



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Organizator podjetništva in trženja

**INTERNO KOMUNICARNJE V DRUŽBI  
DSV TRANSPORT D.O.O.**

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

Kandidatka: Anja Markelj

Kranj, marec 2018

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela. Zahvaljujem se ji tudi za lektoriranje.

Zahvaljujem se tudi g. direktorju Robertu Gortnarju, ge. Valeriji Mohar, ge. Oti Benedičič in tudi drugim iz podjetja DSV transport.

Hvala tudi moji družini, ki me je vsa leta mojega študija spodbujala in podpirala, da sem dosegla zastavljeni cilj – diplomo. Predvsem sem zelo hvaležna svoji sestri Romani Vodenik Markelj, ki mi je dajala strokovne in osebne napotke pri pripravi te diplomske naloge.

### IZJAVA

»Študentka Anja Markelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik.«

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

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi predstavljamo različne načine posredovanja informacij na vse ravni v podjetju. Raziskujemo, s katerimi orodji internega komuniciranja operirajo, ali vedo, katere informacije so pomembne pri njihovem delu, ter kje jih lahko pridobijo.

Z anketnim vprašalnikom smo želeli ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni s komuniciranjem v podjetju, ali pravočasno dobijo vse informacije za izvajanje svojega dela. Posledično torej ugotavljamo, ali so v podjetju urejeni delovni odnosi, ugotavljamo pa tudi, ali so trenutni načini komuniciranja uspešni ali jih je treba spremeniti oziroma nadgraditi. Anketirance sprašujemo, ali so zadovoljni s sedanjim stanjem komuniciranja tako s sodelavci kot z nadrejenimi, ter ali je pri komunikaciji pomemben spol sogovornika. Ugotavljamo tudi, ali tako zaposleni kot nadrejeni ocenjujejo, da potrebujejo dodatna izobraževanja o komuniciranju.

V zaključnem delu smo povzeli rezultate opravljene ankete, poiskali rešitve za še boljše komuniciranje v podjetju, predvsem smo poudarili spoznanje, da si je za komunikacijo in dobre odnose v podjetju treba vzeti čas ter jih neprestano graditi in izboljševati.

## **KLJUČNE BESEDE**

- DSV Transport d.o.o.
- odnosi
- interno komuniciranje

## **ABSTRACT**

The aim of the thesis is to present a variety of ways for communicating information to all levels of the company. The tools used for internal communication, the knowledge of significant information related to their work and ways to obtain them are researched.

By using a survey questionnaire, the aim was to discover the level of satisfaction of employees with communication in the company, is the information needed for the execution of their work received in a timely manner. Consequently, it is researched if the labour relations in the company are good as well as whether the current ways of communicating are efficient or they need to be changed or improved. The interviewees are asked whether they are satisfied with the current state of communication with co-workers and superiors and whether the gender of a co-speaker is important in the communication. Also, it is researched whether employees and their superiors estimate that they need additional training in the field of communication.

In the concluding part, the results of the carried out survey are summarised, and solutions for even better communication in the company are presented; mainly the importance of taking time for communication and good relationships in the company and the need to continuously build and improve them is emphasised.

## **KEY WORDS**

- DSV Transport d.o.o.
- relationships
- internal communication

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Cilji naloge .....	1
1.3	Predstavitev okolja .....	1
1.4	predpostavke in omejitve.....	6
1.5	Metode dela .....	7
2	KOMUNICIRANJE.....	7
2.1	Vrste komuniciranja.....	8
2.1.1	Sestanki.....	9
2.1.2	Interno gradivo .....	9
2.1.3	Intranet.....	9
2.1.4	Internetne strani .....	9
2.1.5	Elektronska pošta.....	9
2.1.6	Nabiralniki pohval, pripomb in pritožb.....	10
2.1.7	Dan odprtih vrat direktorja .....	10
2.1.8	Interno izobraževanje .....	10
2.1.9	Družabna srečanja .....	10
2.1.10	Anketiranje .....	10
3	INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU DSV TRANSPORT D.O.O. ....	11
3.1	Sestanki .....	11
3.2	Interno gradivo .....	11
3.3	Intranet.....	12
3.4	Internetne strani .....	14
3.5	Elektronska pošta.....	15
3.6	Interno izobraževanje .....	15
3.7	Družabna srečanja .....	16
4	REZULTATI RAZISKAVE O INTERNEM KOMUNICIRANJU V PODJETJU DSV TRANSPORT D.O.O. ....	18
5	POVZETEK UGOTOVITEV .....	30
5.1	Predlagane rešitve .....	31
5.2	Izboljšanje ankete .....	31
6	ZAKLJUČEK .....	32
	LITERATURA IN VIRI .....	33
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	34

## KAZALO SLIK

Slika 1: Zemljevid poslovalnic družbe DSV .....	2
Slika 2: Divizije družbe DSV transport d.o.o. ....	2
Slika 3: Poslovalnice podjetja DSV Transport d.o.o. ....	3
Slika 4: Zbirne linije .....	3
Slika 5: Strategija podjetja – Pet strateških področij usmeritev .....	4
Slika 6: Vrednote podjetja.....	5
Slika 7: Dejavniki komuniciranja .....	8
Slika 8: Revija DSV Moves.....	12
Slika 9: Domača stran DSV Centrala.....	13
Slika 10: Domača stran DSV Centrala.....	13
Slika 11: Seznam domačih strani vseh DSV držav .....	14
Slika 12: Facebook podjetja DSV .....	14
Slika 13: Objave na Youtubu .....	15
Slika 14: Elektronska pošta .....	15
Slika 15: Dnevni red na poslovni šoli .....	16
Slika 16: Nogometna reprezentanca DSV Slovenije .....	17
Slika 17: Planinci DSV Slovenije .....	17
Slika 18: Spol anketiranih .....	18
Slika 19: Pot informacij.....	20
Slika 20: Vir informiranja o dogodkih v podjetju .....	22
Slika 21: Dovoljeno izražanje svojega mnenja .....	23
Slika 22: Zadovoljstvo s potekom komunikacije.....	23
Slika 23: Komunikacija z nadrejenimi .....	24
Slika 24: Pogostost uporabe orodij internega komuniciranja.....	25
Slika 25: Udeležba na izobraževanju o komuniciranju .....	27
Slika 26: Pogovor z nadrejenimi o problemih pri delu .....	27
Slika 27: Pogostost pogovorov z nadrejenimi o problemih.....	30

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Največji špediterji v Sloveniji po prihodkih iz leta 2015.....	5
Tabela 2: Organigram DSV Transport d.o.o. Slovenija .....	6
Tabela 3: Starost anketiranih.....	19
Tabela 4: Izobrazba anketiranih .....	19
Tabela 5: Ustrezen potek komunikacije .....	20
Tabela 6: Pravočasnost informacij.....	21
Tabela 7: Dovolj informacij za delo.....	21
Tabela 8: Pomen dobre obveščenosti .....	24
Tabela 9: Pogostost uporabe orodij internega komuniciranja .....	25
Tabela 10: Težavnost komuniciranja glede na spol sogovornika .....	26

Tabela 11: Izboljšave komunikacije v podjetju .....	28
Tabela 12: Stanje komunikacije med zaposlenimi .....	29

## **POJMOVNIK**

Daily Pallet: vsakodnevni zbirniki kamionov za manjše pošiljke, ki se pošiljajo preko Nemčije do vse držav EU

One DSV: kultura EN DSV vključuje vrednote v podjetju, cilje podjetja in od zaposlenih pričakuje določen odnos tako s sodelavci kot tudi s strankami.

Strategic focus areas and selected initiatives: strategija podjetja

Country site: vsaka država ima tudi t. i. lastno intranetno stran, na kateri so ključni podatki za goste in obiskovalce, obenem pa je tudi izhodiščna točka za vse zaposlene v tej državi.

Traffic academy: letno izobraževanje zaposlenih

Communicare: je latinska beseda za komuniciranje, ki pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet.

Benchmarking: primerjalna analiza

## **KRATICE IN AKRONIMI**

Kratice držav: HR, BA, RS, MK, ME, IT, AT, DE,HU, SK, RO, CZ, UK, IRL, ES, PT, FR, DK, NO, FI, DE, NL, BE ...

IT: informacijski oddelek

EU: Evropska unija

FTL kamion: polno naložen kamion

LTL kamion: delno naložen kamion

Bivše države ZSSR: bivše države Sovjetske zveze

Družabne spletne strani: Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn

Borze tovara in prevozov: Transporeon in Timocom



# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V 21. stoletju morajo biti vse družbe pripravljene na vsakodnevne nepredvidljive spremembe v poslovnem svetu. Zato lahko uspevajo le tista podjetja, ki znajo ustvarjati takšne konkurenčne prednosti, da pritegnejo kupce in prehitijo konkurenco.

Za uspešno poslovanje pa je najnujnejša dobra komunikacija tako znotraj podjetja kot s strankami in poslovnimi partnerji.

Predstaviti želimo komuniciranje v družbi DSV Transport znotraj organizacije. Temeljno raziskovalno vprašanje je, kako lastniki podjetja z Danske informirajo dislocirano poslovno enoto v Sloveniji, kako komunicirajo z njo ter kako potekajo informacije v posameznih oddelkih v tej poslovni enoti.

## 1.2 CILJI NALOGE

V diplomski nalogi ugotavljamo, ali in na katere načine informacije prispejo do vseh ravni v podjetju. Prav tako želimo ugotoviti, ali pošiljatelj prejme povratno informacijo na vprašanje ali mnenje, ki ga je poslal prejemniku. Preverili bomo, kakšna je uspešnost komuniciranja v podjetju, ali pride do kakšnega nesporazuma v komunikaciji. Ugotavljamo tudi, ali so trenutni načini komuniciranja uspešni ali jih je treba spremeniti oziroma nadgraditi.

## 1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Družba DSV Transport d.o.o. je svetovno transportno in logistično podjetje z družbami v več kot 60 državah po svetu (DSV Transport, 2017a). Skupaj s svojimi partnerji in agenti nudijo transportne in logistične rešitve v več kot 110 državah. Družba ima močno globalno mrežo, saj zaposluje približno 44.700 ljudi in opravlja delo v več kot 85 državah. Ima več kot 1.000 poslovalnic, terminalov in skladišč. Prav tako je močan logistični partner, saj spada med 10 največjih špediterjev. Njihovi letni prihodki so 9,1 milijarde EUR. Sedež družbe je na Danskem.



Slika 1: Zemljevid poslovalnic družbe DSV  
(DSV transport, 2017)

Dejavnost podjetja je organizirana v tri divizije:

- Cestni transport,
- Letalski in pomorski transport,
- Logistične storitve.



Slika 2: Divizije družbe DSV transport d.o.o.  
(DSV transport, 2015)

Divizije omogočajo fleksibilnost in hitro reakcijo na spremembe na trgu, specializacijo za različne vrste storitev, sledenje zahtevam partnerjev, hitro in neodvisno odločanje ter osredotočanje na osnovne kompetence (DSV transport, 2015b).

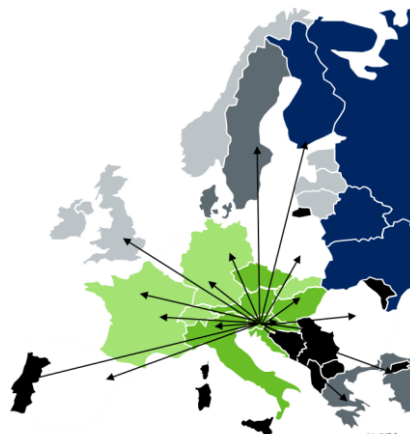
Podjetje DSV transport d.o.o. v Sloveniji ima razvite vse tri divizije: cestni, letalski in pomorski transport, skladiščenje in logistiko, kamor spada tudi domača distribucija. Sedež podjetja DSV Transport d.o.o. ima v Sloveniji 5 poslovnih enot: v Kranju, kamor štejemo tudi enote v Škofji Loki, Vrtojbi in v Mariboru, v Ljubljani, v Novem mestu, na Brniku ter v Kopru, kamor štejemo tudi enoto v Izoli.



Slika 3: Poslovalnice podjetja DSV Transport d.o.o.  
(DSV transport, 2015)

V podjetju DSV Transport d.o.o. zaznavajo prednosti pred konkurenti na vseh treh divizijah.

V cestnem transportu vidijo prednosti v dobri povezavi z Balkanom, dnevnimi odhodi kamionov za HR, BA, RS, MK, ME, IT, AT, DE, HU, SK, RO, CZ, direktne linije zbirnih kamionov za UK, IRL, ES, PT, FR, DK, NO, FI, DE, NL, BE, vsakodnevni odhodi zbirnih kamionov »Daily Pallet« preko Nemčije do vseh držav EU ter FT in LTL kamione za bivše države ZSSR. Prednost so tudi kratki tranzitni časi ter ekspresna dostava.



Slika 4: Zbirne linije  
(DSV transport, 2015)

V letalskem in pomorskem transportu vidijo prednost v dobri povezavi s celinsko Evropo, v možnosti individualnega servisa in v podpori pri carinskem posredovanju. Pri letalskem transportu zaznavajo prednost v majhnem letališču s konkurenčnimi cenami.

Na pomorskem transportu vidijo, da so boljši pred konkurenti v sodobni opremi in tehnologiji ter v delovnem času pristanišča Koper. Prednost je prav tako najkrajša pot skozi Suez do centralne Evrope.

Podjetje DSV transport d.o.o. ima vedno več skladiščnih prostorov, razporejenih po celi Sloveniji (DSV Transport, 2015e).

#### 1. Logistični center Kranj

V Kranju lahko skladiščijo blago na 15.000 paletnih mestih na 12.600 m<sup>2</sup> površine. Imajo 15 razkladalnih oz. nakladalnih ramp. To skladišče je tudi carinsko skladišče. V njem skladiščijo blago podjetij, kot so ContiTech Slovenija, d.o.o., BAYER d.o.o., Goodyear d.o.o., Savatech d.o.o. – Trelleborg, DHG – design home group ter mnogo drugih.

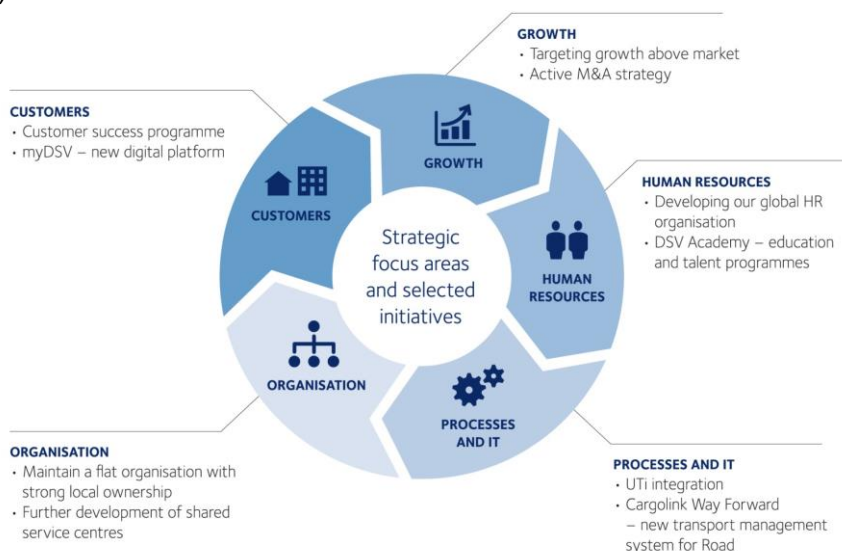
#### 2. Logistični center Novo mesto

Skladiščijo in izdelujejo vetrobranska stekla podjetja PILKINGTON NSG GROUP.

#### 3. Logistični center Koper

Skladišče se nahaja v Izoli, kjer manipulirajo z blagom podjetja DHG d.o.o. in ga skladiščijo

Strategija podjetja je izboljšati pozicijo med vodilnimi špediterji na področju transporta v Evropi in postati eden od globalnih špediterjev na področju letalskega in pomorskega transporta ter logistike ter imeti nadpovprečno rast (DSV transport, 2017b).



Slika 5: Strategija podjetja – Pet strateških področij usmeritev (DSV transport, 2017)

V viziji podjetja pa je zapisano, da želijo biti vodilni globalni ponudnik, ki izpolnjuje potrebe strank po transportnih in logističnih storitvah, hkrati pa z intenzivno rastjo postati ena najbolj donosnih družb v njihovi industriji. Na ta način so sposobni kontrolirati hitrost in smer njihovega razvoja in biti privlačen poslovni partner (DSV transport, 2015f).

Kultura One DSV vključuje vrednote v podjetju, cilje podjetja in od zaposlenih pričakuje določen odnos tako s sodelavci kot tudi s strankami.



Slika 6: Vrednote podjetja  
(DSV transport, 2017)

Cilj kulture je služiti strankam na najboljši možni način, medtem ko opravljajo dobičkonosno dejavnost. Strankam naj zagotavljajo odlične izkušnje in visoko kakovostne storitve in se tako trudijo obdržati obstoječe stranke. Zaposleni naj delajo transparentno, usmerjeni naj bodo k rezultatom in dobičku. Vodi naj jih podjetništvo in močna lokalna vloga, prav tako pa naj te cilje postavijo pred področne, državne ali osebne interese. Prevzemajo naj odgovornost in dajejo osebne pobude, sodelujejo in komunicirajo naj na spoštljiv način ter vodijo odprt dialog.

Vodje podjetja se zavezujejo, da se bodo trudili motivirati zaposlene in razvijati njihove vrline. Držali bodo obljube, svoja odkrita mnenja bodo izražali na konstruktiven način ter dobro zastopali družbo DSV in se hkrati zavedali svojih pomanjkljivosti. Vodje ekip naj svojim podrejenim zastavljajo visoke cilje in preverjajo učinkovitost, dodeljujejo naj jim naloge in odgovornosti, spodbujajo odprt dialog in dajejo konstruktivne povratne informacije ter svoje ekipe motivirajo, tako da izpolnjujejo naloge po najboljših močeh (DSV transport, 2017d).

Podjetje DSV Transport d.o.o. je eden glavnih špediterjev v Sloveniji. Njihovi prihodki so v letu 2015 znašali 37,3 M €, kar je 3,5 M € več kot v letu 2014. Število zaposlenih se je povečalo s 135 na 139 (DSV transport, 2017e).

Št.	Družba	Sedež	Glavna aktivnost	Zaposlenih	Prihodki (M €)
1	Intereuropa	Slovenija	Road	504	93,3
2	Schenker	Germany	Road & Logistics	134	40,3
3	<b>DSV Transport</b>	<b>Denmark</b>	<b>Road</b>	<b>139</b>	<b>37,3</b>

Tabela 1: Največji špediterji v Sloveniji po prihodkih iz leta 2015  
(DSV transport, 2017)

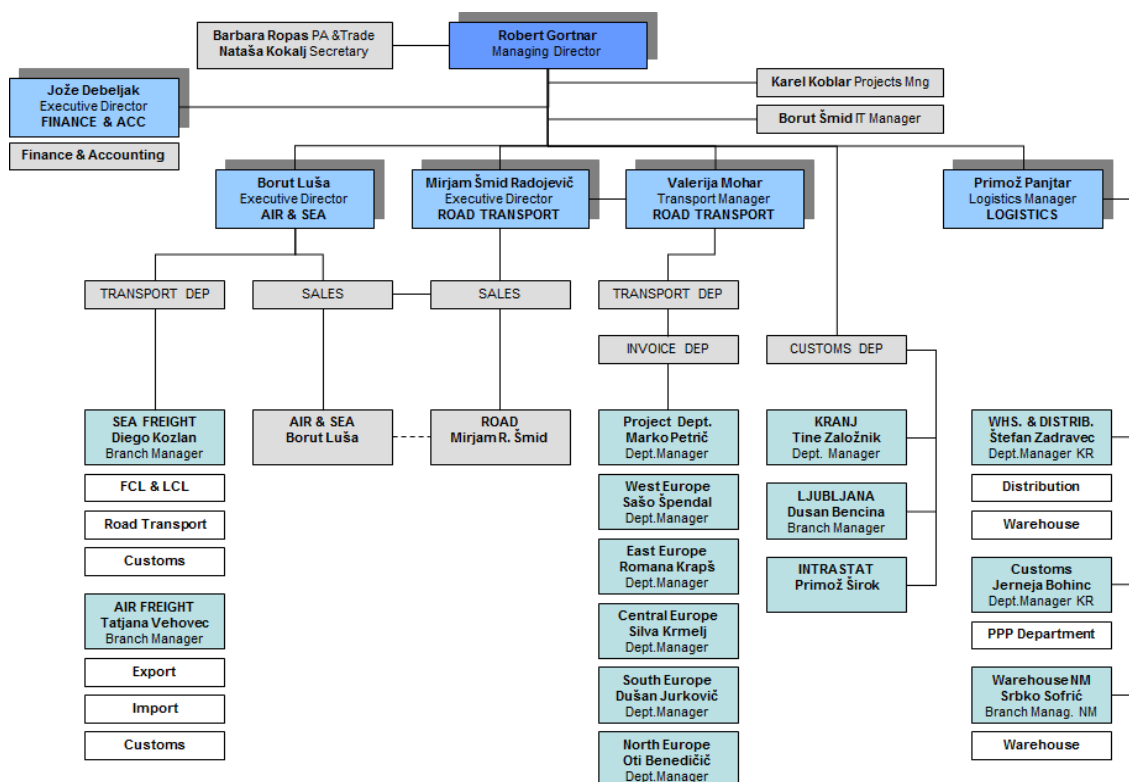


Tabela 2: Organigram DSV Transport d.o.o. Slovenija  
(DSV transport, 2015)

## 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V zadnjih letih je opaziti vpliv zunanjih dogodkov, kot je recesija, in s tem povezano iskanje cenejših rešitev v transportu in logistiki. V transportu so vzpostavili cenejšo možnost prevoza po Evropi, vendar z daljšim tranzitnim časom. V logističnih centrih pa so poleg skladiščenja blaga že obstoječim strankam dodali še nove stranke in vsem ponudili cenejše ugodnosti. V zadnjih nekaj letih je čutiti vpliv t. i. migrantske problematike, saj so na vseh mejnih prehodih poostreni nadzori in s tem povezane zamude zaradi čakalnih vrst pri izstopu in vstopu v države ter posledično povečani stroški transporta.

Podjetje DSV transport d.o.o. ima v Sloveniji več poslovnih enot z veliko oddelki v enotah, ki so si med seboj kar precej različni.

V tej nalogi bomo ugotavljali, kako uspešna je komunikacija v glavnem logističnem centru v Kranju v oddelkih Transport, Prodaja, IT, Obračun, Računovodstvo in Finance. Raziskali bomo načine komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi v teh oddelkih. Prav tako bomo predstavili, kako lastnik podjetja z Danskega komunicira in informira ostale podružnice oziroma dislocirane enote po svetu, v tem primeru enoto Kranj v Sloveniji.

## 1.5 METODE DELA

Opisno metodo smo uporabili pri navajanju osnovnih pojmov s področja poslovnega komuniciranja in pri predstavitvi podjetja.

Pri pridobivanju podatkov in analizi rezultatov smo uporabili metodo anketiranja zaposlenih. Pri razčlenjevanju poteka informacij med različnimi oddelki v podjetju in poslovnimi enotami smo uporabili analitično metodo.

## 2 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje izvira iz latinske besede »communicare«, ki pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Na portalu Fran je iz Slovarja slovenskega knjižnega jezika beseda komunicirati opredeljena kot »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se« (SSKJ, 2016).

Lahko ga opišemo kot odnos, s katerim izmenjujemo znanje. O komuniciranju lahko govorimo le, če je na obeh straneh človek. Na eni strani nekdo, ki podaja neko informacijo, oddajnik, in na drugi nekdo ki jo prevzame, prejemnik (Komuniciranje, 2015).

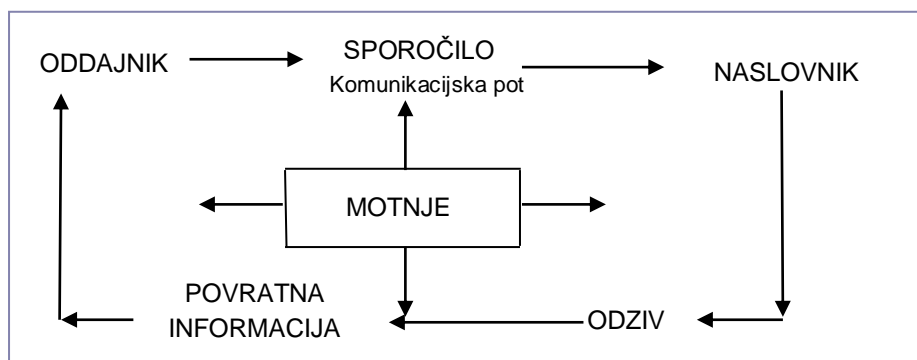
V in med podjetji nastajajo misli, informacije, ki sporočajo določene cilje, ki so potrebni za poslovanje organizacij. Za obstoj organizacij so potrebni prav končni cilji poslovanja, vezani na prodajo in proizvodnjo izdelkov in storitev.

Ali so ti cilji dosegljivi in v kakšni meri smo jih uspeli doseči, je možno ugotoviti le, če so merljivi, realni in koristni za naše poslovanje.

Kakšno komuniciranje uporabljamo, pa je odvisno od izbranega načina komuniciranja, lastnih kompetenc oziroma pristojnosti ter od sredstev, ki jih imamo na razpolago.

Zaradi nepredvidljivih sprememb v poslovnem svetu moramo znati izkoristiti vsako priložnost za uresničitev poslovnih ciljev ter se pri vzpostavljanju stikov s kupci in poslovnimi partnerji čim jasneje, nedvoumno in odkrito izražamo, da pozneje ne pride do nejasnosti (Kosi in Rom, 2009, str. 8).

Komuniciranje je pogovor med vsaj dvema osebamama, kjer oddajnik oziroma pošiljatelj pošlje sporočilo o neki informaciji sprejemniku oziroma prejemniku ali poslušalcu. O uspešni poslovni komunikaciji lahko govorimo, če nam prejemnik vrne povratno informacijo oziroma odgovori na naše sporočilo.



Slika 7: Dejavniki komuniciranja  
(Kotler, 2004, str. 565)

## 2.1 VRSTE KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje lahko poteka navzven in zajema komuniciranje s strankami, poslovnimi partnerji, z odjemalci in dobavitelji, s konkurenti ter drugimi, ki niso v istem podjetju. Tako komuniciranje imenujemo eksterno komuniciranje (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998, str. 18).

V podjetju DSV transport d.o.o. nimajo samostojne službe za odnose z javnostmi, kot jo imajo večja podjetja, ampak to delo opravlja vodstvo organizacije.

Podjetje ima lastno spletno stran ter profil na Facebooku, kjer objavlja aktualne objave za javnost. Udeležuje se raznih sejmov po Evropi ter z reklamni napisi na panojih kamionov opozarja na svoj obstoj. Največ pa podjetje komunicira s strankami, poslovnimi partnerji in ostalimi z organiziranimi poslovnimi sestanki, elektronskimi sporočili, raznimi aplikacijami (LinkedIn, Transporeon in Timocom.com) in družabnimi dogodki (spoznavni večer v Skaručni, piknik na ladjici, zabavni večer pri Jezerški ipd.).

Komuniciranje znotraj podjetja, med organizacijskimi ravnmi, med deli organizacije pa imenujemo interno komuniciranje (Možina et al., 1998, str. 18). Namen takega komuniciranja je povezovanje ter identifikacija zaposlenih v organizaciji (Kosi in Rom, 2009, str. 8).

Z notranjim komuniciranjem podjetje želi doseči različne namene: izboljšanje organizacijske klime, pretok informacij in idej znotraj podjetja, učinkovita razmerja med vsemi zaposlenimi, dobra koordinacija in nadzor, omogočanje humanega delovnega okolja je le nekaj ciljev podjetja, s katerimi podjetje želi doseči svoje namene. Z dobro interno komunikacijo podjetje pridobiva predloge zaposlenih o izboljšanju poslovanja, dviga motivacijo zaposlenih, identificira zaposlene s podjetjem, informira in izobražuje zaposlene ter izkorišča znanja in izkušnje vseh zaposlenih v prid organizacije.



Prav tako so zaposleni, ki so dobro informirani o dogajanju znotraj organizacije, bolj lojalni podjetju. Lažje se bodo poenotili z organizacijo, jo bolj pozitivno zastopali, kar pa posledično prispeva k dobremu imidžu organizacije (Kosi in Rom, 2009, str. 8 in 9).

Poznamo več oblik komuniciranja znotraj podjetja.

### **2.1.1 Sestanki**

Srečanje določene skupine ljudi, ki imajo skupne cilje, na katerem se razpravlja, dogovarja, sklepa pomembne dogovore, sklepe, ukrepe in zastavljene cilje, imenujemo poslovni sestanek.

Za uspešen sestanek je pomembna skrbno načrtovana, organizirana priprava, saj mora vodja sestanka usmerjati potek razprave, skrbeti za usmeritve, sicer lahko pride do neuspeha, ko so udeleženci nezadovoljni, vodja pa dobi neugoden sloves (Kaše et al., 2007, str. 109).

### **2.1.2 Interno gradivo**

Glasilo v obliki revije, časopisa razlaga informacije, ki so dostopne vsem zaposlenim (Kaše et al., 2007, str. 108).

### **2.1.3 Intranet**

Gre za računalniški portal z dostopom do pomembnejših informacij, ki jih zaposleni potrebujejo za delo. Tu so predvsem zbrani pravilniki, navodila, zakonodaja, seznam zaposlenih in najnovejše novice iz vseh dislociranih enot po svetu. Intranet se lahko uporablja tudi za shranjevanje različnih dokumentov in informacij, ki jih zaposlenih uporabljajo pri svojem delu. Do teh informacij lahko dostopajo le zaposleni v podjetju (Kaše et al., 2007, str. 109).

### **2.1.4 Internetne strani**

Na spletnih straneh podjetja zaposleni lahko iščejo splošne informacije, potrebne za delo, ter postavljajo vprašanja (Kaše et al., 2007, str. 108).

### **2.1.5 Elektronska pošta**

Elektronska pošta je elektronski medij, preko katerega si dva ali več članov organizacije med seboj dopisujejo. Sporočila lahko opremimo z različnimi priponkami, ki vsebujejo tekste, preglednice in slike. Hitrost in časovna in prostorska dosegljivost je glavna prednost elektronske pošte (pošta počaka v predalu, dokler je

ne preberemo). Slabosti elektronske pošte pa so zaenkrat še v ne povsem zanesljivi tehnologiji in varnosti prenosa sporočil (virusi) (Kaše et al., 2007, str. 108).

#### **2.1.6 Nabiralniki pohval, pripomb in pritožb**

V nekaterih podjetjih imajo nameščene nabiralnike pohval, pripomb in pritožb, ki so postavljeni, zato da imajo zaposleni možnost izražati lastno mnenje, posredovati predloge za dvig kakovosti dela ali podajanje kritike oz. pohvale. Podjetje s tem anonimno pridobiva pozitivne in negativne povratne informacije od svojih zaposlenih (Kosi in Rom, 2009, str. 9). Ta način komuniciranja se uporablja tudi v okviru zakonskih določil o sodelovanju delavcev pri upravljanju v družbah.

#### **2.1.7 Dan odprtih vrat direktorja**

Zaposleni imajo enkrat tedensko oziroma mesečno možnost neposrednega pogovora z direktorjem podjetja (Kosi in Rom, 2009, str. 9).

#### **2.1.8 Interno izobraževanje**

Interno izobraževanje je izobraževanje, pri katerem zaposleni iz istega podjetja ali različnih oddelkov prenašajo znanje na sodelavce. Največja prednost internega izobraževanja so nižji stroški (Kosi in Rom, 2009, str. 9).

#### **2.1.9 Družabna srečanja**

Podjetja organizirajo družabna srečanja s ciljem, da bi se zaposleni med seboj spoznali in utrdili medsebojne odnose izven delovnega okvirja, posledično pa izboljšali delo zaposlenih in medsebojno sodelovanje pri delu (Kosi in Rom, 2009, str. 9).

#### **2.1.10 Anketiranje**

Podjetja anketirajo svoje zaposlene predvsem s ciljem, da bi od njih prejeli neke povratne informacije o zadevi, ki jo podjetje želi raziskati ali pa izboljšati (Kosi in Rom, 2009, str. 9).

### **3 INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU DSV TRANSPORT D.O.O.**

Najpogostejše oblike internega komuniciranja v podjetju DSV transport d.o.o. so opisane v naslednjih podpoglavjih.

#### **3.1 SESTANKI**

V podjetju DSV so sestanki pogosto uporabljena oblika internega komuniciranja. Različne skupine v podjetju se sestajajo nekajkrat na leto ali enkrat mesečno, nekatere pa tudi tedensko. Na sestankih se udeleženci dogovorijo o potrebnih spremembah, težavah, ukrepih ter možnih rešitvah. Sestanki so lahko vnaprej določeni s stalnimi vsebinami ali pa se skličejo v primeru aktualnega reševanja problemov.

Vodje omizij pripravijo poročila, v katerih povzamejo teme, ki so jih prediskutirali z vodjo oddelka. Ta poročila potem predstavijo in razložijo zaposlenim za njihovimi omiziji. V oddelku Transport oddelčni vodja enkrat mesečno povabi vodje omizij na sestanek, na katerem se pogovarjajo o spremembah bodisi v podjetju, v poslovanju, bodisi o problemih s kupci, dobavitelji ali pa glede problemov v samem oddelku.

Vodja oddelka se srečuje z vodji ostalih oddelkov ter z oddelčnimi direktorji v podjetju na različnih sestankih, ki jih pripravijo enkrat mesečno, ter po zaključku računovodskega tromesečja, kjer se pogovorijo o rezultatih. Vodilo in primerjava je pripravljeni plan. Če so rezultati slabši od planiranih, iščejo vzroke in posledično rešitve za slabše rezultate. Če pa so rezultati zadovoljivi ali boljši od planiranih, potem začrtajo oziroma dopolnijo plan za v prihodnje.

Direktor podjetja z ostalimi oddelčnimi direktorji pripravi poročila za lastnike podjetja z Danskega.

#### **3.2 INTERNO GRADIVO**

Revija DSV Moves izhaja v angleškem jeziku, namenjena je vsem zaposlenim v vseh podružnicah DSV po svetu, investitorjem, kupcem ter delničarjem. Revija je prvič izšla leta 2007 in izide štirikrat na leto. Osredotoča se na teme, kot so poslovni projekti in dogodki, dogodki v podjetju, novice o transportu in logistiki, zgodbe zaposlenih ter še veliko drugih tem.



Slika 8: Revija DSV Moves  
(DSV Moves, 2017)

### 3.3 INTRANET

DSV Central je intranetni portal podjetja DSV, ki z različnimi orodji izboljšuje medsebojno komunikacijo in sodelovanje. Na njem lahko zaposleni preverjajo novice iz vseh podjetij po svetu, preko funkcije za iskanje lahko poiščejo sodelavce podjetja DSV iz drugih držav, uporabne dokumente ter predloge, slike, predpise, namige in navodila. Z naprednimi opozorilnimi funkcijami portal poskrbi za učinkovito pomoč pri dnevni uporabi, tako da zaposleni ne morejo nikdar spregledati vsebine, ki jo bodo z njimi delili sodelavci. Vsaka država ima tudi t. i. lastno stran »Country site«, na kateri so ključni podatki za goste in obiskovalce, obenem pa je tudi izhodiščna točka za vse zaposlene v tej državi. To pomeni, da jo ustvarjamo skupaj ter da bodo tu zbrane za delo potrebne hitre povezave, diskusije, novice, koledarji in nekateri dokumenti. Na tem portalu so predvsem zbrani pravilniki, navodila, zakonodaja, seznam zaposlenih in najnovejše novice iz vseh dislociranih enot po svetu. Intranet se lahko uporablja tudi za shranjevanje različnih dokumentov in informacij, ki jih zaposlenih uporabljajo pri svojem delu. Do teh informacij lahko dostopajo le zaposleni v podjetju.

The screenshot shows the DSV Central intranet homepage. The navigation bar includes 'HOME', 'OUR COMPANY', 'NEWS', 'PROJECTS AND COMMUNITIES', 'DOCUMENT ARCHIVE', and 'MY PROFILE'. The main content area features a large image of a soccer team celebrating, with a headline 'Poland win in Slovenia' and a sub-headline 'DSV European Soccer Cup 2013'. Below this is a 'NEWS LIST' section with several news items. On the right side, there are three vertical panels: 'MY ORG. UNITS' with a 'Slovenia' link, 'MY FAVOURITES' with an 'Intranet community' link, and 'QUICK LINKS' with 17 links including 'Slovenia intranet', 'Air & Sea Extranet', 'Global Office Finder', 'Outlook email archive', 'e-Shop', 'Global Desktop', 'AD Selfservice', 'Sales Library', 'Corporate Identity', and 'Global Imagebank'. Annotations in red boxes point to these elements:

- Top right: 'Iskanje novic, dokumentov, predlog po celotnem portalu – funkcija išče tudi znotraj dokumentov.' (Search for news, documents, proposals across the entire portal – the function searches also within documents.)
- Center: 'Štiri izpostavljene novice.' (Four featured news items.)
- Bottom left: 'Seznam vseh globalnih novic, ki jih objavljajo DSV podjetja iz drugih držav.' (List of all global news items published by DSV companies from other countries.)
- Right side, top: 'Povezava do novega slovenskega intranetnega portala – v pripravi.' (Link to the new Slovenian intranet portal – under preparation.)
- Right side, middle: 'POVEZAVA DO SEDANJEGA INTRANETA!' (LINK TO THE CURRENT INTRANET!) – enclosed in a dashed red box.

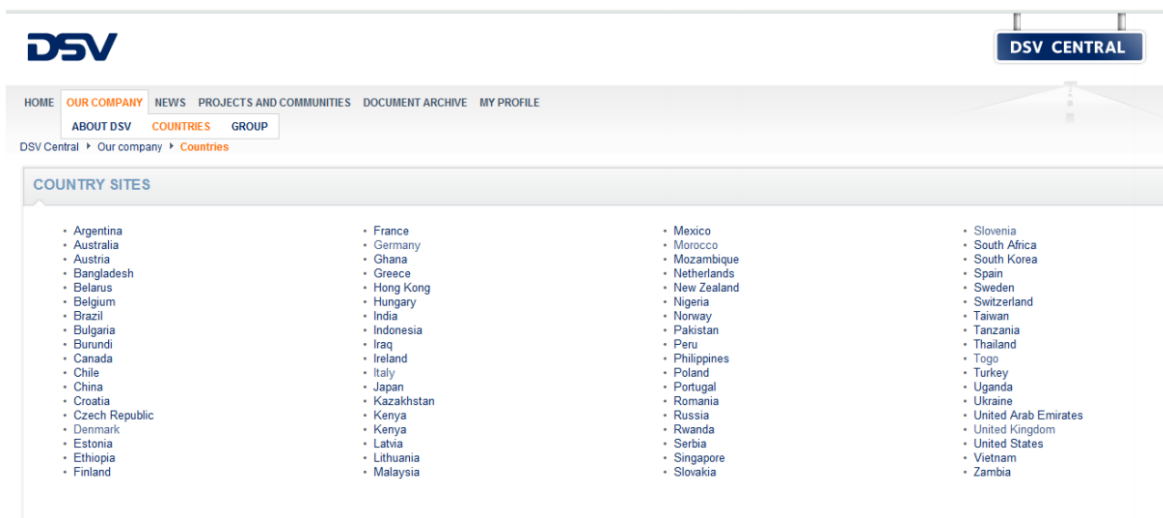
Slika 9: Domača stran DSV Centrala (DSV CENTRAL (intranet), 2017)

This screenshot is similar to the previous one but highlights specific navigation and user interaction elements. Annotations include:

- Top left: 'OUR COMPANY' menu with sub-items 'ABOUT DSV', 'COUNTRIES', and 'GROUP'. A note says: 'Postavi miško na Our Company ter klikni Countries za seznam vseh DSV držav. Glej sliko 5.' (Move the mouse over Our Company and click Countries for a list of all DSV countries. See picture 5.)
- Right side, top: 'Vaše prijubljene strani znotraj DSV Centrala. Stran lahko dodamo med prijubljene, ko je v desnem kotu na voljo zvezdica' (Your favorite pages within DSV Central. You can add a page to favorites when a star icon is available in the top right corner.)
- Right side, middle: '17 vnaprej vnesenih hitrih povezav. Med njimi bodo dodane povezave, katere vi uporabljate največ.' (17 pre-defined quick links. Among them will be added links that you use most.)

Slika 10: Domača stran DSV Centrala (DSV CENTRAL (intranet), 2017)

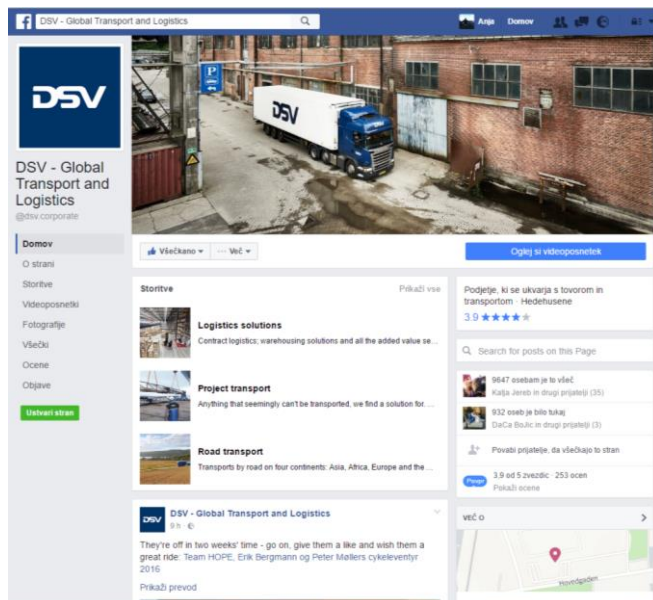
Vsak zaposleni lahko preveri najosnovnejše podatke o podjetju DSV v določeni državi ter si prebere njihove novice, pogleda slike, preko koledarjev spremlja dogodke, komentira novice ali pa sodeluje v diskusijah.



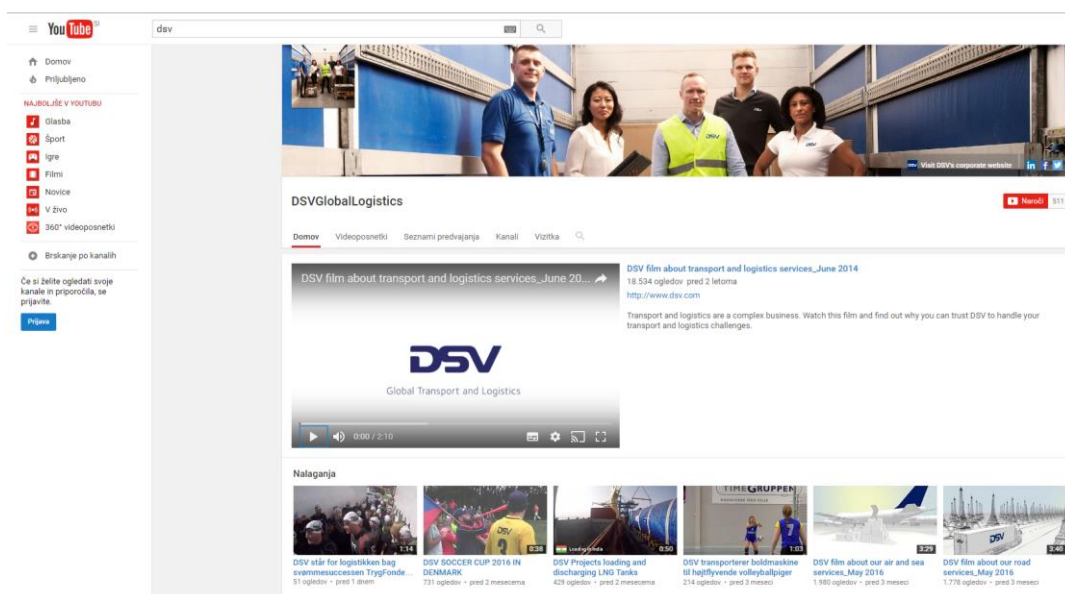
Slika 11: Seznam domačih strani vseh DSV držav  
(DSV CENTRAL (intranet), 2017)

### 3.4 INTERNETNE STRANI

Zaposlenim je omogočen dostop do različnih internetnih strani, ki jih lahko uporabljajo za lažje delo, raziskovanje in izobraževanje. Posledično lahko spremljajo dogajanje v drugih podjetjih DSV po svetu preko družabnih omrežij Facebook in Twitter. Na Youtubu, portalu za izmenjavo videoposnetkov, lahko pregledujejo, komentirajo in ocenjujejo objave ostalih DSV podjetij.



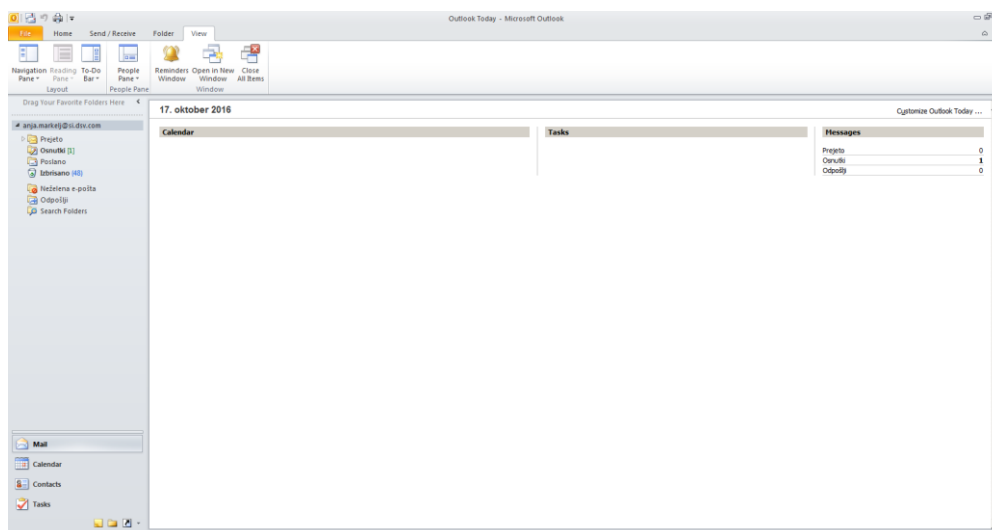
Slika 12: Facebook podjetja DSV  
(DSV – Global Transport and Logistics, 2017)



Slika 13: Objave na Youtubu  
(DSV – Global Transport and Logistics 2, 2017)

### 3.5 ELEKTRONSKA POŠTA

Zaposleni v podjetju uporabljajo elektronsko pošto Microsoft Outlook. Z njo uporabnik komunicira s sodelavci, kupci in dobavitelji.



Slika 14: Elektronska pošta  
(Lastni vir)

### 3.6 INTERNO IZOBRAŽEVANJE

V podjetju DSV transport enkrat letno organizirajo t. i. poslovno šolo, kjer udeležencem predstavijo dosežene rezultate in jih primerjajo s planiranimi. Vodje

različnih oddelkov predstavijo svojo področja, novosti in spremembe. Večkrat so že povabili goste z različnih področij in pripravili dodatna izobraževanja za zaposlene, kot so pravilna komunikacija, stres in sproščanje na delovnem mestu.

Petek 5.5.2015			
	Tema	Nosilec	Termin
1	Uvod in rezultati ...	Gortnar	16.00 – 16.30
2	Finance - splošno, terjatve, dobavitelji	Debeljak	16.30 – 16.45
3	Prodaja - aktivnosti, rezultati, ...	Šmid R.	16.45 – 17.00
4	Pomorski oddelek in povezave luke Koper	Luša	17.00 – 17.15
5	Cestni transport	Mohar	17.15 – 17.30
6	Claims Board	Koblar	17.30 – 17.45
	Odmor za kavo		17.45 – 18.00
7	Motivacija, spremembe in osebna odgovornost	Zadel	18.00 – 19.45
	Vprašanja in zaključek prvega dne ...		19.45 – 20.00
	Večerja		20.30 – ...

Sobota 6.5.2015			
	Tema	Nosilec	Termin
8	Customer service	Bojič	08.00 – 08.15
9	International groupage network / DP	Stenovc	08.15 – 08.30
10	CWF / Quote Tool	Grašič, Mavsar	08.30 – 08.45
11	Teximp - dobra praksa ...	Truden	08.45 – 09.00
12	Transportiranje avio blagovnih pošiljk	Greblo	09.00 – 09.15
13	Kontejnerizacija - zgodovina in alternativne možnosti	Radin	09.15 – 09.30
	Odmor za kavo		09.30 – 09.45
14	Kontrolni center	Završnik	09.45 – 10.00
15	Prepovedi in omejitve v carinskih postopkih	Založnik	10.00 – 10.15
16	Delavnica ...?	Mohar, Šmid R.	10.15 – 10.45
17	Zaključek (IT?)..., vprašanja, pobude		10.45 – 11.00

Slika 15: Dnevni red na poslovni šoli  
(DSV transport, 2015)

Podjetje organizira za zaposlene tečaje tujih jezikov: nemščine, angleščine, francoščine in srbsčine.

Enkrat letno izbrano skupino zaposlenih vodje izobražujejo na izobraževanju Traffic academy, kjer jih poučijo o osnovah transporta, pristopu h kupcu, kako kupca čim bolje servisirati, da bo zadovoljen z njihovimi storitvami, ter še veliko drugih tem.

### 3.7 DRUŽABNA SREČANJA

Dvakrat letno vodstvo podjetja organizira družabna srečanja za vse zaposlene, letoletno zabavo v začetku decembra ter piknik z veliko športnimi aktivnostmi. Podjetja v Evropi so pred 4 leti prvič organizirala evropsko nogometno prvenstvo, ki se izvaja v državi zmagovalki prejšnjega leta.



Slovenia Football  
Team @ DK 2016**2016**

*Slika 16: Nogometna reprezentanca DSV Slovenije  
(DSV CENTRAL (intranet), 2017)*

Nekaj zaposlenih se je združilo v Planinsko sekcijo podjetja DSV, ki enkrat ali dvakrat letno organizira izlete v hribe.



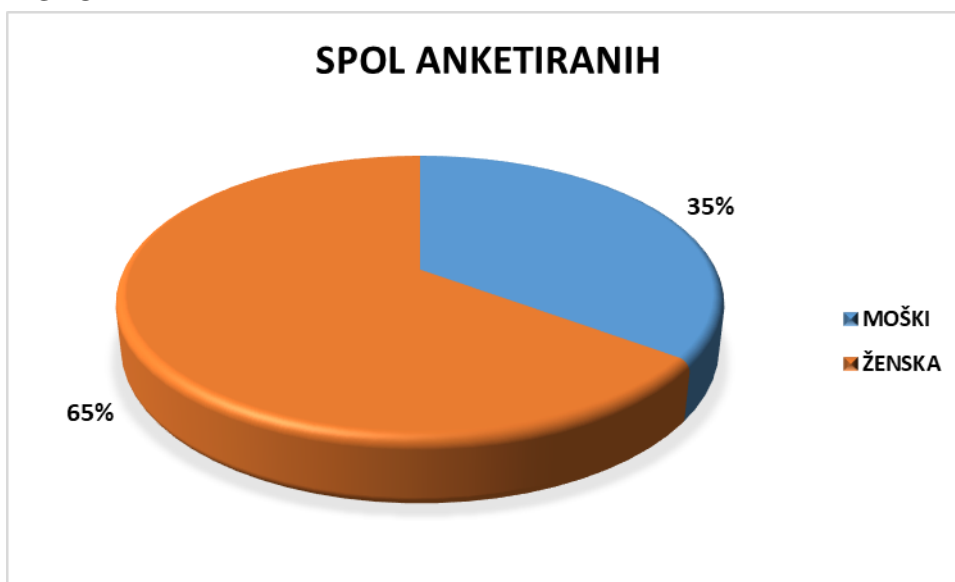
*Slika 17: Planinci DSV Slovenije  
(DSV, planinski oddelek, 2017)*

## 4 REZULTATI RAZISKAVE O INTERNEM KOMUNICIRANJU V PODJETJU DSV TRANSPORT D.O.O.

Raziskava o internem komuniciranju v podjetju DSV Transport d.o.o. je bila opravljena s pomočjo anonimne spletne ankete. Povezava na vprašalnik je bila poslana v oddelke v glavnem logističnem centru v Kranju: Transport, Prodaja, IT, Obračun, Računovodstvo in Finance. V vseh oddelkih je zaposlenih 54 ljudi, 33 žensk in 21 moških. Anketa je bila poslana vsem 54 zaposlenim, vrnjenih je bilo 37 izpolnjenih vprašalnikov, kar pomeni, da je bila odzivnost približno 68-odstotna.

Vse nadaljnje primerjave po posameznih vprašanjih se nanašajo na to skupino zaposlenih v izbranih oddelkih.

### 1. SPOL



Slika 18: Spol anketiranih  
(Lastni vir)

Anketo je izpolnilo 13 moških in 24 žensk, torej so 65 odstotkov odgovorov podale ženske, 35 odstotkov pa moški.

## 2. STAROST

Starost	Št. oseb	Odstotek
<b>do 20 let</b>	0	0 %
<b>od 21 do 30 let</b>	5	14 %
<b>od 30 do 50 let</b>	25	67 %
<b>od 50 in več let</b>	7	19 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

*Tabela 3: Starost anketiranih*  
(Lastni vir)

Anketiranci so bili razdeljeni v štiri starostne skupine. Iz tabele je razvidno, da je 14 % anketirancev starih med 21 in 30 let, 67 % med 30 in 50 let, 19 % pa je starih nad 50 let.

V oddelkih je dejansko povprečna starost 40 let, kar kaže, da so v anketiranih oddelkih zaposleni, ki že imajo kar nekaj let delovnih izkušenj in zato lahko tudi predpostavljamo, da so jim poslovanje in načini komuniciranja v firmi poznani. V celotni firmi DSV transport je povprečna starost zaposlenih 31 let, kar kaže na to, da bi bili v drugih oddelkih lahko drugačni rezultati.

## 3. IZOBRAZBA

Izobrazba	Št. oseb	Odstotek
<b>Osnovnošolska</b>	0	0 %
<b>Poklicna izobrazba</b>	0	0 %
<b>Srednja šola</b>	14	38 %
<b>Višja strokovna šola</b>	11	30 %
<b>Visoka/univerzitetna izobrazba ali več</b>	12	32 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

*Tabela 4: Izobrazba anketiranih*  
(Lastni vir)

Iz tabele je razvidno, da ima 32 % anketiranih visoko oziroma univerzitetno izobrazbo ali več, 30 % jih ima višjo, 38 % anketiranih pa vsaj srednješolsko izobrazbo. Odgovori ustrezajo zahtevnosti delovnega mesta v oddelkih Transport, Prodaja, IT, Obračun, Računovodstvo in Finance, zato so rezultati pričakovani. To posledično pomeni, da imajo zaposleni tudi več znanja o komunikaciji, zato pričakujemo, da poznajo načine komuniciranja v firmi, da prepoznajo pomembne informacije za svoje delo in vedo, kje jih lahko pridobijo. To bi nadaljnji odgovori na vprašanja v anketi tudi morali potrditi.

Stopnja izobrazbe je generalno v celotni družbi nižja, saj v oddelkih skladišč in logistike višja oziroma visoka/univerzitetna izobrazba ni pričakovana kot v drugih oddelkih, kar bi lahko posledično tudi spremenilo rezultat, saj nižja izobrazba lahko pomeni tudi nižjo ozaveščenost in znanje o komunikaciji.

#### 4. ALI MENITE, DA VERTIKALNA (MED PODREJENIMI IN NADREJENIMI) IN HORIZONTALNA KOMUNIKACIJA (MED ODDELKI) V PODJETJU POTEKA USTREZNO?

Ustrezen potek komunikacije	Št. oseb	Odstotek
<b>Da</b>	26	70 %
<b>Ne</b>	6	16 %
<b>Drugo (ali ne vem)</b>	5	14 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

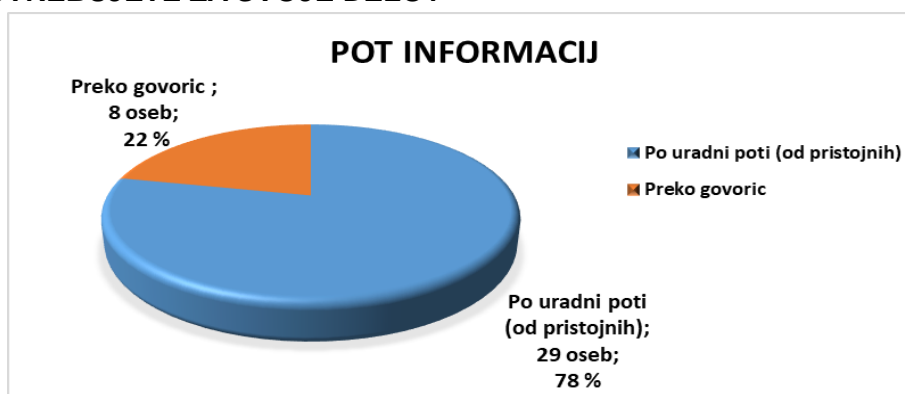
Tabela 5: Ustrezen potek komunikacije

(Lastni vir)

70 % anketirancev meni, da v podjetju tako vertikalna kot horizontalna komunikacija potekata ustrezno, 16 % jih pravi, da ne poteka ustrezno, 14 % anketirancev pa ne ve, kakšna je komunikacija v podjetju, oziroma se niso mogli odločiti za popolno potrditev ali negacijo ustreznosti komunikacije. Kot opombo dodajmo, da se anketiranci niso odločili, da bi pripisali svoj odgovor in podali svoje videnje poteka komunikacije.

Velika večina vprašanih je potrdila, da je tako horizontalna kot vertikalna komunikacija v podjetju ustrezna, torej zaposleni imajo znanje o komunikaciji. To je lahko delno tudi posledica višje stopnje izobrazbe, delovnih izkušenj, ki so jih pridobili z leti dela ter tudi jasnih pravil in navodil v podjetju. Ta so zajeta v pravilnikih oziroma se kaže, da so navodila dostopna zaposlenim in jim ti tudi sledijo.

#### 5. KAKO NAJPOGOSTEJE PRIDE TE DO INFORMACIJ, KI JIH POTREBUJETE ZA SVOJE DELO?



Slika 19: Pot informacij

(Lastni vir)

Iz tabele je razvidno, da 29 anketirancev, to je 78 %, pravi, da do informacij pridejo po uradni poti (od pristojnih), 8 anketirancev, to je 22 %, pa, da jih pridobijo z govoricami. Iz odgovorov bi lahko sklepali, da večina zaposlenih dobi informacije, ki

jih potrebujejo za svoje delo, ter da imajo ustrezna znanja, delovne izkušnje in navodila podjetja, da vedo, kje in od koga pridobiti informacije za delo. Prav tako se kaže, da nekateri zaposleni, sicer manjšina, ne dobi informacij, ki jih potrebujejo za delo. Problem se lahko pojavi pri vsebini informacij ali pri pristojnih, ki bi morali posredovati informacije, pa tega ne naredijo.

## 6. ALI SE VAM ZDI, DA INFORMACIJE DOBITE PRAVOČASNO?

Pravočasnost informacij	Št. oseb	Odstotek
<b>Da</b>	24	65 %
<b>Ne</b>	13	35 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

*Tabela 6: Pravočasnost informacij*

(Lastni vir)

65 % anketirancev meni, da dobijo informacije pravočasno, 35 % pa jih ocenjuje, da ne. Glede na to, da je pri poslovanju pomembna točnost in da podjetje promovira kratke tranzitne čase, ekspresno dostavo ter se trudi zagotavljati strankam odlične izkušnje in kvalitetne storitve, je pomembno, da zaposleni dostopajo do informacij pravi čas, da lahko opravijo svoje delo. Čeprav večina pravi, da pravočasno dobijo informacije, je 35-odstotni delež tistih, ki pravočasnih informacij nimajo, še vedno dovolj velik, da bi bilo smiselno razmisliti, kje lahko podjetje izboljša pravočasnost prenosa informacij.

## 7. ALI DOBITE DOVOLJ INFORMACIJ ZA NEMOTENO DELO?

Dovolj informacij za delo	Št. oseb	Odstotek
<b>Da</b>	28	76 %
<b>Ne</b>	9	24 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

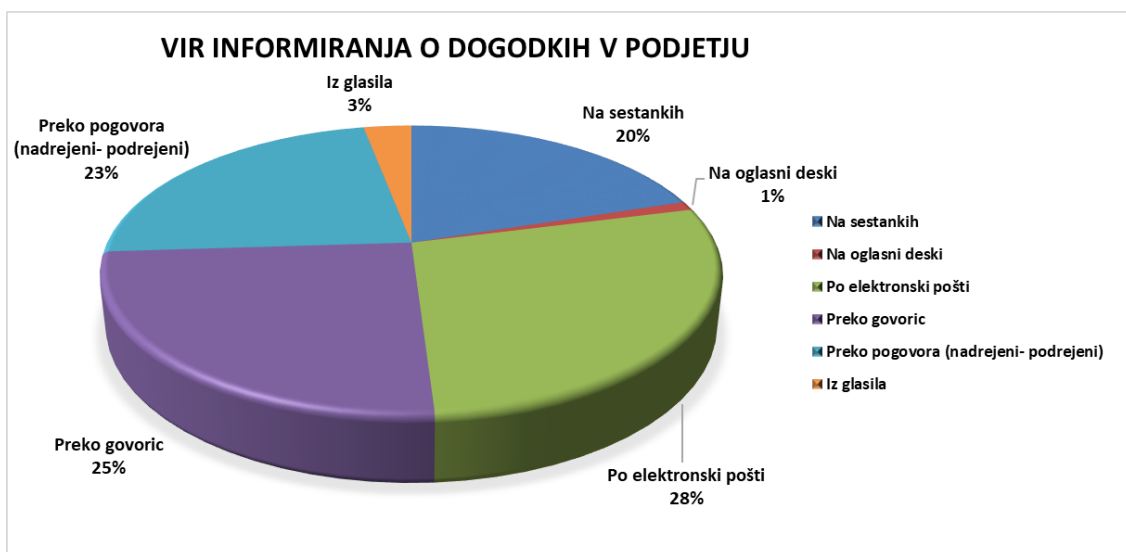
*Tabela 7: Dovolj informacij za delo*

(Lastni vir)

76 % anketiranih je odgovorilo, da dobijo dovolj informacij za nemoteno opravljanje delo, 24 % pa jih meni, da informacij ni dovolj.

Enako kot pri pravočasnosti je za samo delo pomembno, da zaposleni dobijo dovolj informacij za delo. Čeprav je kar tri četrtine vprašanih odgovorilo pritrdilno, je ena četrtna tistih, ki nimajo dovolj informacij za opravljanje dela, velik delež ter predstavlja možnost izboljšave.

## 8. KJE IZVESTE NAJVEČ O DOGODKIH V PODJETJU?

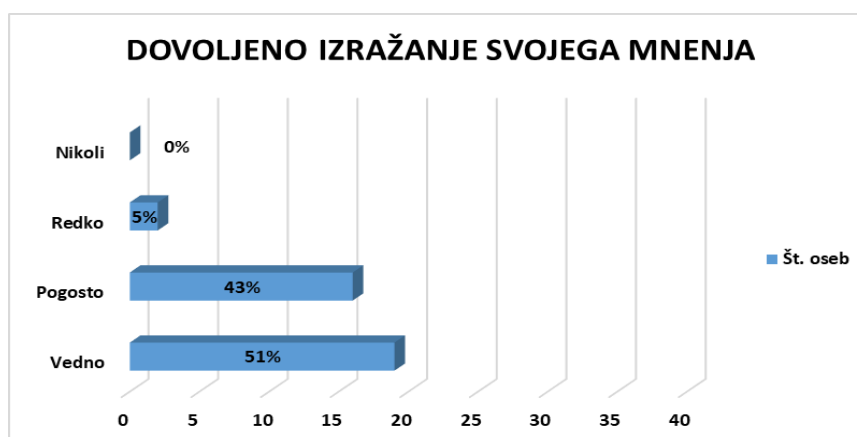


28 % zaposlenih prejme informacije o dogodkih v podjetju preko elektronske pošte, 25 % preko govoric, 23 % preko pogovora (nadrejeni–podrejeni), 20 % zaposlenih prejme informacije na sestankih, 3 % iz glasila in 1 % si informacije prebere na oglasni deski.

Glede na odgovore se postavlja vprašanje o smiselnosti oglasne deske predvsem za obveščanje zaposlenih o dogajanju v podjetju, saj se kaže kot nepotreben medij za prenos informacij.

Še vedno pa je med anketiranci veliko takih, kar ena četrtnina, ki o dogodkih v podjetju izvedo iz govoric. Zaposleni so verjetno zainteresirani, da so o dogajanju v podjetju obveščeni, vendar pa teh informacij po uradnih poteh ne dobijo (sestanki, elektronska pošta, direktno po pogovoru z nadrejenimi).

## 9. ALI VAM JE DOVOLJENO IZRAZITI SVOJE MNENJE?

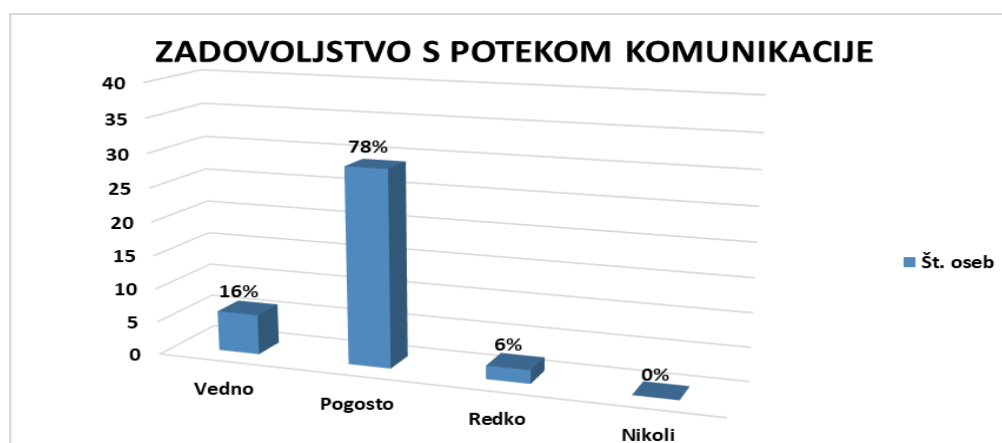


Slika 21: Dovoljeno izražanje svojega mnenja  
(Lastni vir)

51 % anketirancev se strinja, da jim je vedno dovoljeno povedati svoje mnenje, 43 % pogosto, le 2 % anketirancev pa meni, da le redko lahko povedo svoje mnenje. Ni pa nikogar, ki bi menil, da svojega mnenja ne bi smel izraziti.

Rezultat kaže, da je delovno okolje odprto in da imajo zaposleni možnost izražanja svojega mnenja.

## 10. ALI STE ZADOVOLJNI S POTEKOM KOMUNIKACIJE V PODJETJU MED PODREJENIMI IN NADREJENIMI?

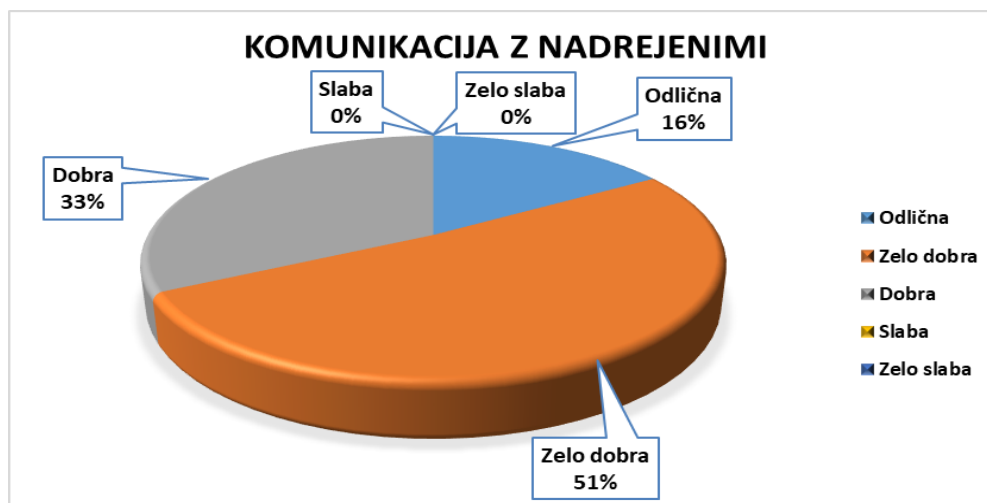


Slika 22: Zadovoljstvo s potekom komunikacije  
(Lastni vir)

Na vprašanje o zadovoljstvu s potekom komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi je 16 % anketirancev odgovorilo, da so vedno zadovoljni, 78 %, da so pogosto zadovoljni, 6 % pa jih je odgovorilo, da so le redko zadovoljni.

Visoko zadovoljstvo s potekom komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi kaže na dobro delovno okolje, urejene in dobre delovne odnose ter tudi dobro podajanje informacij.

## 11. KAKŠNA JE VAŠA KOMUNIKACIJA Z NADREJENIMI?



Slika 23: Komunikacija z nadrejenimi  
(Lastni vir)

Iz grafa je razvidno, da 51 % anketiranih meni, da je njihova komunikacija z nadrejenimi zelo dobra, 16 % jih ocenjuje, da je odlična, 32 % anketiranih pa je mnenja, da je komunikacija dobra. Med anketiranimi ni bilo nikogar, ki bi menil, da je komunikacija z nadrejenimi slaba ali celo zelo slaba.

## 12. KOLIKO VAM POMENI DOBRA OBVEŠČENOST V PODJETJU?

Pomen dobre obveščенosti	Št. oseb	Odstotek
<b>Zelo veliko</b>	25	68 %
<b>Veliko</b>	12	32 %
<b>Srednje</b>	0	0 %
<b>Zelo malo</b>	0	0 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

Tabela 8: Pomen dobre obveščенosti  
(Lastni vir)

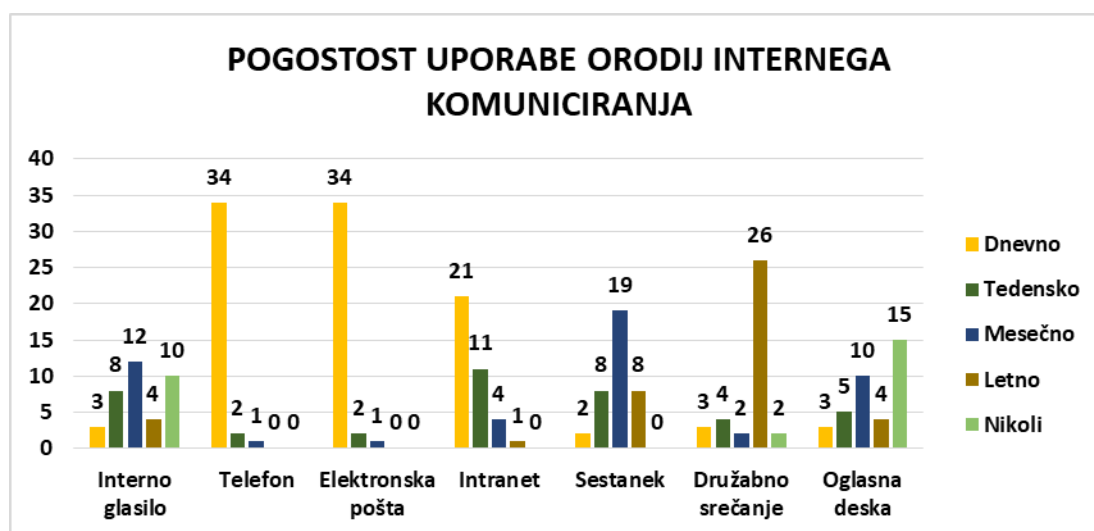
Na vprašanje o pomenu dobre obveščенosti v podjetju je 68 % anketirancev odgovorilo, da jim dobra obveščенost pomeni zelo veliko, 32 % pa, da veliko. Vidimo tudi, da med anketiranimi ni bilo nikogar, ki jim dobra obveščенost ne bi nič pomenila. Odgovori vsekakor potrjujejo mnenje, izpostavljeno zgoraj pri vprašanju o virih informiranja, da se zdi zaposlenim pomembno, da so obveščeni o dogodkih v podjetju.



### 13. KAKO POGOSTO UPORABLJATE ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA?

Pogostost uporabe orodij internega komuniciranja		Dnevno	Tedensko	Mesečno	Letno	Nikoli	Skupaj
<b>Interno glasilo</b>	Št. oseb	3	8	12	4	10	<b>37</b>
	Odstotek	8 %	22 %	32 %	11 %	27 %	<b>100 %</b>
<b>Telefon</b>	Št. oseb	34	2	1	0	0	<b>37</b>
	Odstotek	92 %	5 %	3 %	0 %	0 %	<b>100 %</b>
<b>Elektronska pošta</b>	Št. oseb	34	2	1	0	0	<b>37</b>
	Odstotek	92 %	5 %	3 %	0 %	0 %	<b>100 %</b>
<b>Intranet</b>	Št. oseb	21	11	4	1	0	<b>37</b>
	Odstotek	57 %	30 %	11 %	3 %	0 %	<b>100 %</b>
<b>Sestanek</b>	Št. oseb	2	8	19	8	0	<b>37</b>
	Odstotek	5 %	22 %	51 %	22 %	0 %	<b>100 %</b>
<b>Družabno srečanje</b>	Št. oseb	3	4	2	26	2	<b>37</b>
	Odstotek	8 %	11 %	5 %	70 %	5 %	<b>100 %</b>
<b>Oglasna deska</b>	Št. oseb	3	5	10	4	15	<b>37</b>
	Odstotek	8 %	14 %	27 %	11 %	41 %	<b>100 %</b>

Tabela 9: Pogostost uporabe orodij internega komuniciranja  
(Lastni vir)



Slika 24: Pogostost uporabe orodij internega komuniciranja  
(Lastni vir)

Iz tabele in grafa je razvidno, da kar 92 % anketirancev dnevno uporablja telefon in elektronsko pošto. 32 % anketirancev mesečno prebira interno glasilo, 51 %

vprašanih se mesečno udeležuje sestankov, 70 % se jih letno udeležuje družabnih srečanj. Iz tabele pa tudi vidimo, da malo manj kot polovica, 41 %, nikoli ne uporablja oglasne deske.

Za vsakodnevno delo se najpogosteje uporabljajo orodja, ki poskrbijo za hiter prenos podatkov, kot so telefon, elektronska pošta in intranet. Sestanki se izkažejo kot primerni za komuniciranje v daljših obdobjih, na primer tedensko ali mesečno. Kaže se tudi, da se večina zaposlenih nekajkrat letno rada udeležuje družabnih srečanj. Predvsem uporaba oziroma boljše rečeno pomanjkanje njene uporabe kaže na to, da zaposleni dobijo informacije drugje in je smiselnost uporabe tega medija za prenos informacij majhna.

#### 14. ALI LAŽJE KOMUNICIRATE (ALI JE V PODJETJU LAŽJA KOMUNIKACIJA) Z MOŠKIMI ALI ŽENSKIMI SODELAVCI?

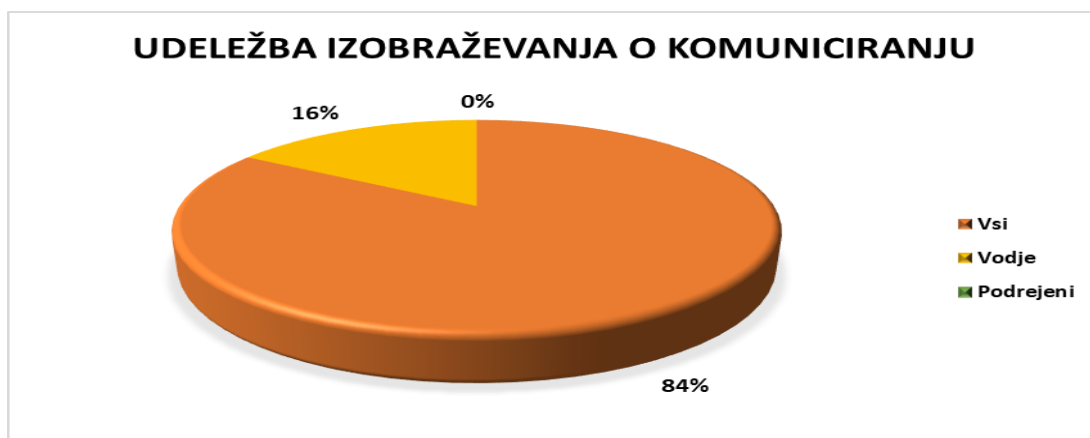
Težavnost komuniciranja glede na spol sogovornika	Št. oseb	Odstotek
<b>Moški–moški</b>	1	3 %
<b>Ženska–ženska</b>	2	5 %
<b>Moški–ženska (in obratno)</b>	6	16 %
<b>Ni važno</b>	28	76 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

*Tabela 10: Težavnost komuniciranja glede na spol sogovornika*

(Lastni vir)

Iz tabele je razvidno, da kar 76 % anketiranih ocenjuje, da ni važen spol sogovornika oziroma sodelavca oziroma da spol ne vpliva na težave v komunikaciji v podjetju. Tako kažejo tudi izkušnje. Mogoče pri tem pomaga tudi izobrazba zaposlenih in zavedanje, da smo vsi enakopravni ter da je pri delu pomembno znanje in posameznik, ki to delo opravlja.

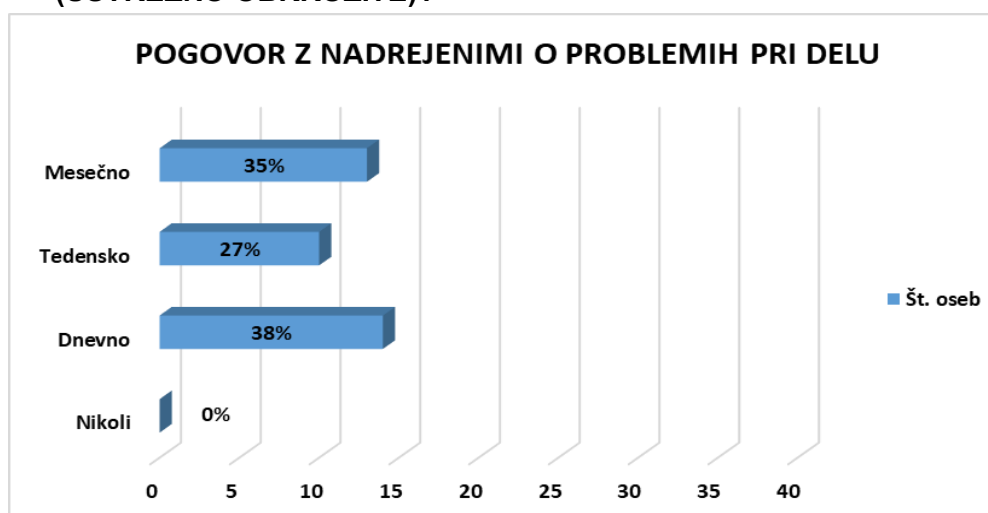
**15. ALI MENITE, DA BI SE MORALI ZAPOSLENI UDELEŽITI IZOBRAŽEVANJA O KOMUNICIRANJU (USTREZNO OBKROŽITE)?**



Slika 25: Udeležba na izobraževanju o komuniciranju  
(Lastni vir)

Kar 84 % anketiranih, to je 31 zaposlenih, je odgovorilo, da bi se vsi morali udeležiti izobraževanja o komuniciranju in ne le vodje ali samo podrejeni. Predvsem je vidno, da se zaposleni zavedajo, kako pomembna je komunikacija in prenos informacij za delo v podjetju. Vsi zaposleni, tako nadrejeni kot podrejeni, so odgovorni za ustvarjanje dobrega delovnega okolja, kjer lahko poteka sproščena komunikacija, s tem pa tudi prenos potrebnih informacij za pravočasno in kvalitetno opravljeno delo. Prav tako sklepamo, da se zaposleni zavedajo, da je za dobro komunikacijo potreben trud ter nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje.

**16. KAKO POGOSTO SE Z NADREJENIMI POGOVORITE O PROBLEMIH, S KATERIMI SE SREČUJETE PRI OPRAVLJANJU SVOJEGA DELA (USTREZNO OBKROŽITE)?**



Slika 26: Pogovor z nadrejenimi o problemih pri delu  
(Lastni vir)

14 anketiranih pravi, da se o problemih, s katerimi se srečujejo pri opravljanju svojega dela, s svojimi nadrejenimi pogovori dnevno, 13 anketiranih mesečno ter 10 anketiranih tedensko.

### 17. KAJ OD NAVEDENEGA BI PO VAŠEM MNENJU IZBOLJŠALO KOMUNIKACIJO V PODJETJU (USTREZNO OBKROŽITE)?

Izboljšave komunikacij v podjetju		Ne	Da	SKUPAJ
Upoštevanje povratnih informacij	Št. oseb	1	36	<b>37</b>
	Odstotek	3 %	97 %	<b>100 %</b>
Skrb za jasno izražanje	Št. oseb	3	34	<b>37</b>
	Odstotek	8 %	92 %	<b>100 %</b>
Aktivno poslušanje	Št. oseb	2	35	<b>37</b>
	Odstotek	5 %	95 %	<b>100 %</b>
Upoštevanje neformalnih informacij	Št. oseb	13	24	<b>37</b>
	Odstotek	35 %	65 %	<b>100 %</b>
Osebni stik	Št. oseb	2	35	<b>37</b>
	Odstotek	5 %	95 %	<b>100 %</b>
Spodbujanje komunikacije	Št. oseb	4	33	<b>37</b>
	Odstotek	11 %	89 %	<b>100 %</b>
Izobraževanje o komuniciranju	Št. oseb	8	29	<b>37</b>
	Odstotek	22 %	78 %	<b>100 %</b>
Motiviranje	Št. oseb	1	36	<b>37</b>
	Odstotek	3 %	97 %	<b>100 %</b>
Priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	Št. oseb	2	35	<b>37</b>
	Odstotek	5 %	95 %	<b>100 %</b>
Boljša organizacija in razdelitev nalog	Št. oseb	3	34	<b>37</b>

Tabela 11: Izboljšave komunikacije v podjetju  
(Lastni vir)

Na vprašanje, kaj od navedenega bi po njihovem mnenju izboljšalo komunikacijo v podjetju, je 97 % anketirancev odgovorilo, da zagotovo upoštevanje povratnih informacij in motiviranje. 92 % anketirancev meni, da tudi skrb za jasno izražanje ter boljša organizacija in razdelitev nalog pripomore k izboljšavi komunikacije. 95 % anketirancev meni, da bi komunikacijo izboljšalo aktivno poslušanje, osebni stik ter priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo. 89 % anketirancev meni, da spodbujanje prav tako izboljša komunikacijo v podjetju. K izboljšavi pa bi tudi pripomoglo upoštevanje neformalnih informacij ter izobraževanje o komuniciranju.

Predvsem pa je pomembno, da zaposleni vidijo možnost izboljšav, k čemur lahko pripomorejo izobraževanja o komunikaciji in motivaciji.

**18. OCENITE RAZLOGE ZA DOBRO OZIROMA SLABO KOMUNIKACIJO MED SODELAVCI (IZBERITE OCENO OD 1 (ZELO SLABO) DO 5 (ODLIČNO)).**

Stanje komunikacije med zaposlenimi		ZELO SLABO	SLABO	DOBRO	ZELO DOBRO	ODLIČNO	SKUPAJ
Upoštevanje se povratne informacije	Št. oseb	0	4	15	15	3	<b>37</b>
	Odstotek	0 %	11 %	41 %	41 %	8 %	<b>100 %</b>
Jasno izražanje	Št. oseb	0	2	15	18	2	<b>37</b>
	Odstotek	0 %	5 %	41 %	49 %	5 %	<b>100 %</b>
Aktivno poslušanje	Št. oseb	1	5	15	13	3	<b>37</b>
	Odstotek	3 %	14 %	41 %	35 %	8 %	<b>100 %</b>
Upoštevanje se neformalne informacije	Št. oseb	0	5	18	12	2	<b>37</b>
	Odstotek	0 %	14 %	49 %	32 %	5 %	<b>100 %</b>
Osebni stik	Št. oseb	0	0	12	16	9	<b>37</b>
	Odstotek	0 %	0 %	32 %	43 %	24 %	<b>100 %</b>
Komunikacija se spodbuja	Št. oseb	0	10	11	12	4	<b>37</b>
	Odstotek	0 %	27 %	30 %	32 %	11 %	<b>100 %</b>
Znanje o komuniciranju	Št. oseb	1	12	15	7	2	<b>37</b>
	Odstotek	3 %	32 %	41 %	19 %	5 %	<b>100 %</b>
Motiviranost	Št. oseb	0	8	16	10	3	<b>37</b>
	Odstotek	0 %	22 %	43 %	27 %	8 %	<b>100 %</b>
Graja oz. pohvala in pripombe na vsako opravljeno delo	Št. oseb	1	7	17	8	4	<b>37</b>
	Odstotek	3 %	19 %	46 %	22 %	11 %	<b>100 %</b>
Organizacija in razdelitev nalog	Št. oseb	0	6	18	10	3	<b>37</b>
	Odstotek	0 %	16 %	49 %	27 %	8 %	<b>100 %</b>

Tabela 12: Stanje komunikacije med zaposlenimi  
(Lastni vir)

41 % anketirancev ocenjuje, da se v veliki meri upoštevanje povratne informacije. Enak delež vprašanih je kot dobro značilnost podjetja izpostavilo aktivno poslušanje ter znanje o komuniciranju. 49 % jih meni, da se zelo dobro upošteva jasno izražanje, da se ustrezno upoštevanje neformalne informacije in da je v podjetju dobra organizacija in razdelitev nalog. 43 % jih je mnenja, da nadrejeni dobro motivirajo podrejene in da v podjetju dajo veliko na osebni stik. 32 % anketirancev meni, da se spodbuja komunikacija med zaposlenimi, 46 % pa jih ocenjuje, da nadrejeni pohvalijo oziroma grajajo podrejene za opravljeno delo.

Na splošno bi stanje komunikacije med zaposlenimi lahko povzeli kot dobro ali zelo dobro, možna pa bi bile še izboljšave pri znanju o komunikaciji, spodbujanju komunikacije in motiviranju zaposlenih.

#### 19. KAKO POGOSTO SE Z NADREJENIMI POGOVORITE O PROBLEMIH, S KATERIMI SE SREČUJETE PRI OPRAVLJANJU SVOJEGA DELA (USTREZNO OBKROŽITE)?



Slika 27: Pogostost pogovorov z nadrejenimi o problemih  
(Lastni vir)

Na vprašanje, kako pogosto se z nadrejenimi pogovorijo o problemih, s katerimi se srečujejo pri opravljanju dela, je 32 % anketiranih dogovorilo, da se pogovorijo dnevno, 35 % anketiranih tedensko, 16 % vprašanih mesečno, 16 % pa se z nadrejenimi pogovori po potrebi.

## 5 POVZETEK UGOTOVITEV

Raziskava je pokazala, da so zaposleni s stanjem internega komuniciranja na splošno zadovoljni ter da dobijo dovolj informacij, da dobro opravijo svoje delo. Večina anketiranih ima veliko let delovnih izkušenj, zato so jim znani tako utečeni načini komuniciranja kot tudi pravila v podjetju. K temu pripomore tudi višja stopnja izobrazbe. Nadrejeni so zaposlenim vedno na razpolago, so jih pripravljene poslušati in jim pomagati, če pride težav. Vidimo, da anketiranci menijo, da je komunikacija v podjetju dobra tako z nadrejenimi kot s sodelavci, ter da pri komunikaciji ni važen spol sogovornika. Mogoče pri tem pomagajo tudi izobraženost zaposlenih, spoštovanje enakopravnosti in zavedanje, da je pri delu pomembno znanje. Zadovoljstvo s potekom komunikacije kaže na dobro delovno okolje, urejene in dobre delovne odnose ter tudi dobro podajanje informacij. Predvsem pa je pomembno, da zaposleni želijo biti obveščeni, kaj se dogaja v podjetju. Zaposleni večinoma uporabljajo oblike internega komuniciranja, predvsem najhitrejša načine

za prenos informacij, kot sta telefon in elektronska pošta, radi se udeležujejo družabnih srečanj in hodijo na mesečne sestanke, kjer dobijo potrebne informacije za delo. Postavlja se tudi vprašanje o smiselnosti oglasne deske, predvsem za obveščanje zaposlenih o dogajanju v podjetju, saj se kaže kot nepotreben medij za prenos informacij.

Glede na rezultate ankete se kaže možnost izboljšanja na področju pravočasnosti prenosa informacij za opravljanje dela.

Zaposlenim se komunikacija zdi pomembna in ocenjujejo, da bi se morali izobraževanj o komunikaciji udeležiti vsi, tako vodje kot podrejeni. Poudariti je treba spoznanje, da se zaposleni zavedajo pomena komunikacije za prenos informacij za delo v podjetju. Za dobro delovno okolje, kjer lahko sproščeno komuniciramo med seboj, s tem pa tudi zagotovimo prenos potrebnih informacij za pravočasno in kvalitetno opravljeno delo, smo odgovorni vsi zaposleni. Vidimo tudi, da se zaposleni zavedajo, da je za dobro komunikacijo potreben trud in nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje ter da vedno obstaja možnost izboljšav.

## 5.1 PREDLAGANE REŠITVE

V podjetju bi lahko interno komunikacijo izboljšali z naslednjimi ukrepi:

- pogostejšimi sestanki med nadrejenimi in podrejenimi, kjer bi lahko vsak povedal svoje težave in mnenje;
- večjim številom izobraževanj o komuniciranju;
- pravočasnim posredovanjem informacij;
- motiviranjem in nagrajevanjem za dobro opravljeno delo;
- izboljšanim Internim glasilom DSV Moves, kjer bi bili članki iz držav, kjer so poslovalnice družbe DSV. Mogoče bi dodali še kakšne nagradne igre oziroma vključili kakšno izobraževalno vsebino o transportu in logistiki;
- benchmarking dobrih praks drugih podjetij skupine DSV.

## 5.2 IZBOLJŠANJE ANKETE

Če bi ponovno pripravljali anketo, bi dodatno zastavili še nekaj vprašanj.

- Pri starosti anketirancev bi vključili tudi vprašanje o delovni dobi, predvsem v smislu, koliko delovne izkušnje pripomorejo k poznavanju dela, podjetja, sodelavcev ter medsebojnega komuniciranja.
- Pri možnosti izražanja mnenj bi dodali tudi vprašanje, ali je v primeru, da ima zaposleni možnost izraziti svoje mnenje, to njegovo mnenje tudi upoštevano, tako pri sodelavcih kot nadrejenih. Vsekakor je pomembno, da je mnenje tudi upoštevano, v nasprotnem primeru je enako, kot če mnenja ne bi mogel izraziti.

- Vključili bi tudi vprašanje, ali menijo, da obstaja način oziroma medij za prenos informacij, ki bi ga lahko dodatno uporabljali, predvsem v smislu modernizacije in hitrejše izmenjave informacij.

Če bi hoteli spremljati izboljšave in bi anketo čez nekaj časa ponovili, bi dodatno zastavili še vprašanje, ali se je komunikacija v podjetju v zadnjem času izboljšala ter ali se jim zdi, da so izobraževanja pripomogla k boljši komunikaciji.

## 6 ZAKLJUČEK

Dobri odnosi na delovnem mestu povečujejo produktivnost, inovativnost in znižujejo stroške. Dobra informiranost zaposlenih prav tako vpliva na dobre rezultate, zadovoljstvo zaposlenih in posledično na dobro klimo v podjetju.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, katere načine internega komuniciranja zaposleni najpogosteje uporabljajo, kakšno je stanje informiranosti ter ali so zadovoljni s komuniciranjem v podjetju. Rezultati so pokazali, da so zaposleni zadovoljni s potekom informiranja, da pravočasno dobijo informacije, ki jih potrebujejo za dobro opravljeno delo. Anketiranci ocenjujejo, da so jim njihovi nadrejeni na razpolago za pogovor o težavah, ter da jih za dobro opravljeno delo nagradijo oziroma če je bilo delo slabo opravljeno, jih povabijo na sestanke, kjer skupaj iščejo rešitve. Če je zaposlenim omogočeno izražanje in upoštevanje njihovega mnenja, bodo naloge, ki so jim bile dane, bolje opravljene. Iz rezultatov raziskave lahko razberemo, da je dobra komunikacija zelo pomembna za doseganje boljših delovnih rezultatov in posledično vpliva na poslovno uspešnost. Prav tako se zaposleni zavedajo, da so za dobro komunikacijo potrebni sodelovanje, izobraževanje in iskanje možnosti za izboljšave.

Anketa je bila izvedena le v določenih oddelkih, kjer so zaposleni starejši, imajo veliko delovnih izkušenj in višjo stopnjo izobrazbe, torej bi bil lahko rezultat, če bi zajeli celotno podjetje, drugačen. V drugih oddelkih je veliko mlajših zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe, drugimi nadrejenimi, zato bi njihovo sodelovanje v anketi lahko dalo drugačne odgovore.

Na koncu je pomembno poudariti, da je dobra komunikacija bistvena za dobro delo ter da se morajo nadrejeni in podrejeni zavedati, da si je za komunikacijo in dobre odnose v podjetju treba vzeti čas ter jih neprestano graditi in izboljševati.



## LITERATURA IN VIRI

DSV – Global Transport and Logistics 2. (2017). Dosegljivo na naslovu <https://www.youtube.com/user/DSVGlobalLogistics>. Dostopno 26. 6. 2017.

DSV – Global Transport and Logistics. (2017). Dosegljivo na naslovu <https://www.facebook.com/dsv.corporate/>. Dostopno 26. 6. 2017.

DSV Central (2017). Dosegljivo na naslovu <http://dsvcentral.dsv.com/>. Dostopno 26. 6. 2017.

DSV Moves (2017). *Corporate magazine*. Dosegljivo na naslovu <http://www.dsv.com/About-DSV/corporate-magazine>. Dostopno 26. 6. 2017.

DSV planinski oddelek (2017). Dosegljivo na naslovu <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10208486934117045&set=t.1418101269&type=3&theater>. Dostopno 26. 6. 2017.

DSV Transport (2015). *Predstavitev na poslovni šoli v Ljubljani*. Kranj: DSV Transport.

DSV Transport (2017). *Informativni dan z direktorjem*. Kranj: DSV Transport.

Kaše, R. et al. (2007). *Organizacijsko vedenje* (Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Komuniciranje (2005). *Komuniciranje in njegov pomen*. Dosegljivo na naslovu <http://colos1.fri.uni-lj.si/ERI/INFORMATIKA/Komuniciranje/komuniciranje.html>. Dostopno 26. 6. 2017.

Kosi, T. in Rom, A. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.

Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana. GV založba.

Možina, S., Tavčar, M. in Kneževič, A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor. Obzorja.

SSKJ (2016) *Komunicirati*. Dosegljivo na naslovu <http://www.fran.si/iskanje?View=1&Query=komunicirati>. Dostopno 26. 6. 2017.

## PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

### Komuniciranje v podjetju DSV TRANSPORT

Sem Anja Markelj, študentka višje strokovne šole B&B, in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU DSV TRANSPORT D.O.O. Namen raziskave je oceniti uspešnost komuniciranja med zaposlenimi ter ugotoviti prisotnost nesporazumov v medsebojni komunikaciji. Ugotavljamo tudi, ali so trenutni načini komuniciranja uspešni ali jih je treba spremeniti oziroma nadgraditi. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in bodo uporabljeni izključno za pripravo te diplomske naloge. Za sodelovanje in vaš čas se vam prijazno zahvaljujem.

**SPOL:**

- Moški  
 Ženski

**STAROST:**

- do 20 let  
 od 21 do 30 let  
 od 30 do 50 let  
 od 50 in več let

**IZOBRAZBA:**

- Osnovnošolska  
 Poklicna  
 Srednja šola  
 Višja strokovna šola  
 Visoka/univerzitetna izobrazba ali več

**ALI MENITE, DA VERTIKALNA (MED PODREJENIMI IN NADREJENIMI) IN HORIZONTALNA KOMUNIKACIJA (MED ODDELKI) V PODJETJU POTEKA USTREZNO?**

- Da  
 Ne  
 Drugo (ali ne vem)

**KAKO NAJPOGOSTEJE PRIDETE DO INFORMACIJ, KI JIH POTREBUJETE ZA SVOJE DELO?**

- Po uradni poti (od pristojnih)  
 Preko govoric

**ALI SE VAM ZDI, DA INFORMACIJE DOBITE PRAVOČASNO?**

- Da  
 Ne

**ALI DOBITE DOVOLJ INFORMACIJ ZA NEMOTENO DELO?**

- Da  
 Ne

**KJE IZVESTE NAJVEČ O DOGODKIH V PODJETJU?**

Možnih je več odgovorov

- Na sestankih  
 Na oglasni deski  
 Po elektronski pošti  
 Preko govoric  
 Preko pogovora (nadrejeni- podrejeni)  
 Iz glasila

**ALI VAM JE DOVOLJENO IZRAZITI SVOJE MNENJE?**

- Vedno  
 Pogosto  
 Redko  
 Nikoli

**ALI STE ZADOVOLJNI S POTEKOM KOMUNIKACIJE V PODJETJU MED PODREJENIMI IN NADREJENIMI?**

- Vedno  
 Pogosto  
 Redko  
 Nikoli

**KAKŠNA JE VAŠA KOMUNIKACIJA Z NADREJENIMI?**

- Odlična  
 Zelo dobra  
 Dobra  
 Slaba  
 Zelo slaba

**KOLIKO VAM POMENI DOBRA OBVEŠČENOST V PODJETJU?**

- Zelo veliko  
 Veliko  
 Srednje  
 Zelo malo

**KAKO POGOSTO UPORABLJATE ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA?**

	Dnevno	Tedensko	Mesečno	Letno	Nikoli
Interno glasilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektronska pošta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sestanek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družabno srečanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oglasna deska	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**ALI LAŽJE KOMUNICIRATE Z MOŠKIMI ALI ŽENSKIMI SODELAVCI?**

- Moški–moški  
 Ženska–ženska  
 Moški–ženska (in obratno)  
 Ni važno

**ALI MENITE, DA BI SE MORALI ZAPOSLENI UDELEŽITI IZOBRAŽEVANJA O KOMUNICIRANJU?**

- Vsi  
 Vodje  
 Podrejeni

**KAKO POGOSTO SE Z NADREJENIMI POGOVORITE O PROBLEMIH, S KATERIMI SE SREČUJETE PRI OPRAVLJANJU SVOJEGA DELA?**

- Nikoli  
 Dnevno  
 Tedensko  
 Mesečno

**KAJ OD NAVEDENEGA BI PO VAŠEM MNENJU IZBOLJŠALO KOMUNIKACIJO V PODJETJU?**

	Ne	Da
Upoštevanje povratnih informacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skrb za jasno izražanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivno poslušanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upoštevanje neformalnih informacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebni stik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbujanje komunikacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izobraževanje o komuniciranju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiviranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priznanje in pohvala za dobro opravljeno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boljša organizacija in razdelitev nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**OCENITE STANJE USPEŠNOSTI KOMUNIKACIJE MED SODELAVCI (IZBERITE OCENO OD 1 (ZELO SLABO) DO 5 (ODLIČNO)).**

	1	2	3	4	5
Upoštevajo se povratne informacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasno izražanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivno poslušanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upoštevajo se neformalne informacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebni stik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija se spodbuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znanje o komuniciranju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiviranost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Graja oz. pohvala in pripombe na vsako opravljeno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija in razdelitev nalog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**KAKO POGOSTO SE Z NADREJENIMI POGOVORITE O PROBLEMIH, S KATERIMI SE SREČUJETE PRI OPRAVLJANJU SVOJEGA DELA?**

- Nikoli
- Dnevno
- Tedensko
- Mesečno
- Po potrebi