

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**KAKOVOST INTERNE KOMUNIKACIJE – ANALIZA V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, september 2019

PETRA MODIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana PETRA MODIC, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom KAKOVOST INTERNE KOMUNIKACIJE – ANALIZA V IZBRANEM PODJETJU, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. JANO ŽNIDARŠIČ

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 03.09.2019

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNO KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI	2
1.1 Opredelitev pojma interno komuniciranje.....	2
1.2 Namen internega komuniciranja.....	3
1.3 Orodja internega komuniciranja	3
1.3.1 Pisna orodja internega komuniciranja	3
1.3.2 Govorna orodja internega komuniciranja.....	4
1.3.3 Elektronska orodja internega komuniciranja.....	5
1.4 Učinkovito in uspešno interno komuniciranje v podjetju	6
1.5 Komuniciranje NADREJENI – PODREJENI	6
1.6 Vodenje kot pomemben člen interne komunikacije	7
1.6.1 Stili oziroma načini vodenja.....	7
1.6.2 Lastnosti in kompetence uspešnih vodij.....	7
2 ANALIZA KAKOVOSTI INTERNE KOMUNIKACIJE V PODJETJU RIKO RIBNICA, D. O. O.....	8
2.1 Predstavitev podjetja Riko Ribnica, d. o. o.	8
2.1.1 Prodajni program.....	9
2.1.2 Poslanstvo podjetja.....	9
2.1.3 Vizija podjetja	9
2.2 Kakovost interne komunikacije v podjetju Riko Ribnica – empirična preverba	10
2.2.1 Metodologija raziskave	10
2.2.2 Rezultati raziskave	10
2.2.3 Diskusija rezultatov ter priporočila vodstvu podjetja za izboljšave.....	22
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI	27
PRILOGE.....	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Spol anketiranih – vodje oddelkov.....	10
Slika 2: Spol anketiranih - zaposleni v proizvodnji.....	11
Slika 3: Starost anketiranih - vodje oddelkov.....	11
Slika 4: Starost anketiranih - zaposleni v proizvodnji.....	12
Slika 5: Vpliv komunikacije na uspešnost v podjetju	13

Slika 6: Dodeljevanje navodil v zvezi z delom v podjetju	13
Slika 7: Način komunikacije v podjetju	14
Slika 8: Pohvala za delo	15
Slika 9: Aktivno poslušanje sodelavcev	15
Slika 10: Reševanje problemov na sestankih	16
Slika 11: Organizacija sestankov.....	17
Slika 12: Reševanje konfliktov.....	17
Slika 13: Sodelovanje pri reševanju problemov, povezanih z delom.....	18
Slika 14: Osebni pogovori	19
Slika 15: Govorice	19
Slika 16: Pravila poslovnega bontona	20
Slika 17: Reševanje problemov pri delu.....	21
Slika 18: Pogovor o doseženih rezultatih	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketiranih - vodje oddelkov in zaposleni v proizvodnji	10
Tabela 2: Starost anketiranih - vodje oddelkov in zaposleni v proizvodnji	11

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik, sestavljen za vodje oddelkov.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik, sestavljen za zaposlene v podjetju.....	3

UVOD

Za doseganje dobrih rezultatov v organizaciji, je komunikacija ključnega pomena. Moramo se znati pogovarjati, drugače lahko hitro pride do konfliktov ali nesporazumov. Če opazujemo ljudi v organizacijah, ugotovimo, da največ časa posvečajo govorjenju, pisanju, branju ter poslušanju. V podjetju poteka komunikacija s kupci, z dobavitelji, z okoljem in seveda najpomembneje, med samimi zaposlenimi v podjetju.

Dobra notranja komunikacija je osnova dobrega odnosa v vsakem podjetju. Predstavlja izmenjavo idej in informacij znotraj podjetja. Vodstvo mora komunicirati s svojimi zaposlenimi, če želi biti uspešno. Sem mnenja, da so vsi zaposleni v podjetju pomemben člen v organizaciji, zato je potrebno upoštevati tudi njihova mnenja in predloge. Z zadovoljnimi in visoko motiviranimi zaposlenimi so cilji podjetja lažje dosegljivi.

Namen zaključne strokovne naloge je predstaviti kakovost interne komunikacije, ter s pomočjo vprašalnika analizirati kakšno je dejansko stanje v podjetju Riko Ribnica, d.o.o. Prav zato je moja zaključna strokovna naloga razdeljena v dva dela. Prvi del vsebuje teoretično razmišljanje o internem komuniciranju v organizaciji. Sledi mu drugi del, ki vsebuje raziskavo in analizo o uspešni komunikaciji med vodji in zaposlenimi v omenjenem podjetju. V pomoč mi je anketni vprašalnik, s katerim zaposleni in vodje oddelkov podajo svoje mnenje o tem, kakšna je kakovost interne komunikacije v podjetju.

Cilji moje zaključne strokovne naloge so predstaviti interno komuniciranje v organizaciji, opredeliti sam pojem interno komuniciranje, predstaviti namen in orodja internega komuniciranja, ter na kratko opisati, kaj lahko vpliva na učinkovito in uspešno interno komunikacijo v podjetju. V nadaljevanju želim izpostaviti še vodenje kot pomemben člen kakovostne interne komunikacije. V drugem delu zaključne strokovne naloge so cilji s pomočjo ankete raziskati, kaj menijo o internem komuniciranju zaposleni v podjetju ter kakšno imajo mnenje vodje oddelkov.

V zaključni strokovni nalogi sem obravnavala kakovost interne komunikacije med vodji in zaposlenimi v preučevanem podjetju Riko Ribnica, d.o.o. Želela sem ugotoviti, kako so vodje in zaposleni zadovoljni z interno komunikacijo. Predpostavljam, da je interna komunikacija v raziskovanem podjetju uspešna in dobro organizirana. To želim s pomočjo anketnega vprašalnika tudi potrditi.

Omejitve pri raziskavi vidim le v tem, da sta ciljni skupini, ki bosta izpolnili vprašalnika, torej vodje oddelkov in zaposleni v podjetju, premajhni. Razlog za to je bil povečan obseg dela v proizvodnji, zato direktor podjetja ni hotel dodatno obremenjevati delavcev. Anketo sem namreč izvajala v zimskem času, takrat pa so polno zaposleni, saj je večji del njihove proizvodnje pozimi usmerjen prav v izdelovanje naprav za čiščenje snega in posipanje cest. Če bi bilo število anketiranih večje, bi bili podatki še bolj točni in natančni.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz uvoda, treh poglavij in sklepa.

V prvem poglavju sem se osredotočila na interno komuniciranje v podjetju. Opredelim pojem interna komunikacija, kakšen je namen in kakšna orodja internega komuniciranja poznamo. Opišem, kaj vse lahko vpliva na učinkovito in uspešno interno komunikacijo v podjetju, ter izpostavim vodenje kot pomemben člen v komunikaciji.

V drugem poglavju predstavim preučevano podjetje, povzamem kratko zgodovino podjetja ter njihov prodajni program. Predstavitvi podjetja sledi še opis poslanstva in vizije podjetja.

V tretjem poglavju pišem o rezultatih raziskave o internem komuniciranju med vodji in zaposlenimi v podjetju Riko Ribnica, d.o.o., ter o ugotovitvah omenjene raziskave.

V sklepu povzamem teoretična izhodišča svoje zaključne strokovne naloge in ugotovitve študije primera.

1 INTERNO KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

»Vsaka organizacija ima svoje notranje tržišče – tržišče zaposlenih, za katerega mora poskrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo tudi njeno delovanje navzven. Eden izmed temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih je komuniciranje z njimi ...« opiše vlogo internega komuniciranja v organizacijah Petja Rijavec (1999, str. 619).

Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič (2004, str. 23) pravijo, da boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo z dobro interno komunikacijo zaposleni bolje razumeli cilje organizacije in njihov pomen za njihovo blagostanje.

Poznavanje temeljev komunikacije in komuniciranja na splošno pripomore k dolgoročnemu uspehu in razvoju ter k uresničevanju poslanstva in vizije celotnega podjetja. S pomočjo teorije odkrivamo vlogo internega komuniciranja, na podlagi raziskave iz prakse pa ugotavljamo stanje informiranosti in komuniciranja znotraj podjetja.

1.1 Opredelitev pojma interno komuniciranje

Interna komunikacija je del komunikacijskega vodenja in je usmerjena v uspeh podjetja. Danes se medsebojna komunikacija šteje za eno izmed najbolj pomembnih stvari pri upravljanju organizacije. Predstavlja izmenjavo idej in informacij znotraj organizacije. Glavni pomen interne komunikacije je ta, da se zaposleni čutijo pripadni podjetju, da so motivirani za delo in da sledijo ciljem podjetja. Zaposlene je potrebno spodbujati, da izražajo svoje mnenje, ter prispevajo ideje, za katere mislijo, da bi pripomogle k hitrejšemu dosegu ciljev podjetja.

Dejstvo je, da mora biti za uspešnost podjetja notranja komunikacija nujno urejena. Slab pretok pomembnih informacij med zaposlenimi je lahko ključen za neuspeh. Ta se pojavi kot posledica pomanjkanja informacij in prav interno komuniciranje je najboljši način za njegovo zniževanje. To je komuniciranje, ki daje kratke, jasne in točne informacije, in v takšnem ozračju se zaposleni bolj posvetijo svojemu delu (Mumel, 2012, str. 154–155).

1.2 Namen internega komuniciranja

Dobra interna komunikacija je ključen dejavnik za uspešnost vsake organizacije. V primeru neustrezne komunikacije lahko nastanejo težave. Predvsem vodstvo in nadrejeni se morajo zavedati pomena uspešne komunikacije, saj ta vodi k uspehu in razvoju ter k uresničevanju vizije in poslanstva podjetja. Za uspešno delovanje organizacije je povezanost vodstva z ostalimi zaposlenimi na vseh ravneh podjetja zelo pomembna. Doseči visoko motivacijo in dajati podporo organizaciji za doseganje zastavljenih ciljev. To bi moral biti glavni namen vseh udeležencev internega komuniciranja.

Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič (2004, str. 23) pravijo, da so nameni internega komuniciranja naslednji:

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

1.3 Orodja internega komuniciranja

Orodja internega komuniciranja v organizaciji omogočajo prenos idej, misli in ukazov med nadrejenimi in zaposlenimi. Seznam orodij je zelo obsežen, njihova izbira pa je odvisna od zastavljenega cilja. Vprašati se moramo kaj želimo s komuniciranjem doseči. Mumel (2012, str. 164) orodja komuniciranja v podjetju deli na tri načine: pisna, govorna in elektronska orodja komuniciranja.

1.3.1 Pisna orodja internega komuniciranja

Pisno komuniciranje se izrazito razlikuje od govornega. Primerno je za obravnavanje bolj zapletenih in obsežnih vsebin. Največja slabost pa je ta, da je zamudnejše in dražje. Vsebina in oblika sta odvisna od namena in cilja sporočila. Pisni dokumenti imajo ponavadi tridelno strukturo, in sicer uvod, jedro in zaključek (Mumel, 2012, str. 165).

Prednosti pisnega komuniciranja so predvsem v tem, da so pisna sporočila dokumenti in imajo zato dokazano vrednost. Največja prednost je njihova trajnost. Pisno sporočanje je tudi bolj natančno in bolj premišljeno kot na primer ustno. Pomanjkljivosti pa so predvsem: počasnost, manjša zasebnost in manjša zanesljivost kot pri nekaterih drugih oblikah (Kavčič, 2000, str. 98).

Največkrat uporabljena pisna sredstva internega komuniciranja so (Gruban, Verčič & Zavrl, 1997, str. 137–151) :

- **Anketa**

Anketa je metoda zbiranja podatkov, s pomočjo katere pridemo do podatkov o stališčih in mnenjih vprašancev. Skupini vprašancev postavimo točno določena vprašanja. Namen ankete je prikaz velike količine podatkov na razumljiv način.

- **Bilten**

Je kratko sporočilo za javnost ali zaposlene v podjetju. Namenjen je brezplačnemu razdeljevanju zaposlenim ali drugim zainteresiranim skupinam. Ponavadi vsebuje kratke objave o novostih v podjetju in je napisan na štirih do osmih straneh.

- **Brošura**

Je tiskovina. Največkrat je namenjena predstavitvi strategij, predstavitvi proizvodov in storitev. Večkrat jo uporabljajo tudi v prodaji.

- **Časopis za zaposlene**

Časopis je pisno sredstvo, ki se hitro oblikuje in izdela. Je eden izmed najbolj ekonomičnih sredstev. Pogosto se uporablja za sprotne novice v večjih podjetjih, kjer vodilni ne morejo več osebno stopiti v stik z zaposlenimi.

- **Revija**

Običajno izhaja tedensko ali mesečno, lahko pa tudi dvomesečno, četrletno ali polletno. V reviji ponavadi lahko preberemo daljše, bolj poglobljene informacije. Z njo se trudimo obveščati vse zaposlene v podjetju o dogodkih, ki se dogajajo znotraj organizacije.

- **Oglasna deska**

Oglasno desko najdemo v vsakem podjetju. Je eden izmed najstarejših pisnih sredstev internega komuniciranja. Zaposlenim omogoča predvsem tekoče, hitro, ažurno ter poceni obveščanje. Pomembno je samo to, da so nameščene na vidnih mestih v podjetju, da so urejene in predvsem pregledne.

1.3.2 Govorna orodja internega komuniciranja

»Ustno komuniciranje je še vedno ocenjeno kot najuspešnejše in zato tudi največkrat uporabljeno. Njegove prednosti so zlasti hitrost, celovitost pri sporočanju pomena, možnost presoje skladnosti verbalnega in neverbalnega sporočanja, neposredno preverjanje razumljivosti in zasebnost.« Pomanjkljivo je le to, da ga ne moremo dokumentirati in dokazovati (Kavčič, 2000, str. 151–153).

Najbolj uporabljena govorna sredstva internega komuniciranja so:

- **Delovni zajtrki, kosila ter večerje**

Neformalen klepet je včasih bolj učinkovit od formalnega. Prav na delovnih zajtrkih, kosilih in večerjah je priložnosti za neformalen klepet ter izmenjavo informacij in mnenj ogromno. Njihov namen je druženje in vzdrževanje dobrih odnosov (Gruban, Verčič & Zavrl, 1997, str. 139). Mihaljčič in Šantl-Mihaljčič (2000, str. 90) pravita, da so poslovna kosila posebna oblika poslovnih sestankov ter da je njihov namen predvsem zblížati poslovne partnerje.

- **Sestanki**

Sestanek je začasna, ciljno naravnana skupina posameznikov, ki jih družijo skupni interesi (Tavčar, 1995, str. 47). Uspešen sestanek je tisti, na katerem udeleženci s čim manj uporabljenimi sredstvi dosežejo zastavljene cilje. Cilj poslovnega sestanka pa je podrejen ciljem podjetja, nanj pa vplivajo tudi posebni oziroma interesni cilji udeležencev. Sestanki morajo biti redni in učinkoviti.

- **Obhodi**

Obhod je način, kjer se vodilni osebno seznanijo z realnim stanjem v podjetju. Vodja se sprehodi skozi delovni prostor, pri tem pa komunicira z zaposlenimi ter jim posreduje navodila, jih motivira, ob tem pa sprejema tudi njihove predloge. Je sredstvo, ki krepi zaupanje med vodji in zaposlenimi (Mumel, 2012, str. 171).

- **Osebna srečanja**

So ena izmed najpomembnejših in najbolj kakovostnih oblik delovanja. Običajno se na srečanjih zgodi neformalna izmenjava mnenj. Ničesar ni, kar bi lahko nadomestilo kakovost medosebnega komuniciranja v živo navzoči skupini (Gruban, Verčič & Zavrl, 1997, str. 145)

1.3.3 Elektronska orodja internega komuniciranja

»Elektronsko komuniciranje je uporaba sodobne informacijske tehnologije za prenos sporočil od oddajnika do prejemnika« (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 135). Sporočila lahko pošiljamo preko telefona, telefaksa, skenerja ter računalnika. Ta sredstva nam omogočajo prenos govora ali slike ali obojega hkrati. Prednost omenjenega komuniciranja je torej v hitrosti in natančnosti prenosa sporočila, slabost pa je ta, da nekatere naprave ne omogočajo takojšnjega povratnega odziva prejemnika sporočila (Mumel, 2012, str. 173).

Najbolj uporabljena elektronska sredstva internega komuniciranja so:

- **Elektronska pošta**

Navadno preko elektronske pošte pošiljamo krajša sporočila, lahko pa pošiljamo večje datoteke, ki jih preprosto »pripnemo« sporočilu (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 63-64).

Omogoča zelo hitro širjenje informacij med uporabniki. Prednost elektronske pošte je ta, da pride informacija enako hitro lahko tudi na drug konec sveta. Elektronsko komuniciranje ne more nadomestiti pristnega stika s stranko ali osebnega dialoga z zaposlenimi (Mihalič, 2010, str. 39).

- **Telefon**

Je najpogostejše orodje za pogovarjanje na daljavo. Po telefonu se lahko pogovarjamo z ljudmi, ki živijo po vsem svetu. Prednost telefoniranja je izredna priročnost ter hitro vzpostavljanje stikov. Telefon imamo vedno pri roki, zato lahko pokličemo vsakokrat ko se znajdemo v težavah. Uporaba telefona je cenejša od osebnega komuniciranja. Slabost pa je ta, da se vsaj polovica informacij, katere bi sogovorniki morali sprejeti in razumeti, razgubi. (Gruban, Verčič & Zavrl, 1997, str. 150).

- **Intranet**

Intranet je omrežje, preko katerega sporočamo informacije samo zaposlenim, do katerega pa osebe zunaj podjetja nimajo dostopa. Zaposleni po informacijah lahko posegajo, kadar želijo, saj je to lahko središče vseh informacij. Nevarnost pa je, da se zmanjšajo osebni stiki med zaposlenimi (Kavčič, 2000, str. 322).

1.4 Učinkovito in uspešno interno komuniciranje v podjetju

Komuniciranje je učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov, rezultatov ob dani porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira. Učinkovito je tudi komuniciranje, ki zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev. Učinkovitost lahko presojamo na dva načina. Prvi je ekonomičnost komuniciranja, ki pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje. Drugi je produktivnost komuniciranja, ki pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina, vsak udeleženec komuniciranja (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str. 21).

Uspešnost je mera doseganja ciljev. Učinkovito komuniciranje ni nujno tudi uspešno: npr.: ne šteje število pisem odjemalcu ali telefonskih razgovorov z njim, štejeta vrednost in ugodnost pridobljenih poslov. Skratka – štejejo vsi doseženi cilji in vse opravljene naloge. Če poslovno komuniciranje izpolnjuje naloge in cilje komuniciranja, pa ti cilji niso usklajena sestavina ciljev celotne organizacije ali dela, komuniciranje prav tako ni uspešno (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str. 21–22).

1.5 Komuniciranje NADREJENI – PODREJENI

Komuniciranje med nadrejenim in podrejenim je le en tip oziroma oblika tako imenovanega medosebnega komuniciranja. Komunikacija, ki poteka med nadrejenim in podrejenim, je najpomembnejši komunikacijski proces v organizaciji. Posameznik je v podjetju na splošno podrejen neposredno nadrejenemu. Nadrejeni so tisti, ki delijo delo in naloge, zavzemajo višje položaje v podjetju in imajo posledično več privilegijev in več moči. Podrejeni pa so

tisti posamezniki v organizaciji, ki so na nižjih položajih in so neposredno podrejeni svojemu nadrejenemu. Čeprav odnos nadrejeni – podrejeni sicer predvideva obojestransko odvisnost, je podrejeni ponavadi v bolj odvisnem položaju. Drugače povedano, oseba na višjem položaju lahko kontrolira tisto na nižjem položaju (Berlogar, 1999, str. 177).

Potek komunikacij med nadrejenim in podrejenim je izrednega pomena za uspešno delovanje organizacije. Lipičnik in Možina (1993, str. 86) pravita, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na potek komuniciranja v podjetju naslednji: ureditev dela (delovne naloge), izvajalci, medsebojna povezanost nalog, moč, vplivnost in položaj posameznikov ter medsebojno zaupanje in odgovornost.

1.6 Vodenje kot pomemben člen interne komunikacije

»Je uspešnim vodjam pomembneje dosegati zastavljene cilje ali voditi ljudi? Uspešni vodje vedo, da morajo znati, če želijo doseči cilje, odlično usmerjati, spodbujati in voditi sodelavce ter skrbeti zanje. Tisti, ki želijo biti pri svojem delu uspešni, bi zato morali znati vzpostaviti pravo ravnovesje med vodenjem in upravljanjem« (Carnegie, 2013).

»Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije. Tako so vodilni delavci pristojni, da odločajo o zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, izvedbo nalog in delovne rezultate« (Možina & Merkač, 1990, str. 15).

Smisel vodenja torej je, da s smiselno uporabo virov (npr.: znanje, zaposleni, denar ...) dosegamo cilje organizacije in vplivamo na medsebojne odnose v podjetju. Prav zato lahko trdimo, da je komuniciranje in motiviranje med vodji in zaposlenimi v podjetju pomemben faktor uspešnega vodenja. Vloga vodje v podjetju je torej sposobnost imeti vpliv na ljudi, s katerimi si prizadevamo doseči skupne cilje (Lipovec, 1987, str. 51).

1.6.1 Stili oziroma načini vodenja

»Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilne torej pomeni stil vodenja način, kako uresničujejo svoje vloge oziroma naloge. Ker se voditelji med seboj zelo razlikujejo po učinkovitosti, je logično vprašanje, kakšen stil dela imajo učinkoviti voditelji« (Kavčič, 1991, str. 218).

Skozi leta se je oblikovalo kar nekaj slogov vodenja. Vsak od njih deluje ustrezno in daje pričakovane rezultate le, če je pravilno uporabljen. Med najbolj uveljavljene načine vodenja uvrščamo: vodenje z izjemami, vodenje s pravili odločanja, vodenje z motiviranjem, vodenje s soudeležbo, vodenje z delegiranjem in vodenje s cilji (Lipičnik, 1998. str. 313–314).

1.6.2 Lastnosti in kompetence uspešnih vodij

Dober vodja mora imeti močan značaj. Zelo pomembno je, da je vreden zaupanja. Za dobro opravljanje svojega dela mora razviti medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti. Podjetje lahko učinkovito vodi samo tisti vodja, ki je visoko motiviran za delo, tisti ki hrepeni po izražanju moči ter usmerjanju svojih zaposlenih. Od vsakega vodje pa je zaželeno, da se tudi sam nenehno spreminja, uči in razvija svoje osebne lastnosti. Le tako lahko vodje in vsi zaposleni pripomorejo k boljšemu delu ter doseganju višjih ciljev organizacije (Poslovni svet, 2014).

Dober vodja (Bizjak & Petrin, 1996, str. 140–141):

- pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo,
- rad sprejema predloge,
- daje pri delu zgled svojim ljudem in vedno drži dano besedo,
- daje jasna navodila in zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo,
- ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj,
- preučuje možnosti boljših delovnih metod,
- zna oceniti sposobnost svojih ljudi,
- pravilno ukrepa, ko je to potrebno,
- zna načrtovati delo.

Učinkovit vodja je tisti, ki zaupa v sposobnosti svojih sodelavcev. V čim večji meri jim delegira naloge in opravila. Vzame si dovolj časa za usposabljanje. Osnovna naloga vodje je nudenje strokovne pomoči, njegova stalna naloga pa je, da pregleduje možnosti razvoja posameznika.

2 ANALIZA KAKOVOSTI INTERNE KOMUNIKACIJE V PODJETJU RIKO RIBNICA, D. O. O.

2.1 Predstavitev podjetja Riko Ribnica, d. o. o.

Oprema cestne mehanizacije, kot so izdelki za zimsko in letno čiščenje ter vzdrževanje cestnih in obcestnih površin, se v Ribnici proizvajajo že od leta 1969 dalje. Riko Ribnica je bil vodilni proizvajalec te opreme v bivši Jugoslaviji. Riko Ribnica, d. o. o., je od leta 1993 povsem samostojno privatizirano slovensko podjetje, ki nadaljuje program proizvodnje opreme cestne mehanizacije. Že več kot 30 let z lastno proizvodnjo skrbijo za vrhunske izdelke in kakovostne storitve. Podjetje danes zaposluje več kot 30 zaposlenih. Ustvarjajo visokotehnološke produkte za zimsko in letno urejanje cest, ekološko mehanizacijo ter kakovostne storitve inženiringa ter projektiranja. Poleg lastnih izdelkov pa nudijo kupcem tudi izdelke drugih proizvajalcev, ki dopolnjujejo njihov prodajni program (Riko Ribnica d. o. o., 2019).

2.1.1 Prodajni program

V podjetju Riko Ribnica ponujajo širok spekter proizvodov in storitev. Prodajni program imajo razdeljen na štiri področja, in sicer: zimski program, letni program, eko program in storitve.

Zimski program obsega prodajo malih, srednje velikih in velikih snežnih plugov, posipalnikov, odmetalnikov snega ter različne vrste silosov. Poleg končnega proizvoda lahko pri njih kupiš tudi vso dodatno opremo snežnih plugov.

Letni program zajema prodajo zadnjih, prednjih, kesonskih ter stranskih kosilnic in pometalnih naprav. Sekalec vejevja, rezalnik vej ter naprava za popravilo ograj pa so ostala oprema, ki je prav tako pomemben del njihovega prodajnega programa.

Eko program zajema največ izdelkov drugih tujih proizvajalcev, ki smotrno dopolnjujejo njihov prodajni program. Ti evropski proizvajalci so Epoke in Borum iz Danske, Doppstadt iz Nemčije ter Bucher Schorling in Blummer & Lehmann iz Švice. Poleg tujih proizvajalcev spadajo pod eko program tudi nekateri njihovi izdelki. To so transportni traki in sortirne linije. Pri njihovih tehnoloških procesih se pojavi tudi potreba po rezanju različnih materialov, zato imajo v ponudbi nekaj namenskih naprav za različne načine rezanja. Med rezalno tehniko uvrščajo aligatorje, giljotine, luščilce kabla ter krožne škarje (Riko Ribnica d. o. o., 2019).

Storitve, ki jih ponujajo so naslednje: lakiranje, peskanje, krivljenje kovin, laserski razrez kovin ter projektiranje in inženiring.

2.1.2 Poslanstvo podjetja

Njihovo poslanstvo je še naprej z domačim znanjem ustvarjati izdelke zimskega programa, kot so snežni plugi, odmetalniki snega ter posipalniki ter skrbeti za montažo najrazličnejših izdelkov s hidravličnimi sistemi. V letnem proizvodnem programu pa želijo skrbeti za razvoj pometalnih naprav, cestnih kosilnic trave in vejevja, naprav za čiščenje odbojnih ograj, sisteme za vgradnjo obcestnih stebričkov in prometnih znakov ter sekalce vejevja (Riko Ribnica d. o. o., 2019).

2.1.3 Vizija podjetja

V viziji je predvideno, da bo podjetje Riko Ribnica d.o.o. postalo prva in najbolj kakovostna izbira visoko tehnoloških proizvodov za skrbno in varno urejene ceste in cestno infrastrukturo. Poudarili so, da so vrhunsko znanje, poštenost in trdo delo od nekdanje tiste značilnosti, ki jih v podjetju Riko Ribnica živijo iz dneva v dan, iz generacije v generacijo (Riko Ribnica d. o. o., 2019).

2.2 Kakovost interne komunikacije v podjetju Riko Ribnica – empirična preverba

V tem poglavju bom predstavila in analizirala raziskavo, ki sem jo izvedla v podjetju Riko Ribnica, d. o. o.. Tema raziskave je interno komuniciranje med vodji in zaposlenimi.

2.2.1 Metodologija raziskave

Anketo sem izvedla v podjetju Riko Ribnica v mesecu decembru leta 2018. Sestavila sem dva vprašalnika, in sicer enega za vodje oddelkov in drugega za zaposlene v proizvodnji. S tem načinom sem prišla do podatkov, kaj vodje pričakujejo od zaposlenih in obratno. Razdeljeni so bili štirje vprašalniki med vodje oddelkov in osemnajst vprašalnikov med zaposlene v proizvodnji. Anketna vprašanja so se navezovala na vpliv komunikacije v preučevanem podjetju, na medsebojne odnose med nadrejenim in podrejenim, na reševanje problemov v zvezi z delom in reševanje konfliktov. Vodje oddelkov in zaposleni v proizvodnji so izpolnili vse razdeljene vprašalnike.

2.2.2 Rezultati raziskave

V nadaljevanju zaključne strokovne naloge bom s pomočjo tabel in grafov prikazala rezultate raziskave..

1. Spol anketiranih

Tabela 1: Spol anketiranih - vodje oddelkov in zaposleni v proizvodnji

SPOL	ŠTEVILO OSEB Vodje oddelkov	ŠTEVILO OSEB Zaposleni v proizvodnji
MOŠKI	2	15
ŽENSKI	2	3
SKUPAJ	4	18

Vir: Lastno delo.

Slika 1: Spol anketiranih – vodje oddelkov



Vir: Lastno delo.

Slika 2: Spol anketiranih - zaposleni v proizvodnji



Vir: Lastno delo.

Iz slik je razvidno, da je spol med vodji oddelkov porazdeljen na polovico. Anketirani sta bili dve ženski in dva moška. Med zaposlenimi v proizvodnji pa je večina vprašanih moškega spola – 83 odstotkov, 17 odstotkov vprašanih pa je ženskega spola.

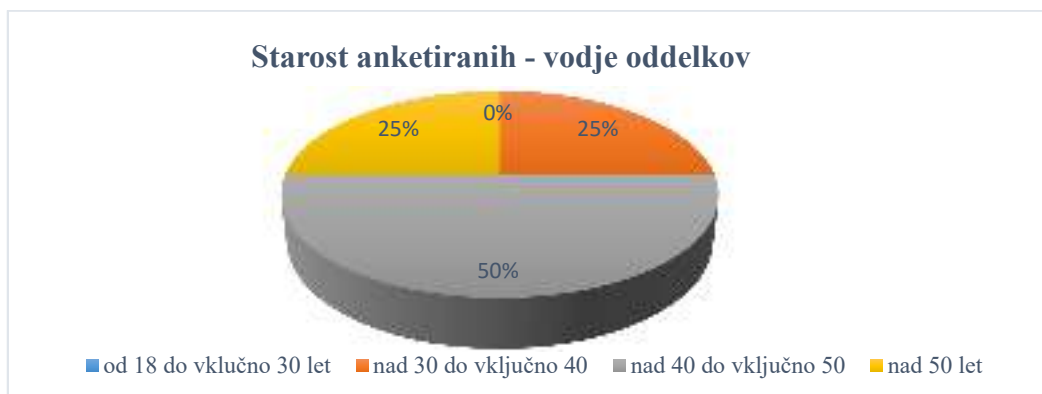
2. Starost anketiranih

Tabela 2: Starost anketiranih - vodje oddelkov in zaposleni v proizvodnji

STAROST	ŠTEVILO OSEB Vodje oddelkov	ŠTEVILO OSEB Zaposleni v proizvodnji
od 18 do vključno 30 let	0	1
nad 30 do vključno 40 let	1	4
nad 40 do vključno 50 let	2	7
nad 50 let	1	6
SKUPAJ	4	18

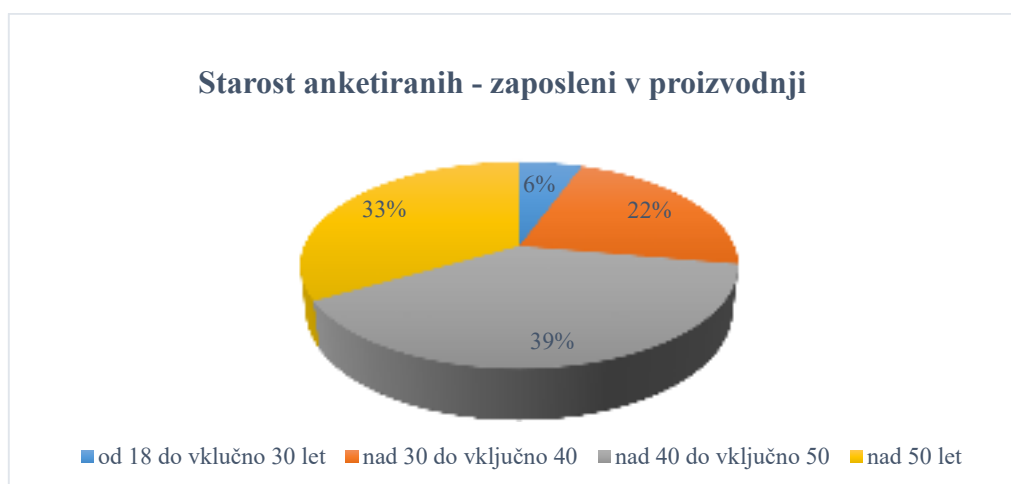
Vir: Lastno delo.

Slika 3: Starost anketiranih - vodje oddelkov



Vir: Lastno delo.

Slika 4: Starost anketiranih - zaposleni v proizvodnji



Vir: Lastno delo.

Iz tabele je razvidno, da sem v vprašalnik vključila štiri različne starostne skupine. Med vodji oddelkov največ anketiranih pripada starostni skupini nad 40 do vključno 50 let (50 %). V starostni skupini nad 30 do vključno 40 let imamo eno osebo (25 %), prav tako tudi v starostni skupini nad 50 let.

Med zaposlenimi v proizvodnji največ anketiranih pripada starostni skupini nad 40 do vključno 50 let (39 %), sledi ji starostna skupina nad 50 let (33 %). V skupini nad 30 do vključno 40 let imamo štiri osebe (22 %), najmanj anketiranih pa pripada skupini od 18 do vključno 30 let (6 %).

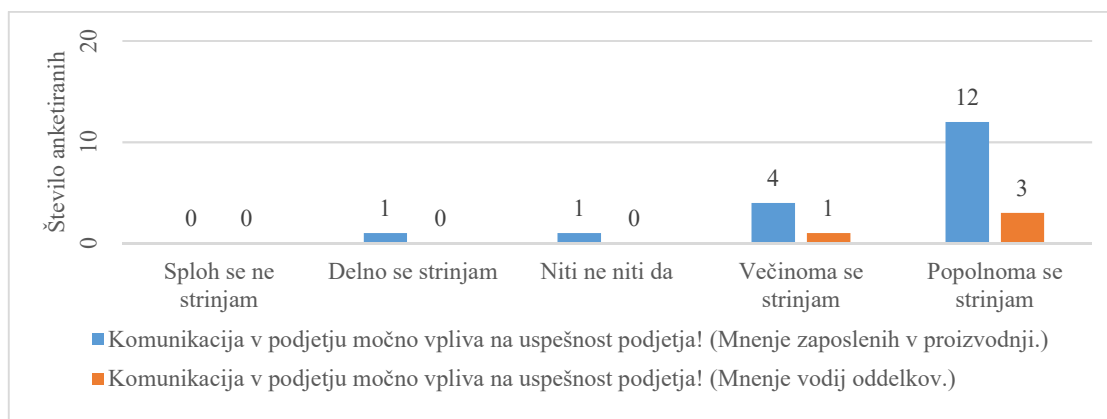
V nadaljevanju želim z različnimi trditvami prikazati strinjanje oziroma nestrinjanje o informiranju in komuniciranju med vodji in zaposlenimi v proizvodnji. Trditve so zasnovane tako, da lahko iz njih razberemo, kaj zaposleni pričakujejo od vodij in kako dobre so vodje pri vodenju svojih zaposlenih. Podani grafi kažejo na različna mnenja med vodji in zaposlenimi v podjetju. Na kratko bom analizirala vsako trditev posebej, posamezne vrednosti odgovorov pa so razvidne iz grafov.

3. Vpliv komunikacije na uspešnost v podjetju

Komuniciranje je sestavni del našega vsakdanjega življenja. Če želimo, da bo podjetje uspešno delovalo, moramo znati pravilno komunicirati. S trditvijo: »Komunikacija v podjetju močno vpliva na uspešnost v podjetju«, so se tako vodje kot zaposleni podjetja v večini popolnoma strinjali.

Eden od vodij in štirje zaposleni so se s trditvijo večinoma strinjali. Eden zaposleni v proizvodnji se s trditvijo delno strinja, eden pa niti ne niti da.

Slika 5: Vpliv komunikacije na uspešnost v podjetju



Vir: Lastno delo.

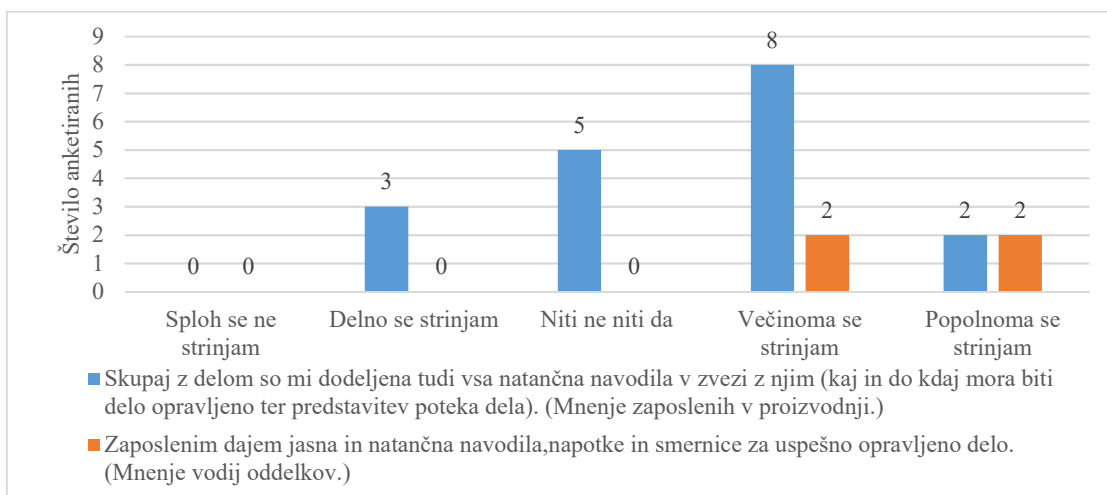
4. Dodeljevanje navodil v zvezi z delom v podjetju

Da je delo opravljeno, tako kot želijo nadrejeni, morajo biti delavci v proizvodnji pozorni predvsem pri poslušanju, kaj od njih pričakujejo, kako mora biti delo opravljeno ter do kdaj morajo določene stvari opraviti.

S trditvijo: »Skupaj z delom so mi dodeljena tudi vsa natančna navodila v zvezi z njim (kaj in do kdaj mora biti delo opravljeno ter predstavitev poteka dela),« se popolnoma strinjata dva zaposlena (11 %), osem (44 %) se jih večinoma strinja, pet (28 %) niti ne niti da, trije (17 %) pa se delno strinjajo.

Dva od vodij sta mnenja, da zaposlenim dajeta jasna in natančna navodila za uspešno opravljeno delo, dva pa se večinoma strinjata. Menim, da bi bilo potrebno informacije za delo posredovati tako, da bi jih razumeli vsi zaposleni. Le tako bo lahko delo uspešno opravljeno.

Slika 6: Dodeljevanje navodil v zvezi z delom v podjetju



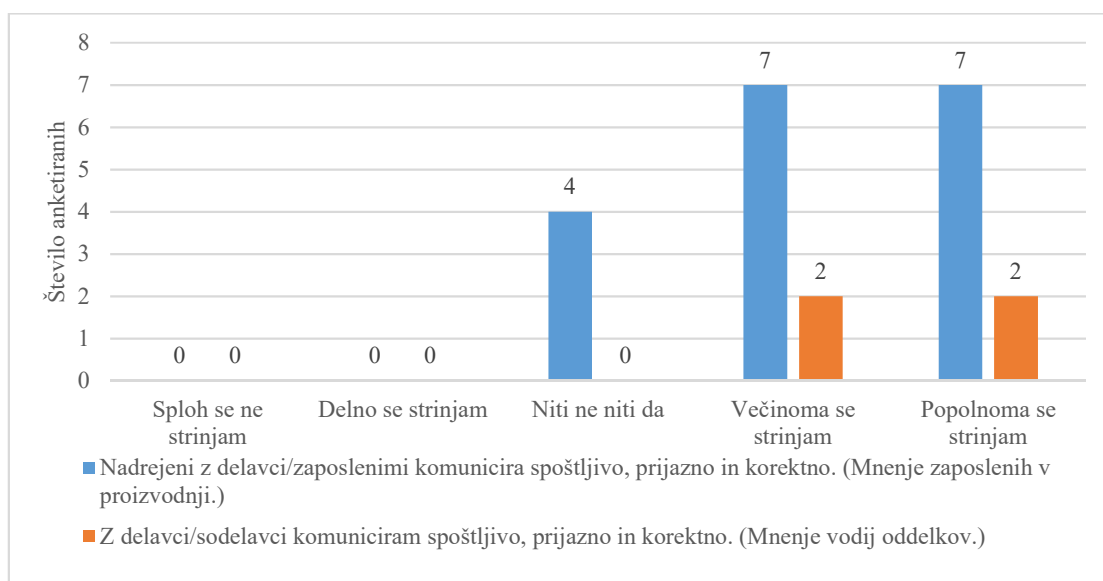
Vir: Lastno delo.

5. Način komunikacije v podjetju

V preučevanem podjetju velik pomen pripisujejo medsebojnim odnosom med vodji in zaposlenimi. Le tako lahko dosegajo zastavljene cilje podjetja. Med sabo v večji meri komunicirajo spoštljivo, prijazno in korektno. S tem se popolnoma strinja sedem (39 %) zaposlenih v podjetju, sedem (39 %) se jih večinoma strinja, štirje (22 %) niti ne niti da.

Dve od vodij sta mnenja, da z delavci/sodelavci komunicira spoštljivo, prijazno in korektno, dva se s to trditvijo večinoma strinjata.

Slika 7: Način komunikacije v podjetju



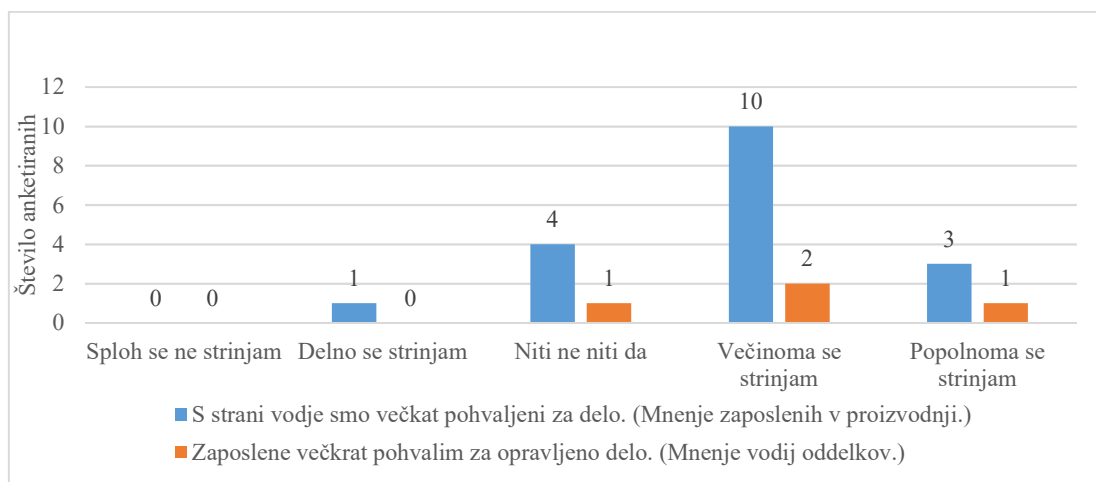
Vir: Lastno delo.

6. Pohvala za delo

Hvala in graja sta učinkoviti orodji, paziti moramo le, da jih pazljivo uporabimo. Nikoli ne smemo hvaliti ali grajati, če si oseba tega res ne zasluži (Krause, 1999, str. 82). Pohvala na vsakega delavca deluje pozitivno. Če delavca večkrat pohvalimo za opravljeno delo, bo zagotovo bolj motiviran za opravljanje naslednjih nalog, kot če ga vsakič samo grajamo. Ko ljudje začutijo, da je njihovo delo cenjeno, postanejo ponosni, občutek ponosa pa je tako lahko prisoten tudi drugje. V preučevanem podjetju se trije zaposleni popolnoma strinjajo, da so večkrat pohvaljeni za opravljeno delo, deset se jih večinoma strinja, štirje niti ne niti da, eden pa se delno strinja.

Eden vodja se popolnoma strinja, da zaposlene večkrat pohvali za opravljeno delo, dva se večinoma strinjata, eden niti ne niti da.

Slika 8: Pohvala za delo



Vir: Lastno delo.

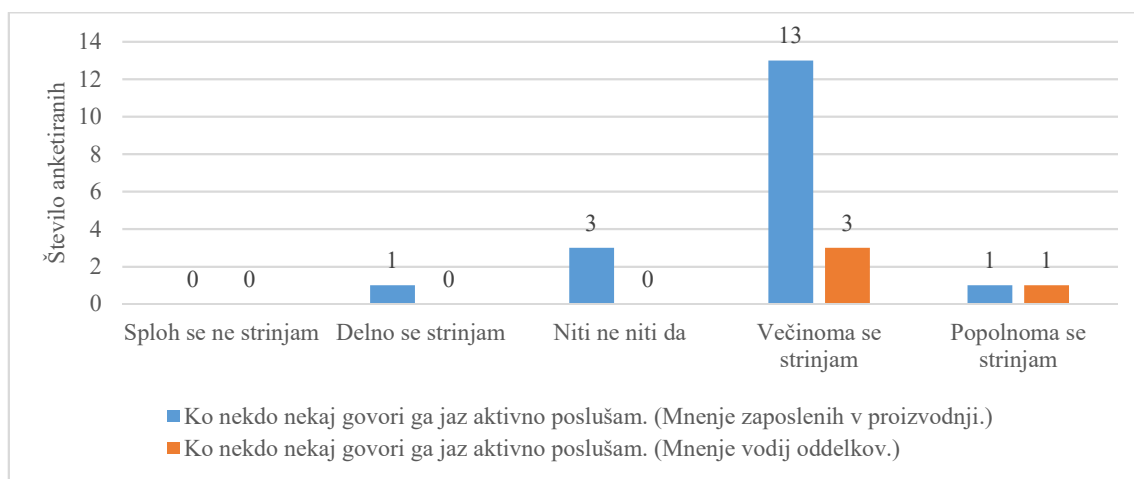
7. Aktivno poslušanje sodelavcev

Carnegie (2013, str. 183) pravi: »Če ne znamo prisluhniti, ne bomo zmogli vzdrževati dobrih odnosov. Prisluhniti pa ne pomeni le stati ali sedeti in napanjati ušesa. Biti moramo dejavni poslušalci. Dejavni poslušalci postavljajo vprašanja o pravkar povedanem in povedano obnovijo. Ko ljudje ugotovijo, da jih resnično poslušamo, vedo, da jih spoštujemo, zato nas bodo bolj spoštovali.«

Eden od zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo: »Ko nekdo nekaj govori, ga jaz aktivno poslušam«, deset se jih večinoma strinja, trije niti ne niti da, eden se deloma strinja.

Eden od vodij se popolnoma strinja z zgoraj omenjeno trditvijo, trije pa se večinoma strinjajo.

Slika 9: Aktivno poslušanje sodelavcev



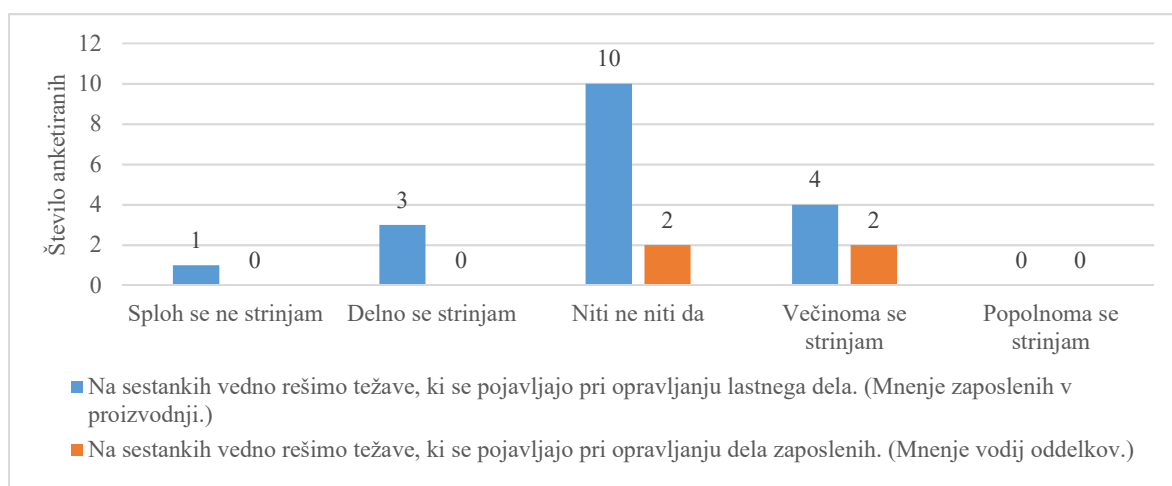
Vir: Lastno delo.

8. Reševanje problemov na sestankih

»Reševanje problemov je proces, v katerem želimo neželene trenutne okoliščine spremeniti v zelene« (Ferlan, 2010, str. 6). Ne glede na to koliko problemov se pojavi pri opravljanju dela, jih je potrebno čim prej rešiti. Reševanje problemov je ključnega pomena. Največkrat probleme rešujemo prav na sestankih. Le ti so tudi orodje za reševanje vseh problemov, kadar se pojavijo.

S trditvijo: »Na sestankih vedno rešimo težave, ki se pojavljajo pri opravljanju dela zaposlenih«, se dva od vodij večinoma strinjata, dva pa niti ne niti da. Večina zaposlenih v proizvodnji (deset oseb od osemnajstih) je mnenja, da težav niti ne niti da rešujejo na sestankih, štirje se večinoma strinjajo s trditvijo, trije se delno strinjajo, eden pa se s trditvijo sploh ne strinja.

Slika 10: Reševanje problemov na sestankih



Vir: Lastno delo.

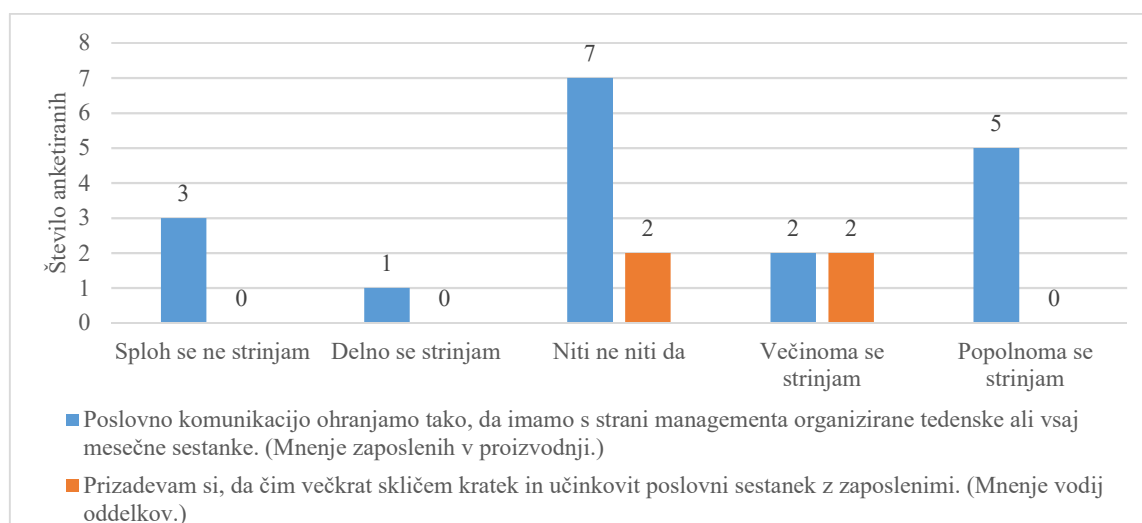
9. Organizacija sestankov

Kot sem že omenila v uvodnem delu, morajo biti sestanki redni in učinkoviti. Uspešen sestanek je tisti, na katerem udeleženci s čim manj uporabljenimi sredstvi dosežejo zastavljene cilje.

S trditvijo: »Poslovno komunikacijo ohranjamo tako, da imamo z managementom organizirane tedenske ali vsaj mesečne sestanke«, se popolnoma strinja pet zaposlenih, dva se večinoma strinjata, sedem niti ne niti da, eden se delno strinja, trije pa se sploh ne strinjajo.

»Prizadevam si, da čim večkrat skličem kratek in učinkovit poslovni sestanek za zaposlenimi.« S to trditvijo se dva od vodij večinoma strinjata, dva pa niti ne niti da.

Slika 11: Organizacija sestankov



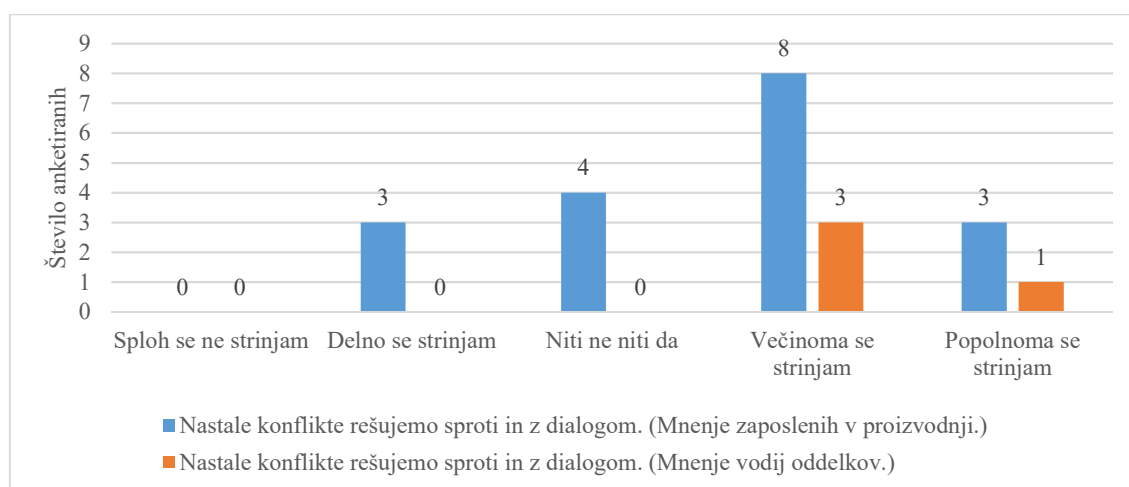
Vir: Lastno delo.

10. Reševanje konfliktov

Ena od osnovnih nalog za dobro klimo v podjetju je zagotovo pravočasno reševanje konfliktov med sodelavci. Če vodje ne izberejo pravega načina komuniciranja, lahko pride do konfliktov med zaposlenimi. Konfliktom se ne izogibamo. Bolje se je z njimi soočiti in čim prej pristopiti k njihovem reševanju. S trditvijo: »Nastale konflikte rešujemo sproti in z dialogom«, se popolnoma strinjajo trije (17 %) zaposlenih, osem (44 %) se jih večinoma strinja, štiri (22 %) niti ne niti da, trije (17 %) pa se jih delno strinja.

Eden od vodij se popolnoma strinja z zgoraj omenjeno trditvijo, trije pa se večinoma strinjajo. Če do konflikta med sodelavci pride, vodje nikoli se smejo zavzemati le ene strani. Spore morajo umirjati in zaposlene pozivati k strpni komunikaciji.

Slika 12: Reševanje konfliktov



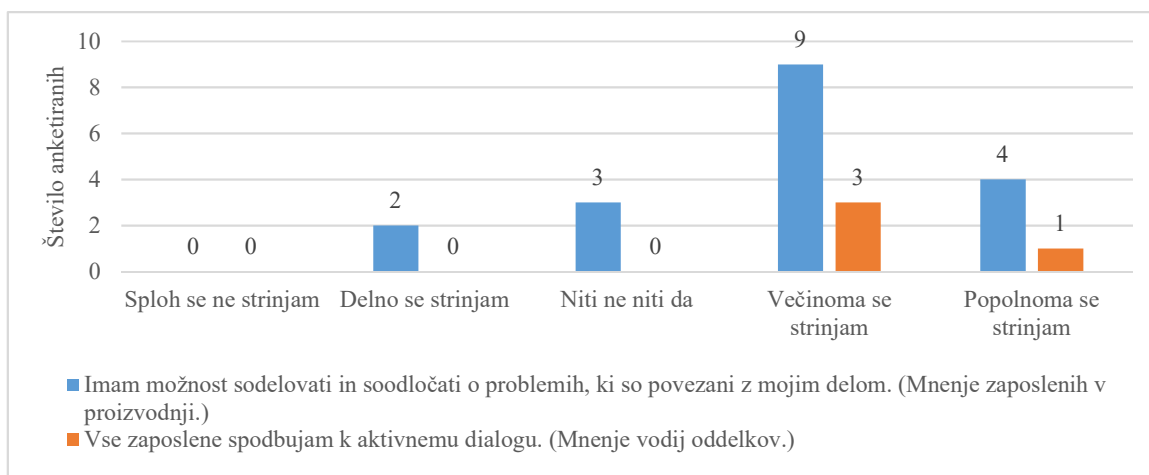
Vir: Lastno delo.

11. Sodelovanje pri reševanju problemov, povezanih z delom

Vodje morajo svoje zaposlene spodbujati k aktivnemu dialogu, kajti le tako lahko pridejo do informacij, kaj jih teži ter pri čem imajo težave. Zaposlene je potrebno vključevati v proces reševanja problemov. Pomembno je, da nadrejeni svoje podrejene vključujejo v sprejemanje odločitev, še zlasti pri tistih stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo, delovno mesto ali skupino. Spraševati jih je potrebno tudi o težavah, pomislekih in ovirah, ki se jim pojavijo pri opravljanju dela. Le tako bodo zaposleni imeli občutek pripadnosti organizaciji.

Štirje od zaposlenih se popolnoma strinja s tem, da imajo možnost sodelovati in soodločati o problemih, ki so povezani z njihovim delom, devet se jih večinoma strinja, trije niti ne niti da, dva se s trditvijo delno strinjata. Eden od vodij se popolnoma strinja, da zaposlene spodbuja k aktivnemu dialogu, trije se večinoma strinjajo.

Slika 13: Sodelovanje pri reševanju problemov, povezanih z delom



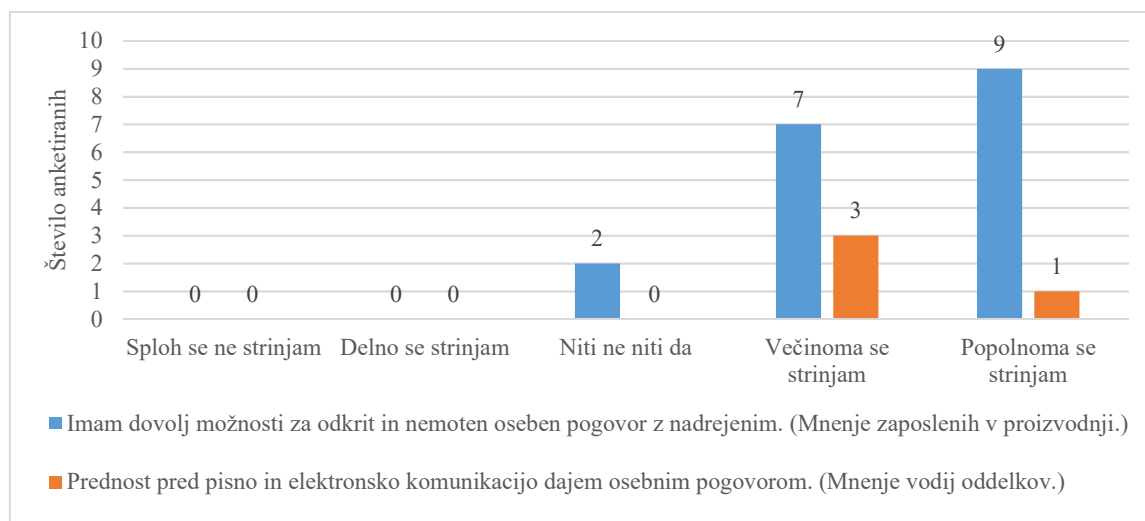
Vir: Lastno delo.

12. Osebni pogovori

Osebno komuniciranje je eden izmed boljših načinov, da vodje pridobijo kakšno pomembno povratno informacijo od zaposlenih. Z njimi morajo čimbolj pogosto komunicirati. Najboljši način za pridobivanje informacij od zaposlenih so prav osebni stiki. Devet od zaposlenih se popolnoma strinja, da imajo dovolj možnosti za odkrit in nemoten osebni pogovor z nadrejenim. Sedem se jih večinoma strinja, dva pa niti ne niti da.

Trije od vodij se večinoma strinjajo s trditvijo: »Prednost pred pisno in elektronsko komunikacijo dajem osebnim pogovorom«, eden se popolnoma strinja.

Slika 14: Osebni pogovori



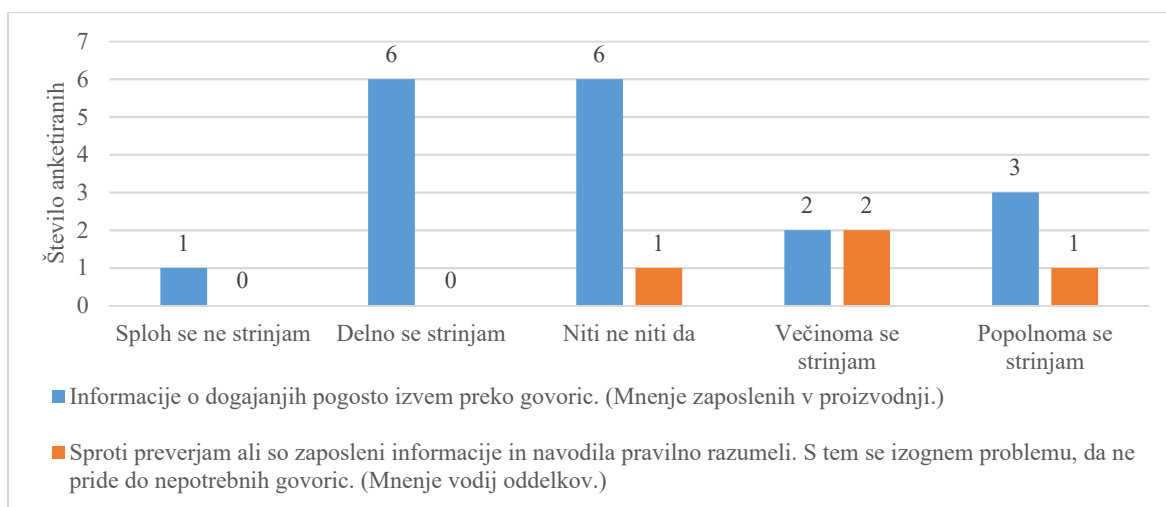
Vir: Lastno delo.

13. Govorice

Govorice nastanejo, kadar zaposleni v podjetju ne dobijo »uradnih« informacij takrat, ko bi jih potrebovali. Poskrbeti moramo zato, da se govornice ne širijo, kajti lahko povzročijo zmedo, strah, neupoštevanje navodil med zaposlenimi ... Največkrat govornice prizadenejo ljudi, zato jih je treba spremljati in če se da, kar najhitreje preprečiti.

S trditvijo: »Informacije o dogajanjih pogosto izvem preko govornic,« se trije zaposleni popolnoma strinjajo, dva se večinoma strinjata, šest niti ne niti da, šest se jih s trditvijo delno strinja, eden se sploh ne strinja. »Da ne pride do nepotrebnih govornic, je potrebno informacije med zaposlenimi sproti preverjati.« Eden od vodij se popolnoma strinja z zgornjo trditvijo, dva se večinoma strinjata, eden pa niti ne niti da.

Slika 15: Govornice



Vir: Lastno delo.

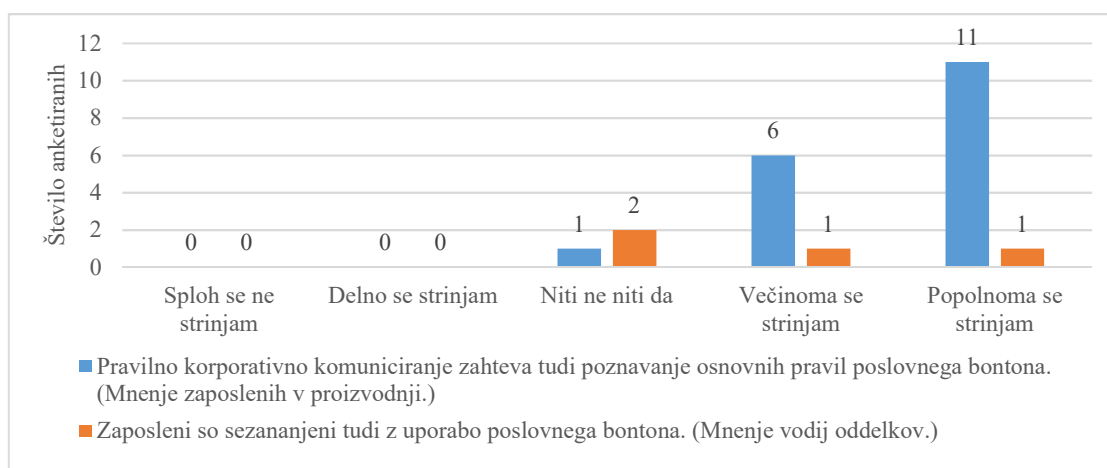
14. Pravila poslovnega bontona

Poslovni bonton je v zadnjih letih postal manj strog. Številna pravila so se prilagodila spremembam v družbi in organizacijah, vendar pa še vedno obstajajo temeljna pravila, brez katerih v poslovnem svetu ne gre (Mihalič, 2010, str. 46).

Če poznamo pravila poslovnega bontona, smo lahko bolj samozavestni in posledično lažje komuniciramo. Enajst (61 %) zaposlenih se popolnoma strinja, da pravilno korporativno komuniciranje zahteva poznavanje osnovnih pravil poslovnega bontona, šest (33 %) se jih večinoma strinja, eden (6 %) pa niti ne niti da.

S trditvijo: »Zaposleni so seznanjeni tudi z uporabo poslovnega bontona«, se eden od vodij popolnoma strinja, eden se večinoma strinja, dva pa niti ne niti da.

Slika 16: Pravila poslovnega bontona



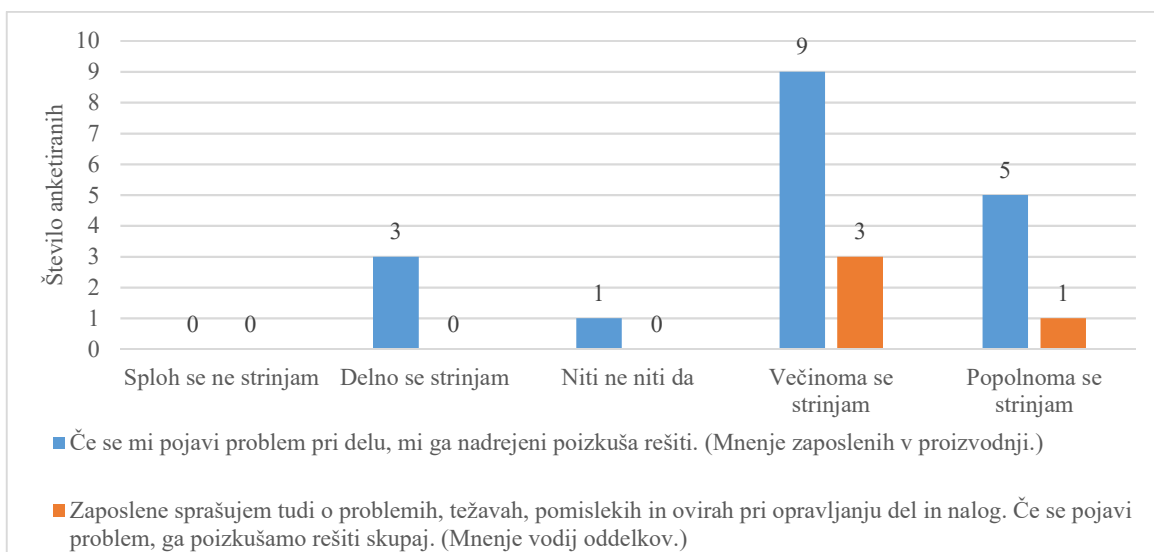
Vir: Lastno delo.

15. Reševanje problemov pri delu

Reševanje problemov pri delu je ključnega pomena. Če problema ne rešimo, z delom najverjetneje ne moremo nadaljevati tako, kot bi bilo prav. Večina anketiranih meni, da se večinoma strinjajo (50 %) s trditvijo: »Če se mi pojavi problem pri delu, mi ga nadrejeni poizkuša rešiti.« Popolnoma se strinja pet zaposlenih (28 %), eden se niti ne strinja niti strinja, trije pa se delno strinjajo.

Trije od vodij se večinoma strinjajo s trditvijo: »Zaposlene sprašujem tudi o problemih, težavah, pomislekih in ovirah pri opravljanju del in nalog. Če se pojavi problem, ga poizkušamo rešiti skupaj.« Eden se s trditvijo popolnoma strinja.

Slika 17: Reševanje problemov pri delu



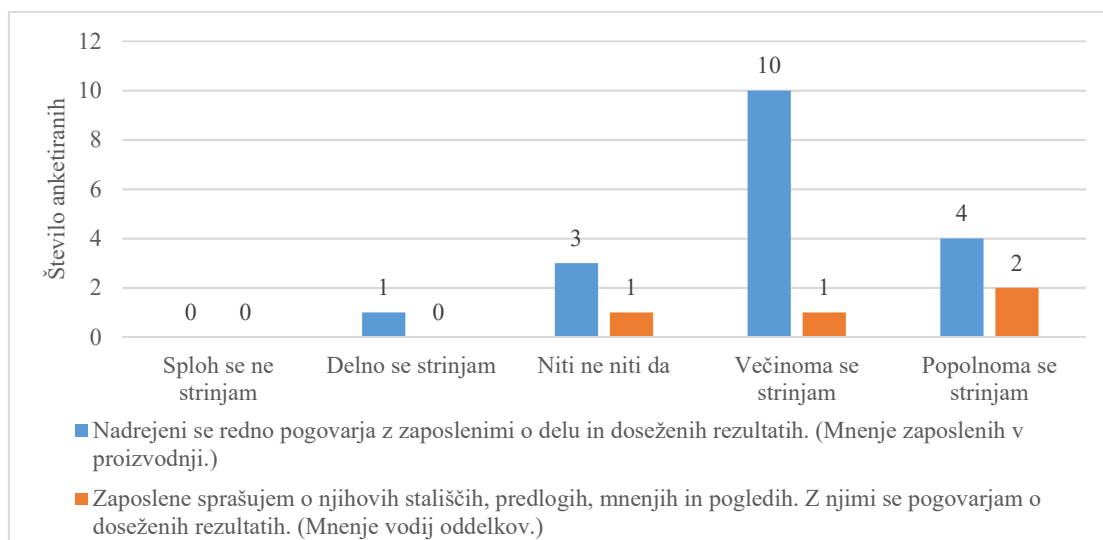
Vir: Lastno delo.

16. Pogovor o doseženih rezultatih

Deset zaposlenih (56 %) se večinoma strinja, da se nadrejeni redno pogovarja z njimi o delu in doseženih rezultatih. Štirje (22 %) se popolnoma strinjajo, trije (17 %) niti ne niti da, eden (5 %) se delno strinja. Pogovor med vodjem in zaposlenim o vseh rezultatih je nujen, saj le tako lahko rešujemo težave in napake pri opravljanju dela. Ugotavljam, da je stanje pozitivno, kljub temu da je nekaj zaposlenih izrazilo nestrinjanje.

Dva od vodij se popolnoma strinjata s trditvijo, da se z zaposlenimi pogovarjata o doseženih rezultatih, eden se večinoma strinja, eden niti ne niti da.

Slika 18: Pogovor o doseženih rezultatih



Vir: Lastno delo.

2.2.3 Diskusija rezultatov ter priporočila vodstvu podjetja za izboljšave

V nadaljevanju bom predstavila rezultate raziskave, ki sem jih ugotovila pri izvedbi ankete v podjetju Riko Ribnica, d. o. o. Rezultati so predstavljeni po vrsti, tako kot so si sledila vprašanja v sami anketi. Ugotovitve so naslednje:

1. Spol

V anketi je sodelovalo skupaj 22 zaposlenih v podjetju, od tega je bilo anketiranih 18 zaposlenih v proizvodnji in 4 vodje oddelkov. Izmed vseh sodelujočih v raziskavi je bila večina moških. Ta rezultat je pričakovan, saj se preučevano podjetje ukvarja z izdelavo opreme za cestno mehanizacijo.

2. Starost

V preučevanem podjetju so zaposleni večinoma ljudje srednjih let (od 40 let navzgor).

3. Vpliv komunikacije na uspešnost v podjetju

Na uspešnost organizacije in na njeno uspešno delovanje ugodno vplivajo zdravi in pozitivni odnosi med zaposlenimi. Da komunikacija močno vpliva na uspešnost v podjetju, so se tako vodje kot zaposleni v večini popolnoma strinjali. Sem mnenja, da se večina zaposlenih, kar 67 %, in hkrati vsi vodje zavedajo, da morajo znati poslušati, svetovati, ko je to potrebno, in predvsem komunicirati med seboj, če želijo dosegati skupne cilje. Eden izmed ciljev vsake organizacije mora biti zgraditi ter nato ohranjati pozitivne odnose med vodji in zaposlenimi v vsakem podjetju. Dobri odnosi med sodelavci prav gotovo pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja.

4. Dodeljevanje navodil v zvezi z delom v podjetju

44 % anketirancev se večinoma strinja, da so jim dodeljena natančna navodila za opravljanje dela, 11 % se jih popolnoma strinja. Dobra polovica se jih je torej opredelila, da vedo, kakšna so pričakovanja nadrejenih glede opravljanja nalog. Nekaj je tudi takih, ki so se opredelili drugače. Nestrinjanje je lahko posledica nejasnega posredovanja informacij vodij oddelkov, lahko pa tudi neposlušnost delavcev, ko so jim bila navodila za delo posredovana. Vodje so mnenja, da zaposlenim dajejo jasna in natančna navodila, napotke in smernice za uspešno opravljeno delo. Predlagam, da vodje vsa navodila, ki jih dajo podrejenim, preverijo, ali so zaposleni njihove informacije in pričakovanja pravilno razumeli.

5. Način komunikacije v podjetju

Z vidika boljšega, hitrejšega in kvalitetnejše opravljenega dela mora v vsakem podjetju vladati pozitiven in zaupanja vreden odnos med vodji in vsemi zaposlenimi. Menim, da je način komunikacije v preučevanem podjetju zadovoljiv. 22 % anketirancev je sicer neopredeljenih, kar pomeni, da niso ravno zadovoljni s komuniciranjem nadrejenih.

6. Pohvala za delo

Ena izmed pomembnih vlog vodij v podjetju je ta, da znajo svoje podrejene večkrat pohvaliti za opravljeno delo. Pohvala na vsakega delavca deluje pozitivno. Glede na to, da je eden od vodij neopredeljen glede dajanja pohval, in da je nekaj delavcev, ki so mnenja, da so premalokrat pohvaljeni za opravljeno delo, predlagam, da vodje razmislijo o svojem delu. Če so mnenja, da kaj ne delajo prav, naj to tudi popravijo. Zavedajo naj se naslednjega: »Zaposleni, ki jim je jasno, da njihovi vodje nagrajujejo uspešnost in kaznujejo napake, želijo, da jih le-ti zalotijo pri dobrem delu.« (Krause, 1999, str. 89).

7. Aktivno poslušanje sodelavcev

Aktivno poslušanje sodelavcev med seboj je obvezno. Poslovna komunikacija tako lažje steče. Rezultati kažejo, da je nekaj zaposlenih v proizvodnji, ki se občasno ne morejo skoncentrirati na sogovornikove besede, se ne trudijo njihovih besed čim bolj razumeti in se ne živijo v tisto, kar jim nekdo govori. Vodje in zaposleni naj se zavedajo, da če sami aktivno in pozorno poslušajo sogovornika, je veliko večja verjetnost, da bo tudi on poslušal njih.

8. Reševanje problemov na sestankih

Glede na rezultate lahko sklepam, da so zaposleni mnenja, da njihovi nadrejeni niso vedno na voljo v primeru težav, ki se pojavijo pri opravljanju dela. Kar 56 % zaposlenih je neopredeljenih, oziroma je mnenja, da težavo rešijo ali pa tudi ne. Kar pa seveda ni prav. Pomembno je, da se reševanja problema lotimo sproti in strukturirano. Sem mnenja, da so sestanki obvezni za reševanje problemov.

9. Organizacija sestankov

Izkazalo se je, da je 39 % zaposlenih neopredeljenih, 5 % se jih delno strinja, 17 % pa se jih sploh ne strinja, da imajo z managementom organizirane tedenske ali vsaj mesečne sestanke. Tudi dva od vodij sta neopredeljena glede organizacije sestankov. Glede na odgovore predhodne trditve je rezultat pričakovan. Slab rezultat lahko kaže na to, da imajo dejansko organiziranih premalo sestankov. Vodilnim predlagam, da skličejo kratek sestanek na to temo.

10. Reševanje konfliktov

Skozi anketo sem ugotovila, da v podjetju nastale konflikte rešujejo sproti in predvsem hitro. Vendar pa je vseeno nekaj anketirancev izrazilo nestrinjanje s trditvijo. Vzrok za nastale konflikte je lahko tudi prizadevanje za doseg različnih ciljev. V vsakem primeru mora biti prioriteta naloga vodij reševati konflikte, v katere so vpleteni vsi zaposleni, saj imajo nerazrešeni konflikti lahko za podjetje negativne učinke.

11. Sodelovanje pri reševanju problemov, povezanih z delom

Večina zaposlenih se strinja, da imajo dovolj možnosti, da probleme ki nastanejo pri opravljanju dela, rešujejo skupaj. Nekaj zaposlenih pa je ravno nasprotnega mnenja. Menim, da bi bilo treba zaposlene še pogosteje vključevati v procese odločanja. Tako se bodo

zaposleni boljše počutili, počutili se bodo bolj pripadni podjetju in najpomembnejše, pri delu bodo bolj uspešni in učinkoviti. Prav gotovo imajo tudi oni dobre ideje, ki bi pripomogle k uspešnejšemu rezultatu.

12. Osebni pogovori

Vodje morajo imeti za svoje zaposlene vedno odprta vrata svoje pisarne. Pomembno je, da si vzamejo čas za redne pogovore z zaposlenimi. Glede na rezultat lahko sklepam, da je stanje, kar se tiče osebnih pogovorov, zadovoljivo. Zaposleni imajo dovolj možnosti, da se z vodjo pogovorijo, ko si to zaželi.

13. Govorice

Poleg formalne komunikacije je v vsakem podjetju vedno prisotna tudi neformalna, bolje poznana kot »govorice«. Rezultati raziskave kažejo, da se v preučevanem podjetju pojavljajo govornice. 33 % anketirancev se delno strinja, isti procent vprašanih je mnenja, da informacije o dogajanjih pogosto ne izve niti preko govornic. Predlagam, da vodje in zaposleni, če jih odkrijejo, tudi poizkušajo odpraviti morebitne nepravilne informacije. Preprečijo naj tudi podajanje neresničnih trditev, izogibajo naj se obrekovanja ter zavajajočih informacij. Tako bodo poskrbeli, da se govornice ne bodo širile naprej, posledično se bodo tudi zmanjšale. Pomembna stvar za zatiranje govornic je tudi sprotno preverjanje, ali so informacije in navodila pravilno razumljena.

14. Pravila poslovnega bontona

Poslovni bonton je veščina, ki jo morajo obvladovati vsi, ki so del poslovnega sveta. Z upoštevanjem poslovnega bontona bodo zaposleni v organizaciji bolj učinkoviti, njihovi poslovni partnerji in stranke pa bolj zadovoljni. Glede na mnenje vodij priporočam, da se zaposlene izobrazijo tudi v tej smeri, kajti le tako bo organizacija še lažje dosegala cilje.

15. Reševanje problemov pri delu

Ugotavljam, da je stanje pozitivno, kljub temu da je nekaj zaposlenih izrazilo nestrinjanje. Vodje se morajo zavedati, da so njihovi zaposleni ključni dejavnik ter da morajo skrbeti za to, da bodo z vsemi zaposlenimi ohranjali redno komunikacijo.

16. Pogovor o doseženih rezultatih

Vodja se mora z zaposlenimi redno pogovarjati o doseženih rezultatih. Z zaposlenimi je potrebno komunicirati že zaradi tega, da od njih dobi povratne informacije, kaj se pri njihovem delu dogaja. V vsaki organizaciji mora obstajati zaupanje, spoštovanje in odkritost med vodstvom in zaposlenimi. Le tako lahko organizacija nemoteno deluje. V preučevanem podjetju se nadrejeni redno pogovarjajo z zaposlenimi o delu in doseženih rezultatih. Vodje so mnenja, da se z zaposlenimi dovolj pogovarjajo o rezultatih, ki jih dosegajo skupaj.

Za izboljšanje pretočnosti informacij in zadovoljivo informiranje vseh zaposlenih priporočam:

- obveščanje zaposlenih o uspešnosti poslovanja,
- osebne pogovore z nadrejenimi (ko zaposleni začne z delom, ko se začnejo pojavljati napake, ob daljšem izostanku, ob prihodu iz bolniške, ...)
- letni razgovori z vodjem, kjer se lahko zaposleni z vodjem pogovori o preteklih rezultatih, hkrati pa tudi o načrtih za prihodnost,
- mesečne sestanke, na katerih bi zaposleni morali biti obveščeni o ciljih tekočega meseca; le tako bi težave lahko reševali sproti. Sestanki so lahko kratki, da zaradi njih ne bo trpela proizvodnja.

Uporaba intraneta se po vsem svetu skokovito povečuje. Skozi leta so se pojavile tudi različne aplikacije, ki jih podjetja dodajajo na svoje intranete in si tako znižujejo svoje stroške. Intranet predstavlja odlično interno komunikacijsko orodje, ki stremi k cilju, da ga bodo zaposleni sprejeli za »svojega«. Za njih bo namreč predstavljal pomemben vir informacij. Intranet je zelo priročno orodje pri opravljanju vsakdanjih delovnih nalog. Da je učinkovit je potrebno skrbno načrtovati tudi izbor vseh vsebin, ki jih bo vseboval. Faza načrtovanja je torej še kako pomembna pri ustvarjanju učinkovite in uporabniško prijazne intranet rešitve.

V preučevanem podjetju intranet uporabljajo že kar nekaj časa. Uporabljajo program, ki jim je v veliko pomoč pri prodaji, financah, kadrih, proizvodnji in razvoju. Znotraj podjetja uporabljajo baze podatkov rezervnih delov v povezavi z razvojem in proizvodnjo. Na tem področju pripravljajo tudi nadgradnjo, da bo v prihodnosti kupec lahko sam naročil rezervne dele preko interneta. Uporabljajo skupne baze podatkov, aktivni so tudi na socialnem omrežju Riko Ribnica, kjer poteka izmenjava podatkov samo za zaposlene v podjetju.

Eisenhauer (2015) pravi, da je učinkovitost notranjih komunikacij v intranetu vsakega podjetja potrebno meriti. Kako? Kar zadeva intranetno programsko opremo, lahko uporabite subjektivno analizo na več načinov. Opisala bom samo nekaj primerov, kateri bi mogoče še lahko izboljšali interno komunikacijo v izbranem podjetju. 1. Oglejte si ravni vključenosti zaposlenih. Socialni intranet je odlična platforma za spremljanje stopnje angažiranosti zaposlenih in izboljšanje le-teh. Učinkovita strategija notranjega komuniciranja uspeva samo z zaposlenimi, ki uporabljajo intranet v podjetju. Če opazite da uporaba pade, je morda čas, da se pogovorite in ugotovite kaj se dogaja. 2. Uporabite intranetne raziskave. Če želite dobiti koristne rezultate, si morate vzeti čas za pripravo dobre raziskave. Vprašanja naj bodo kratka in natančna, le tako bodo zaposleni pripravljani sodelovati v raziskavi. 3. Intranet naj bo čist. Če imate v vašem intranetu veliko neorganiziranih vsebin, ne boste mogli najti ničesar. Pomanjkanje intranetne organizacije je jasen znak težav pri komunikaciji. 4. Preverite kako pogosto zaposleni uporabljajo e-pošto, in jo zamenjajte z intranetnim klepetom. E- pošta je lahko učinkovito orodje, s katerim sodelavci komunicirajo drug z drugim. Intranetni klepet in posledično takojšnje komentiranje napisanega spodbuja takojšnjo komunikacijo med zaposlenimi. Socialni intranet lahko dejansko nadomesti e-

pošto za vsakodnevne pogovore med sodelavci. Če je pogovor na intranetu že vzpostavljen ste na dobri poti. 5. Osredotočite se na uspeh vašega podjetja. Odličen način, da poveste, če imate učinkovito interno komunikacijsko strategijo, je pogled na uspeh podjetja. Če se stvari dvignejo na nove višine, boste vedeli, da je komunikacija tam, kjer mora biti. Če se poslovanje upočasni in produktivnost pade, začnite razmišljati o ponovnem ocenjevanju stvari. Pomanjkanje produktivnosti se lahko pogosto izenači s pomanjkanjem učinkovite notranje komunikacije.

Učinkovita strategija notranjega komuniciranja je pomembna za prihodnost vsake organizacije. Poudarek na izboljšavah je vreden vašega časa. Določite cilje ter predvsem razumite kaj delate.

SKLEP

Interna komunikacija je temeljni pogoj medsebojnega sporazumevanja med posamezniki in skupinami v vsaki organizaciji. Skrbi za to, da imajo nadrejeni in podrejeni med seboj dobre odnose ter zagotavlja natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog. Nadrejeni v podjetju se morajo zavedati, da so zaposleni tisti, ki največ pripomorejo k uspehu, zato jih morajo znati navdušiti in pritegniti ter tako v njih spodbuditi vso njihovo energijo in skriti potencial za delo. Večja zavzetost in motiviranost za delo se prav gotovo izražata v večji produktivnosti podjetja.

V svoji zaključni strokovni nalogi sem preučevala interno komunikacijo med vodji in zaposlenimi v podjetju Riko Ribnica, d.o.o. Rezultati ankete so zadovoljivi. Raziskava je pokazala, da se zaposleni, tako vodje kot delavci v proizvodnji, v večini strinjajo, da komunikacija v podjetju močno vpliva na uspešnost podjetja. To trditev so potrdili tudi pri vprašanju o načinu komunikacije. Tri četrtine zaposlenih v proizvodnji je namreč mnenja, da njihovi nadrejeni z njimi komunicirajo spoštljivo, prijazno in korektno. Analiza kaže, da je skoraj polovica takih, ki so mnenja, da jim vodje ne dajo dovolj jasnih in natančnih navodil za uspešno opravljeno delo. Nenatančna navodila vodij ali neposlušnost zaposlenih pri predajanju informacij prav gotovo ne vplivata na učinkovito in uspešno delovanje podjetja. Informacije in navodila za delo morajo biti jasna, kratka in jedrnata, da jih zaposleni pravilno razumejo. Delovni sestanki bi morali biti redni in učinkoviti. Več kot polovica zaposlenih je mnenja, da imajo organiziranih premalo sestankov. Analiza kaže, da je veliko tudi tistih, ki izražajo nestrinjanje glede reševanja problemov na sestankih. Vodja je tisti, ki bi moral organizirati potrebno število delovnih sestankov in tako poskrbeti, da se nastali konflikti rešujejo sproti.

Ocenjujem, da so odnosi med vsemi zaposlenimi v podjetju večinoma dobri. Nadrejeni se redno pogovarja s svojimi zaposlenimi o delu in doseženih rezultatih, zaposleni imajo tudi dovolj možnosti za nemoten in odkrit pogovor z nadrejenim. Veliko je takih, ki se zavedajo, kako pomembni so kakovostni odnosi, med sabo se poslušajo, si zaupajo in si pomagajo z

znanjem in izkušnjami, ki so si jih pridobili skozi vsa pretekla leta. Raziskava je pokazala, da je nekaj zaposlenih, ki informacije o dogajanjih pogosto izvedo preko govoric. Če bodo v podjetju poskrbeli za večje število sestankov, bodo zaposleni dobili več informacij, govorice pa se bodo zagotovo zmanjšale. Bolj kot bodo informacije krožile in bolj kot bodo zaposleni vključeni v interno komunikacijo, boljše rezultate lahko pričakujemo.

Za nadaljnje raziskovanje podjetju priporočam nekakšen »projekt« z naslovom: Kakovost internega komuniciranja. Namenjen naj bo vsem zaposlenim v organizaciji, tako vodjem kot tudi zaposlenim v proizvodnji. Podjetju predlagam, da se v okviru predlaganega projekta posveti programu usposabljanja zaposlenih. Poseben del programa usposabljanja naj bo namenjen vodstvu in poseben del vsem zaposlenim v proizvodnji. Osnova programa usposabljanja bi lahko bila organizacija sestankov, reševanje problemov na sestankih, dodeljevanje navodil v zvezi z delom ter govorice, ki se pojavljajo v podjetju. Anketa je namreč pokazala največ pomanjkljivosti na teh področjih. S projektom se potrudite, da dosežete boljšo obveščenost vseh zaposlenih, predvsem pa stremite k pozitivni spremembi njihovega vedenja. Predlagam, da kot del priročnika za zaposlene pripravite profil, ki bo opredeljeval »dobrega delavca«. Ta naj velja tako za zaposlene kot tudi za vodje v podjetju. Za vodstvo opredelite tudi želeni slog vodenja, ki omogoča doseganje izbranih namenov internega komuniciranja. Predlagam, da poleg projekta internega komuniciranja v podjetju izpeljete še študijo s pomočjo anketiranja, ki bo ovrednotila učinkovitost komunikacijskega programa ter opredelila potrebe in interese zaposlenih.

Interna komunikacija mora postati ali ostati del strateškega upravljanja v podjetju, v očeh vodstva pa mora imeti enako vrednost v primerjavi z drugimi področji v podjetju.

»Poslovno komunikacijo pogosto primerjajo s krvnim obtokom v organizmu in jo označujejo kot vir življenjske energije. Omogoča načrtovanje, začetek in izvedbo poslovne dejavnosti ter doseganje ciljev organizacije« (Fink, Goltnik Urnaut & Števančec, 2009, str. 4).

LITERATURA IN VIRI

1. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Bizjak, F. & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Carnegie, D. (2013). *Postanite uspešen vodja*. Tržič: Učila International.
4. Eisenhower, T. (2015, 6. september). *15 ways to measure the effectiveness of internal communications within your company intranet* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. maja 2019 iz <https://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/325/15-ways-to-measure-the-effectiveness-of-internal-communications-within-your-company-intranet>
5. Ferlan, M. (2010). *Ustvarjalno reševanje problemov*. (Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija). Kranj: B&B Višja strokovna šola.

6. Fink, I., Goltnik Urnaut, A. & Števančec, D. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.
7. Florjančič, J. & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Gruban, B., Verčič, D. & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
9. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Krause, D. G. (1999). *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
12. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
14. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
15. Mihalič, R. (2010). *Kako pravilno komuniciram*. Mihalič in Partner d. n. o.: Škofja Loka.
16. Mihaljčič, Z. & Šantl – Mihaljčič, L. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro d.o.o.
17. Možina, S. & Merkač, M. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
19. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
20. Mumel, D. (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
21. Poslovni svet. (Brez datuma). *10 lastnosti dobrega vodje*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz <https://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/>
22. Rijavec, P. (1999). *Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:docSMBT0UWA>
23. Riko Ribnica d. o. o. (2019). *O podjetju*. Pridobljeno 17. februarja 2019 iz <http://www.rikoribnica.com/o-podjetju/>
24. Tavčar, M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik, sestavljen za vodje oddelkov

Pozdravljeni!

Sem Petra Modic, študentka na Ekonomski fakulteti, smer javni sektor. V okviru predmeta Poslovno komuniciranje izdelujem diplomsko nalogo. Z anketnim vprašalnikom, ki je pred vami želim ugotoviti kako zaposleni komunicirate med seboj. Anketa je anonimna in jo bom uporabila za namene diplomske naloge.

Za vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Petra Modic

Navodila za izpolnjevanje vprašalnika

Našteti je nekaj trditev. Zanima me, v kolikšni meri se vi z vsako od navedenih trditev osebno strinjate oziroma ne strinjate (obkrožite številko od 1 do 5) Številka 1 pomeni: »**sploh se ne strinjam**«, številka 2: »**delno se strinjam**«, številka 3: »**niti ne niti da**«, številka 4: »**večinoma se strinjam**«, številka 5: »**popolnoma se strinjam**«.

Spol (obkroži)

1. Ženski
2. Moški

Starost (obkroži)

1. od 18 do vključno 30 let
2. nad 30 do vključno 40 let
3. nad 40 do vključno 50 let
4. nad 50 let

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti ne niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
1. Komunikacija v podjetju močno vpliva na uspešnost podjetja!	1	2	3	4	5
2. Zaposlenim dajem jasna in natančna navodila, napotke in smernice za uspešno opravljeno delo.	1	2	3	4	5
3. Z delavci/sodelavci komuniciram spoštljivo, prijazno in korektno.	1	2	3	4	5
4. Zaposlene večkrat pohvalim za opravljeno delo.	1	2	3	4	5
5. Ko nekdo nekaj govori ga jaz aktivno poslušam.	1	2	3	4	5

6. Na sestankih vedno rešimo težave, ki se pojavijo pri opravljanju dela zaposlenih.	1	2	3	4	5
7. Prizadevam si, da čim večkrat skličem kratek in učinkovit poslovni sestanek z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
8. Nastale konflikte rešujemo sproti in z dialogom.	1	2	3	4	5
9. Vse zaposlene spodbujam k aktivnemu dialogu.	1	2	3	4	5
10. Prednost pred pisno in elektronsko komunikacijo dajem osebnim pogovorom.	1	2	3	4	5
11. Sproti preverjam ali so zaposleni informacije in navodila pravilno razumeli. S tem se izognem problemu, da ne pride do nepotrebnih govoric.	1	2	3	4	5
12. Zaposleni so seznanjeni tudi z uporabo poslovnega bontona.	1	2	3	4	5
13. Zaposlene sprašujem tudi o problemih, težavah, pomislekih in ovirah pri opravljanju del in nalog. Če se pojavi problem, ga poizkušamo rešiti skupaj.	1	2	3	4	5
14. Zaposlene sprašujem o njihovih stališčih, predlogih, mnenjih in pogledih. Z njimi se pogovarjam o doseženih rezultatih.	1	2	3	4	5

Priloga 2: Anketni vprašalnik, sestavljen za zaposlene v podjetju

Pozdravljeni!

Sem Petra Modic, študentka na Ekonomski fakulteti, smer javni sektor. V okviru predmeta Poslovno komuniciranje izdelujem diplomsko nalogo. Z anketnim vprašalnikom, ki je pred vami želim ugotoviti kako zaposleni komunicirate med seboj. Anketa je anonimna in jo bom uporabila za namene diplomske naloge.

Za vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Petra Modic

Navodila za izpolnjevanje vprašalnika

Našteti je nekaj trditev. Zanima me, v kolikšni meri se vi z vsako od navedenih trditev osebno strinjate oziroma ne strinjate (obkrožite številko od 1 do 5) Številka 1 pomeni: »**sploh se ne strinjam**«, številka 2: »**delno se strinjam**«, številka 3: »**niti ne niti da**«, številka 4: »**večinoma se strinjam**«, številka 5: »**popolnoma se strinjam**«.

Spol (obkroži)

1. Ženski
2. Moški

Starost (obkroži)

1. od 18 do vključno 30 let
2. nad 30 do vključno 40 let
3. nad 40 do vključno 50 let
4. nad 50 let

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti ne niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
1. Komunikacija v podjetju močno vpliva na uspešnost podjetja!	1	2	3	4	5
2. Skupaj z delom so mi dodeljena tudi vsa natančna navodila v zvezi z njim (kaj in do kdaj mora biti delo opravljeno ter predstavitev poteka dela).	1	2	3	4	5
3. Nadrejeni z delavci/zaposlenimi komunicira spoštljivo, prijazno in korektno.	1	2	3	4	5

4. S strani vodje smo večkrat pohvaljeni za delo.	1	2	3	4	5
5. Ko nekdo nekaj govori ga jaz aktivno poslušam.	1	2	3	4	5
6. Na sestankih vedno rešimo težave, ki se pojavijo pri opravljanju lastnega dela.	1	2	3	4	5
7. Poslovno komunikacijo ohranjamo tako, da imamo s strani managementa organizirane tedenske ali vsaj mesečne sestanke.	1	2	3	4	5
8. Nastale konflikte rešujemo sproti in z dialogom.	1	2	3	4	5
9. Imam možnost sodelovati in soodločati o problemih, ki so povezani z mojim delom.	1	2	3	4	5
10. Imam dovolj možnosti za odkrit in nemoten osebni pogovor z nadrejenim.	1	2	3	4	5
11. Informacije o dogajanjih pogosto izvem preko govoric.	1	2	3	4	5
12. Pravilno korporativno komuniciranje zahteva tudi poznavanje osnovnih pravil poslovnega bontona.	1	2	3	4	5
13. Če se mi pojavi problem pri delu, mi ga nadrejeni poizkuša rešiti.	1	2	3	4	5
14. Nadrejeni se redno pogovarja z zaposlenimi o delu in doseženih rezultatih.	1	2	3	4	5