



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški

**INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU
DOMEL, D. O. O.**

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

Kandidatka: Zlatka Fujs

Kranj, avgust 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik, prof., za strokovno pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala podjetju Domel, d. o. o., ki me je finančno podprlo pri študiju.

Posebna zahvala gre moji družini za potrpljenje v času študija.

IZJAVA

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

»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 smo predstavili interno komuniciranje v podjetju Domel, d. o. o. Diplomsko nalogo smo razdelili na več delov. V prvem, teoretičnem delu smo predstavili komuniciranje, interno komuniciranje, vrste internega komuniciranja in oblike komuniciranja v podjetjih.

V drugem, raziskovalnem delu smo s pomočjo anonimne ankete raziskali interno komuniciranje v podjetju. Zanimalo nas je, ali so zaposleni zadovoljni z internim komuniciranjem in kako poteka komunikacija s sodelavci, nadrejenimi in med oddelki.

V zaključnem delu smo povzeli ugotovitve iz anketnega vprašalnika, predlagali smo tudi nekaj rešitev, kako izboljšati interno komuniciranje.

KLJUČNE BESEDE

- Komuniciranje
- Interna komunikacija
- Medsebojni odnosi

ABSTRACT

In the thesis we present internal communications within company Domel, d. o. o.

The thesis is divided into several parts. Within the first theoretical part, we present communication, internal communication, types of internal communication and forms of communication within companies.

In the other research part, with the aid of a questionnaire, we anonymously explore internal communication within the company. We wanted to know whether employees are satisfied with internal communication and how employees communicate amongst themselves, with superiors and between departments.

In the final part, we summarized the findings of the survey questionnaire and proposed some solutions to improve internal communication.

KEYWORDS

- Communication
- Internal communication
- Mutual relations

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	1
1.3	NAMEN DIPLOMSKEGA DELA	1
1.4	METODE DELA	1
2	KOMUNICIRANJE	2
3	INTERNO KOMUNICIRANJE	3
3.1	VRSTE INTERNIH KOMUNIKACIJ	3
3.1.1	FORMALNA IN NEFORMALNA KOMUNIKACIJA.....	3
3.1.2	MEDOSEBNA IN POSREDNA KOMUNIKACIJA	3
3.1.3	HORIZONTALNA IN VERTIKALNA KOMUNIKACIJA	4
4	OBLIKE KOMUNICIRANJA V PODJETJIH.....	4
4.1	PISNO IN ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE.....	4
4.2	USTNO KOMUNICIRANJE	4
4.3	VERBALNO IN NEVERBALNO KOMUNICIRANJE.....	4
5	INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU DOMEL, D.O.O.	5
5.1	PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL, D.O.O.	5
5.2	OSNOVNA DEJAVNOST, NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA	6
5.3	TEMELJNA NAČELA	9
5.4	NAJPOGOSTEJŠE OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU DOMEL, D.O.O.	11
6	REZULTATI RAZISKAVE O INTERNEM KOMUNICIRANJU V PODJETJU DOMEL, D.O.O.	13
7	POVZETEK UGOTOVITEV	27
7.1	PREDLAGANE REŠITVE	27
8	ZAKLJUČEK.....	28
	LITERATURA IN VIRI	29
	KAZALO SLIK	30
	KAZALO TABEL.....	30
9	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK	31

1 UVOD

V diplomski nalogi je predstavljeno interno komuniciranje v podjetju Domel, d. o. o. Namen raziskave je ugotoviti, kako poteka komuniciranje znotraj podjetja, med zaposlenimi na isti ravni ter med vodstvom in podrejenimi in ali so zaposleni zadovoljni s komunikacijo, saj je za uspešno poslovanje komunikacija izredno pomembna.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Zelo pomembna za učinkovito poslovanje podjetij je komunikacija znotraj podjetja. Boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k viziji in ciljem podjetja. Zaposleni bodo imeli občutek, da so koristni in da s svojim delom in umom lahko doprinesejo k uspešnosti podjetja.

1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da bo raziskava pokazala, da je komuniciranje zelo pomembno. Zaposleni so danes izpostavljeni vedno novim zahtevam, delodajalec zahteva vedno večjo storilnost in kakovost opravljenega dela. To pa lahko dosežemo le z dobro komunikacijo znotraj podjetja.

1.3 NAMEN DIPLOMSKEGA DELA

V diplomski nalogi želimo dobiti rezultate, kako poteka komunikacija znotraj podjetja, in sicer med podrejenimi in nadrejenimi, med različnimi oddelki ter komunikacija zaposlenimi med seboj.

1.4 METODE DELA

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivno oz. opisno metodo, v raziskovalnem delu pa metodo analize in sinteze. Uporabljen merski instrument je priloženi anketni vprašalnik (Priloga 1), ki je bil razdeljen med zaposlene. Anketni vprašalnik je bil anonimen.

2 KOMUNICIRANJE

Pojem »komunicirati« je zelo širok. Beseda »komunicirati« izvira iz latinske besede »communicare« in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet (Florjančič, 2000, str. 15).

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posameznika in organizacije. Skoraj vsak trenutek smo vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delo, komuniciramo v prostem času itd. (Kavčič, 1998, str. 1). Poslovno komuniciranje se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije, cilj poslovnega komuniciranja je doseganje poslovnih rezultatov (Kavčič, 1998, str. 63).

Informacije imajo za organizacijo vrednost, če imajo nekatere lastnosti: če so pomembne (najpomembnejše so strateške informacije), če so kakovostne, pravočasne itd., predvsem pa morajo biti dostopne. Zaposleni lahko uporabijo le informacije, ki jih imajo na voljo (Kavčič, 1998, str. 63).

Neuspešni načini komuniciranja v organizaciji pa privedejo do zmanjšane produktivnosti. Občasno je za rešitev potrebno prenoviti komunikacijski sistem in spodbuditi ugodnejšo komunikacijsko klimo. Od komunikacije so v veliki meri odvisni odnosi med zaposlenimi.

V organizacijah večina dejavnosti poteka na osnovni komuniciranja, ki omogoča (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 19):

- pridobivanje in dajanje informacij,
- izmenjavo mnenj, idej, možnih rešitev problemov,
- vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih in tržnih stikov,
- nabavo, prodajo, sklepanje pogodb,
- usklajevanje tržnih poslov in dejavnosti,
- začetek, razvoj, konec dela,
- reševanje tekoče in potencialne problematike,
- razvojno, izobraževalno in raziskovalno dejavnost.

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena, cilja, ki si ga postavimo, in od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati, števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti, časa, ki ga imamo na razpolago, ter od znanja in sposobnosti, da uporabljamo razne načine komuniciranja (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 19).

Poslovno komuniciranje je sredstvo za postavljanje in doseganje ciljev organizacije. Od drugih vrst komuniciranja se razlikuje po namenu. Namen poslovnega sporazumevanja je informirati in pridobivati koristne informacije zato, da bi vplivali na ljudi in skupine znotraj in zunaj organizacije oziroma pridobili korist za posameznika, skupine, enote, podjetja ali organizacije. Poslovno komuniciranje se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije, ki želijo doseči poslovne rezultate. Poslovna komunikacija ima praktični namen: prodati izdelek, prepričati sodelavca o načinu opravljanja dela, ponuditi kupcu izdelek, udeležiti se poslovnega sestanka. Ker so cilji dokaj konkretni, lahko merimo uspešnost s stopnjo doseganja cilja. Poslovno komuniciranje je sredstvo za sprejemanje poslovnih odločitev in reševanje poslovnih problemov. S poslovnimi komunikacijami

uresničujemo konkreten cilj in ustvarjamo vtis o sebi in organizaciji (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 49).

Poslovno komuniciranje zajema :

- informiranje – posredovanje informacij vseh vrst; s pomočjo govornice oz. napisane besede, z risbami in kretnjami sporočamo, kaj smo izvedeli, kaj predlagamo, kaj mislimo. Svojim nadrejenim sporočamo, kaj smo naredili; sodelavcem naročamo, kaj naj delajo; kupcem ponujamo svoje izdelke; pogajamo se s poslovnimi partnerji ali konkurenti; obveščamo javnost o svojih dosežkih ali načrtih;
- posvetovanje – skupaj z drugimi poskušamo najti nove poti in rešitve;
- usklajevanje – urejanje zadev, usklajevanje stališč, pogajanja;
- vplivanje – delovanje na druge, kar se kaže v njihovem delovanju, ravnanju in mišljenju (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 19).

3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Interno komuniciranje je vrsta komuniciranja, ki se izvaja znotraj podjetja, obenem pa je oblika motivacije za dobro delo zaposlenih. Osnovni nameni internega komuniciranja so:

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

3.1 VRSTE INTERNIH KOMUNIKACIJ

3.1.1 FORMALNA IN NEFORMALNA KOMUNIKACIJA

Neformalna komunikacija ali po domače »govornice« običajno poteka v horizontalni liniji, torej med zaposlenimi, ki so približno enako visoko na hierarhični lestvici. Pomen govoric je po mnogih raziskavah pomemben vir informacij za zaposlene in jih nikakor ne smemo preslišati. Formalna komunikacija pa je vnaprej določena oblika komunikacije, ki velja za vse zaposlene, ne glede na njihovo delovno mesto ali status.

3.1.2 MEDOSEBNA IN POSREDNA KOMUNIKACIJA

Medosebna komunikacija je večinoma neformalna, bolj spontana in nenačrtovana, je bolj prepričljiva in verjetno bolj vpliva na mnenje in stališča zaposlenih. Tehnike medosebne komunikacije so: sestanki ali kratki sestanki, izobraževanje. Posredna komunikacija pa je komunikacija, s pomočjo katere svoja sporočila posredujemo preko različnih medijev vsem zaposlenim v isti obliki in ob istem času. Tehnike posredne komunikacije so: zapisniki, interni časopis, elektronska pošta, predstavitve, telefonske informacije, nabiralnik predlogov.

3.1.3 HORIZONTALNA IN VERTIKALNA KOMUNIKACIJA

Horizontalna komunikacija je komunikacija med osebami na isti hierarhični organizacijski ravni, vertikalna pa poteka med različnimi organizacijskimi ravni, ki lahko potekajo navzdol (napotki za delo) in navzgor (poročilo o opravljenem delu) (Kavčič, 1998, str. 104).

4 OBLIKE KOMUNICIRANJA V PODJETJIH

4.1 PISNO IN ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE

Pisno komuniciranje je oblika komuniciranja, pri kateri so nosilci sporočila napisani znaki.

Prednosti so predvsem v tem, da so pisna sporočila dokumenti in imajo zato dokazno vrednost. Pomanjkljivosti pa so: počasnost, manjša zasebnost, manjša zanesljivost (Kavčič, 1998, str. 99). Pri elektronskem komuniciranju pa uporabljamo elektronska sredstva (računalnik, mreže, elektronsko sporočilo).

Med pisne in elektronske oblike v podjetju lahko uvrstimo:

- oglasno desko,
- interno glasilo,
- intranet in
- elektronsko pošto.

4.2 USTNO KOMUNICIRANJE

Ustno komuniciranje je še vedno ocenjeno kot najuspešnejše in zato ga tudi najpogosteje uporabljamo. Njegove prednosti so zlasti hitrost, celovitost pri sporočanju pomena, možnost presoje skladnosti verbalnega in neverbalnega sporočanja, zasebnost. Pomanjkljivo je le to, da ga ne moremo dokumentirati in dokazovati (Kavčič, 1998, str. 151).

Vrste ustnega komuniciranja:

- poslovni razgovor,
- sestanki,
- kolegij,
- predstavitve,
- telefonski pogovor,
- izobraževanje,
- telefonska konferenca,
- video konferenca.

4.3 VERBALNO IN NEVERBALNO KOMUNICIRANJE

Neverbalno (nebesedno) komuniciranje se nanaša na vse načine komuniciranja, pri katerem za prenos sporočila niso uporabljene besede (Kavčič, 1998, str. 275).

Vrste neverbalnega komuniciranja:

- parajezik (višina glasu, glasnost, hitrost govora, kakovost glasu, poudarek v stavku),
- geste (gibi, kretnje),
- izrazi obraza,
- oči in pogled,
- podoba in položaj telesa, rok in nog,
- dotikanje.
- prostor,
- čas (točnost).

5 INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU DOMEL, D. O. O.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL, D. O. O.

POS LANSTVO

Domel, d. o. o., je fleksibilen, inovativen, kakovosten in globalno usmerjen proizvajalec elektromotorjev. Program obsega sesalne enote za mokro in suho sesanje, kolektorske motorje, asinhronske motorje, elektromotorje s permanentnimi magneti, elektronsko komutirane motorje, elektroniko, krmilja, orodja in naprave. Na osnovi strateških smernic si je vodstvo družbe zadalo naslednje ključne naloge (Poslovník vodenja podjetja Domel, d. o. o., julij 2010):

- vzdrževati sistem vodenja kakovosti, postati in ostati konkurenčen po kakovosti, cenah in rokih;
- postati svetovno priznan proizvajalec elektromotorjev in ostati vodilni evropski proizvajalec sesalnih enot;
- postati zanesljiv dobavitelj avtomobilski industriji;
- pri svoji dejavnosti uporabljati postopke in tehnologijo, ki je naravnana k varovanju okolja.



Slika 1: Logo podjetja Domel, d. o. o.
(Vir: Poslovník vodenja, julij 2010:7/53)

5.2 OSNOVNA DEJAVNOST, NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA

Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja elektromotorjev: sesalnih enot, univerzalnih kolektorskih motorjev, DC-motorjev, asinhronskih in sinhronskih motorjev ter proizvodnja drugega orodja.

Najstarejša železarska industrija na Slovenskem je doma prav v Železnikih. Spodbudila jo je fužinarska in železarska tradicija, ki je zamrla v začetku 20. stoletja. Zadnji plavž je ugasnil leta 1902, ogenj v zadnjem vigenjcu pa leta 1909. Takrat so zlati časi za Železnike nepreklicno minili. Tja do druge svetovne vojne o gospodarskem razvoju Železnikov ni mogoče govoriti, zato je bila razumljiva zagnanost domačinov, ki so 27. aprila 1946 ustanovili zadrugo Niko. Dve leti kasneje so začeli izdelovati laboratorijske aparate in naprave ter elektromotorje za njihov pogon (motor je prikazan na sliki 2). Osvajali so nove proizvode: precizna šestila, analitske tehtnice in uteži, centrifuge in mešalce za laboratorije ter leta 1953 prve elektromotorje, ki so pomenili začetek elektromehanske proizvodnje.



Slika 2: Motor
(Vir: Arhiv Domel, d. o. o.)

Proizvodnja je bila vse bolj serijska, leta 1954 je bilo že 246 zaposlenih in zadruga je bila podržavljena. Leta 1959 je bila zgrajena nova tovarna, kamor so preselili proizvodnjo elektromotorjev. Leta 1962 je sledila integracija z Iskro. Znotraj nje je tovarna ohranila program elektromotorjev ter ga uspešno razvijala, začeli so izdelovati tudi prve motorje za sesalnike. Pričele so se povezave z velikimi svetovnimi proizvajalci bele tehnike: že leta 1967 z italijansko firmo Girmi, leta 1970 z nemškim Braunom in leta 1976 z nemškim AEG. Z novimi investicijami v stroje se je specializirala za proizvodnjo malih elektromotorjev, ki jih je tudi veliko izvažala. Drugim proizvajalcem je oddala razno maloserijsko proizvodnjo. Obseg proizvodnje je prerasel lokalne okvire leta 1971, ko so odprli nov obrat v Spodnji Idriji in prenesli tja proizvodnjo kompresorskih motorjev. V takratni Iskri v Železnikih je bilo tedaj že 700 zaposlenih. V letu 1975 so pripravili proizvodnjo novega, za razvoj podjetja zelo pomembnega izdelka: sesalne enote, ki jo je začel nemški AEG vgrajevati v sesalnike blagovne znamke Vampyr.

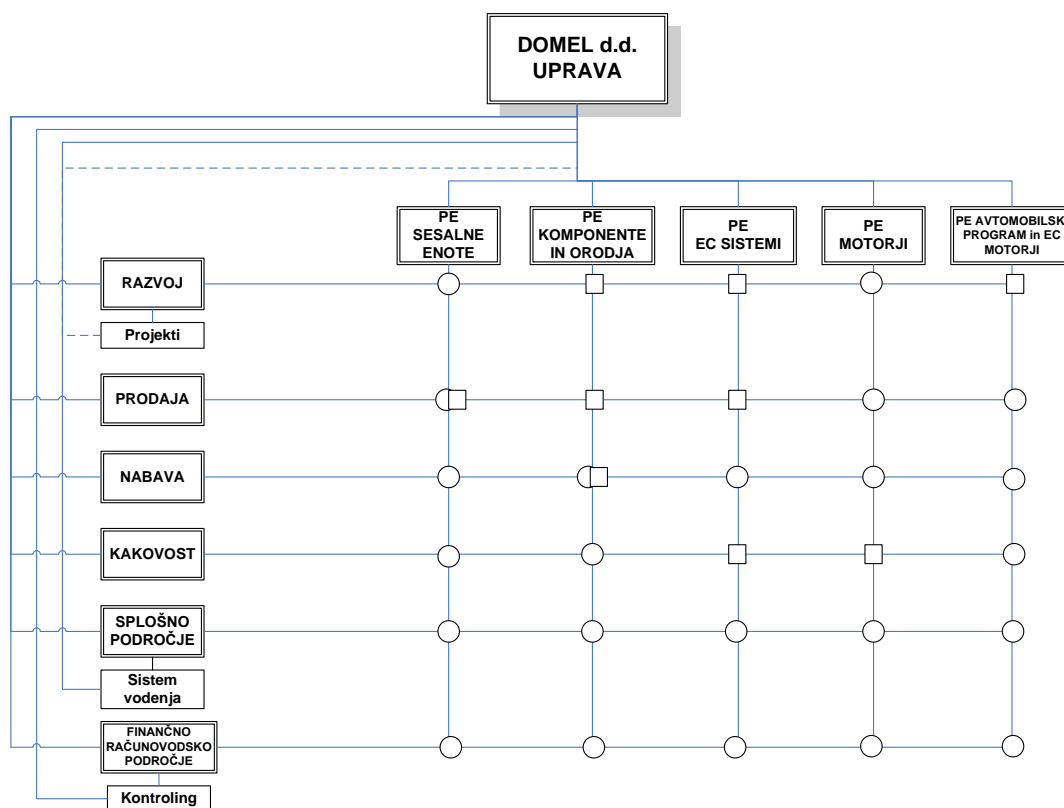


Slika 3: Motor
(Vir: Arhiv Domel, d. o. o.)

Prelomnega pomena za programsko usmerjenost takratnega podjetja je bil prodor na nemški trg s sesalnimi enotami. Za podjetje in naše strokovnjake je bil to velik dosežek, saj smo se prerinili v mednarodno delitev dela, proizvodi z več vloženega znanja pa so prinesli boljši zaslužek. V kooperaciji z velikimi nemškimi izdelovalci gospodinjskih aparatov je prišlo do blagovne menjave, v zameno za dobavljene sesalne enote smo dobili druge sestavne dele in tako sestavljali celotne

gospodinjske aparate. Z letom 1987 se je podjetje osamosvojilo in v letu 1991 dokončno poslovilo od Iskre. Leta 1992 je podjetje Domel začelo nastopati na trgu s svojo blagovno znamko Domel. Po končanem procesu lastninjenja v letu 1996 se je podjetje lastninsko preoblikovalo in se registriralo 17. decembra 1996 kot delniška družba. Pomembna sprememba v letu 1998 je izločitev programa Indramat in v letu 1999 prevzem sosednje tovarne Tehnica. Največji delež trenutnega proizvodnega programa predstavljajo sesalne enote za suho in mokro sesanje, ki jim sledijo univerzalni kolektorski motorji, motorji s trajnimi magneti ter profesionalne izvedbe elektronsko komutiranih sesalnih enot in motorjev. Pričenja se tudi proizvodnja koračnega motorja za potrebe avtomobilske industrije in elektronsko komutiranih motorjev za zračno puhalo. Danes v skupini Domel zagotavljamo delo preko 1100 delavcem, ki skupaj z bivšimi zaposlenimi preko družbe pooblaščenke predstavljajo tudi največjega lastnika podjetja (Poslovnik vodenja, julij 2010).

Organizacijska shema podjetja Domel, d. o. o.



Slika 4: Organizacijska shema
(Vir: Poslovnik vodenja, julij 2010:12/53)

- – odgovornost direktorja področja
- – odgovornost vodja poslovne enote

INOVACIJE

Domel je izrazito tržno usmerjeno podjetje, ki je svoje tržne niše našlo na svetovnem trgu. Povečevanja tržnega deleža in ohranjanja dobre tržne pozicije ne bi zmogli

brez znanja in hitrega prilagajanja novim spoznanjem. Znanje prelivamo v izdelke, ki jih stalno posodabljammo s spoznanji sodobne znanosti, raziskav in dosežkov. Le taki izdelki, ki so plod novih tehnologij in rešitev, tržno predstavljajo odločilno zanesljivost za uspeh partnerjev na trgu in naš razvoj podjetja. Naši sodelavci so ključ do uspešne prihodnosti. Njihova znanja in izkušnje so temelj naše odličnosti. Kot taki smo odprti tudi do novih sodelavcev, ki imajo lastno iniciativo, veliko storilnost, nova znanja, kakovost in naravnost k doseganju skupnih ciljev.

RAZVOJ

Timsko delo razumemo kot pot, ki vodi k najboljšim rešitvam in dobrim odločitvam. Ves zavestni in podzavestni potencial posameznikov sproščamo v integralni skupini. Tim je najuspešnejši takrat, kadar je sestavljen interdisciplinarno in vsi posamezniki v njem aktivno sodelujejo. Različne talente, poglede in zorne kote izkoriščamo za odkrivanje idej in zamisli. Prepoznavnost naše organizacije je v hitrosti odzivanja, jasnih kompetencah, enostavnih in učinkovitih rešitvah, inovacijah, znanju, stalnem učenju, preračunljivosti in zaupanju.

KAKOVOST

Domel, d. o. o., je poznan po svoji kakovosti, ki mu omogoča, da v popolnosti zagotovi vse s kupcem dogovorjene karakteristike in izpolni vsa njegova pričakovanja. Svojo visoko kakovost dokazuje tudi s certifikati standardov kakovosti ISO 9001 in avtomobilskih standardov VDA 6.1 in QS 9000, ki s svojo strukturo in filozofijo spodbujajo razvoj izdelkov, neprestane izboljšave in proizvodnjo brez napak.

5.3 TEMELJNA NAČELA



Slika 5: Temeljna načela v podjetju Domel, d. o. o.

(Vir: Poslovnik vodenja, julij 2010:15/53)

USTVARJALNOST

Delo v Domelu nam je izziv za profesionalno in osebno rast, ker z nenehnim učenjem in osebnim razvojem postavljamo temelje za večjo ustvarjalnost. Vzamemo si čas za razmišljanje, inovativno delovanje in spodbujamo nove ideje ter dobre nagradimo. Neprestano izboljšujemo načine in rezultate dela.

SKRB ZA STRANKE

Ker se zavedamo, da je kupec kralj, je smiselna prilagodljivost kupčevim zahtevam že ves čas naša konkurenčna prednost. Imamo načrt in cilje dela s strankami. Naš pristop do strank je kvaliteten in pristen, kar pomeni, da si za stranke vzamemo čas, poiščemo najboljšo možnost glede cene in kakovosti, smo dosegljivi, ustvarjamo prijetno ozračje, smo prijazni, zanesljivi in prilagodljivi.

ODGOVORNOST

Naš moto se glasi: »Kar rečem, to naredim.« Sprejete obveznosti in obljube vedno uresničimo.

PODJETNOST

S sredstvi podjetja v vseh okoliščinah in vedno ravnamo racionalno, kot da bi bila naša osebna last, obenem pa si prizadevamo s čim manjšimi vložki maksimirati iztržek. Ker smo naravnani k rezultatom, delujemo v smeri razvoja optimalnih izdelkov, doseganja optimalnih pogojev na trgu, stalnega zniževanja stroškov, neprestanega iskanja poslovnih priložnosti in ustvarjanja dobička.

ODPRTOST

Imamo odprto komunikacijo na vseh področjih znotraj podjetja in tudi z našimi partnerji. To nam uspeva tako, da na prijazen in dostojanstven način povemo, kar mislimo, dajemo prave podatke, odkrito in sproti rešujemo probleme, smo odprti v razmišljanju, poslušanju, dojemanju in sprejemanju nasprotnih predlogov, idej in ljudi, pri tem se učimo tudi iz napak. S tem ustvarjamo sproščeno delovno vzdušje, kjer vsak posameznik lahko svobodno izraža svoje mnenje v korist celotnega tima.

SKRB ZA ZAPOSLENE

Skrbimo za razvoj, izbor ter strokovno in osebno rast zaposlenih, tako da pridejo pravi ljudje na ustrezna delovna mesta. Naša delovna mesta omogočajo ustvarjalnost, prinašajo notranje zadovoljstvo zaposlenih, niso enolična, so primerno plačana in zdravju neškodljiva.

SODELOVANJE

Skupaj smo v dobrem in v slabem – odkrivamo in rešujemo potencialne probleme in se skupaj tudi veselimo. Sodelujemo pri postavljanju in realizaciji ciljev, ker se zavedamo, da smo del kolektiva, ki lahko le s sodelovanjem doseže postavljene cilje. Zato pospešujemo timski način dela, aktivno sodelujemo v timih, spodbujamo različnost mišljenja, poudarjamo pomembnost doprinosa posameznika k skupnemu rezultatu.

AMBICIOZNOST

Naši cilji so visoki, vendar uresničljivi. Imamo pogum za sprejemanje ovir in znamo se učiti iz napak. Postavljamo si visoke cilje na ravni podjetja in na ravni vsakega posameznika, pri čemer vzpodbujamo zdravo tekmovalnost, težnje po izobraževanju in napredovanju na delovnem mestu, hkrati pa se trudimo doseči ravnovesje med delom in družino.

PRIPADNOST

Ponosni smo, da smo Domelovci. Lojalnost zaposlenih je trden temelj obstoja in razvoja našega podjetja, saj pomeni združevanje kariernih sanj in ciljev podjetja. Prizadevamo si izdelati celovit sistem obvladovanja človeških virov. Vsi zaposleni se zavedajo, da se je pomembno poistovetiti z usklajenimi cilji, vrednotami, poslanstvom in vizijo podjetja.

SKRB ZA LOKALNO OKOLJE

Z zagotavljanjem kvalitetnih delovnih mest, aktivnim vključevanjem v življenje v lokalni skupnosti ter s koriščenjem raznih storitev v lokalnem okolju pomembno vplivamo na kvaliteto življenja v svoji okolici. Izboljšujemo življenjske pogoje v širšem okolju, skrbimo za varstvo okolja in nudimo podporo izobraževanju ter kulturnim ter športnim dejavnostim v širši okolici (Poslovnik vodenja, julij 2010).

5.4 NAJPOGOSTEJŠE OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU DOMEL, D. O. O.

V podjetju Domel najdemo vse oblike komuniciranja od pisnega, ustnega in elektronskega. Uvedene so komunikacijske poti za izmenjavo informacij, ki se nanašajo na sistem vodenja. Vodstvo skrbi, da se hierarhično navzdol prenašajo vse informacije, pomembne za delovanje sistema.

Na vodstveni ravni imamo redne sestanke: 2-krat mesečno kolegije direktorjev področij in poslovnih enot ter 1-krat mesečno poslovodni tim za kakovost. Komunikacija med vodji procesov in upravo poteka preko članov kolegija.

Obveščanje zaposlenih o poslovnih dogodkih poteka:

- po liniji od vrha navzdol,
- preko intranetnih strani in elektronske pošte,
- preko obvestil na oglasnih deskah,
- preko internega glasila Mozaik,
- preko zborov delavcev,
- s sestanki (področni, oddelčni in drugi sestanki).

LETNI RAZGOVORI

V podjetju vsako leto organizirajo letne razgovore, to je pogovor med vodjo in zaposlenimi. Razgovor zajema pregled preteklosti, sedanosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se enkrat letno približno ob enakem času. Namen letnih razgovorov je ugotovitev želje in ambicij, pregled ocene delovne uspešnosti, ugotavljanje potreb po usposabljanju, oblikovanje nalog, pregled kritičnih dogodkov.

DRUŽABNA SREČANJA

Podjetje Domel organizira več družabnih srečanj, ki so namenjena vsem zaposlenim. V poletnem času priredi piknik za zaposlene in njihove družine, pozimi pa tekmovanje v veleslalomu. Zaposlenim omogoča udeleževanja na raznih športnih igrah. Sindikat organizira tudi različne izlete.

ZBORI DELAVCEV

Zbore delavcev skliče predsednica uprave nekajkrat na leto oz. po potrebi. Na zbore predsednica uprave seznanja zaposlene s tekočim poslovanjem, načrti za prihodnost. Zaposleni pa imajo možnost izpostaviti probleme.

OGLASNE DESKE

Oglasne deske so nameščene na določenih lokacijah v podjetju. Na oglasnih deskah so razna obvestila, zapisniki, razpisi, interne in eksterne objave prostih delovnih mest, sklepi uprave itd.

INTERNO GLASILO MOZAIK

Glasilo izide štirikrat do sedemkrat letno, v glasilu poskušajo orisati dogajanje v podjetju Domel. Uredniški odbor se zelo trudi, da bi bilo glasilo čim bolj zanimivo. Vsak zaposleni ima tudi možnost, da napiše kakšen članek, ki ga objavijo v glasilu.

INTRANET

Intranet predstavlja hrbtenico internega komuniciranja, saj je dostopen vsem zaposlenim. Na intranetu najdemo naslednje dokumente: pravilnik in poslovnik, interne obrazce, interni telefonski imenik, oglasno desko, poročila proizvodnje,

rezervacije sejnih sob in avtomobilov, zasedenost počitniških kapacitet, zahteve za informacijsko rešitev oz. prijavo napake ...

SESTANKI

Sestanki so še vedno ena najbolj pogostih oblik komuniciranja, saj je zelo pomemben tudi osebni stik. Na vodstveni ravni so redni sestanki 2-krat mesečno kolegij direktorjev področij in poslovnih enot ter enkrat mesečno poslovni tim za kakovost, enkrat tedensko naj bi bili sestanki vodij z zaposlenimi, sestanek uprave s kolegijem, sestanek direktorjev PE z vodji, sestanki timov.

ELEKTRONSKA POŠTA

Elektronska pošta je eden najpogostejših oblik komuniciranja med zaposlenimi in poslovnimi partnerji, saj je hitra, zanesljiva in omogoča pisno potrdilo o stvareh, o katerih se dogovarjamo. Po elektronski pošti zaposleni dobijo tudi razna obvestila, ki se tičejo vseh zaposlenih.

TELEFON

Telefon je izredno priročna oblika komunikacije, saj hitro dobimo zahtevane informacije. Nekateri zaposleni imajo celo službene mobitele, da so lahko dosegljivi kadarkoli. Slabost telefoniranja je le v tem, da nimamo pisnega potrdilo o tem, kar smo se dogovorili.

VIDEO IN TELEFONSKE KONFERENCE

Z razvojem telekomunikacijskih mrež je podjetje začelo uporabljati video in telefonske konference, saj je s tem privarčevana marsikatera pot v tujino. Poleg tega pa smo še vedno v kontaktu s kupcem v živo preko telefona ali spletnih kamer.

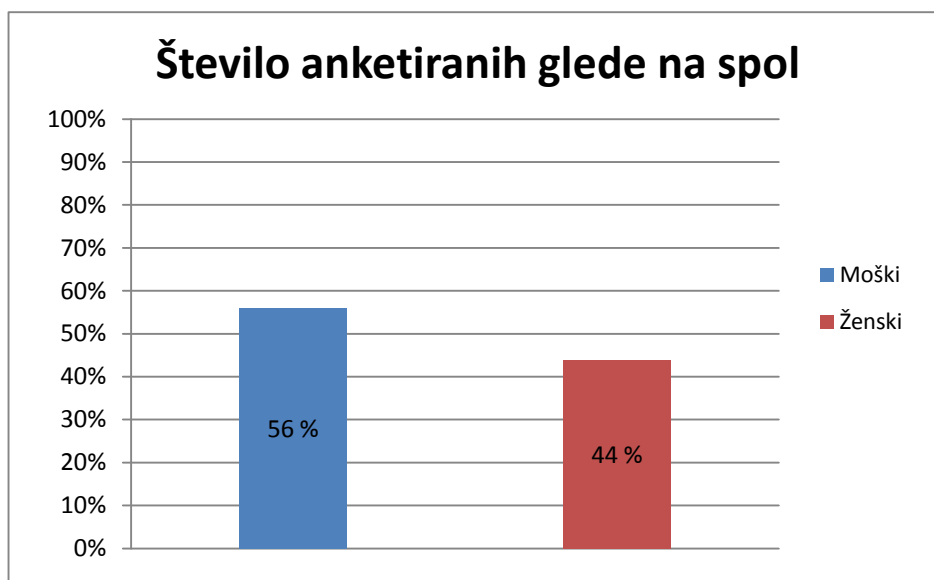
6 REZULTATI RAZISKAVE O INTERNEM KOMUNICIRANJU V PODJETJU DOMEL, D.O.O.

Rezultati raziskave o internem komuniciranju v podjetju Domel, d. o. o. so bili pridobljeni s pomočjo anonimne ankete. Razdeljenih je bilo 145 vprašalnikov po različnih oddelkih, vrnjenih je bilo 91, kar pomeni, da je bila odzivnost približno 63-odstotna.

1. Spol

Spol	Št. Oseb	Odstotek
Moški	51	56 %
Ženski	40	44 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 1: Spol anketiranih
(Vir: Lastni)



Slika 6: Spol anketiranih
(Vir: Lastni)

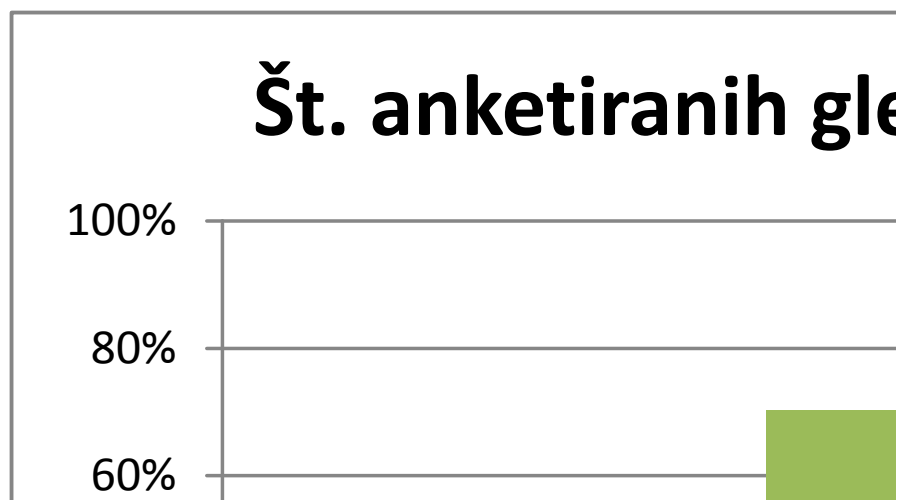
Anketiranih je bilo 56 % moških in 44 % žensk.

2. Starost

Starost	Število oseb	Odstotek
do 20 let	0	0 %
20–30 let	14	15 %
30–50 let	64	70 %
50 let in več	13	14 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 2: Starost anketirancev

(Vir: Lastni)



Slika 7: Starost anketirancev

(Vir: Lastni)

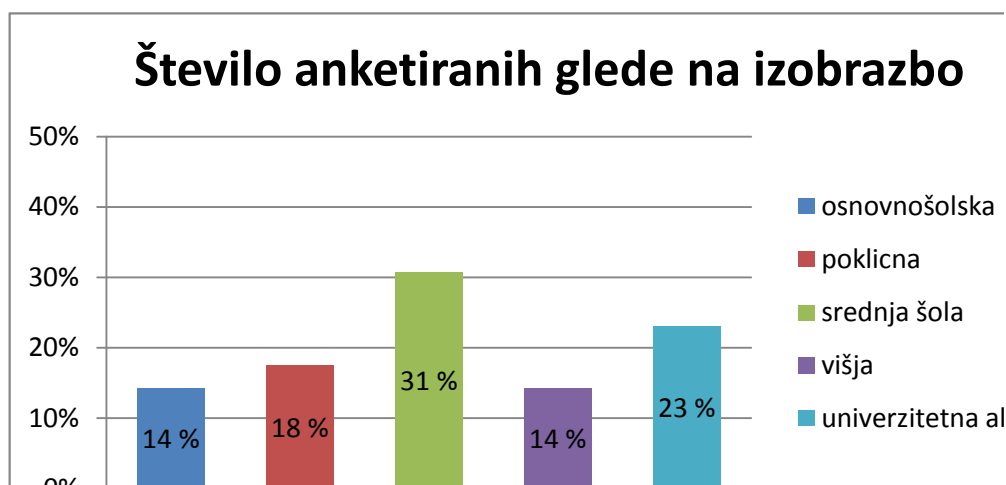
Anketiranci so bili razdeljeni v štiri starostne skupine. Iz tabele je razvidno, da v starostni skupini do 20 let ni bilo nobenega anketiranca, 15 % je bilo starih 20–30 let, 70 % od 30 do 50 let in 14 % 50 let in več. Povprečna starost je bila 30–50 let.

3. Izobrazba

Izobrazba	Št.	Odstotek
osnovnošolska	13	14 %
poklicna	16	18 %
srednja šola	28	31 %
višja	13	14 %
univerzitetna ali več	21	23 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 3: Struktura anketiranih glede na izobrazbo

(Vir: Lastni)



Slika 8: Struktura anketiranih glede na izobrazbo

(Vir: Lastni)

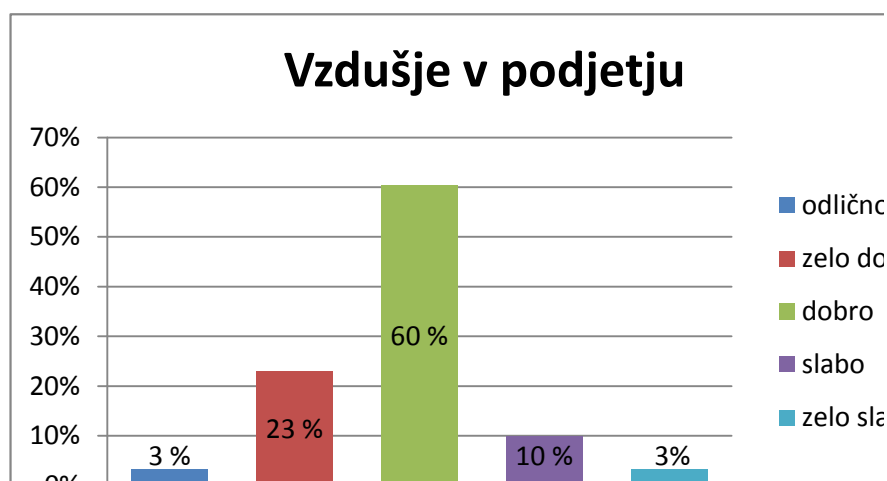
Iz tabele je razvidno, da ima 31 % vprašanih srednješolsko izobrazbo, 23 % univerzitetno ali več, 18 % poklicno šolo, 14 % pa ima osnovnošolsko in višjo izobrazbo.

4. Kakšno se Vam zdi vzdušje v podjetju Domel, d. o. o.?

Vzdušje	Št.	Odstotek
odlično	3	3 %
zelo dobro	21	23 %
dobro	55	60 %
slabo	9	10 %
zelo slabo	3	3 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 4: Vzdušje v podjetju Domel, d. o. o.

(Vir: Lastni)



Slika 9: Vzdušje v podjetju Domel, d. o. o.

(Vir: Lastni)

60 % anketiranih meni, da je vzdušje v podjetju Domel dobro, 23 % jih meni, da je zelo dobro, 10 %, da je slabo, in po 3 % anketiranih meni, da je vzdušje odlično in zelo slabo.

5. Ali menite, da potekata vertikalna in horizontalna komunikacija v podjetju Domel, d. o. o., ustrezno?

Komunikacija	Št.	Odstotek
DA	48	53 %
NE	43	47 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 5: Potek vertikalne in horizontalne komunikacije

(Vir: Lasten)



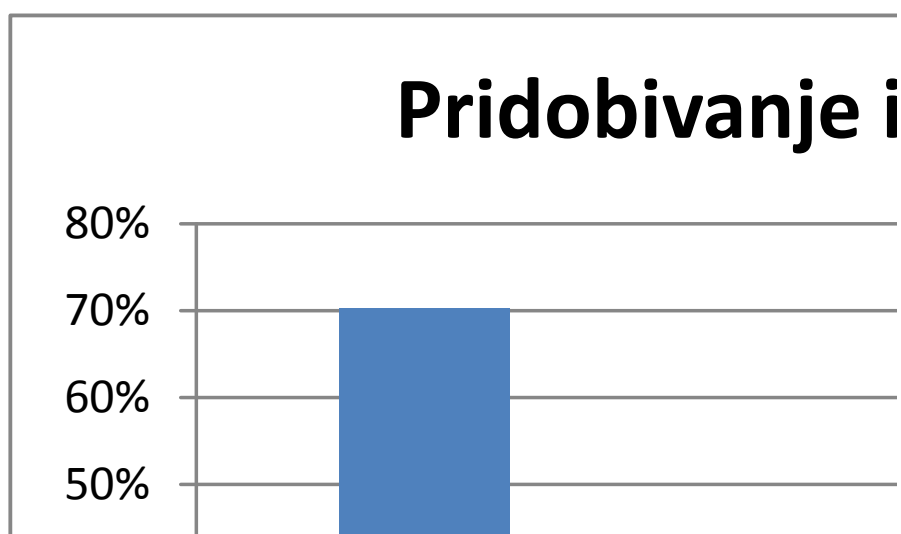
Slika 10: Potek vertikalne in horizontalne komunikacije
(Vir: Lastni)

53 % anketiranih meni, da poteka vertikalna in horizontalna komunikacija v podjetju Domel ustrezno, 47 % anketiranih pa se s tem ne strinja. Glede na rezultate lahko sklepamo, da potek komunikacije ni tako dober in da so potrebne izboljšave.

6. Kako najpogosteje pridete do informacij, ki jih potrebujete za svoje delo?

Pridobivanje informacij	Št.	Odstotek
po uradni poti (od pristojnih)	64	70 %
preko govoric	27	30 %
skupaj	91	100 %

Tabela 6: Pridobivanje informacij
(Vir: Lastni)



Slika 11: Pridobivanje informacij
(Vir: Lastni)

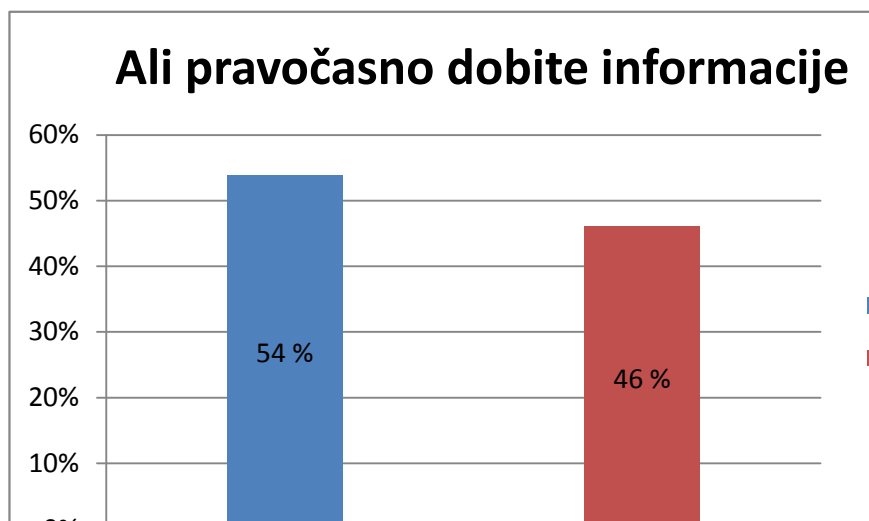
Na vprašanje, kako najpogosteje pridejo do informacij, je 70 % anketiranih odgovorilo, da po uradni poti (od pristojnih) in 30 % preko govoric. Čeprav je velika večina odgovorila, da pridobi informacije po uradni poti (od pristojnih), menimo, da bi vodstvo oz. nadrejeni morali biti bolj pogosto v stiku z delavci.

7. Ali se vam zdi, da informacije dobite pravočasno?

Pravočasnost informacij	Št.	Odstotek
DA	49	54 %
NE	42	46 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 7: Pravočasnost informacij

(Vir: Lastni)



Slika 12: Pravočasnost informacij

(Vir: Lastni)

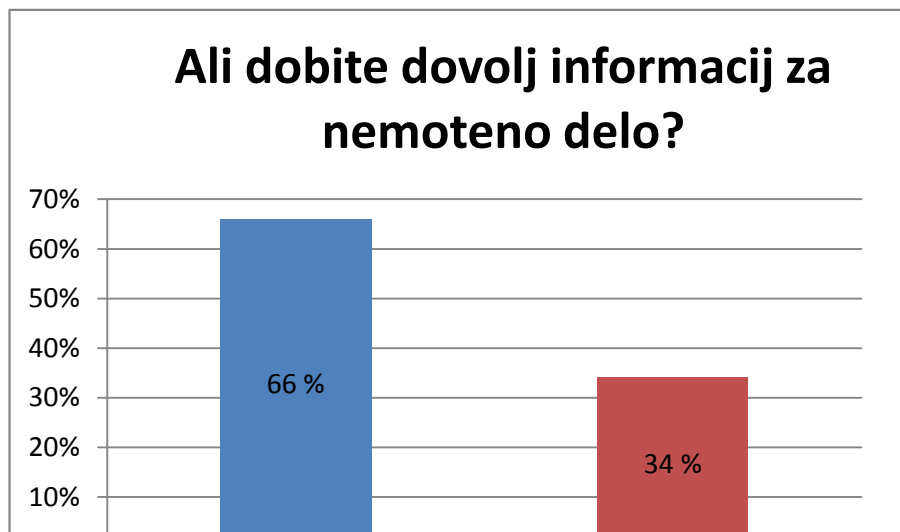
54 % vprašanih je odgovorilo, da so informacije pravočasne, in 46 %, da ne. Za informacije je zelo pomembno, da jih dobimo pravočasno, zato bi morali vodje bolj nadzirati potek informacij.

8. Ali dobite dovolj informacij za nemoteno delo?

	Št.	Odstotek
DA	60	66 %
NE	31	34 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 8: Ali dobite dovolj informacij za nemoteno delo

(Vir: Lastni)



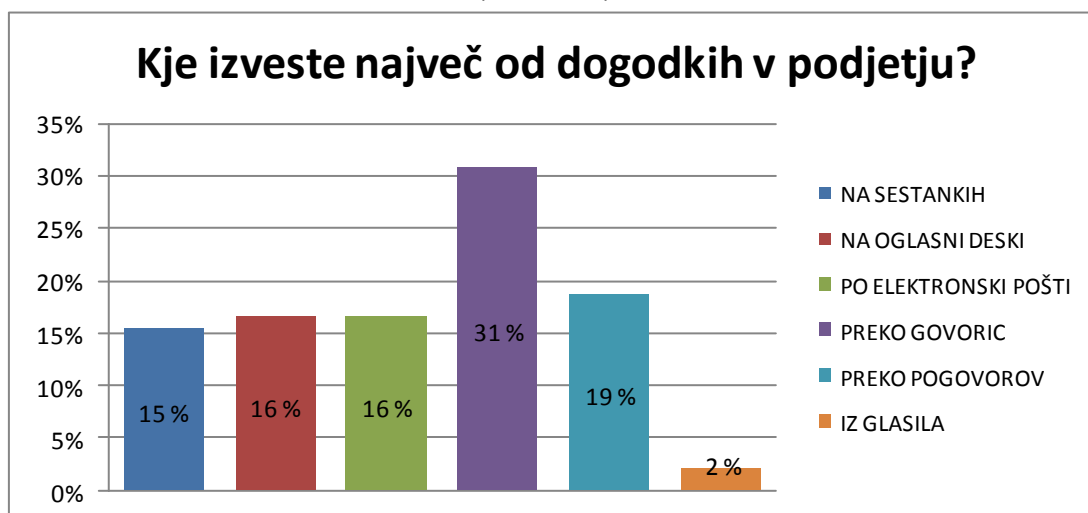
Slika 13: Ali dobite dovolj informacij za nemoteno delo
(Vir: Lastni)

66 % anketiranih je odgovorilo, da dobijo dovolj informacij za nemoteno delo, 34 % pa meni, da jih ne dobijo dovolj.

9. Kje izveste največ o dogodkih v podjetju?

Dogodki	Št.	Odstotek
NA SESTANKIH	14	15 %
NA OGLASNI DESKI	15	16 %
PO ELEKTRONSKI POŠTI	15	16 %
PREKO GOVORIC	28	31 %
PREKO POGOVOROV	17	19 %
IZ GLASILA	2	2 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 9: Kje izveste največ o dogodkih v podjetju
(Vir: Lastni)



Slika 14: Kje izveste največ o dogodkih v podjetju

(Vir: Lastni)

Na vprašanje, kje izvedo največ o dogodkih v podjetju, je največ, 31 % anketiranih, odgovorilo, da preko govoric, 19 % anketiranih je odgovorilo, da preko pogovorov, 16 % je odgovorilo, da na oglasni deski in po elektronski pošti, 15 % anketiranih največ o dogodkih v podjetju izve na sestankih in 2 % iz glasila. Zaposleni bi bolj zaupali vodstvu, če bi o dogodkih v podjetju zvedeli neposredno od njih in ne preko govoric, ker se lahko zgodi, da informacije, pridobljene preko govoric, niso resnične.

10. Ali vam je dovoljeno izraziti svoje mnenje?

Mnenje	Št.	Odstotek
DA	58	64 %
NE	7	8 %
VČASIH	26	29 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 10: Ali vam je dovoljeno izraziti svoje mnenje

(Vir: Lastni)



Slika 15: Ali vam je dovoljeno izraziti svoje mnenje

(Vir: Lastni)

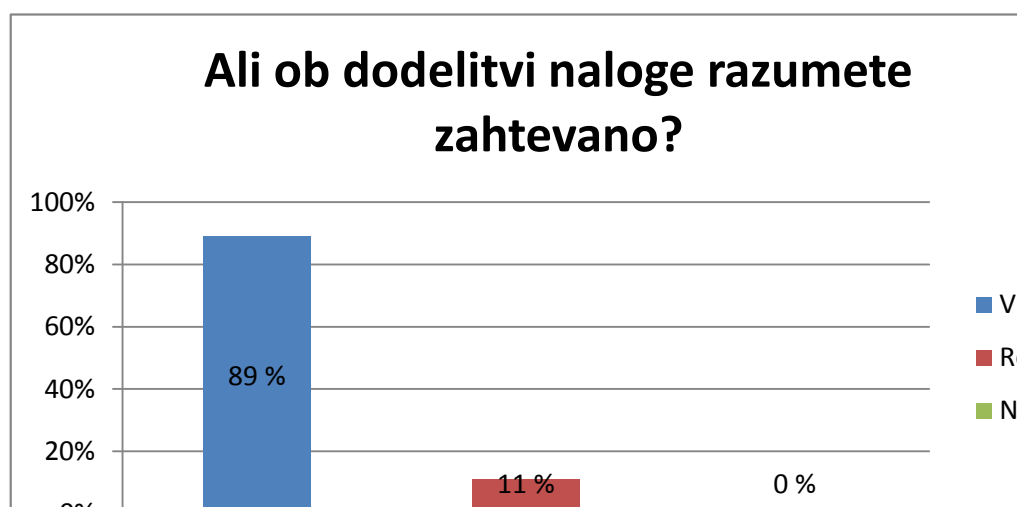
64 % anketiranih se strinja, da jim je dovoljeno izraziti svoje mnenje, 8 % ocenjuje, da ne, 29 % anketiranih pa lahko včasih izrazi svoje mnenje. Čeprav velika večina meni, da lahko izrazijo svoje mnenje, pa bi bilo zanimivo izvedeti, koliko se to mnenje upošteva.

11. Ali ob dodelitvi naloge razumete zahtevano?

	Št.	Odstotek
Vedno	81	89 %
Redko	10	11 %
Nikoli	0	0 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 11: Ali ob dodelitvi naloge razumete zahtevano

(Vir: Lastni)



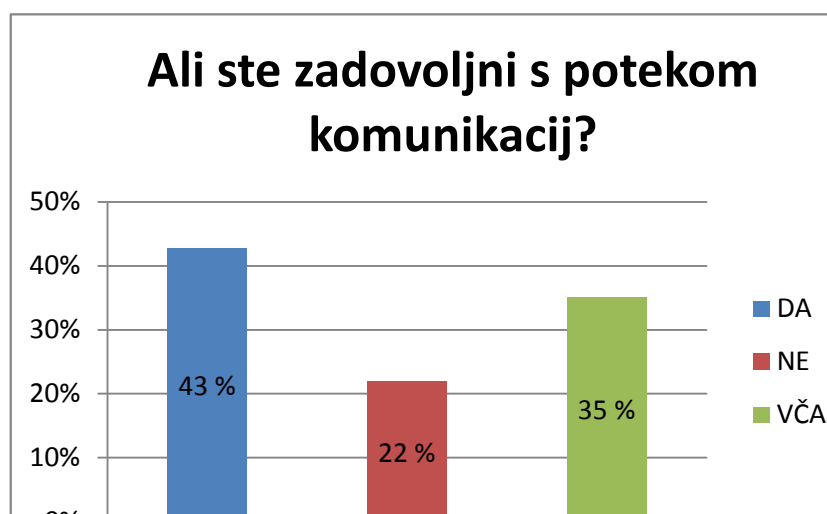
Slika 16: Ali ob dodelitvi naloge razumete zahtevano
(Vir: Lastni)

Na vprašanje, ali ob dodelitvi nalog razumejo zahtevano, je 89 % vprašanih odgovorilo da vedno, 11 %, da redko, 0 % pa nikoli.

12. Ali ste zadovoljni s potekom komunikacije v podjetju med podrejenimi in nadrejenimi?

	Št.	Odstotek
DA	39	43 %
NE	20	22 %
VČASIH	32	35 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 12: Zadovoljstvo s potekom komunikacije
(Vir: Lastni)



Slika 17: Zadovoljstvo s potekom komunikacije
(Vir: Lastni)

Iz tabele in grafa je razvidno, da je 43 % anketiranih zadovoljnih s potekom komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi, 22 % anketiranih s tem ni zadovoljnih, 35 % pa je odgovorilo, da so včasih zadovoljni. Potek komunikacije je za podjetje zelo pomembno, zato predlagamo, da se vsak bolj potrudi in posreduje informacije takoj in ne šele čez kakšen dan, ker je potem lahko že prepozno in nastanejo stroški.

13. Kakšna je vaša komunikacija s sodelavci?

	Št.	Odstotek
ODLIČNA	18	20 %
ZELO DOBRA	39	43 %
DOBRA	32	35 %
SLABA	1	1 %
ZELO SLABA	1	1 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 13: Komunikacija s sodelavci
(Vir: Lastni)



Slika 18: Komunikacija s sodelavci
(Vir: Lastni)

Na vprašanje o komunikaciji s sodelavci je 20 % anketiranih odgovorilo, da je odlična, 43 %, da je zelo dobra, 35 %, da je dobra in po 1 %, da je slaba oziroma zelo slaba. Ljudje smo si različni in vsak posameznik se mora truditi, da je s sodelavci v dobrih odnosih, saj večino časa preživimo s sodelavci, bilo bi zelo moteče, če ne bi bili v dobrih odnosih.

14. Kakšna je vaša komunikacija z nadrejenimi?

	Št.	Odstotek
ODLIČNA	10	11 %
ZELO DOBRA	32	35 %
DOBRA	37	41 %
SLABA	10	11 %
ZELO SLABA	2	2 %

Skupaj	91	100 %
--------	----	-------

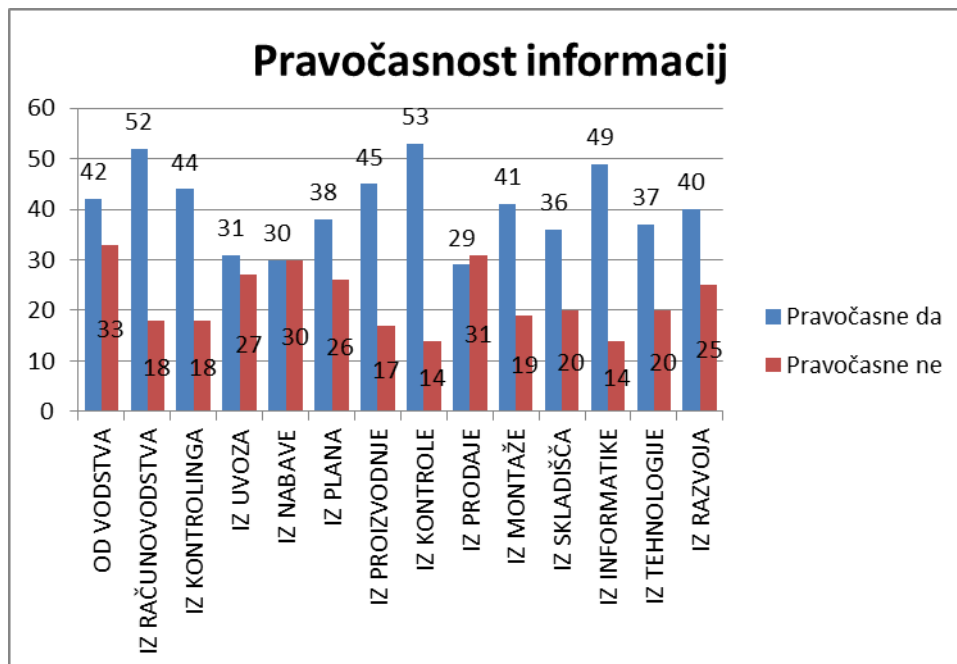
Tabela 14: Komunikacija z nadrejenimi
(Vir: Lastni)



Slika 19: Komunikacija z nadrejenimi
(Vir: Lastni)

Na vprašanje, kakšna je komunikacija z nadrejenimi, je 41 % anketiranih odgovorilo, da je dobra, 35 % zelo dobra, po 11 % odlična in slaba ter 2 % zelo slaba. Čeprav velika večina anketiranih meni, da je komunikacija z nadrejenimi dobra, pa tudi tistih 11 % ne smemo zanemariti, nadrejeni bi se morali bolj potruditi, da bi bili v dobrih odnosih s podrejenimi, ker bi bili potem delavci bolj motivirani za delo.

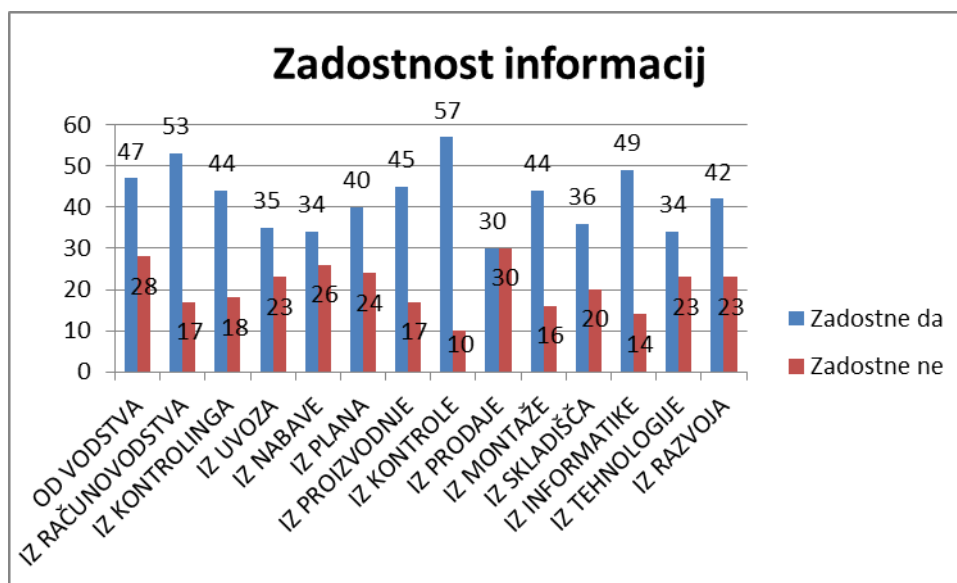
15. Ocenite, ali so informacije, ki jih potrebujete od drugih oddelkov, pravočasne in zadostne.



Slika 20: Pravočasnost informacij iz drugih oddelkov

(Vir: Lastni)

V tem grafu je prikazano, v kolikšni meri so informacije, ki jih potrebujemo s strani drugih oddelkov, pravočasne. Iz grafa je razvidno, da velika večina meni, da so informacije pravočasne.



Slika 21: Zadostnost informacij iz drugih oddelkov

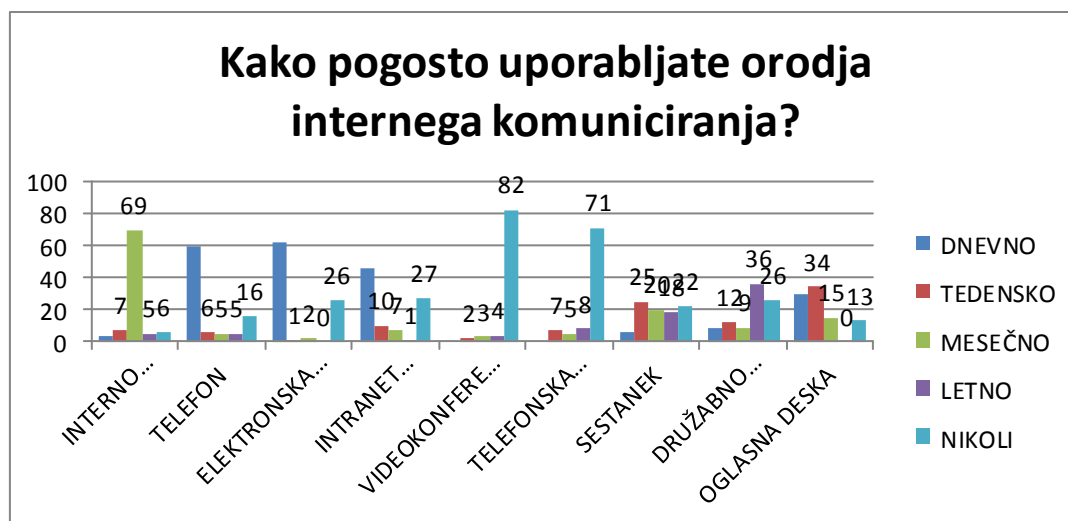
(Vir: Lastni)

Iz zgornjega grafa je razvidno, da večina anketiranih meni, da so informacije od drugih oddelkov zadostne, vendar bi predlagali, da se poveča pretok informacij med oddelki.

16. Kako pogosto uporabljate orodja internega komuniciranja?

	DNEVNO	TEDENSKO	MESEČNO	LETNO	NIKOLI
INTERNO GLASILO	4	7	69	5	6
TELEFON	59	6	5	5	16
ELEKTRONSKA POŠTA	62	1	2	0	26
INTRANET PORTAL	46	10	7	1	27
VIDEOKONFERENCA	0	2	3	4	82
TELEFONSKA KONFERENCA	0	7	5	8	71
SESTANEK	6	25	20	18	22
DRUŽABNO SREČANJE	8	12	9	36	26
OGLASNA DESKA	29	34	15	0	13

Tabela 15: Pogostost uporabe orodij internega komuniciranja
(Vir: Lastni)



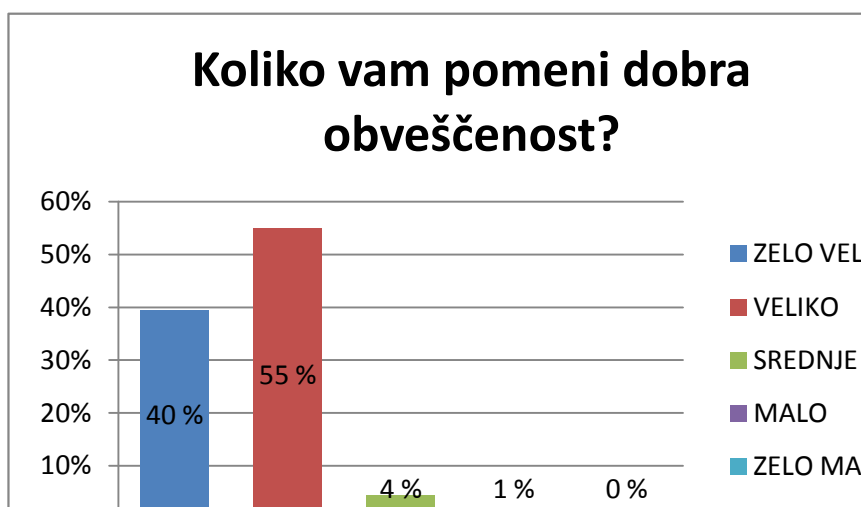
Slika 22: Pogostost uporabe orodij internega komuniciranja
(Vir: Lastni)

Iz zgornje tabele je razvidno, kako pogosto anketirani uporabljajo orodja internega komuniciranja. Najbolj pogosto se uporablja elektronska pošta, telefon in portal intranet, kdor pa nima dostopa do računalnika, najpogosteje pregleda oglasno desko. Čeprav ima večina zaposlenih dostop do računalnika, pa se delavci v proizvodnji pritožujejo, da je na oglasnih deskah premalo informacij. Zato predlagamo, da se vse informacije dajo tudi na oglasne deske.

17. Koliko vam pomeni dobra obveščенost v podjetju?

	Št.	Odstotek
ZELO VELIKO	36	40 %
VELIKO	50	55 %
SREDNJE	4	4 %
MALO	1	1 %
ZELO MALO	0	0 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 16: Koliko vam pomeni dobra obveščенost
(Vir: Lastni)



Slika 23: Koliko vam pomeni dobra obveščенost
(Vir: Lastni)

Na vprašanje, koliko jim pomeni dobra obveščенost v podjetju, je 55 % anketiranih odgovorilo, da veliko, 40 %, da zelo veliko, 4 % srednje, 1 % malo in 0 % zelo malo. Dobra obveščенost je zelo pomembna in tega se zaposleni v podjetju tudi zavedajo, saj to pripomore k dobremu poslovanju podjetja.

18. Katerih informacij po vašem mnenju najbolj primanjkuje v podjetju in od koga?

Na vprašanje, katerih informacij najbolj primanjkuje v podjetju in od koga je odgovorilo le nekaj vprašanih. Odgovori so bili naslednji:

- primanjkuje splošnih informacij o podjetju in o dogajanju v podjetju;
- informacije ki zajemajo več oddelkov, niso usklajene, vsak oddelek uveljavlja svojo težo in želeno informacijo;
- primanjkuje organizacijskih sprememb v vrhu podjetja;
- primanjkuje resničnih informacij;
- sprotno obveščanje preko oglasne deske;
- primanjkuje informacij od vodilnih in kaj se v podjetju dogaja;
- najbolj primanjkuje informacij od nadrejenih;
- primanjkuje informacij o tem, kako napredovati;

- nekateri povedo le slabe novice, če je bilo pa kaj dobro opravljeno, so pa tiho;
- primanjkuje informacij s poslovnega področja in o inovativni dejavnosti;
- primanjkuje informacij o pravilnem pristopu k nekaterim vrstam dela, npr. ob raznih spremembah, pri novo ustanovljenih firmah;
- najbolj primanjkuje informacij od direktorjev področij, in sicer informacij glede novih projektov in zadolžitev, povezanih s projekti;
- splošne informacije o delu, da veš kako poteka, kakšen je postopek, ne da izveš šele, ko je problem;
- primanjkuje povratnih informacij iz proizvodnje, montaže ... v razvoj. Odlična rešitev bi bila uvedba nekega »centralnega portala«, kjer bi bilo možno pogledati vse tekoče težave v proizvodnji in drugje;
- obrazložitev plačilne liste – računovodstvo, kriterij ocenjevanja – vodje oddelkov, pravočasno dobavljeni izdelki – nabava, predlagam, da se zaposleni v nabavi bolj potrudijo, da bodo polizdelki pravočasno dobavljeni, vodje morajo vsakemu razložiti kriterij ocenjevanja.

19. Kaj bi po vašem mnenju največ doprineslo k izboljšanju internega komuniciranja?

	Št.	Odstotek
Intenzivnejše pridobivanje povratnih informacij	9	10 %
Boljša organiziranost vodilnih	34	37 %
Dodatno izobraževanje o medsebojnem komuniciranju	5	5 %
Pravočasno pridobivanje informacij	43	47 %
Skupaj	91	100 %

Tabela 17: Kako izboljšati interno komuniciranje
(Vir: Lastni)



Slika 24: Kako izboljšati interno komuniciranje
(Vir: Lastni)

Na vprašanje, kaj bi po mnenju anketirancev največ doprineslo k izboljšanju internega komuniciranja, je 47 % vprašanih odgovorilo, da pravočasno pridobivanje informacij, 37 % jih meni, da bi bila to večja organiziranost vodilnih, 10 % meni, da intenzivnejše pridobivanje povratnih informacij in 5 % dodatno izobraževanje o komuniciranju. Dobro komuniciranje je za podjetje izredno pomembno, zato bi nadrejeni morali bolj motivirati zaposlene, da bi informacije krožile hitreje. S tem bi pripomogli k boljši poslovni uspešnosti podjetja.

7 POVZETEK UGOTOVITEV

Raziskava je pokazala, da se zaposleni v podjetju Domel zavedajo, da je komunikacija znotraj podjetja zelo pomembna in da je ključnega pomena za dobro poslovanje podjetja. Na splošno so zaposleni kar zadovoljni z internim komuniciranjem, nekateri menijo, da od nadrejenih ne dobivajo dovolj informacij, zato predlagamo več sestankov z nadrejenimi, kjer bi lahko vsak povedal svoje mnenje, opisal težave, ki nastajajo pri delu in nadrejeni bi morali večkrat posredovati informacije o tem, kaj se dogaja v podjetju.

Glede na lastna opažanja na delovnem mestu prodajne referentke v podjetju ocenjujemo, da informacije, ki so zelo pomembne za poslovanje podjetja, ne potekajo tako, kot bi morale oz. pridobimo informacijo od nekoga, ki sploh ni zadolžen za posredovanje. Ljudje, ki bi morali informacijo posredovati, to storijo prepozno. Zaposleni porabijo veliko časa za iskanje informacij, ki bi jih morali dobiti takoj, ko problem oz. težava nastane.

Če bi informacije potekale hitreje in po pravi poti, bi privarčevali, saj ravno nepravočasne informacije povzročajo ogromno stroškov. V današnjem času je pa zmanjševanje stroškov in dober izkoristek časa ključnega pomena.

7.1 PREDLAGANE REŠITVE

Za izboljšanje interne komunikacije v podjetju Domel, d. o. o., predlagamo naslednje:

- več krajših sestankov z nadrejenimi, kjer bi na kratko predstavili dogajanje v podjetju in delavci bi lahko povedali svoje težave;
- bolj ceniti dobro opravljeno delo in tudi pohvaliti oz. nagraditi za dobro opravljeno delo;
- občasno organiziranje izobraževanja o internem komuniciranju in o medsebojnih odnosih;
- večji poudarek bi morali dati pretoku informacij;
- čim bolj upoštevati neverbalno komunikacijo, saj se iz nje velikokrat lahko razbere, kaj človek misli o določeni zadevi;
- pravočasno posredovanje informacij, saj to zniža stroške.

8 ZAKLJUČEK

Podjetje, ki se zaveda, da so ravno dobro informirani zaposleni tisti, ki največ pripomorejo k uspešnosti in dobrim poslovnim rezultatom, je v večini primerov zelo uspešno.

V teoretičnem delu je bilo predstavljeno komuniciranje, definirano interno komuniciranje, opisane vrste internega komuniciranja in najpogostejše oblike komuniciranja v podjetjih. Namen raziskave je bil ugotoviti, kako poteka interno komuniciranje v podjetju Domel, d. o. o., in sicer med zaposlenimi ter med nadrejenimi in podrejenimi. Ugotavljali smo, ali so zaposleni zadovoljni s potekom informiranja. Na podlagi raziskave smo ugotovili, da se zaposleni v podjetju zavedajo, kako pomembna je dobra obveščенost znotraj podjetja, vendar menijo, da informacije ne pridejo pravočasno do tistega, ki jo potrebuje. Pritožujejo se tudi, da od nadrejenih ne dobijo dovolj informacij, kar je pa ključnega pomena za doseganje ciljev in vizije podjetja. Zaposleni, ki so zadovoljni in dobro obveščeni, so tudi dovolj motivirani za svoje delo in delajo po svojih najboljših močeh.

LITERATURA IN VIRI

- Kavčič, B. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
Tavčar, M. I. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi forum.
Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
Možina, Tavčar, Kneževič (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

<http://www.poslovni-bazar.si/?article=372&mod=articles>(2. 6. 2011)

Interno gradivo podjetja Domel, d.o.o.: Mozaik

<http://www.domel.si> (2. 6. 2011)

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Logo podjetja Domel, d. o. o.</i>	5
<i>Slika 2: Motor</i>	6
<i>Slika 3: Motor</i>	6
<i>Slika 4: Organizacijska shema</i>	7
<i>Slika 5: Temeljna načela v podjetju Domel, d. o. o.</i>	9
<i>Slika 6: Spol anketiranih</i>	13
<i>Slika 7: Starost anketirancev</i>	14
<i>Slika 8: Struktura anketiranih glede na izobrazbo</i>	14
<i>Slika 9: Vzdušje v podjetju Domel, d. o. o.</i>	15
<i>Slika 10: Potek vertikalne in horizontalne komunikacije</i>	16
<i>Slika 11: Pridobivanje informacij</i>	16
<i>Slika 12: Pravočasnost informacij</i>	17
<i>Slika 13: Ali dobite dovolj informacij za nemoteno delo</i>	18
<i>Slika 14: Kje izveste največ o dogodkih v podjetju</i>	18
<i>Slika 15: Ali vam je dovoljeno izraziti svoje mnenje</i>	19
<i>Slika 16: Ali ob dodelitvi naloge razumete zahtevano</i>	20
<i>Slika 17: Zadovoljstvo s potekom komunikacije</i>	20
<i>Slika 18: Komunikacija s sodelavci</i>	21
<i>Slika 19: Komunikacija z nadrejenimi</i>	22
<i>Slika 20: Pravočasnost informacij iz drugih oddelkov</i>	23
<i>Slika 21: Zadostnost informacij iz drugih oddelkov</i>	23
<i>Slika 22: Pogostost uporabe orodij internega komuniciranja</i>	24
<i>Slika 23: Koliko vam pomeni dobra obveščенost</i>	25
<i>Slika 24: Kako izboljšati interno komuniciranje</i>	26

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Spol anketiranih</i>	13
<i>Tabela 2: Starost anketirancev</i>	13
<i>Tabela 3: Struktura anketiranih glede na izobrazbo</i>	14
<i>Tabela 4: Vzdušje v podjetju Domel, d. o. o.</i>	15
<i>Tabela 5: Potek vertikalne in horizontalne komunikacije</i>	15
<i>Tabela 6: Pridobivanje informacij</i>	16
<i>Tabela 7: Pravočasnost informacij</i>	17
<i>Tabela 8: Ali dobite dovolj informacij za nemoteno delo</i>	17
<i>Tabela 9: Kje izveste največ o dogodkih v podjetju</i>	18
<i>Tabela 10: Ali vam je dovoljeno izraziti svoje mnenje</i>	19
<i>Tabela 11: Ali ob dodelitvi naloge razumete zahtevano</i>	19
<i>Tabela 12: Zadovoljstvo s potekom komunikacije</i>	20
<i>Tabela 13: Komunikacija s sodelavci</i>	21
<i>Tabela 14: Komunikacija z nadrejenimi</i>	22
<i>Tabela 15: Pogostost uporabe orodij internega komuniciranja</i>	24
<i>Tabela 16: Koliko vam pomeni dobra obveščенost</i>	25
<i>Tabela 17: Kako izboljšati interno komuniciranje</i>	26

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU DOMEL, D. O. O.

Moje ime je Zlatka Fujs in sem izredna študentka višješolskega študija, smer komercialist na višji strokovni šoli B&B. Vljudno Vas prosim za sodelovanje pri raziskavi o ugotavljanju internega komuniciranja v podjetju Domel, d. o. o. Anketa je anonimna in jo bom uporabila izključno za namene diplomskega dela.

Za sodelovanje in Vaš čas se Vam iskreno zahvaljujem!

1. **Spol:** M Ž

2. **Starost :**

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

3. **Izobrazba:**

- osnovnošolska
- poklicna
- srednja šola
- višja
- univerzitetna ali več

4. **Kakšno se vam zdi vzdušje v podjetju Domel, d.o.o.?**

ODLIČNO ZELO DOBRO DOBRO SLABO ZELO SLABO

5. **Ali menite, da potekata vertikalna komunikacija (med podrejenimi in nadrejenimi) in horizontalna komunikacija (med oddelki) v podjetju Domel ustrezno?**

DA NE

6. **Kako najpogosteje pridete do informacij, ki jih potrebujete za Vaše delo?**

PO URADNI POTI (od pristojnih) PREKO GOVORIC

7. **Ali se vam zdi, da dobite informacije pravočasno?**

DA NE

8. Ali dobite dovolj informacij za nemoteno delo?

DA NE

9. Kje izveste največ o dogodkih v podjetju?

- na sestankih
- na oglasni deski
- po elektronski pošti
- preko govoric
- preko pogovorov (nadrejeni – podrejeni)
- iz glasila

10. Ali Vam je dovoljeno izraziti svoje mnenje?

DA NE VČASIH

11. Ali ob dodelitvi naloge razumete zahtevano?

VEDNO REDKO NIKOLI

12. Ali ste zadovoljni s potekom komunikacije v podjetju med podrejenimi in nadrejenimi?

DA NE VČASIH

13. Kakšna je vaša komunikacija s sodelavci?

ODLIČNA ZELO DOBRA DOBRA SLABA ZELO SLABA

14. Kakšna je vaša komunikacija z nadrejenimi?

ODLIČNA ZELO DOBRA DOBRA SLABA ZELO SLABA

15. Ocenite ali so informacije, ki jih potrebujete od drugih oddelkov pravočasne in zadostne.

	PRAVOČASNE		ZADOSTNE	
OD VODSTVA	DA	NE	DA	NE
IZ RAČUNOVODSTVA	DA	NE	DA	NE

IZ KONTROLINGA	DA	NE	DA	NE
IZ UVOZA	DA	NE	DA	NE
IZ NABAVE	DA	NE	DA	NE
IZ PLANA	DA	NE	DA	NE
IZ PROIZVODNJE	DA	NE	DA	NE
IZ KONTROLE	DA	NE	DA	NE
IZ PRODAJE	DA	NE	DA	NE
IZ PROIZVODNJE	DA	NE	DA	NE
IZ MONTAŽE	DA	NE	DA	NE
IZ SKLADIŠČA	DA	NE	DA	NE
IZ INFORMATIKE	DA	NE	DA	NE
IZ TEHNOLOGIJE	DA	NE	DA	NE
IZ RAZVOJA	DA	NE	DA	NE

16. Kako pogosto uporabljate orodja internega komuniciranja?

	DNEVNO	TEDENSKO	MESEČNO	LETNO	NIKOLI
INTERNO GLASILO					
TELEFON					
ELEKTRONSKA POŠTA					
INTRANET PORTAL					
VIDEOKONFERENCA					
TELEFONSKA KONFERENCA					
SESTANEK					
DRUŽABNO SREČANJE					
OGLASNA DESKA					

17. Koliko vam pomeni dobra obveščenost v podjetju?

ZELO VELIKO VELIKO SREDNJE MALO ZELO MALO

18. Katerih informacij po vašem mnenju najbolj primanjkuje v podjetju in od koga?

19. Kaj bi po Vašem mnenju največ doprineslo k izboljšanju internega komuniciranja?

- intenzivnejše pridobivanje povratnih informacij
- večja organiziranost vodilnih
- dodatno izobraževanje o medsebojnem komuniciranju
- pravočasno pridobivanje in posredovanje informacij
- drugo _____

Hvala za sodelovanje!