrat. Zaposleni so s količino informacij, ki jih dobijo na oglasni deski, zadovoljni;
- nabiralnik pohval, vprašanj in predlogov – v podjetju je nabiralnik v bližini oglasne deske, vendar pa zaposleni zelo redko uporabijo to orodje. Uporabljen je bil pred kratkim, ko so zaposleni v proizvodnji svoje ankete vstavili vanj;
- anketa in vprašalnik – anketa oziroma vprašalnik se je v podjetju uporabila prvič zdaj, ko raziskujemo, kakšna je interna komunikacija znotraj podjetja;
- internega glasila podjetje AMT Projekt nima.

ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE

- telefon – se v podjetju uporablja vsakodnevno za komunikacijo med upravo in proizvodnjo, med obema proizvodnjama (v Lescah in v Kostelu) in med podjetjem in kupci;
- elektronska pošta – je v uporabi vsak dan, saj se potrebuje za komunikacijo s kupci (povpraševanja, ponudbe). Uporablja se tudi za komunikacijo med zaposlenimi, predvsem takrat, ko želimo nekaj sporočiti več osebam hkrati in ko želimo, da so informacije nekje zapisane;
- intranet – v podjetju ga poimenujemo skupne mape, uporabljamo ga prek spleta. Dokumentov, ki so shranjeni na skupnih mapah, zaposleni v proizvodnji za opravljanje svojega dela ne potrebujejo, zato imajo dostop samo zaposleni v upravi;

- internetna stran – podjetje ima internetno stran predvsem za svoje stranke ter potencialne kupce, kjer lahko pridobijo splošne informacije o podjetju.

Zaposleni so z orodji, ki jih podjetje uporablja, zadovoljni, menijo pa, da bi pogostejši delovni sestanki še izboljšali komunikacijo. Vodstvo podjetja je v prihodnosti pripravljeno preizkusiti/uvesti tudi orodja, ki se v podjetju še ne uporabljajo, to so interno izobraževanje, delovni zajtrk, kosilo ali večerja ter dan odprtih vrat. Interno glasilo pa za tako majhno podjetje ni potrebno, mogoče v prihodnosti, če se bo podjetje povečalo.

5 RAZISKAVA O INTERNEM KOMUNICIRANJU V PODJETJU AMT PROJEKT D.O.O.

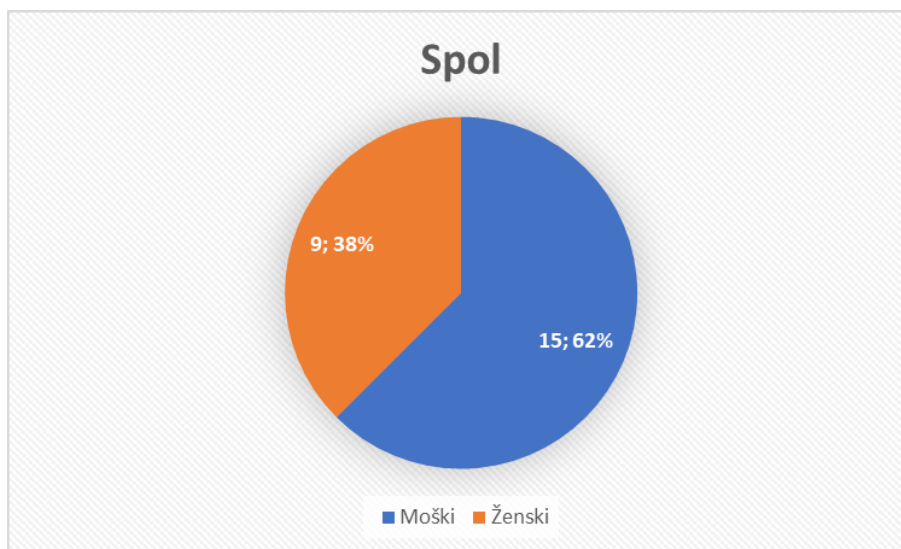
5.1 ANKETA MED DELAVCI

Anketa je bila opravljena v podjetju AMT Projekt d.o.o. Cilj raziskave je bil ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo v podjetju. Razdeljenih oziroma poslanih je bilo 29 vprašalnikov, izpolnjenih se je vrnilo 24, kar pomeni, da je bila odzivnost skoraj 83-odstotna. Vprašanja so bila povezana z informacijami na delovnem mestu, odnosi med zaposlenimi in konflikti na delovnem mestu.

1. SPOL

Spol	Št. oseb	Odstotek
Moški	15	62 %
Ženski	9	38 %
Skupaj	24	100 %

*Tabela 1: Spol anketirancev
(Lastni vir)*



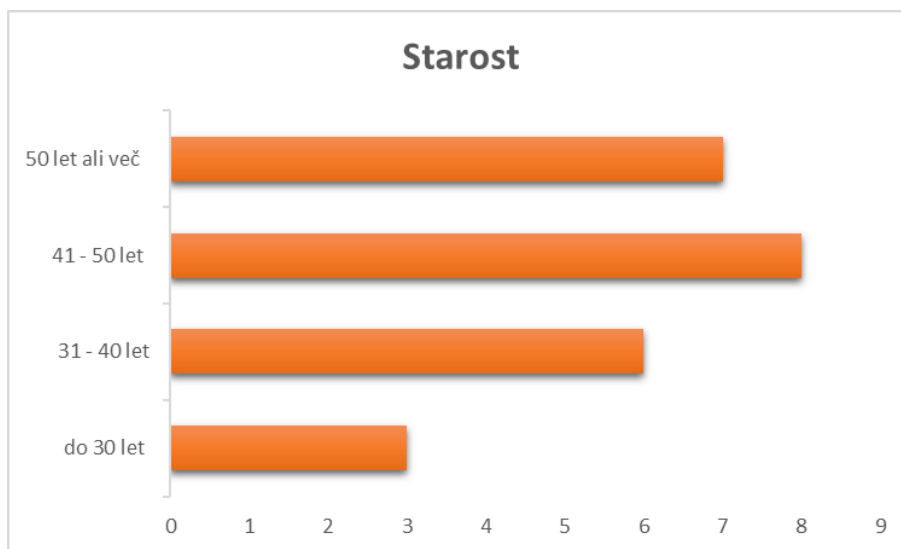
Slika 9: Spol anketirancev
(Lastni vir)

V anketi je sodelovalo 9 žensk, kar predstavlja 38 % zaposlenih, ter 15 moških oziroma 62 % zaposlenih. V podjetju je dejansko zaposlenih 11 žensk in 18 moških, kar pomeni, da prevladuje moška populacija.

2. STAROST

Starost	Št. oseb	Odstotek
do 30 let	3	13 %
31–40 let	6	25 %
41–50 let	8	33 %
50 let ali več	7	29 %
Skupaj	24	100 %

Tabela 2: Starost anketirancev
(Lastni vir)

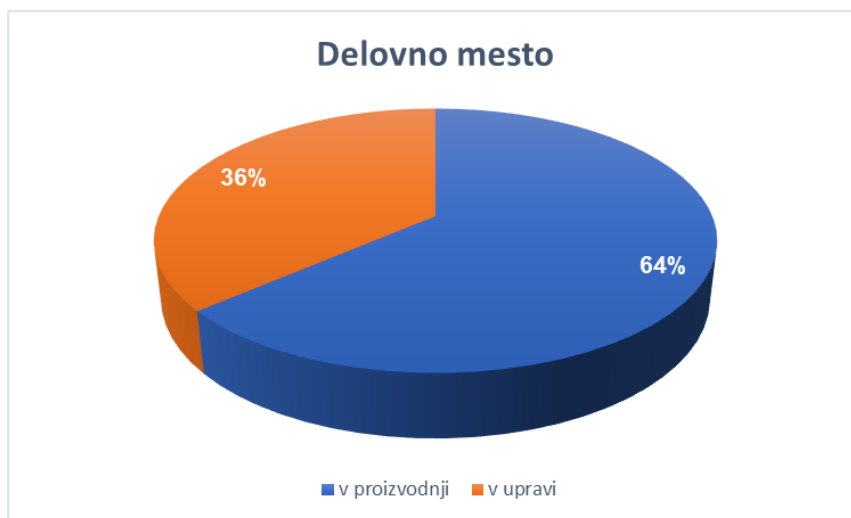


Slika 10: Starost anketirancev
(Lastni vir)

Anketiranci so se razdelili v štiri starostne skupine. Največ anketirancev je starih 41–50 let (33 %), najmanj pa do 30 let (13 %). V starostno skupino 31–40 let spada 25 % anketirancev, nad 50 let ali več pa 29 %. Analiza kaže, da je največ zaposlenih srednjih in starejših let, ki imajo že več delovnih izkušenj, kar odraža dejansko stanje v podjetju.

3. DELOVNO MESTO

V upravi svoje delo opravlja 8 anketiranih oseb, kar predstavlja 36 %, 64 % zaposlenih oziroma 14 oseb pa svoje delo opravlja v proizvodnji. Ker dve osebi na to vprašanje nista odgovorili, predpostavljamo, da sta zunanja sodelavca, ki se nista mogla opredeliti, kje opravljata svoje delo. Dejansko je v proizvodnji zaposlenih 62 % oseb, 38 % oseb pa svoje delo opravlja v upravi. Deleža anketiranih zaposlenih v posamezni enoti podjetja sta torej podobna dejanskemu stanju.

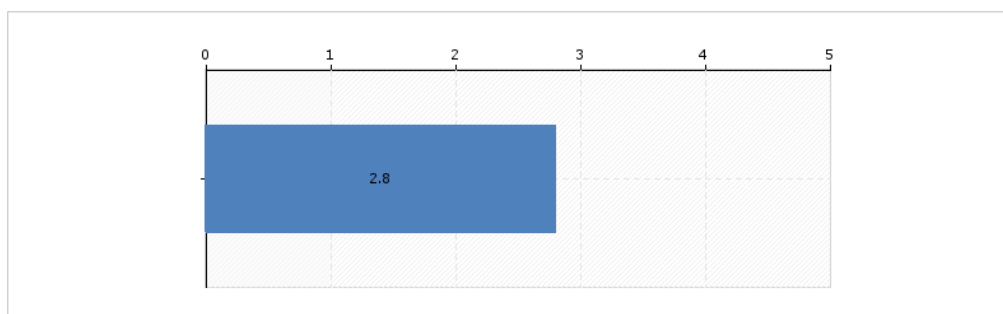


Slika 11: Delovno mesto
(Lastni vir)

4. Kakšno je vzdušje v podjetju?

Vzdušje	Št. oseb	Odstotek
Odlično	2	8 %
Zelo dobro	5	22 %
Dobro	12	50 %
Slabo	2	8 %
Zelo slabo	1	4 %
Ni odgovora	2	8 %
Skupaj	24	100 %

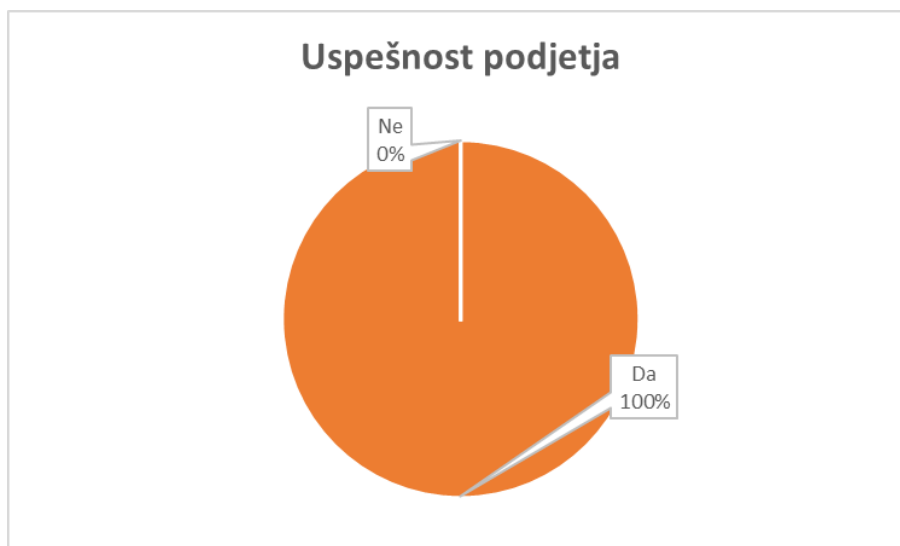
Tabela 3: Vzdušje v podjetju
(Lastni vir)



Slika 12: Vzdušje v podjetju (srednja vrednost)
(Lastni vir)

Vzdušje v podjetju zaposleni ocenjujejo kot dobro, saj je 50 % zaposlenih odgovorilo z dobro, 22 % zaposlenih pa meni, da je v podjetju zelo dobro vzdušje. Odlično in slabo vzdušje je označilo 8 % oseb, 4 % zaposlenih pa meni, da je vzdušje v podjetju zelo slabo. Na to vprašanje sta dve osebi oziroma 8 % zaposlenih pozabili odgovoriti ali pa odgovora nista želeli podati. Z rezultatom je podjetje lahko še kar zadovoljno, saj je vzdušje dobro, malo pod zlato sredino.

5. Ali se vam zdi, da k uspešnosti podjetja pripomore dobra komunikacija znotraj podjetja?



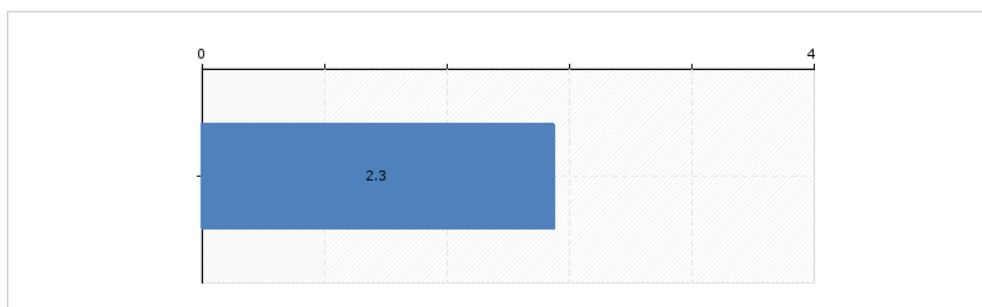
Slika 13: Uspešnost podjetja in dobra komunikacija
(Lastni vir)

Zaposleni v podjetju se zavedajo, da je uspešno podjetje tisto, ki ima zelo dobro interno komunikacijo, saj so vsi anketiranci na to vprašanje odgovorili z da.

6. Kakšna je stopnja informiranosti v podjetju?

Stopnja	Št. oseb	Odstotek
Zelo dobra	2	8 %
Dobra	14	59 %
Slaba	4	17 %
Zelo slaba	2	8 %
Ni odgovora	2	8 %
Skupaj	24	100 %

Tabela 4: Stopnja informiranosti
(Lastni vir)



Slika 14: Stopnja informiranosti (srednja vrednost)
(Lastni vir)

Stopnja informiranosti v podjetju je dobra (59 %). Nekateri zaposleni (17 %) menijo, da je stopnja informiranosti slaba, 8 % pa jih je mnenja, da je stopnja zelo slaba ter zelo dobra. Za 8 % zaposlenih, ki na to vprašanje niso odgovorili, predvidevamo lahko, da so vprašanje spregledali. Iz slike 14 lahko razberemo, da je srednja vrednost odgovorov 2,3, kar ni dober rezultat. Stopnjo informiranosti bo treba zvišati.

7. Ali dobite informacije (povezane s svojim delom) pravočasno?

Stopnja	Št. oseb	Odstotek
Da, vedno	6	25 %
Včasih, da včasih ne	17	71 %
Ne, nikoli	0	0 %
Ni odgovora	1	4 %
Skupaj	24	100 %

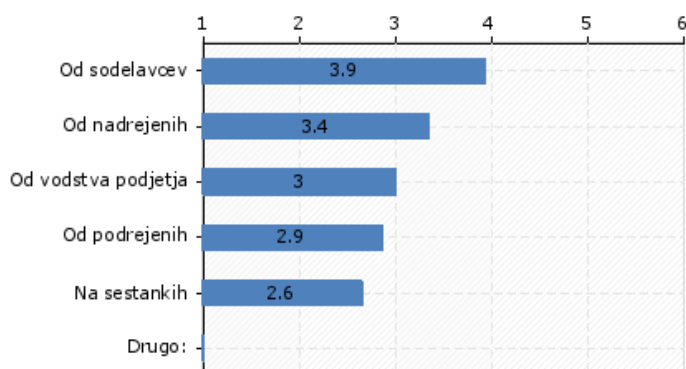
Tabela 5: Pravočasnost informacij
(Lastni vir)



Slika 15: Pravočasnost informacij
(Lastni vir)

Večino zaposlenih, kar 71 %, informacije, povezane s svojim delom, včasih dobi pravočasno, včasih pa ne, 25 % zaposlenih pa informacije vedno dobi pravočasno. Nihče od zaposlenih ni označil odgovora ne, nikoli, 4 % zaposlenih pa na vprašanje ni odgovorilo. Ker je večina zaposlenih odgovorila, da informacije včasih pridejo prepozno, bo treba v prihodnje bolj paziti, da bodo informacije pravočasne, saj bodo s tem zmanjšane tudi napake.

8. Na kakšen način pridobite največ informacij?

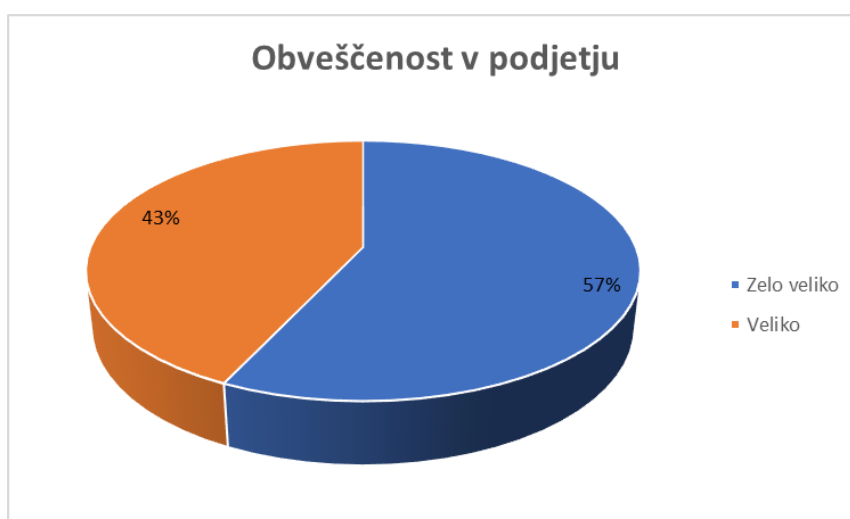


Slika 16: Pridobivanje informacij (povprečja)
(Lastni vir)

Pri tem vprašanju so morali zaposleni odgovore razvrstiti po pogostosti od najmanj pogosto (1) do najpogosteje (5). Iz slike 16 je razvidno povprečje odgovorov, in sicer najpogosteje zaposleni pridobijo informacije pri sodelavcih, nato pa pri svojih nadrejenih. Na tretjem mestu po pogostosti pridobitve informacij je pri vodstvu podjetja, na četrtem pa pri podrejenih. Najmanj pogosto pa informacije pridobijo na sestankih.

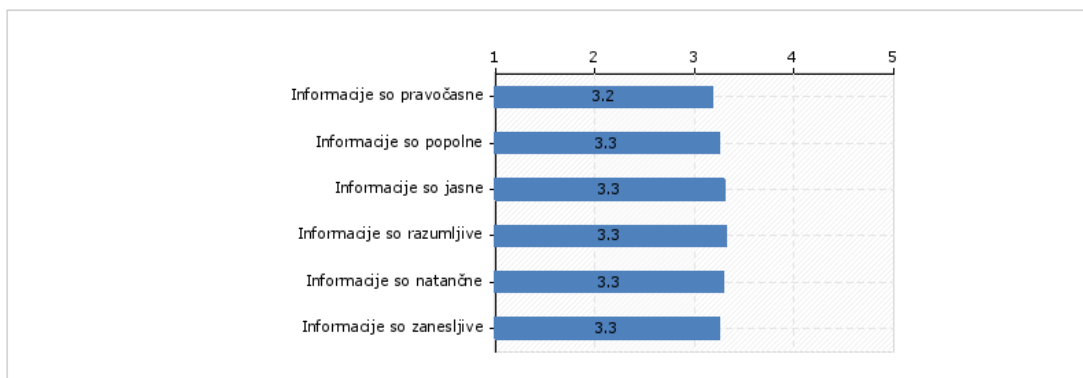
9. Koliko vam pomeni dobra obveščенost v podjetju?

Obveščенost v podjetju zaposlenim pomeni ogromno, saj jih je kar 57 % odgovorilo zelo veliko ter 43 % veliko. Na voljo so imeli še odgovore, kot so srednje, malo in zelo malo, vendar teh ni označil nihče.



Slika 17: Obveščенost v podjetju
(Lastni vir)

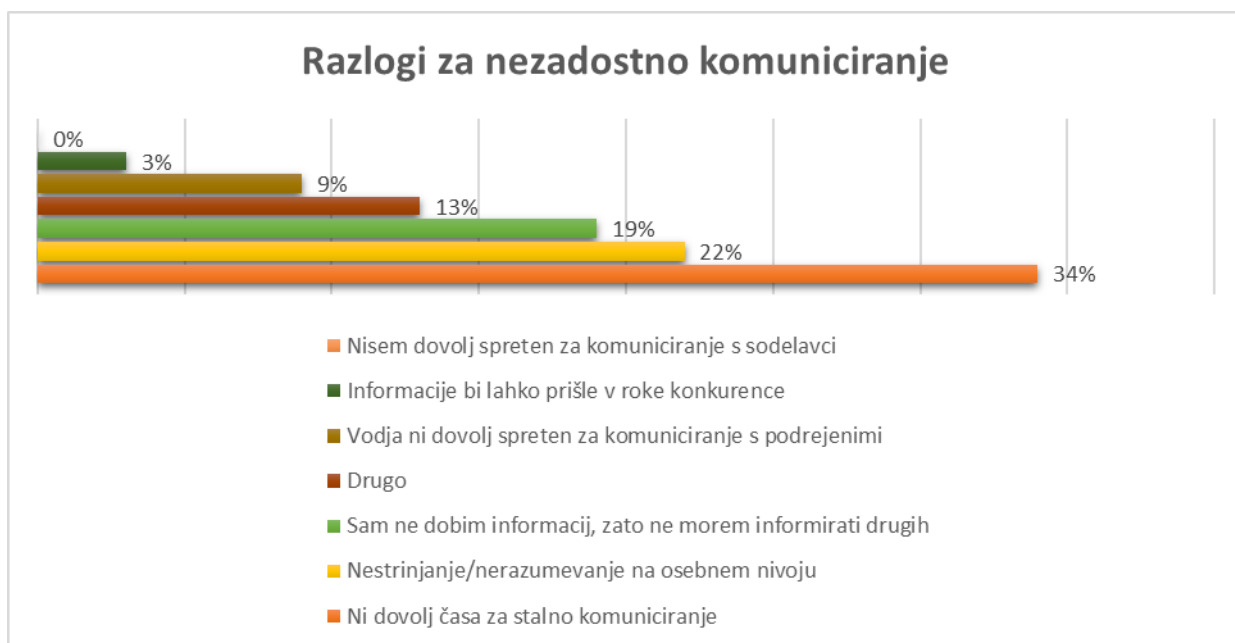
10. Ocenite kakovost informacij in navodil, ki jih dobivate s svojim delom.



Slika 18: Kakovost informacij (povprečja)
(Lastni vir)

Zaposleni so kakovost informacij v povprečju ocenili z dobro, kar lahko razberemo iz slike 18. Da je težava v pravočasnosti informacij, smo izvedeli že pri vprašanju št. 7.

11. Kateri so najpogostejši razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja?



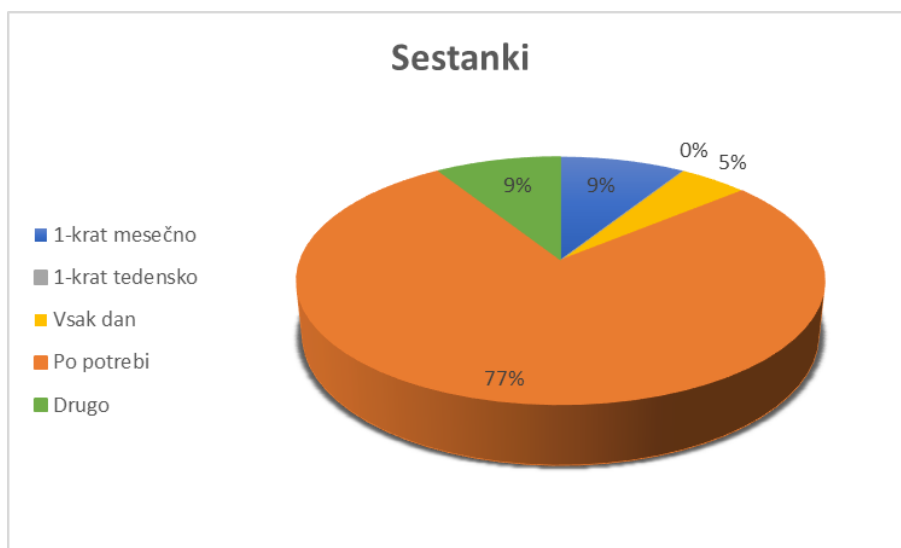
Slika 19: Razlogi za nezadostno informiranost
(Lastni vir)

Kot najpogostejši razlog za nezadostno informiranost znotraj podjetja so zaposleni označili, da ni dovolj časa za stalno komuniciranje (34 %). Kar 22 % zaposlenih meni, da je razlog nestrinjanje oziroma nerazumevanje na osebnem nivoju. Možni odgovori so bili še naslednji: sam ne dobim informacij, zato ne morem informirati drugih (19 %), vodja ni dovolj spreten za komuniciranje s podrejenimi (9 %), informacije bi lahko prišle v roke konkurence (3 %). Nihče pa ni označil, da ni dovolj spreten za komuniciranje s sodelavci. Pod drugo (13 %) so zaposleni zapisali še:

- ker vodilni dajejo preveč nalog,
- ker si ne vzamemo časa za komunikacijo,
- preobremenjenost vodstva.

12. Kako pogosto imate delovne sestanke?

Kar 77 % zaposlenih je označilo, da je pogostost sestankov po potrebi, 5 % zaposlenih ima sestanke vsak dan, 9 % pa jih ima sestanke enkrat mesečno oziroma so označili drugo, kjer so odgovorili, da sestankov nimajo.

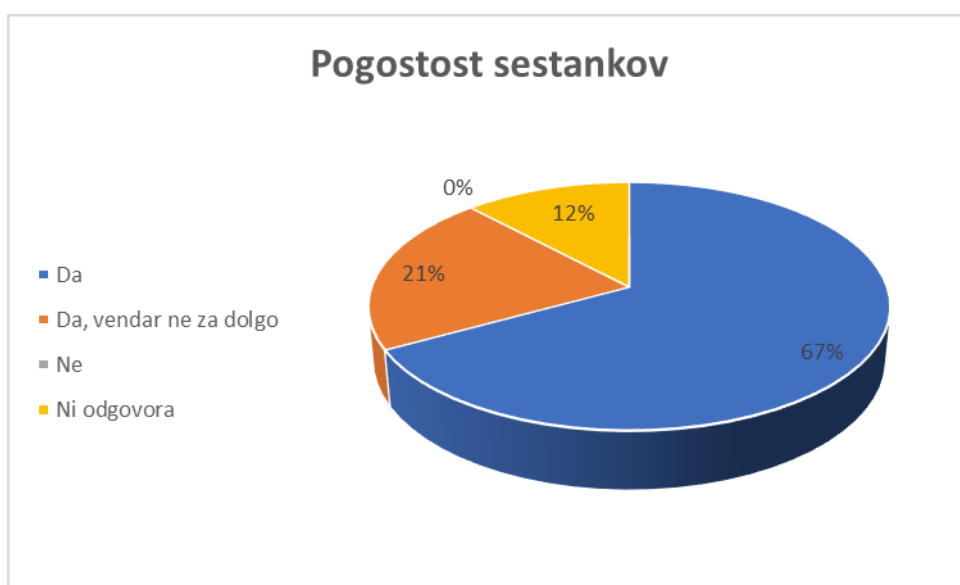


Slika 20: Sestanki
(Lastni vir)

13. Ali mislite, da bi pogostejši delovni sestanki pripomogli k boljšemu komuniciranju?

Sestanki	Št. oseb	Odstotek
Da	16	67 %
Da, vendar ne za dolgo	5	21 %
Ne	0	0 %
Ni odgovora	3	12 %
Skupaj	24	100 %

Tabela 6: Pogostost sestankov
(Lastni vir)



Slika 21: Pogostost sestankov
(Lastni vir)

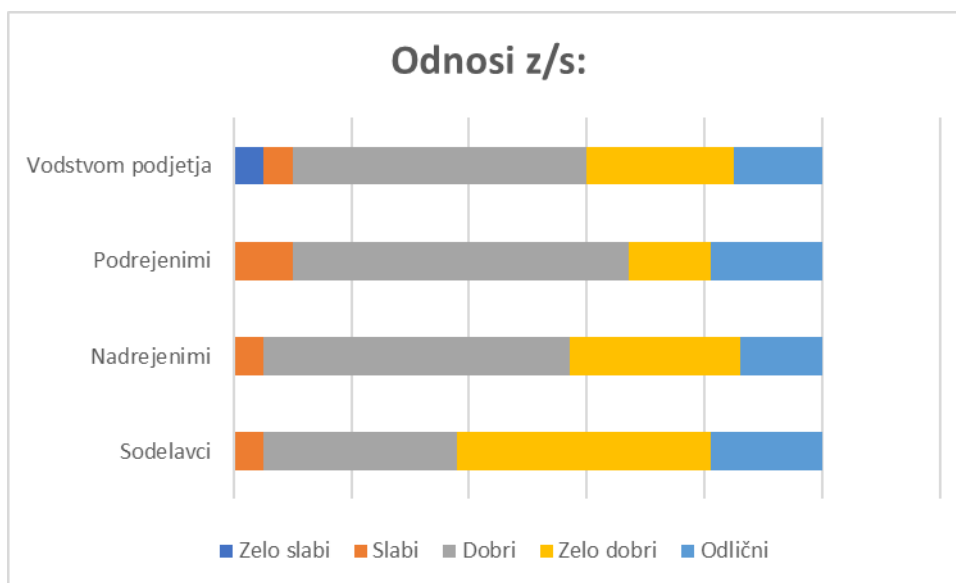
Večina zaposlenih (67 %) meni, da bi pogostejši delovni sestanki pripomogli k boljšemu komuniciranju, 21 % zaposlenih pa je mnenja, da bi, vendar ne za dolgo. Tudi na to vprašanje nekateri niso odgovorili (12 %).

14. Ocenite, kakšni so vaši odnosi z/s:

Ocenite, kakšni so vaši odnosi z/s:	Zelo slabi	Slabi	Dobri	Zelo dobri	Odlični
Sodelavci	0 %	5 %	33 %	43 %	19 %
Nadrejenimi	0 %	5 %	52 %	29 %	14 %
Podrejenimi	0 %	10 %	57 %	14 %	19 %
Vodstvom podjetja	5 %	5 %	50 %	25 %	15 %

Tabela 7: Odnosi
(Lastni vir)

Odnosi v podjetju so dobri. Najboljše odnose imajo zaposleni s sodelavci, saj je 43 % zaposlenih ocenilo te odnose z zelo dobri. Z nadrejenimi se 52 % zaposlenih razume dobro, s podrejenimi se dobro razume 57 % oseb. Z vodstvom podjetja se 50 % zaposlenih razume dobro, 5 % pa zelo slabo.



Slika 22: Odnosi
(Lastni vir)

15. Kaj je po vašem mnenju vzrok za slabe odnose med sodelavci?



Slika 23: Vzrok slabih odnosov
(Lastni vir)

Nekomunikativnost (24 %) so zaposleni označili kot najpogostejši vzrok za slabe odnose med sodelavci. Občutek nespoštovanja ima 16 % zaposlenih, 14 % zaposlenih pa označuje kot vzrok slabih odnosov odsotnost reševanja težav ter nezaupanje. Tekmovalnost je označilo 12 % zaposlenih, zanimanje za osebne zadeve 10 %, skrivanje informacij 8 % ter drugo – ni kolegialnosti (2 %), kar je označilo najmanj zaposlenih.

16. Kako se razumete z vodjo oz. nadrejenim?

Razumevanje z vodjo	Št. oseb	Odstotek
Zelo dobro	9	38 %
Dobro	10	42 %
Slabo	2	8 %
Zelo slabo	0	0 %
Ni odgovora	3	12 %
Skupaj	24	100 %

Tabela 8: Razumevanje z vodjo
(Lastni vir)



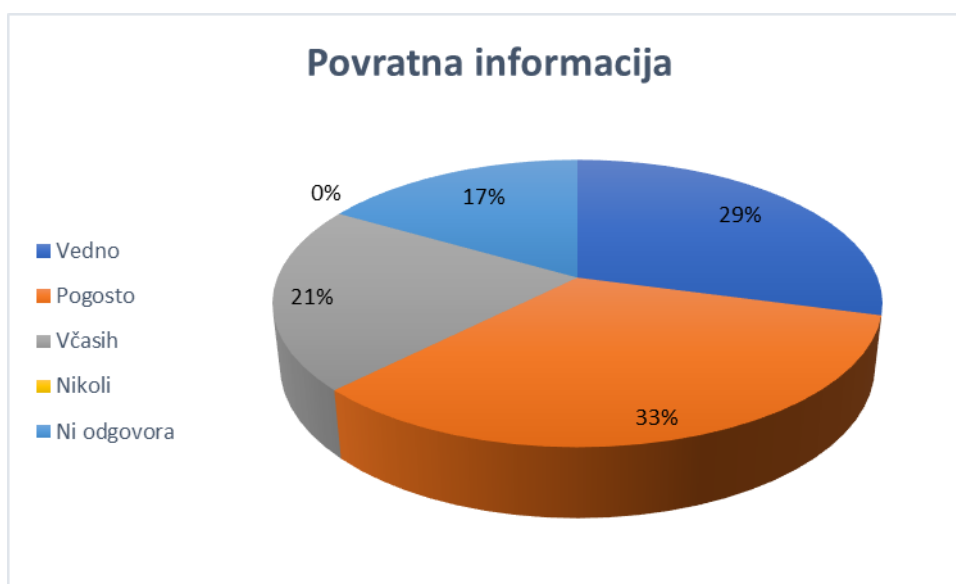
Slika 24: Razumevanje z vodjo
(Lastni vir)

Na vprašanje, kako se razumejo z vodjo oz. nadrejenim, je 42 % zaposlenih odgovorilo z dobro. Zelo dobro se z nadrejenim razume 38 % zaposlenih, 8 % jih je odgovorilo, da se z vodjo slabo razumejo, 12 % pa jih na vprašanje ni odgovorilo. Predpostavljamo, da so vprašanje spregledali ali pa nanj niso želeli odgovoriti. Zelo slabo se z vodjo ne razume nihče.

17. Se vam zdi, da imate pri komunikaciji z vodjo oz. nadrejenim možnost povratne informacije?

Povratna informacija	Št. oseb	Odstotek
Vedno	7	29 %
Pogosto	8	33 %
Včasih	5	21 %
Nikoli	0	0 %
Ni odgovora	4	17 %
Skupaj	24	100 %

Tabela 9: Povratna informacija
(Lastni vir)



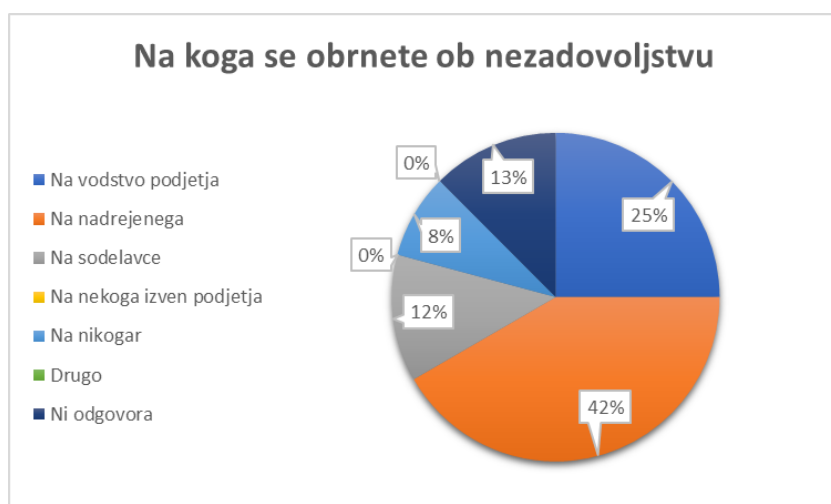
Slika 25: Povratna informacija
(Lastni vir)

Možnost povratne informacije ima vedno 29 % zaposlenih, pogosto dobi povratno informacijo 33 % zaposlenih, 21 % zaposlenih pa je označilo, da imajo včasih možnost povratne informacije. Na vprašanje je »pozabilo« odgovoriti 17 % zaposlenih.

18. Na koga se najprej obrnete, če ste nezadovoljni na svojem mestu?

Na koga se obrnete ob nezadovoljstvu	Št. oseb	Odstotek
Na vodstvo podjetja	6	25 %
Na nadrejenega	10	42 %
Na sodelavce	3	13 %
Na nekoga zunaj podjetja	0	0 %
Na nikogar	2	8 %
Drugo	0	0 %
Ni odgovora	3	12 %
Skupaj	24	100 %

Tabela 10: Na koga se obrnete ob nezadovoljstvu
(Lastni vir)

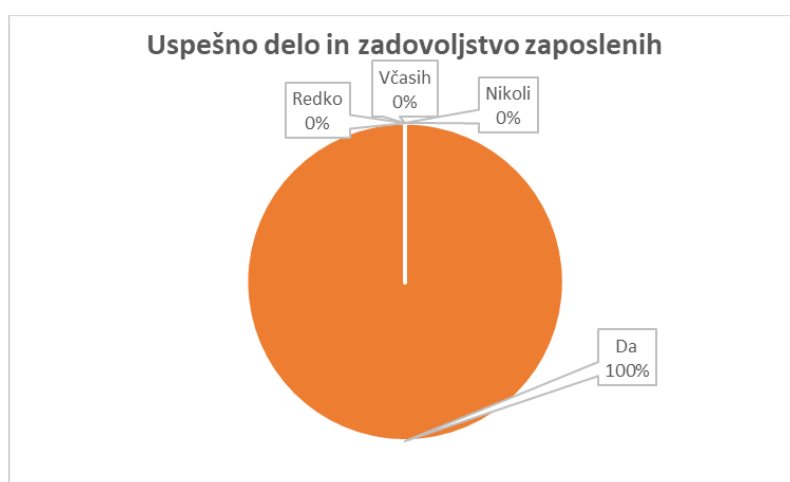


*Slika 26: Na koga se obrnete ob nezadovoljstvu
(Lastni vir)*

Zaposleni se ob nezadovoljstvu najprej obrnejo na svojega nadrejenega (42 %). Na vodstvo podjetja se obrne 25 % zaposlenih, na sodelavce 12 %, na nikogar pa 8 % zaposlenih. Na nekoga zunaj podjetja in drugo ni označil nihče. Tri osebe (13 %) na vprašanje niso odgovorile, sklepamo, da so vprašanje spregledale.

19. Ali menite, da so za zadovoljstvo in uspešno delo zaposlenih potrebni dobra komunikacija in medsebojni odnosi?

Zaposleni v podjetju AMT Projekt se zavedajo, da so dobra komunikacija in dobri medsebojni odnosi pomembni ter ključni za zadovoljstvo in uspešno delo, saj so vsi na to vprašanje odgovorili z da. Na voljo so imeli še tri odgovore, in sicer včasih, redko in nikoli.

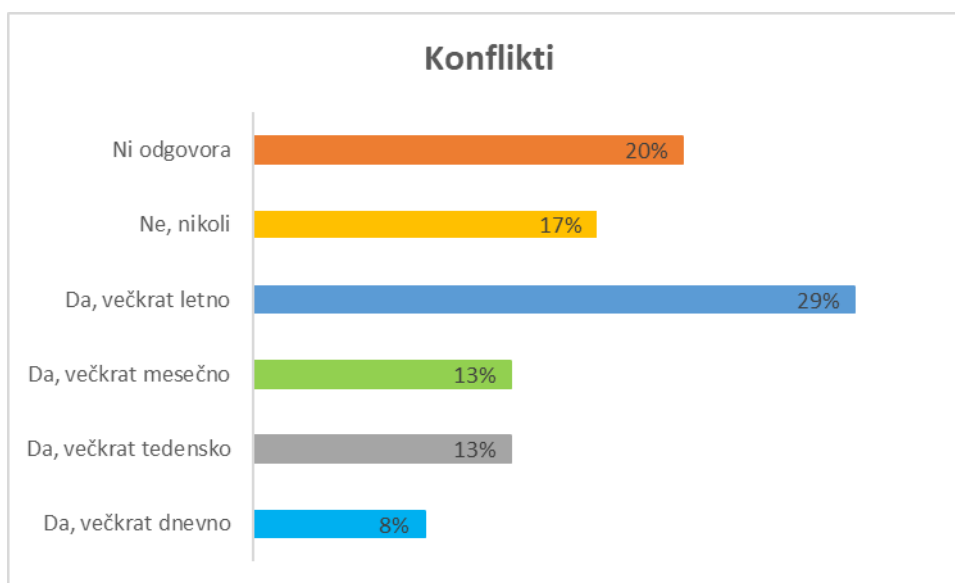


*Slika 27: Uspešno delo in zadovoljstvo zaposlenih
(Lastni vir)*

20. Ali se v podjetju pojavljajo konflikti?

Konflikti	Št. oseb	Odstotek
Da, večkrat dnevno	2	8 %
Da, večkrat tedensko	3	13 %
Da, večkrat mesečno	3	13 %
Da, večkrat letno	7	29 %
Ne, nikoli	4	17 %
Ni odgovora	5	20 %
Skupaj	24	100 %

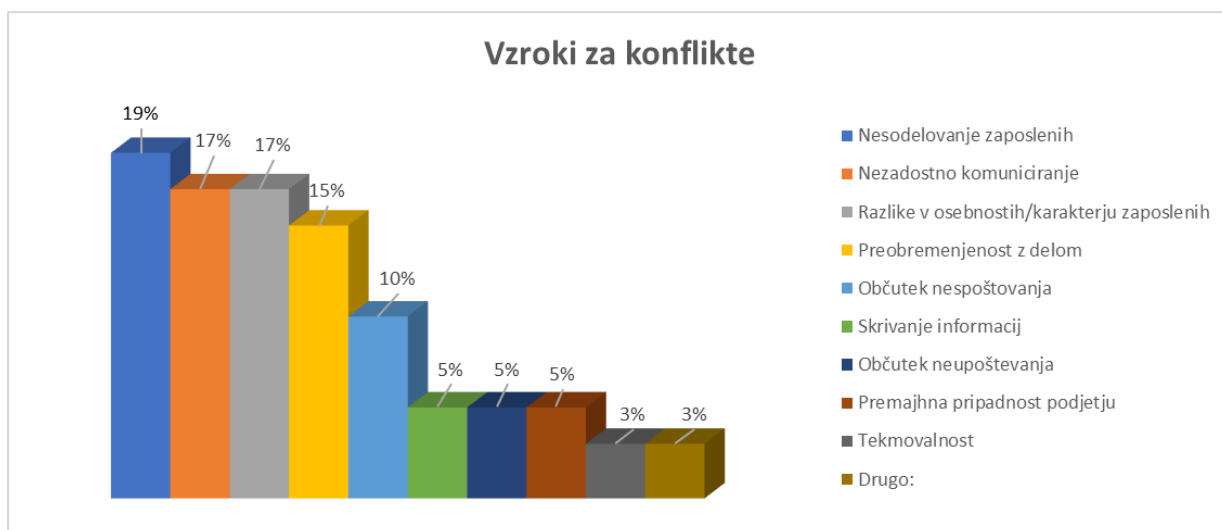
Tabela 11: Konflikti
(Lastni vir)



Slika 28: Konflikti
(Lastni vir)

V podjetju se konflikti pojavljajo. Tako je 29 % zaposlenih odgovorilo, da večkrat letno, 13 % jih je odgovorilo, da večkrat mesečno in večkrat tedensko, 8 % zaposlenih pa konflikte zazna večkrat dnevno. 17 % zaposlenih je označilo, da konfliktov ni, kar 20 % zaposlenih pa na vprašanje ni odgovorilo. Predvidevamo, da so vprašanje spregledali ali pa nanj niso želeli odgovoriti.

21. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov?



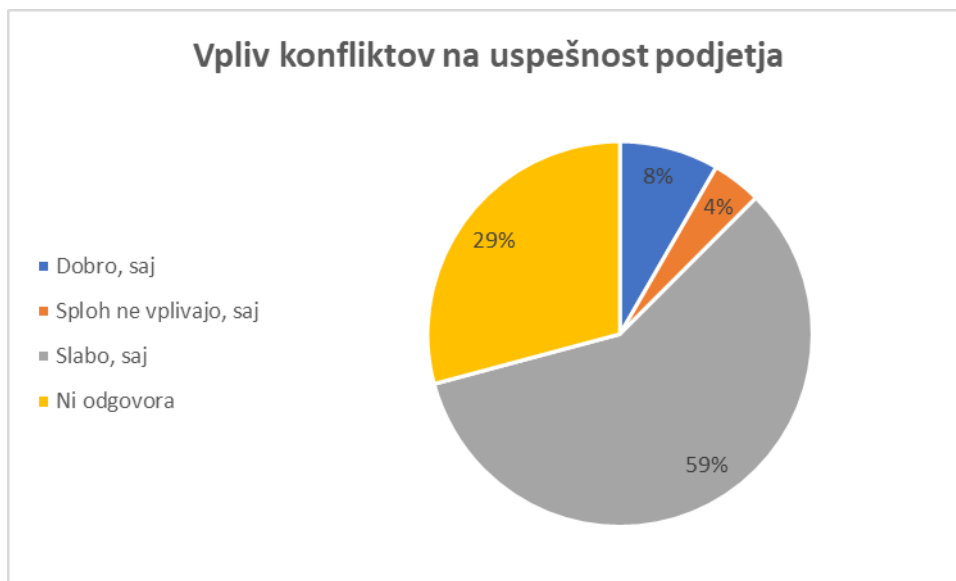
Slika 29: Vzroki za konflikte
(Lastni vir)

Po mnenju anketirancev je nesodelovanje zaposlenih (19 %) glavni vzrok za nastanek konfliktov. Naslednja vzroka sta nezadostno komuniciranje in razlike v osebnostih/karakterju, tako meni po 17 % zaposlenih, 15 % zaposlenih pa meni, da je vzrok za nastanek konfliktov preobremenjenost z delom. Občutek nespoštovanja ima 10 % zaposlenih, 5 % zaposlenih pa kot vzrok za konflikte označuje skrivanje informacij, občutek neupoštevanja ter premajhno pripadnost podjetju. Po 3 % anketirancev so kot vzrok označili tekmovalnost oz. drugo (odgovor je bil nepripadnost podjetju, kar bi lahko upoštevali pri odgovoru premajhna pripadnost podjetju).

22. Kako po vašem mnenju konflikti vplivajo na uspešnost podjetja?

Vpliv konfliktov na uspešnost podjetja	Št. oseb	Odstotek
Dobro, saj ...	2	8 %
Sploh ne vplivajo, saj ...	1	4 %
Slabo, saj ...	14	58 %
Ni odgovora	7	30 %
Skupaj	24	100 %

Tabela 12: Vpliv konfliktov na uspešnost podjetja
(Lastni vir)



Slika 30: Vpliv konfliktov na uspešnost podjetja
(Lastni vir)

Na vprašanje, kako konflikti vplivajo na uspešnost podjetja, je 59 % zaposlenih odgovorilo slabo, dobro je označilo 8 % zaposlenih, da sploh ne vplivajo pa 4 %. Kar 29 % zaposlenih na to vprašanje ni odgovorilo, predvidevamo, da so vprašanje spregledali ali pa nanj niso želeli odgovoriti, saj je bila možnost utemeljitve. Utemeljitev za odgovor dobro ni bilo. Za ostala dva odgovora pa so utemeljitve zapisane spodaj.

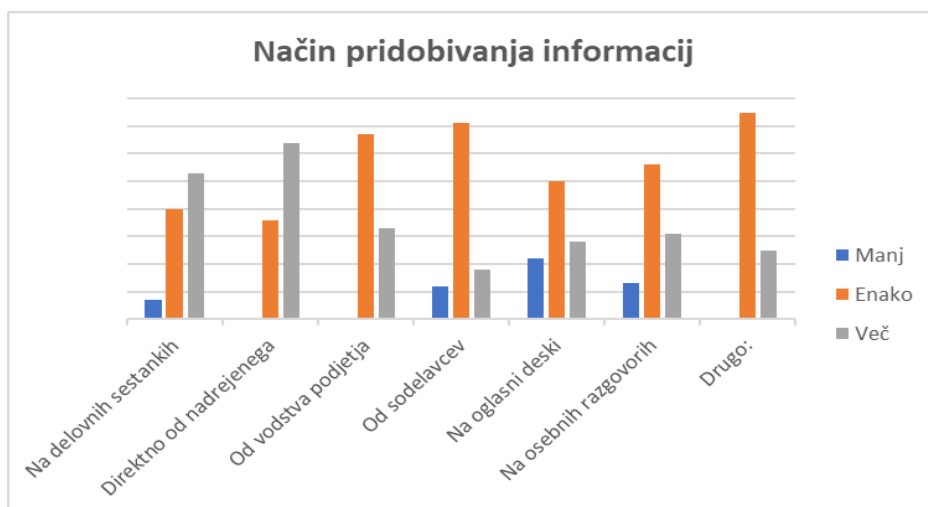
SPLOH NE VPLIVAJO, SAJ ...

- jih ni.

SLABO, SAJ ...

- so zaposleni nezadovoljni in potem nimajo motivacije za dobro delo. Če imamo dobre medsebojne odnose, smo tudi pripravljeni drug drugemu pomagati. Spoštovanje drug drugega je največja motivacija;
- je zadovoljni delavec dober delavec;
- potem tudi ni prave komunikacije;
- moramo držati skupaj;
- se ne rešujejo sproti.

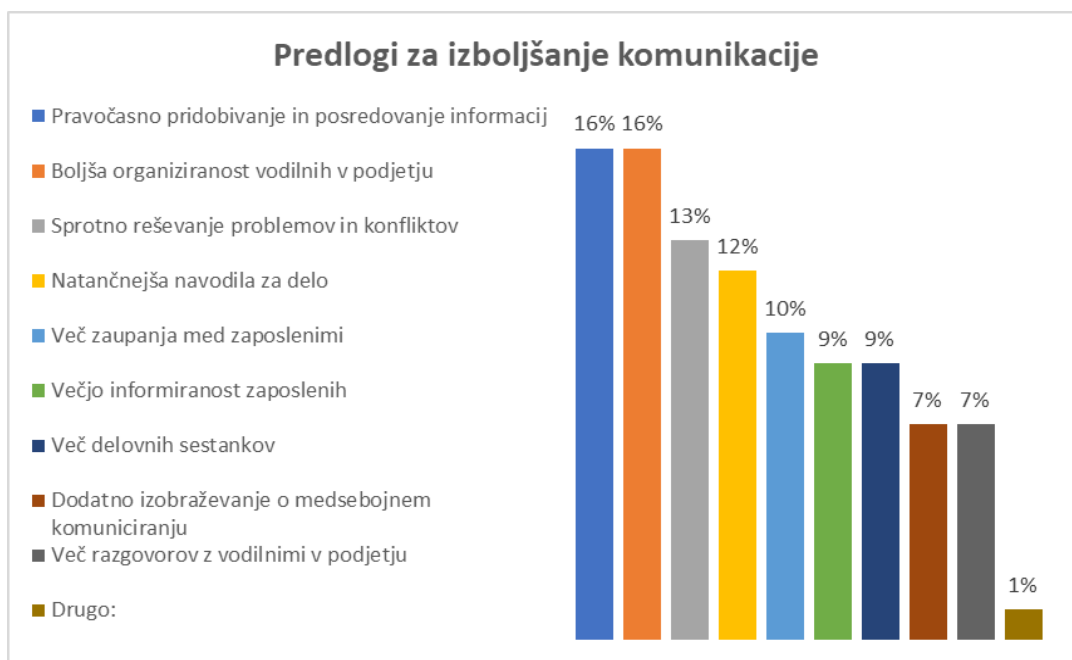
23. Označite, na katere načine želite pridobivati informacije v prihodnje:



Slika 31: Način pridobivanja informacij
(Lastni vir)

Zaposleni želijo v prihodnosti več informacij dobiti na delovnih sestankih in neposredno pri nadrejenem. V enaki meri pa si želijo informacije pridobivati pri vodstvu podjetja, sodelavcih, na oglasni deski ter na osebnih razgovorih.

24. Kaj predlagate za izboljšanje komunikacije v podjetju?



Slika 32: Predlogi za izboljšanje komunikacije
(Lastni vir)

Tako 16 % zaposlenih za boljšo komunikacijo predlaga pravočasno pridobivanje in posredovanje informacij ter boljšo organiziranost vodilnih v podjetju. Kar 13 % jih meni, da bi sprotno reševanje težav in konfliktov izboljšalo komunikacijo. Natančnejša navodila si želi 12 % zaposlenih, 10 % jih meni, da bi več zaupanja med zaposlenimi izboljšalo tudi komunikacijo, 9 % jih predlaga večjo informiranost zaposlenih ter več delovnih sestankov, 7 % zaposlenih si želi dodatnega izobraževanja o medsebojnem komuniciranju ter več razgovorov z vodilnimi v podjetju, 1 % pa je kot drugo predlagalo večjo pripadnost podjetju.

5.2 INTERVJU Z DIREKTORJEM PODJETJA AMT PROJEKT D.O.O.

Analizo ankete smo predstavili direktorju podjetja AMT Projekt d.o.o., gospodu Tomažu Ambrožiču. Skupaj smo primerjali in komentirali rezultate oziroma odgovore zaposlenih. Nekatera vprašanja, ki niso kritična, smo izpustili, komentirali smo predvsem tiste odgovore zaposlenih, ki za podjetje niso najboljši. Spodaj je zapisan celotni intervju.

1. Pozdravljeni, gospod Ambrožič. Začniva kar s prvim vprašanjem glede odzivnosti na anketo. Poslanih oziroma razdeljenih je bilo 29 vprašalnikov, izpolnjenih se je vrnilo 24, torej pet oseb ni izpolnilo ankete. Sicer je odzivnost skoraj 83-odstotna, kar je dober rezultat, pa vendar, kateri menite, je razlog, da teh pet zaposlenih ni izpolnilo vprašalnika?

Na to vprašanje lahko odgovorim samo iz lastne izkušnje, tudi sam nisem odgovoril na vprašalnik, vzrok je banalen, odlašal sem z odgovorom, dokler nisem pozabil.

2. Kar 50 % zaposlenih je ocenilo, da je vzdušje v podjetju dobro, 22 % jih ocenjuje vzdušje kot zelo dobro, 8 % pa kot odlično. Na voljo sta bila še odgovora slabo (8 %) in zelo slabo (4 %), 8 % zaposlenih pa na vprašanje ni odgovorilo. Ali ste s tem zadovoljni? Bi si želeli, da bi zaposleni vzdušje ocenili bolje?

Mislim, da so odgovori pričakovani, saj menim, da je večina zaposlenih zadovoljna z vzdušjem v podjetju. Prav tako vidijo, da imamo dovolj dela, kar je samo po sebi zagotovilo uspešnega poslovanja. Morali pa bomo paziti, da zaradi preveč dela ne bo prihajalo do dodatnih napetosti v kolektivu, zato bo treba več pozornosti posvetiti pripravi in načrtovanju delovnih procesov.

3. Na vprašanje, kakšna je stopnja informiranosti v podjetju, je 59 % zaposlenih odgovorilo, da je dobra, 17 %, da je slaba, 8 %, da je zelo dobra, 8 %, da je zelo slaba, 8 % pa jih na vprašanje ni odgovorilo. Ali ste s tem zadovoljni? Si želite, da bi bila stopnja informiranosti v podjetju višja?

Vsekakor bo treba več delati na obveščanju zaposlenih tako glede delovnega procesa kot tudi poslovanja in razvoja podjetja.

4. Zaposlene smo vprašali, ali informacije, povezane z njihovim delom, dobijo pravočasno. Kar 71 % zaposlenih je odgovorilo, da včasih da, včasih ne, 25 % zaposlenih informacije dobi vedno, 4 % pa jih na vprašanje ni odgovorilo. Kaj pravite na takšen rezultat? Mogoče se nekatere napake pojavljajo prav zaradi tega, ker včasih informacije ne pridejo pravočasno? Kaj menite?

To je vsekakor težava, vzrok pa je tudi v naravi našega dela, predvsem pri komunalnem programu, saj tudi v prodajo ne dobimo pravočasno vseh potrebnih informacij od kupcev, tako glede tehničnih specifikacij kot tudi rokov dobav, kar privede tudi do izsiljevanj kupcev glede dobavnih rokov, ki jih komaj oziroma jih sploh ne moremo doseči.

5. Zanimivi odgovori so bili na vprašanje, na kakšen način pridobijo največ informacij. Najpogosteje zaposleni dobijo informacije pri sodelavcih, nato pa pri svojih nadrejenih. Na tretjem mestu po pogostosti pridobitve informacij je vodstva podjetja, na četrtem pa podrejeni. Najmanj pogosto pa informacije pridobijo na sestankih. Ali se vam ne zdi, da bi morali zaposleni večino informacij dobiti pri nadrejenih oz. vodstvu, šele nato pri sodelavcih?

Ja, tu se strinjam z vašim opažanjem. Več informacij bi moralo priti od nadrejenih, seveda pa morajo informacije potekati tudi obratno, tako da nadrejeni vedo, kaj se dogaja v delovnem procesu.

6. Zaposleni so morali oceniti kakovost informacij in navodil, ki jih dobivajo v zvezi s svojim delom. V povprečju so kakovost ocenili z dobro (možni odgovori so bili nezadostno, zadostno, dobro, prav dobro in odlično). Spet je odgovor v neki zlati sredini. Ste zadovoljni z njim ali bi si želeli, da bi bila kakovost informacij boljše ocenjena?

Vsekakor morajo biti podane informacije in navodila razumljivi, enoznačni in pravočasni.

7. Zaposleni so kot najpogostejši razlog za nezadostno komuniciranje označili, da ni dovolj časa za stalno komuniciranje (34 %), 22 % zaposlenih meni, da zaradi nestrinjanja oziroma nerazumevanja na osebnem nivoju, 19 % pa jih je označilo sam ne dobim informacij, zato ne morem informirati drugih. Kot drugo pa so zaposleni zapisali:

- *ker vodilni dajejo preveč nalog,*
- *ker si ne vzamemo časa za komunikacijo,*
- *preobremenjenost vodstva.*

Se vam zdi, da res ni časa za stalno komuniciranje ali si ga samo ne vzamete? Se vam zdi, da nerazumevanje na osebnem nivoju ne bi smelo vplivati na delo in komunikacijo v podjetju? Kako komentirate drugo, kar so zapisali zaposleni, ste res preobremenjeni, je res preveč nalog?

Menim, da se dejansko premalo formalno pogovarjamo (na sestankih, zborih delavcev, coffi-team). Zaradi osebnih nesoglasji komunikacija ne bi smela biti otežena oziroma prekinjena. Možno je tudi, da posameznik ne dobi vseh potrebnih, morda tudi pričakovanih informacij, tukaj pa je tako ravnanje nedopustno, celo zaskrbljujoče, saj lahko kaže na večja trenja med zaposlenimi, za kar bomo morali najti ustrezne rešitve.

8. Tema: sestanki. Kar 77 % zaposlenih je označilo, da imajo sestanke po potrebi, 67 % pa jih je mnenja, da bi pogostejši delovni sestanki pripomogli k boljšemu komuniciranju. Boste razmislil, če bi v prihodnje uvedli več delovnih sestankov?

Vsekakor bomo morali uvesti ustrezne oblike formalnega obveščanja, sam sem mnenja, da so učinkovitejši sestanki ožjih timov, npr. delovna skupina, vodstvo proizvodnje, komerciala, tako da se sestanka udeležijo le zaposleni, ki morajo neposredno reševati medsebojno komunikacijo v delovnem procesu. Preveliki skupinski sestanki po mojem mnenju niso produktivni, ker se velikokrat zaplete pri neki stvari, ki se večine ljudi na sestanku sploh ne tiče.

9. Odnosi v podjetju so v povprečju dobri. Najboljše odnose imajo zaposleni s sodelavci. Vprašali smo jih tudi, kaj je po njihovem mnenju vzrok slabih odnosov. Tako je 24 % zaposlenih označilo nekomunikativnost, občutek nespoštovanja ima 16 % zaposlenih, 14 % jih označuje kot vzrok slabih odnosov odsotnost reševanja težav ter nezaupanje. Tekmovalnost je označilo 12 % zaposlenih, zanimanje za osebne zadeve 10 %, skrivanje informacij 8 % ter drugo – ni kolegialnosti 2 % zaposlenih, kar je najmanj. Kako komentirate te odgovore?

Dejstvo, da so odnosi v povprečju dobri, da imajo zaposleni najboljše odnose s sodelavci, je dobra novica. Žal pa bo treba izboljšati sodelovanje in komunikacijo med sodelavci, ki ne delajo na enakih delovnih mestih.

10. V podjetju se konflikti pojavljajo. Po mnenju anketirancev je nesodelovanje zaposlenih (19 %) glavni vzrok za nastanek konfliktov. Naslednja vzroka sta nezadostno komuniciranje in razlike v osebnostih/karakterju, tako meni 17 % zaposlenih, 15 % zaposlenih meni, da je vzrok za nastanek konfliktov preobremenjenost z delom. Občutek nespoštovanja ima 10 % zaposlenih, 5 % zaposlenih kot vzrok za konflikte označuje skrivanje informacij, občutek neupoštevanja ter premajhno pripadnost podjetju, 3 % anketirancev pa so kot

vzrok konfliktov označili tekmovalnost ter drugo. Kako komentirate te odgovore?

Vsi vzroki konfliktov, ki jih navajate, so pričakovani, težava je, če zaradi konfliktov pride do ovir v delovnem procesu. Preobremenjenost z delom je tretji najpogostejši vzrok konfliktov, kar kaže na potrebo po boljši organizaciji dela in s tem ustrezno planiranje dela. Pri prvem vzroku, nesodelovanje zaposlenih, bi morali vedeti, kaj naj bi to pomenilo, ali to pomeni apatijo, ali pa je mišljen občutek, da se njihovo mnenje ne upošteva oziroma niti ne sliši. V obeh primerih je edina rešitev komunikacija z zaposlenimi, tako s sodelavci kot podrejenimi in nadrejenimi.

11. Zaposleni so morali na vprašanje, na katere načine si želijo pridobivati informacije v prihodnje, odgovoriti z manj, enako in več. Z več so zaposleni označili na delovnih sestankih in neposredno pri nadrejenem. Tudi pri tem vprašanju lahko vidimo, da si želijo več sestankov. Želijo pa si tudi več informacij neposredno pri nadrejenem. Boste v prihodnje to upoštevali?

Da, kolikor bo le mogoče.

12. Kot zadnje vprašanje pa so zaposleni podali predloge za izboljšanje komunikacije v podjetju. Tako 16 % zaposlenih za boljšo komunikacijo predlaga pravočasno pridobivanje in posredovanje informacij ter boljšo organiziranost vodilnih v podjetju, 13 % pa jih meni, da bi sprotno reševanje težav in konfliktov izboljšalo komunikacijo. Natančnejša navodila si želi 12 % zaposlenih, 10 % pa jih meni, da bi več zaupanja med zaposlenimi izboljšalo tudi komunikacijo. Boljšo informiranost zaposlenih ter več delovnih sestankov predlaga 9 % zaposlenih, 7 % si jih želi dodatnega izobraževanja o medsebojnem komuniciranju ter več razgovorov z vodilnimi v podjetju, 1 % pa je kot drugo predlagalo večjo pripadnost podjetju. Boste o predlogih razmislili in jih v prihodnosti poskusili čim več uvesti?

Že v prejšnjih odgovorih sem povedal, da bomo naredili vse, da se izboljša komunikacija in da zaposleni ne bodo imeli občutka neinformiranosti. Prav tako bo treba razdeliti delovne naloge, tako da bomo vsi vedeli, kdo je za kaj odgovoren in kdo mora podati ustrezne informacije določeni skupini oziroma zaposlenim.

13. Morda ste opazili, da na veliko anketnih vprašanj nekateri zaposleni niso odgovorili. Ali menite, da so vprašanje spregledali, ga morda niso razumeli ali nanj niso želeli odgovoriti?

Bolj menim, da ko so si zastavili vprašanje, niso mogli podati enoznačnega odgovora.

14. Za konec pa naj še vprašam, ali ste pričakovali takšno analizo ankete? Ste na splošno z odgovori zadovoljni?

Da, odgovori kažejo na sorazmerno dobro delovno klimo, vsekakor so tudi težave, vendar je to razumljivo, saj podjetje zaradi majhnosti nima dovolj ljudi za pokrivanje vseh delovnih mest, ki so potrebna pri tako raznovrstni proizvodnji. Pri tem mislim predvsem na pripravo proizvodnje, trženje in tudi kadrovske komuniciranje. Vkolikor želite razčlenitev odgovorov, sem vam na voljo.

Najlepša hvala za sodelovanje.

5.3 POVZETEK RAZISKAVE

Odzivnost na anketni vprašalnik je bila 83-odstotna, a glede na majhno število anketirancev smo pričakovali 100-odstotno. Kot lahko predvidevamo iz odgovora direktorja, so zaradi odlašanja najbrž tudi drugi pozabili izpolniti vprašalnik. Večina zaposlenih je srednjih let, moškega spola, svoje delo pa opravljajo v proizvodnji.

Zaposlenim zelo veliko pomeni dobra obveščенost v podjetju, prav tako pa se zavedajo, da so za uspešnost podjetja, zadovoljstvo in uspešno delo zaposlenih pomembni in ključni tako dobra komunikacija kot dobri medsebojni odnosi.

Vzdušje v podjetju je dobro, kar smo tudi pričakovali. Direktor meni, da je večina zaposlenih zadovoljna z vzdušjem v podjetju, prav tako se zavedajo, da je dela dovolj, kar je tudi zagotovilo uspešnega poslovanja.

Stopnjo informiranosti so zaposleni označili kot dobro, s čimer pa vodstvo ni zadovoljno, saj je mnenja, da bo treba več truda vlagati na področju obveščanja tako o delovnem procesu kot poslovanju in razvoju podjetja. Informacije o svojem delu večina zaposlenih včasih dobi pravočasno, včasih pa ne, kar je vsekakor težava. To potrjuje tudi direktor. Navaja tudi, da je vzrok nepravočasnosti informacij v naravi dela, ki ga podjetje opravlja, saj kupci največkrat ne posredujejo vseh potrebnih informacij pravočasno.

Najpogosteje zaposleni pridobijo informacije pri sodelavcih. Menimo, da bi morali zaposleni večino informacij dobiti pri nadrejenih oziroma vodstvu, šele nato pri sodelavcih, s čimer se strinja tudi direktor ter dodaja, da morajo informacije potekati tudi obratno, tako da nadrejeni vedo, kaj se dogaja v delovnem procesu. Kakovost informacij in navodil, ki jih dobivajo v zvezi s svojim delom, so anketiranci v povprečju ocenili kot dobro. Za nemoteno in dobro delo morajo biti informacije in navodila razumljivi, jasni, natančni, popolni, zanesljivi in pravočasni.

Kot najpogostejši razlog za nezadostno komuniciranje so zaposleni označili pomanjkanje časa, za kar menimo, da bi si ga v dobrobit podjetja morali vzeti vsi zaposleni. Drugi razlog pa je nestrinjanje oziroma nerazumevanje na osebnem nivoju.

Ocenjujemo, da to ne bi smelo vplivati na delo in komunikacijo v podjetju, s čimer se strinja tudi direktor.

Sestanki se večinoma izvajajo po potrebi. Večina zaposlenih je mnenja, da bi pogostejši sestanki pripomogli k boljšemu komuniciranju, zato predlagamo več delovnih sestankov. Direktor se s tem strinja, vendar meni, da bodo učinkovitejši sestanki ožjih timov (delovna skupina, vodstvo proizvodnje, komerciala), saj preveliki skupinski sestanki niso produktivni, ker se največkrat zaplete pri točki oziroma težavi, ki se večine ljudi na sestanku sploh ne tiče.

Odnosi v podjetju so v povprečju dobri, zaposleni imajo najboljše odnose s sodelavci, kar je dobra novica. V prihodnje pa bo treba izboljšati sodelovanje in komunikacijo tudi med sodelavci, ki ne delajo na enakih delovnih mestih. Najpogostejši odgovori na vprašanje, kaj je vzrok za slabe odnose med sodelavci, so bili nekomunikativnost, občutek nespoštovanja, odsotnost reševanja težav ter nezaupanje. Predlagamo, da se zaposleni čim več pogovarjajo tako na delovnem mestu kot tudi med odmori. Spoštujejo naj mnenje, predloge in ideje drugih zaposlenih. Poskusijo naj reševati težave, takoj ko se pojavijo.

Večina zaposlenih se s svojim nadrejenim/vodjo razume dobro in zelo dobro ter ima pri komunikaciji z njim pogosto oziroma vedno možnost povratne informacije, kar se vidi tudi v tem, da se večina zaposlenih ob nezadovoljstvu najprej obrne na svojega nadrejenega.

V podjetju se konflikti pojavljajo, vendar se zaposleni zavedajo, da slabo vplivajo na uspešnost podjetja. Po mnenju anketirancev je nesodelovanje zaposlenih glavni vzrok za nastanek konfliktov. Na drugem mestu sta nezadostno komuniciranje in razlike v osebnostih/karakterju. Kot tretji vzrok za nastanek konfliktov pa so zaposleni označili preobremenjenost z delom. Strinjamo se s komentarji direktorja, ki pravi, da so vsi vzroki konfliktov pričakovani, težava pa je, če zaradi konfliktov pride do težav v delovnem procesu. Preobremenjenost z delom kaže na potrebo po boljši organizaciji dela. Pri odgovoru o nesodelovanju zaposlenih bi morali vedeti, kaj naj bi to pomenilo – ali so apatični ali imajo občutek, da se njihovo mnenje ne upošteva. V obeh primerih je edina rešitev komunikacija med zaposlenimi, tako sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi.

Za izboljšanje komunikacije si jih največ želi pravočasno pridobiti in posredovati informacije, boljšo organiziranost vodilnih, sprotno reševanje težav in konfliktov ter natančnejša navodila za delo. Odgovor je bil tudi več zaupanja med zaposlenimi, večja informiranost zaposlenih ter več delovnih sestankov. Predloge bo direktor upošteval in poskusil narediti vse, da se komunikacija izboljša ter da zaposleni ne bodo imeli občutka neinformiranosti. V prihodnje si zaposleni več informacij želijo pridobiti na delovnih sestankih in neposredno pri nadrejenem, kar bo vodstvo upoštevalo.

Na 10 vprašanj nekateri zaposleni niso odgovorili, predvidevamo, da so vprašanja spregledali, nanje niso želeli odgovoriti, jih niso razumeli ali pa, kot predvideva direktor, na vprašanje niso mogli podati enoznačnega odgovora.

5.4 ANALIZA VPRAŠANJ BREZ ODGOVOROV

Ker na 10 vprašanj nismo dobili vseh odgovorov anketiranih, smo naredili analizo oziroma primerjavo med zaposlenimi v upravi in proizvodnji. Ugotovili smo, da na vseh deset vprašanj niso odgovorili zaposleni v upravi, na tri vprašanja pa zaposleni v proizvodnji. Pričakovali smo, da bo več vprašanj, ki so bili brez odgovorov, pripadlo zaposlenim v proizvodnji. V spodnji tabeli je prikazana celotna analiza.

Tabela 13: Analiza vprašanj brez odgovorov
(Lastni vir)

5.5 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

Za izboljšanje komunikacije predlagamo, da zaposleni večino informacij dobijo pri nadrejenih oziroma vodstvu podjetja, prav tako bo treba paziti, da bodo informacije pravočasne, saj se bodo tako zmanjšale napake, ki se pojavljajo v delovnem procesu, ter zvišali stopnjo informiranosti.

Predlagamo, da se zaposleni čim več pogovarjajo tako na delovnem mestu kot tudi med odmori. Spoštujejo naj mnenja, predloge in ideje drugih zaposlenih. Poskusijo naj reševati težave in konflikte takoj, ko se pojavijo.

Preobremenjenost z delom kaže na potrebo po boljši organizaciji dela, zato predlagamo, da vodstvo oziroma nadrejeni bolje razdeli delovne naloge, odgovornosti, natančnejša navodila za delo ter poda ustrezne informacije določeni skupini oziroma zaposlenim. V prihodnje predlagamo tudi več delovnih sestankov, saj večina zaposlenih meni, da bodo pripomogli k boljši komunikaciji.

Predloge za izboljšanje komunikacije so podali tudi zaposleni. Kot najpogostejše so navedli:

- pravočasna pridobitev in posredovanje informacij,
- boljša organiziranost vodilnih,
- sprotno reševanje težav in konfliktov,
- natančnejša navodila za delo,
- več zaupanja med zaposlenimi,
- večja informiranost zaposlenih,
- več delovnih sestankov.

Če bo podjetje v prihodnje upoštevalo predloge, se bo komunikacija v podjetju zagotovo izboljšala.

6 ZAKLJUČEK

Komunikacija v podjetju AMT Projekt d.o.o. ni odlična, vendar tudi slaba ne. Zaposleni se zavedajo, da je interna komunikacija zelo pomembna za uspešno delo podjetja, kar je že prvi korak k boljši komunikaciji. Želijo si izboljšati komunikacijo ter odnose, za kar so podali tudi svoje predloge, ki jih bo direktor upošteval in poskusil uresničiti. Z analizo so v podjetju lahko zadovoljni, pričakovan je bil slabši rezultat. Kot je komentiral direktor, je klima dobra, vsekakor pa so tudi težave, kar je razumljivo, saj podjetje zaradi majhnosti nima dovolj ljudi, ki bi pokrivali vsa delovna mesta, ki so pri tako raznovrstni proizvodnji potrebna. Kot že zapisano, predlagamo čim več komunikacije, naj si zaposleni in vodstvo za komuniciranje vzamejo čas, naj informacije krožijo pravočasno, naj se konflikti in težave rešujejo sproti, pa tudi boljšo organizacijo dela in več delovnih sestankov.

Menimo, da je bil odziv zaposlenih na anketo pozitiven, saj so dobili občutek, da bodo s svojimi odgovori pripomogli k boljšemu vzdušju v podjetju, boljši komunikaciji, še boljšim medsebojnim odnosom. Smo mnenja, da so se počutili dobro in pomembno ter da so bili veseli ankete, s katero smo jih povprašali za njihovo mnenje.

V diplomski nalogi smo uporabili štiri različne metode, in sicer smo pri teoretičnem delu uporabili opisno metodo ter metodo združevanja izsledkov raziskav različnih avtorjev, pri raziskovalnem delu pa smo uporabili metodo anketiranja s pomočjo vprašalnikov ter metodo intervjuja.

Predpostavke diplomske naloge so bile:

- Večina zaposlenih v podjetju ocenjuje komunikacijo kot slabo in jo želijo izboljšati, saj bi s tem zmanjšali napake in konflikte.
- Rezultati raziskave bodo pokazali, da je največja slabost podjetja slaba interna komunikacija.
- Pri izdelavi teoretičnega dela naloge ne bomo imeli večjih omejitev, saj je na voljo veliko literature o internem poslovnem komuniciranju.
- Omejitve pričakujemo pri raziskovalnem delu naloge, saj menimo, da bodo zaposleni odgovarjali neiskreno oziroma da bodo zaradi strahu pred razkritjem olepševali odgovore.

Rezultati raziskave so pokazali, da interna komunikacija v podjetju ni odlična niti slaba. Interna komunikacija je dobra, vendar jo je treba izboljšati, kar si zaposleni želijo, saj se zavedajo, da je pomembna za uspešnost podjetja. Kot smo predpostavljali, pri izdelavi teoretičnega dela naloge nismo imeli večjih omejitev, pri raziskovalnem delu naloge pa smo se bali, da bodo odgovori neiskreni, vendar menimo, da se to ni zgodilo. Nismo pa predpostavljali, da bo toliko vprašanj ostalo brez odgovorov.

Cilji diplomske naloge so bili:

- izboljšati interno komunikacijo in medsebojne odnose med zaposlenimi ter njihovo komunikacijo v podjetju,
- vodstvu podjetja predstaviti obstoječe stanje,
- doseči dobro počutje zaposlenih v delovnem okolju,
- utrditi prepričanje, da so gonilo podjetja zaposleni, ter jim dati občutek, da s svojim delom in idejami pripomorejo k uspehu podjetja.

Cilje diplomske naloge smo dosegli, saj smo z anketnim vprašalnikom dali možnost zaposlenim, da povedo svoje mnenje, in tako v njih prebudili prepričanje ter občutek, da so gonilo podjetja in da s svojim delom ter idejami pripomorejo k uspešnosti podjetja. Hkrati smo tudi direktorju podjetja predstavili obstoječe stanje ter mu s tem dali možnost, da poskuša izboljšati interno komunikacijo in medsebojne odnose med zaposlenimi ter vplivati na dobro počutje zaposlenih v delovnem okolju, s čimer menimo, da smo cilj dosegli. Ali se bo komunikacija znotraj podjetja izboljšala, pa bo pokazal čas.

LITERATURA

KNJIGE

- Kosi, T., in Rom, A. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., in Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Mumel, D. (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

ČLANKI

- Berlogar, J. (1996). Organizacijsko komuniciranje: Moč in nemoč kritičnega pristopa. *Teorija in praksa*, str. 604–614.

INTERNI DOKUMENTI

- AMT PROJEKT d.o.o. (2017). Arhiv podjetja AMT Projekt d.o.o.
- AMT PROJEKT d.o.o. (2017). Predstavitev AMT Projekt d.o.o. Splošna predstavitev AMT Projekt.
- AMT PROJEKT d.o.o. (2017). Predstavitev AMT Projekt d.o.o. *Predstavitev Woodpol*.

SPLETNE STRANI

- AMT PROJEKT d.o.o. Pridobljeno 27. 9. 2018 z naslova <http://amt-projekt.si/>.
- Bošković, V. (2018). PR savjetnik. *Interna krizna komunikacija*. Pridobljeno 27. 9. 2018 z naslova <http://prsavjetnik.me/entries/interna-komunikacija/interna-krizna-komunikacija>.

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU AMT PROJEKT d.o.o.

Sem Petra Bergant, študentka višje strokovne šole B&B. Za diplomsko nalogo sem si izbrala temo z naslovom Interno komuniciranje v podjetju AMT PROJEKT d.o.o. Ker želim raziskati, kako poteka interna komunikacija med zaposlenimi, kakšni so medsebojni odnosi in kaj si želimo zaposleni izboljšati, vas prosim za sodelovanje v kratki anketi, ki je anonimna. Za vaše odgovore in s tem pomoč pri diplomski nalogi se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Spol:

- Moški
 Ženski

2. V katero starostno skupino spadate?

- do 30 let
 31–40 let
 41–50 let
 50 let ali več

3. Svoje delo opravljate:

- V proizvodnji
 V upravi

4. Kakšno je vzdušje v podjetju?

- Odlično
 Zelo dobro
 Dobro
 Slabo
 Zelo slabo

5. Ali se vam zdi, da k uspešnosti podjetja pripomore dobra komunikacija znotraj podjetja?

- Da
 Ne

6. Kakšna je stopnja informiranosti v podjetju?

- Zelo dobra
 Dobra
 Slaba
 Zelo slaba

7. Ali dobite informacije (povezane s svojim delom) pravočasno?

- Da, vedno
 Včasih da, včasih ne
 Ne, nikoli

8. Na kakšen način pridobite največ informacij? (Razvrstite po pogostosti tako, da je 1 najmanj pogosto in 5 najpogosteje.)

- ___ Od nadrejenih
 ___ Od podrejenih
 ___ Od sodelavcev
 ___ Na sestankih
 ___ Od vodstva podjetja
 ___ Drugo: _____

9. Koliko vam pomeni dobra obveščенost v podjetju?

- Zelo veliko
 Veliko
 Srednje
 Malo
 Zelo malo

10. Ocenite kakovost informacij in navodil, ki jih dobivate v zvezi s svojim delom. (1 = nezadostno, 2 = zadostno, 3 = dobro, 4 = prav dobro, 5 = odlično)

	1	2	3	4	5
Informacije so pravočasne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacije so popolne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacije so jasne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacije so razumljive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacije so natančne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacije so zanesljive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kateri so najpogostejši razlogi za nezadostno informiranost znotraj podjetja? (Možnih je več odgovorov.)

- Ni dovolj časa za stalno komuniciranje.
 Vodja ni dovolj spreten za komuniciranje s podrejenimi.
 Sam ne dobim informacij, zato ne morem informirati drugih.
 Nisem dovolj spreten za komuniciranje s sodelavci.
 Informacije bi lahko prišle v roke konkurence.
 Nestrinjanje/nerazumevanje na osebnem nivoju.
 Drugo (napišite, kaj): _____

12. Kako pogosto imate delovne sestanke?

- 1-krat mesečno
 1-krat tedensko
 Vsak dan
 Po potrebi
 Drugo: _____

13. Ali mislite, da bi pogostejši delovni sestanki pripomogli k boljšemu komuniciranju?

- Da
 Da, vendar ne za dolgo
 Ne

14. Ocenite, kakšni so vaši odnosi z/s:

	Zelo slabi	Slabi	Dobri	Zelo dobri	Odlični
Sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadrejenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podrejenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvom podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kaj je po vašem mnenju vzrok za slabe odnose med sodelavci? (Možnih je več odgovorov.)

- Skrivanje informacij
 Tekmovalnost
 Nekomunikativnost
 Občutek nespoštovanja
 Zanimanje za osebne zadeve
 Odsotnost reševanja težav
 Nezaupanje
 Drugo: _____

16. Kako se razumete z vodjo oz. nadrejenim?

- Zelo dobro
 Dobro
 Slabo
 Zelo slabo

17. Se vam zdi, da imate pri komunikaciji z vodjo oz. nadrejenim možnost povratne informacije?

- Vedno
 Pogosto
 Včasih
 Nikoli

18. Na koga se najprej obrnete, če ste nezadovoljni na svojem delovnem mestu?

- Na vodstvo podjetja
- Na nadrejenega
- Na sodelavce
- Na nekoga zunaj podjetja
- Na nikogar
- Drugo: _____

19. Ali menite, da so za zadovoljstvo in uspešno delo zaposlenih potrebni dobra komunikacija in medsebojni odnosi?

- Da
- Včasih
- Redko
- Nikoli

20. Ali se v podjetju pojavljajo konflikti?

- Da, večkrat dnevno
- Da, večkrat tedensko
- Da, večkrat mesečno
- Da, večkrat letno
- Ne, nikoli

21. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov? (Možnih je več odgovorov.)

- Nezdostno komuniciranje
- Skrivanje informacij
- Občutek nespoštovanja
- Občutek neupoštevanja
- Tekmovalnost
- Nesodelovanje zaposlenih
- Razlike v osebnostih/karakterju zaposlenih
- Preobremenjenost z delom
- Premajhna pripadnost podjetju
- Drugo: _____

22. Kako po vašem mnenju konflikti vplivajo na uspešnost podjetja? (možna utemeljitev)

- Dobro, saj _____
- Sploh ne vplivajo, saj _____
- Slabo, saj _____

23. Označite, na katere načine želite pridobivati informacije v prihodnje.

	Manj	Enako	Več
Na delovnih sestankih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neposredno od nadrejenega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od vodstva podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Od sodelavcev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na oglasni deski	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na osebnih razgovorih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Kaj predlagate za izboljšanje komunikacije v podjetju? (Možnih je več odgovorov.)

- Večjo informiranost zaposlenih
- Pravočasno pridobivanje in posredovanje informacij
- Boljšo organiziranost vodilnih v podjetju
- Več zaupanja med zaposlenimi
- Natančnejša navodila za delo
- Dodatno izobraževanje o medsebojnem komuniciranju
- Sprotno reševanje težav in konfliktov
- Več razgovorov z vodilnimi v podjetju
- Več delovnih sestankov
- Drugo: _____

Najlepša hvala za vaše sodelovanje. Uspešno delo še naprej.