

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V PIVOVARNI  
UNION D.D.**

Ljubljana, avgust 2010

LUKA KOGOJ

## **IZJAVA**

Študent/ka Luka Kogoj izjavljam, da sem avtor/ica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal/a pod mentorstvom mag. Matjaža Žigona, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1. Septembra 2010      Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA PIVOVARNA UNION D.D.....	1
1.1 VIZIJA .....	2
1.2 POSLANSTVO .....	2
1.3 CILJI.....	2
2 INTERNO KOMUNICIRANJE .....	2
2.1 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	2
2.2 NAMEN IN VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	3
2.3 NAČINI INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	3
2.3.1 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje.....	4
2.3.2 Formalno in neformalno komuniciranje.....	4
2.3.3 Nebesedno in besedno komuniciranje.....	5
2.4 ORODJA(KANALI) INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	5
3 ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V PIVOVARNI UNION D.D .....	8
3.1 RAZISKAVA KOMUNICIRANJA V PODJETJU PIVOVARNA UNION D.D. ....	8
3.1.1 ODNOSI MED NADREJENIMI IN ZAPOSLENIMI V PODJETJU PIVOVARNA UNION D.D.....	9
3.1.2 KOMUNICIRANJE ZAPOSLENIH V PIVOVARNI UNION D.D.....	12
3.1.3 IZRAŽANJE MNENJ ZAPOSLENIH V PIVOVARNI UNION D.D.....	17
3.2 POVZETEK UGOTOVITEV IN PREDLOG MOŽNIH IZBOLJŠAV .....	18
SKLEP .....	19
LITERATURA IN VIRI .....	21
PRILOGE	

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Delovna doba v Pivovarni Union d.d.</i> .....	8
<i>Slika 2: Izobrazbena struktura</i> .....	8
<i>Slika 3: Sektor v podjetju</i> .....	8
<i>Slika 4: Obveščенost zaposlenih o podjetju, načrtih in napredku</i> .....	9
<i>Slika 5: Pričakovanja v podjetju, da izboljšave predlagajo vsi zaposleni ne samo vodje</i> .....	9
<i>Slika 6: Pomoč nadrejenih po storjeni napaki</i> .....	10
<i>Slika 7: Mesečna udeležba na srečanju zaposlenih</i> .....	10
<i>Slika 8: Nekomunikativnost kot glavni vzrok slabih odnosov v podjetju</i> .....	11
<i>Slika 9: Nadutost kot moteč faktor v odnosu z nadrejenim</i> .....	12
<i>Slika 10: Pogovor vodij s podrejenimi o rezultatih dela</i> .....	13
<i>Slika 11: Zaposleni dobijo dovolj informacij za opravljanje svojega dela</i> .....	13
<i>Slika 12: V podjetju je ton komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren</i> .....	14
<i>Slika 13: Dogovor o nujnem izostanku z nadrejenim</i> .....	14
<i>Slika 14: Vzpostavljanje dobre komunikacije med ljudmi na različnih ravneh družbe</i> .....	15
<i>Slika 15: Komuniciranje z nadrejenim več kot enkrat dnevno</i> .....	15
<i>Slika 16: Videvanje direktorja in komunikacija z njim</i> .....	16
<i>Slika 17: Želja zaposlenih po izhajanju glasila Pivovarne Union</i> .....	16
<i>Slika 18: Komuniciranje prek sporočil na papirju</i> .....	17
<i>Slika 19: Možnosti zaposlenih, da izrazijo mnenje nadrejenim</i> .....	18
<i>Slika 20: Mnenja se lahko izražajo brez občutka napetosti</i> .....	18

## UVOD

Ljudje nimajo skrbi o nečemu česar ne vedo ali ne razumejo. Bolj kot jih nekaj skrbi, bolj se bodo temu zavezali in si prizadevali doseči zelen cilj. Komunikacijo bi lahko definirali kot proces, ki ljudem pomaga razumeti in skrbeti o stvareh, ki pripomorejo k hotenju in prizadevanju za končni cilj (Martin, 1995, str. 4).

Martin pravi, da je komunikacija ključnega pomena za uspešno delovanje podjetij. Če imamo še tako dobro izobražene zaposlene, nam to ne daje konkurenčne prednosti, če zaposleni ne znajo med seboj komunicirati. Vzemimo kot primer nogometno ekipo. V njej so lahko najboljši svetovni igralci, vendar brez medsebojne povezanosti ne bodo prišli do pravih rezultatov. Zato imajo nogometne ekipe trenerje, ki ekipo povežejo, da začne delovati kot eno. Podjetja imajo namesto trenerjev managerje, ki motivirajo zaposlene. Ključ je v dobri medsebojni komunikaciji!

Carnegie (1997, str. 9-13) je mnenja, da lahko s pomočjo dobrega sporazumevanja, uresničimo vse sijajne zamisli in dosežemo vse cilje.

Cilj mojega diplomskega dela je obravnavanemu podjetju na podlagi raziskave svetovati in predlagati ključ do izboljšanja komunikacije in posledično približevanje k poslovni odličnosti podjetja. Diplomsko delo bo temeljilo na raziskavi, ki jo bom izvedel z metodo anketiranja na vzorcu najmanj petdesetih zaposlenih v obravnavanem podjetju. Anketirancem bom anketne liste posredoval preko kadrovske službe v podjetju, ki je pristala na sodelovanje. Glavna teza, ki jo želim sprejeti ali ovreči je ta, da zadovoljstvo zaposlenih in dobra komunikacija v Pivovarni Union d.d. vplivata na uspešno klimo v podjetju.

Diplomsko delo bo sestavljeno iz štirih delov. V prvem delu bom predstavil podjetje, njegovo vizijo in poslanstvo. Drugi del bo teoretična opredelitev komuniciranja, kjer bom na kratko predstavil namen in vlogo internega komuniciranja, načine in pa orodja. V tretjem delu naloge se bom osredotočil na obravnavano podjetje, kjer se bom poglobil v obstoječe komuniciranje v podjetju ter s pomočjo raziskave in pridobljenih podatkov predlagal prijeme za izboljšanje komuniciranja v podjetju.

## 1 PREDSTAVITEV PODJETJA PIVOVARNA UNION D.D.

Začetki pivovarne segajo v leto 1864. Od tistega časa do danes je postala ena najbolj uveljavljenih blagovnih znamk v Sloveniji, pa tudi na območju nekdanje Jugoslavije. Z nenehnim vlaganjem v razvoj opreme in kadrov in prvovrstnimi surovinami uspešno izpolnjujejo njihov temeljni cilj – ponuditi potrošnikom le dobre stvari.

Glavni proizvod je pivo, ki ga proizvajajo v različnih vrstah, od temnega in svetlega do različnih mešanic le-tega z drugimi pijačami. Poleg piva proizvajajo in polnijo tudi izvirsko vodo Zala, vodo z različnimi okusi (Za Lemon, Za Life, Za Harmony, ipd.), osvežilne pijače (ledeni čaji in podobno), med najnovejšimi proizvodi pa je tudi energijska pijača (Dragon).

Podjetje Pivovarna Union d.d. s pomočjo različnih pokroviteljstev tudi krepi ugled družbe v javnosti je namreč tako pokrovitelj košarkarskega kluba Union Olimpija kot tudi nogometne reprezentance Slovenije, podjetje deluje tudi dobrodelno, saj pomaga ustanovam za potrebe slovenskega zdravstva. Poleg tega podpira tudi različne prireditve in šolske ustanove.

V letu 1991 se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo. Proces lastninskega preoblikovanja je družba izvedla tudi s pomočjo javne prodaje delnic. Večinski lastnik je po podatkih iz 30.6.2010 Pivovarna Laško d.d., z 97,89 odstotki (kadrovska služba Pivovarne Union, 2010). S preoblikovanjem v delniško družbo je pivovarna hkrati postala tudi ena izmed večjih delniških družb v Sloveniji. Podjetje zaposluje 365 ljudi. Z razvojem tehnologije in povečevanjem proizvodnje se spreminja tudi izobrazbena struktura zaposlenih. Več kot polovica jih ima srednjo strokovno izobrazbo, vsak osmi zaposleni pa ima univerzitetno izobrazbo.

## 1.1 VIZIJA

Pivovarna Union kot proizvajalka piva, osvežilnih brezalkoholnih pijač in naravne pitne vode zadovoljuje potrebe svojih potrošnikov predvsem v Sloveniji, deloma pa tudi v drugih državah. S prodajo svojih izdelkov ustvarja dobiček s katerim zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih, delničarjev, okolja ter svojih potrošnikov.

## 1.2 POSLANSTVO

V Pivovarni Union se bodo tudi v prihodnje prilagajali zahtevam in željam kupcev. Pri tem bodo še izboljšali kakovost poslovanja družbe na osnovi ISO-standardov, okoljevarstvenih standardov ter moderne tehnologije, ki jo imajo na voljo. Razvoj novih proizvodov in izboljšava obstoječih proizvodov bosta temeljila na posameznih strateških poslovnih programih: pivo, brezalkoholne pijače in naravna pitna voda.

## 1.3 CILJI

Cilji prihodnjega razvoja Pivovarne Union d.d. temeljijo na tehnologiji, znanju, tradiciji ter dobrih proizvodih Pivovarne Union. Osnovni cilj prihodnjega razvoja je proizvodnja in prodaja kakovostnih vrst piva, brezalkoholnih pijač in naravne pitne vode. Pri tem želijo ustvariti zadosten in ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj družbe ter izplačilo dividend delničarjem Pivovarne Union d.d..

# 2 INTERNO KOMUNICIRANJE

## 2.1 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA

S komuniciranjem se izmenjujejo znanje, informacije in izkušnje med sodelujočimi osebami. V svetu je veliko različnih opredelitev pojma komuniciranje, ki pa so si med sabo zelo podobne. Vse trdijo, da gre pri komuniciranju za proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo naravnane podobno, da bi dosegle cilj komuniciranja. Pravimo, da komuniciramo takrat, ko z nekom govorimo ali nekaj pišemo. Četudi pa se z določeno osebo samo družimo in ne govorimo, z njo tudi takrat komuniciramo saj vedno oddajamo v okolico določene komunikacijske signale, ki ljudem okoli nas dajejo določena sporočila (Sivec, 2002, str. 3).

Evans in Russell (1992, str. 149) menita, da nas komuniciranje, ki je pretok informacij med ljudmi, vključuje kot oddajnike in sprejemnike. Če želimo izboljšati kakovost komunikacije, se moramo truditi in poskrbeti, kako in kaj pošiljamo, ter kako dobro sprejemamo kar nam pošiljajo drugi.

Komuniciranje ljudje jemljemo kot nekaj, kar je samo po sebi umevno in dano. Ravno zato zanemarjamo pomen, ki ga ima komuniciranje v našem družbenem in gospodarskem vsakdanu. Človekovo obnašanje je v večini primerov rezultat določene vrste komuniciranja. Ko se podjetje razvija, se povečuje tudi količina informacij in s tem obseg komuniciranja. Vendar pa s povečevanjem komunikacije ni vedno rešen problem pomanjkljive informiranosti. Ljudje morajo imeti medsebojno zaupanje, če želijo uspešno komunicirati eden z drugim. Torej samo pod tem pogojem prispeva večja količina komuniciranja k večji informiranosti in boljšemu razumevanju (Damjan & Možina, 1992, str. 3-4).

## 2.2 NAMEN IN VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Uspešnost delovanja organizacij je v veliki meri odvisna od dobro zastavljenega in izvajanega programa internega komuniciranja.

Poslanstvo internih komunikacij v podjetju Gruban (1998) neposredno nanaša na:

- medsebojno sodelovanje med deli organizacije,
- spodbujanje timskega dela in sodelovanja,
- izboljšanje rezultatov dela posameznikov in celote ter
- dvigovanje kakovosti in produktivnosti dela.

Interno komuniciranje v organizaciji lahko uporabimo kot sredstvo pri doseganju bolj demokratične in delavcem prijazne organizacije. Zaposleni delajo dobro, le če sodelujejo v organizaciji in imajo vse informacije za nemoteno opravljanje svojega dela. Vsak zaposleni mora v celoti razumeti poslanstvo, cilje in vizijo ter svojo umestitev v strategijo organizacije.

Eden od velikih ciljev, ki ga organizacije želijo doseči z dobrim internim komuniciranjem je tudi poznavanje razlogov zaposlenih za načrtovane spremembe v organizaciji. Zaposleni potem, ko se spremembe zgodijo, niso presenečeni in jih v takšnih razmerah tudi v veliki meri podpirajo. Negativna stališča in nasprotovanje spremembam povzroča prav nepoznavanje razlogov. Če zaposleni čutijo, da sodelujejo pri vodenju in spremembah v podjetju, so le-te veliko lažje izvedljive (Holtz, 2002, str. 274).

Široko gledano je glavna funkcija internega komuniciranja vzdrževati in vzpostavljati medsebojno koristne odnose med zaposlenimi in organizacijo, saj je to zelo pomemben dejavnik v uspešnosti ali neuspešnosti organizacije (Cutlip, Center & Broom, 1994, str. 197).

## 2.3 NAČINI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Komunikacija med ljudmi je vedno prisotna, tudi če le-ti mislijo, da ne komunicirajo, saj je komunikacija lahko hotena ali nehotena, zavestna ali nezavestna, načrtovana ali nenačrtovana, popolna ali nepopolna (Vešligaj-Damiš, 2001, str. 38). Komunikacija je torej vedno prisotna in se deli na enosmerno in dvosmerno komuniciranje, formalno in neformalno komuniciranje ter na besedno in nebesedno komuniciranje.

### 2.3.1 Enosmerno in dvosmerno komuniciranje

Enosmerne komunikacije potekajo samo v eni smeri, od pošiljatelja k prejemniku, zato so tudi hitreje. Enosmerna komunikacija tako deluje bolj uradno kot dvosmerna in prihrani veliko časa, sploh če je sporočilo namenjeno večim prejemnikom. Primerna je za posredovanje kratkih in predvsem jasnih sporočil pri katerih ne more priti do nerazumevanja le teh. Navidez je taka komunikacija učinkovita, v praksi pa vemo, da le temu pogosto ni tako, saj od prejemnika ne dobimo povratne informacije, ki bi nam razkrila, kako je bilo prvotno sporočilo sprejeto.

Dvosmerna komunikacija pa poteka od pošiljatelja k prejemniku in obratno. Je počasnejša, nenačrtovana in navidez neurejena, vendar so pogostokrat točnejša od enosmerne. Prejemnik ima namreč možnost odzvati se na sporočilo, ki ga je prejel, in le to pokaže skozi nadaljno komunikacijo. Takšna oblika komunikacije je zato veliko bolj zahtevna, saj prejemnik ne le da razume sporočilo, temveč mora biti sposoben in pripravljen tudi na odziv. Florjančič in Možina (1986, str. 20) pravita, da lahko zaradi sproščenega dialoga stopi odnos med nadrejenim in podrejenim v ozadje in oba udeleženca postaneta navidez enakopravna.

Florjančič in Možina (1986, str. 18) tudi pravita, da je za demokratske strukture pri katerih sprejema najvažnejše odločitve delavec, vodstvo pa jih izvaja, značilen dvosmeren način komuniciranja, informacije pa potekajo vertikalno in horizontalno v obeh smereh. Po drugi strani pa je za avtorske strukture, kjer najvažnejše odločitve brez sodelovanja delavcev sprejema vodstvo, značilna enosmerna komunikacija. Tako nadrejeni, ki hočejo, da je prejemnik v čim bolj podrejenem položaju, uporabljajo enosmerno komunikacijo, z dvosmerno komunikacijo pa dosežejo večjo enakopravnost, kar zaposlenim veliko pomeni.

### 2.3.2 Formalno in neformalno komuniciranje

Notranje komuniciranje je lahko formalno ali neformalno. V manjših podjetjih navadno ni potrebe po formalni notranji komunikaciji, saj veliko lažje pridemo do potrebnih informacij kot pa v velikih podjetjih. Ali je komuniciranje formalno ali neformalno v podjetju narekuje organizacijska struktura (Jazbec, 2007, str. 35). Formalna komunikacija služi za doseganje ciljev organizacije in lahko poteka od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor in vodoravno.

Komuniciranje od zgoraj navzdol je namenjeno komuniciranju nadrejenih in podrejenih, kjer nadrejeni seznanja podrejenega o njegovih nalogah, možnih izboljšavah, sporoča povratne informacije o delu zaposlenega itd. Če podrejeni sporoča nadrejenemu, gre za komunikacijo navzgor. Največkrat nadrejenega obvešča o poteku dela, predlaga možne izboljšave v delovnem procesu, velikokrat pa zaposleni s pomočjo informacij rešujejo težave, ki jih imajo zaposleni na delovnem mestu. Vodoravno komuniciranje predstavlja komunikacijo med zaposlenimi v posameznem oddelku. Podjetja največkrat vzpodbudijo komunikacijo v posameznem oddelku s pomočjo timov. V njih so zaposleni nekako prisiljeni v medsebojne komunikacije, zaupati drug drugemu in reševati probleme s skupnimi močmi.

Človek je družbeno bitje in zaradi potrebe po druženju se združuje v neformalne organizacije. Neformalne skupine obstajajo in se formirajo zaradi različnih vzrokov (socialna interakcija, medsebojna privlačnost članov). Eden od vzrokov, da se posamezniki zatekajo k tovrstnim organizacijam je tudi iskanje alternativnih načinov za doseg svojih ciljev. Neformalna komunikacija se od formalne razlikuje po tem, da je nenačrtovana in ni predpisana s formalno strukturo, prisotna pa je v vsaki organizaciji. Pogosto sporoča tisto kar je bilo izpuščeno iz



formalne komunikacije. Neformalno združevanje in neformalna komunikacija velikokrat dodata svoj delež k uspešnosti organizacije (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 118-120).

### 2.3.3 Nebesedno in besedno komuniciranje

Najpogostejša oblika komunikacije med ljudmi je pogovor. Pogovor spada med oblike besednega komuniciranja ali verbalnega komuniciranja. Med besedno komunikacijo pa ljudje zavestno ali nezavestno oddajamo tudi druge simbole. Najbolj vidna in izrazita so vidna in pa slišna znamenja – to spada pod neverbalno oziroma nebesedno komunikacijo. Ljudje veliko težje obvladujemo nebesedno kot pa besedno komunikacijo.

Za sporazumevanje z verbalno komunikacijo uporabljamo besede, katere lahko izrazimo govorno ali pisno. Pisno komuniciranje je počasnejše in pa veliko manj osebno od govornega komuniciranja oziroma retorike. Kot dobro stran napisanega sporočila lahko izpostavimo trajnost, je pa res, da povratna informacija poteka veliko počasneje kot pri govornem. Med drugim pisava sodi med ene najpomembnejših oblik in metod človeškega sporazumevanje (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 42).

V neverbalno komunikacijo je vključeno vseh pet človeških čutov: sluh, vid, okus, voh in tip. Argyle (Ule Nastran, 1992, str. 193) zagovarja, da je neverbalno komuniciranje delno prirojeno in delno naučeno. Ostre meje med obema ni. Dobri govorniki so med samim nastopom sposobni zaigrati neverbalne reakcije in s tem dosežejo občutek spontanosti. Ljudje si razlagamo neverbalna sporočila bolj avtomatsko in neposredno kot pri verbalni komunikaciji. Med oblike neverbalne komunikacije spadajo: govornica telesa, izraba prostora in način govorenja. Govornica telesa vključuje izraze na obrazu, držo telesa in geste, ki jih sporočevalec izraža zavestno ali pa podzavestno. Izraba prostora pomeni kako imajo ljudje izrabljen fizični prostor. Kako so stvari razporejene po prostoru in kako so videti. Razkošnost prostora se močno razlikuje v pisarni pri nekem direktorju kot pa na primer pri nekem delovodji. Način govorenja je v tesni povezavi z verbalno komunikacijo. Hitrost govora, napetost glasu, pospeševanje in različna glasnost govorenja močno vpliva, kako bo tisti, ki mu je sporočilo namenjeno, dojel le-to (Casson, 1995, str. 21-31).

## 2.4 ORODJA(KANALI) INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Vsak delovodja oziroma nadrejeni si sam izbere kanal preko katerega bo sporočil določene informacije zaposlenim. Izbere ga na podlagi naslednjih dejavnikov: značaj sporočila, značaj občinstva, okolje sporočanja, čas, zmožnosti komunikatorjev, lastnosti kanala in seveda stroškov (Blackstad & Cooper, 1995, str. 129). Orodja internega komuniciranja delimo v tri kategorije: pisna, ustna in elektronska.

### Pisna orodja internega komuniciranja

Pri tovrstnih orodjih je sporočilo kodirano v pisavo. Glavna prednost pisnih orodij je njihova trajnost. Lahko jih shranimo in jih uporabimo kasneje. Najprimernejše je za obravnavo zapletenih in obsežnejših vsebin, ki so zamudnejše. Razlika napram govornem komuniciranju je ta, da je odziv prejemnika kasnejši. Namen in cilj sporočila narekuje obliko in vsebino. Pisni dokumenti imajo navadno tridelno strukturo: uvod, jedro in zaključek. To nam omogoča večjo preglednost in manjšo porabo časa za branje.

Časopis za zaposlene je namenjen zaposlenim v podjetju in manj osebam izven organizacije. Teme so tudi zabavne, ne samo strokovne. So veliko bolj ekonomični kot revije, saj vsebujejo manj barvnih slik in so tiskani na slabšem papirju. Uporabljajo jih v večjih organizacijah, kjer vodstvo ne more več osebno komunicirati z zaposlenimi in jim na ta način posredujejo pomembne informacije (Mumel, 2008, str. 166).

Bilten za zaposlene je nekaj podobnega kot časopis ali revija, razlikuje se po večji frekvenci izhajanja. Revija je načeloma bolj prestižen izdelek, je bolj bogato grafično opremljena in tiskana na boljšem papirju. Je brezplačen in namenjen razdeljevanju med zaposlene in druge interesne skupine. Časopis je nujen v velikih organizacijah, kjer je veliko zaposlenih in vodstvo ne more več priti v osebni stik z vsemi zaposlenimi (Gruban, Verčič & Zavrl, 1997, str.148-149).

Priročnik za zaposlene seznanja zaposlene z njihovimi pravicami, dolžnostmi, pravili, organizacijo dela ter komunikacijskimi potmi, ki potekajo v organizaciji. Priročnik naj bi zaposlenim pomagal pri razumevanju njihovega mesta v organizaciji ter jim dajal boljši pregled nad organizacijo kot celoto (Gruban et al., 1997, str. 147).

Oglasna deska je eden najstarejših in najbolj tradicionalnih medijev internega komuniciranja, ki omogoča hitro, tekoče, ažurno in poceni obveščanje. Pripomore k močnejšemu občutku pripadnosti saj so vsi zaposleni obveščeni ob istem času. Zelo pomembno je, da so pregledne in pravilno razporejene (Gruban et al., 1997, str. 144).

Letak je list papirja s kratkim obvestilom. Sporočilo je v karseda strnjeni obliki in ni namenjeno obsežnim vsebinam. Letaki so tudi relativno poceni, tako da tudi če jih natisnemo več kot jih potrebujemo, to ni velik strošek. Zaposlenim jih lahko damo neposredno v roke ali pa se jih nalepi na različna mesta v podjetju (Mumel, 2008, str. 167).

Revija je medij množičnega sporočanja, izhaja lahko različno, tedensko, na štirinajst dni, mesečno, dvomesečno, četrletno ali polletno. Vsebuje daljše prispevke kot časopis, je bolj grafično urejena in tiskana na boljši kakovosti papirja. Včasih so namenjene tudi zunanji prodaji (Mumel, 2008, str. 168).

### Govorna orodja internega komuniciranja

Pri tovrstnem komuniciranju je sporočilo kodirano v govor. Takrat, ko sta sogovornika skupaj, je komuniciranje neposredno in osebno, neposredno in neosebno pa takrat, ko se pogovarjata po telefonu ali pa je posredno in neosebno, ko govor posredujemo s pomočjo tehničnih pripomočkov (npr. govorna pošta). Govorno komuniciranje omogoča komunikacijo več ljudi hkrati in povratno informiranje je mnogo hitrejše kot pri pisnih orodjih.

Sestanek je srečanje vnaprej določene skupine ljudi, na katerem razpravljajo, se dogovarjajo in odločajo. Udeleženci s pomočjo govora izmenjujejo informacije za doseganje skupnih ciljev. Sestanek je največkrat uspešen le, če se udeleženci držijo pravil o izvedbi sestanka. Je eno od dražjih orodij komuniciranja, zato se ga skliče le po dobrem premisleku in pripravi (Mumel, 2008, str. 170).

Formalni sestanek se po sestanku loči po tem, da vsebuje vabilo z dnevnim redom, časom in krajem srečanja ter s predsedujočim. Vsi udeleženci sestanka dobijo tudi zapisnik za preverjanje aktivnosti, dogovorjenih na sestanku (Mumel, 2008, str. 170).

Delovni zajtrki, kosila, večerje so skupna druženja zaposlenih in so velika priložnost za neformalni klepet ter izmenjavo mnenj. Zaposleni se tako družijo in spoznavajo izven delovnega okolja kar je dobro za graditev pripadnosti in vzdrževanje medosebnih odnosov (Gruban et al., 1997, str. 140).

Osebno srečanje je srečanje med dvema ali več sogovorniki in je po načinu izvedbe in sklica manj formalen kot običajen sestanek. So najpomembnejša oblika delovanja skupin. Navkljub modernim tehničnim pripomočkom ni nadomestila za komuniciranje kjer so udeleženci dejansko prisotni. Je močan element nebesednega sporočila, saj kaže odnos do sogovornika (Mumel, 2008, str. 170).

S pomočjo telefona se s sogovornikom le slišimo in temu pravimo telefonski razgovor. Takrat od sogovornika ne moremo sprejemati vidnega dela nebesednega komuniciranja in sprejemamo le slišni del. Veliko pozornost moramo nameniti poteku razgovora, da spoznamo okoliščine v katerih se nahaja sogovornik (Mumel, 2008, str. 172).

### Elektronska orodja internega komuniciranja

Govorimo o komuniciranju s pomočjo elektronskih orodij. To so elektronske naprave, ki jih uporabljamo za prenos govora ali slike ali pa obojega hkrati. Prednost takega sporočanja je v hitrosti in natančnosti prenosa sporočila. Slabost pa je, da nekatere naprave ne omogočajo takojšnjega povratnega sporočila.

Telefaks in skener sta orodji za prenos slike preko telefonske linije do naslovnika. Glede na običajno pošto je prednost cena in hitrost. Telefaks v zadnjem času zamenjuje prenos skeniranega dokumenta s pomočjo e-pošte (Mumel, 2008, str. 174-175).

Elektronska pošta je zelo hiter prenos informacij med ljudmi ne glede na oddaljenost. Sporočila se lahko prenaša preko računalniške mreže, vse več tudi brezžično. Za tovrsten prenos informacij potrebujemo modem, telefonsko linijo in računalnik (Mumel, 2008, str. 175).

Intranet ima v podjetjih velik potencial. Omogoča posredovanje informacij med zaposlenimi v podjetju brez strahu, da bi bile vidne osebam izven organizacije. Nekatere organizacije imajo intranet za stičišče vseh informacij v podjetju. Slabost intraneta je v zniževanju osebnih stikov med zaposlenimi in nevarnost, da ga zaposleni ne sprejmejo kot pomembno komunikacijsko orodje (Mumel, 2008, str. 175).

Videokonferenca omogoča osebam, ki so na različnih krajih, da med seboj komunicirajo s pomočjo prenosa slike in glasu. Prihrani lahko veliko časa za potovanja na sestanke in posledično tudi stroške. Največ jo uporabljajo v organizacijah, ki poslujejo po različnih kontinentih (Mumel, 2008, str. 176).

### 3 ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V PIVOVARNI UNION D.D.

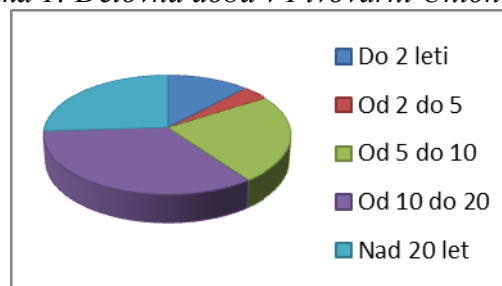
#### 3.1 RAZISKAVA KOMUNICIRANJA V PODJETJU PIVOVARNA UNION D.D.

Za potrebe diplomskega dela sem kot raziskovalno metodo uporabil primarno zbiranje podatkov, tj. metodo množičnega anketiranja. Na podlagi zbranih podatkov sem dobil jasno sliko o komuniciranju in seveda tudi o problemih komuniciranja v preučevanem podjetju, po drugi strani pa želim na podlagi zaključkov podjetju predlagati tudi izboljšave.

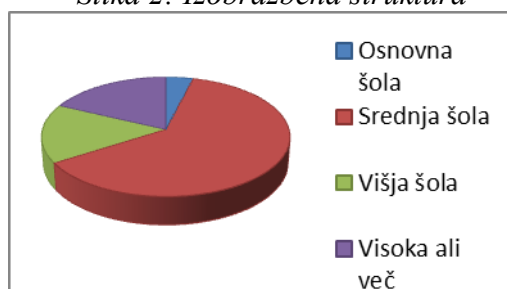
Vzorec raziskave obsega 50 zaposlenih v podjetju Pivovarna Union d.d., od tega 25 moških in 25 žensk. Ankete so zaposleni dobili v različne sektorje podjetja preko kadrovske službe podjetja, kateri sem jih izročil. V višji in srednji management (direktorji, vodje oddelkov, kreatorji) so jih dobili 6, od tega polovica moških in polovica žensk. V nižji management (komercialisti, delovodje) so jih dobili 16, od tega 6 moških in 10 žensk. Samostojni strokovni kadri so jih dobili 16, od tega 7 moških in 9 žensk. Med zaposlene v proizvodnji in skladišču je bilo razdeljenih 12 anket, od tega jih je izpolnilo 9 moških in pa 3 ženske, kar prikazujem v sliki 3. V sliki 1 je prikazana delovna doba v podjetju, izobrazbeno strukturo anketirancev pa prikazujem v sliki 2.

Za merski instrument bom uporabil vprašalnik. Sestavljen je iz dveh delov. V prvem delu je nekakšna predstavitev zaposlenih (starost, stopnja izobrazbe, doba v podjetju, nivo v organizaciji), v drugem delu pa se opredelijo v kolikšni meri se z določeno trditvijo strinjajo. Merska lestvica vsebuje naslednje možnosti: 1 »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »niti se strinjam niti se ne strinjam«, 4 »se strinjam«, 5 »zelo se strinjam« z izjemo trditve »direktorja podjetja vidim večkrat na teden in z njim sem tudi že komuniciral«, kjer so imeli anketiranci možnost odgovoriti z »da« ali z »ne«.

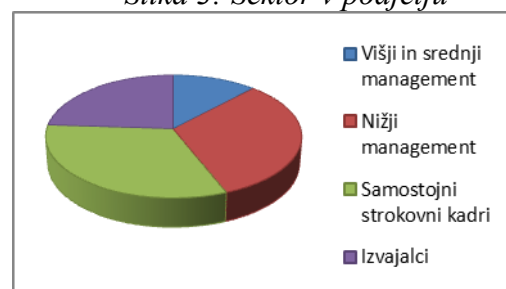
Slika 1: Delovna doba v Pivovarni Union d.d.



Slika 2: Izobrazbena struktura



Slika 3: Sektor v podjetju

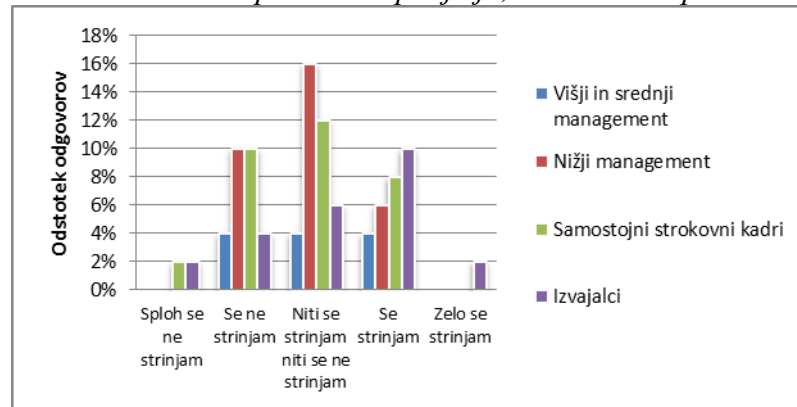


### 3.1.1 ODNOSI MED NADREJENIMI IN ZAPOSLENIMI V PODJETJU PIVOVARNA UNION D.D.

#### 1. Zaposleni smo redno dobro obveščeni o podjetju, načrtih in napredku.

Zelo pomembno je, da vodstvo podjetja stalno obvešča svoje zaposlene o načrtih, napredku in na splošno kar se dogaja s podjetjem. Delavci tako bolje čutijo neko pripadnost saj dobijo občutek, da tudi oni nekaj veljajo. Pri tej trditvi dobim zelo različne odgovore saj je kar 38 % odstotkov anketirancev obkrožilo »niti se strinjam niti se ne strinjam«, 28 % se je odločilo za »se ne strinjam«, prav tako 28 % se je opredelilo za »se strinjam«. Zanimarjiv odstotek anketirancev pa se je odločilo za možnost »sploh se ne strinjam« in za »zelo se strinjam«. Na podlagi odgovorov ne morem zagotovo trditi o dobrem ali slabem obveščanju zaposlenih, saj se odgovori izrazito ne nagibajo ne na eno ne na drugo stran. Menim, da so se tisti anketiranci, ki se sami bolj zanimajo za delovanje podjetja odločili, da je obveščena dobra, tisti anketiranci, ki jih to ne zanima preveč, pa menijo, da je obveščena slaba. V sliki 4 prikazujem, kako so se odločevali anketiranci po posameznih sektorjih.

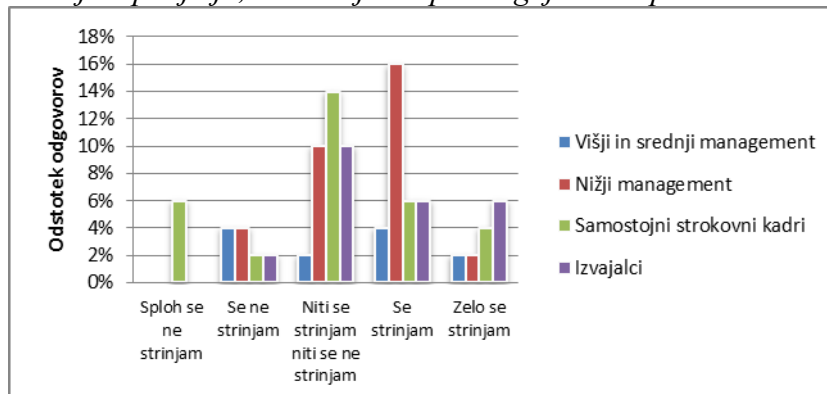
Slika 4: Obveščena zaposlenih o podjetju, načrtih in napredku



#### 2. V podjetju se pričakuje, da izboljšave predlagamo vsi zaposleni ne samo vodje.

Trditev se v veliki meri povezuje s trditvijo v prejšnji točki. Vendar se rezultati razlikujejo, 6% vseh vprašanih se s to trditvijo popolnoma ne strinja. Zanimivo je, da teh 6 % anketirancev prihaja iz sektorja samostojnih strokovnih kadrov, kar prikazujem na sliki 7. Opredeliti se ne more 36 % vprašanih. Strinja se 32 % anketirancev, od teh jih kar 50 % prihaja iz vrst nižjega managementa. Za »zelo se strinjam« se je odločilo 14 % vseh vprašanih, tu pa je tudi še 12 %, ki se s to trditvijo ne strinja.

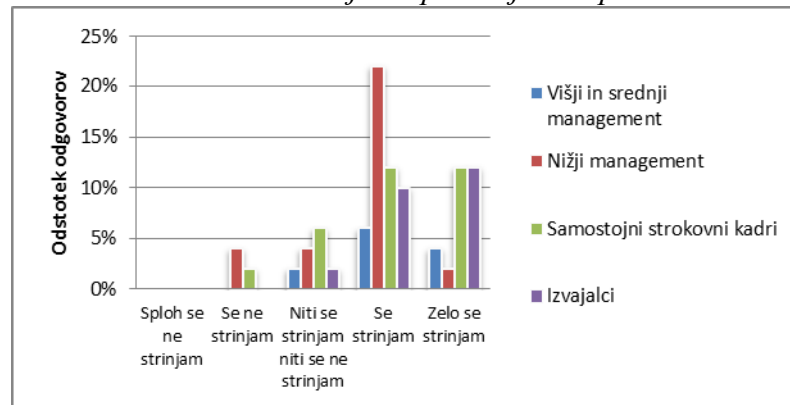
Slika 5: Pričakovanja v podjetju, da izboljšave predlagajo vsi zaposleni ne samo vodje



3. *Naredil sem napako, brez oklevanja vprašam nadrejenega za nasvet.*

Če se napaka naredi in se jo hitro odpravi, se naredi veliko manj škode, kot pa da jo skušamo prikriti in delati nemoteno dalje. Zato je pri storjeni napaki vedno dobro vprašati nadrejenega za nasvet. Trditev nam prikaže odlične rezultate, saj se je kar 80 % vseh vprašanih strinjalo ali zelo strinjalo z navedeno trditvijo. Na sliki 6 je lepo vidno, da se je za ti dve možnosti odločila velika večina anketirancev iz sektorja izvajalcev, in sicer kar 92 %. S trditvijo se ne more strinjati 8 % vseh zaposlenih, opredelilo pa se jih ni 16 %.

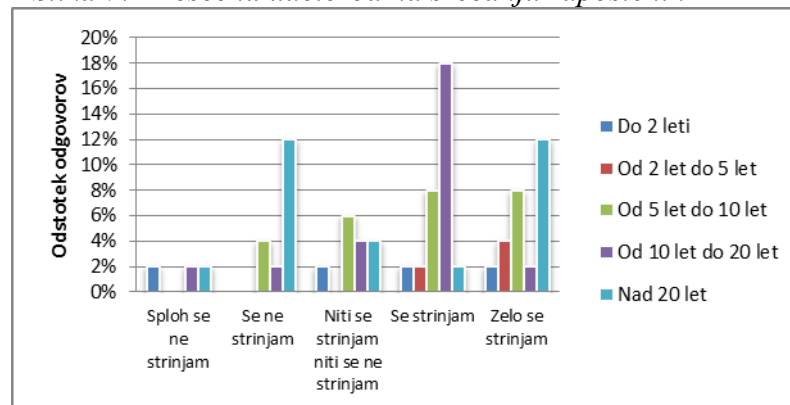
Slika 6: Pomoč nadrejenih po storjeni napaki



4. *Vsak mesec bi se udeležil srečanja zaposlenih.*

Srečanja zaposlenih so odlična za krepitev vezi med zaposlenimi. Na le-teh so ponavadi pogovori bolj sproščeni in neformalni, glavna tema pogovorov velikokrat ni samo poslovna. Pri tej trditvi sem raziskoval povezanost pripravljenosti anketirancev da se udeležijo srečanja z delovno dobo v podjetju. Srečanja bi se udeležilo 60 % odstotkov vprašanih, od tega jih je 53,3 % obkrožilo »se strinjam«, ostalih 46,7 % pa »zelo se strinjam«. Na sliki 7 prikazujem, da bi se velika večina zaposlenih z delovno dobo od 10 let do 20 let z veseljem se udeležila srečanja. Opredeliti se ni uspelo 16 %, »ne strinja« je obkrožilo 18 %, »sploh se ne strinjam« pa 6 %. Na sliki 7 je vidno, da je pripravljenost udeležbe srečanja visoka ne glede na delovno dobo v podjetju, izstopanje se pojavi samo pri nekaj odstotkih zaposlenih, ki se nebi udeležili srečanja in imajo že nad 20 let delovne dobe v podjetju.

Slika 7: Mesečna udeležba na srečanju zaposlenih



5. *Po mojem mnenju je glavni vzrok slabih odnosov med sodelavci nekomunikativnost/ nevoščljivost/ negativen pristop k pogovoru.*

Največji odstotek anketirancev je kot možen razlog slabih odnosov med sodelavci navedla nekomunikativnost, kot drugi negativen pristop k pogovoru in na zadnjem mestu nevoščljivost.

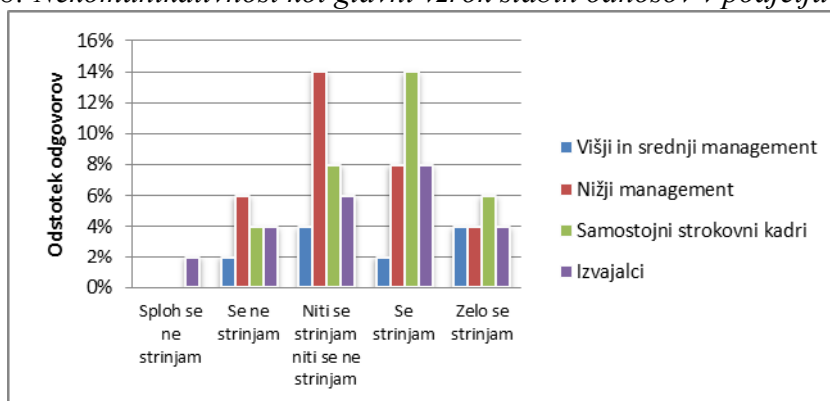
Nekomunikativnost, kot glavni vzrok slabih odnosov je navedlo 62,5 % vseh anketirancev iz vrst samostojnih strokovnih kadrov, od tega jih je 70 % obkrožilo »se strinjam«, 30 % pa je obkrožilo »zelo se strinjam«, kar prikazujem na sliki 8. Tudi iz vrst izvajalcev beležim velik odstotek takih, ki so kot vzrok navedli nekomunikativnost, saj je 58,3 % vseh anketirancev iz vrst izvajalcev obkrožilo »se strinjam« in »zelo se strinjam«.

Kot možen vzrok slabih odnosov je negativen pristop navedlo 40 % vseh anketirancev od teh jih je 60 % obkrožilo »se strinjam« ostalih 40 % pa zelo se strinjam. Največ takih, ki so se odločili za to možnost prihaja iz vrst izvajalcev saj je 67 % vseh iz tega sektorja obkrožilo možnost »se strinjam« oziroma »zelo se strinjam«. Veliko anketirancev se ni uspelo opredeliti. Teh je bilo 42 %.

Nevoščljivost je kot možen vzrok slabih odnosov navedlo oziroma obkrožilo »se strinjam« ali »zelo se strinjam« 32 % vseh vprašanih, 26 % je obkrožilo »se ne strinjam« ali »sploh se ne strinjam«. Pri tem možnem vzroku se ni uspelo opredeliti 42 % vseh vprašanih.

Izmed treh možnosti, ki so jih imeli anketiranci navedene kot glavni vzrok slabih odnosov, na podlagi rezultatov ne morem trditi, da je naprimer nekomunikativnost glavni vzrok slabih odnosov. Trdim lahko kvečjemu, da je vzrok slabih odnosov pravzaprav kar skupek vseh treh navedenih možnosti, ki tvorijo skupino različnih dejavnikov ter vplivajo na slabe odnose med sodelavci.

Slika 8: *Nekomunikativnost kot glavni vzrok slabih odnosov v podjetju*



6. *V odnosu z nadrejenim me moti njegova nadutost/ podcenjevalnost/ slaba komunikacija.*

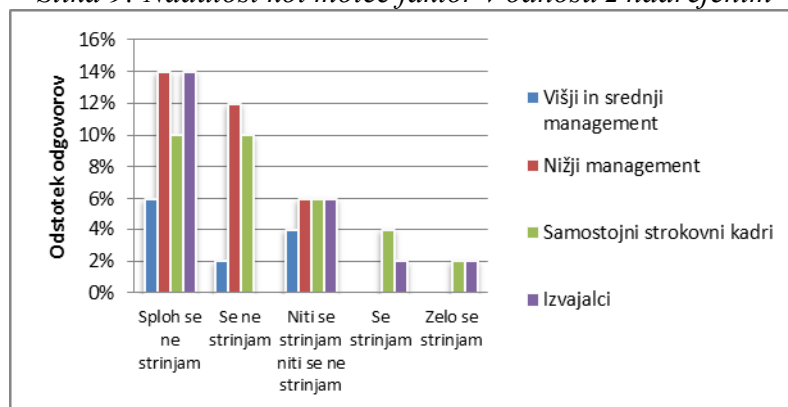
Pri vseh treh možnostih se večji odstotek anketirancev nagiba na stran »se ne strinjam« in »sploh se ne strinjam« kot pa na »se strinjam« in »zelo se strinjam«. Glede na dobljene rezultate glede te trditve lahko trdim, da nobena od teh treh navedb ni pri anketirancih smatrana kot problem pri odnosu z nadrejenim.

Nadutost kot moteč faktor pri odnosu z nadrejenim je obkrožilo 10 %, od tega je 60 % obkrožilo »se strinjam«, drugih 40 % pa »zelo se strinjam«. 44 % vseh se je odločilo za možnost »sploh se ne strinjam«, največ iz vrst izvajalcev in nižjega managementa kar prikazujem na sliki 9. 24 % je bilo malo manj odločenih, saj so obkrožili »se ne strinjam«, odločiti pa se ni uspelo 22 % vseh anketirancev.

Podcenjevalnost, kot moteč faktor v odnosu z nadrejenim, je obkrožilo 14 % anketirancev, od se jih je 28,5 % odločilo za »zelo se strinjam«, ostalih 71,5 % pa za »se strinjam«. 44 % anketirancev je obkrožilo »sploh se ne strinjam«, 22 % pa »se ne strinjam«. Za to možnost se ni uspelo opredeliti 20 % anketirancev saj so obkrožili »niti se strinjam, niti se ne strinjam«.

Kot moteč faktor v odnosu z nadrejenim ne smatra slabe komunikacije 66 % anketirancev, 45,5 % je takih, ki so obkrožili »sploh se ne strinjam«, ostalih 54,5 % pa »se ne strinjam«. Opredeliti se ni uspelo 12 % vprašanih, 16 % se jih strinja z trditvijo, 6 % jih je obkrožilo »zelo se strinjam«. Največ takih, ki se strinjajo ali zelo strinjajo prihaja iz vrst izvajalcev.

Slika 9: Nadutost kot moteč faktor v odnosu z nadrejenim



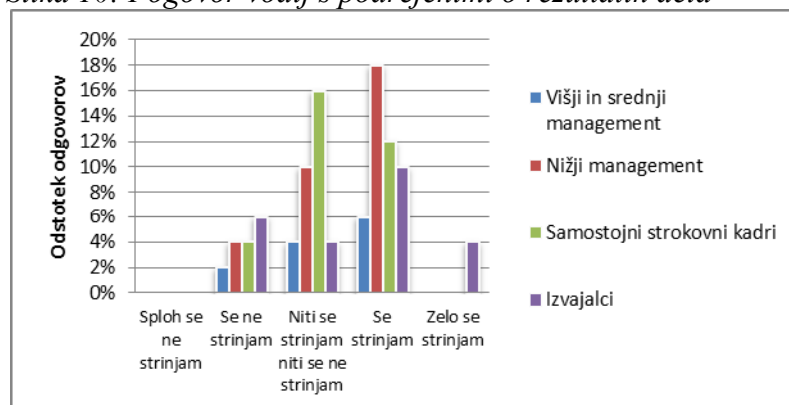
### 3.1.2 KOMUNICIRANJE ZAPOSLENIH V PIVOVARNI UNION D.D.

#### 1. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.

Komunikacija vodij z podrejenimi o rezultatih dela je zelo pomembna, saj morajo delavci dobiti informacije o tem, kako neko stvar naredijo. Le tako lahko izboljšujejo svoje delo in se trudijo zmanjšati napake. Največ vprašanih se je odločilo za »se strinjam« in sicer 46 %, kar 34 % se jih je odločilo za »niti se strinjam niti se ne strinjam«, 16 % anketirancev pa se je odločilo za »se ne strinjam«. Največ takih, ki so se odločilo za to možnost prihaja iz sektorja izvajalcev, saj se je tako opredelilo 25 % vseh zaposlenih iz tega sektorja kar prikazujem na sliki 10. Anketiranci imajo relativno dobro mišljenje o tem, koliko se vodje z njimi pogovarjajo o rezultatih dela.



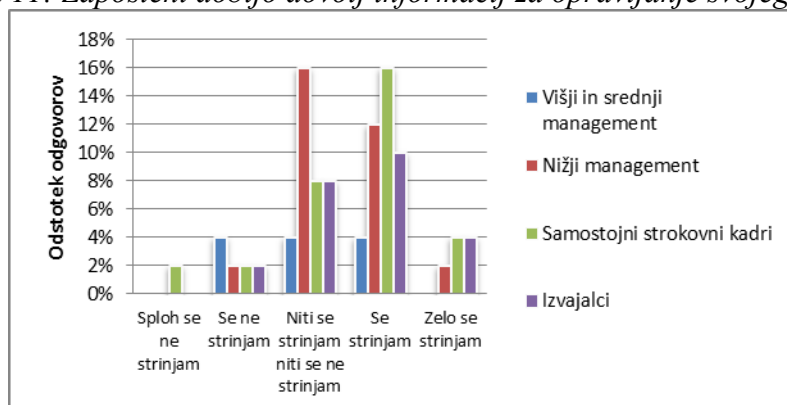
Slika 10: Pogovor vodij s podrejenimi o rezultatih dela



### 2. Od nadrejenih dobimo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.

Ena od ključni stvari da zaposleni dobro opravi delo je, da dobi prava navodila. Brez tega poslovni proces ne more teči tako kot bi moral. S trditvijo se strinja 42 % vseh vprašanih. Opredelilo se ni 36 %, največ jih prihaja iz sektorja nižji management, in sicer 44,4 % vseh, ki so se tako odločili, kar prikazujem na sliki 11. Ne strinja se 10 % vseh anketirancev. 10 % se s trditvijo zelo strinja, tu pa je še 2 %, ki se s trditvijo sploh ne morejo strinjati. Na podlagi dobljenih rezultatov sklepam, da imajo zaposleni dovolj informacij za delo, bega me le dokaj velik odstotek takih, ki se niso opredelili.

Slika 11: Zaposleni dobijo dovolj informacij za opravljanje svojega dela

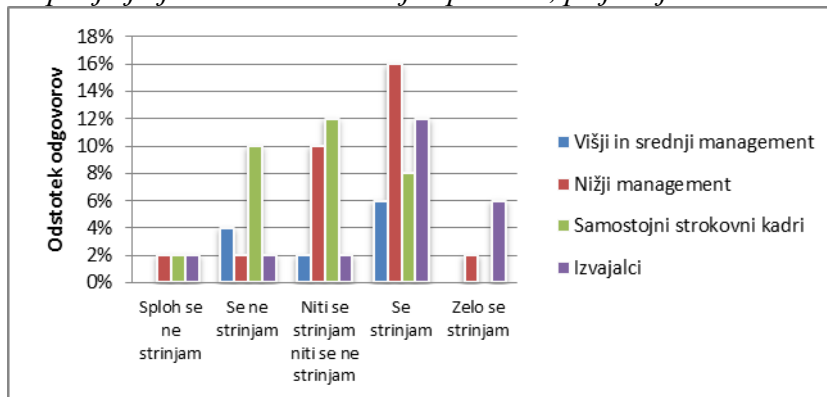


### 3. Na splošno je v podjetju ton komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.

Zaposlenim je ton komuniciranja zelo pomemben. Če je le bolj prijateljski, humoren in neuraden se je lažje sprostiti in delati stvari bolj sproščeno, kajti pod pritiskom se veliko lažje naredi napaka. Največ vprašanih se s trditvijo strinja in sicer 42 %, od tega največ zaposlenih iz vrst nižjega managementa. S trditvijo se ne more strinjati 18 %, od tega kar 56 % iz sektorja samostojnih strokovnih kadrov kar prikazujem na sliki 12. Zanimljivo ni tudi odstotek tistih, ki se ne morejo opredeliti, teh je 26 %. S trditvijo se popolnoma strinja 8 % vprašanih, 6 % pa se jih sploh ne more strinjati. Večina anketirancev ima ton komuniciranja v podjetju za sproščen, prijateljski in humoren, vendar na podlagi rezultatov vidim, da je nekaj tudi takih, ki se s tem ne strinjajo oziroma se niso želeli opredeliti. Delavec, ki hodi na delo z odporom namerno zavrača vsak prijeten trenutek, ki se lahko zgodi na delovnem mestu. In tudi če začuti, da je nek pogovor sproščen ali humoren, sam sebe prepriča da temu ni tako.

Takšna oseba potrebuje pogovor in pomoč nadrejenega, v skrajnem primeru tudi psihologa. Težko je namreč tako dotični nezadovoljni osebi, kot tudi drugim okoli nje, saj se negativna energija hitro širi.

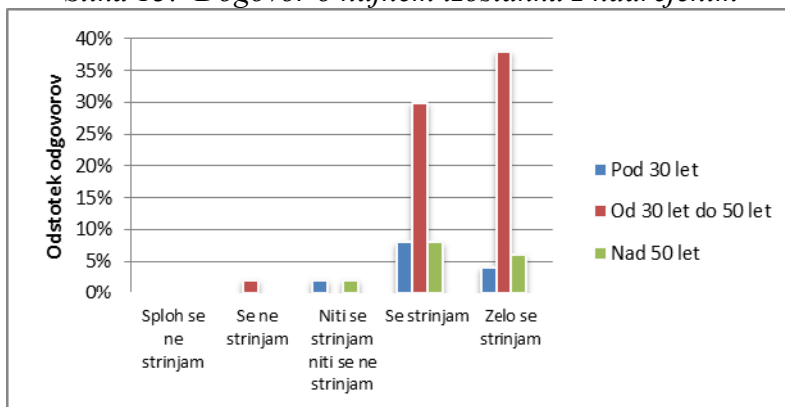
Slika 12: V podjetju je ton komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren



#### 4. Z nadrejenim se ni problem dogovoriti o nujnem izostanku.

Zaposleni imajo pogosto privatne probleme oziroma opravke, ki zahtevajo njihovo začasno odsotnost z delovnega mesta. Velika ugodnost je, če se lahko hitro dogovoriš z nadrejenim za izostanek. Raziskal sem povezavo med starostjo anketiranca in težavo dogovoriti se o nujnem izostanku. Rezultati kažejo, da s to stvarjo zaposleni v podjetju nimajo prevelikih problemov saj se je kar 94 % vseh anketirancev odločilo za odgovor »se strinjam« in za »zelo se strinjam«. 4 % anketirancev se ni opredelilo. Na sliki 13 vidim, da ne morem govoriti o kakšni povezanosti med starostjo in med dogovorom o nujnem izostanku saj teh težav anketiranci nimajo.

Slika 13: Dogovor o nujnem izostanku z nadrejenim

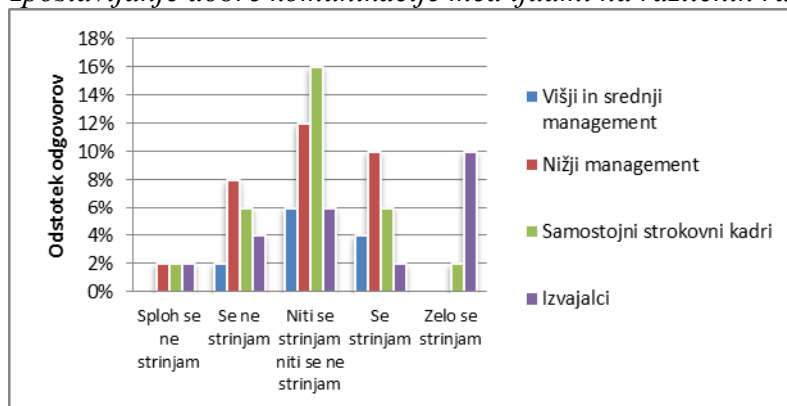


#### 5. Vzpostavljena je dobra komunikacija med ljudmi na različnih ravneh družbe.

Podjetje je skupek veliko ljudi in če hoče uspešno funkcionirati mora delovati kot celota. Če npr. samostojni strokovni kadri med seboj dobro komunicirajo vendar ne prenesejo pravih informacij v druge sektorje, nima njihova dobra komunikacija prave veljave, zato je komunikacija med različnimi sektorji zelo pomembna. Rezultati ankete so zelo različni, največ anketirancev se ni uspelo opredeliti, teh je 40 %. Strinjalo se jih je 22 %, zelo strinjalo s trditvijo 12 % od tega kar 83,3 % iz vrst izvajalcev kar prikazujem na sliki 14. S trditvijo se ne more strinjati 26 % od tega 23 % se sploh ne more strinjati. Rezultati niso dobri kar je zelo zaskrbljujoče. Potrebno je ukrepati in eden od načinov ukrepanja je organiziranje sestankov,

kjer bi predstavnik ali dva iz vsakega sektorja izmenjavali svoja mnenja. Druga možnost je tudi uvedba mešanja sektorjev med seboj pri malicah, s tem bi se namreč okrepile prijateljske vezi, posledično pa bi se izboljšala tudi komunikacija za potrebe podjetja.

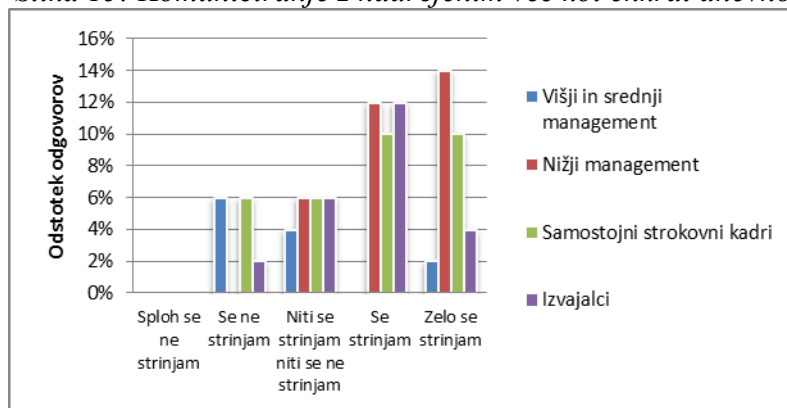
Slika 14: Vzpostavljanje dobre komunikacije med ljudmi na različnih ravneh družbe



#### 6. Z nadrejenim komuniciram več kot enkrat na dan.

Pogosta komunikacija z nadrejenim je vsekakor dobrodošla. Iz rezultatov opažam, da anketiranci veliko komunicirajo za nadrejenimi saj se jih je 64 % strinjalo oziroma zelo strinjalo s trditvijo, največ jih zopet prihaja iz vrst nižjega managementa, kar 40,6 % kar prikazujem na sliki 15. Opredeliti se ne more 22 % vseh vprašanih, ne strinja s trditvijo pa se 14 % anketirancev. Največ takih, ki ne komunicirajo veliko z svojim nadrejenim prihaja iz vrst višjega in srednjega managementa, eden od vzrokov je lahko tudi ta, da anketiranci iz višjega managementa nimajo nadrejenega saj predstavljajo vodstvo podjetja.

Slika 15: Komuniciranje z nadrejenim več kot enkrat dnevno

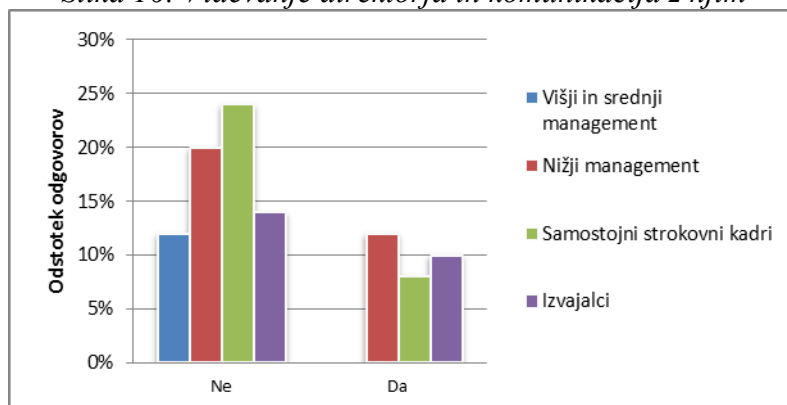


#### 7. Direktorja podjetja vidim večkrat na teden in z njim sem tudi že komuniciral.

Zaposleni radi slišijo pohvalo in če le ta pride iz ust direktorja vzpodbudi delavca in mu vlije nove energije za delo. Direktor, ki je viden med zaposlenimi s tem pokaže, da se zanima za dogajanje in želi nekatere informacije zvedeti iz prve roke. S pomočjo rezultatov opažam, da direktorja zaposleni na splošno bolj malo videvajo saj je 70 % vprašanih obkrožilo možnost »ne«. Največ, kar 34,3 %, jih prihaja iz vrst samostojnih strokovnih kadrov kar prikazujem na sliki 16. Takih, ki direktorja pogosteje vidijo je 30 %. Rezultati torej prikazujejo, da je direktor premalo viden kar vsekakor ni dobro. Glede tega bi bilo dobrodošlo, če bi bil direktor

večkrat opažen v podjetju, izmenjal kakšno besedo z zaposlenimi in izvedel informacije tudi iz prve roke.

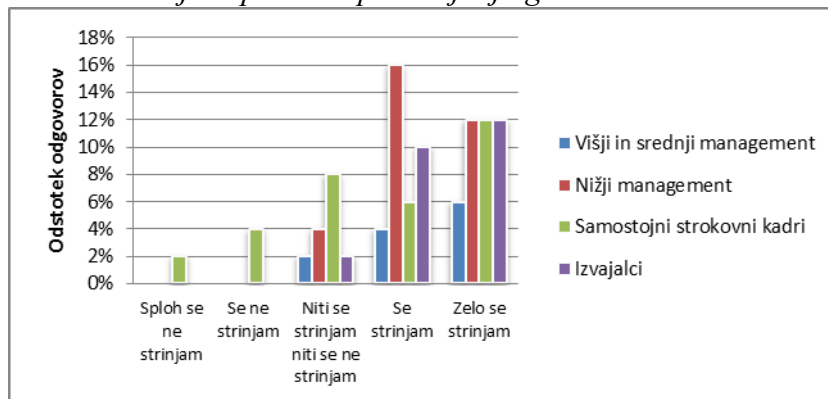
Slika 16: Videvanje direktorja in komunikacija z njim



8. Glasila Pivovarne Union bi bil/a zelo vesel/a in redno bi ga bral/a.

Ta trditev kaže kakšna je zainteresiranost zaposlenih da bi se bolj povezali s podjetjem, vedeli več o tem kaj se dogaja v podjetju in zunaj nega itd. Iz rezultatov je vidno, da bi bila večina zaposlenih zadovoljna z glasilom saj jih je 78 % obkrožilo možnost »se strinjam« oziroma »zelo se strinjam«. »niti se strinjam niti se ne strinjam« je izbralo 16 % vprašanih. 6 % anketirancev pa je pri tej trditvi izbralo možnost »se ne strinjam« oziroma »sploh se ne strinjam«, vseh 6 % prihaja iz vrst samostojnih strokovnih kadrov.

Slika 17: Želja zaposlenih po izhajanju glasila Pivovarne Union



9. S sodelavci komuniciram iz oči v oči/ po telefonu/ tako, da sporočilo napišem na papir/ preko interneta.

Največ anketirancev je odgovorilo, da največ uporabljajo komunikacijo iz oči v oči, potem si sledijo komuniciranje po telefonu in internet. Da sporočilo napišejo na papir je edina od možnosti, kjer je večji odstotek anketirancev obkrožilo »se ne strinjam« in »sploh se ne strinjam« kot pa »se strinjam« in »zelo se strinjam«.

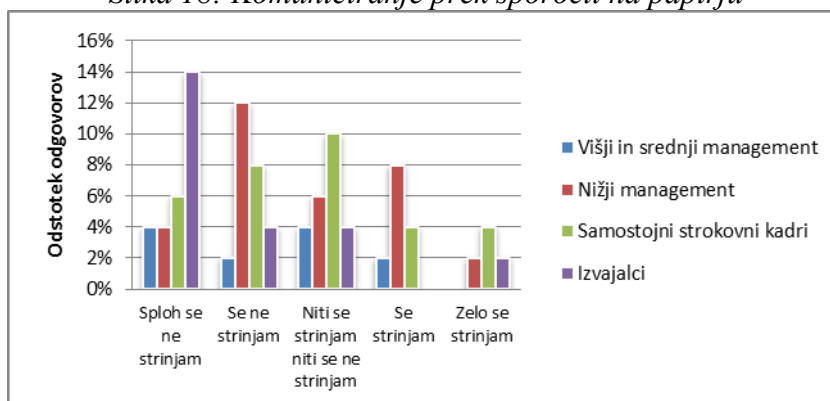
Komuniciranje iz oči v oči je kot možnost komunikacije s sodelavci obkrožilo 86 % anketirancev, od tega jih je 34,8 % obkrožilo »zelo se strinjam«, ostalih 65,2 % pa je obkrožilo »se strinjam«. 14 % se ni uspelo opredeliti, za možnost »se ne strinjam« in »sploh se ne strinjam« pa se ni odločil nihče.

Komunikacijo po telefonu je kot možnost obkrožilo 76 % vseh anketirancev, od tega je 31,5 % obkrožilo »zelo se strinjam«, 68,5 % pa »se strinjam«. Od tistih, ki so obkrožili »zelo se strinjam« jih kar 50 % prihaja iz vrst izvajalcev. Pri tej možnosti se ni uspelo opredeliti 18 % vseh anketirancev, le 6 % pa se jih je odločilo za možnost »se ne strinjam« in »sploh se ne strinjam«.

Komuniciranje preko interneta, kot možnost komunikacije, je obkrožilo 48 % vseh anketirancev, od teh jih 41,6 % prihaja iz vrst nižjega managementa. Pri tej vrsti komuniciranja se ni uspelo opredeliti 30 % anketirancem. 10 % je obkrožilo »se ne strinjam«, 12 % pa »sploh se ne strinjam«.

Da sporočilo napišejo na papir, je kot možnost komunikacije obkrožilo 22 % anketirancev, od tega se jih je 36,3 odločilo za možnost »zelo se strinjam«, 63,7 % pa za možnost »se strinjam« kar prikazujem na sliki 19. Velik odstotek se jih je odločilo za »sploh se ne strinjam«, teh je 28 %. Največ takših prihaja iz vrst izvajalcev saj jih je 50 % vseh, ki so se odločili za to možnost. 26 % se jih je odločilo za »se ne strinjam«, 24 % pa se jih ni uspelo odločiti in so obkrožili »niti se strinjam, niti se ne strinjam«.

Slika 18: Komuniciranje prek sporočil na papirju

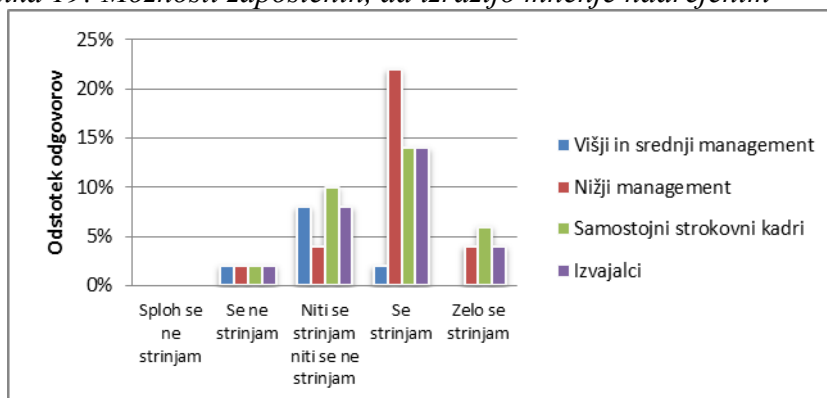


### 3.1.3 IZRAŽANJE MNENJ ZAPOSLENIH V PIVOVARNI UNION D.D.

#### 1. Obstaja možnost, da zaposleni izrazimo mnenje nadrejenemu.

Zaposleni lahko s svojimi mnenji veliko pripomorejo k izboljšanju delovanja podjetja. Če se zavedajo, da tudi njihovo mnenje nekaj velja, bodo bolj strmeli k izboljšavam in dajanjem predlogov. V omenjenem primeru vidim, da se je 52 % odstotkov odločilo za »se strinjam«, 14 % se je opredelilo za »zelo se strinjam«, 16 % vprašanih se ne more opredeliti, ne smemo pa zanemariti 8 % ki se s to trditvijo ne strinjajo. V sliki 6 prikazujem, da se je kar 68,75 % vseh anketirancev iz sektorja nižji management s to trditvijo strinjalo. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da anketiranci nimajo težav z izražanjem svojega mnenja nadrejenemu.

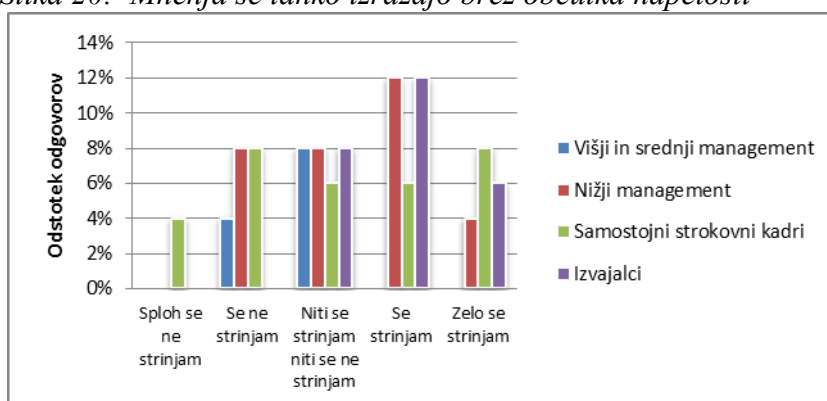
Slika 19: Možnosti zaposlenih, da izrazijo mnenje nadrejenim



## 2. Svoje mnenje lahko izrazimo brez občutka napetosti.

Zaposleni naj nebi imeli strahu pred izražanjem svojega mnenja, saj ima tudi njihovo mnenje veliko težo. Lahko namreč pripomore k izboljšanju poslovnega procesa pa tudi k hitrejšemu reševanju problemov. Če imajo zaposleni možnost izraziti svoje mnenje tudi več razmišljajo v tej smeri, da dajejo predloge. Trditvev je podobna tretji in četrti trditvi, v rezultatih je bolj podobna četrti. Enak odstotek anketirancev se je odločil za možnost »niti se strinjam niti se ne strinjam« in »se strinjam« in sicer 30 %. S trditvijo se ne strinja 20 % anketirancev. Zelo se strinja 18 % od tega 44 % iz vrst samostojnih strokovnih kadrov kar prikazujem na sliki 20. Nikakor se s trditvijo ne more strinjati 4 % vseh vprašanih, vsi so iz sektorja samostojnih strokovnih kadrov. Pri omenjeni trditvi vidim, da se anketiranci izrazito ne nagibajo na eno ali drugo stran, preveč pa je takih, ki imajo težave pri izražanju svojega mnenja brez napetosti.

Slika 20: Mnenja se lahko izražajo brez občutka napetosti



## 3.2 POVZETEK UGOTOVITEV IN PREDLOG MOŽNIH IZBOLJŠAV

Rezultati ankete podajajo sliko o komuniciranju in na splošno o odnosih v podjetju. Če pogledam globalno, lahko trdim, da so odgovori zaposlenih so večinoma pozitivni, na nekaterih področjih pa vidim, da je možno stvari tudi izboljšati.

Lahko rečem, da bi se bilo treba zamisliti in nekaj storiti pri obveščanju zaposlenih o podjetju, načrtih in napredku. Prevelik odstotek vprašanih meni, da se na temu področju v podjetju naredi premalo. Nekoliko nenavadno je tudi, da se veliko anketirancev ni uspelo odločiti ali je tovrstnih informacij za zaposlene dovolj. Na tem področju je zaposlenim potrebno ponuditi

interno glasilo v pisni obliki. Vsebovalo bi pomembne informacije o podjetju, načrtih in napredku. Vsebovalo bi lahko tudi rubriko, kjer zaposleni dajejo predloge. Na podlagi rezultatov lahko sklenem, da bi bili anketiranci glasila veseli. Glasilo bi se lahko izdajalo vzporedno tudi v elektronski obliki vendar, ker nimajo vsi delavci dostopa do računalnika, bi bilo nujno, da se izdaja tudi v pisni obliki.

Glede na to, da je število takih, ki se pri trditvi *»od nadrejenih dobimo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela«* niso opredelili veliko, lahko tudi to vzamem kot nekakšen znak za ukrepanje. Potrebno je organizirati sestanke na katerih bi zaposleni dobili dovolj informacij za opravljanje svojega dela.

Vsi anketiranci nimajo dobrega mnenja o tonu komuniciranja v podjetju. Dobrodošlo bi bilo, da bi le-ta bil bolj prijateljski in humoren. Organizirati bi bilo potrebno delavnice oziroma seminarje, kjer bi se zaposleni učili znanj iz različnih področij, tudi s področja uspešnega komuniciranja. S pomočjo piknikov, srečanj in različnih športnih udejstvovanj zaposlenih bi hkrati krepili pripadnost podjetju in bi se medsebojno bolj spoznali tudi izven delovnega okolja.

Zaposleni imajo težave z izražanjem mnenja oziroma predloga nadrejenemu. Začasno je tukaj lahko rešitev nabiralnik pripomb in predlogov. Veliko jih ima namreč strah pred zavrnitvijo in s pomočjo nabiralnika bi lahko oddali svoje predloge in pripombe anonimno. Na daljši rok je bolj učinkovita vsekakor uvedba sestankov enkrat tedensko za pogovor o delu, rezultatih in mnenjih.

Anketiranci so se pozitivno odzvali na trditev *»vsak mesec bi se udeležil srečanja zaposlenih«*. Pripravljeni so se udeleževati neformalnih druženj izven delovnega časa. Glavna tema pogovora nebi bila služba, pač pa prijetno druženje, spoznavanje sodelavcev in drugih sektorjev ter krepitev vezi.

Direktor bi moral biti bolj viden med zaposlenimi, saj zaposleni radi slišijo pohvalo ali zanimanje nadrejenega za delo, ki ga opravljajo. Le-ta bi lahko izvedel informacije iz prve roke in začutil klimo, ki vlada v podjetju.

## SKLEP

Diplomska naloga je na podlagi raziskave podala jasno sliko o komuniciranju, težavah komuniciranja in možnih predlogih za izboljšanje v Pivovarni Union d.d. Na podlagi rezultatov lahko zagotovo trdim, da je v obravnavanem podjetju prisotno zavedanje, da je človeški faktor eden pomembnejših, če ne celo glavni vir konkurenčne prednosti nekega podjetja. S pomočjo predlogov, ki sem jih podal bi lahko komunikacijo izboljšali, posledično na dolgi rok dosegali tudi boljše rezultate.

Tezo, ki sem jo postavil pred začetkom raziskave in se glasi: zadovoljstvo zaposlenih in uspešna komunikacija vodita v uspešno klimo podjetja, lahko sprejemem, saj je komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Pivovarna Union d.d. na visoki ravni kar se odraža v uspešni klimi v podjetju. S tem ne mislim, da je delo tega področja že zaključeno, konstantno je potrebno temu posvečati veliko pozornosti, če želimo, da bo še naprej tako. S predlogi, ki sem jih podal v prejšnjem poglavju bo stvar mnogo lažja.

Danes dobrega podjetja brez učinkovite komunikacije praktično ni. Podjetje, ki želi ostati konkurenčno in biti uspešno v čedalje bolj kompleksnem okolju, mora vzpostaviti dinamičen model komuniciranja. Komunikacija predstavlja bistvo delovanja podjetja. Brez nje ni preživetja, kaj šele uspešnega poslovanja. Podjetja morajo spoznati in se zavedati pomena človeških virov. Vedno nujnejše je tudi spoznanje, da komuniciranje predstavlja vez, ki drži skupaj posamezne dele organizacije. Komunikaciji z zaposlenimi je treba posvečati veliko pozornosti saj so oni tisti, ki veliko doprinesejo k uspehu podjetja. Komunikacija mora biti zastavljena tako, da je temelj dobrih odnosov v podjetju, prispeva k dobremu vzdušju in je v prvi vrsti prilagojena posameznikom. Če ne upoštevamo pravil uspešne komunikacije, bomo uspešno komunicirali le po naključju.

Če sledimo evropskim trendom, ki vključujejo izrazitejšo individualno komunikacijo z zaposlenimi, bi bilo pametno uveljaviti večjo stopnjo neposrednega, osebnega komuniciranja. Starejši in bolj starokopitni managerji v Sloveniji niso pripravljeni na neposreden stik in komunikacijo z zaposlenimi, zato bi bila v skladu s tem dobrodošla uvedba manjših skupin na vseh nivojih, kot mehanizem za vzpostavitev uspešnega komuniciranja ter prenosa informacij od podrejenih k nadrejenim in obratno.



## LITERATURA IN VIRI

1. Blackstad, M., & Cooper, A. (1995). *The Communicating organisation*. London: IPD house.
2. Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (1994). *Effective public relations*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall International.
3. Carnegie, D. (1997). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
4. Casson, H. (1995). *Umetnost govora*. Ljubljana: Pravljичno gledališče.
5. Damjan, J., & Možina, S. (1992). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Evans, R., & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
7. Florjančič, J., & Možina, S. (1986). *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Gruban, B., Verčič, D., & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
10. Gruban, B. (1998). *Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*. Teorija in praksa, 35, (4).
11. Holtz, S. (2002). *Public relations on the net*. New York: American management association.
12. Jazbec, M. (2007). *Notranje komuniciranje kot sestavni del kadrovske funkcije v družbi Mercator: Ustvarjanje dialoga z zaposlenimi*. HRM, 5 (20), 34- 36.
13. Martin, D. (1995). *How to be a great communicator. The complete guide to mastering internal communication*. London: Pitman.
14. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
15. Sivec, M. (2002). *Interno komuniciranje kot pogoj uspešnega poslovanja družb*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
16. Ule Nastran, M. (1992). *Socialna psihologija*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
17. Vešligaj – Damiš, J. (2001). *Izobraževalni program za pridobitev dopolnilnih znanj za inštruktorje v VDC Črnomelj*. Maribor: gradivo za izobraževalni program.

## PRILOGE

## KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK .....	1
PRILOGA 2: REZULTATI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	3

## PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

moje ime je Luka Kogoj. Sem študent dodiplomskega univerzitetnega študija, smer management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Tema moje diplomske naloge je interno komuniciranje v podjetju, zato Vas na podlagi tega lepo prosim za pomoč.

Pred vami je nekaj minutni anketni vprašalnik, ki mi bo pomagal raziskati komunikacijo med zaposlenimi v Vašem podjetju. Dobljeni rezultati bodo služili za izboljšanje interne komunikacije v podjetju. Anketa je anonimna in bo uporabljena samo za namene diplomskega dela.

Za vaš trud in prijaznost se Vam že vnaprej zahvaljujem,

Luka Kogoj

Obkroži.

### 1. Spol

- a) moški b) ženski

### 2. Starost

- a) pod 30 let b) od 30 do 50 let c) nad 50 let

### 3. Stopnja izobrazbe

- a) osnovna šola b) srednja šola c) višja šola d) visoka ali več

### 4. Zaposleni v Pivovarni Union d.d.

- a) do 2 leti b) od 2 let do 5 let c) od 5 let do 10 let d) od 10 let do 20 let e) nad 20 let

### 5. Nivo v organizaciji

- a) višji in srednji management (direktorji, vodje oddelkov, kreatorji)  
b) nižji management (komercialisti, delovodje)  
c) samostojni strokovni kadri  
d) izvajalci (zaposleni v proizvodnji, skladišču)

Na naslednja vprašanja odgovorite tako, da obkrožite eno od števil: 1 – zelo se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam, razen na sedemnajsto vprašanje, kjer odgovorite z DA ali NE.

1.	Zaposleni smo redno dobro obveščeni o podjetju, načrtih in napredku.	1 2 3 4 5
2.	V podjetju se pričakuje, da izboljšave predlagamo vsi zaposleni, ne samo vodje.	1 2 3 4 5
3.	Naredil sem napako. Brez oklevanja vprašam nadrejenega za nasvet.	1 2 3 4 5
4.	Vsak mesec bi se udeležil srečanja zaposlenih.	1 2 3 4 5
5.	Po mojem mnenju je glavni vzrok slabih odnosov med sodelavci nekomunikativnost.	1 2 3 4 5
6.	Po mojem mnenju je glavni vzrok slabih odnosov med sodelavci nevoščljivost.	1 2 3 4 5
7.	Po mojem mnenju je glavni vzrok slabih odnosov med sodelavci negativen pristop k pogovoru.	1 2 3 4 5
8.	V odnosu z nadrejenim me moti njegova nadutost.	1 2 3 4 5
9.	V odnosu z nadrejenim me moti njegova podcenjevalnost.	1 2 3 4 5
10.	V odnosu z nadrejenim me moti slaba komunikacija.	1 2 3 4 5
11.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1 2 3 4 5
12.	Od nadrejenih dobimo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1 2 3 4 5
13.	Na splošno je v podjetju ton komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.	1 2 3 4 5
14.	Z nadrejenim se ni problem dogovoriti o nujnem izostanku.	1 2 3 4 5
15.	Vzpostavljena je dobra komunikacija med ljudmi na različnih ravneh družbe.	1 2 3 4 5
16.	Z nadrejenim komuniciram več kot enkrat na dan.	1 2 3 4 5
17.	Direktorja podjetja vidim večkrat na teden in z njim sem tudi že komuniciral.	DA NE
18.	Glasila Pivovarne Union bi bil/a zelo vesel/a in redno bi ga bral/a.	1 2 3 4 5
19.	S sodelavci komuniciram iz oči v oči.	1 2 3 4 5
20.	S sodelavci komuniciram po telefonu.	1 2 3 4 5
21.	S sodelavci komuniciram tako da sporočilo napišem na listek.	1 2 3 4 5
22.	S sodelavci komuniciram preko intraneta.	1 2 3 4 5
23.	Obstaja možnost, da zaposleni izrazimo mnenje nadrejenemu.	1 2 3 4 5
24.	Svoje mnenje lahko izrazimo brez občutka napetosti.	1 2 3 4 5

Še enkrat hvala za pomoč in lep dan še naprej.

PRILOGA 2: REZULTATI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Tabela 1: *Obveščenenost zaposlenih o podjetju, načrtih in napredku*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	0	1	1	2
Se ne strinjam	2	5	5	2	14
Niti se strinjam niti se ne strinjam	2	8	6	3	19
Se strinjam	2	3	4	5	14
Zelo se strinjam	0	0	0	1	1
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 2: *Pričakovanja v podjetju, da izboljšave predlagajo vsi zaposleni ne samo vodje*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	0	3	0	3
Se ne strinjam	2	2	1	1	6
Niti se strinjam niti se ne strinjam	1	5	7	5	18
Se strinjam	2	8	3	3	16
Zelo se strinjam	1	1	2	3	7
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 3: *Pomoč nadrejenih po storjeni napaki*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	0	0	0	0
Se ne strinjam	0	2	1	0	3
Niti se strinjam niti se ne strinjam	1	2	3	1	7
Se strinjam	3	11	6	5	25
Zelo se strinjam	2	1	6	6	15
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 4: *Mesečna udeležba na srečanju zaposlenih*

	DELOVNA DOBA V PODJETJU					Skupaj
	Do 2 leti	Od 2 do 5 let	Od 5 do 10 let	Od 10 do 20 let	Nad 20 let	
Sploh se ne strinjam	1	0	0	1	1	3
Se ne strinjam	0	0	2	1	6	9
Niti se strinjam niti se ne strinjam	1	0	3	2	2	8
Se strinjam	1	1	4	9	1	16
Zelo se strinjam	1	2	4	1	6	14
<b>Skupaj</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>50</b>

Tabela 5: *Nekomunikativnost kot glavni vzrok slabih odnosov v podjetju*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	0	0	1	1
Se ne strinjam	1	3	2	2	8
Niti se strinjam niti se ne strinjam	2	7	4	3	16
Se strinjam	1	4	7	4	16
Zelo se strinjam	2	2	3	2	9
Skupaj	6	16	16	12	50

Tabela 6: *Negativen pristop k pogovoru kot glavni vzrok slabih odnosov v podjetju*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	1	0	0	1
Se ne strinjam	3	2	2	1	8
Niti se strinjam niti se ne strinjam	1	9	8	3	22
Se strinjam	1	3	3	5	12
Zelo se strinjam	1	1	3	3	8
Skupaj	6	16	16	12	50

Tabela 7: *Nevoščljivost kot glavni vzrok slabih odnosov v podjetju*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	1	2	1	3	7
Se ne strinjam	2	4	0	0	6
Niti se strinjam niti se ne strinjam	2	5	11	3	21
Se strinjam	1	5	2	3	11
Zelo se strinjam	0	0	2	3	5
Skupaj	6	16	16	12	50

Tabela 8: *Nadutost kot moteč faktor v odnosu z nadrejenim*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	3	7	5	7	22
Se ne strinjam	1	6	5	0	12
Niti se strinjam niti se ne strinjam	2	3	3	3	11
Se strinjam	0	0	2	1	3
Zelo se strinjam	0	0	1	1	2
Skupaj	6	16	16	12	50

Tabela 9: Podcenjevalnost kot moteč faktor v odnosu z nadrejenim

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	3	6	7	6	22
Se ne strinjam	1	4	4	2	11
Niti se strinjam niti se ne strinjam	2	4	2	2	10
Se strinjam	0	2	2	1	5
Zelo se strinjam	0	0	1	1	2
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 10: Slaba komunikacija kot moteč faktor v odnosu z nadrejenim

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	1	5	3	6	15
Se ne strinjam	3	5	9	1	18
Niti se strinjam niti se ne strinjam	1	3	1	1	6
Se strinjam	1	3	2	2	8
Zelo se strinjam	0	0	1	2	3
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 11: Pogovor vodij s podrejenimi o rezultatih dela

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	0	0	0	0
Se ne strinjam	1	2	2	3	8
Niti se strinjam niti se ne strinjam	2	5	8	2	17
Se strinjam	3	9	6	5	23
Zelo se strinjam	0	0	0	2	2
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 12: Zaposleni dobijo dovolj informacij za opravljanje svojega dela

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	0	1	0	1
Se ne strinjam	2	1	1	1	5
Niti se strinjam niti se ne strinjam	2	8	4	4	18
Se strinjam	2	6	8	5	21
Zelo se strinjam	0	1	2	2	5
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 13: *V podjetju je ton komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	1	1	1	3
Se ne strinjam	2	1	5	1	9
Niti se strinjam niti se ne strinjam	1	5	6	1	13
Se strinjam	3	8	4	6	21
Zelo se strinjam	0	1	0	3	4
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 14: *Dogovor o nujnem izostanku z nadrejenim*

	STAROST			Skupaj
	Pod 30let	Od 30 do 50 let	Nad 50 let	
Sploh se ne strinjam	0	0	0	0
Se ne strinjam	0	1	0	1
Niti se strinjam niti se ne strinjam	1	0	1	2
Se strinjam	4	15	4	23
Zelo se strinjam	2	19	3	24
<b>Skupaj</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>50</b>

Tabela 15: *Vzpostavljanje dobre komunikacije med ljudmi na različnih ravneh družbe*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	1	1	1	3
Se ne strinjam	1	4	3	2	10
Niti se strinjam niti se ne strinjam	3	6	8	3	20
Se strinjam	2	5	3	1	11
Zelo se strinjam	0	0	1	5	6
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 16: *Komuniciranje z nadrejenim več kot enkrat dnevno*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	0	0	0	0
Se ne strinjam	3	0	3	1	7
Niti se strinjam niti se ne strinjam	2	3	3	3	11
Se strinjam	1	6	5	6	18
Zelo se strinjam	0	7	5	2	14
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 17: *Videvanje direktorja in komunikacija z njim*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
NE	6	10	12	7	35
DA	0	6	4	5	15
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>



Tabela 18: *Želja zaposlenih po izhajanju glasila Pivovarne Union*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	0	1	0	1
Se ne strinjam	0	0	2	0	2
Niti se strinjam niti se ne strinjam	1	2	4	1	8
Se strinjam	2	8	3	5	18
Zelo se strinjam	3	6	6	6	21
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 19: *Komuniciranje iz oči v oči*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	0	0	0	0
Se ne strinjam	0	0	0	0	0
Niti se strinjam niti se ne strinjam	0	3	4	0	7
Se strinjam	3	10	9	6	28
Zelo se strinjam	3	3	3	6	15
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 20: *Komuniciranje preko telefona*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	0	0	1	1
Se ne strinjam	0	1	1	0	2
Niti se strinjam niti se ne strinjam	0	4	3	2	9
Se strinjam	4	9	10	3	26
Zelo se strinjam	2	2	2	6	12
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 21: *Komuniciranje preko interneta*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	0	0	1	5	6
Se ne strinjam	0	3	1	1	5
Niti se strinjam niti se ne strinjam	2	3	8	2	15
Se strinjam	2	7	5	2	16
Zelo se strinjam	2	3	1	2	8
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>50</b>

Tabela 22: *Komuniciranje preko sporočil na papirju*

	SEKTOR V PODJETJU				Skupaj
	Višji in srednji management	Nižji management	Samostojni strokovni kadri	Izvajalci	
Sploh se ne strinjam	2	2	3	7	14
Se ne strinjam	1	6	4	2	13
Niti se strinjam niti se ne strinjam	2	3	5	2	12
Se strinjam	1	4	2	0	7
Zelo se strinjam	0	1	2	1	4
Skupaj	6	16	16	12	50