

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

LEA KELEMINA

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU
LISCA D.D.**

Ljubljana, julij 2008

LEA KELEMINA

IZJAVA

Študentka Lea KELEMINA izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Jane ŽNIDARŠIČ, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. julij 2008

Podpis: _____

Kazalo

UVOD	1
1 INTERNO KOMUNICIRANJE KOT PODMNOŽICA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	1
1.1 Interno komuniciranje	2
1.2 Vrste internih komunikacij.....	3
1.2.1 Formalna in neformalna komunikacija	3
1.2.2 Horizontalna in vertikalna komunikacija	3
1.2.3 Medosebna in posredna komunikacija	4
2 OBLIKE KOMUNICIRANJA V PODJETJIH.....	4
2.1 Pisno in elektronsko komuniciranje	4
2.2 Ustno komuniciranje	4
2.3 Neverbalno komuniciranje	5
3 ANALIZA NOTRANJEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU LISCA D.D.	5
3.1 Predstavitev podjetja	5
3.1.1 Vizija	5
3.1.2 Poslanstvo.....	5
3.1.3 Proizvodni in prodajni program	5
3.1.4 Tržni položaj in prodaja	6
3.2 Najpogostejše oblike komuniciranja v Lisci d.d.	6
3.3 Raziskava internega komuniciranja v Lisci d.d.	8
3.3.1 Namen in cilj raziskave	8
3.3.2 Opis vzorca raziskave.....	8
3.3.3 Opis merskih instrumentov	8
3.3.4 Postopek zbiranja podatkov	8
3.3.5 Opis statistične obdelave podatkov	9
3.4 Diskusija rezultatov in implikacije.....	9
3.4.1 Povzetek ugotovitev	21
3.5 Predlogi	21
3.5.1 Ustvarjanje učinkovitega internega komuniciranja v podjetju.....	22
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE.....	1

Kazalo slik

Slika 1: Piramida komunikacijske odličnosti	3
Slika 2: Naslovnica internega glasila Ogledalo, 2008.....	8
Slika 3: Spol	9
Slika 4: Struktura zaposlenih po oddelkih.....	9
Slika 5: Rezultati trditve »zaposleni imajo dovolj natančna navodila za delo«.....	10
Slika 6: Rezultati trditve o možnosti posredovanja predlogov za izboljšavo	11
Slika 7: Rezultati trditve o možnosti vrednotenja rezultatov zaposlenih	11
Slika 8: Rezultati trditve »svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti«.....	12
Slika 9: Rezultati trditve v »komunikaciji z vodjo imate možnost povratne informacije«....	12
Slika 10: Rezultati trditve »generalnega direktorja dobro poznam«.....	13
Slika 11: Rezultati trditve v »novem internem glasilu Ogledalo vedno preberem vsebino«...	14
Slika 12: Rezultati trditve »informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govorice«	15
Slika 13: Rezultati trditve v »našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno«	15
Slika 14: Rezultati trditve »z vsebino internega glasila Ogledalo sem zadovoljen (izvem dovolj informacij)«.....	16
Slika 15: Rezultati trditve »srečanja direktorja z vsemi zaposlenimi mi veliko pomenijo (čutim pripadnost podjetju)«	17
Slika 16: Rezultati trditve »moj nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu«.....	17
Slika 17: Rezultati trditve »zaposleni imamo možnost izobraževanja in pridobivanja dodatnega znanja«	18
Slika 18: Rezultati trditve »najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nevoščljivost«.....	19

Kazalo tabel

Tabela 1: Struktura, področje delovanja, odgovornosti in pogostost delovanja timov v Lisci d.d.....	7
--	---

Kazalo prilog

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Rezultati anketnega vprašalnika vseh anketirancev skupaj.....	6
Priloga 3: Rezultati anketnega vprašalnika po posameznih oddelkih v podjetju.....	16
Priloga 4: Prikaz rezultatov srednjih vrednosti mediana (mean) , modus (mode), standardni odklon (Std. Deviation)	41
Priloga 5: Slovar angleških izrazov.....	44

UVOD

»Kot lahko železo izostri železo, lahko tudi človek izostri človeka, tudi s komuniciranjem« (Quirke, 2000, str. 1).

Podjetja se zavedajo ali pa se morajo zavedati, da je sporazumevanje z zaposlenimi pomembno. Pri tem je potrebno zaposlene »vzeti s seboj« in ne puščati »za seboj« (Quirke, 2000, str. 123). Okolice nas sili v nenehne spremembe, tem pa moramo slediti tudi v internem komuniciranju. Torej, če želijo podjetja ostati »fit« na področju komuniciranja z zaposlenimi, ga morajo vzdrževati kot športnik vzdržuje kondicijo, da je uspešen na svojem področju.

Za raziskavo notranjega komuniciranja sem si izbrala znano slovensko tekstilno podjetje Lisca d.d. – modna oblačila iz Sevnice. Lisca d.d. proizvaja spodnje perilo, kopalke, spalna oblačila in bluže. V tako velikem podjetju je še kako potrebna dobra komunikacija.

Cilj diplomskega dela je preučiti, kako zaposleni komunicirajo med seboj. Prikazujem, kako poteka komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi in med oddelki, ali je slednja uspešna, ali daje dovolj dobre rezultate, kako so s komuniciranjem zadovoljni zaposleni, katera orodja najpogosteje uporabljajo pri komuniciranju. Ob tem pa predlagam možnosti, ki lahko omogočijo izboljšave v podjetju.

Moj namen pa je dobiti rezultate, ki bodo vodstvu osnova za izboljšave in za odpravljanje morebitnih kritičnih točk.

K raziskavi sem pristopila z anketnim vprašalnikom, ki sem ga razdelila med zaposlene v podjetju. Strinjanja ali nestrinjanja z navedenimi trditvami dajejo odgovore, ali je komuniciranje dobro, uspešno, ali prinaša zadovoljstvo med sodelavci.

Moja diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi, krajši del, je teoretični del o internem, notranjem, organizacijskem komuniciranju. Drugi del, na katerega sem se bolj osredotočila, pa je precej daljši. Na začetku vsebuje opis podjetja, v katerem sem preučevala interno komuniciranje, nato pa predstavljam konkretne rezultate anketnega vprašalnika. Na koncu podajam nekaj učinkovitih predlogov za komuniciranje v podjetju, ki jih uporabljajo tudi že drugod po svetu.

1 INTERNO KOMUNICIRANJE KOT PODMNOŽICA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji (Kavčič, 2000, str. 1). Komuniciranje pomeni posredovati informacije, je sredstvo za izmenjavo informacij. Poslovno komuniciranje pa pomeni komuniciranje, ki se nanaša na poslovanje organizacije, na takšen način, da lahko zasleduje cilje podjetja. Sestavine komunikacijskega sistema so pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 51).

Poznamo več vrst komuniciranja, in sicer interno, eksterno, krizno, tržno, multimedijsko. V nadaljevanju diplomskega dela preučujem interno komuniciranje.

Podjetja trošijo veliko denarja za trženjsko komuniciranje in oglaševanje. Slednje je sicer zelo pomembno, saj pomaga graditi blagovno znamko. Tudi druge oblike komuniciranja, ko komuniciramo z vlagatelji, vladnimi inštitucijami, odnosi z mediji, sodelavci nesporno doživljajo mnogo pozornosti (Gruban, 2005, str. 1). Vendar vse te številne oblike bodo uspele le, če bodo tisti, ki jim je sporočilo namenjeno, razumeli in podprli ta sporočila ter delovali skladno z njimi. To pa pomeni, da so zaposleni in komuniciranje z njimi izjemno pomemben dejavnik, ki mu je potrebno posvetiti vse več pozornosti.

1.1 Interno komuniciranje

Interno komuniciranje, z drugimi besedami organizacijsko ali notranje komuniciranje, je izmenjava informacij, idej in občutkov v vertikalni in horizontalni smeri v podjetju (Berlogar, 1999, str. 71). Komunikacija se od podjetja do podjetja razlikuje in je odvisna od organizacijske kulture.

Namen internega komuniciranja je predvsem zaposlene informirati o dogajanjih v podjetju in jim hkrati prisluhniti (Jazbec, 2007, str. 35). Pod namen komuniciranja lahko dodamo tudi razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov in identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Cilj internega komuniciranja je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar lahko nato ugodno vpliva na celotno podjetje (Mumel, Buneto, & Virt, 2006, str. 361).

Notranje komuniciranje mora biti med zaposlenimi za vsako podjetje različno načrtovano in izpeljano. V vsakem podjetju so raznoliki zaposleni in za te je potreben različen pristop. Dejavniki, ki se pri tem upoštevajo, so: tip podjetja, velikost podjetja, organizacijska kultura, vodstvena struktura, finančni resursi, zaposleni in stabilnost oz. spremenljivost okolja podjetja (Mumel, et. al, 2006, str. 362). Je pa dejstvo, da je pri komuniciranju pomembno najti primeren način dajanja informacij, njihovo količino in pravočasnost – ravno v tem vrstnem redu (Markič, 2007, str. 62).

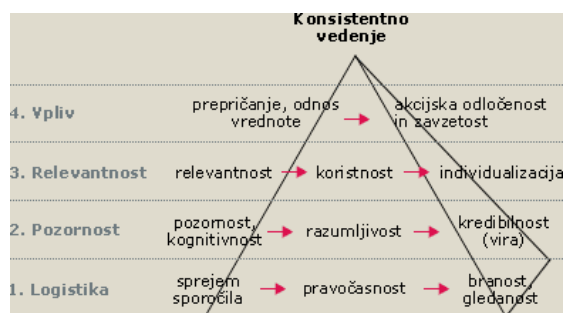
Komunikacijsko odličnost lahko podjetja dosežejo, če upoštevajo tako imenovano komunikacijsko piramido odličnosti. Piramida ima temelje v sloviti Maslowi hierarhiji potreb – dokler ne zadovoljimo potrebe nižjega ranga, je nemogoče pričakovati, da nam bo uspelo doseči cilje višjega ranga. Na vrhu piramide se nahaja cilj s konsistentno vedenjskimi učinki. Piramido komunikacijske odličnosti, prikazana na Sliki 1 na strani 3, sestavljajo štiri ravni:

- najnižja raven je logistična raven (1),
- sledi ji raven pozornosti (2),
- nato raven relevantnosti (3)
- in kot zadnja – najvišja raven vplivnosti komunikacij (4).

Popoln nadzor je možno doseči le na prvi *logistični* ravni, saj praviloma lahko zagotovimo le, da bo zaposleni dobil sporočilo in da bo to pravočasno.

Brez vsega tega je prehod na višjo raven piramide, na raven *pozornosti* otežen. Od tu naprej pa je proces precej zapleten in jamstev za komunikacijsko odličnost pravzaprav ni več. Vse je le še v tem, ali bodo managerji, vodje znali zbuditi pozornost – je sporočilo zaposlene zainteresiralo, je razumljivo. Na tej stopnji je opaziti, da zaposleni ni na isti ravni razmišljanja kot manager, saj ta pogosto sliši le tisto, kar želi slišati, in se ne zaveda, da sta pozornost in interes zaposlenih večkrat zelo drugačna od vodstva podjetja. Zato te ovire ni mogoče preskočiti, če ni narejenega skrbnega komunikacijskega načrta. Tudi tretja raven piramide, raven *relevantnosti*, je zahtevna, saj se zaposleni v zvezi z mnogimi sporočili, ki jih prejmejo, nato pogosto sprašujejo: »Kaj imam pa jaz od tega? Bom imel manj težav? Bom napredoval?« Končni vpliv komunikacijskega sporočila je zagotovljen, če na četrti ravni – *vpliv* znamo doseči večjo zavzetost, mobilizacijo in energijo sodelavcev; spremembo vedenja v prid akciji (Gruban, 2005, str. 2, 3).

Slika 1: Piramida komunikacijske odličnosti



Vir: B. Gruban, *Strateško upravljanje internih komunikacij*, 2005, str. 2.

1.2 Vrste internih komunikacij

1.2.1 Formalna in neformalna komunikacija

Formalno komuniciranje poteka preko uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji (Berlogar, 1999, str. 115). Hierarhija v organizaciji povzroča nastanek določenih odnosov med zaposlenimi. Ti se lahko razvijejo na horizontalni ravni med posameznimi oddelki ali vertikalno, med nadrejenimi in podrejenimi. Neformalna komunikacija je ponavadi tam, kjer so odnosi med zaposlenimi neformalni, kjer ni napisanih pravil, ni hierarhije odnosov. Formalna komunikacija pa nastaja med formalnimi odnosi med zaposlenimi. Neformalna komunikacija nastaja ponavadi iz radovednosti, medsebojne privlačnosti zaposlenih (Berlogar, 1999, str. 122). Neformalna komunikacija so lahko govorice, ki jih ni dobro zanemariti, predvsem nadrejeni ne, saj govorice prinašajo najbolj udarna in najpomembnejša dogajanja v posameznem podjetju.

1.2.2 Horizontalna in vertikalna komunikacija

Vertikalna komunikacija se vrši predvsem, ko nekdo z višjo avtoriteto sporoča podrejenemu določene informacije (različni položaji na hierarhični lestvici) (Ober, 2003, str. 14), medtem ko se horizontalna komunikacija vrši med posameznimi oddelki na isti hierarhični lestvici. Horizontalna komunikacija pomaga, da zaposleni delijo informacije in koordinirajo pri nalogah (Thill & Bovee, 2005, str. 13).

1.2.3 Medosebna in posredna komunikacija

Medosebna komunikacija je način sporočanja informacij višjega managementa k zaposlenim. Medosebna komunikacija je bolj spontana in prepričljiva. Tehnika medosebne komunikacije je lahko kratek sestanek, izobraževanje (Možina et al., 2004, str. 25). Posredna komunikacija pa je način podajanja informacij zaposlenim preko različnih medijev, bodisi internih časopisov, posebnih publikacij za zaposlene, elektronske pošte (Možina et al., 2004, str. 26).

2 OBLIKE KOMUNICIRANJA V PODJETJIH

2.1 Pisno in elektronsko komuniciranje

Pisno komuniciranje je komunikacija, kjer so nosilci sporočila napisani znaki (Kavčič, 2004, str. 87). S pisnim komuniciranjem želimo doseči informiranje, prepričanje ali sodelovanje. Pri elektronskem komuniciranju pa za prenos glasu ali pisave uporabljamo elektronska sredstva (računalnike, mreže itd.) (Kavčič, 2000, str. 48). Med pisne oblike v podjetju lahko uvrstimo veliko sporočil. Ta so:

- *Interna glasila*: vsako podjetje ima lahko glasilo, časopis, s katerim zaposlenim sporoča najpomembnejša dogajanja, ki so se zgodila ali pa se še bodo zgodila; ponavadi je glasilo razdeljeno vsem zaposlenim.
- *Nabiralnik predlogov*: z nabiralnikom predlogov želi vodstvo svoje zaposlene vključiti v sam proces delovanja organizacije na tak način, da zaposleni izrazijo želje, težave, predloge za izboljšavo v sam nabiralnik.
- *Oglasna deska*: na oglasno desko so pripeta najnovejša javna obvestila, ki so pomembna za zaposlene. Ponavadi se na oglasnih deskah najdejo tudi kakšna obvestila, ki ne spadajo v okvir podjetja, temveč izven, naprimer krvodajalske akcije, prodam – kupim, voščila, oglasi, vabila na razne prireditve itd.
- *Elektronska pošta (angleško e-mail)*: je oblika elektronskega komuniciranja, s katerim si ljudje, ki niso v neposrednem stiku, s pomočjo računalnika izmenjujejo sporočila. E-pošta je ena izmed najbolj uporabljenih internetnih storitev (Mihaljčič, 2006, str. 59).

2.2 Ustno komuniciranje

Ustno komuniciranje je dopolnilo ali nadomestilo za pisno komuniciranje (Kavčič, 2000, str. 151). Glavne vrste ustnega komuniciranja so naslednje:

- *Poslovni razgovor*: je razgovor, ki vključuje dva ali več prisotnih, ki predstavljajo dve ali več strank. Vsebina pogovora je poslovno dogajanje (Kavčič, 2000, str. 192).
- *Letni, polletni, tedenski sestanki*: ko se sestane skupina zaposlenih, ki o nečem razpravlja, sklepa ali poroča z namenom doseči nek cilj (Baguley, 1994, str. 88).
- *Predstavitve*: nastop managerja pred velikim številom ljudi. Predstavitve so lahko namenjene informiranju ali pa vplivanju na zaposlene (Mihaljčič, 2006, str. 85).
- *Telefonski pogovor*: pomeni obliko posrednega ustnega komuniciranja dveh oseb. Telefon je komunikacijski kanal, ki omogoča pogovor na daljavo (Kavčič, 2004, str. 151, 152). Telefon ali mobitel je eden najpogostejših nadomestkov za osebne poslovne stike in pisno komuniciranje (Mihaljčič, 2006, str. 46).

- *Izobraževanje*: izobraževanje ima namen zadovoljiti cilje organizacije, kot na primer izboljšati storitev in neposredni odnos s potrošniki. Drug namen pa je zadovoljiti razvojne potrebe zaposlenih (Možina et al., 2004, str. 26).

2.3 Neverbalno komuniciranje

V podjetju poteka tako verbalno kot neverbalno komuniciranje. Velika napaka je, če se podjetja osredotočajo zgolj na izgovorjene besede. Neverbalna komunikacija je sestavljena iz govornice telesa (drža, gibi, usmerjenost), mimike (čelo, lica, brada, obrvi), očesnega stika (pogled, zenice, očesne mišice), govora (hitrost, ritem, jakost in barva glasu, smeh), gestikulacije (govornica rok, velike in male poteze), dotikov, oblačenja, vedenja v prostoru in času, zunanjega konteksta (zunanje okoliščine med komuniciranjem) (Brajša, 1994, str. 56).

3 ANALIZA NOTRANJEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU LISCA D.D.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje LISCA se je razvilo iz majhne obrtne delavnice, v kateri so bile zaposlene tri delavke, ki so oblačile gumbe ter popravljale, krpale nogavice. V letu 1955 je iz obrtne delavnice nastalo podjetje, ki je doživelo hiter napredek in širitev. Danes deluje LISCA kot delniška družba z znanim lastnikom. Obseg prodaje izdelkov pod lastno blagovno znamko nenehno raste in obsega za leto 2007 90 % celotne prodaje. Njihova osnovna dejavnost je izdelovanje perila, kopalk, ženskih bluz in spalnega programa.

3.1.1 Vizija

Postati hočemo uveljavljen ponudnik ženskega perila, kopalk in bluz v evropskem prostoru, upoštevajoč vse mednarodne standarde in merila evropske poslovne odličnosti. Razumemo žensko, ji sledimo v njenih željah in potrebah in ji z izdelki Lisce naredimo življenje še lepše in prijetnejše.

3.1.2 Poslanstvo

Naše poslanstvo je s kakovostnim, modnim in funkcionalnim perilom, kopalkami in bluzami, ki se odlično prilegajo ženskemu telesu, poudarjati lepoto in na ta način omogočati ženskam, da so lepe, privlačne in samozavestne skozi vso življenjsko obdobje.

3.1.3 Proizvodni in prodajni program

Program perila

Perilo blagovne znamke LISCA je na številnih trgih že postalo sinonim za izvirne kreacije, modnost, visoko kakovost materialov in izdelave ter vrhunsko prileganje perila ženskemu telesu. Zaradi celovitosti njihove ponudbe perila segajo po njem tako mlada dekleta kakor tudi starejše potrošnice. Da bi zadovoljili tako širok krog potrošnic, je kolekcija perila blagovne znamke Lisca sestavljena iz naslednjih linij: Lisca Selection, Lisca Fashion, Lisca Classic, Lisca Aktive, Lisca Natural. Blagovna znamka Cheek by Lisca pa je namenjena modno osveščenim mlajšim ženskam. Modeli so posebej oblikovani za potrebe mlajših potrošnic, ki izžarevajo akcijo in živahnost, ki želijo biti drzne, simpatične in oblečene po zadnji modi.

Program kopalk

Kolekcija kopalk za posamezno leto obsega vključno z vsemi dodatki za plažo in prosti čas preko 200 modelov. Razdeljena je v skupine za potrošnice z različnimi željami in potrebami v različnih življenjskih obdobjih. Tudi tu so artikli razvrščeni v linije: Linija FASHION, Linija YOUNG, Linija CLASSIC, Linija ACTIVE, kopalke za moške, kopalke za otroke.

Program bluz

Sezonska kolekcija bluz zajema okrog 80 artiklov. Vsako sezono so zasnovani barvni sklopi, ki se tematsko dopolnjujejo. Barvni skopi so oblikovani po dobavnih rokih.

Spalni program

V veliki meri se stilsko, barvno navezuje na kolekcije perila blagovnih znamk Cheek by Lisca in Lisca.

3.1.4 Tržni položaj in prodaja

LISCA prodaja svoje izdelke na številnih evropskih trgih – od domačega, slovenskega trga, do hrvaškega, makedonskega, češkega, ruskega, grškega, turškega in slovaškega trga ter do trgov, kakršni so nemški, italijanski, avstrijski, nizozemski, švicarski, belgijski, danski, finski in švedski trg.

3.2 Najpogostejše oblike komuniciranja v Lisci d.d.

V tako velikem in perspektivnem podjetju, kot je Lisca, najdemo vse oblike komuniciranja, pisnega, elektronskega in ustnega. V Lisci so zelo pomembni mesečni, tedenski, letni, polletni sestanki. V samem podjetju je zelo pomembno timsko delo. V Lisci sta dve pojavniki obliki formalnih *vertikalnih* timov. Prvi tip je tipičen formalni vertikalni tim. To je redni 14-dnevni kolegij generalnega direktorja, katerega redni člani so: svetovalka generalnega direktorja, direktor prodaje, direktor razvojnega področja, direktor preskrbe izdelkov, direktor logistike, finančni direktor, direktor preskrbe nabave, vodja AOP in vodja splošne službe. Kolegij generalnega direktorja obravnava in ukrepa pri zadevah, ki so ključne za poslovanje podjetja: razvoj kolekcij, prodaja izdelkov, optimalna preskrba izdelkov in zagotavljanje virov.

Naslednja pojavniki oblika formalnega vertikalnega tima so tedenski kolegiji direktorjev področja. Na teh kolegijih obravnavajo in ukrepajo pri zadevah, ki so ključne za delovanje posameznega področja. Sklepi in ukrepi teh kolegijev se uskladijo na kolegiju generalnega direktorja in tako postanejo obvezujoči za izvajanje.

Na drugi strani pa formalni timi delujejo *horizontalno*. Iz Tabele 1 na strani 7 je razvidno, da so to timi za usklajevanje razvoja, prodaje in preskrbe izdelkov, ki se prav tako srečujejo na sklicanih sestankih.

Tabela 1: Struktura, področje delovanja, odgovornosti in pogostost delovanja timov v Lisci d.d.

Nivo koordinacije	Obdobje	Nosilec koordinacije	Udeleženci
Medfunkcijsko, preskrbe izdelkov glede na možnosti prodaje	Letno	Generalni direktor	Programski vodja BZ Lisca, programski vodja BZ Cheek, direktor preskrbe, direktor razvoja
Medfunkcijsko, preverjanje možnosti preskrbe izdelkov glede na možnosti prodaje (preverjanje letnih izhodišč)	Kvartalno	Generalni direktor	Programski vodja BZ Lisca, programski vodja BZ Cheek, direktor preskrbe, direktor razvoja, vodja usklajevanja planov prodaje
Medfunkcijsko, preverjanje možnosti preskrbe izdelkov glede na možnosti prodaje	Operativno	Vodja usklajevanja planov prodaje	Direktor logistike, vodja planiranja preskrbe proiz., vodje prodaj, vodja razvoja, vodja preskrbe
Usklajevanje kolekcij	Tedensko	Direktor razvoja	Programski vodje vseh programov, kreatorji vseh programov in BZ, konstruktorji vseh programov

Vir: Interno gradivo podjetja Lisca d.d.

Poleg naštetih sestankov imajo v Lisci d.d. vsak mesec še kolegij direktorja, ki ga sestavlja 11 ljudi, kolegij trženja (7 ljudi) in kolegij proizvodnje s prav tako sedmimi ljudmi. Vsak teden se sestane 9 zaposlenih na t.i. sestanku usklajevanja plana in prodaje ter marketinga in sestanku s sedmimi zaposlenimi, kjer se dogovarjajo o razvoju in preskrbi. Vsak teden je tudi usklajevalni sestanek razvoja, in sicer med programi, blagovnimi znamkami (12 ljudi). Tri- do petkrat na sezono pa so t.i. predstavitveni sestanki kolekcij med razvojem in prodajo (Interni podatki podjetja Lisca d.d., 2008).

Poleg sestankov se v Lisci množično uporablja elektronska pošta. Zaposleni na dan prejmejo več kot 20 e-pošte.

V Lisci vsake 3 mesece izide interno glasilo z imenom Ogledalo (Slika 2 na strani 8). Z njim želi vodstvo redno in pravočasno obveščati vse zaposlene. Ogledalo prejmejo vsi zaposleni. V njem lahko preberejo nagovor generalnega direktorja, kakšno je stanje prodaje izdelkov, kateri bodo novi prodajni programi, o raznih ekskurzijah, dogodkih, zanimivostih, posodobitvah, izobraževanju, aktualnih dogodkih, ki so kakor koli povezani z Lisco in zaposlenimi.

Slika 2: Naslovnica internega glasila Ogledalo, 2008



Vir: Interno gradivo podjetja Lisca d.d.

3.3 Raziskava internega komuniciranja v Lisci d.d.

3.3.1 Namen in cilj raziskave

V podjetju Lisca d.d. sem uporabila anketo kot vir pridobitve podatkov. Z anketnim vprašalnikom sem želela ugotoviti, kako zaposleni komunicirajo med seboj. Rezultati bodo služili za izboljšave in za odpravljanje morebitnih kritičnih točk ali pa bodo potrditev, da je komuniciranje v Lisci d.d. kvalitetno in uspešno. Le to bo vodilo k še večjemu zadovoljstvu zaposlenih in s tem še k boljšim uspehom podjetja.

3.3.2 Opis vzorca raziskave

Vzorec raziskave je obsegal 113 zaposlenih v podjetju Lisca d.d.. Anketirala sem 4 zaposlene v *vrhnjem managementu*. To so bili direktorji služb, managerji področij. Nato sem anketirala *srednji management*, kamor sem uvrstila vodje oddelkov, kreatorje. Teh je bilo 15. Sledil je *nižji management*, to so komercialisti, referenti, konstruktorji, delovodje. Teh je bilo 31. Med preučevani vzorec pa sem vzela tudi *zaposlene v proizvodnem obratu, kontroli, skladišču*. Teh je največ, zato je bilo anketiranih večje število oseb, to je 38. Kot zadnji pa so *neopredeljeni*, teh je 25.

3.3.3 Opis merskih instrumentov

Za merski instrument sem uporabila vprašalnik (Priloga 1), ki je sestavljen iz dveh delov. Prvi del je vsebuje 13 vprašanj, kjer so se anketiranci opredelili, kako se z določeno trditvijo strinjajo ali ne strinjajo. Merska lestvica vsebuje naslednje možnosti: 1 »sploh se ne strinjam«, 2 »deloma se strinjam«, 3 »niti ne niti da«, 4 »večinoma se strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Sledi 5 vprašanj, kjer se je bilo potrebno ponovno opredeliti s strinjanjem ali nestrinjanjem s trditvijo oziroma vprašanjem.

3.3.4 Postopek zbiranja podatkov

Vprašalnik sem razdelila med zaposlene v podjetju Lisca d.d.. Najprej so vprašalnik v roke dobili vodje, nadrejeni oddelkov v podjetju. Ti pa so jih naključno razdelili določenemu številu zaposlenih. Zaposleni so anketo oddali vodjem, ti pa so zbrane ankete oddali na dogovorjeno mesto, kjer sem jih prevzela.

3.3.5 Opis statistične obdelave podatkov

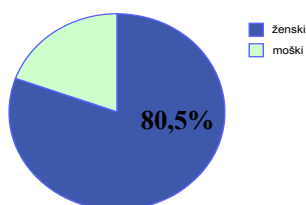
Podatke sem statistično obdelala s programom SPSS 13.0 for Windows. Po vnosu podatkov sem izpeljala analizo. Najprej so me zanimali rezultati odgovorov vseh anketiranih skupaj, nato pa še posebej rezultati po oddelkih. Rezultate sem prikazala s frekvenčno porazdelitvijo, ki kaže pogostost vrednosti, ki jih je zavzela posamezna spremenljivka. Rezultate sem tudi grafično prikazala. Vsako trditev sem analizirala in podala svoj komentar.

3.4 Diskusija rezultatov in implikacije

Spol

Vseh anketirancev je bilo 113. Od tega je bilo anketiranih 91 žensk, kar znaša 80,5 %, in 22 moških, kar je 19,5 % (Slika 3).

Slika 3: Spol

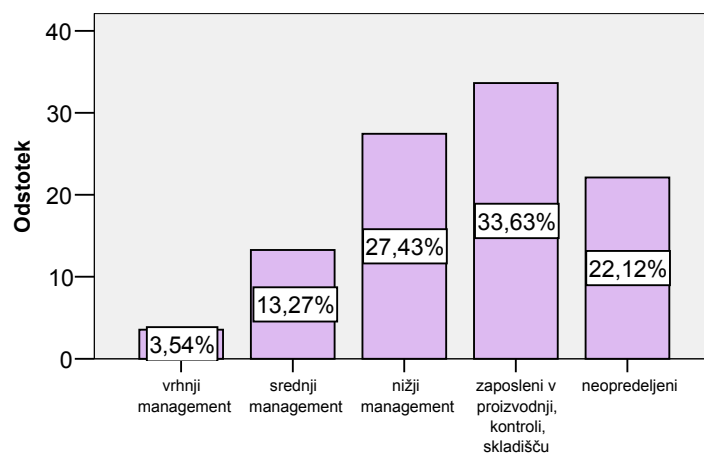


Vir: Lastna raziskava, 2008.

Nivo v podjetju

Zaposlene sem razdelila v 4 oddelke, in sicer v vrhnji management, to so bili 4 anketiranci (3,5 %), srednji management, 15 anketirancev (13,3 %), nižji management, 31 anketiranih (27,4 %), ter zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču, 38 anketirancev (33,6 %). Ker se nekateri anketiranci niso želeli opredeljevati (verjetno niso verjeli v anonimnost ankete), sem bila primorana dodati novo skupino anketiranih, ki sem jih poimenovala neopredeljeni. Teh je bilo 25 (22,1 %) (Slika 4). Lahko bi jih sicer izločila, vendar sem se odločila, da ostanejo, saj so lahko dober kazalnik realnega stanja v podjetju.

Slika 4: Struktura zaposlenih po oddelkih



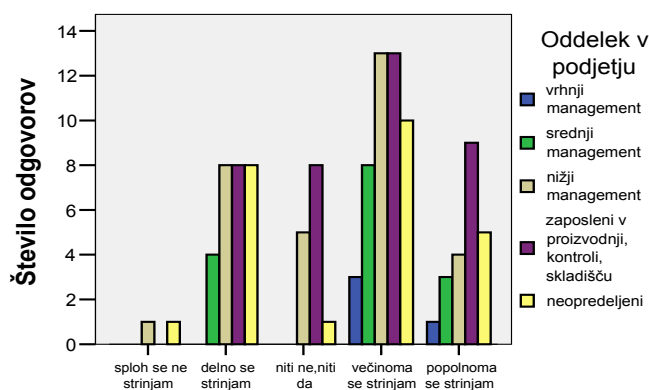
Vir: Lastna raziskava, 2008.

1. Zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo (veste kaj, do kdaj morate narediti, poznate potek izvajanja naloge).

Nadrejeni komunicirajo s svojimi podrejenimi tako, da jim posredujejo navodila za delo. Poznavanje navodil za delo je v podjetju ključnega pomena, saj le natančno posredovana navodila za delo omogočajo zaposlenim, da opravijo svoje delo dobro ter da poslovni proces v podjetju teče nemoteno. Vsi oddelki se večinoma strinjajo, da imajo natančna navodila za delo. Za odgovor »večinoma se strinjam« se je opredelilo kar 41,6 %. Slabih 20 % vseh zaposlenih se je s to trditvijo »popolnoma strinjalo«. Slabih 25 % pa se jih le delno strinja, da imajo natančna navodila. Le slaba 2 odstotka sta to trditvev zanikala (Priloga 2, Priloga 3).

Nekaj zaposlenih iz proizvodnje, neopredeljeni in nižji management pravijo, da temu ni tako (Slika 5). Vendar gre za zelo majhen odstotek (Priloga 2, Priloga 3).

Slika 5: Rezultati trditve »zaposleni imajo dovolj natančna navodila za delo«



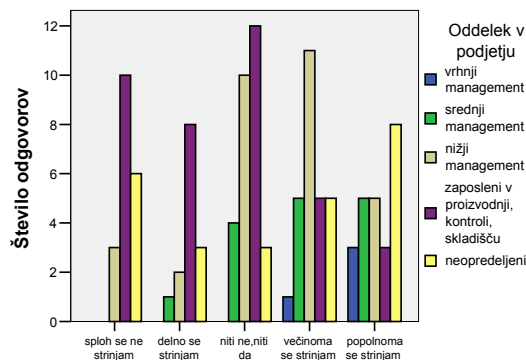
Vir: Lastna raziskava, 2008.

2. Zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju.

Možnost posredovanja predlogov, idej je lahko zelo koristna za podjetje in za zaposlene, saj se tako čutijo pomembnejše. Večina anketiranih se je odločila, da predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju lahko posreduje. Slabih 26 % vprašanih se ne more opredeliti. Ne smemo pa zanemariti, da se je 17 % anketirancev opredelilo za odgovor »sploh se ne strinjam«.

Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču so mnenja, da ne morejo posredovati predlogov za izboljšavo. Tudi nekateri med neopredeljenimi se s tem strinjajo, nekateri iz te skupine pa se vseeno strinjajo, da je predloge možno izraziti. Nižji management lahko predlaga novosti, spremembe, ki bi podjetju koristile. Kar nekaj vprašanih iz proizvodnje, kontrole, skladišča in nižji managerji so mnenja, da je to enkrat možno, drugič ne (Slika 6 na strani 11). Vodstvo mora omogočiti zaposlenim možnost posredovanja idej, predlogov (Priloga 2, Priloga 3).

Slika 6: Rezultati trditve o možnosti posredovanja predlogov za izboljšavo

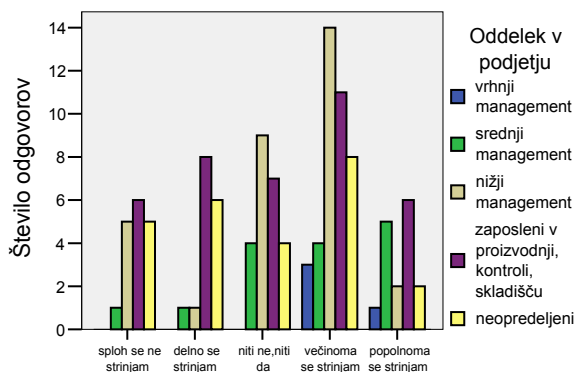


Vir: Lastna raziskava, 2008.

3. Zaposleni se lahko z vašim nadrejenim pogovarjate o vaših rezultatih in vrednotenju le-teh.

S trditvijo, da se zaposleni z nadrejenim lahko pogovarjajo o doseženih rezultatih in vrednotenju le-teh, se večina vprašanih večinoma (35 %) in popolnoma (14 %) strinja. 15 % anketiranih pa se s to trditvijo sploh ne strinja. Vrhni management, ki je v samem vrhu in je vedno v neposrednem stiku z generalnim direktorjem, pravi, da so pogovori o rezultatih, uspehih z generalnim direktorjem, ki je njihov nadrejeni, možni. Tudi ostali oddelki so v večini takega mnenja. Zopet pa se pojavlja določen odstotek vprašanih iz proizvodnje, nižjega managementa in neopredeljenih, ki pravijo, da pogovor o rezultatih ni možen (Slika 7) (Priloga 2, Priloga 3).

Slika 7: Rezultati trditve o možnosti vrednotenja rezultatov zaposlenih



Vir: Lastna raziskava, 2008.

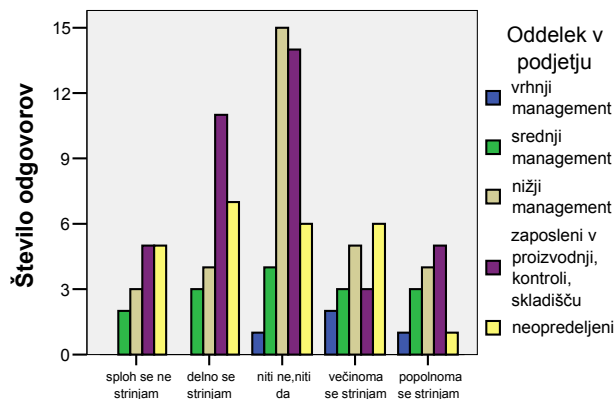
4. Svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti.

Napetost slabo vpliva na delovanje vsakega posameznika. Večina anketiranih (35 %) se pri trditvi, da lahko izrazi mnenje brez občutka napetosti, ni znala opredeliti. Pri izražanju mnenja še vedno 13 % anketiranih čuti napetost.

Večina neopredeljenih in zaposlenih v skladišču, proizvodnji in kontroli se s to trditvijo le delno strinja. Večina neopredeljenih in zaposlenih v proizvodnji pa tudi nekaj iz nižjega in srednjega managementa se bolj nagiba k odgovorom »deloma se strinjam« in »sploh se ne strinjam«. Verjetno se prav zaradi tega nekateri niso hoteli opredeljevati, v katerem oddelku

delajo (Slika 8). Na tem mestu je potrebno ukrepati. Naj zaposleni vedo, da so vodje pripravljeni na odkrit pogovor, da se zaposlenim ne bo nič zgodilo, če bodo izražali svoja mnenja. Eden izmed možnih predlogov bi bil nabiralnik predlogov, ki ga navajam tudi v nadaljevanju dela (Priloga 2, Priloga 3).

Slika 8: Rezultati trditve »svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti«



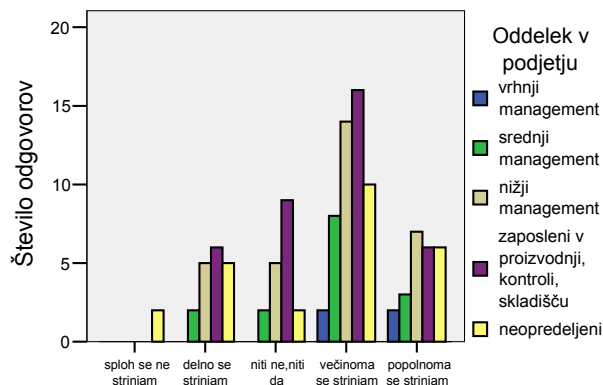
Vir: Lastna raziskava, 2008.

5. V komunikaciji z vodjo imate možnost povratne informacije.

V vsakem podjetju je pomembno, da dobijo vsi zaposleni povratne informacije o svojem delu. To je pomembno zato, da zaposleni vidijo, kako prispevajo k zadovoljevanju ciljev podjetja in k povečanju uspešnosti podjetja. Vidijo tudi, da ustvarjajo neko dodano vrednost podjetja. Večina anketiranih se strinja, da imajo možnost povratne informacije v komunikaciji z vodjo. Le slaba 2 odstotka vprašanih pravita, da nimajo možnosti povratne informacije. Rezultati te trditve so zelo pozitivni, kar je zelo dobro za podjetje in za zaposlene.

Večinoma in popolno strinjanje večine izmed vseh oddelkov je, da imajo povratne informacije o svojem delu. Zanimivo je, da so edini, ki trditve zanikajo, nekateri neopredeljeni (Slika 9) (Priloga 2, Priloga 3).

Slika 9: Rezultati trditve v »komunikaciji z vodjo imate možnost povratne informacije«



Vir: Lastna raziskava, 2008.

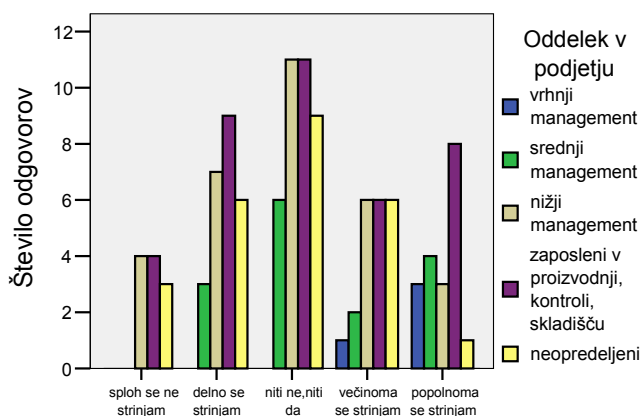
6. Generalnega direktorja podjetja dobro poznam.

Če v podjetju zaposleni dobro poznajo direktorja, je to za podjetje znak, da direktor dobro komunicira z zaposlenimi, se jim zna približati, zaposleni mu lažje zaupajo. Le 16 % vprašanih dobro pozna generalnega direktorja. S trditvijo se ni strinjalo 10 %, delno pozna direktorja 22 % vprašanih. 33 % pa je bilo namenjenih odgovoru »niti ne niti da«. To pomeni, da mogoče direktorja poznajo le po imenu, da se je redko kdo z njim srečal ali osebno pogovarjal. Prevelika nedostopnost direktorja ni nikoli dobra, že zato ne, ker vzbuja negativno mnenje zaposlenih.

Generalnega direktorja ne poznajo nekateri zaposleni v nižjem managementu, del proizvodnje, kontrole in skladišča ter neopredeljeni. Direktor se bo moral približati zaposlenim, morda tako, da se bo vsaj nekajkrat tedensko sprehodil po tovarni, odšel z zaposlenimi na sindikalni izlet. Ena možnost so tudi skupne igre kolektiva, tako imenovani »team building«, kjer zaposleni skupaj s svojimi nadrejenimi, tudi z direktorjem, na prostem ali kje drugje izvajajo skupne aktivnosti. Ko jih bo podrobneje spoznal, se bo komunikacija med njimi izboljšala, bolj mu bodo zaupali, se z njim pogovarjali o problemih, ki jih tarejo. V takem okolju se bodo lažje rojevale nove, inovativne ideje.

Dobra komunikacija med direktorjem in zaposlenimi ni bistvena samo takrat, ko zaposleni potrebujejo direktorja, temveč tudi ko direktor potrebuje zaposlene. Lahko se zgodi, da podjetje zaide v težave, saj deluje na mednarodnem trgu, kjer so tveganja visoka, in takrat bo direktor, ki je vzpostavil dobre, korektne odnose do svojih zaposlenih, lažje našel rešitev, saj bo vedel, da ima v svojih zaposlenih podporo. Če bo od zaposlenih zahteval, da delajo dodatne ure, mu bodo le-ti v primeru, da bodo direktorja dobro poznali in bodo vedeli, da je ta zahteva/prošnja posledica izrednih razmer, ustregli brez pretiranih komplikacij. V primeru, da direktorja ne bi poznali, bi lahko menili, da jih direktor izkorišča in bi se dodatnim uram dela močno upirali. Nekateri v proizvodnji pa zelo dobro poznajo direktorja. Neopredeljeni, srednji, nižji management in proizvodnja pa so največkrat obkrožili, da direktorja deloma poznajo in deloma ne (Slika 10) (Priloga 2, Priloga3).

Slika 10: Rezultati trditve »generalnega direktorja dobro poznam«



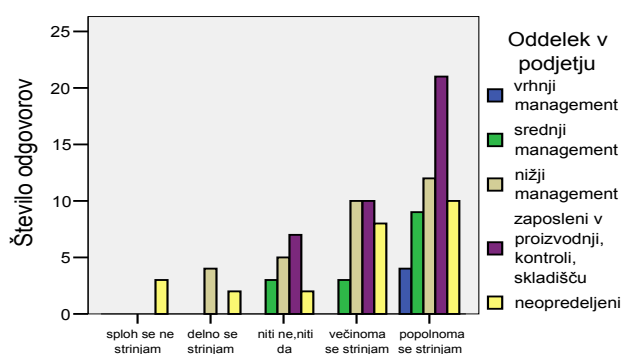
Vir: Lastna raziskava, 2008.

7. V novem internem glasilu Ogledalo vedno preberem vsebino.

Eno izmed zelo učinkovitih komunikacijskih sredstev je interno glasilo podjetja. To je potrebno in pomembno za vse zaposlene. Tako so zaposleni kar se da dobro obveščeni. Novo interno glasilo Ogledalo ima velik odziv bralcev. Polovica vprašanih prebere vsebino, 30 % jo prebere vsaj deloma, kar pomeni, da zaposlene zanima, kaj se v podjetju dogaja, kaj je novega, kaj se bo novega zgodilo. Zato naj se izdaja glasila nadaljuje.

Večina izmed oddelkov se popolnoma strinja, da je vsebina zanimiva in da je Ogledalo bran časopis. Najbolj je časopis bran v proizvodnji, kontroli in skladišču. To je po eni strani razumljivo, saj tako dobijo zaposleni veliko več informacij, predvsem tisti, ki niso neposredno prisotni v vsakodnevem dogajanju. Nekateri od neopredeljenih kot edini to trditve zanikajo (Slika 11) (Priloga 2, Priloga 3).

Slika 11: Rezultati trditve v »novem internem glasilu Ogledalo vedno preberem vsebino«



Vir: Lastna raziskava, 2008.

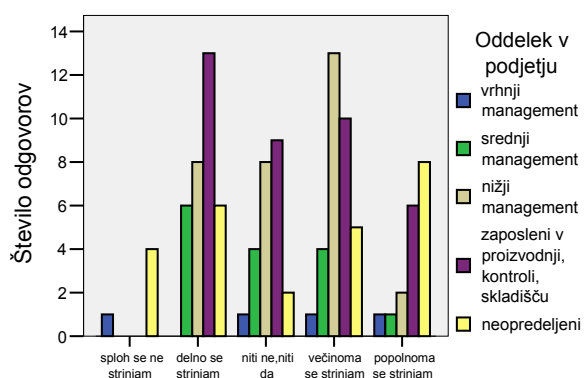
8. Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric.

S trditvijo, da zaposleni o dogajanjih v podjetju pogosto izvedo iz govoric, se je 30 % delno, 30 % večinoma ter 16 % popolnoma strinjalo. Več kot 20 % pa se jih ni znalo opredeliti glede te trditve. Ne preveč dober rezultat trditve govori o tem, da tako vrhnji, srednji, nižji management in še posebej neopredeljeni in proizvodnja izvedo veliko informacij preko govoric (Slika 12 na strani 15). To je lahko zelo velika škoda za podjetje, saj so govorice večinoma izkrivljena podoba resnice. Ponavadi imajo govorice dodanega kaj, kar je seveda neresnično, ali pa je izpuščeno bistvo. Pogostokrat se zgodi, da so govorice za nekatere uslužbence edini vir informacij. To je za podjetje slabo, kajti to je znak, da je komunikacija tako navzgor kot navzdol pomanjkljiva, da obveščanje ni dovolj dobro, da dostop do podatkov ni dovolj dober. Glede tega mora vodstvo obvezno ukrepati. Interni časopis je dober začetek.

V nadaljevanju dela navajam še nekatera učinkovita sredstva obveščanja sodelavcev, naprimer orientacijska gradiva, plakate, sprotno obveščanje sodelavcev, intranet. To bi prav gotovo pripomoglo k bistveno boljši informiranosti, kar bi verjetno zmanjšalo potrebo po govoricah.

Govorice pa imajo lahko tudi pozitivno vlogo; ne pomenijo namreč le, da so zaposleni premalo informirani, pač pa pripomorejo tudi k ustvarjanju dobre klime v podjetju, kar vodi v organizacijsko kulturo. Preko pogovora se namreč zaposleni spoznavajo in družijo, postanejo navezani drug na drugega, ustvarjajo se prijateljstva na delovnem mestu, kar naredi delovno okolje prijetnejše. To pripomore tudi k večji motiviranosti zaposlenih in večji uspešnosti posameznikov in podjetja kot celote (Priloga 2, Priloga 3).

Slika 12: Rezultati trditve »informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric«

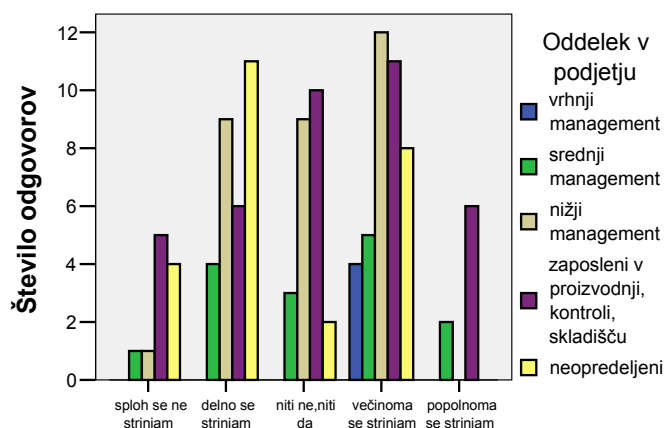


Vir: Lastna raziskava, 2008.

9. V našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.

35 % vprašanih se je s to trditvijo strinjalo, kar je dobro, saj sproščeno, prijateljsko, enakopravno vzdušje pripomore k dobri klimi in razumevanju v podjetju. 26 % pa se je le delno strinjalo s to trditvijo, kar lahko pomeni, da odnos podrejeni – nadrejeni ni vedno najboljši.

Slika 13: Rezultati trditve v »našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno«



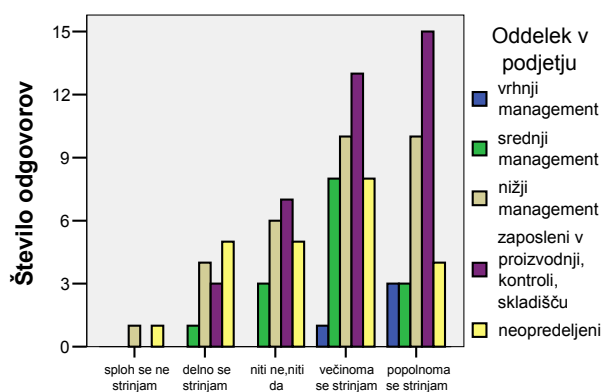
Vir: Lastna raziskava, 2008.

S trditvijo, da se zaposleni med seboj pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, sta se popolnoma strinjala le srednji management in proizvodnja. Vrhnji management se večinoma strinja s trditvijo, medtem ko se neopredeljeni in nižji management v večini le delno strinjata s to trditvijo. Nekateri iz proizvodnje in nižjega managementa pa menijo, da se enkrat pogovarjajo sproščeno in enakopravno, drugič pa zopet ne (Slika 13 na strani 15) (Priloga 2, Priloga 3).

10. Z vsebino novega internega glasila *Ogledalo sem zadovoljen(a) (izvem dovolj informacij o dogajanju v našem podjetju)*.

Z Ogledalom je večina anketiranih popolnoma in večinoma zadovoljna. Le majhen odstotek se s tem ne strinja, kar je zanemarljivo. Vsebina Ogledala je večini vprašanih v vseh oddelkih popolnoma ali večinoma zadovoljiva (Slika 14) (Priloga 2, Priloga 3).

Slika 14: Rezultati trditve »z vsebino internega glasila *Ogledalo sem zadovoljen (izvem dovolj informacij)*«



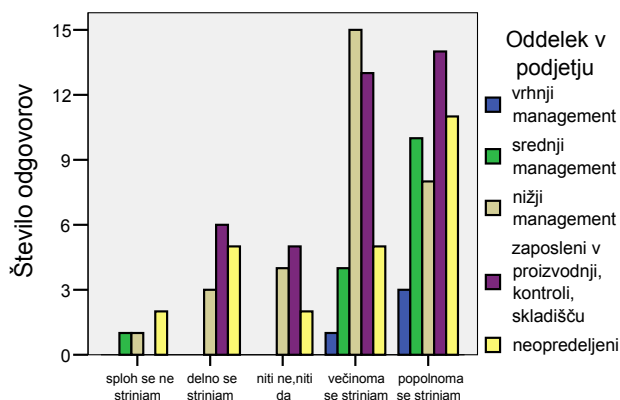
Vir: Lastna raziskava, 2008.

11. Srečanja direktorja z vsemi zaposlenimi po službah mi veliko pomenijo (predstavitve poslovnega načrta, poslovnega izkaza, polletnega poročila). Tako čutim pripadnost podjetju.

Ta trditev kaže, kako zaposleni cenijo trud, zanimanje, prizadevnost generalnega direktorja do zaposlenih, saj se več kot 60 % vprašanih strinja s trditvijo. Le slabi 4 % ne čutijo pripadnosti podjetju. Zelo spodbudno je dejstvo, da se vsi oddelki večinoma počutijo pripadni podjetju. Da so srečanja z direktorjem in njegova seznanjanja zaposlenih z novostmi zelo dobra poteza, se popolnoma strinjajo vrhnji, srednji management in veliko iz neopredeljenih ter proizvodnje, kontrole, skladišča. Mogoče je glede tega malo skeptična le manjšina neopredeljenih, proizvodnje, skladišča, kontrole in nižjega managementa. To po eni strani pomeni, da zaposlenih (le v manjšini) ne zanima, kaj se dogaja v podjetju, kaj bo v prihodnosti (Slika 15 na strani 17).

Naj na tem mestu opozorim, da so odgovori te trditve kontradiktorni z odgovori šeste trditve o dobrem poznavanju generalnega direktorja. Pri tej trditvi so večinoma trdili, da direktorja ne poznajo najboljše, pri trditvi, da jim srečanja z direktorjem veliko pomenijo, pa je večina odgovorov pritrdilnih (Priloga 2, Priloga 3).

Slika 15: Rezultati trditve »srečanja direktorja z vsemi zaposlenimi mi veliko pomenijo (čutim pripadnost podjetju)«

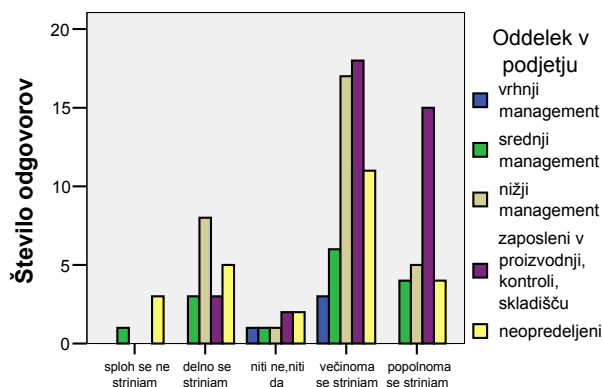


Vir: Lastna raziskava, 2008.

12. Moj nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu.

Skoraj 50 % vprašanih se večinoma strinja in 25 % vprašanih se popolnoma strinja, da jim nadrejeni pomagajo pri problemih in zagatah. Skoraj 17 % pa se jih s to trditvijo le delno strinja, kar lahko pomeni, da nekje med nadrejenimi in podrejenimi ni najboljšega ujemanja.

Slika 16: Rezultati trditve »moj nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu«



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Nadrejeni zelo pomagajo pri reševanju problemov v proizvodnji, v nižjem managementu in srednjem managementu. Vrhni management meni, da je to večinoma res. Pomoči niso deležni le nekateri od neopredeljenih (Slika 16) (Priloga 2, Priloga 3).

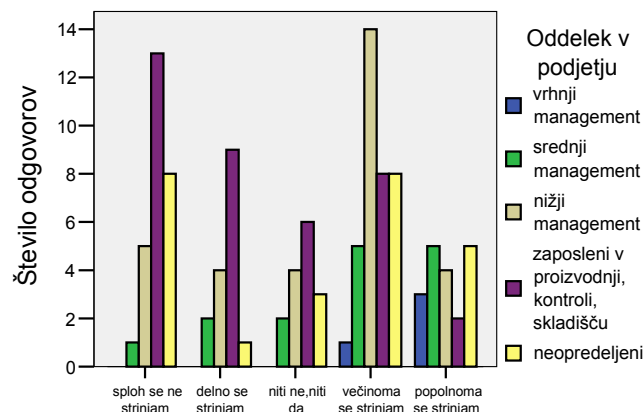
13. Zaposleni imamo možnost izobraževanja in pridobivanja dodatnega znanja v podjetju.

Nenehno učenje in pridobivanje dodatnega znanja je stalnica v naših življenjih v današnjem času. Slabih 24 % se ne strinja, da imajo možnost izobraževanja in pridobivanja dodatnega znanja v podjetju. In le slabih 32 % se s to trditvijo večinoma strinja.

Predvsem v proizvodnji, kontroli, skladišču in med neopredeljenimi so mnenja, da nimajo možnosti izobraževanja in pridobivanja dodatnega znanja. Nižji management se skoraj v

večini strinja, da jim je to omogočeno. Prav tako se vrhnji management strinja, da jim je to omogočeno. Srednji management pa je nekako razdeljen med vse možne odgovore. Sicer prevladuje strinjanje, vendar pa tudi delno strinjanje ali nestrinjanje (Slika 17) (Priloga 2, Priloga 3).

Slika 17: Rezultati trditve »zaposleni imamo možnost izobraževanja in pridobivanja dodatnega znanja«



Vir: Lastna raziskava, 2008.

1. Najpogostejši vzroki slabih odnosov med sodelavci so lahko: nekomunikativnost, skrivanje informacij, negativen pristop, nereševanje problemov ali nevoščljivost.

V podjetju zaposleni ne vidijo vzroka slabih odnosov v nekomunikativnosti. Da je nekomunikativnost vzrok slabih odnosov, meni nižji management, nekateri iz proizvodnje in srednjega managementa (Priloga 2, Priloga 3).

Glede skrivanja informacij med seboj se večina zaposlenih, ki so bili anketirani, ni znala odločiti. Skrivanje informacij je ena izmed slabosti, ki lahko kvari odnose med zaposlenimi. Vzrok slabih odnosov zaradi skrivanja informacij vidijo predvsem neopredeljeni in proizvodnja.

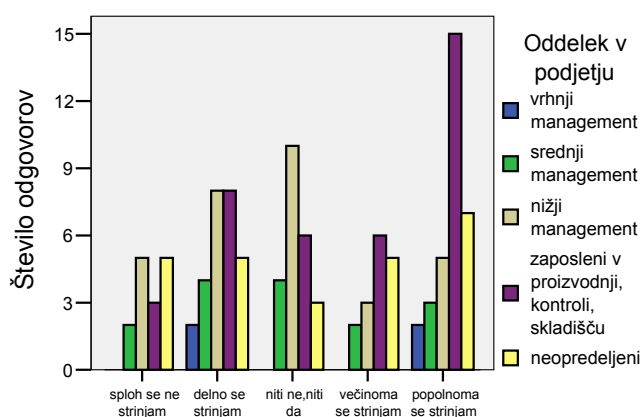
Vsi oddelki menijo, da je enkrat skrivanje informacij krivo, drugič ne. Tudi nižji management je večinoma mnenja, da se informacije skrivajo. Sodelavci bolje čutijo prikrivanje kot vodilni v podjetju. Upam, da vzrok za prikrivanje informacij ni ta, da bi ostali zaposleni dosegali boljše rezultate (Priloga 2, Priloga 3).

Tudi negativnih pristopov zaposleni ne zaznajo pogosto ali pa se vprašani ne znajo opredeliti glede te trditve. Nekateri iz vrhnjega managementa, nekaj iz srednjega in nižjega managementa in nekateri proizvodni delavci ter neopredeljeni menijo, da je slab odnos lahko tudi zaradi negativnega pristopa. Večina iz proizvodnje, skladišča in kontrole se je opredelila za odgovor niti da niti ne (Priloga 2, Priloga 3). Tudi glede trditve, da je pogost vzrok slabih odnosov nereševanje problemov med zaposlenimi, se večina vprašanih ni izrecno opredelila. Nereševanje problemov je vzrok slabih odnosov med sodelavci pri nekaterih iz nižjega managementa, zaposlenih v proizvodnji, skladišču in kontroli ter pri manjšem številu neopredeljenih. Večina iz proizvodnje, neopredeljenih in nižjega managementa pa se enkrat

strinja, drugič pa zanika, da imajo slabe odnose zaradi nereševanja problemov (Priloga 2, Priloga 3).

Zanimiv je rezultat, da je vzrok slabih odnosov nevoščljivost, saj se je s to trditvijo največ anketiranih strinjalo. Da so slabi odnosi med zaposlenimi zaradi nevoščljivosti, se v večini strinjajo vsi oddelki, predvsem pa zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču, neopredeljeni pa tudi polovica višjega managementa. Pri tej trditvi se postavlja vprašanje, ali ni med sodelavci preveč tekmovalnosti (Slika 18). Ta tekmovalnost lahko privede do slabih delovnih pogojev (Priloga 2, Priloga 3).

Slika 18: Rezultati trditve »najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nevoščljivost«



Vir: Lastna raziskava, 2008.

2. Na sestankih vlada sproščeno ali napeto ozračje ali dolgočasno ozračje, ustvarjalno ali neustvarjalno ozračje.

Sestanki večinoma potekajo v sproščnem ozračju, čeprav se včasih verjetno pojavijo trenja, saj se veliko vprašanih ni ne strinjalo ne zanimalo te trditve (28 %). Tudi odstotek popolnega strinjanja ali nestrinjanja ni velik. Štiri osebe se glede te trditve niso želele opredeliti. Torej je le redko napeto ozračje na sestankih, saj tako meni 21 %. Večina pa meni, da se včasih zgodi, da prihaja do napetosti. Nekateri iz skupine neopredeljenih in proizvodnje pa se ne strinjajo, da vlada sproščeno vzdušje; menijo, da je napeto.

V Lisci d.d. vsekakor ni dolgočasno na sestankih. Okoli 30 % vprašanih se ne more opredeliti glede te trditve. Na to trditev ni želelo odgovoriti 5 oseb.

Le neopredeljeni in majhen odstotek proizvodnje in nižjega managementa meni, da so sestanki dolgočasni (Priloga 2, Priloga 3). V Lisci so sestanki ponavadi tudi ustvarjalni. Le 7 % oseb je mnenja, da so sestanki neustvarjalni. Nekaj vprašanih se o ustvarjalnem ozračju ni znalo opredeliti. Pri tej trditvi se je vzdržalo 6 ljudi. Manjšina iz neopredeljenih in proizvodnje meni, da znajo biti sestanki tudi neustvarjalni. V Lisci imajo dnevne, tedenske, mesečne sestanke, zato je pomembno, da so ti kvalitetni, koristni, saj je po mnenju strokovnjakov to ena izmed dražjih oblik komuniciranja. Torej, če čas na sestankih ni dovolj dobro izkoriščen, so lahko oportunistni stroški visoki. V tem času bi lahko zaposleni na

svojem delovnem mestu svoj čas porabili za koristnejše in pomembnejše naloge (Priloga 2, Priloga 3).

3. Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam ali elektronsko pošto, pogovor iz oči v oči, telefon, sporočilo napišem na listek ali uporabljam intranet.

Podjetja lahko pri svojem delu uporabljajo več komunikacijskih kanalov, elektronsko pošto, pogovor iz oči v oči, telefone, formalna poročila, komunikacijo navzgor ter navzdol. Po eni strani je za podjetje dobro, da ima manj formalnih poročil, da je manj birokracije ter zapisovanja, saj se tako porabi manj časa, vendar so formalna poročila vseeno pomembna, saj mora biti določena formalnost, da zaposleni poročajo nadrejenim o svojem delu ter da se lahko ta poročila standardizirano (npr. da se vsa nanašajo na enako opredeljeno kategorijo) zbere skupaj in se jih kasneje uporabi za analizo ter nadzor, kar je predpogoj učinkovitega odpravljanja napak in kontinuiranega izboljševanja. V podjetju se večinoma in najpogosteje uporablja več kanalov, in sicer zelo uporabna sta elektronska pošta in telefon. Pri komuniciranju nižji, srednji in vrhni management največkrat uporabljajo elektronsko pošto. V proizvodnji pa je ne uporabljajo, saj verjetno nimajo te možnosti. Vse skupine se v večini strinjajo, da pogosto uporabljajo pogovor iz oči v oči. To je zelo dobro za podjetje, saj osebna komunikacija še vedno največ pomeni. Sodelavci jo najbolj cenijo in ji najbolj zaupajo. Zaposleni manj uporabljajo sporočila na listkih, medtem ko se intranet v podjetju skoraj še ne uporablja (Priloga 2, Priloga 3).

4. Pri odnosu z nadrejenimi me moti počasnost odločanja, slabe odločitve, gledanje z viška, nezainteresiranost, slabo komuniciranje.

Pri odnosu z nadrejenimi zaposlenih ne moti veliko. Večina vprašanih je bila mnenja, da jih ne moti počasnost odločanja, slabe odločitve, gledanje z viška, nezainteresiranost ali slabo komuniciranje. To je zelo dobro za podjetje, saj so korektni odnosi, dobro komuniciranje, zainteresiranost, enakovrednost med njimi bistvo. Mehki deli podjetja, torej zaposleni, so najpomembnejši del vsake organizacije.

V proizvodnji menijo, da počasnost odločanja ni tisti faktor, ki bi jih motil pri nadrejenem. Peščica iz skupine neopredeljenih pa je mnenja, da jih počasnost odločanja moti (Priloga 2, Priloga 3).

5. O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim sodelavca ali nadrejenega ali direktorja ali pa ne obvestim nobenega

V vsakem podjetju je potrebna dobra komunikacija, še posebej takrat, ko je potrebno reševati težave v podjetju. Ko pride do težav, je pomembno, da je komunikacija navzgor in navzdol učinkovita, hitra, saj se le tako lahko težave hitro rešijo. Če pri reševanju težav komunikacija ni učinkovita, lahko pride do zastajanja del v podjetju, lahko ne opravimo dela do določenega roka, nastanejo konflikti, klima v podjetju postane neugodna, uspešnost podjetja se zmanjša.

Ko pride v podjetju do težav, zaposleni najpogosteje o njih obvestijo nadrejenega in sodelavca. Nikakor pa zadev ne prikrivajo ali o njih ne obvestijo nikogar. V Lisci največkrat rešijo težave znotraj oddelka. To je dobro, saj na takšen način ne obremenjujejo managerjev pri reševanju težav. Če so težave večje, je seveda pomembno, da se obvesti managerje, če pa so težave manjše in rešljive znotraj oddelka, je dobro, da jih rešimo znotraj oddelka. Nekaj neopredeljenih, v proizvodnji in nižjem managementu o težavah na delovnem mestu ne obvesti nikogar. To je zaskrbljujoče. V podjetju bi morali na sestankih ves čas obveščati zaposlene, kako pomembna je komunikacija navzgor in navzdol pri reševanju problemov ter da se mora zaposlene obveščati o težavah. Direktorja večinoma obveščajo v vrhnjem managementu. To pomeni, da se na ta način ne vznemirja direktorja zaradi manjših problemov, kar vodi v to, da se lahko maksimalno skoncentrira na strateško vodenje podjetja. Če pa pride do velikih problemov, nesoglasij, na katere naletijo zaposleni, je potrebno obvestiti tudi direktorja (Priloga 2, Priloga 3).

3.4.1 Povzetek ugotovitev

Če povzamem in med seboj primerjam ravni, raziskava pokaže, da je najboljše komuniciranje v vrhnjem managementu, torej horizontalno, in vertikalno med vrhnjim in srednjim managementom.

Med vsemi trditvami so se anketiranci največkrat odločili za odgovor »deloma se strinjam« oziroma »niti ne niti da«, kar kaže srednja vrednost modus (mode) (Priloga 4). Najboljšo oceno je dobila trditev »v novem internem glasilu Ogledalo vedno preberem vsebino«. S to trditvijo so se v večini strinjali in največkrat obkrožili najboljši odgovor. Najslabše pa menijo o nevoščljivosti med sodelavci, saj je večina potrdila, da je med zaposlenimi veliko nevoščljivosti.

V splošnem je komunikacija v Lisci dobra. Izkaže se le, da je skupina neopredeljenih in zaposlenih iz proizvodnje, kontrole, skladišča tista, ki je glede komuniciranja in njegove učinkovitosti najbolj kritična. Delovati bo potrebno na tem nekoliko kritičnem predelu v organizaciji. Dober začetek je že interno glasilo, vsekakor pa predlagam vodstvu, da uvedejo vsaj še katerega od predlogov, ki sledijo v nadaljevanju. Neopredeljeni že na samem začetku vprašalnika niso želeli odgovarjati na vprašanja o spolu in oddelku, v katerem so zaposleni. Zato predlagam, da bi bilo dobro ugotoviti, kdo ti zaposleni dejansko so, saj bi tako vodstvo lažje začelo odpravljati kritične točke.

3.5 Predlogi

Učinkoviti komunikacijski prijemi so naslednji:

- Ko vodje posredujejo informacije o tem, kako in kaj bodo delali, do kdaj naj bodo stvari narejene, naj uporabljajo namesto: »Vaša naloga je..., naredite do takrat...« raje: »Naša naloga je..., mi moramo narediti, od nas je odvisno...« (Gale & Zidar, 2002, str. 155). Naj bodo besede spodbudne, jasne, naj zaposleni vidijo, da vodje želijo in pričakujejo ustvarjalnost in strokovnost. Zaposlene je potrebno spodbujati, saj so oni tisti, ki delo obvladajo.

- Delovanje v podjetju bo lažje, če je vrhnji management enoten. Vrhnji management naj podpira in se vključuje v dogajanja znotraj podjetja. Top managerji naj komunicirajo in sodelujejo v notranjem komuniciranju.
- Po nekih raziskavah so rezultati pokazali, da je srednji management eden izmed najvplivnejših sodelujočih v katerikoli organizaciji pri komuniciranju (Vass, 2007, str. 1). Zato se je potrebno s temi zaposlenimi pogovarjati odkrito in jim prisluhniti, saj so oni tisti, ki so v stiku z zaposlenimi na nižji hierarhični lestvici in višji od njih. So kot vmesni člen, ki lahko posreduje informacije navzgor in navzdol po hierarhični lestvici. Tako lahko naprimer zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču težave, dogajanja posredujejo srednjim managerjem, ti pa vrhnjim in obratno. To so lahko signalne informacije.
- Merjenje komunikacijske odličnosti v podjetju. To je lahko izvedeno z vprašalniki, intervjuji.

Dodajam še nekaj nasvetov:

- Čim bolj upoštevati neverbalno komunikacijo, saj se iz nje velikokrat lahko razbere, kaj človek misli o določeni temi — tudi spremljanje govornice telesa pri poslovnih partnerjih;
- poudarki na razumevanju sporočil;
- sodelavci naj ne vplivajo na mnenja drugih, naj jim raje prisluhnejo;
- ker uslužbenci na dan prejmejo ogromno elektronske pošte, bi bilo dobro, če bi si naredili več »e-mail« naslovov; npr. en e-naslov samo za interne zadeve in drug e-naslov za eksterne zadeve;
- videokonferenčna soba – ker zaposleni ogromno potujejo, so tako lahko na tekočem o dogajanju v podjetju; tako tudi sestanki potekajo nemoteno;
- naj zaposleni ne uporabljajo e-pošte v zameno za »face-to-face meetings«, saj lahko to slabo vpliva na sodelavce in s tem na posel in odnose s strankami, partnerji;
- ustna komunikacija, nastopi so danes še vedno problem; rešitev bi lahko bili seminarji na to temo;
- uporabljanje izrazov, ki jih razume vsak zaposlen v podjetju;
- občutljivost in obzirnost na občutenja drugih;
- negativno tekmovalnost, nevoščljivost, ki se čuti pri sodelavcih, je potrebno omiliti, morebiti na tak način, da se vzbuja občutek enakovrednosti med zaposlenimi ali pa timsko sodelovanje zaposlenih.

3.5.1 Ustvarjanje učinkovitega internega komuniciranja v podjetju

Splošno je znano, da so zaposleni, ki so bolje obveščeni o dogajanju v podjetju, bolj zadovoljni, počutijo se bolj pripadne podjetju in pripomorejo k boljšim uspehom samega podjetja.

Vodstvo naj ima vedno v mislih 2 glavna cilja, in sicer:

- vedno ustvarjati občutek, da so zaposleni pomembni za podjetje, jim pomagati, da bodo videli celotno sliko podjetja in dogajanja v podjetju in ne le delček,
- zaposleni, ki bodo verjeli v pobude managerjev, bodo pripomogli k večjim uspehom.

Najpomembnejša orodja za učinkovito notranje komuniciranje so naslednja:

- *Interni časopis* (v elektronski ali tiskani obliki): z internim časopisom bodo zaposleni prejeli pomembne informacije v sistematizirani obliki. V interni časopis naj bodo vključene teme, kot so razna priznanja strank, dogodki, zgodbe o uspešnosti zaposlenih, najnovejše novice o podjetju, strategije in cilji, ki jih želi podjetje doseči. V časopisu naj bo čim več zamisli, ki jih posredujejo zaposleni v podjetju.
- *Intranet* omogoča sprotno spremljanje čisto svežih dogajanj. Na intranet se lahko objavlja informacije, ki se tičejo raznih sprememb v procesih, delovnih nalogah, torej informacije, ki morajo biti znane vsakemu zaposlenemu. Problem, ki se pojavlja pri tem, je, da je potrebno vsakemu zaposlenemu omogočiti dostop do intraneta.
- *Manjši sestanki*: »face-to-face« komunikacija je ena izmed najučinkovitejših, da smo povezani z zaposlenimi. Manjši sestanki omogočajo, da lahko zaposleni podajo svoja mnenja, so ustvarjalni...
- *Nabiralnik predlogov* omogoča, da lahko zaposleni brez predsodkov in strahu izražajo svoje misli, težave, predloge.
- *Orientacijsko gradivo* za nove zaposlene: splošni podatki o podjetju, vizija, poslanstvo omogočajo novemu zaposlenemu lažjo orientacijo, prvi vtis za kaj si podjetje in zaposleni v njem prizadevajo. Tako se bodo novinci hitreje poenotili z organizacijo (Creating effective internal communication – BDC, 2006, str. 1).
- *Slikovna knjiga* (angleško *picture-card book*): v knjigi se skozi posamezno leto zbirajo slike, besedila o informacijah o podjetju, poslovanju, viziji, poslanstvu, dogodkih, potovanjih, počitnicah... Zaposleni tako bolje poznajo podjetje, so bolj informirani, lahko sodelujejo pri izdelavi same knjige (Finney, 2008, str. 26).
- *Plakati – posterji* so zelo učinkovito orodje sporočanja, saj jih je mogoče postaviti kamor koli na vidna mesta v podjetju. Posterji so t.i. akcijsko orientirano komunikacijsko sredstvo. Gre za način, ki je uporaben predvsem takrat, ko želijo zaposleni natančno vedeti, kaj morajo delati, kaj nadrejeni pričakujejo od njih, in takrat, ko je potrebno vsem zaposlenim, tako top managerjem kot zaposlenim v proizvodnji ali skladišču, sporočiti ogromno količino novih informacij. Posterji kot zelo učinkovito sredstvo komuniciranja poskrbijo, da sporočilo prejmejo pravi ljudje ali ga prejmejo v pravem pomenu, ga razumejo prav. Posterji naj bodo barvni, čim bolj vizualno oblikovani, s čim manj teksta. Posterji so uporabni tudi takrat, ko sestanki niso najučinkovitejši v posredovanju informacij ali pa zaposlenih ni na sestanku in tako vseeno izvejo informacije. Seveda velja, da so plakati postavljeni na vidna mesta in da je vsebina prilagojena delovnim mestom ter da ima vsak oddelek ali služba svoje plakatno mesto (Russell, 2008, str. 17, 18).

SKLEP

Podjetja lahko dosežejo izjemen uspeh, če znajo poiskati prepričljivo ključno besedo in jo vnesti v glave svojih zaposlenih. Beseda naj ne bo niti zapletena niti izmišljena. Najboljši so preprosti izrazi, ki jih vsi razumemo (Ries & Trout, 2005, str. 39).

Podjetja, ki razumejo vrednost človeškega faktorja in se zavedajo, da so ravno zaposleni tisti, ki lahko največ doprinesejo k uspehu, veliko mero pozornosti posvečajo tudi pomenu senzibilne komunikacije z zaposlenimi. Na podlagi svojega raziskovanja sem prišla do ugotovitev, da bi podjetje Lisca lahko uvrstili med podjetja, kjer je prisotno zavedanje, da so zaposleni edini krmarji obstoječe firme in največji vir konkurenčnosti. Prevladuje močno in spontano zavedanje o nekem skupnem duhu, ki je seveda generirano s strateško naravnostjo vodilnega. V nalogi sem se nekoliko podrobneje osredotočila na raziskovanje interne komunikacije tako v luči primerjave komunikacije zaposlenih po vertikali ter horizontali kot tudi odnosov med sodelavci v povezavi s to komunikacijo.

Glede na to da je ustrezna komunikacija temelj dobrih odnosov med zaposlenimi in prispeva k dobremu vzdušju v podjetju, je še kako pomembno, da je le-ta zares jasna, kontinuirana in konsistentna. Kvalitetna komunikacija mora biti celovita in zadostna, saj so zaposleni najpomembnejši deležniki podjetja in morajo biti kot taki prvi obveščeni o vsem dogajanju, v kolikor želi podjetje uspešno konkurirati na trgu. Hkrati pa mora biti prilagojena posameznikom, da jo lahko ti na pravi način razumejo.

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali zadovoljive rezultate o komuniciranju med zaposlenimi v podjetju Lisca d.d.. Odnosi med nadrejenimi in podrejenimi so zelo odprti, saj lahko slednji izražajo svoja mnenja, še vedno pa vsebujejo določeno mero distance, kar doprinese k medsebojnemu spoštovanju. Kljub dobremu ozračju med sodelavci in mentorskemu odnosu nadrejenih do podrejenih pa v omenjenem podjetju prihaja do komunikacijskih šumov. Ti se odražajo predvsem v govoricah, za katere zaposleni pravijo, da predstavljajo velik delež vira informacij. Govorice same po sebi morda niti niso škodljive, so pa vendarle zaradi potencialne izkrivljenosti informacij lahko dejavnik, ki vodi v nejasnost sporočanja ter škodljive posledice. Ob tem so zaposleni izpostavili še nevoščljivost, ki naj bi bila v preveliki meri prisotna v podjetju. Nevoščljivost je žal dejavnik, ki ga je težko kontrolirati, še težje odpraviti, saj nastane kot razumljiva posledica ob stiku posameznikov s popolnoma različnimi osebnostnimi lastnostmi, ki morajo delovati kot tim. Na takšne stvari torej vodilni v podjetju nimajo vpliva, zato bi podjetju svetovala, naj se osredotoči predvsem na dinamično in dovolj hitro komunikacijo, ki bo zares učinkovita in bo skozi to učinkovitost preprečila tudi nepotrebne govorice.

Učinkovito komuniciranje z zaposlenimi zmanjša bolečine, je preventiva pred večjimi problemi in pomaga organizaciji doseči zelene cilje hitreje in bolje.

LITERATURA IN VIRI

1. Baguley, P. (1994). *Effective Communication For Modern Business*. London: McGraw-Hill.
2. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. *Creating effective internal communications* [BDC]. Najdeno 10. marca 2008 na spletnem naslovu http://www.bdc.ca/en/my_project/Projects/articles/hr_internal_communications.htm?cookie%5Ftest=1.
5. Finney, J. (2008). Six secrets of top performers. *Communication world*, (May-June), 23-27.
6. Gale, Zidar, T. & Gale, B. (2002). *Dialog, gibalo sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Gruban, B. (2005, september). Strateško upravljanje internih komunikacij. *Dialogos*. Najdeno 12. marec 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/stratesko-upravljanje-ik/>.
8. Interno gradivo podjetja Lisca d.d..
9. Interni podatki podjetja Lisca d.d.
10. Jazbec, M. (2007). Notranje komuniciranje kot sestavni del kadrovske funkcije v družbi Mercator. *HRM*, 5 (20), 34-36.
11. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Russell, K. (2008). Using posters for action-oriented communication at KFC. *Strategic Communication Management*, 12 (2), 16-19.
14. Vass, K. (2007). Internal Communication Is The First Step In A Successful PR Campaign. *Textile World*, 157 (2), 20-21.
15. Markič, P. (2007). Pomen internega komuniciranja v turističnih podjetjih. *HRM*, (19), 62-66.
16. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
17. Možina et al. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
18. Mumel, D. Buneto, A. & Virt, T. (2006). Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija*, (6), 361-367.
19. Ober, S. (2003). *Contemporary Business Communication*. (5th ed.) Boston: Houghton Mifflin company.
20. Ries, A in Trout, J. (2005). *22 večnih zakonov marketinga*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
21. Thill, V. J. & Bovee, L. C. (2005). *Excellence in Business Communication*. (6th ed.) Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
22. Quirke, B. (2000). *Making the connections*. Burlington: Gower.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Moje ime je Lea Kelemina. Sem študentka dodiplomskega univerzitetnega študija, smer management, na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru svoje študijske smeri pripravljam diplomsko delo o internem komuniciranju v vašem podjetju, Lisca d.d..

Z anketnim vprašalnikom želim ugotoviti, kako zaposleni komunicirate med seboj, kako poteka komunikacija vertikalno (med podrejenimi in nadrejenimi) in horizontalno (med oddelki), kje so težave, kako komunicirate najpogosteje. Rezultati bodo služili za izboljšave in za odpravljanje morebitnih kritičnih točk ali pa bodo potrditev, da je komuniciranje v Lisci d.d. kvalitetno in uspešno. Le to bo vodilo k še večjemu zadovoljstvu zaposlenih in s tem k še boljšim uspehom podjetja.

Da mi bo to uspelo, potrebujem vašo pomoč. Pred vami je vprašalnik o internem komuniciranju v vašem podjetju.

Anketa je anonimna in jo bom uporabila za namene diplomskega dela. Z diplomskim delom je seznanjen tudi generalni direktor, gospod Goran Kodelja.

Za vaše sodelovanje se najlepše zahvaljujem.

Lea Kelemina

Navodila za izpolnjevanje vprašalnika

Našteti so nekaj trditve. Zanima me, v kolikšni meri se vi osebno z vsako od navedenih trditve strinjate oz. ne strinjate (potrebno obkrožiti številko), ali se torej vi osebno z navedeno trditvijo 1 »popolnoma ne strinjate«, 2 »deloma ne strinjate«, 3 »niti ne niti da«, 4 »deloma strinjate« ali 5 »popolnoma strinjate«. Sledi 5 vprašanj, pri katerih je potrebno ponovno izraziti mnenje. Vsa vprašanja in trditve se nanašajo na interno komuniciranje v Lisci d.d..

Ljubljana, april 2008

Spol (obkroži)

1. Ženski
2. Moški

Oddelek v podjetju

1. Vrhnji management (direktorji služb)
2. Srednji management (vodje oddelkov, kreatorji)
3. Nižji management (komercialisti, referenti, konstruktorji, delovodje)
4. Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti ne niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
1. Zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo (veste kaj, do kdaj morate narediti, poznate potek izvajanja naloge).	1	2	3	4	5
2. Zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni se lahko z vašim nadrejenim pogovarjate o vaših rezultatih in vrednotenju le-teh.	1	2	3	4	5
4. Svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti.	1	2	3	4	5
5. V komunikaciji z vodjo imate možnost povratne informacije.	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti ne niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
6. Generalnega direktorja podjetja dobro poznam.	1	2	3	4	5
7. V novem internem glasilu Ogledalo vedno preberem vsebino.	1	2	3	4	5
8. Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric.	1	2	3	4	5
9. V našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5
10. Z vsebino novega internega glasila Ogledalo sem zadovoljen(a) (izvem dovolj informacij o dogajanju v našem podjetju).	1	2	3	4	5
11. Srečanja direktorja z vsemi zaposlenimi po službah mi veliko pomenijo (predstavitve poslovnega načrta, poslovnega izkaza, polletnega poročila). Tako čutim pripadnost podjetju.	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti ne niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
12. Moj nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu.	1	2	3	4	5
13. Zaposleni imamo možnost izobraževanja in pridobivanja dodatnega znanja v podjetju.	1	2	3	4	5

1. Kateri so najpogostejši vzroki slabih odnosov med sodelavci?	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti ne niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnom a se strinjam
Nekomunikativnost	1	2	3	4	5
Skrivanje informacij	1	2	3	4	5
Negativen pristop	1	2	3	4	5
Nereševanje problemov	1	2	3	4	5
Nevoščljivost	1	2	3	4	5
2. Kakšno ozračje je na sestankih?	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti ne niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnom a se strinjam
Sproščeno	1	2	3	4	5
Napeto	1	2	3	4	5
Dolgočasno	1	2	3	4	5
Ustvarjalno	1	2	3	4	5
Neustvarjalno	1	2	3	4	5

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

3. Kaj največkrat uporabljate pri komuniciranju v podjetju?	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti ne niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Elektronsko pošto	1	2	3	4	5
Pogovor iz oči v oči	1	2	3	4	5
Telefon	1	2	3	4	5
Sporočilo napišem na listek	1	2	3	4	5
Intranet	1	2	3	4	5
4. Kaj vas moti pri odnosu z nadrejenimi?	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti ne niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Počasnost odločanja	1	2	3	4	5
Slabe odločitve	1	2	3	4	5
Gledanje z viška	1	2	3	4	5
Nezainteresiranost	1	2	3	4	5
Slabo komuniciranje	1	2	3	4	5
5. Koga najpogosteje obvestite o težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri vašem delu?	1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti ne niti da	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Sodelavca	1	2	3	4	5
Nadrejenega	1	2	3	4	5
Direktorja	1	2	3	4	5
Nobenega	1	2	3	4	5

Priloga 2: Rezultati anketnega vprašalnika vseh anketirancev skupaj

Tabela 1: Zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo (veste kaj, do kdaj morate narediti, poznate potek izvajanja naloge)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	2	1,8	1,8	1,8
Delno se strinjam	28	24,8	24,8	26,5
Niti ne niti da	14	12,4	12,4	38,9
Večinoma se strinjam	47	41,6	41,6	80,5
Popolnoma se strinjam	22	19,5	19,5	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 2: Zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	19	16,8	16,8	16,8
Delno se strinjam	14	12,4	12,4	29,2
Niti ne niti da	29	25,7	25,7	54,9
Večinoma se strinjam	27	23,9	23,9	78,8
Popolnoma se strinjam	24	21,2	21,2	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 3: Zaposleni se lahko z vašim nadrejenim pogovarjate o vaših rezultatih in vrednotenju le-teh

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	17	15,0	15,0	15,0
Delno se strinjam	16	14,2	14,2	29,2
Niti ne niti da	24	21,2	21,2	50,4
Večinoma se strinjam	40	35,4	35,4	85,8
Popolnoma se strinjam	16	14,2	14,2	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 4: Svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	15	13,3	13,3	13,3
Delno se strinjam	25	22,1	22,1	35,4
Niti ne niti da	40	35,4	35,4	70,8
Večinoma se strinjam	19	16,8	16,8	87,6
Popolnoma se strinjam	14	12,4	12,4	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 5: V komunikaciji z vodjo imate možnost povratne informacije

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	2	1,8	1,8	1,8
Delno se strinjam	18	15,9	16,1	17,9
Niti ne niti da	18	15,9	16,1	33,9
Večinoma se strinjam	50	44,2	44,6	78,6
Popolnoma se strinjam	24	21,2	21,4	100,0
Skupaj	112	99,1	100,0	
Manjkajoče	1	,9		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 6: Generalnega direktorja podjetja dobro poznam

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	11	9,7	9,7	9,7
Delno se strinjam	25	22,1	22,1	31,9
Niti ne niti da	37	32,7	32,7	64,6
Večinoma se strinjam	21	18,6	18,6	83,2
Popolnoma se strinjam	19	16,8	16,8	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 7: V novem internem glasilu Ogledalo vedno preberem vsebino

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	3	2,7	2,7	2,7
Delno se strinjam	6	5,3	5,3	8,0
Niti ne niti da	17	15,0	15,0	23,0
Večinoma se strinjam	31	27,4	27,4	50,4
Popolnoma se strinjam	56	49,6	49,6	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 8: Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	5	4,4	4,4	4,4
Delno se strinjam	33	29,2	29,2	33,6
Niti ne niti da	24	21,2	21,2	54,9
Večinoma se strinjam	33	29,2	29,2	84,1
Popolnoma se strinjam	18	15,9	15,9	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 9: V našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	11	9,7	9,7	9,7
Delno se strinjam	30	26,5	26,5	36,3
Niti ne niti da	24	21,2	21,2	57,5
Večinoma se strinjam	40	35,4	35,4	92,9
Popolnoma se strinjam	8	7,1	7,1	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 10: Z vsebino novega internega glasila Ogledalo sem zadovoljen(a) (izvem dovolj informacij o dogajanju v našem podjetju)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	2	1,8	1,8	1,8
Delno se strinjam	13	11,5	11,7	13,5
Niti ne niti da	21	18,6	18,9	32,4
Večinoma se strinjam	40	35,4	36,0	68,5
Popolnoma se strinjam	35	31,0	31,5	100,0
Skupaj	111	98,2	100,0	
Manjkajoče	2	1,8		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 11: Srečanja direktorja z vsemi zaposlenimi po službah mi veliko pomenijo (predstavitve poslovnega načrta, poslovnega izkaza, polletnega poročila). Tako čutim pripadnost podjetju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	4	3,5	3,5	3,5
Delno se strinjam	14	12,4	12,4	15,9
Niti ne niti da	11	9,7	9,7	25,7
Večinoma se strinjam	38	33,6	33,6	59,3
Popolnoma se strinjam	46	40,7	40,7	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 12: Moj nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	4	3,5	3,5	3,5
Delno se strinjam	19	16,8	16,8	20,4
Niti ne niti da	7	6,2	6,2	26,5
Večinoma se strinjam	55	48,7	48,7	75,2
Popolnoma se strinjam	28	24,8	24,8	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 13: Zaposleni imamo možnost izobraževanja in pridobivanja dodatnega znanja v podjetju

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	27	23,9	23,9	23,9
Delno se strinjam	16	14,2	14,2	38,1
Niti ne niti da	15	13,3	13,3	51,3
Večinoma se strinjam	36	31,9	31,9	83,2
Popolnoma se strinjam	19	16,8	16,8	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 14: Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nekomunikativnost

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	14	12,4	12,5	12,5
Delno se strinjam	33	29,2	29,5	42,0
Niti ne niti da	31	27,4	27,7	69,6
Večinoma se strinjam	24	21,2	21,4	91,1
Popolnoma se strinjam	10	8,8	8,9	100,0
Skupaj	112	99,1	100,0	
Manjkajoče	1	,9		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 15: Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je skrivanje informacij

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	21	18,6	18,6	18,6
Delno se strinjam	24	21,2	21,2	39,8
Niti ne niti da	29	25,7	25,7	65,5
Večinoma se strinjam	21	18,6	18,6	84,1
Popolnoma se strinjam	18	15,9	15,9	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 16: Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je negativen pristop

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	13	11,5	11,6	11,6
Delno se strinjam	27	23,9	24,1	35,7
Niti ne niti da	35	31,0	31,3	67,0
Večinoma se strinjam	26	23,0	23,2	90,2
Popolnoma se strinjam	11	9,7	9,8	100,0
Skupaj	112	99,1	100,0	
Manjkajoče	1	,9		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 17: Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nereševanje problemov

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	16	14,2	14,2	14,2
Delno se strinjam	22	19,5	19,5	33,6
Niti ne niti da	38	33,6	33,6	67,3
Večinoma se strinjam	23	20,4	20,4	87,6
Popolnoma se strinjam	14	12,4	12,4	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 18: Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nevoščljivost

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	15	13,3	13,3	13,3
Delno se strinjam	27	23,9	23,9	37,2
Niti ne niti da	23	20,4	20,4	57,5
Večinoma se strinjam	16	14,2	14,2	71,7
Popolnoma se strinjam	32	28,3	28,3	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 19: Na sestankih vlada sproščeno ozračje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	18	15,9	16,5	16,5
Delno se strinjam	21	18,6	19,3	35,8
Niti ne niti da	30	26,5	27,5	63,3
Večinoma se strinjam	30	26,5	27,5	90,8
Popolnoma se strinjam	10	8,8	9,2	100,0
Skupaj	109	96,5	100,0	
Manjkajoče	4	3,5		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 20: Na sestankih vlada napeto ozračje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	23	20,4	21,1	21,1
Delno se strinjam	35	31,0	32,1	53,2
Niti ne niti da	29	25,7	26,6	79,8
Večinoma se strinjam	10	8,8	9,2	89,0
Popolnoma se strinjam	12	10,6	11,0	100,0
Skupaj	109	96,5	100,0	
Manjkajoče	4	3,5		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 21: Na sestankih vlada dolgočasno ozračje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	49	43,4	45,4	45,4
Delno se strinjam	15	13,3	13,9	59,3
Niti ne niti da	36	31,9	33,3	92,6
Večinoma se strinjam	4	3,5	3,7	96,3
Popolnoma se strinjam	4	3,5	3,7	100,0
Skupaj	108	95,6	100,0	
Manjkajoče	5	4,4		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 22: Na sestankih vlada ustvarjalno ozračje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	15	13,3	14,0	14,0
Delno se strinjam	20	17,7	18,7	32,7
Niti ne niti da	31	27,4	29,0	61,7
Večinoma se strinjam	34	30,1	31,8	93,5
Popolnoma se strinjam	7	6,2	6,5	100,0
Skupaj	107	94,7	100,0	
Manjkajoče	6	5,3		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 23: Na sestankih vlada neustvarjalno ozračje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	49	43,4	45,8	45,8
Delno se strinjam	21	18,6	19,6	65,4
Niti ne niti da	21	18,6	19,6	85,0
Večinoma se strinjam	8	7,1	7,5	92,5
Popolnoma se strinjam	8	7,1	7,5	100,0
Skupaj	107	94,7	100,0	
Manjkajoče	6	5,3		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 24: Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam elektronsko pošto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	33	29,2	29,7	29,7
Delno se strinjam	4	3,5	3,6	33,3
Niti ne niti da	9	8,0	8,1	41,4
Večinoma se strinjam	38	33,6	34,2	75,7
Popolnoma se strinjam	27	23,9	24,3	100,0
Skupaj	111	98,2	100,0	
Manjkajoče	2	1,8		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 25: Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam pogovor iz oči v oči

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	4	3,5	3,7	3,7
Delno se strinjam	11	9,7	10,1	13,8
Niti ne niti da	19	16,8	17,4	31,2
Večinoma se strinjam	44	38,9	40,4	71,6
Popolnoma se strinjam	31	27,4	28,4	100,0
Skupaj	109	96,5	100,0	
Manjkajoče	4	3,5		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 26: Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam telefon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	12	10,6	10,8	10,8
Delno se strinjam	7	6,2	6,3	17,1
Niti ne niti da	8	7,1	7,2	24,3
Večinoma se strinjam	36	31,9	32,4	56,8
Popolnoma se strinjam	48	42,5	43,2	100,0
Skupaj	111	98,2	100,0	
Manjkajoče	2	1,8		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 27: Pri komuniciranju v podjetju največkrat sporočilo napišem na listek

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	49	43,4	45,0	45,0
Delno se strinjam	34	30,1	31,2	76,1
Niti ne niti da	13	11,5	11,9	88,1
Večinoma se strinjam	13	11,5	11,9	100,0
Skupaj	109	96,5	100,0	
Manjkajoče	4	3,5		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 28: Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam intranet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	85	75,2	77,3	77,3
Delno se strinjam	9	8,0	8,2	85,5
Niti ne niti da	8	7,1	7,3	92,7
Večinoma se strinjam	6	5,3	5,5	98,2
Popolnoma se strinjam	2	1,8	1,8	100,0
Skupaj	110	97,3	100,0	
Manjkajoče	3	2,7		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 29: Pri odnosu z nadrejenimi me moti počasnost odločanja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	41	36,3	37,6	37,6
Delno se strinjam	22	19,5	20,2	57,8
Niti ne niti da	22	19,5	20,2	78,0
Večinoma se strinjam	13	11,5	11,9	89,9
Popolnoma se strinjam	11	9,7	10,1	100,0
Skupaj	109	96,5	100,0	
Manjkajoče	4	3,5		
Skupaj	Skupaj	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 30: Pri odnosu z nadrejenimi me motijo slabe odločitve

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	38	33,6	35,2	35,2
Delno se strinjam	29	25,7	26,9	62,0
Niti ne niti da	26	23,0	24,1	86,1
Večinoma se strinjam	10	8,8	9,3	95,4
Popolnoma se strinjam	5	4,4	4,6	100,0
Skupaj	108	95,6	100,0	
Manjkajoče	5	4,4		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 31: Pri odnosu z nadrejenimi me moti gledanje z viška

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	49	43,4	45,4	45,4
Delno se strinjam	24	21,2	22,2	67,6
Niti ne niti da	19	16,8	17,6	85,2
Večinoma se strinjam	10	8,8	9,3	94,4
Popolnoma se strinjam	6	5,3	5,6	100,0
Skupaj	108	95,6	100,0	
Manjkajoče	5	4,4		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 32: Pri odnosu z nadrejenimi me moti nezainteresiranost

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	59	52,2	54,6	54,6
Delno se strinjam	23	20,4	21,3	75,9
Niti ne niti da	14	12,4	13,0	88,9
Večinoma se strinjam	11	9,7	10,2	99,1
Popolnoma se strinjam	1	,9	,9	100,0
Skupaj	108	95,6	100,0	
Manjkajoče	5	4,4		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 33: Pri odnosu z nadrejenimi me moti slabo komuniciranje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	47	41,6	43,1	43,1
Delno se strinjam	25	22,1	22,9	66,1
Niti ne niti da	22	19,5	20,2	86,2
Večinoma se strinjam	11	9,7	10,1	96,3
Popolnoma se strinjam	4	3,5	3,7	100,0
Skupaj	109	96,5	100,0	
Manjkajoče	4	3,5		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 34: O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim sodelavca

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	15	13,3	13,3	13,3
Delno se strinjam	10	8,8	8,8	22,1
Niti ne niti da	24	21,2	21,2	43,4
Večinoma se strinjam	35	31,0	31,0	74,3
Popolnoma se strinjam	29	25,7	25,7	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 35: O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim nadrejenega

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	4	3,5	3,6	3,6
Delno se strinjam	11	9,7	9,8	13,4
Niti ne niti da	19	16,8	17,0	30,4
Večinoma se strinjam	42	37,2	37,5	67,9
Popolnoma se strinjam	36	31,9	32,1	100,0
Skupaj	112	99,1	100,0	
Manjkajoče	1	,9		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 36: O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim direktorja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	83	73,5	73,5	73,5
Delno se strinjam	11	9,7	9,7	83,2
Niti ne niti da	8	7,1	7,1	90,3
Večinoma se strinjam	9	8,0	8,0	98,2
Popolnoma se strinjam	2	1,8	1,8	100,0
Skupaj	113	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 37: O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu ne obvestim nobenega

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sploh se ne strinjam	82	72,6	73,9	73,9
Delno se strinjam	11	9,7	9,9	83,8
Niti ne niti da	10	8,8	9,0	92,8
Večinoma se strinjam	3	2,7	2,7	95,5
Popolnoma se strinjam	5	4,4	4,5	100,0
Skupaj	111	98,2	100,0	
Manjkajoče	2	1,8		
Skupaj	113	100,0		

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Priloga 3: Rezultati anketnega vprašalnika po posameznih oddelkih v podjetju

Tabela 38: Zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo (veste kaj, do kdaj morate narediti, poznate potek izvajanja naloge) * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo (veste kaj, do kdaj morate narediti, poznate potek izvajanja naloge).	Sploh se ne strinjam	0	0	1	0	1	2
	Delno se strinjam	0	4	8	8	8	28
	Niti ne niti da	0	0	5	8	1	14
	Večinoma se strinjam	3	8	13	13	10	47
	Popolnoma se strinjam	1	3	4	9	5	22
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 39: Zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju.	Sploh se ne strinjam	0	0	3	10	6	19
	Delno se strinjam	0	1	2	8	3	14
	Niti ne niti da	0	4	10	12	3	29
	Večinoma se strinjam	1	5	11	5	5	27
	Popolnoma se strinjam	3	5	5	3	8	24
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 40: Zaposleni se lahko z vašim nadrejenim pogovarjate o vaših rezultatih in vrednotenju le-teh * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Zaposleni se lahko z vašim nadrejenim pogovarjate o vaših rezultatih in vrednotenju le-teh.	Sploh se ne strinjam	0	1	5	6	5	17
	Delno se strinjam	0	1	1	8	6	16
	Niti ne niti da	0	4	9	7	4	24
	Večinoma se strinjam	3	4	14	11	8	40
	Popolnoma se strinjam	1	5	2	6	2	16
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 41: Svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti.	Sploh se ne strinjam	0	2	3	5	5	15
	Delno se strinjam	0	3	4	11	7	25
	Niti ne niti da	1	4	15	14	6	40
	Večinoma se strinjam	2	3	5	3	6	19
	Popolnoma se strinjam	1	3	4	5	1	14
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 42: V komunikaciji z vodjo imate možnost povratne informacije * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
V komunikaciji z vodjo imate možnost povratne informacije.	Sploh se ne strinjam	0	0	0	0	2	2
	Delno se strinjam	0	2	5	6	5	18
	Niti ne niti da	0	2	5	9	2	18
	Večinoma se strinjam	2	8	14	16	10	50
	Popolnoma se strinjam	2	3	7	6	6	24
Skupaj		4	15	31	37	25	112

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 43: Generalnega direktorja podjetja dobro poznam * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Generalnega direktorja podjetja dobro poznam.	Sploh se ne strinjam	0	0	4	4	3	11
	Delno se strinjam	0	3	7	9	6	25
	Niti ne niti da	0	6	11	11	9	37
	Večinoma se strinjam	1	2	6	6	6	21
	Popolnoma se strinjam	3	4	3	8	1	19
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 44: V novem internem glasilu "Ogledalo" vedno preberem vsebino * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
V novem internem glasilu Ogledalo vedno preberem vsebino.	Sploh se ne strinjam	0	0	0	0	3	3
	Delno se strinjam	0	0	4	0	2	6
	Niti ne niti da	0	3	5	7	2	17
	Večinoma se strinjam	0	3	10	10	8	31
	Popolnoma se strinjam	4	9	12	21	10	56
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 45: Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto zvem preko govoric * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto izvem preko govoric.	Sploh se ne strinjam	1	0	0	0	4	5
	Delno se strinjam	0	6	8	13	6	33
	Niti ne niti da	1	4	8	9	2	24
	Večinoma se strinjam	1	4	13	10	5	33
	Popolnoma se strinjam	1	1	2	6	8	18
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 46: V našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
V našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	Sploh se ne strinjam	0	1	1	5	4	11
	Delno se strinjam	0	4	9	6	11	30
	Niti ne niti da	0	3	9	10	2	24
	Večinoma se strinjam	4	5	12	11	8	40
	Popolnoma se strinjam	0	2	0	6	0	8
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

20

Tabela 47: Z vsebino novega internega glasila "Ogledalo" sem zadovoljen(a); (izvem dovolj informacij o dogajanju v našem podjetju) * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Z vsebino novega internega glasila "Ogledalo" sem zadovoljen(a) (izvem dovolj informacij o dogajanju v našem podjetju).	Sploh se ne strinjam	0	0	1	0	1	2
	Delno se strinjam	0	1	4	3	5	13
	Niti ne niti da	0	3	6	7	5	21
	Večinoma se strinjam	1	8	10	13	8	40
	Popolnoma se strinjam	3	3	10	15	4	35
Skupaj		4	15	31	38	23	111

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 48: Srečanja direktorja z vsemi zaposlenimi po službah mi veliko pomenijo (predstavitve poslovnega načrta, ...). Tako čutim pripadnost podjetju * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Srečanja direktorja z vsemi zaposlenimi po službah mi veliko pomenijo (predstavitve poslovnega načrta, poslovnega izkaza, polletnega poročila). Tako čutim pripadnost podjetju.	Sploh se ne strinjam	0	1	1	0	2	4
	Delno se strinjam	0	0	3	6	5	14
	Niti ne niti da	0	0	4	5	2	11
	Večinoma se strinjam	1	4	15	13	5	38
	Popolnoma se strinjam	3	10	8	14	11	46
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 49: Moj nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Moj nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu.	Sploh se ne strinjam	0	1	0	0	3	4
	Delno se strinjam	0	3	8	3	5	19
	Niti ne niti da	1	1	1	2	2	7
	Večinoma se strinjam	3	6	17	18	11	55
	Popolnoma se strinjam	0	4	5	15	4	28
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 50: Zaposleni imamo možnost izobraževanja in pridobivanja dodatnega znanja v podjetju * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Zaposleni imamo možnost izobraževanja in pridobivanja dodatnega znanja v podjetju.	Sploh se ne strinjam	0	1	5	13	8	27
	Delno se strinjam	0	2	4	9	1	16
	Niti ne niti da	0	2	4	6	3	15
	Večinoma se strinjam	1	5	14	8	8	36
	Popolnoma se strinjam	3	5	4	2	5	19
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

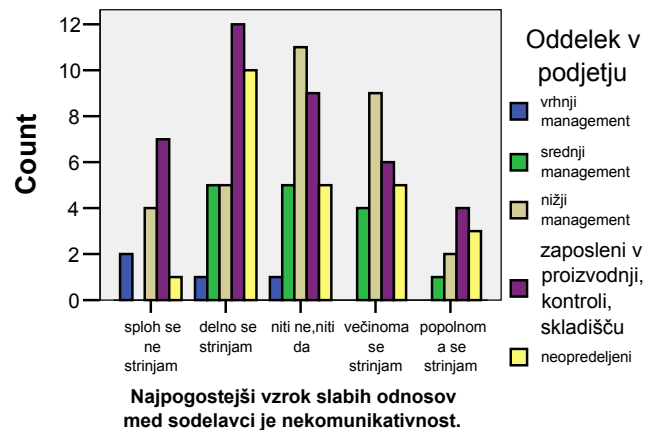
22

Tabela 51: Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nekomunikativnost. * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nekomunikativnost.	Sploh se ne strinjam	2	0	4	7	1	14
	Delno se strinjam	1	5	5	12	10	33
	Niti ne niti da	1	5	11	9	5	31
	Večinoma se strinjam	0	4	9	6	5	24
	Popolnoma se strinjam	0	1	2	4	3	10
Skupaj		4	15	31	38	24	112

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Slika 1: Grafični prikaz trditve najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nekomunikativnost



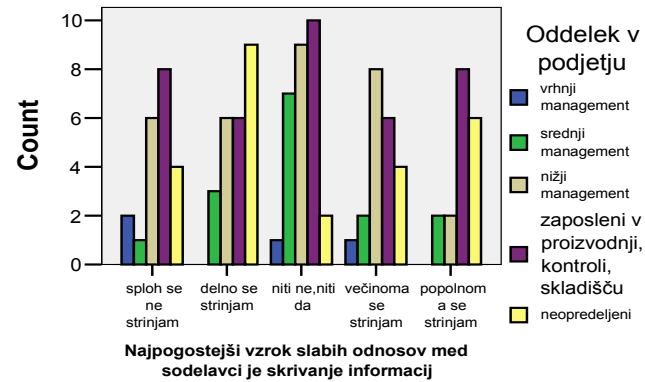
Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 52: Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je skrivanje informacij * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je skrivanje informacij.	Sploh se ne strinjam	2	1	6	8	4	21
	Delno se strinjam	0	3	6	6	9	24
	Niti ne niti da	1	7	9	10	2	29
	Večinoma se strinjam	1	2	8	6	4	21
	Popolnoma se strinjam	0	2	2	8	6	18
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava.

Slika 2: Grafični prikaz trditve najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je skrivanje informacij



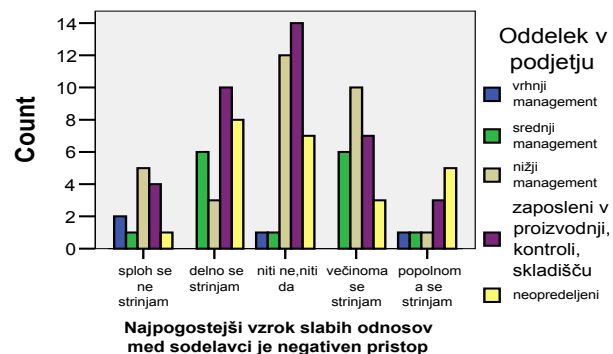
Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 53: Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je negativen pristop * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je negativen pristop.	Sploh se ne strinjam	2	1	5	4	1	13
	Delno se strinjam	0	6	3	10	8	27
	Niti ne niti da	1	1	12	14	7	35
	Večinoma se strinjam	0	6	10	7	3	26
	Popolnoma se strinjam	1	1	1	3	5	11
Skupaj		4	15	31	38	24	112

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Slika 3: Grafični prikaz trditve najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je negativen pristop



Vir: Lastna raziskava, 2008.

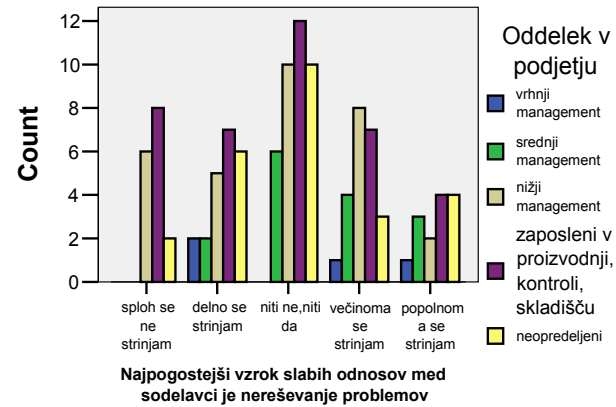
25

Tabela 54: Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je ne reševanje problemov * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nereševanje problemov.	Sploh se ne strinjam	0	0	6	8	2	16
	Delno se strinjam	2	2	5	7	6	22
	Niti ne niti da	0	6	10	12	10	38
	Večinoma se strinjam	1	4	8	7	3	23
	Popolnoma se strinjam	1	3	2	4	4	14
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Slika 4: Grafični prikaz trditve najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je ne reševanje problemov



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 55: Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nevoščljivost * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nevoščljivost.	Sploh se ne strinjam	0	2	5	3	5	15
	Delno se strinjam	2	4	8	8	5	27
	Niti ne niti da	0	4	10	6	3	23
	Večinoma se strinjam	0	2	3	6	5	16
	Popolnoma se strinjam	2	3	5	15	7	32
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

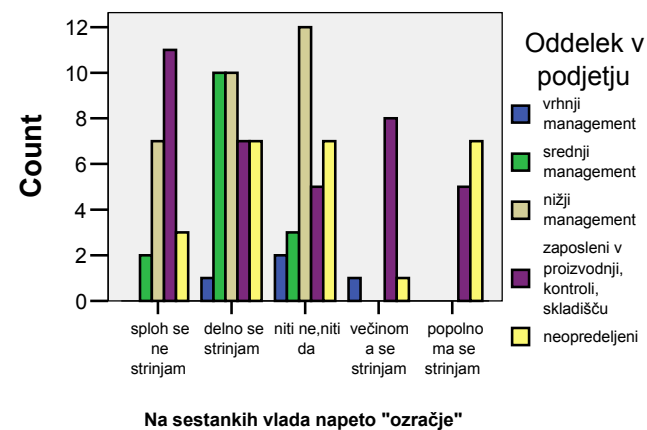
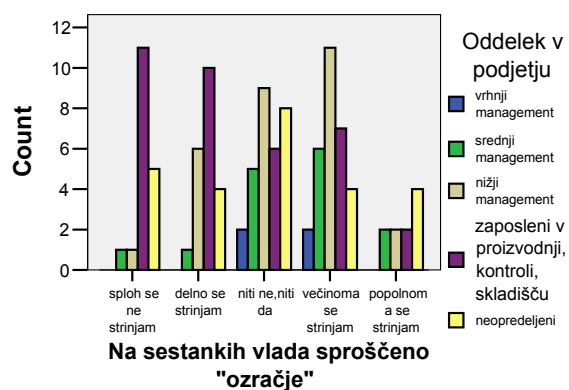
Tabela 56: Na sestankih vlada sproščeno ozračje * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Na sestankih vlada sproščeno ozračje.	Sploh se ne strinjam	0	1	1	11	5	18
	Delno se strinjam	0	1	6	10	4	21
	Niti ne niti da	2	5	9	6	8	30
	Večinoma se strinjam	2	6	11	7	4	30
	Popolnoma se strinjam	0	2	2	2	4	10
Skupaj		4	15	29	36	25	109

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Slika 5: Grafični prikaz rezultatov trditve na sestankih vlada sproščeno in napeto »ozračje«

27



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 57: Na sestankih vlada napeto ozračje * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Na sestankih vlada napeto ozračje.	Sploh se ne strinjam	0	2	7	11	3	23
	Delno se strinjam	1	10	10	7	7	35
	Niti ne niti da	2	3	12	5	7	29
	Večinoma se strinjam	1	0	0	8	1	10
	Popolnoma se strinjam	0	0	0	5	7	12
Skupaj		4	15	29	36	25	109

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 58: Na sestankih vlada dolgočasno ozračje * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Na sestankih vlada dolgočasno ozračje.	Sploh se ne strinjam	3	7	10	22	7	49
	Delno se strinjam	0	4	3	2	6	15
	Niti ne niti da	0	3	14	11	8	36
	Večinoma se strinjam	1	1	1	0	1	4
	Popolnoma se strinjam	0	0	0	1	3	4
Skupaj		4	15	28	36	25	108

Vir: Lastna raziskava, 2008.

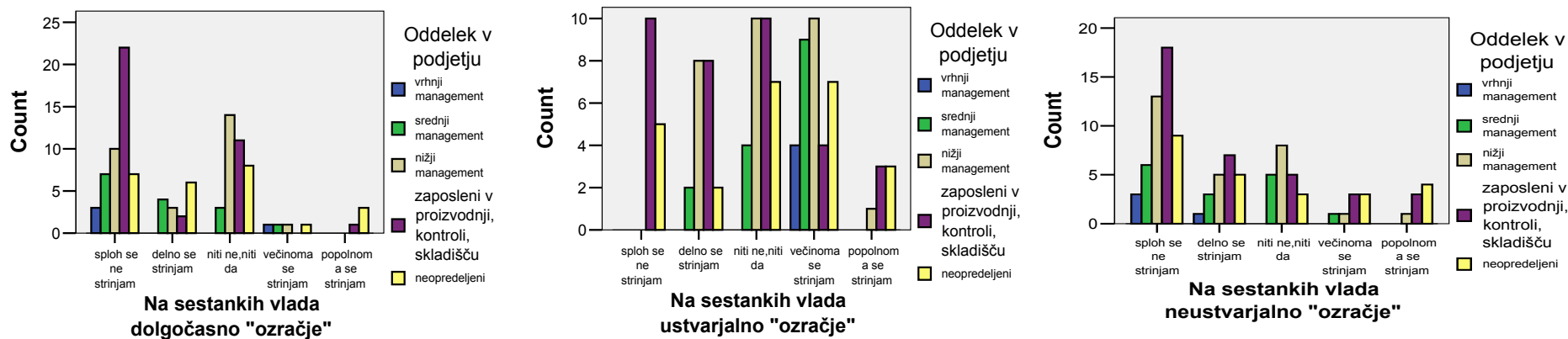
Tabela 59: Na sestankih vlada ustvarjalno ozračje * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Na sestankih vlada ustvarjalno ozračje.	Sploh se ne strinjam	0	0	0	10	5	15
	Delno se strinjam	0	2	8	8	2	20
	Niti ne niti da	0	4	10	10	7	31
	Večinoma se strinjam	4	9	10	4	7	34
	Popolnoma se strinjam	0	0	1	3	3	7
Skupaj		4	15	29	35	24	107

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Slika 6: Grafični prikaz rezultatov trditve na sestankih vlada dolgočasno, ustvarjalno ali neustvarjalno ozračje

29



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 60: Na sestankih vlada neustvarjalno ozračje * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Na sestankih vlada neustvarjalno ozračje.	Sploh se ne strinjam	3	6	13	18	9	49
	Delno se strinjam	1	3	5	7	5	21
	Niti ne niti da	0	5	8	5	3	21
	Večinoma se strinjam	0	1	1	3	3	8
	Popolnoma se strinjam	0	0	1	3	4	8
Skupaj		4	15	28	36	24	107

Vir: Lastna raziskava, 2008.

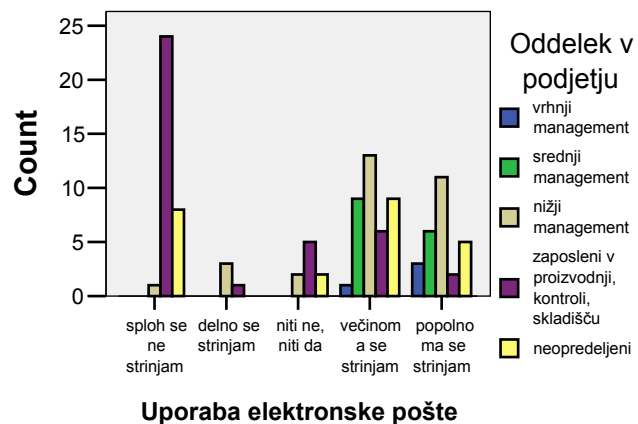
30

Tabela 61: Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam elektronsko pošto * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam elektronsko pošto.	Sploh se ne strinjam	0	0	1	24	8	33
	Delno se strinjam	0	0	3	1	0	4
	Niti ne niti da	0	0	2	5	2	9
	Večinoma se strinjam	1	9	13	6	9	38
	Popolnoma se strinjam	3	6	11	2	5	27
Skupaj		4	15	30	38	24	111

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Slika 7: Grafični prikaz rezultatov trditve najpogostejša uporaba elektronske pošte



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 62: Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam pogovor iz oči v oči * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam pogovor iz oči v oči.	Sploh se ne strinjam	0	0	1	1	2	4
	Delno se strinjam	0	2	2	4	3	11
	Niti ne niti da	0	5	9	4	1	19
	Večinoma se strinjam	2	7	12	11	12	44
	Popolnoma se strinjam	2	1	5	16	7	31
Skupaj		4	15	29	36	25	109

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 63: Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam telefon * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhnji management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam telefon.	Sploh se ne strinjam	0	0	0	7	5	12
	Delno se strinjam	0	1	2	3	1	7
	Niti ne niti da	0	2	2	2	2	8
	Večinoma se strinjam	3	6	12	5	10	36
	Popolnoma se strinjam	1	6	15	19	7	48
Skupaj		4	15	31	36	25	111

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 64: Pri komuniciranju v podjetju največkrat sporočilo napišem na listek * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		vrhnji management	srednji management	nižji management	zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Pri komuniciranju v podjetju največkrat sporočilo napišem na listek.	Sploh se ne strinjam	0	6	7	22	14	49
	Delno se strinjam	3	8	13	4	6	34
	Niti ne niti da	0	1	4	4	4	13
	Večinoma se strinjam	1	0	5	6	1	13
Skupaj		4	15	29	36	25	109

Vir: Lastna raziskava, 2008.

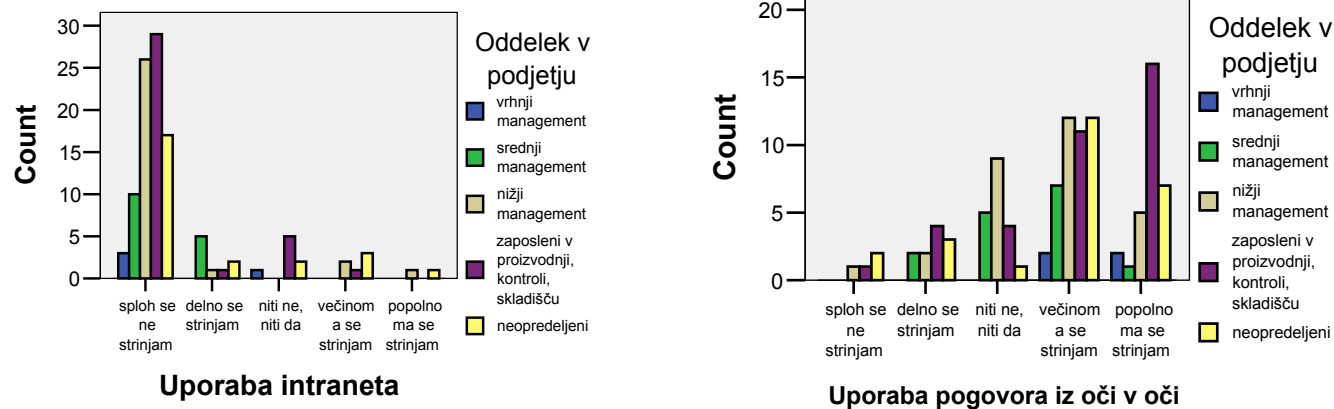
Tabela 65: Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam intranet * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	neopredeljeni	
Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam intranet.	Sploh se ne strinjam	3	10	26	29	17	85
	Delno se strinjam	0	5	1	1	2	9
	Niti ne niti da	1	0	0	5	2	8
	Večinoma se strinjam	0	0	2	1	3	6
	Popolnoma se strinjam	0	0	1	0	1	2
Skupaj		4	15	30	36	25	110

Vir: Lastna raziskava, 2008.

33

Slika 8: Grafični prikaz rezultatov trditve najpogosteje uporabljam internet in pogovor iz oči v oči



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 66: Pri odnosu z nadrejenimi me moti počasnost odločanja * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Pri odnosu z nadrejenimi me moti počasnost odločanja.	Sploh se ne strinjam	3	3	10	18	7	41
	Delno se strinjam	0	6	4	6	6	22
	Niti ne niti da	1	1	8	8	4	22
	Večinoma se strinjam	0	2	6	1	4	13
	Popolnoma se strinjam	0	2	2	3	4	11
Skupaj		4	14	30	36	25	109

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 67: Pri odnosu z nadrejenimi me motijo slabe odločitve * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Pri odnosu z nadrejenimi me motijo slabe odločitve.	Sploh se ne strinjam	1	3	8	17	9	38
	Delno se strinjam	1	3	10	10	5	29
	Niti ne niti da	2	5	9	6	4	26
	Večinoma se strinjam	0	2	1	3	4	10
	Popolnoma se strinjam	0	1	1	0	3	5
Skupaj		4	14	29	36	25	108

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 68: Pri odnosu z nadrejenimi me moti gledanje z viška * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Pri odnosu z nadrejenimi me moti gledanje z viška.	Sploh se ne strinjam	3	4	13	20	9	49
	Delno se strinjam	0	6	6	6	6	24
	Niti ne niti da	1	3	6	4	5	19
	Večinoma se strinjam	0	1	4	3	2	10
	Popolnoma se strinjam	0	0	0	3	3	6
Skupaj		4	14	29	36	25	108

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 69: Pri odnosu z nadrejenimi me moti nezainteresiranost * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Pri odnosu z nadrejenimi me moti nezainteresiranost.	Sploh se ne strinjam	3	5	14	22	15	59
	Delno se strinjam	1	7	5	8	2	23
	Niti ne niti da	0	1	7	2	4	14
	Večinoma se strinjam	0	2	3	3	3	11
	Popolnoma se strinjam	0	0	0	0	1	1
Skupaj		4	15	29	35	25	108

Vir: Lastna raziskava, 2008.

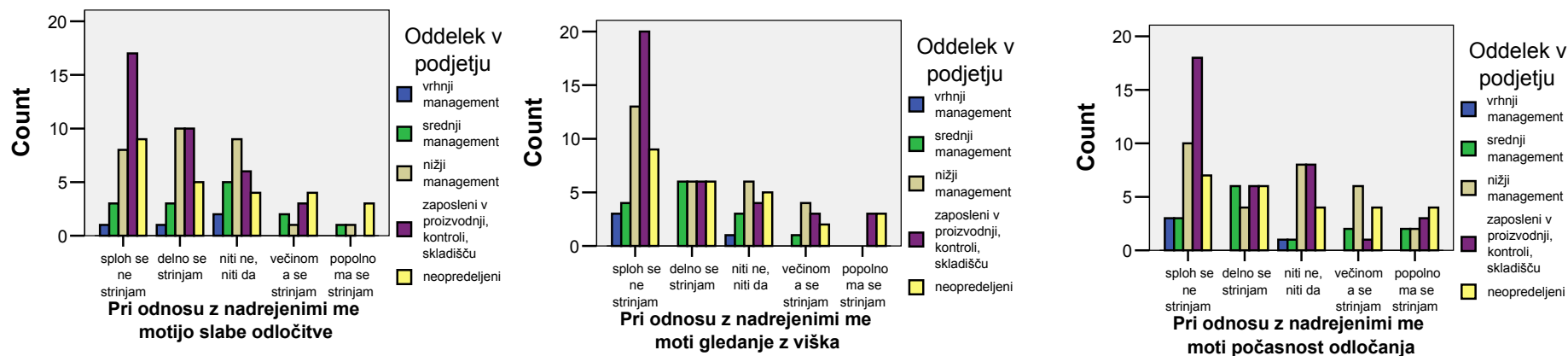
Tabela 70: Pri odnosu z nadrejenimi me moti slabo komuniciranje * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhnji management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
Pri odnosu z nadrejenimi me moti slabo komuniciranje.	Sploh se ne strinjam	1	5	12	19	10	47
	Delno se strinjam	2	3	7	7	6	25
	Niti ne niti da	1	5	7	4	5	22
	Večinoma se strinjam	0	1	3	5	2	11
	Popolnoma se strinjam	0	1	0	1	2	4
Skupaj		4	15	29	36	25	109

Vir: Lastna raziskava, 2008.

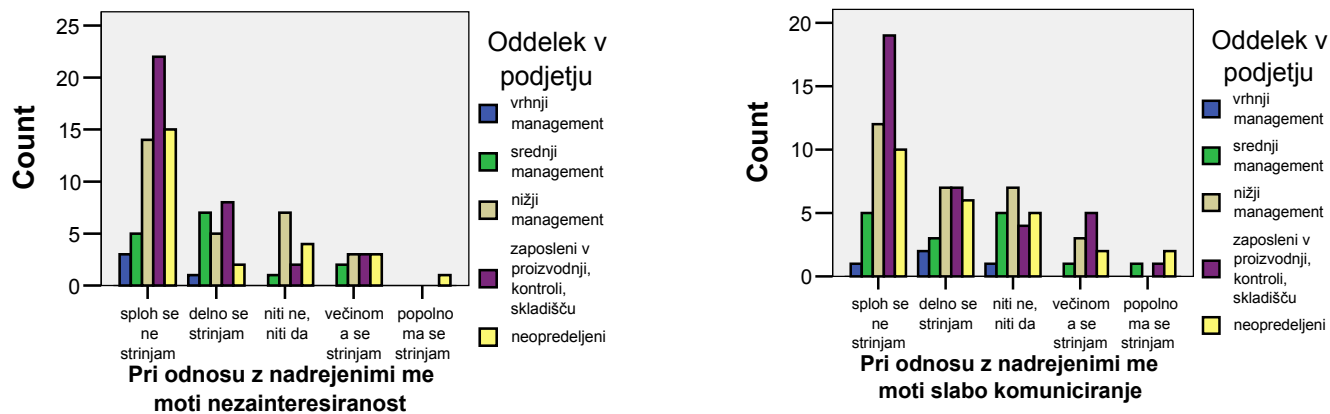
Slika 9: Grafični prikaz rezultatov trditve pri odnosu z nadrejenim me motijo slabe odločitve, gledanje z viška in počasnost odločanja

36



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Slika 10: Grafični prikaz rezultatov trditve pri odnosu z nadrejenim me moti nezainteresiranost in slabo komuniciranje



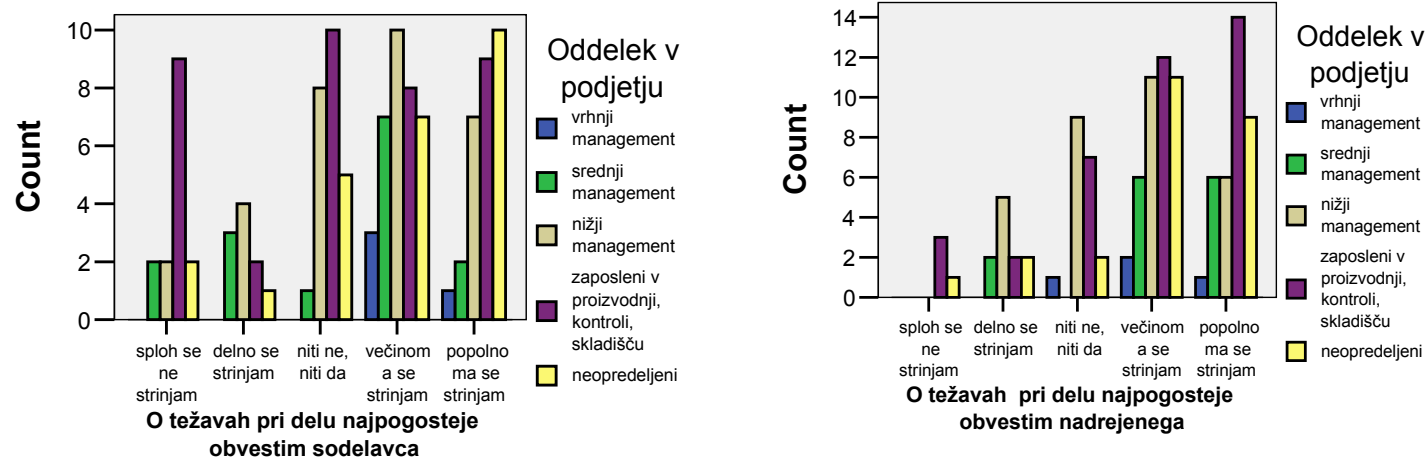
Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 71: O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim sodelavca * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhnji management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim sodelavca.	Sploh se ne strinjam	0	2	2	9	2	15
	Delno se strinjam	0	3	4	2	1	10
	Niti ne niti da	0	1	8	10	5	24
	Večinoma se strinjam	3	7	10	8	7	35
	Popolnoma se strinjam	1	2	7	9	10	29
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Slika 11: Grafični prikaz rezultatov trditve o težavah pri delu najpogosteje obvestim sodelavca in nadrejenega



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 72: O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim nadrejenega * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim nadrejenega.	Sploh se ne strinjam	0	0	0	3	1	4
	Delno se strinjam	0	2	5	2	2	11
	Niti ne niti da	1	0	9	7	2	19
	Večinoma se strinjam	2	6	11	12	11	42
	Popolnoma se strinjam	1	6	6	14	9	36
Skupaj		4	14	31	38	25	112

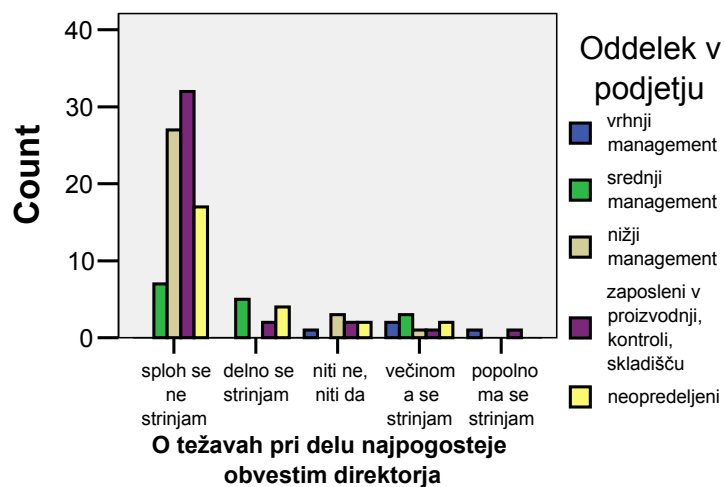
Vir: Lastna raziskava, 2008.

Tabela 73: O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim direktorja * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhnji management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim direktorja.	Sploh se ne strinjam	0	7	27	32	17	83
	Delno se strinjam	0	5	0	2	4	11
	Niti ne niti da	1	0	3	2	2	8
	Večinoma se strinjam	2	3	1	1	2	9
	Popolnoma se strinjam	1	0	0	1	0	2
Skupaj		4	15	31	38	25	113

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Slika 12: Grafični prikaz rezultatov trditve o težavah pri delu najpogosteje obvestim direktorja



Vir: Lastna raziskava, 2008.

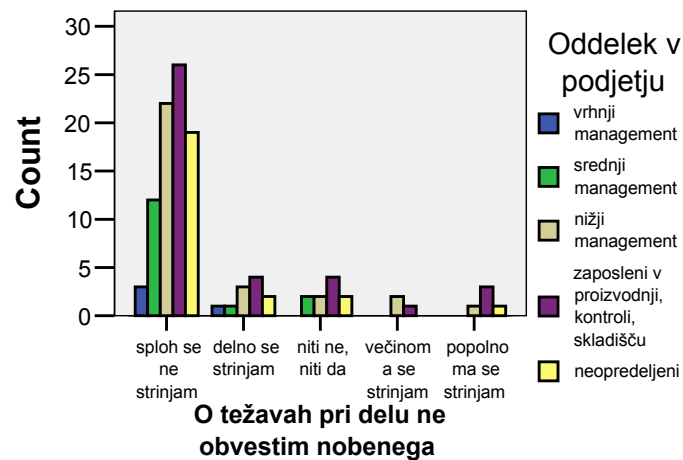
Tabela 74: O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu ne obvestim nobenega * Oddelek v podjetju

		Oddelek v podjetju					Total
		Vrhni management	Srednji management	Nižji management	Zaposleni v proizvodnji, kontroli, skladišču	Neopredeljeni	
O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu ne obvestim nobenega.	Sploh se ne strinjam	3	12	22	26	19	82
	Delno se strinjam	1	1	3	4	2	11
	Niti ne niti da	0	2	2	4	2	10
	Večinoma se strinjam	0	0	2	1	0	3
	Popolnoma se strinjam	0	0	1	3	1	5
Skupaj		4	15	30	38	24	111

Vir: Lastna raziskava, 2008.

40

Slika 13: Grafični prikaz rezultatov trditve o težavah pri delu najpogosteje ne obvestim nobenega



Vir: Lastna raziskava, 2008.

Priloga 4: Prikaz rezultatov srednjih vrednosti mediana (mean) , modus (mode), standardni odklon (Std. Deviation)

Tabela 75: Rezultati srednjih vrednosti

		Zaposleni imamo dovolj natančna navodila za delo (poznate potek izvajanja naloge).	Zaposleni imamo možnost, da posredujemo predloge za izboljšavo poslovanja v podjetju.	Zaposleni se lahko z vašim nadrejenim pogovarjate o vaših rezultatih in vrednotenju le-teh.	Svoje mnenje lahko izrazim brez občutka napetosti.	V komunikaciji z vodjo imate možnost povratne informacije.	Generalnega direktorja podjetja dobro poznam.	V novem internem glasilu Ogleдалo vedno preberem vsebino.
N	Valid	113	113	113	113	112	113	113
	Missing	0	0	0	0	1	0	0
Mean		3,52	3,20	3,19	2,93	3,68	3,11	4,16
Mode		4	3	4	3	4	3	5
Std. Deviation		1,119	1,364	1,281	1,193	1,042	1,213	1,040

Vir: Lastna raziskava, 2008.

		Informacije o dogajanjih v podjetju pogosto zvem preko govoric.	V našem podjetju se podrejeni in nadrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	Z vsebino novega internega glasila Ogleдалo sem zadovoljen(a).	Srečanja direktorja z vsemi zaposlenimi mi veliko pomenijo. Tako čutim pripadnost podjetju.	Moj nadrejeni mi pomaga rešiti problem pri delu.	Zaposleni imamo možnost izobraževanja in pridobivanja dodatnega znanja v podjetju.	Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nekomunikativnost.	Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je skrivanje informacij.
N	Valid	113	113	111	113	113	113	112	113
	Missing	0	0	2	0	0	0	1	0
Mean		3,23	3,04	3,84	3,96	3,74	3,04	2,85	2,92
Mode		2	4	4	5	4	4	2	3
Std. Deviation		1,165	1,141	1,058	1,153	1,116	1,451	1,164	1,337

Vir: Lastna raziskava, 2008.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je negativen pristop.	Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je ne reševanje problemov.	Najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci je nevoščljivost.	Na sestankih vlada sproščeno ozračje.	Na sestankih vlada napeto ozračje.	Na sestankih vlada dolgočasno ozračje.	Na sestankih vlada ustvarjalno ozračje.	Na sestankih vlada neustvarjalno ozračje.
N	Valid	112	113	113	109	109	108	107	107
	Missing	1	0	0	4	4	5	6	6
Mean		2,96	2,97	3,20	2,94	2,57	2,06	2,98	2,11
Mode		3	3	5	3	2	1	4	1
Std. Deviation		1,158	1,213	1,422	1,227	1,235	1,130	1,157	1,276

Vir: Lastna raziskava, 2008.

42

		Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam elektronsko pošto.	Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam pogovor iz oči v oči.	Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam telefon.	Pri komuniciranju v podjetju največkrat sporočilo napišem na listek.	Pri komuniciranju v podjetju največkrat uporabljam intranet.	Pri odnosu z nadrejenimi me moti počasnost odločanja.	Pri odnosu z nadrejenimi me motijo slabe odločitve.	Pri odnosu z nadrejenimi me moti gledanje z viška.	Pri odnosu z nadrejenimi me moti nezainteresiranost.
N	Valid	111	109	111	109	110	109	108	108	108
	Missing	2	4	2	4	3	4	5	5	5
Mean		3,20	3,80	3,91	1,91	1,46	2,37	2,21	2,07	1,81
Mode		4	4	5	1	1	1	1	1	1
Std. Deviation		1,589	1,078	1,318	1,023	0,974	1,359	1,160	1,228	1,069

Vir: Lastna raziskava, 2008.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		Pri odnosu z nadrejenimi me moti slabo komuniciranje.	O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim sodelavca.	O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim nadrejenega.	O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu najpogosteje obvestim direktorja.	O težavah (spori, pritožbe, nesoglasja nejasnosti) pri delu ne obvestim nobenega.
N	Valid	109	113	112	113	111
	Missing	4	0	1	0	2
Mean		2,08	3,47	3,85	1,55	1,54
Mode		1	4	4	1	1
Std. Deviation		1,172	1,323	1,092	1,044	1,068

Vir: Lastna raziskava, 2008.

43

		Najpogostejša ovira, ki jo srečam pri komuniciranju, je selektivno zaznavanje.	Najpogostejša ovira, ki jo srečam pri komuniciranju, je jezik (žargon).	Najpogostejša ovira, ki jo srečam pri komuniciranju, je filtriranje informacij.	Najpogostejša ovira, ki jo srečam pri komuniciranju, so čustva.	Najpogostejša ovira, ki jo srečam pri komuniciranju, so pomanjkljive informacije.
N	Valid	106	107	107	108	110
	Missing	7	6	6	5	3
Mean		2,35	1,80	2,58	2,45	3,37
Mode		3	1	3	3	4
Std. Deviation		1,042	1,111	1,082	1,171	1,210

Vir: Lastna raziskava, 2008.

Priloga 5: Slovar angleških izrazov

Angleško	Slovensko
Business Communication	Poslovno komuniciranje
Cumulative Percent	Kumulativni odstotek
Communication	Komunikacija
Communication skills	Komunikacijske spretnosti
Downward Communication	Komunikacija navzdol
Effective Communication	Učinkovito komuniciranje
E - mail	Elektronska pošta
Employee	Zaposleni
Excellence in communication	Odličnost v komuniciranju
External communication	Zunanje komuniciranje
Face to face meeting	Sestanek /iz oči v oči/
Frequency	Frekvenca
Information	Sporočilo, informacija
Internal communication	Interno, notranje komuniciranje
Making the connections	»Delati povezave«
Message	Sporočilo
Supervisor	Nadrejeni
Percent	Odstotek
Team building	Timsko delo
Total	Skupaj
Upward Communication	Komunikacija navzgor
Valid Percent	Veljaven odstotek