

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI SODOBNEGA
MANAGERJA**

Ljubljana, junij 2005

Mateja Plankar

Študentka Mateja Plankar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Nade Zupan in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1.junija 2005

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
2	KOMUNICIRANJE IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE	4
2.1	TEMELJNI POJMI S PODROČJA KOMUNICIRANJA	4
2.1.1	Opredelitev komuniciranja in komunikacije	4
2.1.2	Namen in cilj komuniciranja	6
2.1.3	Komunikacijske teorije	7
2.2	KOMUNICIRANJE KOT PROCES	9
2.2.1	Enostavni model komuniciranja	10
2.2.2	Sistemski model komuniciranja	11
2.2.3	Motnje in ovire v procesu komuniciranja	13
2.3	NAČINI KOMUNICIRANJA	15
2.3.1	Besedno komuniciranje	15
2.3.2	Nebesedno komuniciranje	16
2.3.2.1	Govorica telesa	18
2.3.2.2	Ostale oblike nebesednega komuniciranja	18
2.4	POSLOVNO KOMUNICIRANJE	19
2.4.1	Interno komuniciranje	21
2.4.1.1	Komuniciranje s sodelavci glede na organizacijske značilnosti	22
2.4.1.2	Komuniciranje s sodelavci glede na tip osebnosti	24
2.4.2	Eksterno komuniciranje	26
2.4.3	Oblike poslovnega komuniciranja	27
2.4.3.1	Značilnosti in oblike pisnega poslovnega komuniciranja	27
2.4.3.2	Značilnosti in oblike ustnega poslovnega komuniciranja	29
3	KOMUNICIRANJE IN MANAGEMENT	32
3.1	ZNAČILNOSTI SODOBNEGA MANAGEMENTA	33
3.1.1	Dejavnosti in funkcije sodobnega managementa	35
3.2	ZNAČILNOSTI SODOBNEGA MANAGERJA	38
3.2.1	Vloge sodobnega managerja	40
3.2.2	Lastnosti in sposobnosti uspešnega managerja	41
3.3	KOMUNICIRANJE KOT ENA KLJUČNIH SESTAVIN IN NALOG SODOBNEGA MANAGERJA	46
3.3.1	Komunikacijske spretnosti, ki jih za uspešno in učinkovito komuniciranje potrebujejo managerji	49
3.3.1.1	Pisno komuniciranje	51
3.3.1.2	Ustno komuniciranje v smislu oddajanja sporočil	52
3.3.1.3	Aktivno poslušanje	53
3.3.1.4	Sposobnost neverbalnega komuniciranja	56
3.3.1.5	Poznavanje in uporaba ustreznih komunikacijskih kanalov	56
3.3.1.6	Predstavitve	57
3.3.1.7	Pogajanja	58
3.3.1.8	Reševanje konfliktov s komuniciranjem	59
4	RAZISKAVA KOMUNIKACIJSKIH SPRETNOSTI MANAGERJEV V BANKI KOPER D.D.	61
4.1	METODOLOGIJA RAZISKAVE	62
4.1.1	Opredelitev raziskovalnega problema, temeljne teze in hipotez	63

4.1.2	Opredelitev zasnove empirične raziskave	67
4.1.3	Izdelava in struktura anketnih vprašalnikov ter izvedba anketiranja	68
4.2	ANALIZA PRIDOBLENJIH PODATKOV	69
4.3	POVZETEK REZULTATOV RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE OBSTOJEČEGA STANJA	79
5	SKLEP	84
6	LITERATURA	86
7	VIRI	90

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1:	Prvine v procesu komuniciranja	10
Slika 2:	Sistemi model komuniciranja	12
Slika 3:	Komunikacijski trikotnik	13
Slika 4:	Smeri komuniciranja v podjetju ali organizaciji	23
Slika 5:	Dejavnosti sodobnega managementa v organizaciji	35
Slika 6:	Štiri funkcije managementa	36
Slika 7:	Potrebna znanja glede na raven managementa	39
Slika 8:	Komunikacijski kanali glede na obseg informacij	57
Slika 9:	Razmerje med konfliktom in izvajanjem (poslovanjem)	59
Sliki 10 in 11:	Izobrazbena struktura zaposlenih v Banki Koper d.d. in zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnik	69
Slika 12:	Frekvenčna porazdelitev ocen trditve »Znanje komuniciranja je pomembno za vse zaposlene, še posebej pa za managerje«	70
Slika 13:	Frekvenčna porazdelitev ocen trditve »Komuniciranje je spretnost, ki se je lahko naučimo«	71
Slika 14:	Lestvica ocenjenih trditev glede na pomembnost	74
Slika 15:	Prikaz trditev, kjer se po samooceni managerjev njihovo obvladovanje razlikuje glede na raven managerja	76
Slika 16:	Prikaz vseh trditev, kjer se samoocena managerjev razlikuje od ocene, ki so jo podali za svoje nadrejene	77
Slika 17:	Prikaz trditev, kjer se ocena managerjev razlikuje od ocene izvajalcev	78
Slika 18:	Primerjava ocene pomembnosti in obvladovanja z vidika managerjev v banki	79

KAZALO TABEL

Tabela 1:	DuBrinov vidik starega in novega managerja	45
Tabela 2:	Razmerje med uporabo in učenjem nekaterih komunikacijskih spretnosti	54
Tabela 3:	Ocenjeni viri informacij v banki	72

1 UVOD

Nobeno orožje, ki ga je izumil človek, ni tako smrtonosno, močno ali nevarno, kot so napačno uporabljene besede.

-Larry Dorst-

Komuniciranje je ena temeljnih dejavnosti človeka, ki mu omogoča obstoj in razvoj v družbi in organizacijah - formalnih in neformalnih združbah, v katere se vključuje. Ljudje komuniciramo ves čas - z besedami ali nebesedno s kretnjami, mimiko in celo zunanjim videzom. Trdimo lahko, da je komuniciranje prav vsako obnašanje v prisotnosti drugih ljudi. Raziskovalci so že daleč v preteklosti zaznali pomembnost komuniciranja, zato se je na tem področju oblikovala posebna interdisciplinarna veda – komunikologija, ki črpa svojo vsebino tudi iz številnih drugih ved (biologija, informatika, ekonomika, psihologija in druge).

Komunikacija je izrednega pomena na vseh ravneh človekovega življenja in zato tudi na poklicnem področju vsakega posameznika. Specifično vrsto komuniciranja, ki se pojavlja znotraj določenega sistema ali organizacije, ki deluje v poslovnem svetu, imenujemo poslovno komuniciranje. Poleg osnovnih značilnosti je za poslovno komuniciranje bistveno, da je povezano z doseganjem poslovnih ciljev, ki so definirani v posameznem podjetju ali organizaciji. Uspešno je torej tisto poslovno komuniciranje, ki podjetju omogoča doseganje zastavljenega cilja in s tem maksimalne koristi (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 44).

V vsakem podjetju zaposleni delujejo v različnih vlogah. V grobem jih lahko delimo na izvajalce in vodje. V drugo skupino zaradi narave dela štejemo managerje. Naloga managerjev je namreč (tudi) prevzemanje odgovornosti za delo drugih ljudi (izvajalcev) oziroma vodenje ljudi. Področje delovanja managerja obsega več funkcij, ki vsaka zase zahtevajo obvladovanje določenih specifičnih znanj. Ker je vsebina managerskega dela (tudi) odgovornost za delo drugih ljudi, je znanje komuniciranja ali drugače rečeno, obvladovanje določenih komunikacijskih spretnosti v okviru izvajanja katerekoli od funkcij managerja, nujno potrebno.

Med naloge managerja sodi pridobivanje in organiziranje virov ter načrtovanje in doseganje ciljev s pomočjo ljudi. Uspešen manager je *aktiven vodja*, ki *ustvarja pozitivno delovno okolje*, v katerem *zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj* (Možina, 2002, str. 29). Te štiri sestavine uspešnega dela managerja vsaka zase in vse skupaj zahtevajo aktivno in učinkovito komuniciranje. Manager kot aktivni vodja mora posredovati svoje zamisli sodelavcem in jih pritegniti k akciji. Nenehno mora komunicirati z njimi, jih poslušati, skupno reševati probleme ter sprejemati povratne informacije o dosežkih, iz katerih lahko sam povzame mnogo koristnega (n.pr. spozna svoje prednosti in slabosti).

V nasprotju z nekdanj razširjenim mnenjem je dandanes jasno, da je sposobnost uspešnega in učinkovitega komuniciranja skupek spretnosti, ki so sicer nekaterim bolj, drugim manj prirojene, a se jih v veliki meri lahko naučimo, če to seveda želimo (Stewart v Barbee, 2001, str. 86). Na trgu obstaja ogromno število učbenikov in priročnikov, ki navajajo posamezne komunikacijske

spretnosti in načine, kako jih čimbolj uspešno obvladovati. V zadnji četrtini prejšnjega stoletja se je komuniciranje in še posebno poslovno komuniciranje pričelo vzpostavljati tudi kot samostojno področje proučevanja in poučevanja na vse več univerzah, poslovnih šolah pa tudi izobraževalnih središčih mnogih podjetij (Verčič, 2000, str. 12). Literature in možnosti učenja je torej dovolj. Problem, kot ugotavljajo nekateri (tudi slovenski) avtorji, je največkrat v samih managerjih, ki se svojih pomanjkljivosti na tem področju ne zavedajo ali nočejo zavedati.

Raziskave o lastnostih slovenskih managerjev so nakazale nekatere značilnosti slovenskih managerjev, njihove prednosti, slabosti ter razvojne potenciale. Na podlagi izvedenih anket oziroma raziskav kvantitativnega značaja, opisnih podatkov na podlagi intervjujev, delavnic..., med managerji in izvajalci so ugotovili, da je med področji, ki jih slovenski managerji najmanj oziroma jih sploh ne obvladujejo, prav komuniciranje. Kot problem so nakazali predvsem pomanjkanje dialoga, ki ni sistematičen in dosleden, se podcenjuje, pogovori pa se pogosto vrtijo okoli nepomembnih stvari. Slovenski managerji po rezultatih raziskave ne znajo poslušati svojih ljudi in ne razumejo, kaj jim ti želijo sporočiti, obenem pa podrejenim ne posredujejo jasne vizije oziroma ključnih informacij glede razvoja organizacije (Cimerman et al., 2003, str. 23).

V magistrskem delu se lotevam področja, ki je v sodobnem poslovnem svetu izredno pomembno. Opredeliti in raziskati želim osnovne komunikacijske spretnosti, ki jih za uspešno delo potrebuje sodobni manager, ter ugotoviti, kako more oziroma mora manager te spretnosti uporabljati za uspešno opravljanje svojega dela. Z izdelavo raziskave med zaposlenimi v eni od velikih slovenskih bank bom skušala ugotoviti, kako ocenjujejo pomembnost obvladovanja komuniciranja managerji in njihovi sodelavci, kje prihaja do problemov in v skladu z ugotovitvami podati usmeritve za izboljšanje na tem področju.

Namen magistrskega dela je raziskati, opredeliti in predstaviti tematiko komuniciranja, s poudarkom na poslovnem komuniciranju in vključevanju le-tega na področje managementa, s pomočjo empirične raziskave v eni od bank pa pokazati, kako managerji v praksi gledajo na pomembnost komuniciranja, kakšno je njihovo mnenje o lastnem obvladovanju komuniciranja in kako obvladovanje komunikacijskih spretnosti svojih nadrejenih ocenjujejo njihovi sodelavci.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sodobni manager za uspešno opravljanje svojega dela potrebuje določene komunikacijske spretnosti. O spretnostih govorim zato, ker se jih manager, kot mnoge druge spretnosti in znanja, lahko nauči. Za pridobitev in razvoj teh spretnosti bi moral manager skrbeti tako, kot skrbi za pridobitev potrebnega znanja s področja financ, organizacije..., česar pa se tudi danes mnogi managerji še ne zavedajo, zato jih tudi ne obvladujejo dovolj.

Cilji magistrskega dela so naslednji:

- raziskati teoretične osnove komuniciranja s proučitvijo domače in tuje literature in virov,
- na osnovi domače in tuje literature in virov raziskati značilnosti sodobnega managementa in prikazati, katere lastnosti in sposobnosti mora imeti manager, da lahko uspešno opravlja svoje delo,

- vključiti vsebino komuniciranja v management in ugotoviti katera so tista področja, kjer je znanje in obvladovanje komunikacije nujno potrebno, in katere posebnosti morajo pri svojem delu upoštevati managerji,
- v enem od velikih slovenskih podjetij izvesti empirično raziskavo in ugotoviti, kakšno je mnenje managerjev o pomembnosti določenih komunikacijskih spretnostih, v kolikšni meri te spretnosti obvladujejo in od česa je obvladovanje teh spretnosti odvisno, nato pa z metodo povratne informacije ugotoviti, kaj o isti temi menijo podrejeni izbranih managerjev.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila teoretično in izkustveno metodo. Najprej bom s pomočjo raziskovanja tuje in domače strokovne literature in virov predstavila teoretična načela in izhodišča obeh proučevanih področij, komuniciranja in managementa, osredotočila pa se bom tudi na potrebne oziroma zaželeno splošne lastnosti in sposobnosti managerja. V nadaljevanju bom na podlagi teoretičnih spoznanj izpostavila in predstavila določene komunikacijske spretnosti, ki jih pri svojem delu potrebuje sodobni manager. Uporabila bom metodo praktičnega raziskovanja in izvedla empirično raziskavo – anketirala bom zaposlene (managerje in njihove podrejene) v Banki Koper d.d.. Z metodo analize podatkov in statistično obdelavo podatkov bom pridobila podatke o tem, kako managerji zaznavajo pomembnost posameznih komunikacijskih spretnosti, katere (in v kakšni meri) obvladujejo, poskušala pa bom ugotavljati tudi, od česa je odvisno obvladovanje komunikacije (povezave glede na starost, spol, stopnjo dosežene izobrazbe, leta delovnih izkušenj, področje dela...). Z metodo povratne informacije bom ugotavljala tudi mnenje podrejenih delavcev izbranih managerjev o enaki temi. Z metodo sinteze rezultatov, pridobljenih iz teoretičnih izhodišč in empirične raziskave, bom v sklepu podala temeljne ugotovitve in predloge za izboljšanje komuniciranja v izbrani banki.

Magistrsko delo je sestavljeno iz uvoda, treh vsebinskih delov - prva dva predstavljata teoretično osnovo s področij komuniciranja in managementa, tretji je namenjen empirični raziskavi s tega področja - ter sklepa. Oblikovala sem sedem poglavij z naslednjo vsebino:

- Prvo poglavje je uvod, ki predstavlja problematiko, predmet proučevanja, namen in cilje magistrskega dela, uporabljene metode dela in kratek opis vsebine dela.
- V drugem poglavju so na podlagi izsledkov domače in tuje strokovne literature in virov predstavljeni temeljni pojmi s področja komuniciranja na splošno in poglobitve značilnosti komuniciranja v poslovnem svetu, s poudarkom na vsebini, namenu in oblikah poslovnega komuniciranja.
- Tretje poglavje se nanaša na povezavo komuniciranja z managementom – podane so značilnosti sodobnega managementa, značilnosti in potrebne lastnosti sodobnega managerja, poudarjena pa je tudi pomembnost komuniciranja v managementu in opredeljene potrebne komunikacijske spretnosti managerja.
- Četrto poglavje je namenjeno empirični raziskavi o prisotnosti in značilnostih komunikacijskih spretnosti pri managerjih v eni od slovenskih bank.
- V petem poglavju je podana zaključna misel, ki predstavlja kratko sintezo zaključkov teoretičnega in praktičnega dela.
- V šestem poglavju je navedena uporabljena strokovna literatura, v sedmem pa viri.

V prilogah ob koncu magistrskega dela sta predstavljena oba vprašalnika (za managerje in njihove podrejene), slovarček izrazov, uporabljenih na slikah 15 do 18 in izpisi statistične obdelave podatkov, pridobljenih v empirični raziskavi.

2 KOMUNICIRANJE IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Namen prvega teoretičnega poglavja je opredeliti najpomembnejše pojme s področja komuniciranja in komunikacije in jih ob koncu poglavja prenesti na področje poslovnega komuniciranja. Na ta način želim osvetliti prvi vsebinski sklop, ki je predmet magistrske naloge ter postaviti osnovo za razpravo o komunikacijskih spretnostih, ki jih pri svojem delu potrebuje sodobni manager.

2.1 TEMELJNI POJMI S PODROČJA KOMUNICIRANJA

V naslednjih podpoglavjih so opredeljene vsebine, ki jih imam za osnovne in nujno potrebne za razumevanje komuniciranja kot samostojnega področja. Gre za opredelitev, namen in cilj komuniciranja, kratek pregled teorij s tega področja, oris procesa komuniciranja in motenj, ki se v tem procesu pojavljajo, ob koncu pa še nekaj besed o pojavljanju in reševanju konfliktov, ki so del medsebojnega komuniciranja in so v vsakdanjem življenju pogosto prisotni.

2.1.1 Opredelitev komuniciranja in komunikacije

Komuniciranje je nekaj, kar počnemo vse življenje na vseh ravneh - je neločljiv del našega vedenja, s pomočjo katerega se sporazumevamo z drugimi živimi bitji. Označuje skoraj vsako medsebojno delovanje – pogovor, prepričevanje, poučevanje, pogajanje.... Lahko je namerno ali nenamerno, zavedno ali nezavedno, načrtno ali nenačrtno. Vsekakor ni možno obstajati in ne komunicirati, saj že s samo prisotnostjo v določenem odnosu, pa čeprav pri tem ne spregovorimo niti besede, komuniciramo (Zabukovec, <http://www.lj-oz.sik.si/sk-posvetovanje02/predstavitve/Referat-Vlasta.htm>).

Beseda »komuniciranje« izvirata iz latinskega glagola »communicare«, ki pomeni »narediti skupno« ali »deliti kaj s kom«, iz njega nastali glagol »komunicirati« pa pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet (Možina et al., 2004, str. 20). Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje glagol "komuniciranje" kot "izmenjavanje, posredovanje misli in informacij in medsebojno sporazumevanje" (1994, str. 420) in pomensko ločuje izraza "komuniciranje" in "komunikacija" (v angleškem jeziku se enovito uporablja izraz "communication") - slednja je definirana tudi kot »sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij« (1994, str. 420). Komuniciranje je torej proces, komunikacija pa sredstvo komuniciranja (Možina et al., 2004, str. 20).

Znanstvenih opredelitev komuniciranja je precej – Frank E.X. Dance in Carl E. Larson jih v svoji knjigi »The Functions of Human Communication« naštevata kar 126 - glede na to s

katerega vidika se posamezni avtorji lotevajo proučevanja komuniciranja. Littlejohn (1992, str. 7) jih povzema le nekaj:

- *z vidika procesa* je komuniciranje prenos informacij, idej, čustev... s pomočjo uporabe simbolov;
- *z vidika (spo)razumevanja* je komuniciranje proces, preko katerega se medsebojno sporazumevamo; je dinamično, se neprestano spreminja in sproti odziva na posamezne situacije, ki se pojavljajo;
- *z vidika povezovanja* je komuniciranje proces, s katerim se med seboj povezujejo različni deli živega sveta;
- *z vidika pridobivanja moči* je komuniciranje mehanizem, s katerim se uveljavlja moč (n.pr. v politiki)...

Gomez-Mejia, Balkin in Cardy (2005, str. 618) definirajo komuniciranje kot proces, ki vključuje prenos informacije od enega udeleženca k drugemu z uporabo obojestransko razumljivih simbolov, saj je komuniciranje uspešno le, če je pomen razumljiv vsem udeležencem komuniciranja. Andrews in Andrews (2004, str. 3) pravita, da je komuniciranje namenska izmenjava sporočil med oddajnikom in sprejemnikom. Možina (Možina et al., 2004, str. 20) opredeljuje komuniciranje kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb.

Različni avtorji se glede na predmet preučevanja seveda nekoliko razlikujejo pri svojih opredelitvah komuniciranja. Kljub temu se v svojem bistvu njihove definicije bolj ali manj ujemajo. V splošnem lahko povzamemo, da je *komuniciranje prenos sporočil od oddajnika do sprejemnika preko komunikacijskega kanala. Prenašanje sporočila je smiselno le, če je razumevanje njegove vsebine enako s strani oddajnika in sprejemnika, zato je sporočilo največkrat potrebno ustrezno kodirati oziroma spremeniti v takšno obliko, ki je razumljiva obema.*

Komuniciranje je tako pomembno, da se je na tem področju izoblikovala posebna veda – komunikologija. To je interdisciplinarna veda, kjer imajo svoje mesto biologija, ekonomija, informatika, pravo, novinarstvo, politologija, umetnost, lingvistika in psihologija. Eden izmed prevladujočih modelov sodobne psihologije je prav komunikacijski model (Mandić, 1998, str. 2).

V okviru komunikologije kot vede Brajša (1994, str. 40) razlikuje med:

- *splošno komunikologijo*, ki se ukvarja z indirektno komunikacijo (masovna komunikacija, javna občila in mediji, politika...),
- *interpersonalno komunikologijo*, ki se ukvarja z neposredno komunikacijo med ljudmi - prav interpersonalna ali medosebna komunikologija je po Brajši strateška znanost sodobnega managementa, saj postavlja človeka kot temeljnega nosilca nastanka, razvoja in preživetja podjetja v središče le-tega – na tem mestu torej že lahko najdemo stično točko med dvema področjema, ki sta predmet proučevanja magistrskega dela.

Komuniciranja se učimo – najprej osnovnega, nato pa še na vseh tistih področjih, kjer ga posebej potrebujemo. Da pridemo preko učenja do želenega rezultata, je potrebna praksa, kar velja za proučevanje vsakega področja - če želimo torej proučevati komunikacijo, moramo komunicirati in obratno – če želimo biti uspešni v odnosih z drugimi ljudmi pa naj bo to na osebnem ali poslovnem področju, moramo vsaj delno poznati in razumeti svojo in tujo komunikacijo, obogatiti svoj komunikacijski izbor in jemati sporazumevanje kot ustvarjalno igro. Mandičeva (1998, str. 3) opredeli osnovno komunikološko formulo, ki vsebuje štiri zlata pravila komunikologije: »bodite prožni, bodite spretni, spoštujte sogovornika, sebe in preplet okoliščin ter delujte kot del delovne skupine«. Pri tem pomeni:

- *prožnost* - človek ima pravico, znanje in sposobnost, da sam izbira načine svojega vedenja – element, ki ima največjo stopnjo prožnosti, obvladuje ves sistem – zato je učenje komunikacije in pridobivanje zmožnosti različnega (ustreznega) odzivanja na komunikološke dražljaje še kako smiselno in potrebno; da bi svoji osebnosti omogočili kar največjo prožnost, se moramo zavedati vseh značilnosti celovite osebnosti in razviti spoznanje o prednostih in slabostih posamezne značilnosti, kar omogoča ustrezen odziv v danih okoliščinah;
- *spretnost* - umetnosti komuniciranja se učimo in kot vsako drugo učenje spretnosti tudi to zahteva vajo - dejstvo je, da nekateri ljudje potrebujejo več drugi pa spet manj učenja, da bi dosegli enak rezultat;
- *spoštovanje osebnosti* – »ekološka« oziroma »etična« poslovnost poudarja dejstvo, da je človek bitje, ki ima dostojanstvo; surovost in nespoštovanje se vračata kot bumerang in vsaj na dolgi rok ne zagotavljata uspeha.

Vsako komuniciranje ima določene lastnosti, zaradi katerih je specifično. Te lastnosti so bolj ali manj poudarjene glede na vrsto komuniciranja in okolje, v katerem se odvija. V splošnem lahko rečemo, da komuniciranje vključuje in je različno glede na (Hartley, Bruckmann, 2002, str. 5):

- *namen in strategijo* – umetnost komuniciranja je, kako najti najbolj učinkovit način in sredstva za posredovanje idej in informacij glede na namen komuniciranja (obveščanje, prepričevanje, pogajanje...);
- *socialno in kulturno okolje, v katerem se odvija* – v različnih kulturah lahko enake stvari pomenijo nekaj povsem različnega, zato je potrebno poznati okolje, v katerem komuniciramo, če želimo, da bo naše sporočilo razumljeno kot smo želeli;
- *uporabljeni način izražanja* – osnovni način izražanja je jezik, ki ga uporabljamo, dopolnjen z govorico telesa, videzom... in ostalimi nebesednimi dejavniki;
- *situacije in razmerja, v katerih poteka komuniciranje* – pomembno je, v kakšnem kontekstu posredujemo/prejemamo sporočila in kakšno je razmerje med oddajnikom in prejemnikom informacij (enako sporočilo ima lahko več pomenov).

2.1.2 Namen in cilj komuniciranja

Namen komuniciranja je vzpostavljanje stika s svetom okoli sebe, prenašanje sporočil, ki vsebujejo določene informacije in podobno. Glede na namen komuniciranja navadno določamo tudi obliko oziroma način komuniciranja (poleg tega upoštevamo tudi komunikacijski cilj,

vsebinsko, čas, ki ga imamo na voljo ter značilnosti naslovnika). Splošne namene komuniciranja lahko opredelimo kot (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 19):

- dajanje ali pridobivanje informacij,
- izmenjava podatkov, mnenj...,
- vzdrževanje stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in dokončanje nekega dela,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalna in razvojna dejavnost.

Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge ali več oseb, kot to terja namen komuniciranja (informiranje, dogovarjanje, vplivanje...) (Možina et al., 2004, str. 52).

2.1.3 Komunikacijske teorije

Glede na obsežnost in pomembnost komuniciranja so se znanstveniki že v preteklosti začeli načrtno ukvarjati z raziskovanjem posameznih podpodročij, povezanih s komuniciranjem – razvil se je skupek teorij, ki vsaka zase želijo pojasniti katerega od aspektov, ki zadevajo komuniciranje. Ravno zaradi kompleksnosti vsebine, ki se navezuje na veliko različnih ved (od biologije do lingvistike, psihologije, ekonomije in tako naprej) ne obstaja ena sama teorija komuniciranja, ampak je teh teorij zelo veliko. Izraz komunikacijska teorija se zato navadno uporablja za temelj teorije komuniciranja, ki pojasnjuje potek komunikacijskega procesa. To osnovno pa dopolnjujejo še druge teorije, ki, vsaka zase, pojasnjujejo določeno področje komuniciranja s svoje perspektive.

Littlejohn (1992, str.13) opredeljuje pet splošnih skupin komunikacijskih teorij:

- *Strukturalne in funkcionalne (funkcijske) teorije*

Izhajajo iz sociologije in drugih družbenih ved in se osredotočajo na družbene in kulturne forme. Strukturalne teorije, ki temeljijo na lingvistiki, poudarjajo organizacijo jezika in socialnih sistemov, funkcionalne teorije temeljijo na biologiji in poudarjajo načine, na katerih delujejo organizirani sistemi, da se ohranjajo pri življenju. Obe vrsti imata precej skupnih značilnosti. Ta sklop imenujemo tudi antihumanistične teorije, ker proučujejo dejavnike, na katere v glavnem ne moremo vplivati. Gre za splošno naravnane teorije, ki se ne ukvarjajo s posameznimi dogodki ali ljudmi. Komuniciranje je zgolj ubesedenje nečesa, kar samo po sebi že obstaja in je označeno kot proces, v katerem posameznik uporablja jezik zgolj zato, da prenese določen pomen nekomu drugemu. Jezik je orodje za prenos informacij, zato je po mnenju strukturalistov predpogoj za dobro komuniciranje odlično obvladovanje jezika in ostalih sistemov simbolov za komuniciranje. V ta sklop lahko uvrstimo kot morda najpomembnejšo sistemsko in informacijsko (matematično) teorijo kot primera funkcionalnih teorij in teorije znakov in jezika kot primere strukturalnih teorij.

➤ *Kognitivne (poznavalne) in behavioristične (vedenjske) teorije*

Izhajajo iz psihologije in ostalih vedenjskih znanosti in se osredotočajo na posameznika. Povedo veliko o psihologiji posameznika, manj pa o dinamiki celotne družbe (n.pr. kako se spreminja nek pomen glede na različna kulturna okolja). Komuniciranje je rezultat vedanja posameznikov, njihovih miselnih procesov in bionevralnega funkcioniranja. Kognitivisti tako razlagajo, kako so organizirane informacije, da jih posamezniki lahko uporabijo in oblikujejo sporočila drugim ljudem - gre za teorije tvorjenja sporočil treh vrst – odnosi, stanja in procesi ter teorije prejetja in vrednotenja sporočil.

➤ *Vzajemne in konvencionalne teorije*

Družbeno življenje je proces interakcije, ki uvaža, ohranja in spreminja določene dogovore, običaje..., kamor spada tudi jezik in ostali simboli – komunikacija je v tem kontekstu nepogrešljiv del družbe in prevladujoča sila družbenega življenja. Bistveno je, kako se uporablja jezik, da določa družbene strukture in kako se skozi uporabo jezika in drugi simboli sporazumevanja, ohranjajo in spreminjajo. Razlagajo torej, kako na vedenje posameznikov vplivajo pravila posameznih družbenih skupin in kako lahko komuniciranje spreminja določene družbene norme. Pomembnost teh teorij je v razlagi dinamike medosebnih odnosov. Mednje štejemo teorijo simbolične vzajemnosti, teorijo uporabe določenih pravil in teorijo družbene konstrukcije realnosti.

➤ *Razlagalne teorije*

Opisujejo proces, v katerem se oblikuje razumevanje. Pri tem ločijo med razumevanjem in znanstveno razlago nečesa. Cilj teh teorij je odkriti načine, kako posamezniki razumejo svoje lastne izkušnje. Jezik je v tem primeru središče izkušnje, saj ustvarja pomen svetu, v katerem živi posameznik in skozi katerega si razlaga svoje izkušnje. Med razlagalne štejemo fenomenologijo, hermeneutiko, teorije kulturne interpretacije, etnografijo, organizacijsko kulturo in interpretacije teksta.

➤ *Kritične teorije*

Črpajo iz vseh navedenih teorij, njihova značilnost pa je, da ne samo opazujejo, temveč tudi kritizirajo trditve drugih teorij. Ukvarjajo se z navzkrižjem interesov v družbi in raziskujejo vzroke za obvladujočo vlogo komunikacije v njej. Kot pomembni lahko štejemo marksistično teorijo ter feminizem.

Poleg naštetih obstaja v literaturi še veliko drugih teorij s področja medosebnega komuniciranja, ki pojasnjujejo določene segmente komuniciranja v določenih kontekstih, se veliko uporabljajo pri izobraževanju na področju (medosebnega) komuniciranja, vendar niso priznane kot znanstvene teorije. Tak primer sta *transakcijska analiza* in *nevrolingvistično programiranje*.

Bernova transakcijska analiza poskuša razlagati naše vsakdanje vedenje na čim bolj razumljiv način. Izhaja iz strukturne analize osebnosti, ki opredeljuje tri egostanja (egostanje starša, odraslega in otroka) – človek se v vsakem trenutku nahaja v enem od njih glede na to, katero je zanj v določeni situaciji najbolj funkcionalno (Hartley, Bruckmann, 2002, str. 255). Sporočila, ki si jih izmenjujeta 2 osebi, lahko obravnavamo kot transakcije, ki vsebujejo dve dejanji:

- ena oseba sporočilo pošlje,
- druga oseba sporočilo prejme in nanj reagira.

Grafično lahko ta proces prikažemo z vektorji. Če sta vektorja vzporedna, gre za dopolnjujoči se transakciji. V tem primeru je komunikacija jasna in lahko traja dolgo časa. Če se vektorja križata, govorimo o križni transakciji - sporočila in reakcije nanje ne potekajo v pričakovana egostanja in iz njih - prihaja do motenj v komuniciranju. Križne transakcije predstavljajo izvor konfliktov in nefunkcionalno vedenje, zato se moramo naučiti konstruktivnega komuniciranja v problematičnih situacijah (Baguley, 1994, str. 171).

V 70-tih letih prejšnjega stoletja se je razvila teorija, imenovana nevrolingvistično programiranje – NLP, ki sta jo utemeljila John Grinder in Richard Bandler (Weigel, 1996, str. 9). Gre za znanost, ki pojasnjuje, kdo smo in kako komuniciramo. Predstavlja in pojasnjuje povezavo med verbalno in neverbalno komunikacijo, saj razlaga, da način, kako ljudje govorimo, kaže na to, kaj v resnici mislimo. Tri zamisli te teorije so razvidne že iz njenega poimenovanja in sicer (O'Connor, Seymour, 1996, str. 24):

- *nevro* – naše vedenje izvira iz nevroloških procesov vida, sluha, vonja, okusa in dotika; svet doživljamo skozi teh pet čutov, nato pa podatkom dodamo pomen in smisel ter se temu primerno tudi odzovemo;
- *lingvistično* – jezik uporabljamo z namenom urejanja svojih misli in vedanja, kar nam omogoča, da lahko komuniciramo z drugimi ljudmi;
- *programiranje* – vsebuje načine, ki jih izberemo za učinkovito organiziranje svojih misli in dejanj.

2.2 KOMUNICIRANJE KOT PROCES

Komuniciranje je *proces* obveščanja ali informiranja in kot tako predstavlja tok informacij, ki teče med vsaj dvema osebama v eni ali obeh smereh (Lorbek v Štefančič, 2002, str. 2). Opis oziroma definiranje procesa komuniciranja še danes temelji na modelu, ki je bil utemeljen v 50. letih prejšnjega stoletja in izhaja iz matematične teorije komunikacije (<http://cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/introductory/sw.html>). Avtorja in utemeljitelja te teorije Claude Shannon in Warren Weaver sta se ukvarjala z informacijsko tehnologijo. Želela sta ločiti signale, ki prenašajo informacije, od povzročiteljev motenj in analizirati dejavnike, ki lahko vplivajo na kvaliteto informacije med procesom komuniciranja. V ta namen sta celoten komunikacijski proces razdelila na podsisteme in dokazala, da mora vsak proces komuniciranja vsebovati vsaj šest osnovnih elementov in sicer: vir sporočila, koder sporočila, samo sporočilo, komunikacijski kanal, dekodek sporočila in sprejemnik.

Razvila sta tako imenovani *splošni model komuniciranja*, ki še danes predstavlja osnovo za prikaz poteka kakršnegakoli - tudi »normalnega« medosebnega - komuniciranja. V prvi, osnovni verziji, je bil model linearen (enosmeren), kasneje pa mu je bila dodana še »zanka«, ki ponazarja odziv sprejemnika sporočila.

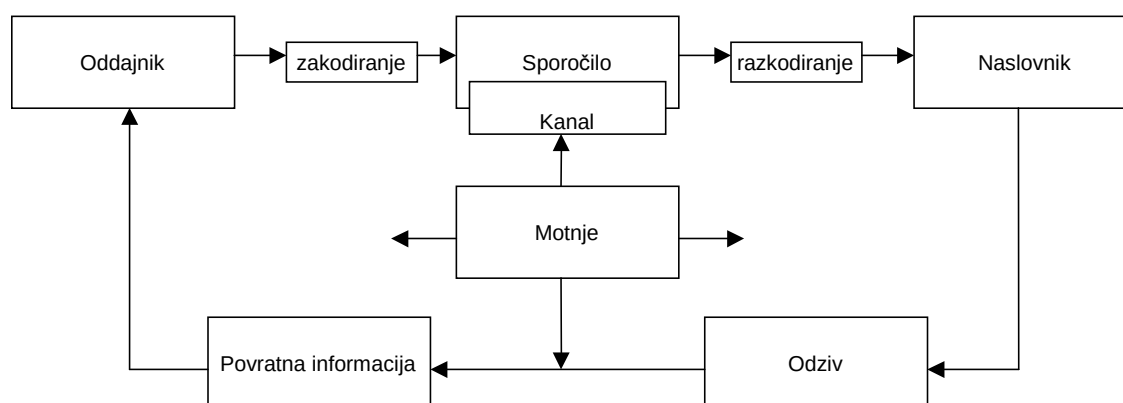
Mnogo kasnejših avtorjev, ki so proučevali medosebno komuniciranje je opredelilo »svoje«, različnim namenom prilagojene verzije komunikacijskih modelov - vsi temeljijo prav na modelu

Shannon-Weaver. V nadaljevanju sta za poglobljeno razumevanje predstavljena dva od teh modelov in sicer enostavni in sistemski model.

2.2.1 Enostavni model komuniciranja

Enostavni model komuniciranja, prikazan na spodnji sliki, je povzet po Kotlerju in vsebuje vse elemente oziroma prvine Shannon-Weaverjevega modela, vključno z zanko za povratni odziv prejemnika sporočila.

Slika 1: Prvine v procesu komuniciranja



Vir: Kotler, 1996, str. 597.

Posamezne komponente komunikacijskega procesa so v tem primeru naslednje:

- *oddajnik* – je vir informacij in pobudnik komunikacijskega procesa; vedeti mora, katerega sprejemnika želi doseči in kakšne odzive pričakuje; izbere vrsto sporočila in najprimernejši kanal, nato pa sporočilo *zakodira* (pomensko vnese misli ali čustva v besedno in/ali nebesedno obliko – to počne po nekih vnaprej določenih pravilih, saj v nasprotnem primeru prejemnik sporočila ne bo razumel);
- *naslovnik* – je oseba, ki ji sporočilo sprejme in ga *razkodira*, da zazna njegov pravi pomen; poleg tega se navadno na prejeto sporočilo *odzove* – oddajniku posreduje ustrezno *povratno informacijo*;
- *sporočilo* – je skupek simbolov oziroma signalov, ki predstavljajo osnovne enote komuniciranja – lahko so verbalni ali/in neverbalni, razvrščeni pa so po vnaprej določenih pravilih, ki so dogovorjena med oddajnikom in sprejemnikom sporočila; več sporočil sestavlja podatke, ustrezna sporočila in podatki pa predstavljajo najvišjo enoto komuniciranja, ki sprejemniku pove nekaj novega in je podlaga za sprejemanje odločitev – to je informacija (<http://www.beepworld.de/members27/solskicentercelje/>); informacija je torej obdelan podatek in ima lahko več pomenov (Kavčič, 2002, str. 3):
 - je nekaj, kar posameznik, skupina ali organizacija sprejema iz okolja,
 - je nekaj, kar posameznik, skupina ali organizacija oddaja v okolje,

- pomaga posamezniku, skupini ali organizaciji, da se prilagaja okolju,
- je vse, kar zmanjšuje negotovost pri odločanju,
- je namensko sporočilo nekomu;
- *komunikacijski kanal* – je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku (Možina, Kavčič, Kneževič, 1998, str. 44); glede na uporabo komunikacijskega kanala pa ločimo (Kavčič, 2002, str. 47-48):
 - *neposredno komuniciranje* (med oddajnikom in prejemnikom ni nobenega posredniškega sredstva, zato je možna takojšnja in neposredna povratna informacija, primer je pogovor med dvema osebama);
 - *posredno komuniciranje* (med oddajnikom in prejemnikom nastopa neko tehnično sredstvo, ki je lahko mehansko, tiskano, elektronsko..., zato na učinkovitost komuniciranja vpliva tudi izbira ustreznega komunikacijskega kanala)
- *motnje* – v večini komunikacijskih procesov so prisotne različne motnje, ki so podrobneje opisane v nadaljevanju¹.

2.2.2 Sistemski model komuniciranja

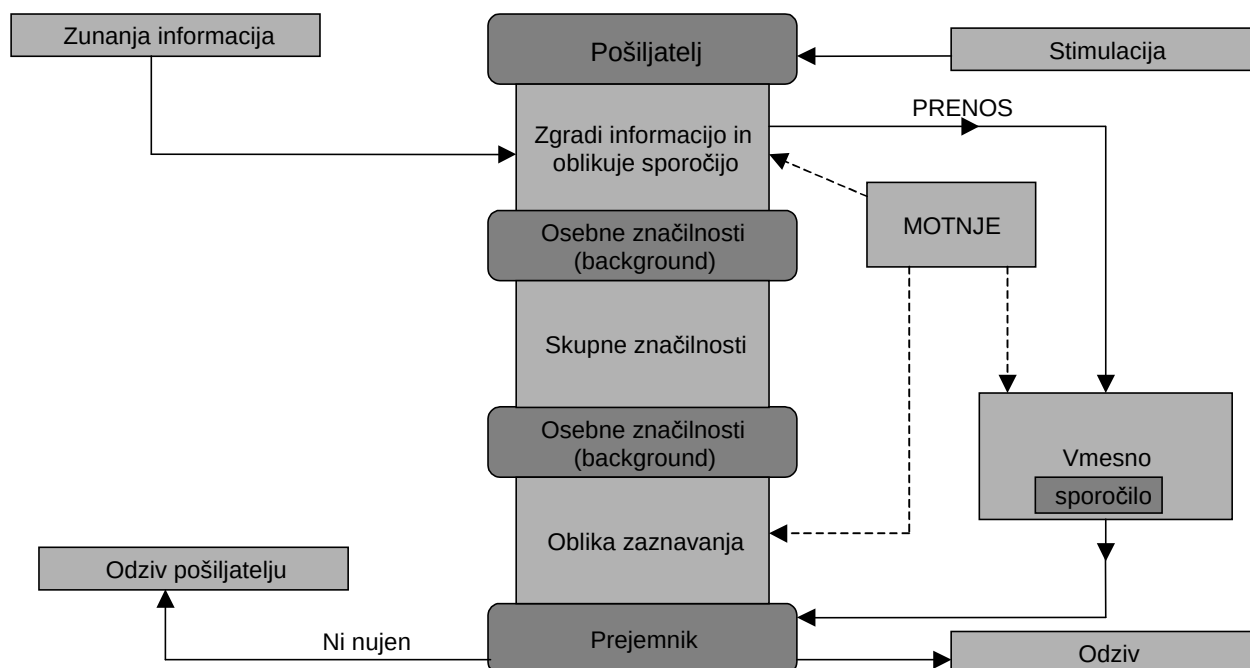
V sistemskem modelu komuniciranja, ki je prikazan na sliki 2, avtorji kot pomemben dejavnik dodajajo še t.i. osebne in skupne značilnosti pošiljatelja in prejemnika, ki v veliki meri vplivajo na razumevanje prejetega sporočila in odziv prejemnika nanj. Komuniciranje naj bi v skladu s tem modelom potekalo v naslednjih korakih (Hartley, Bruckmann, 2002, str. 20):

- pošiljatelj želi preko komuniciranja z naslovnikom doseči določen cilj;
- glede na svoje in naslovnikove skupne značilnosti (družbeno, kulturno okolje) izbere primerno strategijo in način komuniciranja;
- kodira sporočilo (svoje misli prevede v obliko, ki jo drugi lahko sprejmejo in razumejo, torej v ustrezne verbalne in neverbalne šifre) in ga odpošlje;
- naslovnik prejme sporočilo, ga dekodira ter si ga glede na pošiljateljeve in svoje skupne značilnosti razloži in ovrednoti ter odpošlje povratno informacijo, če oceni, da je to potrebno;
- pošiljatelj sprejme in oceni povratno informacijo ter se odloči, ali je bilo komuniciranje učinkovito.

Cikel, ki je prikazan na sliki 2, se lahko večkrat ponovi, dokler pošiljatelj ne doseže zastavljenega cilja ali odneha.

¹ Glej točko 2.2.3 magistrskega dela.

Slika 2: Sistemski model komuniciranja



Vir: Hartley, Bruckmann, 2002, str. 20.

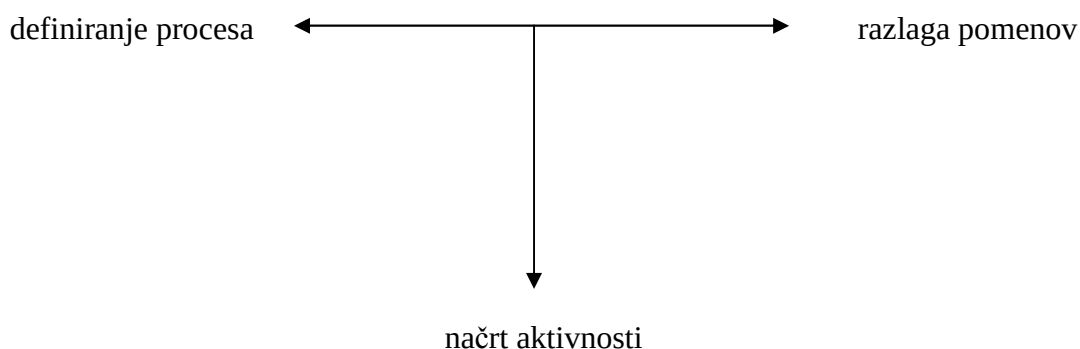
Pomembne značilnosti tega modela so:

- pomen sporočila ni odvisen le od samega sporočila, ampak tudi od (skupnih) značilnosti tako pošiljatelja kot tudi prejemnika – pošiljatelj pri oblikovanju sporočila uporablja svoje značilnosti, tako da se zaradi razlikovanja med njim in naslovnikom lahko pomen sporočila za naslovnika pomembno razlikuje od pomena, ki ga ima v mislih pošiljatelj; ko govorimo o značilnostih, mislimo s tem širše družbeno, socialno okolje in kulturne značilnosti obeh in morebitno zgodovino njunih medsebojnih odnosov;
- večje kot je polje skupnih značilnosti pošiljatelja in naslovnika, manj informacij je potrebnih za pravilno razumevanje prejetega sporočila;
- dobra povratna informacija je bistvenega pomena za učinkovitost sporočila - tako v enostavnem kot v sistemskem modelu je vsebovana možnost povratne informacije oziroma odziv na komunikacijski signal. Glede na to, ali ta odziv obstaja ali ne, je komuniciranje (Možina et al., 2004, str. 66):
 - enosmerno – sporočilo potuje le v eno smer; tak način je primeren za komuniciranje z velikim številom udeležencev naenkrat in za sporočanje enostavnih sporočil; je hitro, vendar njegova natančnost ni optimalna, ker ni povratnih informacij; ker na poslana sporočila ni odziva, ne prihaja do konfliktnih situacij, zato je enosmerno komuniciranje na videz bolj urejeno;
 - dvosmerno – sporočilo teče v obe smeri, od oddajnika k sprejemniku in nazaj; bistvo takega načina komuniciranja je preverjanje prejetih sporočil, zato je natančnejše in zmanjšuje negotovost prejemnikov sporočil; na videz je sicer bolj neurejeno, počasnejše in bolj zahtevno, vendar z njim povečujemo učinkovitost namena, ki ga želimo doseči s komuniciranjem, saj se lahko prejeta sporočila dopolnjujejo in popravljajo; trdimo lahko,

da je dvosmernost, razen v izjemnih okoliščinah, skoraj predpogoj za uspešno in učinkovito komuniciranje.

Pristop analiziranja komunikacije po Hartleyu in sodelavcih temelji na komunikacijskem trikotniku (Slika 3) - preden definiramo proces komuniciranja moramo analizirati njegove najpomembnejše komponente in zaporedje dogodkov v procesu, analizirati je potrebno tudi socialne in kulturne povezave udeležencev v komunikacijskem procesu za razlago zgodovinskega ozadja. Na podlagi teh analiz lahko ob upoštevanju vseh ugotovljenih posebnosti razvijemo ustrezno strategijo in s tem plan aktivnosti komuniciranja.

Slika 3: Komunikacijski trikotnik



Vir: Hartley, Bruckmann, 2002, str. 15.

2.2.3 Motnje in ovire v procesu komuniciranja

V procesu komuniciranja je potrebno upoštevati tudi možne motnje in ovire, ki povzročajo nerazumevanje sporočil, lahko pa pripeljejo tudi do konfliktnih situacij.

O motnjah govorimo, kadar v komunikacijskem procesu namerno ali nenamerno pride do spremembe vsebine sporočila, ki ga pošilja oddajnik. Motnje se lahko kažejo na več načinov, na primer kot (Kotler, 1996, str. 598):

- *selektivna pozornost* - naslovnik sploh ne zazna vseh sporočil,
- *selektivno izkrivljanje* - popačenje sporočil – naslovnik sliši tisto kar želi,
- *selektivna ohranitev* - naslovnik ohrani le del sporočil, ki so ga dosegla.

Motnje se lahko pojavljajo v vseh fazah procesa komuniciranja – na strani oddajnika ob oddaji sporočila ali prejemu povratnega sporočila, prejemnika ob prejemu sporočila ali oddaji povratnega sporočila ter v komunikacijskem kanalu v katerikoli smeri posredovanja sporočil. Njihov izvor je lahko tehnološkega značaja (n.pr. motena telefonska linija) - v tem primeru jih navadno najlažje odkrijemo in odstranimo, v primeru, ko je vzrok za motnje človeški faktor pa lahko govorimo tudi o ovirah za komuniciranje, ki te motnje povzročajo. Te ovire so (Rouse, Rouse, 2002, str. 37):

- *Socialno-kulturni dejavniki* – različne kulturne in družbene norme določajo obnašanje skupin ljudi, ki jim pripadajo - opredeljujejo njihovo medsebojno komuniciranje ter komuniciranje z ljudmi izven teh skupin. Določajo tudi načine komuniciranja, vendar obstajajo nekateri elementi, ki lahko predstavljajo oviro za učinkovito komuniciranje kot so:
 - skupinsko razmišljanje, ki lahko zamegli individualno presojo,
 - nasprotujoče si vrednote in prepričanja v različnih družbenih skupinah (narodne, etnične, regionalne... razlike),
 - stereotipi in etnocentrizem,
 - jezik in žargon...
- *Psihološki dejavniki* – nanašajo se na mentalno in čustveno stanje posameznika. Sem lahko štejemo:
 - filtriranje informacij, ko človek vidi oziroma sliši le tisto, kar želi,
 - zaznavanje, ko izločamo informacije, ki se ne skladajo z našim zaznavanjem določene vsebine,
 - slab spomin,
 - nezmožnost poslušanja,
 - čustvene motnje (jeza, strah...).
- *Organizacijski dejavniki* – pojavljajo se predvsem v okviru organizacij zaradi prenasičenosti z informacijami, nasprotujočih si informacij, krajšanja sporočil, ko prehajajo med različnimi nivoji, neustrezne organizacijske strukture podjetja, slabe organizacijske in s tem komunikacijske klime...

Oprelitev komunikacijskih ovir in dejavnikov, ki jih povzročajo, je seveda še več - Ober (2003, str. 18) tako loči *verbalne* in *neverbalne* komunikacijske ovire. Med prve šteje pomanjkljiv besedni zaklad, razlike v interpretaciji posameznih besed, jezikovne razlike, neustrezno uporabo posameznih izrazov (n.pr. sleng, žargon...), dvoumno izražanje, polarizacijo. Med druge pa neustrezne ali nasprotujoče si verbalne in neverbalne znake, razlike v zaznavanju, določena čustvena stanja (pristranost, stereotipi...) in motnje, ki prihajajo iz okolja ali nastanejo zaradi preobilnosti komuniciranja.

Problem v procesu komuniciranja predstavlja tudi konflikt, do katerega lahko pride v primeru nestrinjanja glede določene vsebine ter/ali čustvenega nasprotovanja nečemu. Komunikacijski vzroki za nastanek konflikta so navadno nerazumevanje ali nezaupanje med udeleženci komunikacije. Ustrezno komuniciranje je torej pogoj za razreševanje vsakega konflikta - redko nam uspe, da se sporazumemo popolno, prav tako redko dosežemo popoln nesporazum. Ponavadi smo nekje v sredini. Sogovornik poskuša dojeti logiko partnerja, četudi osebno njegove opredelitve ne more povsem sprejeti. Tega se moramo držati, če nočemo, da bi prišlo do porasta konfliktnih situacij.

2.3 NAČINI KOMUNICIRANJA

Človek komunicira z vsem svojim bitjem, z uporabo besednih kot nebesednih signalov. Komunikacijski učinek daje celota obeh načinov komuniciranja - podoba, ki jo ustvarjamo s komuniciranjem, je vedno splet besednega in nebesednega komuniciranja. To velja tako za posameznike kot tudi za podjetja oziroma organizacije – ta komunicirajo po eni strani s sporočili, ki jih posredujejo znotraj ali zunaj podjetja oziroma organizacije, po drugi strani pa tudi s svojim videzom (urejenost stavb, oprema...) in obnašanjem (prijaznost zaposlenih, odnos do okolja...).

2.3.1 Besedno komuniciranje

Besedno ali verbalno komuniciranje je primerno in namenjeno za jasno izražanje vsebine (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 26) - dejstev, ki jih lahko merimo ali natančno opišemo - in kot tako omogoča:

- odkrivanje ali ustvarjanje, analiziranje in sporočanje pomenov,
- odkrivanje pravil in zakonitosti,
- nanašanje na odsotne ali neobstoječe strani,
- sposobnost učenja, mišljenja, pomnjenja in prenašanja znanj.

Pri besednem komuniciranju uporabljamo jezik. Jezik je sistem medsebojno povezanih znakov in je značilen za določeno skupino ljudi. Sestavljen je iz vsebinske in formalne komponente. Vsebinsko komponento proučuje semantika, formalno pa gramatika (<http://members.aol.com/katydidit/semantics.htm>). Ob pomoči jezika in besed znotraj njega se učimo misliti, čutiti in soditi in glede na to oblikujemo svoje vedenje, zato je jezik postal najbolj izrazita značilnost človeka in njegove družbene urejenosti (Mandić, 1998, str. 40). Michael Clyne (v Hartley, Bruckmann, 2002, str. 31) navaja štiri glavne funkcije jezika kot sredstva besednega komuniciranja:

- je *najpomembnejši medij človeške komunikacije*,
- je *orodje identificiranja* – uporabljamo ga, da izrazimo naše članstvo v družbenih skupinah (narodnih, etničnih, verskih...),
- je *orodje intelektualnega razvoja*; način, kako se otroci učijo in razvijajo jezikovne spretnosti, je močno povezan z njihovo izkušnjo z okoljem, odrasli pa uporabljamo jezik za razvijanje novih načinov razmišljanja in uvajanjem novih konceptov,
- je *orodje dejavnosti*; veliko tega, kar povemo, je neposredno povezano s tem, kar delamo; ko kaj obljubimo ali se opravičimo, ne prenašamo zgolj informacij - naše komuniciranje označuje določeno dejanje.

Govorno ali ustno komuniciranje

Obsega načrtne in nenačrtne pogovore, sestanke, konference, predavanja, telefonske pogovore, neformalne razgovore in delo v skupinah. Navadno poteka hitro, je prožno in dokaj neformalno, dopušča pa tudi možnost sočasnega komuniciranja z več ljudmi. Delimo ga na:

- neposredno – poteka iz oči v oči,
- posredno – poteka preko medijev in ne zagotavlja povratne informacije.

Ima svoje prednosti (hitro lahko odkrijemo in popravimo morebitno napako, ker dobivamo takojšnje povratne informacije) in slabosti (informacije, ki jih posredujemo ali prejemamo niso trajne, njihova vsebina pa se lahko izrodi, če se prenašajo skozi več ljudi).

Pisno komuniciranje

Pisno komuniciranje poteka z izmenjavo pisnih sporočil, pisem, časopisov in revij. Sporočilo se prenaša v obliki pisnih simbolov – besed, zapisov, risb, barv... V primerjavi z ustnim komuniciranjem je pisno mnogo bolj natančno, jasno in manj dvoumno. Vsebino zapisanega lahko kadarkoli preverimo, preden sporočilo odpošljemo, pa imamo še čas za razmislek o njegovi vsebini. Poleg tega se vse, kar je zapisano, lahko trajno ohrani. Slabosti tega načina so predvsem večja poraba časa ter zamik pri prejemu povratne informacije. Ta oblika zato ni primerna za hitro izmenjavo mnenj.

Z uvedbo in razmahom računalniške tehnologije se je uveljavilo tudi t.i. elektronsko komuniciranje, pri katerem gre lahko za pisno ali ustno obliko komuniciranja. Bistvo je, da se za prenos sporočil uporabljajo elektronska sredstva (računalniki, mreže, digitalne tehnike). Nekatere glavne sestavine elektronske tehnologije so:

- računalniki, ki vsebujejo urejevalnike besedil, grafične programe, programe za shranjevanje in oblikovanje baz podatkov, povezave s tiskalniki...
- računalniške mreže, ki omogočajo prenos podatkov med računalniki, vključenimi v mrežo,
- elektronska pošta, ki vse bolj nadomešča papirne dokumente, sploh od uvedbe digitalnega podpisa naprej,
- glasovna pošta, ki je zvočna različica elektronske pošte,
- telekonference (avdio ali video različice),
- internet, ki ga lahko uporabljamo za komuniciranje, prenos podatkov, interaktivno iskanje informacij...

Prednosti elektronskega komuniciranja so predvsem hitrost in enostavnost sporočanja, pomanjkljivosti pa odvisnost od tehnologije, ki izredno hitro napreduje, zaščita zasebnosti sporočil in brezosebnost sporočila, ki ne vsebuje elementov neverbalnega komuniciranja.

2.3.2 Nebesedno komuniciranje

Nebesedno ali neverbalno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu. Sredstvo za prenašanje sporočil v tem primeru niso besede ampak barve, oblike, svetloba, vonj, otip, govorica telesa.... Ker zaradi odsotnosti besed ni tako standardiziranih šifer kot pri besednem komuniciranju, je nebesedno sporazumevanje manj razumljivo in bolj odvisno od številnih dejavnikov, med njimi od okolja (kulture), v katerem se gibljejo udeleženci komuniciranja. Skupno področje obeh načinov komuniciranja predstavlja glas - s tvorbo besed besedno, z barvo, višino, močjo in premori pa nebesedno komuniciramo (Golob, 2002, str. 10).

Nebesedno komuniciranje je bilo prva oblika komuniciranja v razvoju človeške vrste, saj človek uporablja vrsto enakih znakov sporazumevanja kot nekatere živali, kar raziskovalci razlagajo tako, da so ti znaki prirojeni in ne pridobljeni (Kavčič, 2002, str. 280). Gre torej za starejši in bolj univerzalen sistem komuniciranja, ki presega jezikovne meje in poteka na zavestno-nezavednem nivoju - pogosto se zgodi, da neverbalni jezik sporoča nekaj povsem drugega kot besede, ki jih izgovarjamo (n. pr. govorica telesa, na katero lahko vplivamo le delno), zato ga v določeni meri lahko štejemo kot sredstvo sporočanja resničnega mnenja. Pri razlagi neverbalnega komuniciranja pa je potrebno biti previden, saj se tudi te vrste komuniciranja v določenem meri lahko naučimo, poleg tega pa so pri interpretaciji pomembne tudi kulturne razlike - isti neverbalni znaki imajo lahko v različnih kulturah popolnoma različen pomen.

Nebesednemu izražanju se predvsem pri neposrednem komuniciranju nikakor ne moremo izogniti. Precej sodobnih avtorjev je prepričanih, da večji del komunikacije nasploh poteka na neverbalnem nivoju. Govorica telesa (izraz obraza, oči, položaj telesa...) naj bi prispevala približno 55% sporočila, glas oz. parajezik 38% in izgovorjene besede le 7% (Hartley, Bruckmann, str. 39). Po mnenju nekaterih so te številke sicer pretirane, nedvomno pa je nebesedno komuniciranje izrednega pomena, še posebej za izražanje čustev, saj naj bi človek le dober odstotek čustev izražal z besedami (<http://members.aol.com/nonverbal2/nvcom.htm>).

Če sta verbalno in neverbalno komuniciranje med seboj skladna, govorimo o *kongruentni komunikaciji* (Tavčar, 1996, str. 236), ki krepi zaupanje med udeleženci komunikacijskega procesa in obratno – če se besedno in nebesedno izražanje ne skladata, lahko to predstavlja pomembno oviro za komuniciranje (nikakor ne moremo doseči sporazuma med udeleženci, pojavlja se medsebojno podcenjevanje in povečuje osebni odpor med njimi, prisotno je pomanjkanje ustvarjalnosti,...).

Funkcije nebesednega komuniciranja lahko opredelimo kot (<http://www.fdv.uni-lj.si/predmeti/TrzenjeTEZE.htm>):

- vodenje komunikacijske situacije,
- samopredstavitev in modeliranje drugega,
- definicija medosebnih odnosov,
- ojačanje jezikovnih sporočil,
- sporočanje emocionalnih stanj.

Dahl (http://stephan.dahl.at/nonverbal/non-verbal_communication.html) definira neverbalno komunikacijo kot tisto, ki uporablja katerekoli znake razen besed. Poudarja pomen neverbalne komunikacije v poslovnem svetu, predvsem v mednarodnem poslovanju, kjer lahko »nepravilno« neverbalno komuniciranje predstavlja resno oviro za poslovanje. Poleg različnih kultur in običajev na uporabo in intenzivnost neverbalnega komuniciranja vplivajo še spol, osebnost posameznika in situacijski dejavniki. Navaja 8 kategorij neverbalne komunikacije:

- kinezika (vsi telesni gibi, razen oči),
- okulezika (komuniciranje z očmi - n.pr. očesni kontakt),
- haptika (dotikanje pri komuniciranju - najpomembnejši simbol haptike je stisk roke),

- proksemika (gibanje v prostoru v procesu komuniciranja),
- parajezik (ton, višina glasu, glasnost in hitrost govorjenja),
- zunanji videz (biološki in pridobljeni),
- uporaba simbolov (barve, številke, politični, verski simboli),
- zaznavanje vonjev.

Hartley in Bruckmann (2002, str. 30) posebej opredeljujeta še prozodiko, kot dopolnilo besednemu komuniciranju, saj zajema ton, višino glasu in vse poudarke, ki jih uporabljamo, da damo govorjenju tak ali drugačen pomen.

V nadaljevanju navajam podrobnejšo predstavitev načinov nebesednega komuniciranja, povzeto po slovenskih avtorjih ².

2.3.2.1 Govorica telesa

Govorica telesa obsega:

- *parajezik* - pomeni kakovost uporabljenega glasu in označuje, kako nekaj izrečemo; obsega višino glasu, glasnost, hitrost govora, kakovost glasu in poudarke v stavku; s parajezikom izražamo čustveni odnos do tistega, kar izrečemo, zato mora biti parajezik usklajen z jezikom; ljudje namreč bolj verjamejo parajeziku kot jeziku, če sta si v nasprotju;
- *mimiko* - označuje različne izraze obraza, oči (vzpostavljanje očesnega kontakta);
- *gestiko* - obsega kretnje glave, rok in nog; pomen gest se lahko zelo razlikuje med različnimi kulturami; lahko so zavestne ali podzavestne in te izražajo resnične misli in čustva;
- *kineziko* - zajema obliko in položaj telesa, držo, sedenje in hojo;
- *proksemiko* - pomeni položaj in gibanje ljudi v prostoru - vsa živa bitja okrog sebe potrebujejo določen prostor; vrste prostora so različne glede na naravo komuniciranja, zato označujemo naslednja območja oziroma prostorske pasove v človekovem osebem prostoru (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 46) :
 - intimni pas – razdalja od 15 do 45 cm – v ta pas dovolimo le osebam, ki so nam zelo blizu, poseganje drugih oseb v ta pas vodi v nelagodje;
 - osebni pas – razdalja od 46 do 122 cm – značilen je za komunikacije v dvoje v pisarni in v javnosti – s te razdalje se pogovarjamo z ljudmi v službi ali v družbi;
 - družabni pas – razdalja od 122 do 366 cm – pretežno poslovno komuniciranje v javnosti (sestanki, konference...), gre za razdaljo pri srečanju tudi z neznanimi ljudmi
 - javni pas – razdalja nad 366 cm – manj osebno komuniciranje, tako razdaljo lahko zavzamemo, kadar na primer nagovorimo večjo skupino.

2.3.2.2 Ostale oblike nebesednega komuniciranja

K ostalim oblikam nebesednega komuniciranja štejemo še:

² Povzeto v glavnem po Kavčič, 2002, str. 283-302 - opredelitve različnih avtorjev se med seboj le malenkostno razlikujejo.

- *osebni videz* - zunanji videz deluje kot indikator, ki odseva človekovo osebnost in temperament; človek s svojim videzom (oblačenje, pričeska...) izraža sebe in svoj življenjski stil, saj je njegov videz vedno pod njegovim nadzorom; »obleka je ogledalo posameznikove slike o sebi, je ogledalo poklicne pripadnosti in časa in je način sporazumevanja« (Mandić, 1998, str. 66); v zadnjem času se vse bolj poudarja pomembnost »prvega vtisa« - dejstvo je, da prvi vtis o sogovorniku oblikujemo v prvih petih sekundah medsebojnega komuniciranja in to prav na podlagi neverbalne komunikacije, ki v veliki meri vključuje zunanji videz; ta vtis se le počasi dopolnjuje in redkokdaj popolnoma spremeni (še posebno v pozitivnem smislu);
- *čas* - v poslovnem komuniciranju je čas lahko izrednega pomena; kot primer lahko navedemo točnost, ki je v osebem življenju velika vrlina, v poslovnem pa skoraj nuja – točnost oziroma netočnost veliko pove o zanesljivosti človeka;
- *urejenost prostora, v katerem poteka komunikacija* - vizualno in estetsko urejen prostor pripomore k prijetnejši in posledično tudi učinkovitejši komunikaciji.
- *urejenost dokumentov, pripomočkov* – prav tako kot osebni izgled je pomemben tudi izgled vseh pripomočkov, ki jih pri komuniciranju uporabljamo (od dokumentov, ki jih pripravimo oziroma predložimo, do morebitnih audiovizuelnih pripomočkov, ki jih uporabljamo v procesu komuniciranja).

2.4 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

O *poslovnem komuniciranju* govorimo tedaj, ko je posameznik del podjetja ali organizacije, ki deluje v poslovnem svetu. Poslovno komuniciranje je povezano z doseganjem poslovnih ciljev, ki si jih zadamo sami ali nam jih naložijo naši nadrejeni.

Začetek poslovnega komuniciranja je vezan na začetek poslovanja. Človek je že od pradednine opravljal določena dela, s katerimi si je zagotavljal preživetje. Na določeni stopnji razvoja človeške družbe je prišlo do delitve dela. Pred tem je vsak človek delal vse, kar je potreboval zase, kasneje pa so se različni ljudje specializirali za različna, točno določena dela. Vzpostavitev ustreznega sistema komuniciranja med ljudmi, ki so opravljali različna dela, je postala nujnost. Ti ljudje so bili preko opravljanja različnih del med seboj poslovno povezani, zato lahko komuniciranje med njimi označimo kot začetek poslovnega komuniciranja. Šlo je najprej za komuniciranje na isti ravni, nato pa zaradi vzpostavitve različnih odnosov med ljudmi tudi za komuniciranje, ki je ljudi postavljalo v različne položaje – prišlo je do prve delitve na podrejene in nadrejene in do komuniciranja med različnimi nivoji.

Kot posebna upravljalna funkcija se je poslovno komuniciranje uveljavilo v petdesetih letih 20. stoletja, najprej v ZDA, v zadnji četrtini prejšnjega stoletja pa se je začelo vzpostavljati tudi kot posebno področje proučevanja in poučevanja na vse več univerzah, poslovnih šolah pa tudi v izobraževalnih centrih velikih podjetij (Verčič, 2000, str. 12).

Kavčič (2002, str. 61-63) navaja nekatere posebnosti poslovnega komuniciranja v primerjavi s komuniciranjem nasploh:

- *poslovno komuniciranje ima praktičen namen* (prodati izdelek, pridobiti ponudbo...);
- *poslovno komuniciranje odgovarja na konkretna vprašanja* – ker je za poslovni svet značilna (pre)obilica informacij vseh vrst, je potrebno biti še posebej pozoren na učinkovitost sporočil, ki morajo biti kratka, jasna in nedvoumna;
- *poslovno komuniciranje mora biti prilagojeno prejemniku sporočila* – v centru pozornosti je prejemnik, pri katerem želimo doseči ugoden poslovni učinek, vsebina sporočila mora biti zelo jasna;
- *s poslovnim komuniciranjem se trudimo za dober vtis* - doseganje namena sporočevalca je pogosto v veliki meri odvisno od vtisa, ki ga naredi na prejemnika - stil komuniciranja mora biti prilagojen situaciji in prejemniku, saj je pogosto to, kako nekaj povemo, vsaj tako pomembno kot to, kaj povemo;
- *poslovno komuniciranje mora biti ekonomično* - v poslovnem svetu je čas vedno bolj dragocen.

Namen poslovnega komuniciranja je doseči cilj, ki ga ima sporočevalec in ki vodi do maksimalne koristi podjetja ali druge organizacije, v kateri delujemo³.

Uspešno je komuniciranje, ki omogoča doseganje zastavljenega cilja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 44), zato lahko uspešno poslovno komuniciranje opredelimo kot tisto, ki vpliva na udeležence v podjetju ali organizaciji na takšen način, da mu le-ti s svojim delovanjem omogočajo doseganje zastavljenih ciljev. Še boljše je, če je komuniciranje tudi učinkovito, kar pomeni, da cilj komuniciranja dosežemo z minimalnimi stroški (Hunsaker, 2001, str. 4). Dawn Kelly (2000, str. 94) ugotavlja, da je učinkovito organizacijsko komuniciranje⁴, ki poteka v poslovnem svetu, več kot le izboljšanje načina pošiljanja sporočil in s tem zmanjševanje stroškov samega komuniciranja. Pomembna je vsebina - komuniciranje se mora vsebinsko začeti pri prejemniku in pri vprašanju, kaj le-ta pričakuje oziroma želi vedeti, ne pri oddajniku, tako, kot je tehnično opredeljeno v klasičnem komunikacijskem procesu. Le tako bo poslovno komuniciranje uspešno in učinkovito, kar bo udeležencem prineslo pomembne koristi - Thill in Bovée (2002, str. 3) navajata:

- večjo produktivnost,
- boljše poslovne odnose znotraj in zunaj organizacije,
- izboljšanje procesa sprejemanja odločitev,
- bolj enakomeren potek dela,
- hitrejšo reševanje problemov,
- bolj jasne promocijske materiale in večjo prepoznavnost organizacije,
- bolj profesionalno podobo organizacije v očeh zaposlenih in poslovnih partnerjev,
- izboljššan odziv vseh deležnikov - zaposlenih, poslovnih partnerjev, lastnikov.

³ Gruban pravi, da je komuniciranje v tem kontekstu prevajanje informacij v skupno razumevanje za doseganje poslovnih ciljev – če poslovni cilji niso uresničeni, nismo komunicirali (Gruban, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/.html>).

⁴ Organizacijsko komuniciranje je komuniciranje med dvema ali več ljudmi, ki predstavlja več kot le prenos informacij – gre za namen motiviranja oziroma vplivanja na določeno vedenje (Daft v Kelly, 2000, str. 92).

Komuniciranje in komunikacijske spretnosti se danes smatrajo kot osnovno orodje vsakega zaposlenega v organizaciji. Z uporabo tega orodja posameznik lahko pozitivno ali negativno vpliva na vse, kar se v organizaciji dogaja. Komuniciranje po drugi strani povezuje vse deležnike neke organizacije – povezave potekajo med zaposlenimi znotraj organizacije, iz okolja v organizacijo in obratno, iz organizacije v okolje (Barbee, 2001, str. 59). Poslovno komuniciranje se odvija tako znotraj podjetja ali organizacije (interno komuniciranje) ali navzven (eksterno komuniciranje). Vsako od njih ima določene značilnosti, ki so opisane v nadaljevanju.

2.4.1 Interno komuniciranje

Pojem in pomen interne komunikacije se spreminja hkrati s spreminjanjem poslovnega okolja (Gruban, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/index.print.html>):

- *Komunikacije t.i. prve generacije* so bile usmerjene v glavnem navzven, torej h kupcem in potrošnikom – šlo je zgolj za prodajo blaga in storitev. V tem času internemu komuniciranju niso namenjali omembe vredne pozornosti.
- S procesom globalizacije in razvojem informacijske tehnologije se je kontekst, v katerem delujejo podjetja, močno spremenil – koncept delničarjev (shareholders) prehaja v koncept deležnikov (stakeholders), človeški dejavnik je vedno pomembnejši in zato je tudi komuniciranje v vedno večji meri obrnjeno navznoter – govorimo o organizacijskih komunikacijah oziroma o *komunikacijah druge generacije*, ki so obrnjene tako navznoter kot navzven. Zanje je značilno, da so v večji meri dvosmerne, nujni so hitrejši odzivi, večja učinkovitost, upravljanje in obvladovanje odnosov, delitev informacij in znanja...
- Po mnenju nekaterih komunikacije druge generacije že prehajajo v *komunikacije tretje generacije*, ki narekujejo bistveno večje aktivnosti, povezane s temeljnimi vrednotami organizacij. Predmet komuniciranja nista le prodaja in tržno tekmovanje med konkurenti ampak uskladitev ciljev poslovnih sistemov z dolgoročnimi cilji njihovega okolja

Splošno znano je, da se nekatera od najbolj uspešnih podjetij (šolski primer je podjetje Wal-Mart) za svoj uspeh lahko zahvalijo (tudi) dejstvu, da so znala zaposlenim predložiti vizijo, cilje, vrednote in procedure v organizaciji. S tem so vzpostavljala primerno »kulturo« oziroma »ozračje« v podjetju in zaposlenim »pomagala« zastaviti si delovne cilje. Pri tem ne mislimo na splošne cilje podjetja, ampak cilje, ki si jih vsak posamezni zaposleni prizadeva dosegati vsakodnevno. Kadar zaposleni razume vizijo, cilje in namen podjetja ali organizacije in jih vzame tudi za svoje cilje, se bo obnašal in deloval v skladu z njimi in s tem pripomogel k uspešnemu izvajanju skupnih zastavljenih ciljev (Bacall, <http://www.work911.com/articles/comstrat.htm>).

Namen interne komunikacije je torej tudi uvajanje in utrjevanje organizacijske kulture podjetja. Rezultat ustreznega in učinkovitega sistema interne komunikacije so spremembe stališč, mnenj in vedenj zaposlenih, vpliv na njihovo vedenje in večja motiviranost za uresničevanje ciljev organizacije kar managementu pomaga hitreje prepoznavati in reševati potencialne probleme. Po mnenju Hartleya so za »dobro« notranje komuniciranje v podjetju pomembni naslednji dejavniki (Hartley, Bruckmann, 2002, str. 2):

- *obveza, zavzetost managementa, ki se mora zavedati pomembnosti komuniciranja* - znati mora predstaviti svojo vizijo podjetja in redno neposredno komunicirati s svojimi podrejenimi – tu je predvsem pomembno obnašanje zgornjega managementa, ki s tem daje zgled in postavlja določene standarde srednjemu in nižjemu managementu (poleg komuniciranja pa morajo managerji seveda tudi delovati v skladu s tem, kar govorijo),
- *dvosmerna komunikacija* (navzgor in navzdol) – pomembnost rednih srečanj z zaposlenimi in prenašanje njihovih idej v načrte podjetja,
- *neposredna komunikacija »iz oči v oči«* – omogoča takojšen odziv in diskusijo,
- *primerna struktura sporočil za posamezne poslušalce* (različna vsebina in oblika za različna okolja),
- *uporaba novih tehnologij za pospešen prenos informacij čim večjemu številu uporabnikov.*

Kljub vsem navedenim dejstvom so raziskave pokazale, da vodstva oziroma vodilni v podjetjih, v praksi navadno še vedno imajo za bolj pomembno komuniciranje navzven. Raziskava, izvedena med managerji v štirih velikih svetovnih korporacijah, je pokazala, da je v vseh štirih podjetjih zunanje komuniciranje šteto kot veliko bolj pomembno, čeprav so v vseh štirih podjetjih že pred izvedbo raziskave uvedli različne projekte in posvečali posebno pozornost notranjemu komuniciranju (Wright, 1997, str. 152). Na papirju so torej stvari uredili, v glavah pa še ne.

2.4.1.1 Komuniciranje s sodelavci glede na organizacijske značilnosti

Tip organizacije v veliki meri določa potek komuniciranja v podjetju ali organizaciji. V vsakem podjetju ali organizaciji obstajajo t.i. *komunikacijske mreže* – tipični vzorci komunikacijsko povezanih oseb, ki povedo kdo v organizaciji komunicira s kom (Kavčič, 2002, str. 29). Ločimo *formalne* in *neformalne* komunikacijske mreže. Prve sledijo organigramu organizacije, kar pomeni, da so vnaprej določeni njihov obstoj, oblika in vsebina, druge pa se odvijajo v majhnih, neformalnih skupinah, nastajajo na podlagi neformalnih čustvenih povezav in zaupanja med zaposlenimi. Pripadnost organizacijam torej vključuje posameznike v formalne, sorodnost interesov pa v neformalne strukture z drugimi udeleženci komuniciranja (Možina et al., 2004, str. 65). V okviru iste formalne skupine obstaja navadno več neformalnih skupin.

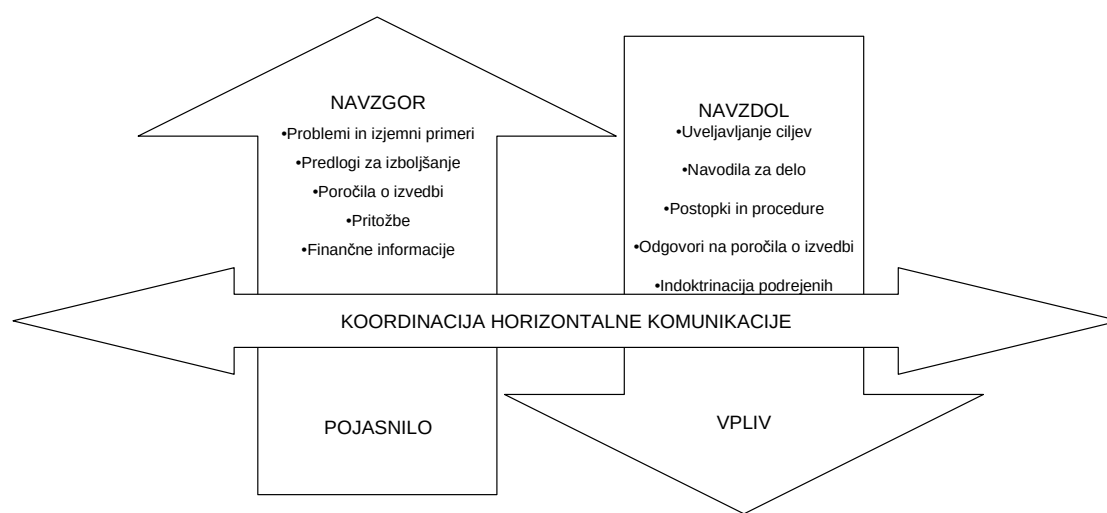
Vrste komuniciranja, ki so odvisne od organizacijske strukture imenujemo *formalne* komunikacije, ostalo pa so *neformalne* komunikacije, ki potekajo med ljudmi, ki jih družijo isti interesi, hobiji... in vplivajo predvsem na počutje zaposlenih. Posebno vrsto neformalnih komunikacij imenujemo tudi govorice (grapevine v angleškem izvorniku), ki so prisotne na vseh ravneh zaposlenih od uprave do zaposlenih v proizvodnji. Zanimive so ugotovitve Carol Hymowitz, da zaposleni v medsebojnih pogovorih n. pr. na poti v službo, med odmori... do 80% časa namenijo pogovoru o svojem podjetju (Thill, Bovée, 2002, str. 8). Kar 75-95% tako posredovanih informacij je točnih (Ober, 2003, str. 17). Čeprav je značilno, da se po tej poti najhitreje in najbolj aktivno širijo slabe novice, se na ta način lahko učinkovito širijo tudi vse ostale vrste informacij, kar »pametna« organizacija lahko uporabi v svojo korist. Seveda pa je

najbolje, da vse potrebne informacije zaposleni dobijo kar preko uradnih komunikacijskih kanalov v podjetju ali organizaciji.

Smeri komuniciranja

Komuniciranje v podjetju poteka v različnih smereh med in na različnih nivojih, zato govorimo o treh vrstah oziroma smereh komuniciranja – *navpični, vodoravni in diagonalni*. Osnovni smeri sta navpična in vodoravna, ki se medsebojno dopolnjujeta (Slika 4). Katera bo pomembnejša in prevladujoča, je odvisno od organizacijske strukture podjetja in medsebojnih odnosov.

Slika 4: Smeri komuniciranja v podjetju ali organizaciji



Vir: Daft, 1991, str. 444.

➤ *Navpično komuniciranje*

Navpično komuniciranje poteka med različnimi organizacijskimi nivoji, ki so med seboj v hierarhični odvisnosti. Kakšna je ta odvisnost, je odvisno od organizacijske strukture v podjetju, vedno pa je en udeleženec v komunikacijskem procesu v podrejenem položaju. Ta navadno sprejema informacije in ravna v skladu z njimi, tisti, ki je v nadrejenem položaju pa ukazuje, svetuje, usmerja, kontrolira ter odloča, na katerem nivoju se bodo sprejemale odločitve. Gre za formalno komuniciranje, kjer glede na smer komuniciranja (Gomez-Mejia, Balkin Cardy, 2005, str. 624) razlikujemo med komuniciranjem navzdol (od nadrejenih k podrejenim v hierarhiji podjetja) in komuniciranjem navzgor (komuniciranje teče od podrejenih k nadrejenim);

➤ *Vodoravno komuniciranje*

Vodoravno komuniciranje ima mnogo znakov neformalnega komuniciranja. Poteka med udeleženci na istem organizacijskem (hierarhičnem) nivoju. Je dvosmerno, nanaša se na izmenjavo informacij, koordinacijo aktivnosti, reševanje konfliktnih situacij... med zaposlenimi v eni delovni skupini ali med sodelavci iz različnih delovnih skupin. Je pogostejše in hitrejše od navpičnega, zaradi njegove bolj neformalne oblike pa je tudi lažje. Poteka v ožjem krogu udeležencev in zadovoljuje tudi čustvene in socialne potrebe zaposlenih, saj dopušča sproščen dialog (Gomez-Mejia, Balkin Cardy, 2005, str. 625).

➤ *Diagonalno komuniciranje*

Diagonalne komunikacije potekajo med različnimi nivoji, ki niso v medsebojni neposredni hierarhični odvisnosti. Niso preveč pogoste, potrebne pa so v podjetjih z visoko stopnjo diferenciacije dela (Kavčič, 2002, str. 31).

Za organizacijo so najpomembnejše navpične in vodoravne komunikacije, ki so medsebojno povezane in se dopolnjujejo. Preko vodoravnih komunikacij poteka koordinacija delovnih nalog, kar omogoča tudi večjo učinkovitost navpičnih komunikacij. Če povezanosti oziroma dopolnjevanja ni, pride do negativnih posledic, saj postane navpično komuniciranje le avtoritativno vodenje, vodoravno komuniciranje pa postane neurejeno in nesistematično.

S stališča vodje oziroma managerja sta pomembni obe smeri komuniciranja. Navpično lahko v veliki meri oblikuje sam, poleg tega pa lahko preko svojega delovanja in vzpostavitve urejenih in zrelih medsebojnih odnosov med podrejenimi sodelavci vpliva tudi na potek komuniciranja na vodoravni ravni.

2.4.1.2 Komuniciranje s sodelavci glede na tip osebnosti

Preden se lotimo komuniciranja, je koristno vedeti, kateremu tipu temperamenta ter kateremu zaznavnemu tipu osebnosti pripadamo, kakšne so naše pozitivne in negativne lastnosti ter poskušamo storiti čim več, da svoje negativne lastnosti omilimo ali celo odpravimo, medtem ko pri pozitivnih lastnostih pazimo, da se ne sprevržejo v negativne. Enako velja za komuniciranje z drugimi ljudmi, kjer s pomočjo poznavanja določenih osebnostnih lastnosti posameznika lahko le-temu ustrezno prilagajamo stil komuniciranja, ki bo tako nedvomno uspešnejše in učinkovitejše.

Tipi osebnosti glede na temperament

Ljudje smo si različni tako po zunanosti kot tudi po značaju ali temperamentu. Rodimo se z določenimi lastnostmi, ki jih potem v življenju v določeni meri spreminjamo, vendar naše bistvo ostaja enako. Vsak temperament ima močne in šibke točke, zato je zelo koristno, če poznamo svoje lastnosti in jih vsaj do neke mere znamo prepoznati tudi pri drugih ljudeh. Pri sebi lahko učinkovito izkoristimo močne in poskušamo nevtralizirati šibke točke, pri drugih ljudeh pa na podlagi poznavanja lastnosti posameznega temperamenta lahko predvidimo posameznikov odziv v različnih situacijah in tako učinkoviteje izberemo primerno strategijo komuniciranja. Osnovni štirje temperamenti in prevladujoče značilnosti posameznega tipa so ⁵:

- *Sangvinik (popularen)* je rad v središču pozornosti, rad ima delo, ki je zelo razgibano in delo z ljudmi. Najbolj učinkovit je, če ima fleksibilen delovni čas. Je odličen pripovedovalec in zato tudi dober prodajalec. Njegova slabost je, da nima občutka za čas, nima določenega cilja, hitro ga zaslepijo čustva, zato v določenih situacijah preveč vzkipi, ne zna se organizirati, hitro se začne dolgočasiti.
- *Melanholik (popoln)* stremi za popolnostjo, je zelo organiziran, točen in natančen. Je rojen analitik. Njegov smisel za perfekcionizem je hkrati tudi njegova slabost. Je premalo spontan in preveč individualističen. Ne mara delati pod pritiskom.

⁵ Povzeto po Littauer, Littauer, 1999, str. 59-96.

- *Kolerik (močen)* je ekstravertiran – usmerjen k ljudem, ki jih potrebuje zaradi svoje potrebe po nadziranju in kontroliranju situacije. Koleriki so rojeni za vodenje, imajo dobre organizacijske sposobnosti in se dobro znajdejo v stresnih situacijah. Slabosti so stalna potreba po delu in nadzoru nad drugimi, manipulacija z ljudmi, nečustvenost...
- *Flegmatik (miren)* ne vzbuja pozornosti ne z zunanostjo ne z obnašanjem, je umirjen in uravnovešen. Dobro se znajde v napetih situacijah, ko je treba pomiriti razburjene ali sprte strani. Včasih je preveč miren in premalo motiviran, odlašča z reševanjem problemov.

Redkokdo od nas je strogo določen tip osebnosti – v glavnem imamo ljudje značilnosti dveh ali celo več temperamentnih tipov. V literaturi najdemo opise vsaj še šestih tipov osebnosti, ki so kombinacija zgoraj opisanih:

- *pristne* - gre za dva podobna temperamenta – sangvinik/kolerik in melanholik/flegmatik,
- *komplementarne* – lastnosti obeh tipov se dopolnjujejo – kolerik/melanholik in flegmatik/sangvinik,
- *nasprotujoče* – lastnosti obeh tipov si nasprotujejo, kar lahko vodi v notranjo razdvojenost – sangvinik/melanholik in kolerik/flegmatik.

Če sami pripadamo določenemu tipu osebnosti moramo svojo pozornost usmeriti na naslednje:

- kot sangvinik potrebujemo organizacijo ter nekaj samokontrole, da omilimo svoje odvečno govorjenje in postanemo boljši poslušalec,
- če smo melanholični, se poskušamo razvedriti ter usmeriti pozornost na pohvale in ne le na kritike; sebi in svojim sodelavcem moramo postavljati dosegljive standarde in merila,
- koleriki se umirimo, postanimo bolj potrpežljivi in dopuščajmo tudi druga mnenja,
- flegmatiku je potrebna motivacija, večja odločnost in naklonjenost spremembam.

Ob komuniciranju s sodelavci moramo upoštevati njihove značilnosti in sicer:

- sangviniku izbiramo zanimive projekte, ki nimajo točno določenega roka izvedbe in kjer je potrebno veliko dela z ljudmi, potreben mu je stalen nadzor in pogosta pohvala,
- melanholiku omogočimo samostojno delo, ki zahteva natančnost in dolgoročno načrtovanje v mirnem okolju,
- kolerik spoštuje ljudi, ki so se sposobni kosati z njim, zato moramo biti v komuniciranju z njim jasni, jedrnat in odločni, pri delu z njim pa je potrebno natančno razmejiti odgovornosti,
- flegmatik se obnese tam, kjer je treba delovati pomirjevalno, za delo ga je potrebno ustrezno motivirati ter mu jasno in natančno razložiti njegove naloge.

Zaznavni tipi osebnosti

Človek ima v možganih tri komunikacijske centre. Imenujemo jih vizualni, avditorni in kinestetični center. Povezani so z določenimi čutili, ki jih človek uporablja za komunikacijo s svojim okoljem. Zaznavni tipi osebnosti se določajo glede na čutilo, ki ga najbolj intenzivno uporabljamo – vid, sluh ali okus, vonj in dotik (O'Connor, Seymour, 1996, str. 20). Glede na način zaznavanja ločimo tri tipe osebnosti:

- *vizualni tip* – svet zaznava pretežno skozi čutilo za vid (takih naj bi bilo cca. 60% ljudi); tak tip človeka si informacije najlažje predstavi, če jih vidi v slikovni ali pisni obliki;
- *avditivni tip* – svet zaznava pretežno s čutilom za sluh (cca. 20% ljudi); komunicira z besedami in je najbolj pozoren poslušalec;
- *kinestetični tip* – z okoljem je povezan pretežno preko občutkov (cca. 20% ljudi); znajo se vživeti tudi v sogovornikove občutke;

Ko z ljudmi vzpostavljamo stik na verbalni ravni, uporabljamo določene usmerjevalne besede, ki odpirajo zaznavni center skozi katerega komuniciramo. S takim vedenjem lahko s sogovornikom vzpostavimo isto »valovno dolžino«, kar nam komuniciranje zelo olajša. Učinkovitost komuniciranja na ta način poraste. Primeri takih besed so (Brooks, 1996, str. 65):

- za vizualni tip – videti, gledati, predstavljati si, jasen, perspektiva, razsvetliti, meglen...
- za avditivni tip – slišati, poslušati, glasen, govoriti, zven, beseda...
- za kinestetični tip – čutiti, otipati, slutiti, občutek, skladen, kontakt, zavedati se...

Za vzpostavitev stika na neverbalni ravni lahko uporabljamo posebno tehniko, ki se imenuje »zrcaljenje« (Brooks, 1996, str. 92). Znanstveniki so dokazali, da se naša čustva in naše obnašanje samodejno prilagajajo čustvom in obnašanju osebe, s katero smo v družbi. Ta pojav je zelo očiten med preprirom, ko se kopičijo intenzivna čustva, manj očiten pa je med umirjenim pogovorom (Goleman et al., 2002, str. 23). Zrcaljenje lahko uporabimo za uspešno in učinkovito komuniciranje - s sogovorniki komuniciramo s pomočjo njihovega lastnega neverbalnega obnašanja, saj ljudi nagnosko privlačijo tisti, ki so jim podobni. Vzpostavitev stika na neverbalni ravni je pomembnejša od tiste na verbalni ravni, je pa tudi težje dosegljiva, saj moramo pri tem uporabljati vsa svoja čutila, ne le govor in sluh.

Seveda lahko vse zgoraj navedene ugotovitve o komuniciranju s sodelavci glede na tip osebnosti prenesemo tudi v drugo sfero – komuniciranje navzven ali eksterno komuniciranje. Dejstvo je le, da ljudje s sodelavci znotraj okolja, kjer smo zaposleni, komuniciramo več in pogostejše, zato je odkrivanje njihovih osebnih značilnosti verjetno nekoliko lažje kot pri komuniciranju z zunanjimi deležniki. Prav tako je natančnejše poznavanje nekoga, ki smo mu recimo neposredno nadrejeni ali podrejeni morda še pomembnejše od poznavanja človeka, s katerim komuniciramo le občasno. Po drugi strani pa nam bo pravilna opredelitev tipa osebnosti, ki mu pripada, n.pr. naš poslovni partner, pri komuniciranju z njim prišla še kako prav.

2.4.2 Eksterno komuniciranje

Komuniciranje navzven - izven svoje organizacije - povezuje podjetje ali organizacijo z zunanjim okoljem. To je prva stopnica v ustvarjanju primerne zunanje videza podjetja in zajema odnose:

- s poslovnimi partnerji, ki so lahko druga podjetja ali organizacije ali pa posamezniki, ki kupujejo ali uporabljajo naše izdelke oziroma storitve,
- s konkurenti,
- s sedanjimi ali potencialnimi bodočimi investitorji,

- z različnimi javnostmi (splošne, finančne...), izven podjetja/organizacije.

Pri komuniciranju navzven se uporabljajo vse oblike in kanali oziroma sredstva poslovne komunikacije, ki jih ustrezno izberemo glede na situacijo, namen in cilj komuniciranja. Zelo pomembno je pisno komuniciranje, že nekaj časa pa tudi svetovni splet, saj danes ne najdemo več podjetja brez svoje spletne strani. Ta se lahko uporablja le za obveščanje vseh zainteresiranih javnosti, zbiranje kakršnihkoli podatkov (mnenja, pripombe...) ali pa kar za samo poslovanje (spletne trgovine...). Tudi pri komuniciranju navzven se uporabljajo formalne in neformalne poti, preko vseh zaposlenih v podjetju ali organizaciji.

Primer, v katerem je ustrezno komuniciranje navzven še posebej pomembno, je, kadar se podjetje znajde v krizi, ki je lahko povezana npr. z naravnimi nesrečami, s stavkami zaposlenih, z nenadno zamenjavo vodstva ali s finančnimi težavami. V taki situaciji je potrebno nenehno komunicirati z vsemi deležniki podjetja, ne le delničarji, jim predstaviti realno situacijo in načrt za razrešitev krize. V primeru finančne krize mora podjetje zagotoviti popolno transparentnost finančnih podatkov, s čimer preprečijo govorice, ki lahko naredijo podjetju ogromno škodo. Podjetja imajo za take primere zaposlene ali najete strokovnjake za komunikacijo, ki morajo nastalo situacijo ustrezno predstaviti vsem zainteresiranim javnostim ter tako poskrbeti, da ugled podjetja in s tem njegovo poslovanje ne utrpita nobene ali vsaj ne prevelike škode (Epstein, 2004, str. 30).

2.4.3 Oblike poslovnega komuniciranja

V nadaljevanju so našteje in opisane glavne oblike poslovnega komuniciranja, ki se uporabljajo tako v internem kot v eksternem komuniciranju. Posamezne oblike poslovnega komuniciranja imajo specifične značilnosti, uporabljajo različne nosilce sporočila, načine in kanale za prenašanje sporočil, glede na namen komuniciranja.

2.4.3.1 Značilnosti in oblike pisnega poslovnega komuniciranja

Začetki pisnega sporočanja segajo pet tisoč let nazaj v Mezopotamijo, ko so se sporočila pisala na glinaste tablice. Pisali so v glavnem duhovniki in trgovci predvsem v komercialne namene.

Pri pisnem komuniciranju so nosilci sporočila napisani znaki. Navadno gre za pisavo jezika, ki ga obvladata tako sporočevalec kot prejemnik, lahko pa gre tudi za druge znake. Kot komunikacijski kanali lahko nastopajo osebna izročitev, pošta, kurir, računalniške komunikacijske mreže... Pisana beseda je po svoji naravi indirektna, lahko jo uporabljamo v formalne ali neformalne namene, v majhnem ali velikem obsegu, v poslovnem komuniciranju za pisanje navadno obstajajo določena pravila. Pisno sporočilo lahko definiramo kot dokument in je skupna beseda za pisma, sporočila, poročila, naročila, ponudbe....

Prednosti pisnega poslovnega komuniciranja so:

- dokumentarnost (lahko ga shranimo),
- dokazna vrednost (ker je trajno, ga lahko večkrat uporabimo),

- natančnost sporočanja (lahko ga bolj kontrolirano sestavljamo in večkrat spremenimo, preden ga odpošljemo).

Pomanjkljivosti pisnega komuniciranja so predvsem:

- relativna počasnost sporočanja,
- manjša zasebnost in zanesljivost sporočanja (Kavčič, 2002, str. 99).

Za učinkovito pisno komuniciranje je potrebno upoštevati določene zakonitosti in pravila. Pisec mora poznati prejemnike sporočila in njihove demografske in psihografske značilnosti – v splošnem mora upoštevati vsaj organizacijsko razmerje med oddajnikom in prejemnikom sporočila ter sporočilo oblikovati glede na pričakovanja, prepričanja in vrednote prejemnika. Sporočilo mora biti usmerjeno na osebnost prejemnika, zvrst jezika, primeren stil in ton pisanja pa pisec izbere glede na bralca in zadevo, o kateri piše. Za poslovno sporočilo mora biti značilna jasnost, natančnost in jedrnatost. Izdelava pisnih sporočil je proces, ki poteka v treh korakih:

- *priprava na pisanje sporočila* – pisec opredeli cilj sporočila, tip in vsebino sporočila, čas predaje in komunikacijski kanal za posredovanje sporočila,
- *pisanje sporočila* – realizacija načrta sporočila,
- *pregled in popravljanje že napisanega sporočila* – pisec preveri vsebino in vnese morebitne popravke.

Te faze ne potekajo zaporedno, ampak se navadno med seboj prepletajo – kar si pripravimo v prvi fazi, lahko spremenimo že med samim pisanjem, popravljanje se lahko nanaša na pripravo ali samo vsebino sporočila... , na potek pisanja pa vplivata tako okolje, v katerem nastaja sporočilo, kot tudi piščevo znanje, sposobnosti in izkušnje (Baguley, 1994, str. 122).

Poslovno pismo

Gre za najpogostejšo obliko poslovnega komuniciranja, ki je namenjena različnim namenom in ima zato lahko zelo različne oblike. Ločimo medosebna, medorganizacijska ali kombinirana poslovna pisma. Navadno gre za pisna sporočila nekomu izven lastne organizacije (Ober, 2003, str. 13). Imajo lahko različno obliko (glede na organizacijo ali posamezne dežele), sestavljajo pa jih:

- *obvezne* - naslov pošiljatelja, datum pisanja pisma (pomemben je za uravnavanje hitrosti poslovanja in za arhiviranje pisma), naslov prejemnika (potreben je za identifikacijo prejemnika), zadeva (kratka označitev vsebine poslovnega pisma), uvodni pozdrav prejemniku, vsebina pisma, zaključek z zaključnim pozdravom, podpis pisma (pošiljatelj potrjuje svoje strinjanje z vsebino pisma), žig...,
- *neobvezne sestavine* - priloge, vrednost, noga pisma....

Poslovno poročilo

Poslovno poročilo je urejena in objektivna predstavitev informacij, ki je podlaga za reševanje problemov in/ali sprejemanje poslovnih odločitev (Ober, 2003, str. 13). Poslovna poročila so lahko krajša ali daljša. Krajša poročila so lahko rutinska ali nerutinska, obravnavajo posamezno zadevo ali le majhno število zadev in temeljijo predvsem na primarnih virih podatkov. Za rutinska poročila je značilno, da so najpogostejše pripravljena po vnaprej izdelanih obrazcih,

nerutinska pa se izdelujejo ob enkratnih ali redkih dogodkih, zato njihova oblika ni posebej predpisana. Daljša poslovna poročila navadno obravnavajo bolj zapleteno problematiko in pridejo v roke večjemu številu ljudi. Razlikujejo se glede na predmet, ki ga obravnavajo, organizacijske norme, avtorja, zahteve oziroma potrebe naročnika, širše družbeno-kulturne norme. Priprava se začne s podrobno definicijo problema, nadaljuje z zbiranjem potrebnih podatkov in informacij, njihovo analizo in končno pripravo poročila. Ključne sestavine so naslov, uvod, osrednji del poročila, zaključki in priporočila oziroma predlogi.

Ostalo

Med ostala pisna sporočila štejemo memo, zapisek, interno sporočilo, fax.... Memo je najbolj razširjena oblika interne pisne komunikacije – lahko je napisan na papirju ali v elektronski obliki. Uporablja se za rutinska obvestila, potrjevanje ustnih dogovorov, sklicevanje sestankov.... Naslovnik je navadno večja skupina ljudi. Veliko podjetij za taka sporočila uporablja vnaprej pripravljene obrazce, ki vsebujejo datum sporočila, prejemnika oziroma prejemnike, vsebino sporočila in podpis pošiljatelja. Podobno velja za sporočila, ki se pošiljajo preko telefaksa.

2.4.3.2 Značilnosti in oblike ustnega poslovnega komuniciranja

Ustno komuniciranje se uporablja kot nadomestilo ali/in dopolnilo pisnemu komuniciranju. V nasprotju s pisnim komuniciranjem so prednosti ustnega komuniciranja naslednje (Kavčič, 2002, str. 151):

- hitrost prenašanja sporočil,
- celovitost pri sporočanju pomena (uporablja se tako besedna kot nebesedna komunikacija)
- možnost presoje skladnosti obeh načinov sporočanja – besednega in nebesednega,
- neposredno preverjanje razumljivosti s strani prejemnika sporočila,
- večja zasebnost pomeni večjo možnost, da sporočilo doseže le naslovnika.

Po drugi strani je ustno komuniciranje nedokumentirano in manj natančno kot pisno, v nekaterih primerih pa tudi relativno drago.

Zaradi navedenih lastnosti obeh vrst komuniciranja se v poslovnih komunikacijah neredko uporablja kombinacija obeh – ustni dogovor je potrjen še v pisni obliki.

Uporaba ustnega komuniciranja je primerna, kadar⁶:

- potrebujemo ali želimo takojšen odziv na svoje sporočilo,
- je sporočilo, ki ga pošljamo, relativno enostavno,
- ne potrebujemo trajnega dokaza o komuniciranju,
- lahko ciljno publiko zberemo hitro in enostavno ter brez posebnih stroškov,
- želimo vzpodbuditi razpravo o določenem problemu in iskati rešitev zanj ali olajšati sprejem odločitve.

Tudi za ustno komuniciranje veljajo določena pravila, ki jih je potrebno upoštevati. Sporočilo je v vsakem primeru sestavljeno iz:

⁶ Povzeto po Kavčič, 2002, str. 98-100 in 151-154 in Možina et al., 2004, str. 111.

- *uvoda* – sem sodi vsaj pozdrav, namenjen pa je ustvarjanju dobrega odnosa med sogovorniki, opredelitvi vloge govorca...,
- *osrednjega dela* – podana je vsebina sporočila,
- *zaključka*.

Način podaje sporočila je odvisen od narave sporočila (sporočanje dobre ali slabe novice, predstavitev novitete...) in od okolja, v katerem poteka komuniciranje (poznati moramo vsaj kulturne značilnosti poslušalcev).

Ustno komuniciranje vključuje medsebojne pogovore, sestanke, govore in predstavitve, telefonske pogovore, avdio in videokonference.

Poslovni razgovor in poslovni sestanek

Poslovni sestanek predstavlja neposredno ustno komuniciranje – »iz oči v oči«. Vsebina poslovnega sestanka je vedno poslovno dogajanje. Sestanek lahko vključuje dva ali več prisotnih, ki predstavljajo dve ali več strank v pogovoru. Obvezne sestavine poslovnega sestanka so:

- *priprava na razgovor*, ki jo je potrebno opraviti pred samim razgovorom in določa vsebino sestanka, kraj in čas sestanka, udeležence, strategijo razgovora in v zvezi s tem tudi njegovo trajanje,
- *sporočanje*, ki zajema uvodni pozdrav in predstavitev namena razgovora, preide v obravnavo temeljne vsebine razgovora in se zaključi s podajanjem sklepov,
- *poslušanje*, saj brez poslušanja prejemnik ne prejme sporočila in je komuniciranje nemogoče.

Telefonski pogovor

Pri telefonskem pogovoru gre za posredno ustno komuniciranje, saj se sogovornika ne vidita, zato lahko oddajata in sprejemata le zvočne signale. To niso le besede ampak tudi način, kako so te besede izgovorjene, zato kljub posrednemu stiku lahko govorimo o besednem in nebesednem komuniciranju. Za telefonski pogovor je značilno, da je vzpostavitev komunikacije navadno hitra in stroškovno ugodna, hkrati pa je pomembna tudi takojšnja povratna informacija.

Ustna predstavitve

Predstavitve se pojavlja v različnih življenjskih situacijah in tudi različnih oblikah. Predstavitve v poslovnem svetu imajo različne namene (Bowman Price, 2000, str. 17):

- prodajo izdelka ali storitve,
- informiranje, kjer lahko ločimo poročanje in pojasnjevanje,
- vplivanje na poslušalce - pridobivanje naklonjenosti in/ali motiviranje,
- poučevanje... .

Priprave in izvedba predstavitve se razlikujejo glede na njen cilj. V vsakem primeru si izvajalec predstavitve želi doseči točno določeno »stanje« udeležencev ob koncu predstavitve.

Kot pri vsakem drugem načinu komuniciranja je potrebno najprej natančno opredeliti cilj predstavitve, nato pa opredeliti značilnosti udeležencev predstavitve (kdo so, zakaj se bodo predstavitve udeležili, kakšno je njihovo znanje o temi predstavitve, njihove socio-demografske značilnosti...). Glede na navedeno bo izvajalec predstavitve izbral primerno strategijo, ki vključuje stil predstavitve, prostor izvajanja, pripravo vsebine predstavitve, pripravo morebitnega gradiva za udeležence... Pred izvedbo je včasih smiselno izvesti poskusno predstavitev, še posebej, če predstavitev izvaja začetnik. Ober opredeljuje 5 faz procesa ustne predstavitve (Ober, 2003, str. 463):

- *načrtovanje* – določanje namena predstavitve, analiza poslušalcev, časovni okvir in način predstavitve,
- *organiziranje* – zbiranje potrebnih podatkov in priprava za predstavitev,
- *priprava vizualnih pripomočkov* – izbira vrste, količine in vsebine,
- *preizkušanje* – simulacija dejanske predstavitve,
- *izvedba* – učinkovita besedna in nebesedna komunikacija.

Ustna predstavitev je zaradi svoje narave specifična vrsta komuniciranja, saj gre za komunikacijo enega govorca z navadno več poslušalci, katerih pozornost je nenehno usmerjena vanj in njegovo govorjenje. Prednosti ustne predstavitve so zato: takojšen odziv poslušalcev, usmerjanje poslušalcev v smer, kamor jih govornik želi usmeriti ter manj dela za poslušalce. Se pa v takem položaju, zlasti pri govornikih – začetnikih, pred nastopom pojavlja trema, ki s prakso postopno izginja. S pomočjo dobrih priprav, obvladanja vsebine predstavitve in veliko vaje se lahko govorec nauči tremo obvladovati.

Pogajanja kot del poslovne komunikacije

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 880) opredeljuje pogajanja kot »poskus doseči soglasje, sporazum glede nečesa. V procesu pogajanj ima komunikacija osrednjo vlogo, kar je razvidno tudi iz definicij različnih avtorjev s tega področja:

- Ilke (v Spangle, Isenhardt, 2003, str. 4) pravi, da so pogajanja oblika interakcije, s katero stranke v procesu pogajanj poskušajo izoblikovati neko novo kombinacijo skupnih in nasprotujočih si stališč,
- Adlerjeva, Graham in Gehrke (1987, str. 413) označujejo pogajanja kot proces, kjer vsaj dva partnerja z različnimi potrebami in mnenji želita doseči dogovor, ki bi ustrezal njunim skupnim interesom,
- Gibbons, Bradac in Busch (1992, str. 156) definirajo pogajanja kot izmenjavo informacij z uporabo jezika, ki koordinira in upravlja pomene stališč posameznih strank.

Pogajanja so oblika komuniciranja, kjer vsaj dva udeleženca, vsak s svojim stališčem, sodelujeta v diskusiji in procesu reševanja problemov, ki se lahko pojavijo zaradi različnih stališč. Značilno je, da udeleženci želijo doseči neko skupno razumevanje, ki služi kot temelj bodočega sporazuma oziroma dogovora, zato jih lahko označimo kot sredstvo za doseganje:

- odnosov, ki temeljijo na dialogu,
- dogovorov, ki temeljijo na (spo)razumevanju (Spangle, Isenhardt, 2003, str. 3).

Kavčič opredeljuje pogajanja kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. V tem smislu opredeli tudi vsaj štiri stopnje procesa pogajanj (Kavčič, 2002, str. 344-345):

- *priprave na pogajanja* – določitev ciljev, odločitev o strategiji, zbiranje informacij, določitev pogajalcev, določitev časa pogajanj...,
- *začetek pogajanj* – predstavitev strank, dnevni red, predstavitev začetnih pozicij...,
- *iskanje sporazuma* – iskanje možnosti, ki bi predstavljala skupno sprejemljivo rešitev,
- *sklenitev sporazuma*.

3 KOMUNICIRANJE IN MANAGEMENT

Izvor besede manager je dokaj nejasen. Izpeljana je iz angleške besede »to manage«, ki pomeni upravljati, gospodariti, voditi..., njen prvotni izvor pa naj bi segal v 15. stoletje. Razvila naj bi se iz italijanske besede »mano« kar pomeni roka – takratni manager naj bi (za roko) vodil svoje sodelavce in jih usmerjal v pravo smer (Cimerman et al., 2003, str. 10). Besedo management lahko prevedemo kot upravljanje, gospodarjenje, poslovođenje..., skratka, vsebina, ki se skriva za to besedo je zelo široka.

Slovenski avtorji za opis vsebine, ki jo predstavlja beseda »management«, uporabljajo različne izraze. Nekateri govorijo o »vodenju«, drugi o »poslovođenju« ali »upravljanju«. Po Rozmanu (2002, str. 63). je izvirna slovenska beseda - v preteklosti so jo uporabljali v glavnem vsi avtorji - »ravnanje« oziroma »ravnateljjevanje«, ki pa se pri nas v zadnjem času ni več prav uveljavila. Zaradi takšnih in drugačnih nejasnosti sama v celotnem besedilu magistrskega dela uporabljam originalen angleški izraz.

Management je *organ* v podjetju ali organizaciji. Sestavljajo ga managerji, ki večji del svojega časa opravljajo *funkcije* oziroma *dejavnost* managementa. *Gre torej za organ in dejavnost, ki ju označujemo z isto besedo*. V nadaljevanju sta predstavljeni opredelitvi z obeh vidikov, nato pa bom z besedo management označevala dejavnost, z besedo manager oziroma managerji pa izvajalce dejavnosti managementa.

Management je torej natančno opredeljen *organ*, ki je specifičen za vsako organizacijo in hkrati skupen vsem organizacijam, tako poslovnim kot neposlovnim. Obstajajo sicer razlike v managementu različnih organizacij – poslanstvo posamezne organizacije ali podjetja določa ustrezno strategijo delovanja, ta pa odgovarjajočo organizacijsko strukturo – vendar te razlike v glavnem izhajajo iz različnih načinov uporabe in ne različnih načel managementa (Drucker, 2001, str. 19). Management pa ni le organ, ampak predstavlja tudi *dejavnost* z zelo široko vsebino. Lahko ga opredelimo kot (Kovač, <http://www.fov.uni-mb.si/kovac/zoom02.ppt>):

- *proces*, v katerem skupina ljudi usmerja delovanje drugih za doseganje skupnih ciljev,
- *neposredno aktivnost* posameznika ali skupine z namenom koordinacije aktivnosti drugih, ki jih ne more opraviti ena sama oseba,
- *oblikovanje* učinkovitega okolja za delo ljudi v formalnih organizacijskih skupinah.

Najpomembnejši elementi pri definiranju managementa kot dejavnosti so proces, cilji, doseganje rezultatov, viri, iz česar sledi, da je *management kot dejavnost proces izvajanja planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in ostalih virov z namenom doseganja zastavljenih ciljev podjetja* (Kovač, prav tam).

Nekateri avtorji so že v preteklosti skušali vodenje opredeliti kot samostojno kategorijo, ne le kot eno izmed dejavnosti managementa. Prvi, ki je pojasnjeval tako videnje, je bil John Kotter, ki je menil, da sta vsebina in koncept managementa in vodenja medsebojno zelo različna. Med sabo se sicer ne izključujeta, še več, za optimalno delovanje podjetja ali organizacije se morata medsebojno dopolnjevati, zato ni razloga, da oseba s primernimi značilnostmi in sposobnostmi v določenih okoliščinah ne bi (z)mogla opravljati obeh vlog hkrati (Kotter, 1988, str. 22). S takim videnjem se strinjajo tudi Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 150), ki pravijo, da sta management in vodenje dve skrajnosti obnašanja in lastnosti posameznikov – razliko med managementom in vodenjem opredelijo kot razliko med pozicijo (vezana na hierarhijo v podjetju) in vlogo (vezana na posameznika). Vloga managerja naj bi bila povezana bolj z razumskim (poslovanje z zunanjimi deležniki), vloga vodje pa s čustvenim vidikom (poslovanje z notranjimi deležniki - zaposlenimi). Nekateri avtorji zato iščejo kombinacijo obeh, ki naj bi jo utelešal t.i. »managerski vodja«, ki opravlja delo in naloge managerja, pri tem pa uporablja visoko stopnjo povezanosti in sodelovanja z ljudmi (www.leader-values.com/Themes/detail.asp?section=leadership). Tudi Covey razlikuje med vodji in managerji in opredeli tri bistvene vloge zaposlenih v organizacijah oziroma podjetjih – te vloge so proizvajalci, managerji ali vodje (Covey, 2000, str. 204) in opravljajo naslednje naloge:

- vodja postavi vizijo in smer delovanja;
- manager vzpostavi strukture in sisteme za doseganje zastavljenih ciljev – osredotoča se na učinkovitost, stroškovno analizo, logistiko, metode, postopke in politiko;
- proizvajalec izvaja sklepe in zamisli.

Vodenje se v skladu s tem pristopom osredotoča na vizijo, management pa na končne rezultate. Nekateri drugi avtorji (n.pr. Gomez-Mejia s sodelavci) pa kljub vsemu celotno vodstveno strukturo (management kot organ) v podjetju poimenujejo managerji in jo v skladu z vlogo, ki jo imajo v podjetju, delijo na več ravni (strateški, taktični, operativni management). Sama sem v magistrskem delu uporabila prav ta pristop. Moje mnenje je, da danes vsak manager pri svojem delu še vedno nastopa tudi v vlogi vodje v smislu vodenja poslov in ljudi, nastopati pa mora tudi kot vizionar ali inovator. Morda se bo v prihodnosti to dejansko spremenilo, vendar v svojem magistrskem delu te ločnice ne bom upoštevala.

3.1 ZNAČILNOSTI SODOBNEGA MANAGEMENTA

Skozi zgodovino so se pogledi na naloge in način izvajanja managementa spreminjale in razvijale. Razlika med t.i. klasičnim in današnjim, sodobnim managementom je pogojena z razliko v okolju, v katerem so delovala podjetja nekoč in danes, je pa nedvomno sodobni management izšel iz klasičnih teorij, katerih vsebina se še vedno delno uporablja. Sodobni management sicer združuje mnoga spoznanja klasičnih teorij, pri čemer upošteva, da nobena od

njih ni uporabna v vseh situacijah ali ločeno od ostalih. V sodobnem managementu velja prepričanje, da je človek kompleksno in spremenljivo bitje. Njegove potrebe se spreminjajo v času, poseduje mnoga znanja in talente, ki se v pravem okolju lahko razvijejo. Naloga podjetij in njihovih managerjev je, da morajo biti pozorni na individualne sposobnosti in znanja na eni strani ter individualne potrebe na drugi strani in razvijati primerne strategije za ravnanje z zaposlenimi. Osnovni pristop sodobnega managementa vključuje sistemski pogled na organizacijo, kontingenčno mišljenje ter v zadnjem času tudi podjetje kot učečo se organizacijo (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005, str. 31).

- *Sistemski način razmišljanja* označuje podjetje oziroma organizacijo kot odprt sistem, ki je povezan z okoljem in spreminja vire v produkte. V sistem se povezujejo posamezniki z namenom, da uresničijo zastavljene cilje. Naloga vodij – managerjev – je, da skozi različne načine komuniciranja povezujejo vse udeležence v sistemu in tako omogočijo kooperacijo med njimi ter doseganje zastavljenih ciljev.
- Ker poteka poslovanje v pogojih negotovosti, poskuša sodobni management najti načine vodenja, ki se optimalno vklapljajo v posamezne situacije – pri tem uporablja *kontingenčni način mišljenja*, ki upošteva to negotovost in značilnosti določenih situacij in zato dopušča različne odzive managerjev na različne pogoje, v katerih delujejo. Ti pogoji so lahko odvisni od okolja ali od posameznih sodelavcev. Ne obstaja torej enovita usmeritev za delovanje managerjev v vseh okoliščinah – vsak manager mora znati razbrati specifično situacijo, v kateri se nahaja, in glede na to izbrati primerno oziroma optimalno strategijo vodenja in svojega delovanja nasploh. Vedno pomembnejša je prilagodljivost managerjev. To velja za vsa področja oziroma funkcije, ki jih posamezni manager pokriva, od planiranja do organizacije, od usmerjanja do nadzora sodelavcev. V tem pogledu so prej našteje klasične teorije lahko uspešne le vsaka v specifični situaciji – primer je birokratska organizacija Maxa Weberja, ki bi bila lahko primerna in uspešna v relativno stabilnem okolju, kjer lahko dogajanja v veliki meri predvidimo vnaprej, vemo pa, da danes takega delovnega okolja ali trga skoraj ni več mogoče najti. Tak pristop postavlja komunikacijo v središče managerskih in organizacijskih študij – osrednja točka analize komuniciranja v organizacijah so dejanja in odnosi zaposlenih, ki imajo določen pomen zanje in za organizacijo, v kateri delujejo (Katz in Kahn v Barbee, 2001, str. 40).
- Pristop *učeče se organizacije* poudarja zmožnost organizacije, da se prilagaja spremembam v okolju (se «uči») hitreje od konkurentov in s tem pridobiva prednost na trgu (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005, str. 35). Namesto reagiranja na spremembe je potrebno le-te predvideti vnaprej, kar zahteva neprestano učenje in prilagajanje vseh sodelujočih v organizaciji. V taki organizaciji igra pomembno mesto ustrezno interno komuniciranje, saj je neprestan tok informacij v vseh smereh neobhodno potreben.

Najnovejši pristopi, ki jih najdemo v literaturi, dajejo poseben poudarek vizionarstvu, karizmi in zmožnosti obvladovanja sprememb. Gomez-Mejia s sodelavci navaja tri področja, ki najbolj zaznamujejo poslovni svet 21. stoletja in sicer (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, str. 7):

- *Upravljanje sprememb* – spremembe, ki se dogajajo vsakodnevno, pomenijo vedno večjo negotovost in tveganje; konkurenca je vedno večja – zaradi globalizacije ni več omejena le na domači trg, življenjska doba proizvodov se krajša, zamenjujejo jih boljši, bolj uporabni,

cenejši..., stalno in hitro prilagajanje je postalo nuja. Manager se mora boriti z tehnološkimi, pravnimi, kulturnimi in organizacijskimi spremembami.

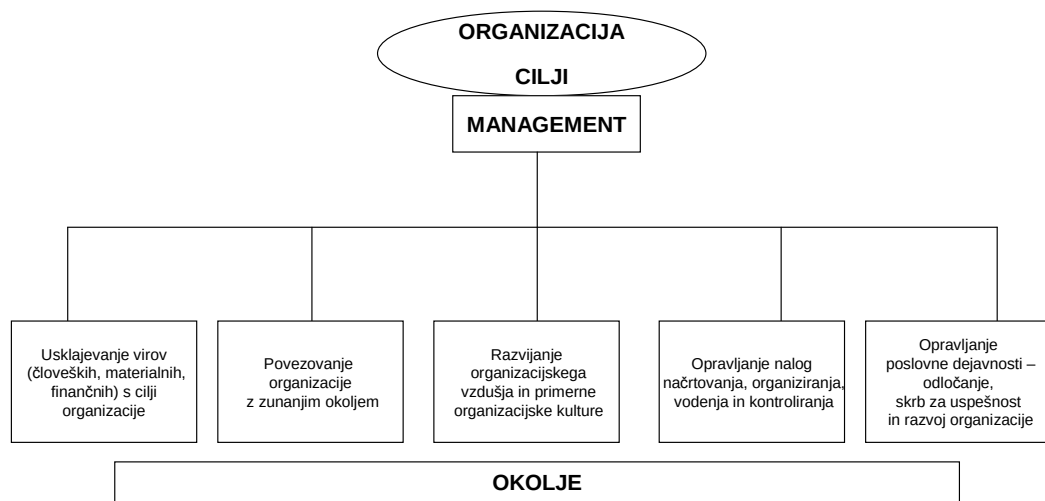
- *Oskrbovanje strank* – s strankami niso mišljeni le kupci v ožjem pomenu ampak vsi, ki so kakorkoli povezani s poslovanjem podjetja – gre za zunanje in notranje stranke, ki predstavljajo začetne in končne točke vsake aktivnosti v podjetju; za uspešno delovanje si mora podjetje prizadevati za njihovo zadovoljstvo in si tako zagotoviti dolgoročno zvestobo.
- *Poslovna etika* – spoštovanje sistema vrednot, ki veljajo v nekem okolju omogoča podjetju uspešno delovanje na dolgi rok; kršenje teh norm je dolgoročno vedno sankcionirano tako s strani poslovnih partnerjev (kupcev, dobaviteljev) kot tudi s strani zaposlenih.

3.1.1 Dejavnosti in funkcije sodobnega managementa

Po Možini predstavlja sodobni management mentalno (miselna, intuitivna, občutena) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu (Možina, 2002, str. 15). Je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem smislu opredelimo naslednje dejavnosti managementa:

- koordinacija človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije,
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe,
- razvijanje organizacijskega vzdušja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje,
- učinkovito opravljanje nalog, kot so opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje,
- izpeljavanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

Slika 5: Dejavnosti sodobnega managementa v organizaciji

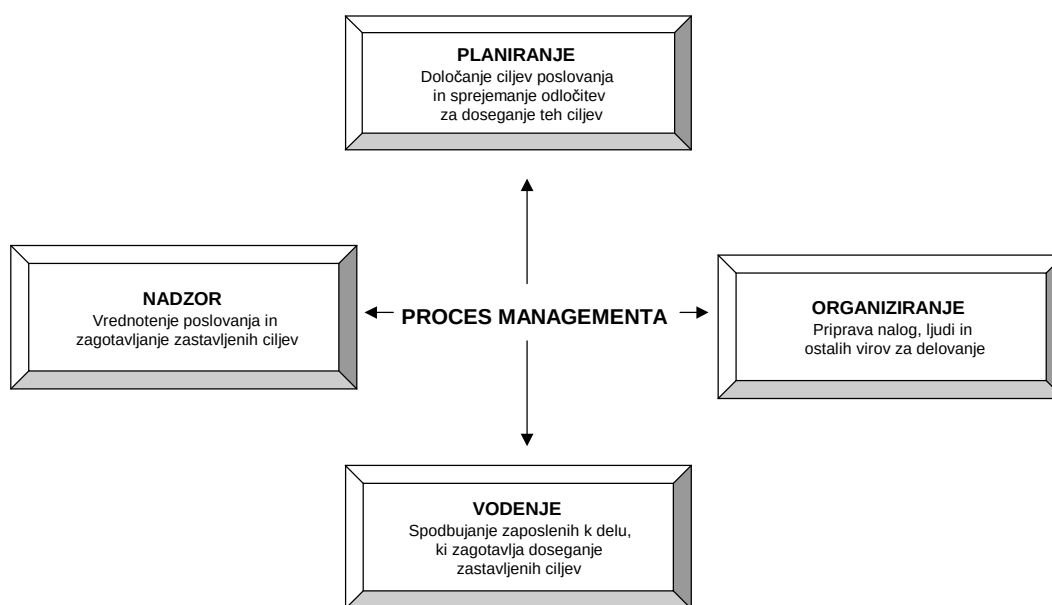


Vir: Možina, 2002, str. 16.

Management mora iz relativno med seboj povezanih virov dejavnosti oblikovati sistem, ki ima natanko opredeljen(e) cilj(e), kar je razvidno iz zgornje slike. Bistvo obstoja managementa je doseganje zastavljenih ciljev podjetja ali organizacije. Management mora za izhodiščno točko svojega delovanja postaviti načrtovane rezultate in organizirati sredstva, ki so podjetju ali organizaciji na voljo, tako, da bodo ti rezultati doseženi.

Management je torej organ, ki omogoča organizaciji, da le-ta razvije sposobnost doseganja rezultatov, ki so vidni v njej in zunaj nje, zato morajo prizadevanja managementa zajeti vse, kar ima kakršenkoli vpliv na uspešnost organizacije ali podjetja in ustrezno delovati tako v notranjem kot tudi v zunanjem okolju (Drucker, 2001, str. 48). Sodobni management kot dejavnost pa predstavlja v tem kontekstu proces ustvarjalnega reševanja problemov, ki se pojavljajo na štirih glavnih področjih v katerikoli organizaciji. Govorimo o planiranju, organiziranju, vodenju in nadzoru oziroma kontroli poslovanja zato, da bi dosegli zastavljene cilje, ki največkrat pomenijo izpolnjevanje poslanstva organizacije in njen razvoj (Kotter, 1998, str.106).

Slika 6: Štiri funkcije managementa



Vir: Schermerhorn, 2002, str. 20.

V procesu managementa se v organizaciji izvajajo štiri glavne funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in nadzor (Slika 6):

- planiranje pomeni opredeljevanje ciljev organizacije in določanje poti za njihovo realizacijo, zato preko procesov planiranja organizacija išče, vrednoti in izbira zanj optimalne cilje, nato pa plan sprejme in ga izvaja v praksi;
- za uspešno izvajanje zastavljenih ciljev je potrebna ustrezna organizacija dela; organiziranje lahko na kratko opredelimo kot proces ustvarjanja skupka medsebojnih odnosov in razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali upešno izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev; učinkovito organiziranje pomeni učinkovito usklajevanje

človeških in materialnih virov, zato je uspeh organizacije v veliki meri odvisen od tega, ali znajo managerji ustrezno oziroma optimalno uporabljati razpoložljive vire;

- izvrševanje plana je potrebno usmerjati in voditi; vodenje vsebuje medsebojno izmenjavanje mnenj in motiviranje zaposlenih, da bi izvajali predvidene naloge in dosegali pričakovane rezultate; management vodi posameznike, ki jih po potrebi združuje v skupine, če so te potrebne za doseganje planiranih; proces vodenja sestavljajo tudi svetovanje, reševanje nasprotij, ocenjevanje in spodbujanje.
- v procesu nadzora ali kontroliranja posameznik, skupina ali organizacija zavestno pregledujejo dosežene rezultate in po potrebi ustrezno ukrepajo; največkrat so pri tem angažirani managerji na različnih ravneh, pa tudi drugi, ki imajo nalogo pridobivati, dajati ter spremljati podatke in informacije; kontroliranje je stalna naloga managementa in vseh tistih, ki so udeleženi v tej dejavnosti.

Zaradi globalnih sprememb, ki se odvijajo v poslovnem svetu, se bodo tako v svetu kot pri nas klasične managerske funkcije preoblikovale v nove poslovne procese, ki bodo zaznamovali sodobna podjetja in sodobni management. Kot ključno gibalno poslovnih sprememb in razvoja organizacij Kovač (2002, str. 780-781) označi podjetništvo, ki pomeni ustvarjalnost in inovativnost in s tem tržno stabilnost. Štiri managerske funkcije se bodo tako preoblikovale:

- Načrtovanje bo postalo proces usmerjanja, učenja in spodbujanja, ki bo za svoje delovanje uporabljal t.i. socialni kapital - sistem vrednot, ki vsebuje zaupanje, skupne norme in pravila obnašanja, ki spodbujajo komunikacijo in koordinirano delovanje organizacije⁷.
- Organiziranje se bo spremenilo v urejanje poslovnih procesov s pomočjo intelektualnega kapitala, ki predstavlja podjetniško kombinacijo socialnega in človeškega kapitala in omogoča povečanje vrednosti in višjo poslovno učinkovitost organizacije.
- Vodenje bo predstavljala podjetniška samoiniciativnost, ki se bo prav tako udeleževala s pomočjo intelektualnega kapitala.
- Nadzor se bo spremenil v samonadzor in odgovornost do družbe na podlagi človeškega kapitala, ki predstavlja naložbe v sposobnosti posameznika, da s svojim znanjem rešuje poslovne probleme.

Ghoshal in Bartlett sta v devetdesetih letih prejšnjega stoletja opredelila nov princip organizacije in managementa. Bistveno je, da morata iskati zmožnosti in sposobnosti vsakega posameznika in mu omogočiti, da jih uporabi v lastno in skupno korist⁸ (Ghoshal, Bartlett, 1998, str. 7-8). Vloga

⁷ V povezavi s funkcijo načrtovanja, ki prehaja v proces usmerjanja, učenja in spodbujanja lahko omenimo še pomembnost "komunikacijske etike", ki poudarja, da morajo imeti vse sprejete odločitve in komuniciranje na podlagi teh odločitev etično podlago. Pacquet in Roy trdita, da je osrednji izziv nove ekonomije iskanje načinov ustvarjanja primerne okolja za čim več učenja in čim bolj kakovostno učenje. Ustvarjanje razmer, kjer se kreirajo nova znanja, pa je mogoče le, če obstajata medsebojno zaupanje in odgovornost vseh udeležencev (Beckett, 2003, str. 41-52).

⁸ V nasprotju s prejšnjimi principi, ki so predvidevali prilagajanje posameznikov organizacijam, njihovim strukturam, sistemom in strategijam, gre tokrat za uvajanje organizacije, ki se prilagaja posameznikom in njihovim značilnostim in sposobnostim – Ghoshal in Bartlett jo imenujeta »individualizirana korporacija« (»The Individualized Corporation« v izvirniku) (Ghoshal, Bartlett, 1998, str. 8).

sodobnega managementa naj bi zato temeljila na naslednjih prepostavkah (Ghoshal, Bartlett, Moran, 1999, str. 10-13):

- moderne družbe niso tržne, ampak organizacijske ekonomije, kjer podjetja nastopajo v vlogi glavnih akterjev ustvarjanja vrednosti in vzpodbujanja ekonomskega napredka – večina ustvarjene vrednosti ni rezultat transakcij posameznikov na trgu (kot je veljalo v klasični ekonomski teoriji za tržna gospodarstva), temveč akcij organizacij, ki vključujejo posameznike in jih z zadovoljevanjem njihovih potreb in motivov spodbudijo k skupnemu delovanju za doseganje ciljev podjetij, s tem pa tudi napredku celotne družbe (dokaz za tako trditev avtorji najdejo v dejstvu, da je napredek družbe odvisen tudi od števila velikih in uspešnih podjetij – rastoča in učinkovita podjetja ustvarjajo rastočo in učinkovito družbo),
- temelj aktivnosti podjetij je nova moralna pogodba z zaposlenimi in družbo, ki nadomešča izkoriščanje in vrednotenje z zaposljivostjo in ustvarjanjem vrednosti – podjetje in družba kot celota si ne nasprotujeta, temveč sta med sabo v začetku neodvisna, njuna začetna skupna točka pa je prav omenjena moralna pogodba, katere cilj s strani managerjev je pomagati ljudem, da najdejo in uporabljajo najboljše v sebi in s tem prispevajo čimveč k uspehu podjetja in ekonomije,
- rast podjetij in s tem ekonomij je v prvi vrsti odvisna od managementa v podjetjih - v tem kontekstu management kot poklic postane nosilec ekonomskega in družbenega napredka.

3.2 ZNAČILNOSTI SODOBNEGA MANAGERJA

Managerji delajo na različnih delovnih mestih, vsem pa je skupno, da delajo z določeno skupino ljudi, ki so pri svojem delu posredno ali neposredno odvisni od njihovih navodil, pomoči, kritike... Od managerja se poleg opravljanja vrste del in nalog pričakuje tudi aktiviranje podrejenih, da bi ti kar najbolj uspešno dosegali zastavljene cilje. Naloge managerja zajemajo vse dejavnosti, ki omogočajo uspešno in učinkovito doseganje ciljev organizacije, njihovo delo pa se ocenjuje (tudi) glede na to, kako uspešno svoje delo opravljajo drugi (Možina, 2002, str. 15). Managerji torej niso odgovorni le za svoje delo, ampak za delovanje delovne skupine, oddelka ali celo celotnega podjetja oziroma organizacije. Raziskave so pokazale, da je posamezen manager v ZDA v povprečju odgovoren za delo 10,75 ljudi (Schermerhorn, 2002, str. 15). Struktura managementa v podjetjih navadno ni enodimenzionalna – obstajajo najprej hierarhične ravni, ki določajo vplivno raven delovanja managerjev in zahtevajo različno strukturo potrebnih znanj, nato pa še delitev glede na vsebinsko področje, ki ga s svojim delom pokriva posamezen manager. Možina (1994, str. 18) opisuje dve delitvi na ravni managementa. Najprej deli managerje po rangi na tri ravni in sicer na:

- višje managerje, ki so odgovorni za splošno usmerjanje dejavnosti v organizaciji - opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategije, ki jih posredujejo po hierarhiji navzdol, da dosežejo vse zaposlene; njihova naloga je tudi zastopanje organizacije v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah.
- srednje managerje, ki v skladu s svojimi pooblastili usklajujejo delo nižjih managerjev in določajo, katere izdelke oz. storitve se opravljajo v posameznih delih organizacije;

- nižje managerje, ki so neposredno odgovorni za proizvodnjo izdelkov oz. storitev in predstavljajo povezavo med proizvodnjo in preostalim delom organizacije; managerji na tej ravni največ časa porabijo za usklajevanje dela svojih sodelavcev;

Druga delitev glede na vsebino dela managerja pa (Možina, prav tam) zajema dve ravni in sicer so to:

- funkcijski managerji, ki usklajujejo delo zaposlenih na specifičnem področju (v nabavi, prodaji, računovodstvu in podobno).
- generalni managerji, ki so odgovorni za vodenje vseh dejavnosti v celotni organizaciji.

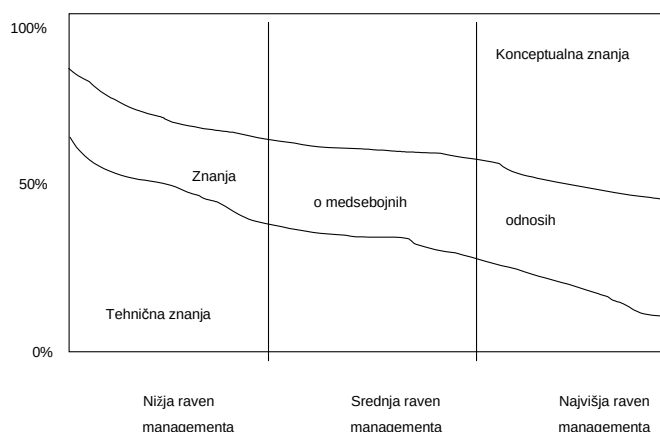
Schemerhorn (2002, str. 17) k tej delitvi dodaja še:

- linijske managerje, ki neposredno prispevajo k proizvodnji izdelkov ali storitev,
- kadrovske managerje, ki skrbijo za osebe v proizvodnji,
- administratorje, ki so navadno zaposleni v javni instituciji ali neprofitni ustanovi.

Gomez-Mejia s sodelavci predstavlja delitev, ki upošteva tako hierarhični kot vsebinski vidik in deli managerje na (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005, str. 9):

- Strateški management – predstavljajo ga najvišji upravni organi in vodilni delavci, ki so odgovorni za določanje vizije in ciljev, skrbijo za rast in učinkovito delovanje podjetja ali organizacije. Zanje je značilen dolgoročni vidik odločanja.
- Taktični management – cilje in strategije strateškega managementa pretvarjajo v konkretne aktivnosti, ki vključujejo koordinacijo virov in krajši časovni vidik.
- Operativni management – nadzoruje konkretne operacije in se direktno povezuje z izvajalci.

Slika 7: Potrebna znanja glede na raven managementa



Vir: Deželak, 2000, str. 32.

Za izvajanje svojih nalog mora manager imeti določena znanja in spretnosti na več področjih:

- tehnična znanja, ki mu omogočajo, da pristopa k svojim nalogam s pravo mero strokovnosti in profesionalnosti; zaradi poznavanja proizvodnega procesa in njegovih tehničnih omejitev lahko postavi realno uresničljive cilje in od sodelavcev ne pričakuje nemogočega;

- znanja o medsebojnih odnosih oziroma določene človeške vrednote, ki mu omogočajo sodelovanje z ljudmi - komuniciranje in spodbujanje igrata zelo pomembno vlogo pri vodenju, ki na ta način sodelavce pripravi do učinkovitega opravljanja dela;
- analitičen način razmišljanja, ki mu omogoča reševanje kompleksnih problemov oziroma konceptualna znanja, ki mu omogočajo, da se zaveda lastne vrednosti, stoji za svojimi odločitvami ter je pripravljen na tveganja, ki jih prinaša sodobni poslovni svet.

Čim višja je raven, na kateri deluje manager, nižji je potreben nivo tehničnih znanj in višji potreben nivo analitičnega načina delovanja in konceptualnih znanj, kar je razvidno iz slike 7.

3.2.1 Vloge sodobnega managerja

Manager mora biti sposoben pravočasno prepoznati in odpraviti probleme, ki se pojavljajo pri poslovanju ter prepoznati in izkoristiti poslovne priložnosti. Pojavlja se v vsaj treh sklopih različnih vlog in sicer (Verčič, 2000, str. 16):

- v *medosebnih odnosih*, kjer predstavlja, vodi in hkrati povezuje svoje sodelavce (zastopnik, predstavnik, simbol organizacije, voditelj, povezovalac in posrednik),
- v *informacijski funkciji*, kjer informira, nadzoruje in deluje kot predstavnik svoje organizacije v zunanje okolje (informacijski nadzornik, razpečevalec informacij, govorec organizacije v javnost),
- v *funkciji odločanja*, kjer je odgovoren za razporejanje sredstev, odpravljanje motenj, nastopa pa tudi kot podjetnik in pogajalec.

Ložar navaja štiri sklope karakteristik, ki združujejo 14 najpomembnejših vlog managerja v Sloveniji (Ložar, 2002, str. 9-10):

- strateške – deluje kot ciljno usmerjen vizionar, strateg in odločevalec,
- organizacijske – deluje kot organizator, kadrovalec, delegator in operativni vodja, komunikator, motivator, pogajalec in timski vodja,
- osebnostne – je etičen, karizmatičen in odprtih nazorov.

Petnajsta karakteristika predstavlja sinergijo vseh zgornjih in jo imenuje *obvladovalec sprememb* – manager se mora nenehno prilagajati. S pozitivnim odnosom do sprememb in poznavanjem okolja načrtuje in uveljavlja spremembe, potrebne za dolgoročno rast organizacije, s komuniciranjem in spodbujanjem v ta proces vključuje ljudi in tako zmanjšuje njihov odpor do sprememb.

Tavčar (1996, str. 310) trdi, da mora uspešen manager pri svojem delu združevati oziroma kombinirati dva osnovna sklopa vlog:

- vlogo poslovnika – strokovnjaka, ki obvlada dejavnost, s katero se ukvarja njegovo podjetje oziroma organizacija (načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, nadzorovanje) – usmerjen je na naloge,
- vlogo vodje oziroma še boljše voditelja ljudi – osebnosti, ki obvlada vedenjske vidike načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in nadzorovanja sodelavcev v podjetju ali organizaciji – usmerjen je na ljudi.

Uspešen manager je pri svojem delu enkrat naravnani na nalogo, drugič na ljudi, včasih na oboje, včasih pa niti na eno niti na drugo (Cimerman et al., 2003, str. 12). Vedno si mora prizadevati za izvajanje in doseganje strategije "zmagam-zmagaš" tako, da je uglašen z dogajanjem v poslih in ljudeh. Na ta način oblikuje skupinsko delo, predanost poslanstvu in notranjo enotnost. Manager, ki zna združevati obe zgoraj navedeni funkciji in ju medsebojno prilagajati glede na situacijo, je sposoben urejati razmerja med skupnimi cilji samega podjetja in (p)osebnimi cilji svojih sodelavcev ali še bolje, zna pripraviti svoje sodelavce, da se njihovi osebni cilji ujemajo s cilji podjetja.

Za zaključek pa še misel Ghoshala, Bartletta in Morana (1999, str. 14), ki pravijo, da je *managerjeva poglobljena naloga v današnjem času v nasprotju z nekdanjim ustvarjanjem in skrbjo za krepitev avtoritete, ustvarjanje zaupanja, v nasprotju z izogibanjem neuspehu in ohranjanjem stanj pa iskanje uspeha in uvajanje sprememb. Sodobni manager prevzema odgovornost za ustvarjanje občutka pripadnosti zaposlenih organizaciji. Kot nasprotje ustvarjanju in ohranjanju formalnih organizacijskih struktur je njegova naloga definicija bistvenih procesov v organizaciji ali podjetju, ki omogočajo podjetništvo in ustvarjalnost, integracija virov in sposobnosti v smislu ustvarjanja optimalnih kombinacij virov in znanja – skratka omogočanje kontinuiranega ustvarjanja vrednosti*. Managerji v sodobnem poslovnem svetu prehajajo iz gradnje sistemov v razvoj ljudi⁹.

3.2.2 Lastnosti in sposobnosti uspešnega managerja

Manager mora za uspešno delo posedovati določene sposobnosti, ki temeljijo na ustreznih spretnostih¹⁰. V raziskavi ameriškega Centra za kreativno vodenje, ki je trajala več kot dvajset let, so proučevali obnašanje in lastnosti vrhunskih managerjev z vsega sveta. Izpostavili so tri glavne dejavnike, od katerih je odvisno, ali bo kdo postal vrhunski manager ali ne (Nosan, 1999, str. 11):

- ustrezna izobrazba – 10%,
- ljudje, s katerimi dela – 20%,
- delovne izkušnje – 70%.

Sposobnosti, ki so plod dolgotrajne uporabe in piljenja spretnosti posameznika so v veliki meri odvisne od delovnih izkušenj¹¹.

⁹ Trije S-ji (Strategy, Structure, Systems) prehajajo v tri P-je (Purpose, Processes, People) – prehod iz strategij, struktur in sistemov v cilje, procese in ljudi (Ghoshal, Bartlett, Moran, 1999, str. 14).

¹⁰ Pojem sposobnost oziroma kompetenca managerja, označuje zmožnost učinkovitega izvajanja vseh funkcij, povezanih z managementom v katerikoli, z njegovim delom povezani situaciji (Whetten, Cameron, Woods, 2000, str. 1). V tem kontekstu Boudreau (v Whetten, Cameron, Woods, 2000, str. 3) ločuje med sposobnostmi in spretnostmi in sicer:

- spretnosti so specifične zmožnosti, vezane na konkretno delo,
- sposobnosti posameznik doseže z praktičnim izvajanjem določenih spretnosti – pomenijo lastnost managerja, da naredi (ali reče) pravo stvar ob pravem času.

¹¹ Kljub dejstvu, da dandanes obstaja veliko literature s tega področja, ki omogoča učenje in pridobivanje potrebnih spretnosti, je potrebno zaradi različnih osebnostnih lastnosti posameznikov naučene spretnosti in sposobnosti uporabljati v ustreznem kontekstu - enako obnašanje v različnih okoliščinah daje različen rezultat (McKenna, 2004, str. 668).

Hkrati so raziskovalci opredelili kar 67 lastnosti oziroma sposobnosti, ki jih morajo imeti vrhunski managerji in potrdili tudi, da se opredeljene oziroma potrebne lastnosti v precejšnji meri razlikujejo glede na raven, na kateri svoje delo opravlja manager (glej poglavje 3.2):

1. Managerji na *osnovnem, najnižjem nivoju* morajo imeti potrebna tehnična znanja, predstavitvene sposobnosti, upravljati morajo znati s časom, znati morajo pisno komunicirati, sposobni morajo biti poslušati, poznati morajo posel, zagotavljati pretok informacij, imeti morajo organizacijske sposobnosti in biti organizacijsko prilagojeni, kar pomeni, da poznajo organizacijsko kulturo, formalne in neformalne kanale komuniciranja, znati morajo načrtovati in ocenjevati delo, voditi, načrtovati in meriti rezultate dela, na tem nivoju pa niso potrebne sposobnosti strateške narave.
2. Potrebne sposobnosti *srednjega managementa* so že bolj profilirane in jih lahko delimo na štiri skupine:
 - Osebnostne lastnosti, kamor štejemo delavnost in pridnost, intelektualno sposobnost, zrelost in umirjenost v stresnih razmerah, odprtost za spremembe (sposobnost hitrega učenja in hitro osebnostno prilagajanje spremembam), samostojnost, zanesljivost in osebna odgovornost, poznavanje samega sebe in odprtost za kritike in drugo (kreativnost, etičnost in spoštovanje vrednot, integriteta in zaupanje, vztrajnost, smisel za humor...)
 - Sposobnosti, ki se nanašajo na odnos do ljudi - razumevanje neformalnih skupin v podjetju (poznavanje njihovih vrednot in ustrezno motiviranje), konstruktiven odnos do sodelavcev in vseh ljudi, poznavanje delovnih in zasebnih težav sodelavcev in pripravljenost na pomoč, dober odnos z nadrejenimi, dostopnost, skrb za razvoj podrejenih.
 - Sposobnosti, ki se nanašajo na delovne procese - doseganje in preseganje ciljev, sposobnost premagovanja težav v taki smeri, da te pomenijo novo priložnost, sposobnost kadrovanja najprimernejših ljudi, sposobnost delegiranja in drugo (osredotočenost na stranke, pravočasno sprejemanje odločitev).
 - Sposobnosti strateške narave - na tem nivoju so pomembni predvsem dobri odnosi z nadrejenimi ter sposobnost managerja, da nadrejenim jasno predstavi svoje zamisli.
3. Na ravni *najvišjega managementa* lahko vrstni red skupin obrnemo, saj so na tem nivoju najpomembnejše strateške sposobnosti, med katerimi moramo izpostaviti kakovost odločanja, kjer poleg stvarnih podatkov, pridobljenih na podlagi analiz, igrajo pomembno vlogo tudi izkušnje in modrost, spodbujanje kreativnosti, obvladovanje paradoksov (vrhunski manager mora biti hkrati sočuten in zahteven), zmožnost realnega predvidevanja dogodkov in vizionarstvo.
 - Sposobnosti, ki se nanašajo na delovne procese - sposobnost vodenja na daljavo, poveljniška sposobnost, ki pride do izraza predvsem v krizi.
 - Sposobnosti, ki se nanašajo na odnos do ljudi - dobra presoja ljudi, managerski pogum (sprotno razčiščevanje problemov, tudi če bodo ukrepi slabo sprejeti).
 - Osebnostne lastnosti - sposobnost vodenja v negotovih razmerah.

Za najvišji management je izrednega pomena *čustvena inteligenca*, ki med drugim pomeni sposobnost vživljanja v čustva drugih. Ljudje z visokim količnikom čustvene inteligence se odlikujejo z izrazito sposobnostjo vživljanja v sočlovekova čustva, so obzirni in dojemljivi za

težave drugih, zato lahko natančneje napovejo reakcije in obnašanje drugih ljudi in laže sledijo vzgibom njihovih motivacij (Bowman Price, 2000, str. 68).

Schermerhorn (2002, str. 26) navaja šest splošnih vrst spretnosti oz. znanj, odločilnih za uspeh managerja:

- *Komunikacija* – zmožnost podajanja idej in ugotovitev tako v govorni kot v pisni obliki (sposobnost pisnega izražanja, ustnih predstavitev, prejemanja in dajanja ustreznih odzivov ter obvladovanje sodobnih komunikacijskih kanalov).
- *Skupinsko delo* – zmožnost učinkovitega delovanja kot vodja ali član delovne skupine (vodenje, pogajanja, reševanje konfliktov in sklepanje kompromisov).
- *Samoobvladovanje (self-management)* – zmožnost vrednotenja in obvladovanja samega sebe (vključuje poslovno etiko, fleksibilnost in toleranco, dopuščanje dvomov in različnih mnenj...).
- *Vodenje* – zmožnost vplivanja na druge ljudi tako, da bodo le-ti pripravljeni izvajati tudi kompleksne in včasih nerazumljive naloge.
- *Kritično razmišljanje* – zmožnost zbiranja in analiziranja informacij za kreativno reševanje problemov (sposobnost reševanja problemov, oblikovanja mnenj in odločitev, zbiranje informacij in njihovo podajanje ter kreativnost).
- *Profesionalnost* – zmožnost ohranjanja pozitivne drže, samozaupanja v vseh situacijah (vedenje, samoiniciativnost...).

Gomez-Mejia Balkin in Cardy (2005, str. 13) delijo spretnosti, potrebne za delo managerja, na štiri skupine:

- *Strateške spretnosti* – sposobnost “makro” pogleda na stvari, zaznavanje notranjega in zunanjega okolja, pravočasno in primerno odzivanje (preverjanje dogajanja v okolju, oblikovanje strategij, definiranje poslanstva, izvajanje strategij in zagotavljanje primernosti človeških virov).
- *Spretnosti za opravljanje nalog* – sposobnost določanja optimalnega načina izvajanja nalog z organizacijskega in vidika in vidika zaposlenih (določanje ciljev in postavljanje prioritet za njihovo izvajanje, pripravljanje planov in njihovo izvajanje, fleksibilno odzivanje, kreativnost, delovanje v okviru organizacijske strukture, razporejanje človeških virov, učinkovito razporejanje časa).
- *Spretnosti za delo z ljudmi* – sposobnost izvajanja potrebnih akcij skozi druge ljudi (delegiranje, motiviranje, vplivanje, reševanje konfliktov, pogajanja v smislu “zmagam-zmagaš”, predstavljanje, neverbalna komunikacija, poslušanje, medkulturno upravljanje, delo v heterogenih skupinah).
- *Spretnosti samozavedanja* – poznavanje samega sebe, svojih prednosti in slabosti (osebna prilagodljivost, razumevanje osebnih napak, samokontrola).

Hunsaker (2001, str. 4) opredeljuje potrebne sposobnosti oziroma spretnosti in sicer:

- *splošne* – sposobnost analitičnega mišljenja, sposobnost za delo z ljudmi, tehnične sposobnosti in politične sposobnosti (sposobnost utrjevanja lastne pozicije, zgraditve in uporabljanja moči in pravih povezav),
- *specifične* – kontrola okolja podjetja in njegovih virov, organiziranje in koordiniranje, obvladovanje informacij, prispevek k razvoju in rasti podjetja, motiviranje zaposlenih in reševanje konfliktov, strateško reševanje problemov,

za doseganje katerih so pomembne naslednje lastnosti (prav tam, str. 7-10):

- *samozavedanje, samopoznavanje in sposobnost samorazvoja,*
- *sposobnost medosebnega komuniciranja,*
- *priznavanje, sprejemanje in spoštovanje različnosti zaposlenih,*
- *razvijanje etičnega ravnanja na delovnem mestu,*
- *obvladovanje časa in stresa,*
- *sposobnosti planiranja in kontroliranja (zastavljanje ciljev, vrednotenje izvajanja, kreativno reševanje problemov),*
- *sposobnost organiziranja (identifikacija in organizacija delovnih mest, zaposlovanje, ustvarjanje organizacijske kulture),*
- *sposobnost vodenja (izgradnja baze moči, potrebne za vodenje, uvajanje sprememb, motiviranje sodelavcev, obvladovanje konfliktov).*

Ichak Adizes poudarja 9 lastnosti, ki jih mora imeti uspešen sodobni manager (Adizes, 1996, str. 211) :

- *sposoben je izpolnjevati štiri managerske vloge – deluje kot proizvajalec, administrator, podjetnik in integrator; glede na to, da vseh štirih ne more opravljati enakovredno, mora posebej dobro opravljati vsaj eno od njih in izpolnjevati vsaj osnovne zahteve ostalih treh;*
- *dobro mora poznati samega sebe, kar mu omogoča, da se zaveda svojih prednosti in svojih slabosti;*
- *neprestano je povezan s svojim družbenim okoljem - sprejema povratne informacije o sebi;*
- *ima uravnoteženo stališče o samem sebi in meni, da ga njegovo delo označuje,*
- *sprejema tako svoje slabosti kot svoje prednosti in ne pokuša biti nekaj, kar ni;*
- *lahko prepozna izjemne vrline drugih, tudi in celo v vlogah, ki jih sam ne izpolnjuje dobro,*
- *sprejema mnenja drugih na področjih, kjer je njihova sodba boljša od njegove,*
- *lahko rešuje spore, ki nujno nastanejo, če morajo skupaj delati ljudje z različnimi potrebami in stili,*
- *ustvarja okolje, v katerem se uči.*

Večina avtorjev se v svojih ugotovitvah o potrebnih lastnostih managerjev v veliki meri ujema. Den Hartogova s sodelavci (1999, str. 219-250) je leta 1999 objavila rezultate raziskave, ki so jo izvedli v okviru projekta GLOBE. Raziskovalci so postavili hipotezo, da so pglavltne lastnosti vodij povsod po svetu univerzalne, ne glede na različna poslovna okolja in kulture. V 62 različnih kulturah so zbirali mnenja o lastnostih, ki jih mora imeti uspešen manager – kot rezultat

so objavili po šest zaželenih in 6 nezaželenih lastnosti, ki so se, ne glede na okolje, v katerem je potekala raziskava, presenetljivo malo razlikovale. Na pozitivnem delu lestvice so se znašli vizionarstvo, predanost, sodelovanje, usmerjenost k ljudem, teamsko delo in samostojnost, na drugi strani pa usmerjenost k nalogam, neodločenost, egocentričnost, nesodelovanje in neprijaznost. Zaključki raziskav kažejo, da ključne sposobnosti sodobnega managerja v veliki meri obsegajo konceptualne sposobnosti, komunikacijske sposobnosti, sposobnosti obvladovanja medosebnih odnosov in sposobnost učinkovitosti (hitro odzivanje na impulze iz okolja), obvladovanje, oziroma že kar uvajanje sprememb. Manager mora biti sposoben obvladovati paradokse, globalno in vsestransko predvidevati prihodnost in razvoj dogodkov, imeti politično modrost ter obvladovati odnos do družbe in medijev, hkrati pa mora znati delovati v delovnih skupinah, časovno usklajevati delovne prioritete, delegirati naloge in obvladovati stres – vse naštetu so spretnosti in znanja, ki se zahtevajo v dinamičnih, horizontalno delujočih organizacijskih strukturah (Penger, 2001, str. 129).

Po pregledu mnenj različnih avtorjev lahko povzamemo pomembno razliko med klasičnim gledanjem na vloge, potrebne sposobnosti oziroma lastnosti managerjev in potrebami sodobnega managementa. V klasičnih razmerah je bil manager zadolžen zgolj za izvajanje štirih glavnih funkcij, nastopal je v funkciji planerja, organizatorja, kontrolorja in vodje. Tudi v sodobnem svetu so te štiri funkcije še vedno prisotne kot bistvene, vendar se izvajajo na drugačen način. Zaradi vedno bolj zapletenih proizvodnih postopkov je potrebno vedno več znanja, zaradi vedno večje konkurence je potrebna tudi večja kreativnost pri delu. Vse to spreminja sposobnosti, potrebne za delo managerja – v prvi plan prihajajo medosebne in s tem tudi komunikacijske spretnosti managerjev. Manager prihodnosti se razlikuje od managerja preteklosti med drugim tudi po tem, da je veliko bolj odvisen od svojih sodelavcev kakor managerji prejšnjih generacij (Görg, 1991, str. 197). Poglavitne razlike so predstavljene v spodnji tabeli.

Tabela 1: DuBrinov vidik starega in novega managerja

Stari manager	Sodobni manager
Vidi sebe kot nadrejenega	Vidi sebe kot pokrovitelja, vodjo tima ali internega svetovalca
Sledi hierarhiji kontrolnega razpona in upošteva verigo navodil in ukazov	Vzpostavlja delovna razmerja z vsakim članom organizacije, ki želi neko nalogo končati
Deluje v skladu z organizacijsko strukturo	Spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje
Večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije	Povabi ostale člane k odločanju in deli informacije z zaposlenimi
Stremi k obvladovanju ene glavne poslovne discipline kot sta trženje ali finance	Poskuša obvladovati čim širše področje managerskih disciplin
Zahteva dolge delovne ure in delovnike	Zahteva rezultate

Vir: DuBrin, 2000, str.13.

Verčič (2000, str. 16) pravi, da je manager v »stari« ekonomiji predvsem »mislic«, v »novi« ekonomiji pa predvsem »komunicira«. Zaradi premika od razmišljanja h komuniciranju se je spremenila tudi vloga poslovnega komuniciranja - v stari ekonomiji je poslovno komuniciranje

pomenilo zgolj proces prenašanja sporočil, v novi ekonomiji pa postane proces soustvarjanja pomenov v poslovnem okolju z določenim poslovnim namenom. Ustvarjeni pomêni oblikujejo kapital, ki ga Verčič imenuje komunikacijski kapital in je sestavina intelektualnega kapitala. Gre torej za vir, ki ga lahko uporabljamo za ustvarjanje nove vrednosti. Poslovno komuniciranje v novi ekonomiji je zaradi svoje pomembnosti postalo eden od proizvodnih dejavnikov, kar utemeljuje z dejstvom, da so podjetja za ta vir pripravljena plačati in od njega pričakujejo tudi določene dobičke.

3.3 KOMUNICIRANJE KOT ENA KLJUČNIH SESTAVIN IN NALOG SODOBNEGA MANAGERJA

Ljudje delujemo na podlagi svojega mnenja in védenja o določenih stvareh – če imamo določeno mnenje o tem, kako naj v določeni situaciji komuniciramo, bomo to na ta način tudi storili. V primeru, da je naše znanje napačno, lahko naše vedênje povzroči probleme (Hartley, Bruckmann, 2002, str. 12).

Pomembnost obvladovanja komunikacijskih spretnosti je v poslovnem svetu naraščala hkrati s pomembnostjo človeških virov – danes predstavljajo zaposleni dve tretjini virov podjetij in velika večina poslovnih problemov vsebuje človeški element (Poon Teng Fatt, 1996, str. 18). Komuniciranje managerjev lahko enormno vpliva na zaposlene, zato je obvladovanje komuniciranja v poslovnem svetu danes ne le zaželeno ampak nujno potrebno. Različne raziskave v Združenih državah Amerike so po drugi strani pokazale, da je obvladovanje komunikacijskih spretnosti nujno na kateremkoli (ne le vodilnem) delovnem mestu (Ober, 2003, str. 4):

- National Association of Colleges and Employers (NACE) je v letu 2000 izvedlo raziskavo, s katero so sestavili lestvico desetih lastnosti, ki so jih delodajalci zahtevali od zaposlenih. Na prvo mesto so postavili obvladovanje komunikacijskih spretnosti, sledili sta motivacija in sposobnost timskega dela.
- Raziskava časopisa »Young Executive«, ki je zajela 6.000 ljudi, je pokazala, da zaposlene pri šefih najbolj moti nesposobnost in neznanje komuniciranja.
- 1000 zaposlenih na različnih delovnih mestih (tako vodje kot izvajalci) je v neki anketi kot najpogostejši vzrok nesporazumov in nezadovoljstva na delovnem mestu navedlo slabo komunikacijo.

Tudi pomembnost znanja komuniciranja v managementu je bila že večkrat omenjena. Kar nekaj avtorjev je mnenja, da je komunikacija celo osnovna funkcija managementa, saj je opravljanje njegove funkcije vezano na prejemanje informacij z vrha, njihovo pravilno intepretacijo in s tem sprejemanje pravih odločitev ter njihovo posredovanje navzdol in s tem zagotavljanje izvajanja potrebnih akcij. Polovica MBA programov v Združenih državah Amerike tako kot del študijskega programa izvaja kot obvezni predmet »managersko komuniciranje« (Ober, 2003, str. 5). V Sloveniji je n.pr. v okviru magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani na smeri Poslovanje in organizacija ter Podjetništvo možno izbrati kot izbirni predmet tudi Poslovno

komuniciranje. Tudi na dodiplomskem študiju je kot izbirni predmet možno poslušati Poslovno komuniciranje za managerje v angleškem jeziku.

Vodenje je bilo v prejšnjem poglavju označeno kot ena od štirih dejavnosti, s katerimi se ukvarja manager. Dejstvo je, da je v vsaki od naštetih štirih osnovnih managerskih funkcij prisotno vodenje v smislu vodenja ljudi. To je vloga, ki pomeni nenehno interakcijo s sodelavci in je v bistvu eno samo komuniciranje - manager kot vodja ljudi vzpostavlja odnos s sodelavci, ki jim posreduje vizijo in strateške cilje podjetja ali organizacije, preko komuniciranja oblikuje delovne skupine za njihovo izvajanje, jih motivira in navdihuje. Naloge posreduje podrejenim, pomembni pa sta tudi funkciji delegiranja in motiviranja. Preko prve se odločanje in izvajanje v določeni meri prenese na podrejene, ki pa morajo biti ustrezno motivirani, kar pomeni, da so pripravljeni v doseganje zastavljenega cilja vložiti potreben napor. Stališča, mnjenje, vedenja in motiviranost zaposlenih so v marsičem odvisna od komunikacijske usposobljenosti managerjev, ki zanje predstavljajo prednostni vir informacij. Nikogar ne bo motiviral hladen, nezainteresiran in brezoseben manager, ki za komunikacijo s svojimi sodelavci uporablja izključno elektronsko pošto ali komunicira le preko navodil in ukazov. Zaposleni od svojih nadrejenih pričakujejo, da jim bodo predstavili vizijo, vrednote in strateške cilje podjetja, da bodo znali odgovoriti na številna vprašanja, prisluhnuti predlogom in dilemam ter seveda ustrezno ukrepati. Zato lahko rečemo, da je dialog, torej dvosmerno komuniciranje, nepogrešljiva sestavina uspešnega in učinkovitega vodenja in s tem spretnost, ki jo mora manager za uspešno delo nedvomno obvladati. Wilt (v Poon Teng Fatt, 1996, str. 17) v raziskavah in preko izkušenj ugotavlja, da so zaposleni najbolj motivirani in s tem maksimalno sposobni in voljni prispevati k doseganju zastavljenih ciljev podjetja ali organizacije, če na delovnem mestu zaznavajo ozračje zadostne in odprte komunikacije.

Zaposleni v veliki meri (so)ustvarjajo vrednost podjetja in so vir njegove uspešnosti. Če manager ne more prepričati lastnih zaposlenih, da delujejo v interesu podjetja oziroma da v tem podjetju sploh ostanejo, bo verjetno precej neuspešen tudi pri prepričevanju zunanjega okolja podjetja. Poleg tega je dejstvo, da veliko večino (do 60%) »zunanjega« mnjenja o določenem podjetju ustvarjajo vsi zaposleni, ki na ta način tržijo (v pozitivnem ali negativnem smislu) svoje podjetje ali institucijo, v kateri so zaposleni, tudi takrat, ko niso na svojem delovnem mestu (Gruban, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/pandora.html>). Podjetja v tujini že dolgo odkrivajo nove vire konkurenčnosti v svojih zaposlenih in njihovem znanju. V nasprotju s kapitalom je znanje individualizirano – omejeno je na določenega človeka, ki ga ob neustreznih pogojih na obstoječem delovnem mestu lahko »unovči« tudi drugje. Brane Gruban (1998, str. 35) zaposlene imenuje »premoženje, ki zvečer odide«, s čimer označuje dejstvo, da so zaposleni premoženje podjetja zaradi vsega znanja in sposobnosti nakopičenih v njih in edino premoženje, ki lahko podjetje kadarkoli zapusti.

Iz vsega navedenega lahko sklepamo, da je komunikacijska obremenitev managerja zelo velika. Za komuniciranje porabi večino svojega delovnega časa (Florjančič, Ferjan, 2000, str. 22) - po raziskavah H. Mintzberga kar do 80%, pri čemer 41% časa porabi za informiranje (sprejemanje, dajanje in pregledovanje informacij), 13% za oblikovanje strategij, 8% za pogajanja ter 18% za

dajanje zahtev. Preostalih 20% časa porabi za komuniciranje v zvezi z organiziranjem, izobraževanjem... (Mintzberg v Florjančič, Ferjan, 2000, str. 22). Pri komuniciranju managerji uporabljajo različne pristope - Hartley in Bruckmann (2002, str. 13) oblikujeta prispodobе za tri tipe managerjev glede na stil komuniciranja, ki ga le-ti uporabljajo:

- *Puščica* – jemljejo komunikacijo kot enosmeren proces, kot streljanje puščice – če je namen dober, boš zadel tarčo, če je sporočilo jasno, pomeni to že komunikacijo; dobra stran tega je, da imajo dovolj časa, da svoje ideje razložijo do podrobnosti, slaba pa, da ni možnosti za razpravo, kar lahko povzroči, da so prejeta sporočila dvoumna in niso sprejeta in izvršena, kot je bilo zamišljeno.
- *Kroženje, obtok* – koncentrirajo se na dvosmerno komunikacijo in se zavedajo pomembnosti povratnih informacij. Poudarjajo pomembnost dobrega poslušanja in zaupanja v medsebojne odnose. Slabost – preveč poudarjajo soglasje in včasih ne zaznajo pravih razlik v pogledih sodelavcev, le domnevajo lahko, da so nesoglasja posledica slabega komuniciranja, ne pa različnih pogledov oz. mnenj.
- *Ples* – ta metafora se uporablja zaradi podobnosti komuniciranja s plesom in sicer - uporablja se za več namenov (informiranje, razlaga, prepričevanje...), potrebna je koordinacija, usklajevanje, medsebojno prilagajanje (prepoznati moramo situacijo, da se lahko nanjo ustrezno odzovemo), obstajajo določena pravila (od slovničnih, do kulturnih, družbenih pravil in pričakovanj), ki se v času spreminjajo – to je oblika, ki naj bi jo pri svojem delovanju uporabljal sodobni manager.

Brajša (1996, str. 129) poudarja pomembnost reflektirajočega komuniciranja. Opredeli ga kot specifično obliko komuniciranja, ki ga označuje govorjenje in poslušanje, poslušanje sobesednika, razmišljanje o slišnem in sporočanje o lastnem razmišljanju. Nasprotna mnenja se pri tem upoštevajo in ne izključujejo. Ohranja enakopravnost sobesednika in išče pozitivno v njem. Za uspešnost opravljanja svojih funkcij mora manager s svojimi sodelavci in zunanjimi strankami vzpostavljati partnerski odnos – za funkcioniranje tega odnosa pa sta pomembna konverzacija in dialog. Konverzacija predstavlja cikel, sestavljen iz govorjenja in poslušanja, ki se kot pri plesu izmenjujeta in prilagajata drug drugemu.

Manager se mora nenehno zavedati svoje vloge – v vsaki situaciji mora delovati skupaj s svojimi sodelavci (nadrejenimi ali podrejenimi) – ni torej toliko neposreden izvajalec kot tisti, ki usposablja druge in s tem omogoča, da bodo naloge opravljene. Pri tem pa mora pri komuniciranju s sodelavci upoštevati tudi določene norme oziroma etiko. Etika sama je praktična filozofija, ki raziskuje, kako naj se ljudje obnašamo med seboj, da bomo čim bolj srečno živeli. Poslovno komuniciranje domala vselej zadeva ob interese posameznikov, interesnih skupin in javnosti nasploh. Pogoji za dolgoročno doseganje zastavljenih ciljev je torej upoštevanje vrednot ljudi, kar zahteva ravnanje v skladu z njimi ali izbiranje med njimi (Možina et al., 2004, str. 408). V tem kontekstu komunikacijska etika zagotavlja prostor in osnovo za vrednotenje idej s stališča etike tako za notranje kot tudi za zunanje informacijske tokove. Managerji bi morali v okviru organizacije oziroma podjetja pri komuniciranju tako upoštevati dve osnovni zahtevi - korporacijska strategija bi morala odražati razumevanje vrednot vseh udeležencev v organizaciji, hkrati pa vsebovati in odražati tudi etično naravo strateških odločitev. V procesu skupinskega

komuniciranja bi morali tako vsi, še posebej pa managerji, upoštevati tudi naslednja pravila (Beckett, 2003, str. 41-52):

- vsakdo, ki je zmožen komunicirati, lahko sodeluje v diskusiji,
- vsakdo lahko podvomi v vsako izrečeno trditev,
- vsakdo lahko v diskusijo vnese novo trditev,
- vsakdo lahko izrazi svoj odnos, želje in potrebe,
- noben govornik ne sme biti oviran pri diskutiranju ali izražanju dvomov.

Ugotovitve nekaterih strokovnjakov kažejo, da je kljub velikemu razvoju na področju internega komuniciranja še vedno kar 15% delovnega časa izgubljenega na račun slabe komunikacije med managerjem in zaposlenimi (Thill, Bovee, 2002, str. 3), kar pomeni, da je na tem področju še vedno ogromno rezerve. Družbi MCA in MORI iz Londona na osnovi analize 990 angleških podjetij trdita, da le 15% zaposlenih zaupa vodstvom, samo 16% jih verjame v vizijo svojih organizacij in le borih 31% jih je pripravljenih prispevati maksimum k uresničenju poslovnih ciljev svojega podjetja. Gruban (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/index.print.html>) trdi, da je to v veliki meri pogojeno s slabo komunikacijo med njimi in vodstvom. Za spremembo teh števil je potrebno navadno spremeniti sistem internega komuniciranja, predvsem pa miselnost in znanje managerjev.

3.3.1 Komunikacijske spretnosti, ki jih za uspešno in učinkovito komuniciranje potrebujejo managerji

Manager mora za izpolnjevanje štirih osnovnih funkcij, ki so bile že opredeljene v prejšnjih poglavjih, uporabljati in obvladati tudi in predvsem komuniciranje (Andrews in Andrews, 2004, str. 2):

- *planiranje* zahteva pogajalske sposobnosti in sklepanje kompromisov med različnimi, med seboj konkurenčnimi vizijami; vse možnosti je potrebno predstaviti, predebatirati in pretehtati, da je sprejeti plan optimalen;
- v procesu *organiziranja* je potrebno razporediti razpoložljive vire tako, da je možno doseganje zastavljenih ciljev – na podlagi tega se kreira organizacijska shema podjetja, ki vizualno in v pisni obliki predstavlja mesto in naloge vsakega posameznika;
- *vodenje in motiviranje* se prav tako izvajata pretežno s komuniciranjem – od najvišjega vodstva do zadnjega izvajalca se prenaša vizija delovanja podjetja – bolj kot je prepričljiva predstavitev, večja bo motivacija in zavzetost za doseganje zastavljenih ciljev;
- *kontroliranje* – v tej fazi podjetje ugotavlja, kako so bili realizirani zastavljeni cilji – merjenje dosežkov se izvaja kvantitativno, izraža pa pisno ali ustno vsem deležnikom podjetja.

Gomez-Mejia Balkin in Cardy (2005, str. 619) opredeljujejo štiri skupine spretnosti, ki jih managerji potrebujejo za obvladovanje komuniciranja:

- *sposobnost aktivnega, jasnega in objektivnega komuniciranja* (t.i. asertivno komuniciranje¹²) omogoča managerju učinkovito komuniciranje ob upoštevanju potreb in pravic drugih;
- *sposobnost predstavljanja* pomaga pri informiranju ali prepričevanju sodelavcev ali zunanjih strank;
- *sposobnost ustreznega neverbalnega komuniciranja* omogočajo zaznavanje čustvenega stanja ljudi, s katerimi manager sodeluje, kar je večkrat zelo pomembno;
- *sposobnost poslušanja* predstavlja osnovo za učinkovito komuniciranje in vzpostavljanje pozitivnih odnosov s sogovorniki znotraj in zunaj organizacije.

Znotraj organizacije mora manager za učinkovito komuniciranje s sodelavci predvsem vzpostaviti ustrezne odnose z njimi, zagotavljati nenehen dostop do vseh pomembnih informacij in svoj odziv na vprašanja, mnenja ... sodelavcev, podpirati in pospeševati vključevanje vseh zaposlenih v proces planiranja in razvoja ter prepoznavati in ustrezno nagraditi najboljše izvajalce (<http://www.opm.gov/perform/articles/2001/spr01-3.htm>). Tudi navzven se situacija spreminja - podjetniki in managerji so bili nekdanj bolj ali manj anonimne figure, katerih imena in dejanja niso bila javno poznana. Danes se je uveljavil trend poročanja o dogajanjih v gospodarstvu - zaznavanje podjetij (predvsem tistih največjih) postaja vse bolj personalizirano, managerji pa posledično vse bolj javne figure (public figures), zato morajo biti sposobni učinkovito nastopati v javnosti in s tem predstavljati svoje podjetje. To pomeni, da znajo tako izražati cilje in želje, mobilizirati javno mnenje pa tudi braniti dobro ime podjetja v situacijah, ki to zahtevajo (Görg, 1991, str. 26).

Cartwright (2002, str. 37) poleg obvladovanja osnovnih načel komunikacije poudarja pomen komunikacijskih spretnosti na globalnem in ne le na lokalnem nivoju, ki jih potrebujejo managerji ali vodje. Za globalno delovanje opredeljuje tri kategorije teh spretnosti:

- *tehnične* – razvoj informacijske tehnologije zahteva vedno večje poznavanje osnovne tehnologije za prenos informacij (relevantni računalniški programi, elektronska pošta...). manager mora ne le znati uporabljati ta sredstva prenosa informacij, ampak jih mora uporabljati optimalno in v prave namene;
- *jezikovne* – zaradi globalizacije se meje poslovnih odnosov širijo preko nacionalnih meja, zato je znanje tujih jezikov ne le zaželeno ampak nujno potrebno. Tudi če znanje tujega jezika ni perfektno, bo že nekaj besed v jeziku gostitelja prebilo led in prispevalo k boljšemu vzdušju, ki pomeni obetavnejši začetek razgovora, če gre n.pr za poslovni sestanek s tujimi partnerji;
- *kulturne* – za različne kulture so značilne tudi razlike v načinu in pomenu komuniciranja pri mednarodnem poslovanju je potrebno te razlike poznati in jih upoštevati;

¹² Možina s sodelavci (v Možina et al., 2004, str 423-425) opredeljuje asertivnost kot način ravnanja z ljudmi, ki uresničujejo zastavljene cilje na odprt in pošten način, pri čemer so pošteni in pozitivno naravnani tako do sebe kot do drugih ljudi. Navajajo tri korake asertivnosti: aktivno poslušanje, razlago svojih misli in občutkov in izražanje svojih želja in potreb, s katerimi povečujemo prepričljivost komunikacijskega vedenja.

Ložar (2002, str. 47) pravi, da mora manager kot komunikator s sogovorniki v dialogu izmenjevati misli, ki jih podaja razumljivo in učinkovito, pri čemer ustvarja vzdušje enakovrednosti in z aktivnim poslušanjem razume sogovornika.

Mnogo primerov v literaturi kaže, da učenje tehničnih procesov in procedur ne pomaga veliko, če jih manager ne zna pravilno uporabljati in prenašati na druge. Kevin Jettson (v Ober, 2003, str. 5) je nekoč zapisal: »Lahko imaš največ tehničnega znanja na svetu – brez obvladovanja komunikacijskih spretnosti tega ne bo vedel in razumel nihče drug. Komunikacijske spretnosti so spretnosti, ki jih nikoli ne moremo izboljšati preveč, zato ni učenja nikoli dovolj.

Avtorji opredeljujejo pojem komunikacijske spretnosti tudi kot eno od sestavin t.i. *komunikacijske sposobnosti*¹³, ki poleg komunikacijskih spretnosti vključuje še proces razumevanja, medosebno zaznavanje in etično odgovornost. *Komunikacijske spretnosti so v tem kontekstu opredeljene kot zmožnost izbire ustrezne vsebine in načina podajanja sporočila in primerne interpretacije tega sporočila v dani situaciji* (Barbee, 2001, str. 67). Avtorji si prizadevajo opredeliti posamezne sestavine, ki to komunikacijsko spretnost sestavljajo. Opredelitve so kot celota dokaj različne, zato sem sama, glede na proučeno literaturo s tega področja, izbrala in opisala nekaj glavnih spretnosti s področja komuniciranja, ki jih mora (bi jih moral) sodobni manager obvladati za uspešno in učinkovito komuniciranje v okviru svojega delovnega mesta. Pri tem sem, izhajajoč tudi iz prakse, upoštevala osnovne spretnosti poslovnega komuniciranja v okviru enega kulturnega okolja. Mislim, da je prvih pet opisanih spretnosti osnovnih, ostale tri pa so bolj kompleksne in zajemajo znanje oziroma obvladovanje osnovnih komunikacijskih spretnosti, ki pa ga je za uspešno izvajanje zadnjih treh skupin potrebno še nadgraditi (primer – obvladovanje besednega in nebesednega komuniciranja je potreben, a ne zadosten pogoj za izvedbo uspešnih pogajanj).

3.3.1.1 Pisno komuniciranje

Pisno komuniciranje ostaja še naprej pomembna sestavina celotnega komuniciranja. Z razvojem informacijske tehnologije se v veliki meri spreminjajo kanali, po katerih potujejo pisna sporočila. Nenehno se povečuje pomembnost elektronskih medijev. Za izmenjavo informacij, dajanje navodil in napotkov ter prepričevanje oziroma vplivanje na druge se še vedno v veliki meri uporabljajo pisna sporočila. Prednosti, ki jih manager lahko izkoristi, če jih zna uporabljati:

- odziv prejemnika ni takojšen, zato lahko pošiljatelj svoja mnenja, ideje... izraža bolj neobremenjeno, ker nanje ne dobi takojšnjega odziva in se na odziv lahko v miru pripravi,
- za oblikovanje pisnega sporočila si lahko vzame določen čas, zato je navadno bolj jasno, razumljivo in sploh bolj kvalitetno,
- obstajajo dokazi o poslanem pisnem sporočilu, zato se prejemnik ne more izgovarjati, da sporočila ni prejel oziroma da njegove vsebine ne pozna,
- manager lahko pretekla poslana ali prejeta pisana sporočila uporablja tudi pri svojem prihodnjem delu, saj se pisana beseda ohranja poljubno dolgo,

¹³ Originalen izraz »communication competence« sta uvedla in opredelila Littlejohn in Jarbusch (Barbee, 2001, str. 66).

- pisno sporočilo lahko naenkrat pošlje večjemu številu ljudi in si s tem prihrani čas in stroške komuniciranja.

Znanja, ki jih mora manager obvladati, da je njegovo pisno komuniciranje uspešno in učinkovito, se nanašajo na (Baguley, 1994, str. 123):

- naravo dokumenta, ki ga piše – obvladovanje jezika, v katerem piše (slovnična pravila, besedni zaklad...), analitična znanja, ki mu omogočajo raziskavo teme, o kateri piše, obvladovanje uporabe časa, ki mu omogoča, da si zna pravilno razporediti čas za pripravo sporočila...,
- vsebino sporočila – obvladovanje vsebine, o kateri piše (kje in kako najti vire za določeno temo, obvladovanje tehnologije, strokovne terminologije, če jo pri pisanju potrebuje...),
- ciljno publiko – poznavanje prejemnika ali skupine prejemnikov, njihovih značilnosti, potreb, znanja (vsebinskega in jezikovnega znanja, kulturnih in osebnostnih značilnosti...).

Z učenjem in pridobivanjem izkušenj mora manager razviti svoj osebni pisni stil, ki temelji na pravilni uporabi ustreznega jezika (slovnična in vsebinska pravilnost) in mu omogoča pravilno, jasno in razumljivo pisno izražanje ne glede na to, komu in kaj piše.

Pisno komuniciranje pa ne pomeni le pisanja ampak tudi *sposobnost branja* sporočil. Z naraščanjem obsega gradiv, ki jih mora manager vsakodnevno preučiti in si zapomniti vsaj bistvene stvari, narašča tudi potreba po obvladovanju t.i. hitrega branja. Pri hitrem branju naj bi upoštevali nekaj osnovnih napotkov. Najprej preberemo povzetek ali pregledamo kazalo - če najdemo določeno stvar, ki jo iščemo ali potrebujemo, se osredotočimo nanjo. V nasprotnem primeru poskušamo tekst najprej preleteti – iščemo besede ali stavke, ki nakazujejo na določeno vsebino (z vajo se lahko bralec tako izuri, da namesto vrstic vidi kar vso stran) in šele ko dojamemo vsaj okvirno bistvo napisanega, se lotimo t.i. selektivnega branja, pri čemer je priporočljivo podčrtati besede, stavke, ki izražajo pomembne misli, da si vsebino lažje zapomnimo.

Raziskave v ZDA kažejo, da kar 30% vseh novozaposlenih strokovnjakov in managerjev ne poseduje ustreznih pisnih in bralnih sposobnosti - tako pri pisanju kot pri branju (Jones v Barbee, 2001, str. 79).

3.3.1.2 Ustno komuniciranje v smislu oddajanja sporočil

Ustno podajanje sporočil zahteva poslušanje na drugi strani, zato mora govorec poslušalca pripraviti do tega, da ga posluša. Čas managerjev je vedno omejen, zato je zanje še posebej pomembno, da svoje govorno komuniciranje zastavijo tako, da jih poslušalci poslušajo. S tem se izognejo večkratnemu razlaganju in izgubi časa. Pri podajanju govornih vsebin je tako pametno upoštevati nekatera pravila (Woolf, 2004, str. 12):

- govorjenje naj ne traja predolgo brez premora – med govorjenjem delajmo premore, ki poudarjajo povedano in hkrati omogočajo odziv poslušalcev;
- govornik naj se osredotoči le na bistvo – predloži naj namen, splošen cilj, način doseganja tega cilja, ki ga mora tudi razložiti ali upravičiti in, če je potrebno, prositi za odziv;

- govornik naj ves čas ohranja čimbolj nevtralen ton govora – z drugimi naj govori tako kot bi želel, da drugi govorijo z njim – spoštljivo, brez predsodkov in dovolj glasno, da ga bodo poslušalci razumeli;
- zaželena je uporaba čim bolj pravilnega knjižnega jezika brez dodatkov dialekta.

Potrebno je upoštevati, da obstajajo sporočila, ki spodbujajo poslušanje in druga, ki ga zavirajo (Brajša, 1994, str. 118):

- prva so opisna (opisujejo in ne ocenjujejo), usmerjena na problem, spontana, empatična (spoštujejo čustveno stanje sogovornika), enakopravna (vzpostavljajo partnerski odnos) in odprta za drugačna mnenja,
- druga so ocenjevalna, kontrolirajoča, strateška (vezana na splošno strategijo in ne na konkretno sporočilo), nevtralna, superiorna in zaprta.

Pomemben del ustne komunikacije (sploh za delo managerjev) je tudi *zastavljanje vprašanj*. Vprašanja morajo biti prava, prav tako pa morajo biti primerno zastavljena. Vinten (1994, str. 46) ponuja nekaj rešitev, s katerimi se lahko izognemo nerazumevanju vprašanj in s tem napačnim odgovorom:

- zaposleni morajo biti od začetka vključeni v naloge in vsebino poslovanja,
- vprašanja, ki jih manager zastavlja, ne smejo biti predolga (sestavljena iz več stavkov), ne smejo že vnaprej predvidevati ali predlagati odgovora nanje,
- vprašanje ne sme vsebovati besed, ki jih zaposleni navadno ne uporabljajo, ali dvoumnih besed, ki si jih vsakdo lahko razlaga po svoje,
- izogibati se je potrebno uporabi splošnih definicij, ki so lahko preširoke ali dvoumne, zato je tudi odgovor na vprašanje nemogoč.

Čeprav stari latinski rek pravi: "pesnik se rodi, govornik naredi", daje šolanje¹⁴, vsaj pri nas, še vedno večji poudarek pisni kot ustni komunikaciji. Posledica nezadostne uporabe govorne komunikacije je, da se tudi nekatere naravne sposobnosti ne razvijajo ali celo oslabijo. Vse to se pri mnogih managerjih kaže v pomanjkanju oziroma izogibanju ustni komunikaciji.

3.3.1.3 Aktivno poslušanje

Včasih pravimo, da nekoga poslušamo, pa ga v resnici ne slišimo, kar pomeni, da fizično sicer zaznamo določeno komunikacijo, ne razumemo pa njenega pomena. Baguley (1994, str. 34) ločuje in opredeljuje izraza:

- »to hear« (slišati) - označuje zmožnost zaznavanja zvoka in predstavlja nujen fizičen odziv na zvok in zgolj pasivno obnašanje,
- »to listen« (poslušati) - predstavlja namerno in pozorno uporabo čutila za sluh in s tem aktivno delovanje, ki zahteva tako čas kot vloženo energijo.

Delovanje pod drugo točko lahko označimo tudi kot aktivno ali dejavno poslušanje, ki pomeni prejetje, sprejetje in razumevanje idej, informacij in čustev, zaznanih preko slušnih pa tudi vidnih medijev. Aktivni poslušalec »sliši« izgovorjene besede, jih poveže z neverbalnimi

¹⁴ Pri tem izhajam predvsem iz lastnih izkušenj na tem področju – verjamem, da so sedanje generacije učencev, dijakov in študentov deležne več prakse tudi na tem področju.

znaki oddajnika sporočila (govorica telesa, parajezik), ki poudarijo pomen izgovorjenih besed in dojame oziroma razume resnični pomen prejetega sporočila. Pri aktivnem poslušanju uporablja »refleksne stavke«, s katerimi sogovorniku pove, da ga razume in kaj vse je pri njem zaznal. Osnovna zapoved aktivnega poslušanja je prepoved svetovanja in izrekanje kritike med poslušanjem sporočila (Zidar Gale, Gale, 2002, str. 222).

V različnih situacijah uporabljamo različne vrste poslušanja (Thill, Bovee, 2002, str. 34):

- vsebinsko poslušanje – cilj je razumeti in ohraniti vsebino in pomen prejetega sporočila, navadno poteka le v eni smeri, ne gre za dialog;
- kritično poslušanje – cilj je razumeti in ovrednotiti pomen prejetega sporočila na več nivojih (glede na podane argumente, vrednost zaključkov, namene govorca..), vključuje dialog, ker skuša poslušalec razkriti ne le vsebino in pomen samega sporočila, temveč tudi mnenje in verodostojnost govorca;
- aktivno poslušanje – poslušalca odlikuje sposobnost empatije, poskuša se vživeti v govorceve misli, čustva, potrebe tako, da lahko spoštuje njegovo mnenje ne glede na to, ali se z njim strinja ali ne.

Avtorji, ki proučujejo komuniciranje za potrebe managementa se vsi po vrsti strinjajo kako pomembno je poslušanje. Eden od nasvetov Petra Druckerja, kako postati in ostati uspešen manager, se glasi: »najprej poslušaj in šele nato govori«! (Drucker, 2004, str. 64). Joelle Jay (2005, str. 87) pravi, da najuspešnejši vodje točno vedo, kdaj je potrebno prenehati govoriti in začeti poslušati. Komuniciranje ni le oddajanje sporočil, ampak predvsem njihovo (s)prejemanje. Čeprav vemo, da poslušanje ni prirojena veščina – poslušati tako, da slišimo kaj poslušamo, se je potrebno naučiti, pa se zdi, da je poslušanje kot pomemben del komunikacije na splošno precej zanemarjeno. Johnson (v Barbee, 2001, str. 83) pravi, da se učenju poslušanja namenja najmanj časa, čeprav je v časovnem smislu pri komuniciranju najbolj uporabljeno. Na splošno naj bi veljalo, da sta čas učenja in čas uporabe posamezne komunikacijske spretnosti v obratnem sorazmerju (Stewart v Barbee, 2001, str. 85), kar kažejo tudi podatki v spodnji tabeli. Skladno s tem je tudi obvladovanje poslušanja - kako slabi poslušalci smo, pove dejstvo, da je ocenjena stopnja učinkovitosti poslušanja le kakih 25%, zapomnimo si le polovico tistega, kar slišimo v desetminutnem pogovoru in še polovico tega pozabimo v naslednjih osemindesetih urah. (Thill, Bovee, 2002, str. 34).

Tabela 2: Razmerje med uporabo in učenjem nekaterih komunikacijskih spretnosti

Spretnost	Delež uporabe v praksi v %	Obseg formalnega učenja
Pisanje	9	8-12 let (ali več)
Branje	16	6-8 let (ali več)
Govorjenje	35	1-2 leti (ali več)
Poslušanje	40	0-0,5 let (ali več)

Vir: Barbee, 2001, str. 85.

Drucker pravi tudi: »Pomembno je slišati tudi tisto, kar ni bilo povedano« (Drucker, prav tam). Poslušalec z aktivnim poslušanjem prejema podatke ne le o sporočilu samem, ampak tudi o sporočevalcu, njegovih namenih, željah, potrebah. Manager mora znati poslušati in slišati ne le, kaj je bilo izrečeno, ampak tudi, kako in zakaj je bilo nekaj izrečeno. Da bi to dosegli, morajo managerji obvladati empatijo¹⁵, ki pomeni, da se znajo vživeti v čustva drugih ljudi - empatija, ki vključuje poslušanje in sprejemanje stališč drugih ljudi, vodjem omogoča, da se naravnajo na čustvene povezave med ljudmi in s tem dosežejo medsebojno uglašenost (Goleman et al., 2002, str. 49).

Managerji, ki aktivno poslušajo lahko pridobijo, razumejo in ovrednotijo informacije, ki jim pomagajo pri njihovem delu – take informacije omogočajo sprejemanje pravih odločitev in učinkovito vodenje sodelavcev. S pomočjo aktivnega poslušanja manager torej prejema informacije, ki jih bo kasneje lahko koristno uporabil. Taka sposobnost lahko v določenih situacijah (n.pr. pri pogajanjih) prinese odločilno prednost. Prav tako je aktivno poslušanje pomembno v situaciji, ko se manager znajde v vlogi svetovalca ali spraševalca v intervjujih in podobno.

Aktivno poslušanje lahko ovirajo določeni dejavniki, med njimi (Baguley, 1994, str. 37):

- *dejavniki okolja* – hrup, prevelika oddaljenost, motnje (n.pr. zvonjenje telefona...),
- *napačna predstavitev sporočila* – prezapleten ali preenostaven jezik, ki ga uporablja govornik, uporaba žargona ali dialekta, preobilica informacij, ki zmedejo poslušalca, neujemanje verbalnega in neverbalnega sporočanja...,
- *problemi z odnosi in zaznavanjem* – stereotipi, pomanjkanje zaupanja med sogovornikoma, pretvarjanje poslušalca, da posluša, čustvena komponenta, ki je vedno prisotna...,
- *filtriranje sporočil* – poslušalec zaradi pristranskosti omeji vsebino ali spremeni pomen posredovanega sporočila,
- *poslušanje, usmerjeno na dejstva* – poslušalec posluša le dejstva, zanemari pa osebo, ki jih podaja,
- *vadenje* – poslušalec pripravlja odziv na prejeto sporočilo in preneha poslušati.

Učinkovito poslušanje lahko v splošnem opredelimo kot skupek različnih akcij. Pomembna je zavzetost poslušalca, njegovo spoštovanje sogovornika (kaže ga tudi s tem, da sogovornika med razgovorom načeloma ne prekinja, čeprav se s povedanim ne strinja), vzpostavljanje očesnega kontakta in ustrezna telesna drža, predhodna odstranitev dejavnikov, ki lahko ovirajo poslušanje, zastavljanje vprašanj, ki pomagajo razjasniti pomen sporočila (primerna so zlasti odprta vprašanja, na katera ne moremo odgovoriti le z »da« ali »ne«) in seveda ustrezen odziv na sporočilo (ponavljanje slišane, parafraziranje sporočil za razjasnitev pomena). Manager mora znati poslušati svoje sodelavce na vseh nivojih, v situacijah, za katere oceni, da so pomembne ne

¹⁵ S sposobnostjo aktivnega poslušanja je neločljivo povezana empatija, ki pomeni umetnost vživljanja v drugega človeka. Gre za eno od človekovih osnovnih značilnosti, ki omogočajo socialno vedenje. Izraža se med drugim tudi v poslušalčevem vedenju, pri katerem zavestno ali nezavedno motorično imitira fizične ekspresije opazovane osebe. Poslušalec mora biti v pogovoru prisoten telesno, psihično in čustveno. Poslušati mora brez predsodkov do konca sporočila ne glede na to, ali se s povedanim strinja ali ne.

le za samo delo, ampak tudi za vzdušje v delovni skupini in organizaciji kot celoti. Pogoj za njegovo uspešnost ni izvajanje monologov, ampak neprestano aktivno spodbujanje in izvajanje dialoga s sodelavci, kjer mora ustvarjati ozračje človeške enakovrednosti in se na mnenja, pripombe, predloge pa tudi težave sodelavcev odzivati nepristransko in brez predsodkov. Ložar (2002, str. 49) v svoji raziskavi ugotavlja, da manager kot komunikator v slovenski praksi ne deluje optimalno in kot prvega v nizu problemov na tem področju navaja pomanjkanje dialoga oziroma odsotnost aktivnega poslušanja s strani managerjev – navaja tako imenovani sindrom »vadenja«, ko managerji že med poslušanjem z mislimi prehitevajo sogovornika in pripravljajo odgovor na nekaj, česar sploh še niso slišali do konca.

3.3.1.4 Spособnost neverbalnega komuniciranja

O neverbalnem komuniciranju je bilo nekaj že napisanega. Kar se tiče komuniciranja managerjev, je zanje tudi neverbalno komuniciranje zelo pomembno tako z vidika oddajanja kot z vidika prejemanja sporočil (Baguley, 1994, str. 163):

- z vidika oddajanja sporočil lahko manager s primerno neverbalno podporo vzbuja spoštovanje (ustrezen videz, drža...), poudari in poveča prepričljivost (očesni kontakt, kretnje...),
- z vidika sprejemanja sporočil pa je zanj pomembno, da zna razumeti in povezati verbalni in neverbalni del sporočila – tako znanje lahko bistveno vpliva na poslovne odločitve in posledično na poslovno uspešnost).

Nebesedni del lahko pozitivno ali negativno vpliva na celotno komuniciranje – manager se mora zato zavedati svojih glavnih značilnosti v nebesednem komuniciranju. Vir tega védenja je lahko sam ali ljudje, ki ga obkrožajo – na podlagi ugotovitev o svojem preteklem obnašanju pa se mora učiti in iskati prave kombinacije besednega in nebesednega komuniciranja, ki mu bodo prinašale sinergijo in zato koristile pri njegovem delu (Možina et al., 2004, str. 64).

3.3.1.5 Poznavanje in uporaba ustreznih komunikacijskih kanalov

Izbira pravega komunikacijskega kanala v posamezni situaciji nikakor ni nepomembna. Izbrani komunikacijski kanal je potrebno prilagoditi glede na naslednje dejavnike (Andrews, Andrews, 2004, str. 36):

- *želeni rezultat* (n.pr. takojšen odziv in akcija ali doseganje poglobljenega razumevanja...),
- *potrebe in pričakovanja prejemnika* (poznavanje teme sporočila, preference glede ustnega ali pisnega sporočanja, število prejemnikov...),
- *vsebino sporočila*,
- *stopnjo obvladovanja komunikacijskih veščin pošiljatelja* (je pošiljatelj boljši pisec ali govornik – izbere naj način, ki mu je bližji in ga bolj obvlada).

Posamezni komunikacijski kanali se med seboj razlikujejo glede na potencialno kapaciteto prenesenih informacij. Na spodnji sliki kapaciteta posameznega komunikacijskega kanala pada od leve proti desni. Največjo potencialno kapaciteto imajo neposredna srečanja, ki omogočajo uporabo tako govornih, pisnih kot tudi vizualnih pripomočkov, omogočajo takojšnje povratne

informacije in sprotno prilagajanje (personalizacijo) sporočila naslovniku. Nasprotje predstavljajo neosebni kanali komuniciranja, ki so primerni za rutinska masovna sporočila, ki ne zahtevajo (takojšnjega) odziva naslovnika. Od pravilne izbire komunikacijskega kanala je marsikdaj odvisna učinkovitost komuniciranja. V primeru, da za preprosto sporočilo izberemo prezmogljiv medij bo prišlo do neučinkovite izrabe časa, virov... in obratno – če gre za kompleksno situacijo, bo izbira medija, ki spada v skupino s šibko kapaciteto, poenostavila sporočilo in ga naredila nejasnega, komuniciranje bo neučinkovito.

Slika 8: Komunikacijski kanali glede na obseg informacij

Najzmogljivejši kanali ←		→ Najšibkejši kanali	
Fizična prisotnost	Interaktivni kanali	Osebni statični kanali	Neosebni statični kanali
(srečanje iz oči v oči)	(telefon, elektronska pošta)	(pisma, poročila za znanega naslovnika)	(splošna poročila, glasila, okrožnice)
Primerni za nerutinska, nejasna, težka sporočila			Primerni za preprosta, rutinska, jasna sporočila

Vir: Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005, str. 627.

3.3.1.6 Predstavitve

Za obvladovanje predstavitvenih sposobnosti je pomembno obvladovanje predvsem govornega in neverbalnega komuniciranja, v nekaterih primerih odvisno od vsebine in načina izvajanja predstavitve pa tudi uporaba komunikacijskih medijev (računalnik, avdio-vizuelni pripomočki).

Poleg že navedenih vsebinskih faz procesa priprave predstavitve (stran 31 magistrskega dela) je za izvajalca zelo pomembno, da že v začetku predstavitve vzpostavi primeren stik s svojimi poslušalci in si pridobi njihovo zaupanje ali čustveno naklonjenost. Za uspešno in prepričljivo nastopanje v javnosti je potrebno prav tako vaditi. Sicer je res, da je vsak nov nastop vaja za naslednjega, toda najboljša vaja je urjenje nastopa samega. Bowman Priceova navaja dva osnovna elementa, ki določata, v kakšni meri je govorec sposoben pritegniti poslušalce s svojo predstavitvijo (Bowman Price, 2000, str. 67):

- vsebina predstavitve,
- na kakšen način govorec podaja vsebino predstavitve.

Govorec mora upoštevati želje in potrebe poslušalcev – opredelimo lahko še tretji dejavnik - pričakovanja občinstva. V tem kontekstu lahko ponovno poudarimo pomembnost čustvene inteligence, ki govorniku omogoča, da zazna pričakovanja svojih poslušalcev in lažje napove njihove reakcije na svojo predstavitvev.

Za boljše vzpostavljanje stika z občinstvom *lahko govorec poslušalce vključi v svojo predstavitev*. Za uspešno predstavitev je izrednega pomena tudi *neverbalni del komuniciranja* – od pojave in drže govorca, do kretenj, obrazne mimike, raznolikosti glasu in izgovorjave. Ker ljudje več kot 80 odstotkov stvari okoli sebe zaznavamo z očmi (večina ljudi je predvsem vizualnih tipov), je lahko zelo učinkovita *kombinacija ustne predstavitve z ustrezno uporabo vizualnih sredstev* (Bowman Price, 2000, str. 93), katerih izbira je dandanes zelo pestra, priprava in uporaba pa povsem enostavna.

3.3.1.7 Pogajanja

Pogajanja niso športno tekmovanje – ni nujno, da je zmagovalec en sam. Nasprotno, uspešna pogajanja morajo postati mehanizem za doseg dogovora, katerega rezultat je zadovoljiv za vse udeležence v pogajanjih. Takemu načinu pogajanj pravimo partnerski odnos – sogovornika drug drugemu priznata vsak svoje interese in nato iščeta rešitev, s katero bosta oba zadovoljna (Zidar Gale, Gale, 2002, str. 235). Najpomembnejše pri pogajalski tehniki so priprave na pogajanja, saj je posedovanje pravih informacij glavno orožje pogajalca. Drug pomemben dejavnik je fleksibilnost. Cilj pogajanj ne sme biti fiksno zastavljen ampak mora dopuščati odstopanja in različne alternative, ki so lahko različne od tistih, zamišljenih pred pogajanjem, vendar prav tako ali celo še bolj sprejemljive. Spangle in Isenhardtova (2003, str. 120) sta na podlagi raziskav 21 avtorjev, ki so sodelovali z mnogimi poslovnimi z različnih področij, sestavila seznam najbolj pogosto navajanih potrebnih spretnosti uspešnih pogajalcev:

- *sposobnost predpriprave na pogajanja,*
- *postavljanje ustreznih vprašanj,*
- *aktivno poslušanje,*
- *obvladovanje čustev v procesu pogajanj,*
- *integriteta, ki spodbuja zaupanje drugih udeležencev v pogajanjih,*
- *sposobnost jasnega izražanja svojih misli,*
- *izgradnja enakopravnih odnosov med udeleženci pogajanj,*
- *kreativnost v smislu iskanja novih idej, ki predstavljajo rešitev problema in so temelj doseganja dogovora med udeleženci pogajanj.*

Za doseganje teh spretnosti so potrebne določene značilnosti posameznika - Steven Cohen poudarja naslednje značilnosti uspešnega pogajalca (Davis, 2003, str. 12):

- *jasno in razumljivo komuniciranje,*
- *poznavanje vsebine pogajanj, svojih prioritet in ciljev,*
- *nenapadnost,*
- *aktivno poslušanje,*
- *realna pričakovanja,*
- *sposobnost kazanja svojih čustev in občutkov,*
- *ignoriranje stereotipov,*
- *spoštovanje do sogovornikov.*

Pogajanja so izredno pomemben in zahteven proces, ki zahteva znanje in uporabo prav vseh prej naštetih spretnosti (govorno in pisno komuniciranje, aktivno poslušanje, neverbalni znaki,

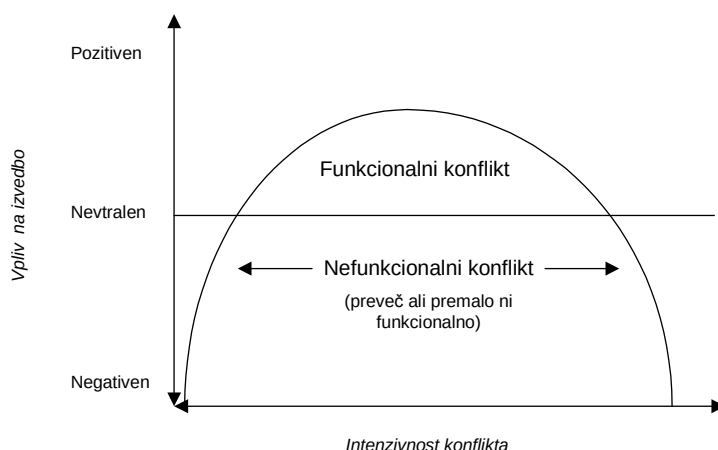
predstavitev...)). Zbir vseh komunikacijskih značilnosti, ki jih zahtevajo pogajanja in jih torej managerji kot pogajalci morajo poznati in obvladati, je naslednji (Unt, 1999, str. 150):

- uporaba dvosmernega komuniciranja,
- uporaba vprašanj, da se razjasnijo vsa dejstva in sproti potrjujejo doseženi dogovori,
- odprto komuniciranje – zagotavljanje vseh potrebnih informacij drugim udeležencem v pogajanjih,
- aktivno poslušanje – le s pomočjo poznavanja zahtev in želja drugih, bomo lahko ponudili prave rešitve za vse,
- obojestransko povzemanje sprejetih sklepov,
- izdelava pismenega povzetka vseh doseženih dogovorov,
- jasno in precizno izražanje, da se izognemo napačnim interpretacijam in nesporazumom,
- uporaba avdiovizuelnih pripomočkov, ki pomagajo k boljšemu predstavljanju določenih vsebin,
- ustrezna predstavitev morebitnih negativnih dejstev.

3.3.1.8 Reševanje konfliktov s komuniciranjem

V podjetjih in organizacijah nenehno prihaja do takih ali drugačnih konfliktov, ki so po svoji naravi lahko *stvarni* (izražajo nasprotja glede ciljev, alokacije sredstev, delitve nagrad, izvajanja poslovnih politik in procedur...) ali *čustveni* (so rezultat čustev, kot so jeza, strah, nezadovoljstvo ali osebnostno neujemanje). Konflikt je, ne glede na svojo naravo, lahko konstruktiven (govorimo o funkcionalnem ali konstruktivnem konfliktu, ki ima spodbujevalen učinek), kar je odvisno od njegove intenzivnosti in načina reševanja. V primeru pravilnega pristopa k reševanju je tak konflikt lahko dejavnik napredka, v nasprotnem primeru pa - govorimo o nefunkcionalnem ali dekonstruktivnem konfliktu - postane zaviralni element razvoja v določenem okolju (Slika 9).

Slika 9: Razmerje med konfliktom in izvajanjem (poslovanjem)



Vir: Schermerhorn, 2002, str. 459.

Razlogi za nastanek konfliktov so navadno naslednji:

- nejasna razdelitev delovnih nalog med zaposlene, prihaja lahko do navzkrižja interesov med njimi,

- *redkost sredstev (virov)* – če je potrebno kakršnakoli sredstva deliti, se lahko kdo od zaposlenih počuti prikrajšan,
- *soodvisnost delovnih nalog* – če je uspešnost posameznika ali skupine odvisna od uspešnosti drugega posameznika ali skupine,
- *prekrivanje ciljev* – slabo zastavljeni cilji ali neustrezen sistem nagrajevanja,
- *razlike v organizacijski strukturi in ljudeh, ki so zaposleni v posamezni enoti,*
- *nerešeni pretekli konflikti.*

Manager, ki je dovolj informiran, lahko nastanek konflikta predvidi vnaprej in ga prepreči ali vsaj začasno obvlada (tak konflikt lahko vseeno izbruhne čez čas). Prava rešitev konflikta pomeni, da v zadostni meri odstranimo vzroke za njegov nastanek in preprečimo, da bi se v prihodnosti še ponovil. Schermerhorn (2003, str. 461) navaja pet vrst obnašanja pri obravnavanju in reševanju konfliktov:

- *izogibanje* – pretvarja se, da konflikta v resnici sploh ni in ostaja nevtralen za vsako ceno (navadno vodi v lose-lose situacijo, kjer na koncu ne pridobi nihče);
- *prilagodljivost* – sodeluje v reševanju konflikta, pri tem pa je popustljiv in spregleda razlike, da ohrani mir in pri tem zanemari svoje želje ali potrebe; v taki situaciji sicer ohranimo mir, vendar bistvo konflikta ostaja;
- *avtoritativnost* – značilna je nepopustljivost in uveljavljanje moči; tak način se uporabi, kadar je potrebno v zelo kratkem času uvesti določene ukrepe (koga zaščititi, opraviti neprijetne naloge...);
- *pristajanje na kompromis* – vsak od vpletenih je pripravljen žrtvovati del svojih interesov, da bi prišli do dogovora, ki bi bil zadovoljiv za vse, vendar v takih primerih navadno ena stran pridobi na račun druge in temelji za potencialni konflikt v prihodnosti so že postavljeni;
- *dogovarjanje* – po eni strani sodelovanje, po drugi pa nepopustljivost – iščemo vzroke nasprotij in skupni cilj, ki je optimalen za vse vpletene preko premoščanja nasprotij med njimi (želimo doseči situacijo »zmagam-zmagaš«, kjer vsi udeleženci nekaj pridobijo).

Kateri način bo manager izbral za reševanje konfliktne situacije, je odvisno od njega samega, njegove osebnosti in vloge, ki jo igra v svojem okolju. Vsekakor je, kadar do konflikta pride, najprimernejša strategija dogovarjanje. Ta strategija edina lahko pripelje do rešitve, sprejemljive za vse udeležence v konfliktu, odstrani vzroke za nastanek konflikta in na ta način pripomore, da je rezultat konflikta pozitiven. Tak način je možen le, če so za to zainteresirani vsi udeleženci v konfliktu – manager se tu lahko znajde v vlogi posrednika ali pa tudi pogajalca.

Razlogi za nastanek konfliktov so v veliki meri povezani z (ne)komuniciranjem, zato vse strategije (razen prve), vsebujejo komuniciranje, preko katerega se izvajajo – pri tem potrebno znanje komuniciranja narašča od zgoraj navzdol. Največ znanja in komunikacijskih sposobnosti vsekakor zahteva dogovarjanje, ki zahteva pravilno oziroma ustrezno uporabo prav naštetih komunikacijskih spretnosti, kar nas spet pripelje do spoznanja, kako pomembno je to znanje za sodobnega managerja, ki želi biti uspešen pri svojem delu.

4 RAZISKAVA KOMUNIKACIJSKIH SPRETNOSTI MANAGERJEV V BANKI KOPER D.D.

Banka Koper sodi med šest največjih in po rezultatih poslovanja najuspešnejših bank v Sloveniji. Sodeluje z gospodarskimi subjekti in posamezniki iz vse države. Ima izrazito vlogo pri brezgotovinskem poslovanju (na tem področju opravlja storitve za dobro tretjino bank v državi). Banka Koper je prevladujoča banka v Primorju, na Krasu in deloma na Notranjskem, hkrati pa intenzivno širi svojo prisotnost po vsej Sloveniji. Nenehna širitev poslovanja na nova področja, raznovrstnost produktov, uporaba novih tehnologij in vse kompleksnejše metode obvladovanja najrazličnejših tveganj, ki nastopajo v bančnem poslovanju – vse to zahteva nenehno izobraževanje in usposabljanje¹⁶.

Narava bančnega poslovanja zahteva obvladovanje komuniciranja tako v stikih s komitenti (ali zunanjimi sodelaci) kot tudi med zaposlenimi v banki (na enakih in med različnimi nivoji). Pri tem je interno komuniciranje kritični faktor uspešnosti (na primer pri razvoju in vpeljavi novih produktov). Pomemben je tako prenos znanja med zaposlenimi, ki zmanjšuje negotovost, kot tudi odnosi med njimi, ki vzpostavljajo pozitivno organizacijsko (in komunikacijsko) klimo hkrati z »odprtim« vedenjem, ki omogoča medfunkcijsko in medsektorsko sodelovanje (Lievens, Moenaert, S'Jegers, 1997, str. 38). V praksi je v banki zaradi prešibkega pretoka informacij in znanja v okviru ene organizacijske enote in med različnimi organizacijskimi enotami že prihajalo do nepotrebnih problemov - na primer do zastojev pri vpeljavi določenih rešitev za avtomatizacijo poslovanja (zaradi neustreznega komuniciranja med zunanjimi izvajalci, odgovornimi za informatiko v banki, in končnimi uporabniki določenih programskih rešitev, je bil postopek avtomatizacije daljši, saj je bilo potrebno programske rešitve večkrat popravljati in dopolnjevati, pojavljalo se je več napak, pa še odnosi med zaposlenimi niso bili ravno najboljši).

Komuniciranje v Banki Koper poteka tako na formalnem kot na neformalnem nivoju. Formalne komunikacijske povezave potekajo v glavnem v navpični in vodoravni smeri v skladu z vsakokrat veljavno organizacijsko shemo, pri čemer navpično komuniciranje poteka navzdol in navzgor največkrat v razmiku le enega nivoja. Po mojih izkušnjah je dokaj problematično vodoravno komuniciranje, saj je glede na svojo naravo preozko (predvsem med nižjimi managerji in med samimi izvajalci). V precejšnji meri je prisotno pomanjkanje samoiniciativnega sodelovanja med različnimi organizacijskimi enotami na enem nivoju. Potrebno se je zavedati, da je Banka Koper v svoji zasnovi regionalna banka, kjer glavnina zaposlenih izvira iz relativno majhnega geografskega območja (vsi se poznajo med seboj – če ne sami, pa preko sorodnikov, prijateljev...) – v določenih primerih je to lahko prednost, mnogokrat pa tudi slabost, saj se v banki (tudi glede na osebna znanstva) oblikujejo t.i. interesne skupine, ki sicer delujejo na neformalnem nivoju, vplivajo pa tako na formalni kot neformalni del komuniciranja. Neformalno komuniciranje je sicer dokaj sproščeno (ni zelo opaznega razlikovanja glede na hierarhijo), večkrat vsebinsko bogatejše kot formalno, saj zaposleni informacije v precej primerih pridobivajo po neformalnih linijah, ki niso nujno govorice.

¹⁶ Izvleček iz Gradiva za pripravo korporativne predstavitve Banke Koper d.d. ob 50 letnici njene ustanovitve

Zaposleni v banki glede na naravo svojega dela komunicirajo tudi navzven, (s poslovnimi partnerji, drugimi bankami...),. Za predstavljanje navzven banka nima organizirane posebne službe – to nalogo opravlja v glavnem služba marketinga, po potrebi pa tudi posamezni zaposleni na različnih področjih bančnega poslovanja (od uprave, posameznih managerjev in strokovnih delavcev). V raziskavi sem se, poleg raziskovanja posameznih komunikacijskih spretnosti, osredotočila na interni del komuniciranja, ki se mi zdi bolj problematičen od komuniciranja navzven.

4.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Bistvo empiričnega pristopa pri raziskovanju je, da so informacije, ki jih potrebujemo za opisovanje določenih dogodkov, stanj oziroma pojavov, pridobljene na dva načina (Black, 1999, str. 3):

- na podlagi izkušenj, pridobljenih v preteklosti (uporaba sekundarnih virov¹⁷),
- z neposrednim – namernim in sistematičnim - zbiranjem podatkov o opazovanem pojavu s pomočjo katerih nato testiramo (sprejmemo ali zavrnemo) hipoteze, ki nam pomagajo razumeti in opisati pojave, ki jih raziskujemo.

Black deli empirično raziskavo na dva dela - v prvem gre za načrtovanje, v drugem pa za dejansko izvajanje raziskave. Proces raziskave naj bi v splošnem potekal po naslednjih stopnjah (Black, 1999, str. 27):

- opredelimo vprašanja, na katera želimo odgovoriti s pomočjo raziskave; oblikujemo ustrezne hipoteze, ki jih testiramo na podlagi zbranih podatkov in skladno s tem določimo spremenljivke, ki jih bomo v raziskavi proučevali,
- opredelimo način zbiranja podatkov,
- opredelimo ciljno populacijo in ustrezen vzorec,
- oblikujemo instrumente za raziskovanje (n.pr. anketni vprašalnik),
- izberemo ustrezne statistične teste za testiranje hipotez,
- zberemo podatke,
- izvedemo analizo zbranih podatkov in izdelamo zaključke.

Sama sem pri izbiri in izdelavi metodologije empirične raziskave v veliki meri upoštevala in uporabljala načela, uporabljena in preverjena v strokovni literaturi. Empirično raziskavo sem opravila po naslednji metodologiji:

- opredelitev raziskovalnega problema glede na proučene teoretične osnove, opredelitev temeljne teze in hipotez, ki jih želim preveriti z empirično raziskavo;
- opredelitev zasnove empirične raziskave – cilj raziskave, metoda raziskave, metoda zbiranja podatkov in opis vzorca;
- izdelava in struktura anketnih vprašalnikov ter izvedba anketiranja;
- analiza zbranih podatkov.

¹⁷ Primarni podatki so zbrani v konkretni raziskavi točno določenega raziskovalnega problema, sekundarne vire podatkov pa predstavljajo podatki, zbrani v druge namene (Churchill, 1996, str. 192), ki jih dobimo v javnih publikacijah, zbirkah podatkov... in jih v svoji raziskavi uporabimo za primerjavo, oris problematike in podobno.

4.1.1 Opredelitev raziskovalnega problema, temeljne teze in hipotez

Podjetje TMI Adria je v okviru raziskave pridobilo podatke iz katerih je ustvarilo sliko o značilnosti slovenskih managerjev, njihovih prednostih, slabostih ter razvojnih potencialih. V raziskave so zajeli tako vodilne kot srednje managerje pa tudi zaposlene in to na podlagi izvedenih anket oziroma raziskav kvantitativnega značaja kot tudi opisnih podatkov na podlagi intervjujev, delavnic... V ugotovitvah so med drugim zapisali, da je med področji, ki jih slovenski managerji najmanj oziroma jih sploh ne obvladujejo prav komuniciranje. Glavni problem po ugotovitvah avtorjev raziskave predstavlja pomanjkanje dialoga, ki ni sistematičen in dosleden, se podcenjuje, pogovori pa se pogosto vrtijo okoli nepomembnih stvari.

Slovenski managerji ne znajo poslušati svojih ljudi in ne razumejo, kaj jim ti želijo sporočiti, obenem pa podrejenim ne posredujejo jasne vizije oziroma ključnih informacij glede razvoja organizacije (Cimerman et al., 2003, str. 23).

Raziskovalni problem magistrskega dela predstavljajo komuniciranje in komunikacijske spretnosti zaposlenih, še posebej managerjev, v Banki Koper d.d.. V prejšnjem poglavju sem povzela in posebej izpostavila nekatere spretnosti v okviru komuniciranja, ki so po mojem mnenju nepogrešljiv del managementa. Z raziskavo želim zbrati podatke predvsem o tem:

- kako te spretnosti zaznavajo managerji sami – ali so zanje pomembne in v kolikšni meri jih obvladajo,
- ali obstajajo povezave med zaznavanjem pomembnosti določenih komunikacijskih spretnosti in osebnimi značilnostmi managerjev (povezave glede na spol, starost, stopnjo in smer izobrazbe...),
- ali obstaja povezava med zaznavanjem pomembnosti posameznih komponent komuniciranja in njihovim obvladovanjem,
- v kakšni meri se samoocena managerjev o obvladovanju in učinkoviti uporabi komuniciranja ujema z oceno njihovih podrejenih,
- kako poteka komuniciranje v banki – kateri so najpogostejši viri informacij, kako zaposleni dojemajo komunikacijsko klimo v banki

Iz proučene literature in opredeljenega raziskovalnega problema izhaja naslednja **temeljna teza**
»Obvladovanje komunikacijskih spretnosti je za vse zaposlene, še posebej pa za managerje, izrednega pomena, česar se zavedajo tudi sami, kljub temu pa managerji komunikacijskih spretnosti (še) ne obvladajo dovolj.«

Cilji raziskave in iz njih izhajajoče hipoteze temeljijo na ugotovitvah, povzetih iz strokovne literature in različnih raziskav na to temo:

1. Praktično vsa literatura, ki se nanaša na poslovno komuniciranje ter vodenje oziroma management, navaja in poudarja komuniciranje kot eno od osnovnih spretnosti oziroma znanj, potrebnih za vsa dela, še posebno pa za delo managerja (stran 47 magistrskega dela), zato sem v vprašalniku oblikovala direktno vprašanje, ki se nanaša na zgornjo hipotezo. Moj

cilj je ugotoviti, kaj o pomembnosti komuniciranja v poslovnem svetu mislijo anketirani izvajalci in managerji. Pričakujem, da bodo na to vprašanje večinoma odgovorili pritrdilno, ne glede na njihove osebne značilnosti.

H1 Znanje komuniciranja je pomembno za vse zaposlene, še posebej pa za managerje

2. Ugotovitve mnogih avtorjev (stran 2 in 6 magistrskega dela) kažejo, da lahko komuniciranje opredelimo kot spretnost posameznika, kar pomeni, da se komuniciranja v pretežni meri lahko naučimo in ga z veliko prakse tudi vedno bolje obvladamo. Predvidevam torej, da se bo večina anketirancev absolutno strinjala s postavljeno trditvijo in na zastavljeno vprašanje odgovorila pritrdilno, ne glede na njihove osebne značilnosti.

H2 Komuniciranje je spretnost, ki se je lahko naučimo.

3. V skladu s trditvijo v drugi hipotezi (H2), je za obvladovanje komuniciranja potrebno določeno usposabljanje. Iz literature je razvidno, da so zaposleni v svetu in pri nas (stran 50 in 64 magistrskega dela) v splošnem mnenja, da – predvsem vodilni delavci – komuniciranja ne obvladajo dovolj, zato sklepam, da na tem področju ni poskrbljeno za primerno oziroma zadostno usposabljanje. V raziskavi posebej izpostavljam vprašanje, ali so se anketiranci v okviru šolanja, sedanje in preteklih zaposlitev, pa tudi samoiniciativno, usposabljali za komuniciranje – poudarek je na izobraževanju v proučevani banki. Po podatkih, ki jih imam, je banka v preteklih letih sicer organizirala izobraževanja na temo komuniciranja, vendar le za vodilne delavce¹⁸, zato predvidevam, da se velik delež zaposlenih v banki še ni udeležil izobraževanja na to temo.

H3 Banka še podcenjuje pomembnost usposabljanja zaposlenih na področju komuniciranja

4. Govorice predstavljajo posebno vrsto neformalnih komunikacij v podjetju ali organizaciji. Prisotne so na vseh ravneh zaposlenih. Primerjave raziskav PR Inštituta o razmerah v Sloveniji in položaju v razvitih gospodarstvih kažejo, da vsi zaposleni, tako v tujini kot pri nas, najbolj želijo pridobivati informacije od neposredno predpostavljenih – v razvitih državah zaposleni dejansko tako tudi pridobijo največ informacij, v Sloveniji pa kot najpomembnejši organizacijski in informacijski vir prevladujejo neformalni viri in govorice (Verčič v Vesel, 1997, str. 59). Glede na to menim, da bodo govorice kot vir informacij v banki nadpovprečno visoko ocenjene.

H4 Govorice predstavljajo nadpovprečno pogost vir informacij v banki

¹⁸ V letu 2002 se je pričelo sistematično izobraževanje vodij za delo z ljudmi. Organizirano je bilo izobraževanje v obliki delavnic za pridobivanje znanj o medosebnih odnosih in komunikacijskih znanj za managerje na vseh treh ravneh managementa. V letu 2003 je bilo za vodje tretjega nivoja vodenja (vodje oddelkov in vodje PE) organizirano izobraževanje s področja modela vodenja in situacijskega vodenja, v letu 2004 pa za vse nivoje vodenja dve delavnici na temo obvladovanja stresa (Plan izobraževanja 2005, Interno gradivo Oddelka Kadrovskih zadev).

5. Chartered Institute of Personnel and Development, britanska profesionalna organizacija, ki se ukvarja z vodenjem in razvojem ljudi, v svoji raziskavi ugotavlja, da številna podjetja še ne dojemajo pomembnosti dobre komunikacije – dobra in odprta komunikacija (obveščanje delavcev o spremembah in njihovo vključevanje v proces odločanja) je osnova za dober management. Delavci tako razvijejo zaupanje v delodajalce, povečajo motivacijo in pripadnost organizaciji (Volk, 2005, str. 16). Vse to je del ustrezne komunikacijske klime v določenem podjetju ali organizaciji. V raziskavi skušam ugotoviti, kako zaposleni dojemajo komunikacijsko klimo v banki. Predvidevam, da – še posebno med različnimi hierarhičnimi nivoji – obstajajo določeni zadržki glede komuniciranja, kar negativno vpliva na kakovost komuniciranja.

H5 Značilnosti medsebojnega komuniciranja ne omogočajo optimalne komunikacijske klime v banki.

6. Komuniciranje je prisotno na vseh ravneh našega življenja. Ker komuniciramo na več načinov, sem na podlagi proučene literature oblikovala 34 trditev, ki opisujejo obnašanje posameznika med komuniciranjem. Trditve se nanašajo na posamezne načine komuniciranja in zato opisujejo tudi posamezne komunikacijske spretnosti, kot so: priprava na komuniciranje, pisanje, govor, poslušanje, nebesedno komuniciranje, reševanje konfliktov, predstavljanje in uporaba komunikacijskih medijev. Menim, da bodo anketiranci (še posebej managerji, ne glede na raven), v povprečju visoko ocenili pomembnost obvladovanja večine navedenih trditev.

H6 Vsi zaposleni, še posebej managerji na vseh ravneh, ocenjujejo obvladovanje posameznih komunikacijskih spretnosti bolj kot ne pomembno.

7. Na podlagi oblikovanih 34 trditev želim preveriti tudi obvladovanje posameznih komunikacijskih spretnosti zaposlenih. Obvladovanje bom preverjala glede na različne dejavnike, najprej glede na starost anketirancev. V teoretičnem delu magistrskega dela sem zapisala, da se poslovno komuniciranje kot posebna veda (in s tem kot predmet v okviru izobraževanja) uveljavlja šele zadnja leta, zato pričakujem obstoj statistično značilnih razlik med posameznimi starostnimi skupinami anketirancev v prid mlajših zaposlenih.

H7 Mlajši zaposleni bolj obvladujejo komunikacijske spretnosti kot starejši.

8. Raziskave so pokazale, da naj bi moški bolje obvladali govorno komuniciranje v smislu poročanja – komuniciranje uporabljajo kot sredstvo informiranja, za izkazovanje znanja... (report), medtem ko ženske komuniciranje uporabljajo bolj za vzpostavljanje odnosov, delitev mnenj in izkušenj... (rapport) (Tannen v Barbee, 2001, str. 95). Ugotoviti želim, ali se bodo statistično značilne razlike pokazale tudi med moškimi in ženskimi anketiranci v banki – glede na rezultate objavljenih raziskav pričakujem, da se bodo.

H8 Obvladovanje posameznih komunikacijskih spretnosti je različno glede na spol anketirancev.

9. Naslednji preizkus, ki ga bom opravila, se nanaša na opredeljeno vsebino znanj, ki jih pri svojem delu potrebujejo managerji na različnih ravneh (glej poglavje 3.2 in 3.2.1 v magistrskem delu). Tako naj bi managerji na nižjih ravneh med drugim za svoje delo potrebovali bolj osnovne (tehnične) spretnosti, managerji na višjih ravneh pa bolj kompleksne (tudi medosebne). Za komuniciranje to pomeni, da morajo managerji na višjih ravneh obvladati komuniciranje v nekoliko drugačnem smislu – ne gre le za obvladovanje osnovnih, ampak tudi bolj kompleksnih spretnosti (predstavljanje, pogajanja in podobno). Po drugi strani pa morajo tudi spodbujati ustrezno komunikacijsko klimo in vplivati na obnašanje svojih sodelavcev. Banka po mojem mnenju v tem primeru sicer ni najboljši možni pokazatelj, saj gre za storitveno dejavnost, ki na vseh nivojih zahteva dokaj razvito in kompleksno komuniciranje, vseeno pa želim ugotoviti, ali pri obnašanju med komuniciranjem obstajajo statistično značilne razlike med anketiranimi managerji na različnih ravneh.

H9 Obvladovanje komunikacijskih spretnosti se razlikuje glede na raven managerja.

10. Vemo, da je obvladovanje komunikacijskih spretnosti za managerja vsaj tako pomembno kot obvladovanje drugih znanj, povezanih z njegovim delom. Predvidevamo tudi, da se managerji (in ostali zaposleni) zavedajo pomembnosti posameznih komunikacijskih spretnosti (glej H6 – stran 65 magistrskega dela). V kakšni meri te spretnosti dejansko obvladujejo, sem skušala ugotoviti s pomočjo odgovorov anketirancev na že omenjenih 34 trditve. Ker pa je načeloma človeška narava takšna, da smo ljudje do sebe in svojega obnašanja le težko objektivni (navadno sebe ocenjujemo bolje kot druge), bom obvladovanje ocenila z vidika samih managerjev in z vidika njihovih podrejenih. Zanimajo me morebitne razlike med samooceno managerjev (kako sami ocenjujejo svoje komuniciranje) in oceno njihovih podrejenih. Predvidevam, da bo samoocena managerjev višja od ocene, ki jo bodo o managerjih podali izvajalci (glede na temeljno tezo magistrskega dela bi morale med samoocenami managerjev in ocenami izvajalcev obstajati statistično značilne razlike, saj managerji v banki – tudi po mojih izkušnjah – komuniciranja ne obvladujejo dovolj). Po drugi strani pa bi statistično značilne razlike lahko obstajale tudi med samoocenami managerjev in ocenami, ki so jih le-ti podali za svoje nadrejene.

H10 Samoocena managerjev je v povprečju višja od ocene, s katero ocenjujejo svoje nadrejene pa tudi višja od ocene, ki so jo o managerjih podali izvajalci

11. Glede na hipotezo H6 predvidevam, da bodo anketirani managerji visoko ocenili pomembnost posameznih komunikacijskih spretnosti. Vprašanje, ki se postavlja je, ali dejstvo, da jih imajo za pomembne, pomeni tudi, da te spretnosti v resnici obvladujejo. Ugotavljal bom torej, ali obstaja statistično značilna povezava med oceno pomembnosti posamezne trditve in nivojem obvladovanja le-te. Trdim, da bo v večini primerov povprečna

ocena pomembnosti višja od povprečne ocene obvladovanja – s tem bo potrjena tudi temeljna teza magistrskega dela.

H11 Ocena pomembnosti je v povprečju višja kot ocena obvladovanja posameznih komunikacijskih spretnosti managerjev.

4.1.2 Opredelitev zasnove empirične raziskave

➤ Določitev ciljev raziskave

Cilj empirične raziskave je proučiti, kako zaposleni v banki (še posebej managerji) zaznavajo značilnosti komuniciranja nasploh ter komuniciranja v banki, kako pomembne se jim zdijo posamezne komunikacijske spretnosti in njihovo obvladovanje. Poleg tega želim z raziskavo proučiti, ali je stopnja zaznavanja pomembnosti komuniciranja zaposlenih (še posebej managerjev) in obvladovanje komunikacijskih spretnosti v kakršnikoli vzročni povezavi z dejavniki, kot so starost, spol, stopnja dosežene izobrazbe, število let delovnih izkušenj, delovno mesto.

➤ Uporabljena metoda raziskave

Raziskavo bom izvedla s pomočjo anonimnih pisnih anketnih vprašalnikov, s katerimi bom zbrala mnenja zaposlenih v podjetju. Za potrebe raziskave bom uporabila tudi poenostavljeno in prilagojeno metodo povratne informacije. Ta metoda je lahko zelo uporabna prav na področju proučevanja medosebnih spretnosti, med katere sodijo tudi komunikacijske spretnosti in se je v ZDA uporabljala že v zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Izšla je iz vedno večje potrebe po razvoju medosebnih spretnosti, prisotne v vseh gospodarskih panogah (Taylor, Morgan, 1995, str. 1). Sama bom anketirala dve skupini zaposlenih: managerje in njihove podrejene. Pri tem bom povratno informacijo, prejeta od podrejenih, lahko uporabila le za izdelavo splošne ocene stanja in ne za ocenjevanje konkretnega nadrejenega.

➤ Izbira populacije

Pri načrtovanju raziskave moramo najprej opredeliti ustrezno populacijo, iz katere lahko nato za raziskavo izberemo le določen del elementov, ki ga imenujemo vzorec in na podlagi katerega lahko izvedemo sklepanje o celotni populaciji (Kalton, Vehovar, 2001, str. 11). Druga možnost, ki je navadno zaradi velikosti populacije neprimerna, pa je, da v raziskavo vključimo vse elemente populacije. Sama sem se poslužila prav te možnosti. Želela sem pridobiti mnenje o določenih temah, ki zadevajo komuniciranje vseh zaposlenih v banki, med drugim zaznavanje pomembnosti določenih načinov komuniciranja in hkrati njihovo obvladovanje, zato sem vprašalnik posredovala celotni izbrani populaciji. Predvidevala sem, da bom na ta način pridobila večje število odgovorov, kar bi moralo izboljšati tudi pridobljene rezultate. Osnovno populacijo za raziskavo tako predstavljajo zaposleni v Banki Koper d.d.. Zaposlene sem razdelila na dve skupini – "managerje" in "izvajalce", pri čemer so izvajalci definirani kot zaposleni brez podrejenih sodelavcev.

➤ Metoda zbiranja podatkov

Podatke sem zbrala s pomočjo anketiranja obeh skupin - managerjev na različnih ravneh in izvajalcev. Zaradi velikega števila anketirancev sem podatke zbirala z anonimnimi pisnimi vprašalniki.

4.1.3 Izdelava in struktura anketnih vprašalnikov ter izvedba anketiranja

Na podlagi pregledane tuje in domače strokovne literature s področja komuniciranja, sem oblikovala dva vprašalnika¹⁹ - en vprašalnik so izpolnjevali managerji na treh ravneh odločanja, drug vprašalnik pa izvajalci. Pri sestavljanju vprašalnika sem skušala slediti ciljem in hipotezam magistrskega dela. Vprašalnik obsega 14 vprašanj oziroma sklopov vprašanj. Vsa vprašanja so zaprtega, alternativnega tipa z dvema ali več možnimi odgovori, kar pomeni, da anketiranci izbirajo odgovor tako, da označijo eno od navedenih možnosti. Vsebinsko je vprašalnik sestavljen iz treh delov:

- v prvem delu sem želela pridobiti mnenje anketirancev o nekaterih splošnih vidikih komuniciranja in stanju komuniciranja v banki kot celoti,
- v drugem delu so zajeta vprašanja o zaznavanju pomembnosti obvladovanja komuniciranja in dejanskem obvladovanju posameznih komunikacijskih spretnosti posameznega anketiranca in/ali njegovega nadrejenega,
- v zadnjem delu so nanizana demografska vprašanja, potrebna za analizo podatkov v skladu z zastavljenimi hipotezami.

Vprašalnika sem najprej »poskusno« testirala s pomočjo naključno izbranih sodelavcev. Na podlagi njihovih pripomb sem nekaj vprašanj preoblikovala. Pravo anketo sem izvedla v drugi polovici decembra 2004 in v prvi polovici januarja 2005 tako, da sem anketne vprašalnike poslala po elektronski pošti vsem zaposlenim v banki²⁰. Večino vrnjenih vprašalnikov sem prejela v tiskani obliki, nekaj anketirancev pa mi jih je vrnilo po elektronski pošti.

Zbrane podatke sem statistično obdelala z računalniškim programom SPSS for Windows 11.5. Analize sem izvajala glede na zastavljene hipoteze. Tako sem na podlagi podatkov, pridobljenih z vprašanji 1,2,3,5,6,7 in 8a, izračunala opisne statistike s frekvenčnimi porazdelitvami, iz katerih sem lahko sklepala, v kakšni meri se anketiranci strinjajo s postavljenimi vprašanji oziroma trditvami in kaj to pomeni za postavljene hipoteze. Za vprašanja 1,2,3,5,6,7 in 8b sem ugotavljala tudi, ali se odgovori anketirancev statistično značilno razlikujejo glede na njihove osebne značilnosti (spol, starost, del. izkušnje, del. mesto), V ta namen sem izvedla enofaktorsko analizo variance (ANOVA), s katero sem preizkušala domnevo o razlikah med aritmetičnimi sredinami posameznih skupin anketirancev. V vseh primerih sem izvedla tudi posteriorno analizo – v primeru dveh skupin test enakosti aritmetičnih sredin (Welch in Brown-Forsythe), v primeru več skupin pa Post-Hoc Test. Uporabila sem Bonferroni (če so bile variance skupin enake²¹) in Dunnett T3 test (če so bile variance skupin različne). Enako tehniko sem uporabila za ugotavljanje razlik v obvladovanju posameznih komunikacijskih spretnosti (vprašanje 8b) managerjev. Za ugotavljanje statistično značilnih razlik med managerji in izvajalci sem pri odgovorih na vprašanja 2,3,5,6,7 in 8 b-c izvedla T-test za dva neodvisna vzorca, s katerim sem ugotavljala razlike med odgovori managerjev in izvajalcev - tudi usklajenost (samo)ocen managerjev o obvladovanju posameznih komunikacijskih spretnosti, z oceno njihovih podrejenih

¹⁹ Glej Prilogi 1 in 2

²⁰ Upoštevala sem takrat veljavno elektronsko bazo podatkov zaposlenih v banki.

²¹ Za ugotavljanje homogenosti varianc sem uporabila Levenov test homogenosti varianc.

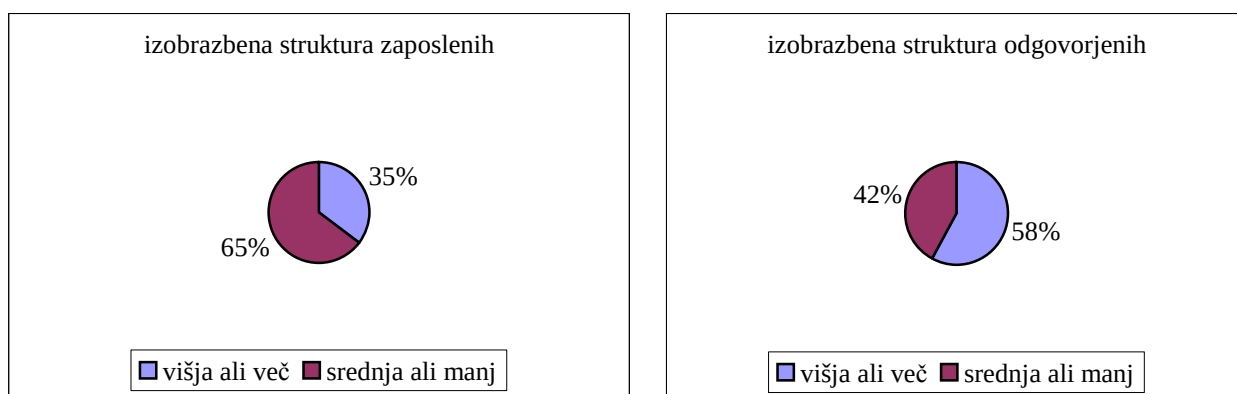
– pri tem sem upoštevala tako strogo ločitev managerji-izvajalci, kot tudi primerjavo, kjer vsi podrejeni ocenjujejo svoje nadrejene, ter primerjavo ocen nadrejenih z vidika managerjev in vidika izvajalcev. Primerjala sem tudi samoocene managerjev z ocenami, ki so jih podali za svoje nadrejene, ocene pomembnosti in obvladovanja z vidika managerjev in z vidika vseh anketirancev (uporabila sem T-test parov spremenljivk za vprašanje 8). Za konstrukt pomembnosti posameznih komunikacijskih spretnosti sem izvedla faktorsko analizo (uporabljena je bila metoda glavnih osi), s katero sem želela preveriti povezanost med posameznimi spremenljivkami. Iz izločenih faktorjev sem oblikovala nove spremenljivke, ki sem jih testirala – iskala sem morebitne statistično značilne razlike med managerji in izvajalci ter med anketiranci glede na njihove osebne značilnosti.

4.2 ANALIZA PRIDOBLENIH PODATKOV

Na dan 31.12. 2004 je bilo v Banki Koper d.d. Koper 787 zaposlenih, od tega 161 (21%) moških in 622 (79%) žensk. Zaradi znane daljše odsotnosti oziroma neurejenega statusa (v prihajanju ali odhajanju) je bil vprašalnik posredovan skupno 727 anketirancem, od tega 52 managerjem in 675 izvajalcem. Prejela sem skupaj 195 izpolnjenih vprašalnikov – anketo je izpolnilo 41 (79%) managerjev in 154 (23%) izvajalcev od tega 42 moških (22%) in 153 (78%) žensk.

Povprečna starost zaposlenih v banki na dan 31.12.2004 je znašala 42 let. Povprečna starost anketirancev, ki so vrnili izpolnjene vprašalnike pa znaša prav tako nekaj nad 40 let (47% vseh je mlajših od 40 let), tako da bistvenih razlik ni.

Sliki 10 in 11: Izobrazbena struktura zaposlenih v Banki Koper d.d. in zaposlenih, ki so izpolnili vprašalnik



Vir: Podatki o številu in strukturi zaposlenih v Banki Koper d.d. za december 2004 - interno gradivo Oddelka kadrovskih zadev Banke Koper d.d. ter podatki iz lastne raziskave.

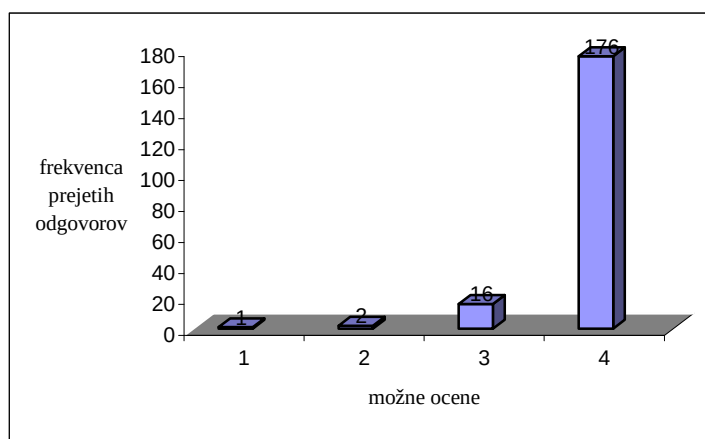
Kot je razvidno iz zgornjih slik, v banki prevladujejo zaposleni s srednjo stopnjo izobrazbe (ali manj), teh je skupaj 65%, medtem ko je izobrazbena struktura pri izpolnjenih vprašalnikih nekoliko drugačna – prevladujejo zaposleni z višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo oziroma zaključenim magisterijem, teh je 58%. Razlogov za razliko je več – po eni strani je vprašalnike

izpolnil velik delež managerjev, ki imajo vsi vsaj visoko izobrazbo, po drugi strani pa menim, da je med višje izobraženimi prevladal nekakšen »sotrpinski« čut, saj se veliko mojih sodelavcev izobražuje prav tako kot jaz in so tudi sami že bili, ali pa še bodo v podobni situaciji, zato so se na mojo prošnjo odzvali v večji meri, možno pa je tudi, da jih tematika zanima bolj kot tiste z nižjo izobrazbo.

Struktura izobrazbe zaposlenih v banki se nekoliko razlikuje tudi glede na spol. Pri obeh spolih sicer prevladujejo zaposleni s srednjo izobrazbo, je pa pri moških višji odstotek zaposlenih z univerzitetno oziroma visoko izobrazbo (37% glede na 13% pri ženskah) in s specializacijo oziroma magisterijem (4% glede na 0,8% pri ženskah). Sodelujoči moški v raziskavi so bili kar v 88% višje, visoko ali še bolj izobraženi, medtem ko je bil delež žensk, ki so odgovorile na anketo, po izobrazbi enako razporejen. Razlog za to lahko iščemo v dejstvu, da je med managerji več moških kot žensk – stopnja odzivnosti med managerji, kjer je višji tudi nivo izobrazbe, pa je bila dokaj visoka.

Magistrsko delo temelji na dveh trditvah – prvi, da je znanje komuniciranja pomembno za vse zaposlene, še posebej pa za managerje, ter drugi, da se učinkovitega in uspešnega komuniciranja lahko naučimo, saj gre za spretnost, ki je le deloma prirojena, v veliki meri pa pridobljena. Pregled frekvenčne porazdelitve odgovorov (Slika 12) na vprašanje o pomembnosti obvladovanja komunikacijskih spretnosti zaposlenih (vprašanje št. 2 v obeh vprašalnikih) jasno kaže, da se velika večina anketirancev popolnoma strinja s to trditvijo – kar 90% anketirancev je izbralo najvišjo možno oceno – srednja vrednost prejetih odgovorov znaša 3,88 (Priloga 3.2).

Slika 12: Frekvenčna porazdelitev ocen trditve »Znanje komuniciranja je pomembno za vse zaposlene, še posebej pa za managerje«

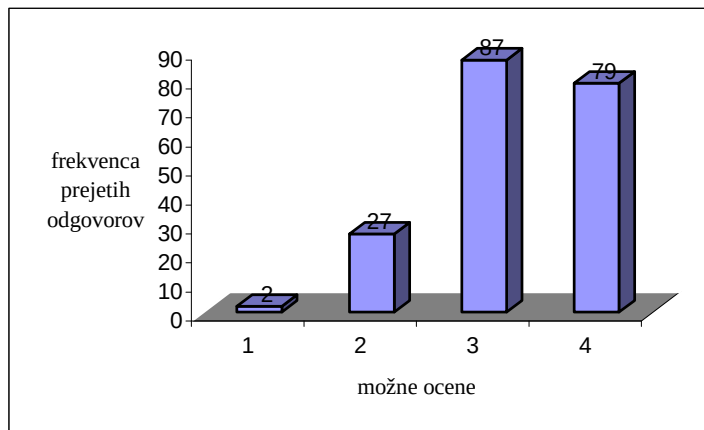


Vir: Podatki iz lastne raziskave.

Iskanje razlik med posameznimi demografskimi skupinami ne kaže na obstoj statistično značilnih razlik med anketiranci glede na spol, izobrazbo, leta delovnih izkušenj ali delovno mesto (Priloga 4.2), kar pomeni, da se *anketirana populacija strinja z navedeno trditvijo – prvo hipotezo (H1) lahko torej brez prevelikega tveganja sprejmemo*. Podobno velja za trditev, da je

komuniciranje spretnost, ki se je lahko naučimo (vprašanje št. 1 v obeh vprašalnikih in Slika 13). Na lestvici odgovorov od 1 do 4 je 40% anketirancev označilo najvišjo oceno (4), še nadaljnjih 45% pa oceno 3 – povprečna vrednost prejetih odgovorov znaša 3,25 (Priloga 3.1).

Slika 13: Frekvenčna porazdelitev ocen trditve »Komuniciranje je spretnost, ki se je lahko naučimo«



Vir: Podatki iz lastne raziskave.

Statistična primerjava po demografskih dejavnikih kaže na dejstvo, da odgovori niso odvisni od spola, starosti, izobrazbe ali delovnih izkušenj anketirancev (Priloga 4.1). Preverila sem tudi morebitne razlike med managerji in izvajalci in ugotovila, da statistično značilnih razlik med njihovimi odgovori ne moremo dokazati (Priloga 5.1). *Na podlagi teh podatkov lahko brez prevelikega tveganja sprejmemo tudi drugo hipotezo (H2).*

Zaposleni v banki menijo, da se komuniciranja dejansko lahko naučijo – izobraževanje oziroma usposabljanje na tem področju je torej smiselno. Iz tega izhaja tretje vprašanje, s katerim sem želela ugotoviti, koliko in kje se anketirana populacija dejansko usposablja na področju komuniciranja - med študijem, med prejšnjo zaposlitvijo, med sedanjo zaposlitvijo ali na lastno iniciativo. Pregled odgovorov kaže, da se skoraj polovica anketirancev (43%) ni še nikoli udeležila izobraževanja, povezanega z razvijanjem komunikacijskih spretnosti v proučevani banki (Priloga 3.3). Med tistimi, ki so se izobraževanja v banki udeleževali, precej prednjačijo vodilni delavci. Povprečna ocenjena vrednost managerjev je 2,2, izvajalcev pa 1,7 – prva je nad teoretičnim povprečjem, druga pa pod njim, prav tako je pod povprečjem skupna ocena, ki znaša 1,86 (Priloga 5.2). Primerjava rezultatov obeh skupin kaže na statistično značilne razlike med managerji in izvajalci – 46% managerjev se je izobraževanja udeležilo že večkrat, 26% pa še nikoli (Priloga 3.3). Pri managerjih je zaznati manjši delež samoizobraževanja in izobraževanja med študijem, kar je verjetno tudi posledica njihove višje povprečne starosti. Analiza managerjev glede na raven kaže na razlike med obstojem oziroma pogostostjo samoizobraževanja med prvim in tretjim nivojem (vodje oddelkov in poslovnih enot ter uprava), ki je pogostejše pri najnižji ravni managerjev. Enofaktorska analiza variance po demografskih dejavnikih kaže na razlike (Priloga 4.3):

- med spoloma - pri izobraževanju med študijem so bili, glede na odgovore, bolj aktivni moški anketiranci,

- med skupinami z različno izobrazbo - statistično značilne razlike obstajajo, logično, pri izobraževanju med študijem in izobraževanjem v banki, kjer so bili več izobraževanja deležni anketiranci z višjo izobrazbo,
- med skupinami za različno starostjo in posledično med skupinami z različno delovno dobo – statistično značilne razlike obstajajo med različnimi starostnimi skupinami, kjer je skupina do 30 let v primerjavi z ostalimi bolj aktivna na področju izobraževanja med študijem (enako velja za skupine po letih delovnih izkušenj), kar kaže tudi na dejstvo, da se komuniciranje kot predmet med študijem pojavlja šele zadnja leta.

Postavljeno hipotezo (H3) lahko s sprejemljivim tveganjem sprejmemo le v delu, ki se nanaša na celotno banko, saj skoraj polovica vseh zaposlenih še ni bila nikoli na usposabljanju, povezanem s komuniciranjem. Banka organizira usposabljanja v glavnem za svoje vodilne delavce (usposabljanja se jih je že udeležilo 78%, od tega 46% že večkrat). Iz odgovorov na vprašanja pa lahko razberemo še nekaj drugega – kljub temu, da večina anketirancev ima komuniciranje za zelo pomembno in hkrati za spretnost, ki se je lahko naučimo, je delež tistih, ki so za usposabljanje na tem področju poskrbeli sami, minimalen (65% anketirancev se ni nikoli samoizobraževalo na tem področju).

Zaposleni v vsakem podjetju ali organizaciji za svoje delo potrebujejo določene informacije – od pravočasnosti in relevantnosti teh informacij je odvisno izpolnjevanje posameznih nalog, ki pripomorejo tudi k uresničevanju zastavljenih ciljev. Anketiranci so zato najprej odgovarjali na vprašanje, ali za svoje delo pravočasno dobivajo dovolj informacij. Frekvenčna porazdelitev odgovorov kaže, da je njihovo mnenje nekje vmes, saj je največ anketirancev na lestvici od 1 do 4 izbralo odgovor "se le delno strinjam" (43%), sledi pa odgovor "se dokaj strinjam" (37%), ki predstavljata veliko večino prejetih odgovorov (Priloga 3.6). Pri tem prihaja do statistično značilnih razlik med odgovori managerjev in izvajalcev (Priloga 5.5), nisem pa našla razlik glede na demografske značilnosti anketirancev (Priloga 4.6). Managerji ocenjujejo pretok informacij bolje (povprečna ocena 2,76) kot izvajalci (2,37), pri čemer je ocena managerjev na vseh ravneh dokaj enotna. Poleg obsega, vsebine in pravočasnosti informacij je pomemben tudi vir, iz katerega zaposleni te informacije črpajo. Anketiranci so izbrali naslednji vrstni red virov informacij:

Tabela 3: Ocenjeni viri informacij v banki

Povprečna ocena odgovora na lestvici 1-4 (1- nikoli; 2-redko; 3-pogosto; 4-vedno)	
Neposredni nadrejeni – ustno	2,94
Intranet	2,90
Govorice	2,77
Neposredni nadrejeni – pisno	2,58
Vodstvo podjetja – pisno	2,07
Vodstvo podjetja – ustno	1,72
Interno glasilo	1,45

Vir: Podatki iz lastne raziskave (Priloga 3.4).

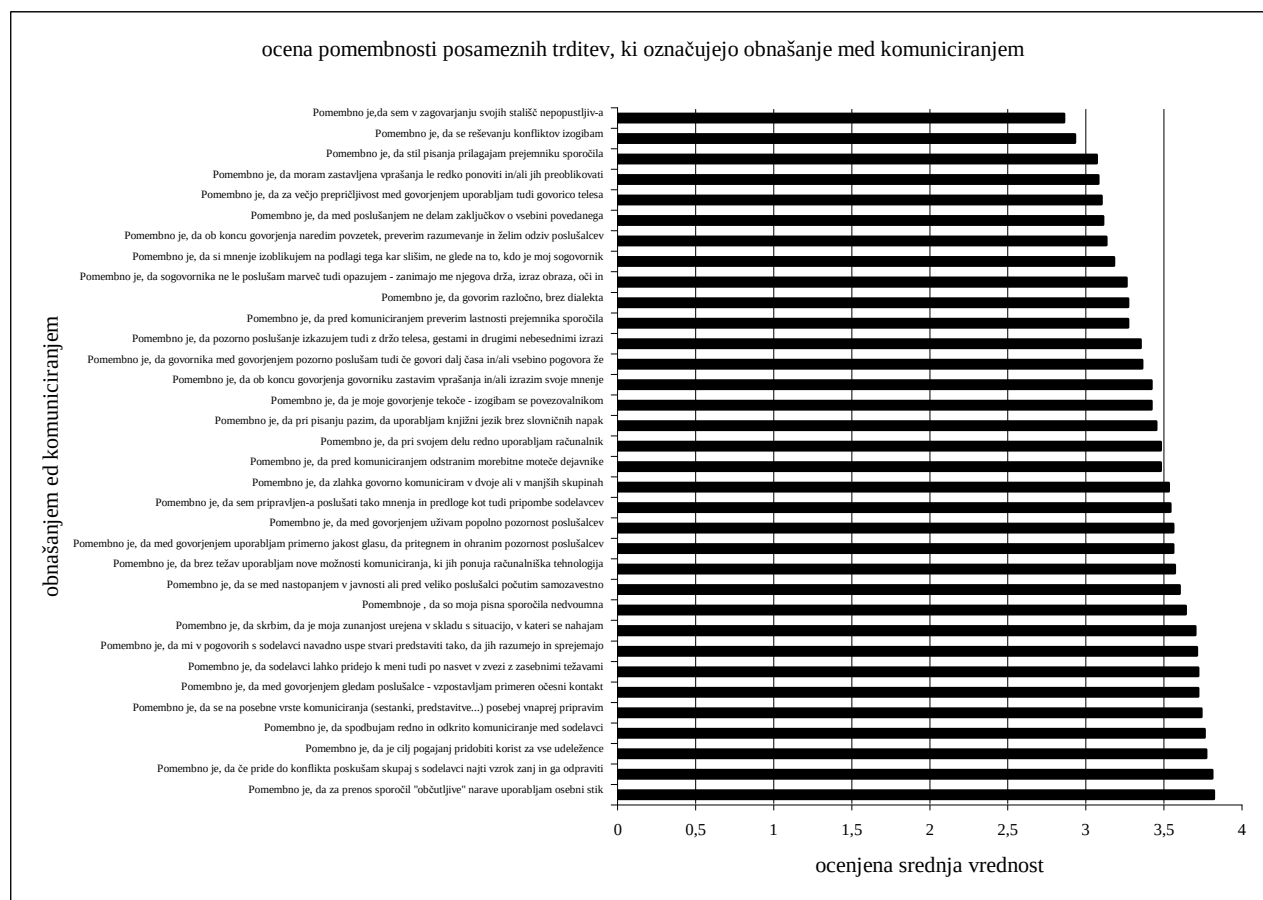
Primerjava posameznih skupin kaže na statistično značilne razlike med managerji in izvajalci pri vseh navedenih virih - managerji vrednotijo vse vire kot pogostejše, razen govorice (Priloga 5.3). Statistično značilne razlike obstajajo še med skupinami z različno izobrazbo, različno starostjo in različnimi delovnimi izkušnjami, kjer najmlajši kot bolj pogost vir (povprečna ocena preko 3) navajajo prav govorice. Prav tako obstajajo razlike med samimi managerji glede na raven – primer je vodstvo podjetja (ustno), ki je kot vir informacij pogostejše za direktorje sektorjev ali služb kot za vodje oddelkov ali poslovnih enot, kar je glede na postavljeno hierarhijo logično in tega ne moremo šteti kot slabost (Priloga 4.4). Na podlagi pridobljenih rezultatov bi lahko sklepali, da so zaposleni v banki deležni večine informacij iz “pravega” oziroma želenega vira, vendar pa so govorice ovrednotene še (pre)visoko in z nadpovprečno oceno. Postavljene hipoteze (H4) zato ne moremo zavreči brez prevelikega tveganja.

Zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih sta ena od glavnih dejavnikov, ki prispevajo k učinkovitemu in uspešnemu opravljanju vseh delovnih nalog. Ena od nalog managerjev je tudi ustvarjanje ustrezne komunikacijske klime, ki zaposlenim daje občutek pripadnosti, jih motivira in jim omogoča, da svoje delo opravljajo v skladu s svojimi sposobnostmi. Anketirance sem povprašala o tem, kakšni so po njihovem mnenju komunikacijski odnosi med zaposlenimi. Glede na rezultate lahko rečemo, da je komuniciranje med različnimi hierarhičnimi nivoji dokaj redno in sproščeno, po drugi strani pa ne najbolj odkrito in enakopravno. Frekvenčne porazdelitve odgovorov kažejo na dokaj normalno porazdelitev ocen pri treh vprašanjih. Prisoten je rahel odklon v levo (razen pri rednosti komuniciranja) – največji je pri enakopravnosti, kjer je dokaj velik delež anketirancev (22%) izbral oceno 1, kar pomeni, da se s to trditvijo sploh ne strinjajo (Priloga 3.6). Med skupinama managerjev in izvajalcev sicer obstajajo določene razlike (managerji ocenjujejo vsa vprašanja nekoliko višje), vendar statistično značilne razlike lahko opazimo le pri vprašanju o sproščenem komuniciranju, ki sicer v splošnem ni ocenjeno najslabše, managerji pa ga ocenjujejo kot bolj sproščeno od izvajalcev (Priloga 5.4). Po demografskih skupinah (Priloga 4.5) se ocene statistično značilno razlikujejo glede na izobrazbo – višje izobraženi anketiranci ocenjujejo sproščenost bolje kot tisti z srednjo (ali nižjo) izobrazbo (povprečne ocene anketirancev z višjo izobrazbo so nasploh nekoliko višje pri vseh vprašanjih), kar lahko pripišemo tudi dejstvu, da so tisti z višjo stopnjo izobrazbe v več primerih na višjih delovnih mestih. Pri drugih demografskih skupinah statistično značilnih razlik med odgovori anketirancev ne moremo potrditi. Rezultati sicer niso močno izstopajoči, vendar so ocenjeni odgovori v povprečju pod teoretičnim povprečjem, razen pri rednosti komuniciranja. *Hipoteze (H5) v celoti ne moremo sprejeti brez prevelikega tveganja, bi pa, glede na odgovore, bolj enakopravno komuniciranje (predvsem gre verjetno za navpično komuniciranje) komunikacijsko klimo izboljšalo.*

Za ocenjevanje pomembnosti komunikacijskih spretnosti sem postavila 34 trditev, ki se nanašajo na posamezne načine komuniciranja (pisanje, govorjenje, poslušanje...). Anketiranci so jih ocenjevali z ocenami od 1 do 4, pri čemer je ocena 1 pomenila, da trditev "sploh ni pomembna", 4 pa, da je "izjemno pomembna". Pri odgovorih je pri 24 od 34 trditev prevladovala ocena 4, povprečje ocen posameznih trditev pa se je gibalo od 3,08 do 3,82, razen pri dveh trditvah

(reševanje konfliktov in nepopustljivost pri pogajanjih), ki pa sta bili zastavljeni v obratni smeri (Priloga 3.7). Posamezne ocene so predstavljene v spodnji sliki.

Slika 14: Lestvica ocenjenih trditev glede na pomembnost



Vir: Podatki iz lastne raziskave.

Precej avtorjev je raziskovalo (tudi) odnose med zaznavanjem pomembnosti posameznih komunikacijskih spretnosti in določenimi demografskimi značilnostmi posameznikov. Martha E. Maddox (1990, str. 12) je na primer v raziskavi, ki je zajela 117 managerjev in 153 študentov poslovnega komuniciranja, proučevala zaznavanje pomembnosti posameznih komunikacijskih spretnosti (pisanje, govorjenje, poslušanje, neverbalno komuniciranje, komunikacijska sredstva). Statistično značilnih povezav med oceno pomembnosti posameznih komunikacijskih spretnosti in demografskimi značilnostmi, kot so starost, leta delovnih izkušenj, stopnja dosežene izobrazbe..., niti pri managerjih niti pri študentih ni mogla dokazati. Tudi sama sem z odgovori na omenjenih 34 trditev poskušala iskati morebitne razlike med odgovori anketirancev glede na njihove osebne značilnosti. Za lažjo analizo sem za celoten zbir trditev (za vse anketirance) izvedla faktorsko analizo²², s katero sem iskala možne povezave med posameznimi trditvami (Priloga 7). Uporabila sem 27 od 34 trditev (7 sem jih izločila zaradi nizkih korelacijskih

²² Faktorska analiza je metoda, s katero iz velikega števila spremenljivk oblikujemo nove, sintetične spremenljivke, s katerimi pojasnimo pomemben del celotne variance. Čim večja je odvisnost med opazovanimi spremenljivkami, manjše je število med seboj neodvisnih faktorjev, ki pojasnjujejo velik del celotne variance (Košmelj, 1986, str. 3).

vrednosti, vsebinske neskladnosti v sestavi faktorjev ali zaradi težav z nizkimi oziroma na več faktorjev porazdeljenimi faktorskimi utežmi). Izračunala sem vrednost Kaiser-Meyer-Olkinovega testa ustreznosti vzorca, ki je znašala 0,861, kar pomeni, da je faktorska analiza na izbranih podatkih smiselna in s pomočjo Bartlettovega testa sferičnosti zavrnila ničelno domnevo o enakosti korelacijske matrike z enotsko matriko. Zaradi najboljših rezultatov sem izbrala metodo glavnih osi z Varimax rotacijo in oblikovala 6 faktorjev – pisno, govorno, nebesedno komuniciranje, poslušanje, priprava na komuniciranje in uporaba komunikacijskih medijev, s katerimi je pojasnjenih 60,25% skupne variabilnosti opazovanih spremenljivk (ostalo moramo pripisati vplivu specifičnih dejavnikov). Zanesljivost analiziranih podatkov sem preverila z metodo Crombach Alpha in dobila naslednje rezultate: vse upoštevane trditve – 0,9046, pisno komuniciranje – 0,8277, govorno komuniciranje – 0,9047, nebesedno komuniciranje – 0,8289, poslušanje – 0,8829, priprava na komuniciranje – 0,8278 in uporaba komunikacijskih medijev – 0,7208 - glede na to lahko sklepamo, da so tako pridobljeni podatki dovolj zanesljivi²³.

Primerjava povprečnih vrednosti posameznih faktorjev med managerji in izvajalci kaže na določene statistično značilne razlike in sicer kar pri štirih od šestih faktorjev (uporaba komunikacijskih medijev, govorno komuniciranje, pisno komuniciranje in priprava na komuniciranje) – v vseh primerih pa managerji komunikacijske spretnosti ocenjujejo kot bolj pomembne (Priloga 7.2). Razlike (Priloga 7.1) se pojavljajo tudi pri primerjavi med spoloma (pisno komuniciranje – ženske ga vrednotijo višje kot moški tako v skupini vseh anketirancev kot samo pri managerjih) in primerjavi glede na izobrazbo (anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe imajo pripravo na komuniciranje za bolj pomembno od anketirancev z nižjo stopnjo izobrazbe). Ker pa so ocene managerjev dokaj enotne (statistično značilnih razlik med managerji na različnih ravneh nisem našla) in ker so povprečne ocene pri vseh anketirancih zelo visoke (glej sliko 14) menim, da lahko hipotezo (H6) sprejemem z zanemarljivim tveganjem.

Poleg ocenjevanja pomembnosti so anketiranci ocenjevali tudi lastno obnašanje (managerji - vprašalnik 1, vprašanje 8b) in obnašanje svojih nadrejenih (vsi anketiranci – oba vprašalnika, vprašanje 8c) med komuniciranjem, s pomočjo enakih 34 trditev z možnimi ocenami od 1 (tega ne storim nikoli) do 4 (to storim vedno). Dobljene ocene sem primerjala glede na različne osebne značilnosti anketirancev in prišla do naslednjih ugotovitev:

- *Managerji različne starosti sicer različno ocenjujejo svoje obvladovanje posameznih komunikacijskih spretnosti, vendar statistično značilnih razlik med povprečnimi ocenami ni moč potrditi (Priloga 4.7 - starost), zato moramo hipotezo o različnem obvladovanju komuniciranja managerjev glede na starost (H7), zavrni.*
- *Glede na izsledke raziskav (stran 66 magistrskega dela), naj bi moški in ženske različno obvladovali posamezne komunikacijske spretnosti.). Za vse pridobljene ocene sem izračunala povprečja (aritmetične sredine), ki sem jih s pomočjo enofaktorske analize variance primerjala glede na različne demografske dejavnike in tako preizkušala domneve*

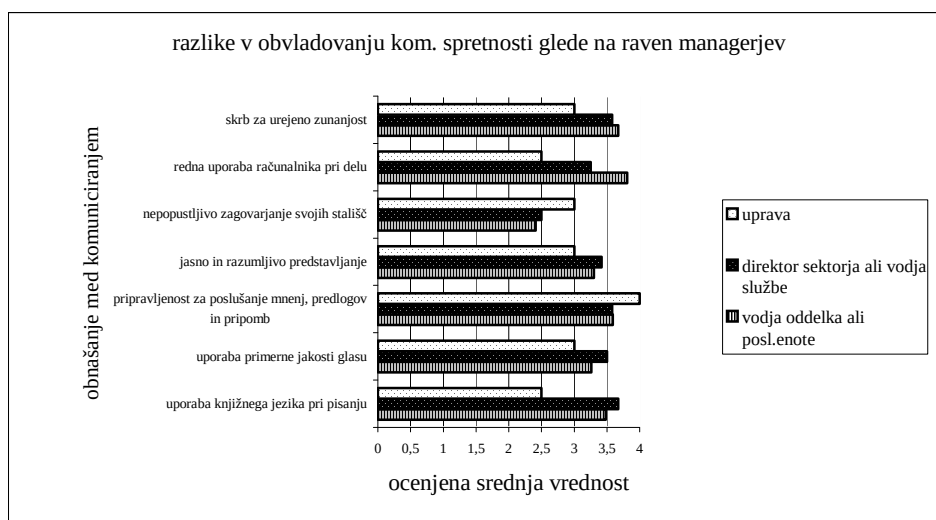
²³ Kriterij za ocenjevanje kvalitete podatkov pravi, da je kvaliteta merjenja:

- vzorna, če je $\alpha \geq 0,80$,
- zmerna, če je $0,60 \leq \alpha < 0,80$
- slaba, če je $\alpha < 0,60$ (Ferligoj, Leskovšek, Kogovšek, 1995, str. 159).

o razlikah med povprečnimi ocenami (Priloga 4.7 – spol). V primeru različnega spola so razlike med povprečnimi samoocenami statistično značilne pri nekaterih trditvah, ki se nanašajo na pisanje, govor in poslušanje. Ženske tako ocenjujejo, da svoj stil pisanja bolj prilagajajo namenu in prejemniku sporočila, imajo se za boljše poslušalke (med drugim naj bi sodelavci s svojimi zasebnimi težavami lažje prišli do žensk na višjem položaju), moški pa naj bi bili boljši govorci. *Številnejših razlik med spoloma ni, obstajajo le razlike na posameznih podpodročjih, ki se nanašajo na posamezne trditve, ne pa tudi na sklope trditev, ki označujejo posamezno komunikacijsko spretnost. Na podlagi dobljenih rezultatov torej postavljeno hipotezo (H8) lahko le delno sprejmemo.*

- Primerjava obvladovanja med managerji na različnih delovnih mestih kaže na določene razlike med samoocenami (Priloga 4.7 - ravni managerjev).

Slika 15: Prikaz trditev, kjer se po samooceni managerjev njihovo obvladovanje razlikuje glede na raven managerja



Vir: Podatki iz lastne raziskave.

Ugotovljenih sedem razlik, prikazanih na zgornji sliki, se nanaša na posamezne trditve, ki jih sicer ni toliko, da bi jih lahko posplošili na določene komunikacijske spretnosti, opisane v prejšnjem poglavju, se pa nanašajo na različne načine komuniciranja. Tako lahko statistično značilne razlike med povprečnimi ocenami dokažemo pri pisanju, kjer je razlika v uporabi knjižnega jezika med upravo in direktorji sektorjev oz. vodji služb (prva in druga raven) v korist prve. Naslednja trditev se nanaša na poslušanje in upoštevanje mnenj sodelavcev, kjer obstaja razlika med upravo in ostalima dvema skupinama anketirancev²⁴. V skupini govornega komuniciranja obstaja razlika le pri trditvi o jasnosti in nedvoumnosti podajanja določenih vsebin, kjer se direktorji sektorjev ocenjujejo najbolje, sledijo jim vodje oddelkov in uprava. Zanimiva je ugotovitev, ki se nanaša na trditev o nepopustljivem zagovarjanju lastnih stališč – popustljivost narašča od zgoraj navzdol, kar je dokaj logično glede na hierarhijo. Nekako logične razlike najdemo tudi pri uporabi komunikacijskih medijev (predvsem tehnoloških), kjer se

²⁴ Ta razlika je sicer lahko tudi rezultat različnega števila anketirancev, saj upravo predstavljata le dva anketiranca, ki sta odgovorila z najvišjo oceno, medtem ko se oceni ostalih dveh skupin skoraj ne razlikujeta.

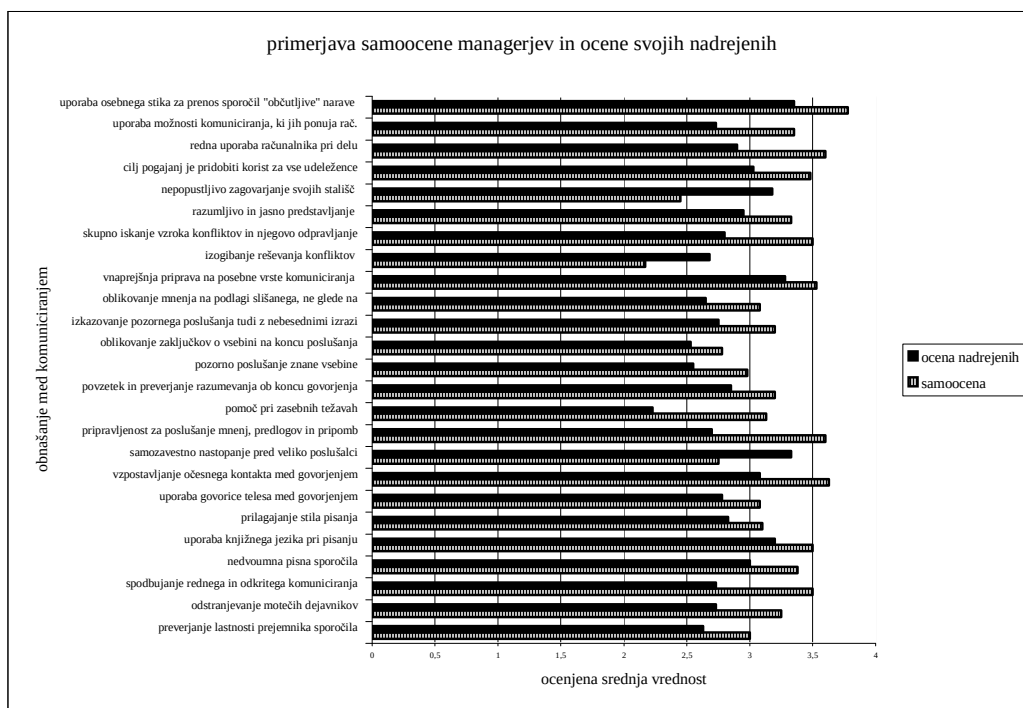
anketiranci sicer strinjajo, da jih uporabljajo brez težav, dejansko pa računalnik najbolj uporabljajo managerji na najnižji ravni, torej vodje oddelkov, sledijo jim direktorji sektorjev oziroma vodje služb in uprava. Nekoliko presenetljiva se mi zdi ugotovitev, da ocena skrbi za zunanost narašča s padanjem ravni, saj so svojo skrb za primerno zunanost najbolj ocenili managerji na najnižji ravni. *Hipotezo (H9) lahko deloma sprejmemo, saj razlike med managerji dejansko obstajajo, čeprav jih ni veliko.*

Samooceno managerjev sem primerjala še z dvema ocenama in sicer:

- z oceno obvladovanja, ki so jo managerji podali za svoje nadrejene,
- z oceno obvladovanja, ki so jo za managerje podali njihovi podrejeni sodelavci (izvajalci).

Pri kar 31 od 34 ocenjenih trditev je povprečna samoocena managerjev višja od ocene, ki so jo podali za svoje nadrejene sodelavce – pri 25 trditvah je ta razlika tudi statistično značilna (Priloga 6.1 in Slika 16). Približno enaka je razlika med samooceno managerjev in oceno, ki so jo o svojih nadrejenih podali izvajalci – v tem primeru je samoocena managerjev v vseh primerih višja od ocene izvajalcev, razlika pa je statistično značilna v 26 primerih od 34 (Priloga 5.6 in Slika 17). Iz tega lahko sklepamo dvoje – da se managerji cenijo previsoko oziroma da jih njihovi podrejeni cenijo prenizko. *Resnica je verjetno nekje vmes, kljub temu pa sklepam, da tako neskladje med ocenami ne more biti naključno - hipotezo (H10) lahko tako sprejmemo z sprejemljivim tveganjem.*

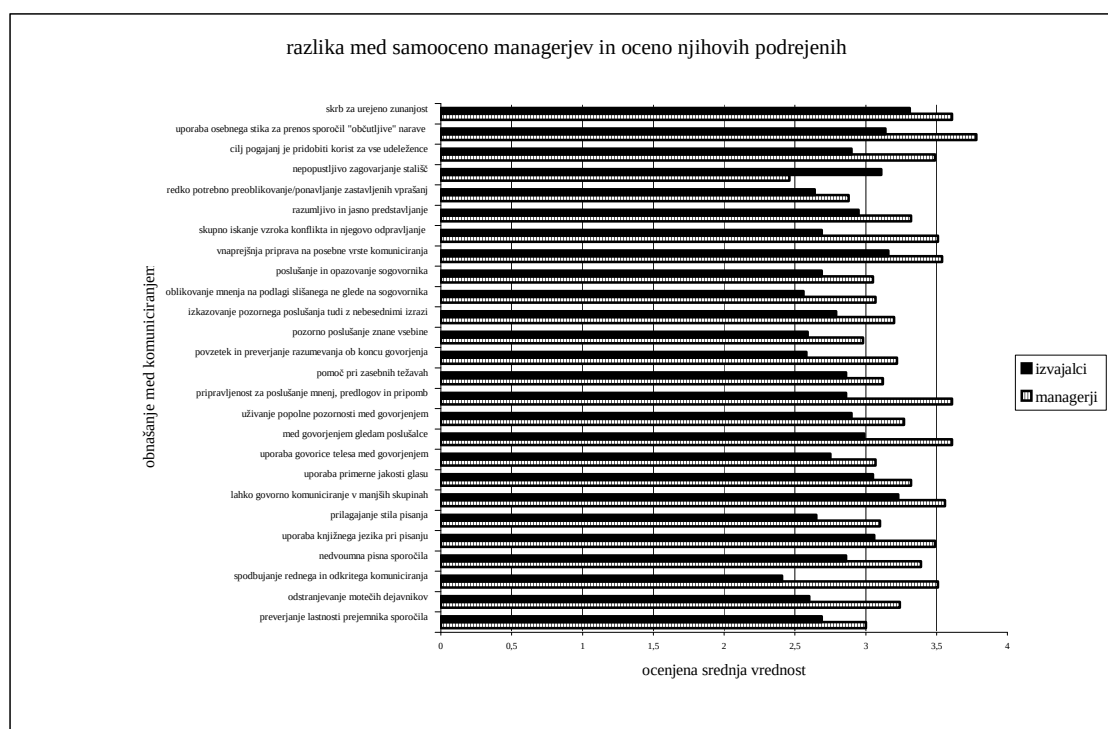
Slika 16: Prikaz vseh trditev, kjer se samoocena managerjev razlikuje od ocene, ki so jo podali za svoje nadrejene



Vir: Podatki iz lastne raziskave.

Managerji so se najvišje ocenili pri trditvi, da za prenos sporočil občutljive narave uporabljajo osebni stik, skrbijo, da je njihova zunanost primerno urejena ter pri svojem delu redno uporabljajo računalnik. 28 trditev ima povprečno oceno več kot 3 (pri ocenjevanju svojih nadrejenih so tako visoko ocenili le 15 trditev), razpon med najvišjim in najnižjim povprečjem pa znaša med 2,75 med nastopanjem v javnosti se počutim samozavestno in 3,78 – za prenos sporočil občutljive narave uporabljam osebni stik. Managerji so svojim nadrejenim dali najvišjo oceno za skrb za zunanost in komuniciranje v manjših skupinah (3,60), najnižjo pa za trditev, da lahko sodelavci pridejo k nadrejenim tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami (2,23). Izvajalci so pri ocenjevanju managerjev v povprečju najvišje ocenili uporabo računalnika pri delu (3,38), sledita pa skrb za zunanost (3,31) in komuniciranje v majhnih skupinah (3,23), najnižjo povprečno oceno je dobila trditev, da nadrejeni spodbuja redno in odkrito komuniciranje med sodelavci (2,41). Obstaja tudi razlika med ocenami managerjev in izvajalcev pri ocenjevanju svojih nadrejenih – izvajalci so svoje nadrejene v povprečju ocenjevali nižje, kot managerji svoje nadrejene (razlika je statistično značilna pri 10 od 34 trditev - Priloga 5.7).

Slika 17: Prikaz trditev, kjer se ocena managerjev razlikuje od ocene izvajalcev

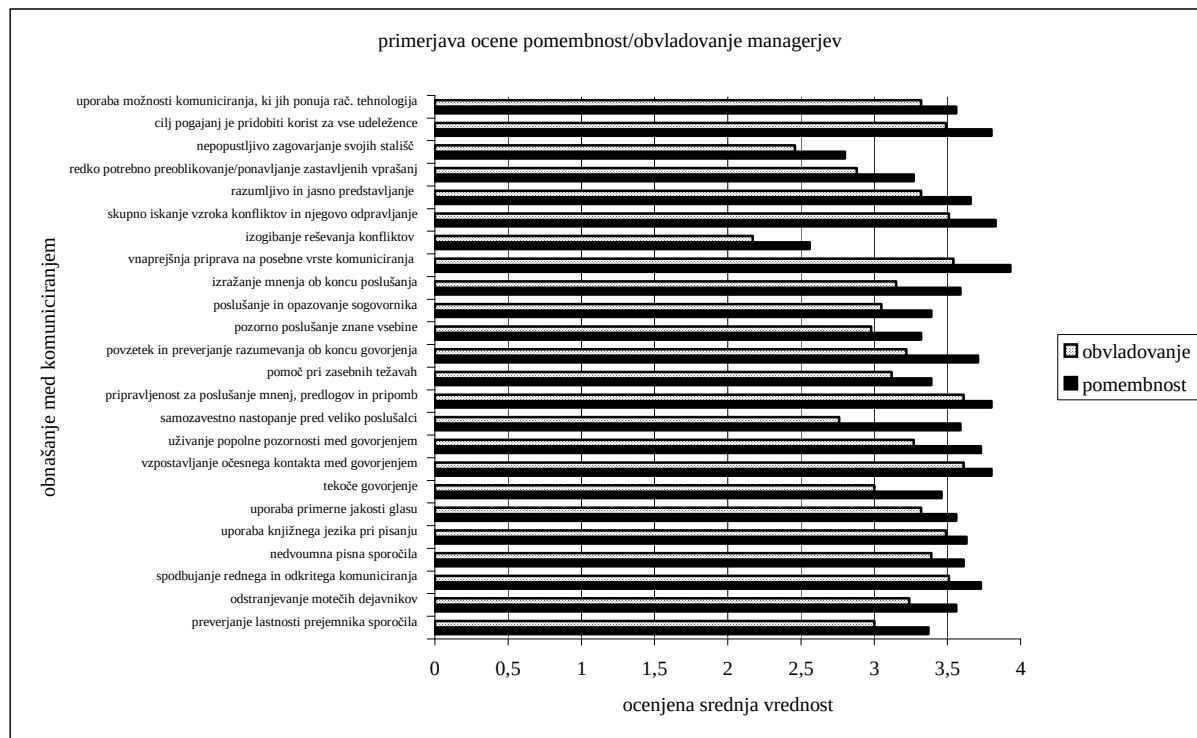


Vir: Podatki iz lastne raziskave.

Poleg razlik med posameznimi ocenami pa je seveda izredno pomembna tudi vrzel med ocenjeno pomembnostjo in dejanskim obvladovanjem komunikacijskih spretnosti managerjev. Pri kar 24 od 34 ocenjevanih trditev z različnih področij se pojavlja statistično značilna razlika v korist pomembnosti (Priloga 6.2 in Slika 18). Ta razlika je še večja, če upoštevamo odgovore vseh anketirancev (pomembnost – obvladovanje nadrejenih), saj se statistično značilne razlike pojavijo prav pri vseh 34 trditvah (Priloga 6.3). To pomeni, da *managerji posameznih*

komunikacijskih spretnosti še zdaleč ne obvladajo sorazmerno z vrednotenjem njihove pomembnosti. Zato lahko z majhnim tveganjem sprejmemo hipotezo H11, hkrati pa to dejstvo pomeni tudi potrditev temeljne teze magistrskega dela.

Slika 18: Primerjava ocene pomembnosti in obvladovanja z vidika managerjev v banki



Vir: Podatki iz lastne raziskave.

4.3 POVZETEK REZULTATOV RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE OBSTOJEČEGA STANJA

V raziskavi sem skušala pridobiti podatke, s pomočjo katerih bi na podlagi proučene literature in dosedanjih izkušenj v okolju, kjer sem raziskavo tudi izvedla, ustvarila sliko o značilnostih komuniciranja nasploh, o mnenju zaposlenih o pomembnosti določenih načinov komuniciranja, o oceni obvladovanja določenih komunikacijskih spretnosti... Pri vprašanjih o značilnostih komuniciranja v banki sem se osredotočila predvsem na interno komuniciranje, ker se mi le-to (glede na moje izkušnje) zdi bolj problematično od komuniciranja izven banke. Na podlagi analiziranih podatkov iz obeh vprašalnikov sem prišla do naslednjih zaključkov:

1. Zaposleni v banki so v splošnem prepričani, da je komuniciranje zelo pomembno. Prav tako so mnenja, da je komuniciranje spretnost, ki se je lahko naučimo, kar pa še ne pomeni, da za pridobivanje in ohranjanje znanja na tem področju dovolj skrbijo (to lahko sklepamo iz precej nizkih ocen pri vprašanju o samoizobraževanju). Nekoliko na boljšem so mlajši zaposleni z višjo izobrazbo na vodilnih delovnih mestih, ki so deležni tako izobraževanja v okviru šolanja, kot tudi dodatnih usposabljanj na svojem delovnem mestu, za katera skrbi

delodajalec, ki, glede na prejete odgovore, na tem področju daje prednost vodilnim in vodstvenim delavcem. Banka bi v zvezi s tem morala poskrbeti za:

- *prenašanje usposabljanj s področja komuniciranja (glede na dejstvo, da je komuniciranje pomembno na vseh nivojih), na širši krog zaposlenih – menim, da bi se takega izobraževanja morali udeleževati prav vsi zaposleni (izobraževanje s področja komuniciranja je bilo do sedaj organizirano predvsem za vodilne delavce). Omeniti je potrebno, da je dosedanje izobraževanje navadno potekalo v obliki delavnic, ki so vsebovale tudi praktični del urjenja posameznih komunikacijskih spretnosti (uporaba snemanj, medsebojno ocenjevanje nastopov...). Ker je zaposlenih v banki precej, tak način usposabljanja verjetno ni primeren za vse nivoje, zato ni nujno (in tudi ne smiselno), da banka izvaja množična usposabljanja v obliki obiskovanja izobraževanj zunaj banke – znotraj banke se lahko organizirajo delavnice po posameznih delovnih področjih, ki nudijo, poleg ostalih vsebin, tudi možnost učenja in vadenja posameznih komunikacijskih spretnosti, uporabnih tako znotraj banke kot tudi zunaj nje (n.pr. komuniciranje v prodaji, komuniciranje v konfliktnih situacijah...);*
- *prenašanje znanj med zaposlenimi – zaposleni, ki se udeležijo zunanjega usposabljanja, naj pridobljena znanja dejansko prenašajo tudi na svoje sodelavce;*
- *pri pripravi vsebine usposabljanj bi se odgovorni lahko osredotočili na konkretne spretnosti - glede na podatke o tem, kaj posameznikom najbolj manjka pa tudi glede na to, kaj pri svojem delu najbolj potrebujejo, bi nato oblikovali tudi specifična (ciljna) usposabljanja, usmerjena v točno določene vsebine, za manjše skupine zaposlenih.*

Ne le banka kot delodajalec, tudi zaposleni bi za svoje znanje v določeni meri morali poskrbeti sami, banka pa bi jih morala pri tem spodbujati in jim pomagati. Iz odgovorov je razvidno, da se zavedajo pomembnosti obvladanja komuniciranja, hkrati pa je jasno razvidna tudi vrzel med oceno pomembnosti in oceno obvladovanja (vsaj managerjev). V teoretičnem delu magistrskega dela večkrat omenjene razmere v sodobnem poslovnem svetu veljajo za vse zaposlene (za vodilne seveda še nekoliko bolj). Vsak zaposleni se bo moral vedno bolj zavedati, da je njegovo delo in uspeh pri delu v prvi vrsti odvisen od njega samega, ne pa izključno od dobre volje in pripravljenosti delodajalca, da mu omogoči vse potrebno znanje. Na področju komuniciranja obstaja ogromno literature, primerne tako za vodstveni in vodilni kader kot tudi za zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe, s pomočjo katere lahko svoje spretnosti izboljšujejo. Vloga odgovornih v banki na tem področju je lahko nakup in distribucija primerne literature (npr. članki, objavljeni v časopisih, revijah..., posredovani tudi preko intranetnih strani), spodbujanje odprte in odkrite komunikacije in zavedanja zaposlenih, katere stvari so pomembne tako zanje kot za banko.

2. Pretok informacij je v anketi ocenjen nekoliko podpovprečno (sploh s strani izvajalcev), kar pomeni, da ima banka tudi tukaj še prostor za izboljšave. Drugo področje predlogov se torej nanaša na interni del komuniciranja. V tem kontekstu je najprej pomembna *skrb za to, da zaposleni pravočasno pridobijo dovolj relevantnih informacij za uspešno opravljanje svojega dela in to iz »pravega« vira*. Informacije, ki jih zaposleni potrebujejo, se razlikujejo glede na vsebino dela, ki ga opravljajo, pa tudi glede na vrsto delovnega mesta (manager, izvajalec).

Kljub temu, da so anketiranci kot najbolj pogost vir informacij označili neposredno nadrejene (kar se ujema z rezultati raziskav – stran 56 magistrskega dela), s prejetimi informacijami niso najbolj zadovoljni. Na drugih dveh mestih sta intranet in govorice. Problematika intraneta je, po mojem mnenju, predvsem enosmernost. Informacije, ki jih zaposleni prejemajo preko intraneta, so lahko nezadostne ali nerazumljive – prejemnik n.pr. napačno izvaja navodila, ki jih je napačno razumel. Intranet je torej lahko komunikacijsko sredstvo v primeru, ko je vsebina že jasna vsem prejemnikom (n.pr. že sprejeta in razložena navodila za delo, poročila, ki bodo še predmet razprave...). Drug vidik intraneta, ki terja stalno pozornost, pa je, da mora biti informacijska baza stalno vzdrževana. Iz lastnih izkušenj vem, da v banki temu ni tako - baza podatkov (arhiv, akti in podobno) je v določenih delih zastarela, tako da si uporabniki z objavljenimi vsebinami ne morejo pomagati, nasprotno, lahko jih celo zavedejo. Tretji vir informacij v banki – govorice – za prenos informacij, ki se nanašajo na konkretna dela in naloge, sploh ni primeren – v tem primeru morajo odgovorni v banki poskrbeti za zadosten pretok po formalnih poteh, kar zmanjšuje prisotnost in pomembnost govoric. Kaj so naloge oziroma področja, kjer je po mojem mnenju še prostor za izboljšanje:

- *potrebna je vzpostavitev optimalnega pretoka informacij na nivoju banke; to je naloga vodstva banke in službe, ki je zadolžena za organizacijo* – ta mora poskrbeti za formalni okvir pretoka različnih informacij znotraj banke. Banka za uresničevanje svoje vizije in zastavljenih ciljev potrebuje ustrezno strategijo, kateri mora prilagoditi tudi svojo organiziranost. To pomeni, da morajo biti posamezne organizacijske enote, njihova vsebina in naloge, jasno zastavljene in opredeljene (vsak zaposleni v banki se mora zavedati, katero je njegovo področje dela, kako so področja dela vsebinsko porazdeljena v celotni banki in kje lahko dobi kakršnekoli informacije, ki jih v določenem trenutku potrebuje). Načeloma bi morala velika večina takih informacij tekoče prehajati vsaj v navpični ali vodoravni smeri, v skladu z organizacijsko shemo banke (po formalnih poteh), pri čemer bi moralo biti komuniciranje odprto in nepristransko – v okviru formalne organizacije bi tako zgradili nekakšno komunikacijsko mrežo, preko katere bi se prenašale informacije, potrebne za konkretna dela, pa tudi take za graditev občutka zaupanja in pripadnosti banki, motivacije in razvijanja pozitivnih medsebojnih odnosov. Tako bi zaposlene spodbudili k maksimalni izrabi svojih sposobnosti in nedvomno izboljšali poslovne rezultate (vsaj na dolgi rok).
- *V praksi je optimalen pretok informacij v okviru že postavljene organizacijske strukture v prvi vrsti naloga managerjev na vseh ravneh.* Ti morajo skrbeti, da njihovi podrejeni pravočasno in v zadostni meri dobijo vse potrebne informacije, ki jih potrebujejo za svoje delo in da te informacije tudi pravilno razumejo in osvojijo. Pojem potrebnih informacij se seveda lahko zelo razlikuje od managerja do managerja. Za določene managerje (kar po mojem mnenju velja tudi za večino managerjev v banki) so potrebne informacije le tiste, ki se nanašajo na točno določeno opravilo (n.pr. navodila za delo, poročila o opravljenem delu...). Obseg in vsebina posredovanih informacij sta odvisna tako od znanja, ki ga poseduje manager, kot tudi od njegove osebnosti in načina vodenja - »sodobni« manager kot sem ga označila v teoretičnem delu magistrskega dela (poglavje 4.2.2), naj bi tako svojim sodelavcem brez zadržkov posredoval vse informacije, ki se kakorkoli nanašajo na področje dela, ki ga le-ti opravljajo. Tako izbrane in posredovane informacije

predstavljajo tudi sredstvo vzpodbude zaposlenim, vir novih idej in zamisli, možnost odkrivanja morebitnih težav, napak, problemov in podobno. Proces komuniciranja (prenašanja informacij) v tem primeru zato ne more biti le enosmeren, ampak mora v večini primerov vsebovati tudi povratno zanko (glej slike 1 in 2 v magistrskem delu), ki označuje odziv (povratno informacijo prejemnika) in pomeni dvosmernost komuniciranja.

- Na tem mestu lahko torej poudarimo dvojje - *pomen osebnega komuniciranja med managerji in njihovimi podrejenimi sodelavci ter uporaba dialoga* - klasične sestanke, ki še vedno potekajo v banki (in na katerih gre v glavnem za enosmeren tok informacij v navpični smeri), bi v teh primerih morale zamenjati tudi *bolj sodobne metode izmenjave informacij, ki vsebujejo tudi iskanje rešitev* (n.pr. »brainstorming«). Na ta način bi vodstveni in vodilni delavci lahko vzpodbudili iskanje idej in novih rešitev – v praksi je žal pogosto tako, da ideje in navodila v glavnem prihajajo od zgoraj navzdol, povrh vsega pa pri prenašanju idej v prakso niso upoštevani niti pripombe in pomisleki niti predlogi izvajalcev.
- *Glede na pridobljene podatke v raziskavi, imajo managerji v banki boljši dostop do informacij kot izvajalci. To pomeni, da informacije med njimi krožijo v vseh smereh bolje, kot se pretakajo navzdol do izvajalcev. Iz tega bi lahko sklepali, da managerji v banki še niso osvojili nekaterih načel sodobnega managementa – zanje so izvajalci le izvajalci, ne pa tudi člani organizacije, ki morajo za doseganje zastavljenih ciljev banke izkoristiti prav vse svoje sposobnosti in zmožnosti. Managerji v banki se (še) ne zavedajo, da bi z boljšo informiranostjo podrejenih banka in s tem tudi oni sami dosegali večjo uspešnost. Rešitev v tem primeru je le sprememba načina razmišljanja in obnašanja managerjev v smeri večje odprtosti, posredovanja pa tudi pripravljenosti za prejemanje tako »pozitivnih« (predlogi, ideje, pohvale) kot »negativnih« (pripombe, kritike...) informacij.*

3. Značilnosti komuniciranja v banki niso ocenjene kot optimalne - zaposleni so v povprečju le delno zadovoljni z načini medsebojnega komuniciranja (povprečne vrednosti pri vseh odgovorih znašajo manj kot 2,6), posebej izstopa (ne)enakopravnost v komuniciranju.

- *Druga naloga managerjev, ki je povezana in podpira prvo (glej točko 2), je skrb za to, da v okviru obstoječe formalne organizacijske strukture v banki zavlada ozračje, v katerem se bodo vsi zaposleni zavedali, da je »veriga močna toliko kot njen najšibkejši člen« in v skladu s tem prispevali maksimalen delež v uresničevanju zastavljenih ciljev banke. Managerji bi morali glede na to, da pri nižjih odgovorih izstopajo izvajalci in tisti z nižjo izobrazbo, bolj spodbujati občutek enakopravnosti v komuniciranju s sodelavci (sploh v navpičnem komuniciranju). To nalogo bi lahko imenovali tudi ustvarjanje vsaj primerne, če ne optimalne komunikacijske klime²⁵. Če se na tem mestu spomnimo izsledkov raziskave podjetja TMI Adria (poglavje 4.1.1, str. 64 magistrskega dela), bi njihove ugotovitve v veliki meri lahko prenesla v proučevano banko – razliko vidim v dejstvu, da managerji v banki, po mojem mnenju, znajo dokaj dobro predstaviti vizijo in zastavljene cilje, ne poskrbijo pa, da bi zaposleni to vizijo vzeli za svojo in se zato tudi maksimalno trudili za njeno uresničevanje (spet potrebno pozornost usmeriti na dvosmerno*

²⁵ Ljudje črpajo informacije, ki oblikujejo njihovo vedenje, ne le iz formalnih organizacijskih virov, ampak v prvi vrsti iz zgledov vodij in iz »sporočilnosti« organizacijskih sistemov (Gruban, 2002).

komuniciranje in dialog). Mislim, da je to področje, kjer je dela največ, poleg tega pa je tukaj spremembe najtežje uvajati, saj se mora v prvi vrsti spremeniti miselnost managerjev - ti morajo svoje znanje komuniciranja uporabljati ne le za komuniciranje samo, ampak tudi za ustvarjanje optimalnega delovnega okolja, ki bo banki zagotavljalo rezultate tudi na dolgi rok²⁶.

Glede na to, da zaposleni ocenjujejo tako pretok informacij kot načine komuniciranja podpovprečno, bi bilo za banko morda koristno *izvesti podrobno (anonimno) raziskavo*, s katero bi pridobili mnenja pa tudi predloge zaposlenih, kaj bi kazalo storiti za izboljšanje na tem področju. Banka je v letih 2001 in 2002 sicer sodelovala v raziskavah organizacijske klime (projekt SiOk v okviru Gospodarske Zbornice Slovenije). Med vprašanji, ki jih je raziskava zajemala, je bilo tudi vprašanje o notranjem komuniciranju in informiranju. Na lestvici od 1 do 5 je bila povprečna ocena anketirancev v banki 2,57 (slovensko povprečje 3,10) v letu 2001 in 2,55 (slovensko povprečje 3,12) v letu 2002. Navedeno vprašanje je bilo v obeh raziskavah med slabše ocenjenimi tako v banki kot v celotnem slovenskem prostoru. Povzetek rezultatov obeh raziskav pa je bil naslednji:

- v letu 2001 - »Notranje komuniciranje in informiranje ni dovolj učinkovito. Sodelavci sicer menijo, da komuniciranje temelji predvsem na dialogu, vendar pa informacije niso posredovane na razumljiv način, »ton« komuniciranja ni preveč sproščen, podrejeni imajo premalo informacij za dobro opravljanje dela. Delovni sestanki niso redni, predvsem pa nimajo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih organizacijskih enotah.«
- v letu 2002 - »Kategorija Notranje komuniciranje in informiranje je bila ocenjena zelo kritično, predvsem pa na to vpliva mnenje, da ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah ter da sestanki niso dovolj redni. Notranje informiranje in komuniciranje se od prejšnje raziskave ni bistveno spremenilo.«

Banka je po prvi izvedeni raziskavi sicer naredila terminski plan ukrepov na različnih področjih, med njimi tudi na področju informiranja – predvidena je bila vpeljava rednih sestankov v okviru posameznih organizacijskih enot ter zasnova novega, uporabniško prijaznega intraneta, ki bi zaposlenim v banki zagotavljal koristne informacije o dogajanjih v banki in zunaj nje in s tem pripomogel k boljšemu medsebojnemu komuniciranju. Rezultati druge raziskave kažejo, da banka vsaj v prvi točki ni bila uspešna, poleg tega pa je od teh raziskav preteklo že nekaj let, zato bi morda kazalo razmisliti o novem projektu na tem področju (ki pa bi ga seveda morali uporabiti kot podlago za ustrezne ukrepe).

4. Pomembnost posameznih komunikacijskih spretnosti je bila, v skladu z mojimi predvidevanji, ocenjena dokaj visoko. Pri oceni obvladovanja komunikacijskih spretnosti je slika nekoliko drugačna. *Glede na oceno, s katero so anketirani managerji ocenjevali pomembnost posameznih komunikacijskih spretnosti, lahko trdimo, da teh spretnosti ne obvladajo v sorazmerju s pomembnostjo, ki so jo dodelili posamezni spretnosti*, saj primerjava med odgovori kaže na statistično značilne razlike v 24 od 34 odgovorov – v večini primerov managerji torej visoko cenijo pomembnost nekega obnašanja med

²⁶ Brane Gruban (v Gruden, 1999, str. 17). pravi, da je podjetje, ki ne vlaga v interno komuniciranje, lahko uspešno, a le na kratek rok, dolgoročno pa bo zanesljivo propadlo.

komuniciranjem, v praksi pa se ne obnašajo tako. Managerji svoje obvladovanje komunikacijskih spretnosti ocenjujejo dokaj uravnoteženo glede na svoje osebne značilnosti – populacija managerjev v banki po lastnih ocenah torej v povprečju približno enako obvladuje posamezne komunikacijske spretnosti. *Managerji ocenjujejo svoje komuniciranje v povprečju bolje kot komuniciranje svojih nadrejenih in managerji ocenjujejo svoje obvladovanje v povprečju bolje, kot jih ocenjujejo njihovi podrejeni (izvajalci).* Ne glede na to, da je med samoocenjevanjem in ocenjevanjem z vidika drugih, navadno prisoten določen razkorak, je ta razlika med ocenami lahko pokazatelj določenih pomanjkljivosti na strani managerjev, nad katerim bi se morali le-ti (in v prvi vrsti uprava banke) zamisliti in se potruditi, da ta neskladja odpravijo. *To pomeni, da je potrebno še bolj intenzivno pridobivanje in uporaba tako komunikacijskih kot ostalih medosebnih spretnosti, večja odprtost in sodelovanje s podrejenimi.* V tej smeri lahko odgovorne službe banke zastavijo tudi bodoče usposabljanje in izobraževalne programe za populacijo managerjev - če vemo, kaj se managerjem zdi pomembno, pa tega hkrati ne obvladajo, je to lahko dober napotek za službe, ki se v banki ukvarjajo z usposabljanjem in razvojem kadrovskih virov.

Rezultati moje raziskave me, glede na proučeno literaturo, niso presenetili. Morda sem pričakovala večje razlike v obvladovanju komunikacijskih spretnosti glede na določene demografske značilnosti (spol, starost), saj so raziskave v svetu pokazale, da take razlike navadno obstajajo in da se, na primer, komunikacijska stila moških in žensk razlikujeta (Barbee, 2001, str. 97). Tu lahko pridejo do izraza tudi nekatere omejitve raziskave, saj bi verjetno ob večjem številu anketiranih managerjev lahko zaznali in dokazali tudi nekatere razlike, ki se sedaj niso pokazale.

5 SKLEP

Komuniciranje je izrednega pomena na vseh ravneh našega življenja, še posebej pa v poslovnem svetu. S pravilnim načinom in izvedbo komuniciranja lahko marsikdaj priкрijemo napake, ki jih vsebuje vsebina samega komuniciranja in obratno - še tako pravilno in primerno vsebino lahko z neprimernim (verbalnim ali neverbalnim) komuniciranjem, pokvarimo ali celo uničimo.

Komuniciranje je torej bolj kot kdajkoli prej pomembno na vseh nivojih, še posebej pa za vodstvene in vodilne delavce – managerje. To so ljudje, ki nekaj vodijo ali upravljajo, so odgovorni za delo drugih ljudi, predstavljajo svoje delo in delo svojega podjetja oziroma organizacije ter morajo seveda skrbeti tudi za uspešnost poslovanja. Zanje je komuniciranje bistvenega pomena – brez ustreznega notranjega komuniciranja, jim ne bo uspelo vzpostaviti ustreznih razmerij z zaposlenimi, ki tako ne bodo razvili občutka pripadnosti organizaciji in njenim ciljem, brez tega pa bodo zastavljene cilje le stežka uresničevali.

Poleg internega komuniciranja morajo managerji obvladati komuniciranje navzven, v poslovnem okolju, v katerem se gibajo. Znotraj podjetja gre za pretok informacij v vse smeri – s strani managerja predvsem za dodeljevanje delovnih nalog, nadziranje izvajanja, informiranje, motiviranje, reševanje konfliktov in podobno, pri komuniciranju z zunanjim okoljem pa gre za

prizadevanja za uspešno poslovanje v smislu predstavljanja podjetja, pogajanj s poslovnimi partnerji...

Uspešen manager mora biti sposoben v vsaki situaciji iztržiti največ za svoje podjetje oziroma organizacijo, kar v danih razmerah sploh ni enostavno. Sodobni poslovni svet deluje v znamenju neprestanih in številnih globalnih in tehnoloških sprememb, ki pomenijo tudi potrebo po drugačni organiziranosti in novih managerskih pristopih. Globalizacija prinaša s seboj med drugim kulturno raznolikost, razvoj informacijske tehnologije pa veliko raznolikost medijev. Zaradi vedno večje konkurence je še kako pomembna kvaliteta izvedbe in splošna poslovna odličnost, ki zajema tudi odličnost v komuniciranju. Kot kriterij odličnosti na tem področju štejejo dvo ali večsmernost komuniciranja, stroškovna optimalnost, pravočasnost in hitrost, enostavnost, jasnost ciljev in smotrov..., vse to pa je v prvi vrsti odvisno od managerjev, ki morajo, če želijo te kriterije uresničevati v praksi, komuniciranje najprej temeljito obvladati sami, predvsem pa se morajo zavedati njegove pomembnosti in delovati v skladu s tem. Prav tukaj se večkrat zaplete – čeprav se na splošno managerji in ostali zaposleni zavedajo pomembnosti komuniciranja, se v praksi ne obnašajo temu primerno.

V magistrskem delu sem skušala opredeliti in raziskati nekatere od komunikacijskih spretnosti. Hitro sem ugotovila, da je vsebina, ki sem jo tudi sproti odkrivala, zelo obsežna – komuniciranje (vsaj na delovnih mestih managerjev) pač ni omejeno le na obvladovanje konkretnih komunikacijskih spretnosti v ožjem smislu, ampak je za uspešno komuniciranje potrebno imeti tudi znanje drugih (n.pr. medosebnih) spretnosti. Prav to so področja, kjer se je glede na klasična načela managementa v poslovnem svetu zgodilo največ sprememb in kjer so slovenski managerji, po mojih izkušnjah in ugotovitvah, najšibkejši. Glede na proučeno literaturo in izvedeno empirično raziskavo managerji teoretično dokaj dobro obvladajo osnovne komunikacijske spretnosti kot so pisanje, govorjenje..., zaplete pa se pri dejstvu, da bi morali tudi to svoje znanje uporabljati za izboljšanje splošne komunikacijske klime, preko katere bi tudi motivirali svoje sodelavce in jih spodbujali k maksimalni uporabi njihovih sposobnosti in zmožnosti. Če povzamemo DuBrinovo (Tabela 1 magistrskega dela) primerjavo starega in sodobnega managerja se slovenski managerji nahajajo pretežno na desni strani tabele, zato mislim, da je individualizirana korporacija po meri Ghoshala in Bartletta (1998, str. 8) od slovenskih razmer še precej oddaljena.

6 LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta-Rhei-Sinteza d.o.o., 1996. 404 str.
2. Adler Nancy J., Graham John L., Theodore Schwarz Gehrke: Business negotiations in Canada, Mexico and the United States. Journal of Business Research, Elsevier Science, Inc., 15(1987), 5, str. 411-429.
3. Andrews Deborah C., Andrews William D.: Management Communication. A Guide. Boston: Houghton Mifflin Company, 2004. 224 str.
4. Bacall Robert: Internal Communication Strategies – The Neglected Strategic Element. [URL: <http://www.work911.com/articles/comstrat.htm>], 20.8.2004.
5. Baguley Phil: Effective Communication For Modern Business. Maidenhead (Berkshire): McGraw-Hill Book Company Europe, 1994. 203 str.
6. Barbee Nina: Communication skills training and development: What is the state of the art? Doktorska disertacija Univerze v Oklahomi, ZDA. Ann Arbor: Bell&Hovell Information and Learning Company, 2001. 186 str.
7. Beckett Robert: Communication ethics: Principle and practice. Journal of Communication Management. London: Henry Stewart Publications, 8(2003), 1, str. 41-52.
8. Black Thomas R.: Doing Quantitative Research in the Social Sciences. London: Sage Publications, 1999. 751 str.
9. Bowman Price Daria: Prezentacije. Ljubljana: Primath, 2000. 230 str.
10. Brajša Pavao: Managerska komunikologija. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
11. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
12. Brooks Michael: Zbližanje in ujemanje. Kranj: Ganeš, 1996. 156 str.
13. Cartwright Roger: Communication. Oxford: Capstone publishing (A Wiley Company), 2002. 112 str.
14. Cimerman Mitja et al.: Manager, prvi med enakimi. Ljubljana: GV Založba, 2003. 188 str.
15. Covey Stephen R.: Načela uspešnega vodenja. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 2000. 276 str.
16. Churchill Gilbert A. Jr.: Basic marketing research. 3rd Edition. Forth Worth (TX): The Dryden Press, 1996. 863 str.
17. Dahl Stephen: A short introduction to nonverbal communication. [URL: (http://stephan.dahl.at/nonverbal/non-verbal_communication.html)], 30.4.2004.
18. Davis Linda M.: Winning negotiations need not mean winner takes it all. Communication World. San Francisco: International Association of Bussines Communicators, 20(2003), 5, str.12.
19. Den Hartog Deanne N. et al.: Culture Specific and Crosscultural Generalize Implicit Leadership Theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally

- endorsed? Leadership Quarterly. Greenwich (Conn.): JAI Press Inc., 10(1999), 2, str. 219 – 256.
20. Deželak Irena: Izbira načina vodenja različnih sodelavcev - primer podjetja Abanka d.d.. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 98 str.
 21. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba, 2001. 196 str.
 22. Drucker Peter F.: What makes an Effective Executive. Harvard Business Review. Boston: Harvard Business School Press, 82(2004), 6, str. 58-64.
 23. DuBrin Andrew: The Active Manager – how to plan, organize, lead and control your way to succes. 1st Edition. London: Thomson Learning, 2000. 416 str.
 24. Epstein Michael J.: Communicating with Stakeholders in a Crisis. Business Credit. New York: National Association of Credit Management, 106(2004), 4, str. 30-34.
 25. Ferligoj Anuška, Leskovšek Karmen, Kogovšek Tina: Zanesljivost in veljavnost merjenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1995. 173 str.
 26. Florjančič Jože, Ferjan Marko: Management poslovnega komuniciranja. Ljubljana: Založba Moderna organizacija v okviru FOV, 2000. 323 str.
 27. Gibbons Pamela, Bradac James J., Busch Jon D.: The Role of Language in Negotiation: Threats and Promises. V Putnam Linda L., Roloff Michael E.: Communication and Negotiation. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1992. 294 str.
 28. Ghoshal Sumantra, Bartlett Christopher A.: The Individualized Corporation: a Fundamentally New Approach to Management. London: William Heinemann, 1998. 353 str.
 29. Ghoshal Sumantra, Bartlett Christopher A., Moran Peter: A New Manifesto for Management. Sloan Management Review. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 40(1999), 3, str. 9 – 20.
 30. Goleman David et al.: Prvinsko vodenje – spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager), 2002. 272 str.
 31. Golob Mojca: Povezava verbalnega in neverbalnega komuniciranja. Diplomsko delo Visoke poslovne šole. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2002. 26 str.
 32. Gomez-Mejia Luis R., Balkin David B., Cardy Robert L.: Management: people, performance, change. New York: McGraw-Hill/Irvin, 2005. 836 str.
 33. Görg Bernhard: Prihodnost menedžerjev, menedžerji prihodnosti. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 218 str.
 34. Gruban Brane: Premoženje, ki zvečer odide. Manager: revija za podjetne. Ljubljana: Gospodarski vestnik, november 1998, 11, str. 35-38.
 35. Gruban Brane: Nova managerska teorija ali teologija? [URL: (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/index.print.html>), 6. 2. 2002.
 36. Gruban Brane: Pandorina škatlica internih komunikacij ali zakaj se managerji bojijo sprememb? [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/pandora/.html>], 4.8.2004.
 37. Gruban Brane: Odnosi z zaposlenimi. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/.html>], 4.4.2005.
 38. Gruden Mateja: Vodilne je treba naučiti sporazumevanja. Delo. Ljubljana: Delo d.d., 23.11.1999, str. 17.

39. Hartley Peter, Bruckmann Clive G.: Business Communication. London: Routledge, 2002. 382 str.
40. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba, 2003. 288 str.
41. Hunsaker Phillip L.: Training in management skills. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall, 2001. 522 str.
42. Jay Joelle: On Communicating Well. HR Magazine. Aleksandria: Society for Human Resource Management, 50(2005), 1, str. 87-90.
43. Kalton Graham, Vehovar Vasja: Vzorčenje v anketah. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001. 189 str.
44. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 388 str.
45. Kelly Dawn: Using vision to improve organisational communication. Leadership&Organization Development Journal. Bradford (England): Emerald Group Publishing Limited, 21(2000), 2, str. 92-101.
46. Košmelj Blaženka: Faktorska analiza. Ljubljana: Univerza Edvarda Kardelja v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1986. 55 str.
47. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
48. Kotter John P.: The Leadership Factor. New York: The Free Press, 1988. 161 str.
49. Kotter John P.: What Leaders Really Do. Harvard business review on leadership. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 238 str.
50. Kovač Bogomir: Novi izzivi managementa in slovenski managerji. Možina Stane et al.: Management – nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. str. 772 – 819.
51. Lievens Annouk, Moenart Rudy K., S'Jegers Rosette: Linking communication to innovation succes in the financial services industry: a case study analysis. International Journal of Service Industry Management. Bradford (England): Emerald Group Publishing Limited, 10(1999), 1, str. 23-47.
52. Littauer Florence, Littauer Marita: Osebnostna sestavljanke – sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu. Ljubljana: Lisac & Lisac, 1999. 210 str.
53. Littlejohn Stephen W.: Theories of human communication. Belmon (California): Wadsworth Publishing Company, 1992. 417 str.
54. Ložar Borut: Značilnosti slovenskega managerja kot voditelja ljudi. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 91 str.
55. Maddox Martha E.: Communication Skills Needed By Firts-Line Managers. Manage. Dayton: ProQuest Infomation and Learning Company, 1990, str. 11-13.
56. Mandić Tijana: Komunikologija: psihologija komunikacije. Ljubljana: Glotta Nova, 1998. 233 str.
57. McKenna Steve: Predispositions and context in the development of managerial skills. Journal of Management Development. Bradford (England): Emerald Group Publishing Limited, 23(2004), 7, str. 664-677.
58. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.

59. Možina Stane, Tavčar Mitja, Knežević Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1998. 510 str.
60. Možina Stane: Učeča se organizacija – učeči se management. Možina Stane et al.: Management – nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. str. 12 - 45.
61. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje – Evropske razsežnosti. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004. 493 str.
62. Nosan Maja: Kako postati vrhunski manager. Manager: revija za podjetne. Ljubljana: Združenje manager, maj 2000, 5, str. 11-14.
63. Ober Scot: Contemporary Business Communication. Boston: Houghton Mifflin Company, 2003. 664 str.
64. O'Connor Joseph, Seymour John: Spretnosti sporazumevanja in vplivanja. Žalec: Sledi, 1996. 335 str.
65. Penger Sandra: Vpliva nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 143 str.
66. Poon Teng Fatt James: Training in communications: a springboard to success in business careers. Industrial and Commercial Training. Bradford: Emerald Group Publishing Ltd., 28(1996), 7, str. 16-21.
67. Rouse Michael J., Rouse Sandra: Business communications: a Cultural and Strategic Approach. London: Thomson Learning, 2002. 280 str.
68. Rozman Rudi: Pojmovanje in razvoj managementa. Možina Stane et al.: Management – nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. str. 46 - 92.
69. Schermerhorn John R. Jr.: Management. New York: John Wiley & Sons Inc., 2002. 501 str.
70. Spangle Michael L., Isenhardt Myra Warren: Negotiation: Communication for Diverse Settings. Thousand Oaks (California): Sage Publications, Inc., 2003. 435 str.
71. Štefančič Tjaša: Komuniciranje kot veščina: primer odnosov z javnostmi. Diplomsko delo visoke poslovne šole. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 34 str.
72. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
73. Taylor Glenn L., Morgan Martha N.: The reverse appraisal: A tool for leadership development. Quality Progress. Milwaukee: American society for Quality Control, 28(1995), 12, str. 81-88.
74. Thill John V., Bovee Courtland L.: Excellence in Business Communication. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall, 2002. 539 str.
75. Unt Iwar: Negotiation Without a Loser. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1999. 158 str.
76. Vesel Marjeta T.: Kura ali jajce, kupec ali zaposleni? Odnosi med zaposlenimi: kdo je kralj, kdo naj bo prej. Manager. Ljubljana: , 1997, 9, str. 58-61.
77. Verčič Dejan: Uvod v poslovno komuniciranje. Akademija MM. Ljubljana: MM-Marketing magazin, Delo d.d., junij 2000, 6, str. 9-20.
78. Vinten Gerald: The art of asking questions. Management Decision. London: MCB University Press Limited, 32(1994), 9, str. 46-49.
79. Volk Linda: Za tretjino služba ni bistvo njihovega življenja. Delo. Ljubljana: Delo d.d., 19. 4. 2005, str.16.

80. Weigel Wolf: Selbstheilung durch NLP. Berlin: Urania, 1996.159 str.
81. Whetten David A., Cameron Kim S., Woods Mike: Developing Management Skills for Europe. London: Financial Times: Prentice Hall, Harlow (Essex): Pearson Education Limited, 2000. 710 str.
82. Winterleitner Tanja: Razvoj znanosti o managementu in organizaciji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 46 str.
83. Wright Donald K.: Perceptions of corporate communication as public relations. Corporate Communications. Bradford: MCB UP Limited, 2(1997), 4, str. 143-154.
84. Woolf Reesa: How to talk So People will Listen. Business Credit. New York: National Association of Credit Management, 106(2004), 3, str.12.
85. Zidar Gale Tatjana, Gale Boris: Dialog, gibalo sprememb. Ljubljana: GV Založba, 2002. 259 str.

7 VIRI

1. Izvleček iz gradiva za pripravo korporativne predstavitve Banke Koper d.d. ob 50 letnici njene ustanovitve. Interno gradivo Službe marketinga Banke Koper d.d.
2. Introductory models & Basic Concepts: The Shannon-Weaver Model. [URL: <http://cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/chtml/introductory/sw.html>], 21.06.2003.
3. Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Zapiski predavanj za študijsko leto 2004/2005. [URL: <http://www.fov.uni-mb.si/kovac/zoom02.ppt>] 25.10.2004.
4. Plan izobraževanja 2005, Interno gradivo Oddelka Kadrovskih zadev Banke Koper d.d.
5. Performance Management Competencies: Communication skills. US Office of Personnel Management. Workforce Performance – Newsletter Reprint. [URL: <http://www.opm.gov/perform/articles/2001/spr01-3.htm>], 19.08.2004.
6. Podatki o številu in strukturi zaposlenih v Banki Koper d.d. – december 2004. Interno gradivo Oddelka kadrovskih zadev Banke Koper d.d.
7. Slovar slovenskega knjižnega jezika: Ljubljana, DZS, 1994. 1714 str.
8. The Nonverbal Dictionary of Gestures, Signs and Body Language Cues Online. [URL: <http://members.aol.com/nonverbal2/nvcom.htm>], 10.03.2004.
9. The Soul Talk of Semantics. [URL: (<http://members.aol.com/katydidit/semantcs.htm>)], 26.04.2004.
10. [URL: <http://www.beepworld.de/members27/solskicentercelje/>], 25.10.2004.
11. [URL: <http://www.fdv.uni-lj.si/predmeti/TrzenjeTEZE.htm>], 19.02.2004.
12. [URL: <http://www.leader-values.com/Themes/detail.asp?section=leadership>], 14.03.2005.
13. Zabukovec Vlasta: Komunikacija med uporabnikom in knjižničarjem v kontekstu prijazne knjižnice. [URL: <http://www.lj-oz.sik.si/sk-posvetovanje02/predstavitve/Referat-Vlasta.htm>], 21.04.2004.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

1	VPRAŠALNIK (1) ZA MANAGERJE	1
2	VPRAŠALNIK (2) ZA IZVAJALCE	3
3	OPISNE STATISTIKE IN FREKVENČNE PORAZDELITVE	5
3.1	KOMUNICIRANJE JE SPRETNOST, KI SE JE LAHKO V VELIKI MERI NAUČIMO	5
3.2	ZNANJE KOMUNICIRANJA - (OBVLADOVANJE KOMUNIKACIJSKIH SPRETNOSTI) JE POMEMBNO ZA VSE ZAPOSLENE, ŠE POSEBNO PA ZA MANAGERJE	5
3.3	UDELEŽBA NA IZOBRAŽEVANJIH V BANKI	5
3.4	VIRI INFORMACIJ V BANKI	6
3.5	KOMUNICIRANJE MED RAZLIČNIMI HIERARHIČNIMI NIVOJI	6
3.6	PREJEMANJE INFORMACIJ	7
3.7	POMEMBNOST POSAMEZNIH KOMUNIKACIJSKIH SPRETNOSTI	7
4	ANOVA ZA POSAMEZNA VPRAŠANJA	8
4.1	KOMUNICIRANJE JE SPRETNOST, KI SE JE LAHKO V VELIKI MERI NAUČIMO	8
4.2	ZNANJE KOMUNICIRANJA (OBVLADOVANJE KOM.SPRETNOSTI) JE POMEMBNO ZA VSE ZAPOSLENE, ŠE POSEBNO PA ZA MANAGERJE	9
4.3	UDELEŽBA NA IZOBRAŽEVANJIH V BANKI	10
4.4	PRETOK INFORMACIJ V BANKI (RAZLIČNI VIRI PRIDOBIVANJA INFORMACIJ)	10
4.5	KOMUNICIRANJE MED RAZLIČNIMI HIERARHIČNIMI NIVOJI	18
4.6	PREJEMANJE INFORMACIJ (ZAPOSLENI ZA USPEŠNO OPRAVLJANJE DELA PRAVOČASNO DOBIVAMO DOVOLJ POTREBNIH INFORMACIJ)	23
4.7	OBVLADOVANJE KOMUNICIRANJA – MANAGERJI	25
5	PRIMERJAVA POVPREČNIH VREDNOSTI NEODVISNIH VZORCEV (MANAGERJI- IZVAJALCI)	41
5.1	ZNANJE KOMUNICIRANJA (OBVLADOVANJE KOM.SPRETNOSTI) JE POMEMBNO ZA VSE ZAPOSLENE, ŠE POSEBNO PA ZA MANAGERJE	41
5.2	UDELEŽBA NA IZOBRAŽEVANJIH V BANKI	41
5.3	PRETOK INFORMACIJ V BANKI (RAZLIČNI VIRI PRIDOBIVANJA INFORMACIJ)	42
5.4	KOMUNICIRANJE MED RAZLIČNIMI HIERARHIČNIMI NIVOJI	43
5.5	PREJEMANJE INFORMACIJ	43
5.6	OBVLADOVANJE KOMUNICIRANJA- MANAGERJI O SEBI IN IZVAJALCI O MANAGERJIH	43
5.7	OBVLADOVANJE KOMUNICIRANJA – OCENA KOMUNICIRANJA NADREJENIH Z VIDIKA MANAGERJEV IN IZVAJALCEV	47
6	PRIMERJAVA POVPREČNIH VREDNOSTI PO PARIH SPREMENLJIVK	50
6.1	PRIMERJAVA SAMOOCENE MANAGERJEV IN OCENA NJIHOVIH NADREJENIH	50
6.2	PRIMERJAVA OCENE POMEMBNOСТИ/OBVLADOVANJA MANAGERJEV	53
6.3	PRIMERJAVA OCENE POMEMBNOСТИ/OBVLADOVANJA NADREJENIH Z VIDIKA VSEH ANKETIRANCEV	56
7	FAKTORSKA ANALIZA POMEMBNOСТИ POSAMEZNIH TRDITEV O OBNAŠANJU, POVEZANEM S KOMUNICIRANJEM IN OSTALE ANALIZE NA PODLAGI IZLOČENIH FAKTORJEV	59
7.1	ANOVA ZA IZLOČENE FAKTORJE POMEMBNOСТИ	60
7.2	T-TEST NEODVISNIH VZORCEV- MANAGERJI/IZVAJALCI – ZA IZLOČENE FAKTORJE POMEMBNOСТИ	68
8	SLOVARČEK IZRAZOV, UPORABLJENIH NA SLIKAH 15-18 MAGISTRSKEGA DELA	69

1 Vprašalnik (1) za managerje

VPRAŠALNIK O KOMUNIKACIJSKIH SPRETNOSTIH MANAGERJEV (M2, M3, M4)

Spoštovani!

Moje ime je **Mateja Plankar**. Sem študentka magistrskega programa Poslovedenje in organizacija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru študija pripravljam magistrsko delo z naslovom »**Komunikacijske spretnosti sodobnega managerja**«. Banka Koper mi je dovolila izvedbo raziskave, na kateri bo to magistrsko delo temeljilo. Podatki, pridobljeni s pomočjo tega vprašalnika, bodo služili raziskovanju in preverjanju nekaterih teoretičnih predpostavk s področja komuniciranja managerjev. Zavedam se kako dragocen je Vaš čas, zato so vprašanja zastavljena tako, da boste nanje lahko kar najhitreje odgovorili.

Prosim Vas, da vprašanja pozorno preberete in nanje iskreno odgovorite. Pri vprašanjih oziroma trditvah, kjer je navedenih več možnosti za odgovor, je navadno najbližje resnici **prva ocena, ki Vam pride na misel**, zato se pri posameznih trditvah ni potrebno predolgo zadrževati.

Anketa je v celoti anonimna, njeni rezultati bodo uporabljeni zgolj za odraz neke splošne slike, ne pa mnenja posameznega anketiranca oziroma anketiranke.

Vaši odgovori predstavljajo neprecenljivo vrednost za moje delo, saj bom le s pomočjo uspešno opravljene raziskave uspela doseči cilj svojega magistrskega dela. Prosim Vas za pomoč in se za Vaše sodelovanje v raziskavi že vnaprej iskreno zahvaljujem!

Prosim, če izpolnjene vprašalnike vstavite v pisemsko ovojnico in zalepljene ovojnice po interni pošti pošljete na moje ime na Slovensko 54 v Ljubljano.

V primeru, da bi želeli biti seznanjeni z rezultati raziskave, na spodnjo črto napišite Vaš naslov ali elektronsko pošto in rezultate celotne raziskave Vam bom posredovala, ko bo magistrsko delo uspešno zaključeno.

.....

Še enkrat najlepša hvala za sodelovanje!

Mateja Plankar

Prvi del vprašalnika je povezan s komuniciranjem nasploh in načini komuniciranja v Vašem podjetju kot celoti.

V1 Komuniciranje je spretnost, ki se je lahko v veliki meri naučimo (označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju)

Se sploh ne strinjam 1 2 3 4 Se popolnoma strinjam

V2 Znanje komuniciranja (obvladovanje komunikacijskih spretnosti) je pomembno za vse zaposlene, še posebno za managerje (označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju).

Se sploh ne strinjam 1 2 3 4 Se popolnoma strinjam

V3 Ste se kdaj udeležili izobraževanja na temo komuniciranja – n.pr. kako pisati poslovna pisma, kako pripravljamo predstavitve, kako voditi sestanke... (za vsako od danih možnosti označite en odgovor v ustreznem kvadratu)?

	nikoli	enkrat	večkrat
v okviru študija	☐	☐	☐
v okviru ene od prejšnjih zaposlitev	☐	☐	☐
v sedanjem podjetju	☐	☐	☐
izbrazeval-a sem se sam-a	☐	☐	☐

V4 V času mojega dela v sedanjem podjetju je bila med zaposlenimi že izvedena raziskava, ki je zajemala tudi komuniciranje v našem podjetju (obkrožite ustrezno številko pred odgovorom).

1 - da
2 – ne

V5 Zaposleni v podjetju za uspešno opravljanje dela pravočasno dobivamo dovolj potrebnih informacij (označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju).

Se sploh ne strinjam 1 2 3 4 Se popolnoma strinjam

V6 Iz katerih virov zaposleni pridobivate informacije o dogajanju v podjetju? (označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju)

	Nikoli	1	2	3	4	Vedno
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neposredni nadrejeni – ustno	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vodstvo podjetja - ustno	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vodstvo podjetja – pisno	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Neposredni nadrejeni - pisno	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Interno glasilo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Govorice	☐	☐	☐	☐	☐	☐

V7 V podjetju je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci (označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju).

	Se sploh ne strinjam	1	2	3	4	Se popolnoma strinjam
Redno	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Odkrito	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sproščeno	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Enakopravno	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Drugi sklop vprašanj je namenjen raziskovanju pomembnosti in obvladovanja posameznih komunikacijskih spretnosti. Vemo, da je med seboj lahko komuniciramo na več načinov - z govorjenjem, pisanjem, telesnimi gibi..., pri tem pa uporabljamo tudi različne poti, po katerih ta komunikacija poteka. Uporaba pravega načina in poti v določeni situaciji je spretnost, ki lahko marsikdaj spremeni izid situacije v kateri se nahajamo.

V8 V naslednji tabeli so postavljene trditve, ki odražajo načine komuniciranja in obnašanje posameznika, kadar komunicira. Tabela je sestavljena iz štirih delov:

- v prvem stolpcu - 8a - označite, kako pomembna se Vam zdi navedena trditev,
- v drugem stolpcu so navedene trditve, ki jih ocenjujete,
- v tretjem stolpcu - 8b - označite oceno Vašega obnašanja kadar komunicirate,
- v četrtem stolpcu – 8c - označite oceno obnašanja Vašega nadrejenega oziroma nadrejene, kadar komunicira.

V obeh stolpcih so za vse trditve možne ocene od 1-4.

Primer: »pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila«:

Spleh ni pomembno	Kako pomembne se Vam zdijo spodnje trditve za učinkovito komunicira-nje?	Je izjemno pomembno	Kako komuniciramo	Tega ne storim nikoli	Kako komuni-ci-rate Vi?	To storim vedno	Tega ne stori nikoli	Kako komunicirajo Vaši nadrejeni?	To stori vedno
			8a						
	Pomen lestvice		Pomen lestvice		Pomen lestvice		Pomen lestvice		
1 2 3 4			Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike (ugasnem telefon, zaprem vrata...)		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Moja pisna sporočila so nedvoumna.		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Stil pisanja prilagam prejemniku sporočila		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Moje govorjenje je tekoče – izogibam se povezovalnikom kot n.pr. hm, am...		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Govorim razločno, brez dialekta		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa (geste, mimiko obraza...)		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozvestno		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini pogovora		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi (kimam, se nasmehnem)		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem – zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) se posebej vnaprej pripravi (pripravim vrstni red, preverim kdo so udeleženci, pripravim potrebno gradivo...)		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Reševanju konfliktov se izogibam		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Če pride do konflikta, poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			V pogovorih s sodelavci mi uspe predstaviti stvari tako, da jih razumejo in sprejemajo		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti ali/in jih preoblikovati		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Pri svojem delu redno uporabljam računalnik		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Za prenos sporočil »občutljive« narave uporabljam osebni stik		1 2 3 4		1 2 3 4		
1 2 3 4			Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam		1 2 3 4		1 2 3 4		

D1 Spol: 1 – moški 2 – ženski D2 Starost: 1 – do 30 let 3 – nad 40 do 50 let 2 – nad 30 do 40 let 4 – nad 50 let D3 Vrsta delovnega mesta 1 - vodja oddelka ali poslovne enote 2 - direktor sektorja ali vodja službe 3 - član ali predsednik uprave	D4 Stopnja dosežene izobrazbe: 1 – srednja ali manj 2 – višja, visoka ali več D5 Število let delovnih izkušenj 1 – do 5 2 – nad 5 do 15 3 – nad 15 do 25 4 – nad 25
---	---

2 Vprašalnik (2) za izvajalce

VPRAŠALNIK O KOMUNIKACIJSKIH SPRETNOSTIH MANAGERJEV (I1)

Spoštovani!

Moje ime je **Mateja Plankar**. Sem študentka magistrskega programa Poslovanje in organizacija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru študija pripravljam magistrsko delo z naslovom »**Komunikacijske spretnosti sodobnega managerja**«. Banka Koper mi je dovolila izvedbo raziskave, na kateri bo to magistrsko delo temeljilo. Podatki, pridobljeni s pomočjo tega vprašalnika, bodo služili raziskovanju in preverjanju nekaterih teoretičnih predpostavk s področja komuniciranja managerjev. Zavedam se kako dragocen je Vaš čas, zato so vprašanja zastavljena tako, da boste nanje lahko kar najhitreje odgovorili.

Prosim Vas, da vprašanja pazljivo preberete in nanje iskreno odgovorite. Pri vprašanih oziroma trditvah, kjer je navedenih več možnosti za odgovor, je navadno najbližje resnici **prva ocena, ki Vam pride na misel**, zato se pri posameznih trditvah ni potrebno dolgo zadrževati.

Anketa je v celoti anonimna, njeni rezultati bodo uporabljeni zgolj za odraz neke splošne slike, ne pa mnenja posameznega anketiranca oziroma anketiranke.

Vaši odgovori predstavljajo neprecenljivo vrednost za moje delo, saj bom le s pomočjo uspešno opravljene raziskave uspela doseči cilj svojega magistrskega dela. Prosim Vas za pomoč in se za Vaše sodelovanje v raziskavi že vnaprej iskreno zahvaljujem!

Prosim, če izpolnjene vprašalnike vstavite v pisemsko ovojnico in zalepljene ovojnice po interni pošti pošljete na moje ime na Slovensko 54 v Ljubljano.

V primeru, da bi želeli biti seznanjeni z rezultati raziskave, na spodnjo črto napišite Vaš naslov ali elektronsko pošto in rezultate celotne raziskave Vam bom posredovala, ko bo magistrsko delo uspešno zaključeno.

Še enkrat najlepša hvala za sodelovanje!

Mateja Plankar

Prvi del vprašalnika je povezan s komuniciranjem nasploh in načini komuniciranja v Vašem podjetju kot celoti.

V1 Komuniciranje je spretnost, ki se je lahko v veliki meri naučimo (označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju)

Se sploh ne strinjam 1 2 3 4 Se popolnoma strinjam

V2 Znanje komuniciranja (obvladovanje komunikacijskih spretnosti) je pomembno za vse zaposlene, še posebno za managerje (označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju).

Se sploh ne strinjam 1 2 3 4 Se popolnoma strinjam

V3 Ste se kdaj udeležili izobraževanja na temo komuniciranja – n.pr. kako pisati poslovna pisma, kako pripravljamo predstavitve, kako voditi sestance... (za vsako od danih možnosti označite en odgovor v ustreznem kvadratu)?

	nikoli	enkrat	večkrat
v okviru študija	☐	☐	☐
v okviru ene od prejšnjih zaposlitev	☐	☐	☐
v sedanjem podjetju	☐	☐	☐
izbraževal-a sem se sam-a	☐	☐	☐

V4 V času mojega dela v sedanjem podjetju je bila med zaposlenimi že izvedena raziskava, ki je zajemala tudi komuniciranje v našem podjetju: (obkrožite ustrezno številko pred odgovorom).

1 - da
2 - ne

V5 Zaposleni v podjetju za uspešno opravljanje dela pravočasno dobivamo dovolj potrebnih informacij (označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju).

Se sploh ne strinjam 1 2 3 4 Se popolnoma strinjam

V6 Iz katerih virov zaposleni pridobivate informacije o dogajanju v podjetju? (označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju).

	Nikoli	1	2	3	4	Vedno
Intranet						
Neposredni nadrejeni – ustno						
Vodstvo podjetja - ustno						
Vodstvo podjetja – pisno						
Neposredni nadrejeni - pisno						
Interno glasilo						
Govorice						

V7 V podjetju je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci (označite številko, ki najbolj ustreza Vašemu mnenju):

	Se sploh ne strinjam	1	2	3	4	Se popolnoma strinjam
Redno						
Odkrito						
Sproščeno						
Enakopravno						

Drugi sklop vprašanj je namenjen raziskovanju pomembnosti in obvladovanja posameznih komunikacijskih spretnosti. Vemo, da je med seboj lahko komuniciramo na več načinov - z govorjenjem, pisanjem, telesnimi gibi..., pri tem pa uporabljamo tudi različne poti, po katerih ta komunikacija poteka. Uporabljanje pravega načina in poti v določeni situaciji je spretnost, ki lahko marsikdaj spremeni izid situacije v kateri se nahajamo.

V8 V naslednji tabeli so postavljene trditve, ki odražajo načine komuniciranja in obnašanje posameznika, kadar komunicira. Tabela je sestavljena iz treh delov:

- v prvem stolpcu - 8a - označite kako pomembna se Vam zdi posamezna trditev,
- v drugem stolpcu so navedene trditve, ki jih ocenjujete,
- v tretjem stolpcu – 8b - označite oceno obnašanja Vašega nadrejenega oziroma nadrejene, kadar komunicira.

V obeh stolpcih so za vse trditve možne ocene od 1-4.

Primer: »pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila«:

Odgovor: to se mi zdi zelo pomembno (označite 4 v levem stolpcu) vendar moj nadrejeni to le redko naredi (označite 2 v desnem stolpcu).

Sloj ni pomembno	Kako pomembne se Vam zdijo spodnje trditve za učinkovito komunicira-nje?				Kako komuniciramo	Tega ne stori nikoli	Kako komunicirajo Vaši nadrejeni?				To stori vedno
	8a						8b				
	Pomen lestvice						Pomen lestvice				
Je izjemno pomembno											
	1	2	3	4	Pred komuniciranjem preveri lastnosti prejemnika sporočila		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Pred komuniciranjem odstrani morebitne moteče dejavnike (ugasne telefon, zapre vrata...)		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Spodbuja redno in odkrito komuniciranje med sodelavci		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Njegova (njena) pisna sporočila so nedvoumna.		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Pri pisanju pazi, da uporablja knjižni jezik brez slovničnih napak		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Stil pisanja prilagaja prejemniku sporočila		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Zlahka govorno komunicira v dvoje ali v manjših skupinah		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Med govorjenjem uporablja primerno jakost glasu, da pritegne in ohrani pozornost poslušalcev		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Njegovo (njeno) govorjenje je tekoče – izogiba se povezovalnikom kot n.pr. hm, am...		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Govori razločno, brez dialekta		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporablja tudi govorico telesa (geste, mimiko obraza...)		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Med govorjenjem gleda poslušalce - vzpostavlja primeren očesni kontakt		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Med govorjenjem uživa popolno pozornost poslušalcev		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Ob koncu govorjenja naredi povzetek, preveri razumevanje in želi odziv poslušalcev		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci izžareva samozavest		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Pripravljen-a je poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Sodelavci lahko pridemo k njemu (njej) tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Govornika med govorjenjem pozorno posluša tudi če ta govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že pozna		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Med poslušanjem ne dela zaključkov o vsebini pogovora		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi (kima, se nasmehne)		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Mnenje si izoblikuje na podlagi tega kar sliši, ne glede na to, kdo je njegov (njen) sogovornik		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Sogovornika ne le posluša marveč tudi opazuje – držo telesa, izraz obraza, oči in geste		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Ob koncu govorjenja govorniku zastavi vprašanja in/ali izrazi svoje mnenje		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) se posebej vnaprej pripravi (pripravi vrstni red, preveri kdo so udeleženci, pripravi potrebno gradivo...)		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Reševanju konfliktov se izogiba		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Če pride do konflikta, poskuša skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti		1	2	3	4	
	1	2	3	4	V pogovorih s sodelavci mu (ji) uspe predstaviti stvari tako, da jih razumemo in sprejemamo		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Zastavljena vprašanja mora redko ponoviti ali/in jih preoblikovati		1	2	3	4	
	1	2	3	4	V zagovarjanju svojih stališč je nepopustljiv-a		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Pri svojem delu redno uporablja računalnik		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Brez težav uporablja nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Za prenos sporočil »občutljive« narave uporablja osebni stik		1	2	3	4	
	1	2	3	4	Skrbi, da je njegova (njena) zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahaja		1	2	3	4	

Tretji in zadnji del vprašalnika predstavljajo splošna vprašanja o anketirancih. Nanje odgovorite tako, da obkrožite število pred ustreznim odgovorom.

D1 Spol:

1 – moški 2 – ženski

D2 Starost:

1 – do 30 let 3 – nad 40 do 50 let
2 – nad 30 do 40 let 4 – nad 50 let

D3 Stopnja dosežene izobrazbe:

1 – srednja ali manj
2 – višja, visoka ali več

D5 Število let delovnih izkušenj

1 – do 5 3 – nad 15 do 25
2 – nad 5 do 15 4 – nad 25

KONEC VPRAŠALNIKA – HVALA ZA VAŠ TRUD IN ČAS!

3 Opisne statistike in frekvenčne porazdelitve

3.1 Komuniciranje je spretnost, ki se je lahko v veliki meri naučimo

N	Veljavni	195
	Manjkajoči	0
Aritmetična sredina		3,25
Stand.napaka aritm.sredine		,052
Mediana		3,00
Modus		3
Stand.odklon		,726
Varianca		,527

skupaj	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
se sploh ne strinjam	2	1,0	1,0
se le delno strinjam	27	13,8	14,9
se dokaj strinjam	87	44,6	59,5
se popolnoma strinjam	79	40,5	100,0
Skupaj	195	100,0	

Spol	Aritm.sred	N	Stand.odkl
Moški	3,26	42	,587
Ženski	3,24	153	,761
Skupaj	3,25	195	,726

izobrazba	Aritm.sred	N	Stand.odkl
srednja ali manj	3,27	82	,832
višja, visoka ali več	3,23	113	,641
Skupaj	3,25	195	,726

starost	Aritm.sred	N	Stand.odkl.
do 30 let	3,15	26	,732
nad 30 do 40 let	3,15	65	,734
nad 40 do 50 let	3,38	69	,788
nad 50 let	3,23	35	,547
Total	3,25	195	,726

del.izkušnje	Aritm.sred	N	Stand.odkl.
do 5 let	3,27	15	,704
nad 5 do 15 let	3,06	47	,673
nad 15 do 25 let	3,33	67	,786
nad 25 let	3,29	66	,696
Total	3,25	195	,726

3.2 Znanje komuniciranja - (obvladovanje komunikacijskih spretnosti) je pomembno za vse zaposlene, še posebno pa za managerje

N	Veljavni	195
	Manjkajoči	0
Aritmetična sredina		3,88
Stand.napaka aritm. sredine		,028
Mediana		4,00
Modus		4
Stand.odklon		,395
Varianca		,156

skupaj	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
se sploh ne strinjam	1	,5	,5
se le delno strinjam	2	1,0	1,5
se dokaj strinjam	16	8,2	9,7
se popolnoma strinjam	176	90,3	100,0
Total	195	100,0	

spol	Aritm.sred	N	Stand.odkl.
Moški	3,93	42	,261
Ženski	3,87	153	,424
Total	3,88	195	,395

izobrazba	Aritm.sred	N	Stand.odkl.
srednja ali manj	3,89	82	,416
višja, visoka ali več	3,88	113	,381
Total	3,88	195	,395

starost	Aritm.sred	N	Stand.odkl.
do 30 let	3,81	26	,402
nad 30 do 40 let	3,95	65	,211
nad 40 do 50 let	3,87	69	,482
nad 50 let	3,83	35	,453
Total	3,88	195	,395

del.izkušnje	Aritm.sred	N	Stand.odkl.
do 5 let	3,80	15	,414
nad 5 do 15 let	3,94	47	,247
nad 15 do 25 let	3,91	67	,417
nad 25 let	3,83	66	,450
Total	3,88	195	,395

3.3 Udeležba na izobraževanjih v banki

N	Veljavni	195
	Manjkajoči	0
Aritmetična sredina		1,86
Stand.napaka aritm. sredine		,060
Mediana		2,00
Modus		1
Stand.odklon		,841
Varianca		,708

skupaj	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
nikoli	84	43,1	43,1
enkrat	54	27,7	70,8
večkrat	57	29,2	100,0
Total	195	100,0	

managerji	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
nikoli	11	26,8	26,8
enkrat	11	26,8	53,6
večkrat	19	46,3	100,0
Total	41	100,0	

spol	Aritm.sred	N	Stand.odkl.
moški	2,05	42	,909
ženski	1,81	153	,817
Total	1,86	195	,841

izobrazba	Aritm.sred	N	Stand.odkl.
srednja ali manj	1,56	82	,722
višja, visoka ali več	2,08	113	,857
Total	1,86	195	,841

Starost	Aritm.sred	N	Stand.odkl.
do 30 let	1,96	26	,916
nad 30 do 40 let	1,86	65	,827
nad 40 do 50 let	1,86	69	,862
nad 50 let	1,80	35	,797
Total	1,86	195	,841

del.izkušnje	Aritm.sred	N	Stand.odkl.
do 5 let	1,87	15	,990
nad 5 do 15 let	2,06	47	,870
nad 15 do 25 let	1,78	67	,794
nad 25 let	1,80	66	,827
Total	1,86	195	,841

3.4 Viri informacij v banki

		Vir informacij v podjetju je intranet	Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	Vir informacij v podjetju je interno glasilo	Vir informacij v podjetju so govorice
N	Veljavni	195	195	195	195	195	195	195
	Manjkajoči	0	0	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina		2,90	2,94	1,72	2,07	2,58	1,45	2,77
Stand.napaka aritm. sredine		,060	,059	,061	,060	,068	,062	,064
Mediana		3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	1,00	3,00
Modus		3	3	1	2	3	1	3
Stand.odklon		,835	,820	,859	,832	,951	,868	,891
Varianca		,697	,672	,737	,691	,905	,754	,794

intranet	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
nikoli	10	5,1	5,1
včasih	48	24,6	29,7
pogosto	88	45,1	74,9
vedno	49	25,1	100,0
Total	195	100,0	

neposredni nadrejeni - ustno	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
nikoli	7	3,6	3,6
včasih	50	25,6	29,2
pogosto	85	43,6	72,8
vedno	53	27,2	100,0
Total	195	100,0	

govorice	Frekvenca	Odstotek	Kum. Odstotek
nikoli	18	9,2	9,2
včasih	50	25,6	34,9
pogosto	85	43,6	78,5
vedno	42	21,5	100,0
Total	195	100,0	

neposredni nadrejeni – pisno	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
nikoli	27	13,8	13,8
včasih	65	33,3	47,2
pogosto	66	33,8	81,0
vedno	37	19,0	100,0
Total	195	100,0	

vodstvo podjetja – ustno	Frekvenca	Odstotek	Kum. Odstotek
nikoli	98	50,3	50,3
včasih	61	31,3	81,5
pogosto	28	14,4	95,9
vedno	8	4,1	100,0
Total	195	100,0	

vodstvo podjetja - pisno	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
nikoli	48	24,6	24,6
včasih	99	50,8	75,4
pogosto	35	17,9	93,3
vedno	13	6,7	100,0
Total	195	100,0	

3.5 Komuniciranje med različnimi hierarhičnimi nivoji

		V podjetju je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci redno	V podjetju je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci odkrito	V podjetju je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci sproščeno	V podjetju je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci enakopravno
N	Veljavni	195	195	195	195
	Manjkajoči	0	0	0	0
Aritmetična sredina		2,62	2,42	2,47	2,25
Stand.napaka aritm. sredine		,067	,064	,062	,066
Mediana		3,00	2,00	2,00	2,00
Modus		3	2	3	2
Stand.odklon		,930	,895	,863	,916
Varianca		,866	,801	,745	,839

redno	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
se sploh ne strinjam	23	11,8	11,8
se le delno strinjam	66	33,8	45,6
se dokaj strinjam	68	34,9	80,5
se popolnoma strinjam	38	19,5	100,0
Total	195	100,0	

odkrito	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
se sploh ne strinjam	32	16,4	16,4
se le delno strinjam	72	36,9	53,3
se dokaj strinjam	69	35,4	88,7
se popolnoma strinjam	22	11,3	100,0
Total	195	100,0	

sproščeno	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
se sploh ne strinjam	27	13,8	13,8
se le delno strinjam	71	36,4	50,3
se dokaj strinjam	76	39,0	89,2
se popolnoma strinjam	21	10,8	100,0
Total	195	100,0	

enakopravno	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
se sploh ne strinjam	44	22,6	22,6
se le delno strinjam	77	39,5	62,0
se dokaj strinjam	60	30,8	92,8
se popolnoma strinjam	14	7,2	100,0
Total	195	100,0	

3.6 Prejemanje informacij

Zaposleni za uspešno opravljanje dela pravočasno dobivamo dovolj potrebnih informacij

N	Veljavni	195
	Manjkajoči	0
Aritmetična sredina		2,45
Stand.napaka aritm. Sredine		,058
Mediana		2,00
Modus		2
Stand.odklon		,807
Varianca		,651

	Frekvenca	Odstotek	Kum. odstotek
se sploh ne strinjam	21	10,8	10,8
se le delno strinjam	83	42,6	53,3
se dokaj strinjam	73	37,4	90,8
se popolnoma strinjam	18	9,2	100,0
Total	195	100,0	

3.7 Pomembnost posameznih komunikacijskih spretnosti

Opisne statistike

	N	Srednja vrednost	Stand. napaka sr. vrednosti	Stand. odklon
Pomembno je, da pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	195 0	3,27	,052	,733
Pomembno je, da pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	195 0	3,48	,051	,706
Pomembno je, da spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	195 0	3,76	,037	,516
Pomembno je, da so moja pisna sporočila nedvoumna	195 0	3,64	,045	,629
Pomembno je, da pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	195 0	3,45	,054	,754
Pomembno je, da stil pisanja prilagam prejemniku sporočila	195 0	3,07	,061	,853
Pomembno je, da zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	195 0	3,53	,047	,652
Pomembno je, da med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	195 0	3,56	,044	,610
Pomembno je, da je moje govorjenje tekoče - izogibam se povezovalnikom	195 0	3,42	,046	,640
Pomembno je, da govorim razločno, brez dialekt	195 0	3,27	,052	,726
Pomembno je, da za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	195 0	3,10	,057	,797
Pomembno je, da med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	195 0	3,72	,038	,525
Pomembno je, da med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	195 0	3,56	,045	,626
Pomembno je, da se med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci počutim samozavestno	195 0	3,60	,040	,560
Pomembno je, da sem pripravljen-a poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	195 0	3,54	,047	,652
Pomembno je, da sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	195 0	3,72	,037	,513
Pomembno je, da ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	195 0	3,13	,067	,932
Pomembno je, da govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	195 0	3,36	,047	,655
Pomembno je, da med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	195 0	3,11	,054	,756
Pomembno je, da pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	195 0	3,35	,048	,676
Pomembno je, da si mnenje izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	195 0	3,18	,066	,918
Pomembno je, da sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	195 0	3,26	,051	,715
Pomembno je, da ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	195 0	3,42	,048	,664
Pomembno je, da se na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitev...) posebej vnaprej pripravim	195 0	3,74	,039	,543
Pomembno je, da se reševanju konfliktov izogibam	195 0	2,93	,078	1,096
Pomembno je, da če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	195 0	3,81	,030	,419
Pomembno je, da mi v pogovorih s sodelavci navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	195 0	3,71	,035	,487
Pomembno je, da moram zastavljena vprašanja le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	195 0	3,08	,053	,742
Pomembno je, da sem v zagovarjanju svojih stališč nepopustljiv-a	195 0	2,86	,056	,784
Pomembno je, da je cilj pogajanj pridobiti korist za vse udeležence	195 0	3,77	,034	,480
Pomembno je, da pri svojem delu redno uporabljam računalnik	195 0	3,48	,052	,728
Pomembno je, da brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	195 0	3,57	,045	,625
Pomembno je, da za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	195 0	3,82	,033	,458
Pomembno je, da skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	195 0	3,70	,036	,501

Deleži posameznih odgovorov

	Frekvenca v odstotkih			
	Sploh ni pomembno	Ni kdovekako pomembno	Je dokaj pomembno	Je izjemno pomembno
Pomembno je, da pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	1,5	12,3	44,1	42,1
Pomembno je, da pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	2,1	6,2	33,8	57,9
Pomembno je, da spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	0,5	2,6	17,4	79,5
Pomembno je, da so moja pisna sporočila nedvoumna	1,5	3,6	24,1	70,8
Pomembno je, da pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	2,6	8,2	30,8	58,5
Pomembno je, da stil pisanja prilagam prejemniku sporočila	7,2	11,3	48,7	32,8
Pomembno je, da zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	0,5	7,2	31,3	61,0
Pomembno je, da med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	1,0	3,1	34,9	61,0
Pomembno je, da je moje govorjenje tekoče - izogibam se povezovalnikom	1,0	5,1	44,6	49,2
Pomembno je, da govorim razločno, brez dialekt	2,6	8,7	48,2	40,5
Pomembno je, da za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	3,6	16,4	46,7	33,3

Nadaljevanje tabele Deleži posameznih odgovorov

	Frekvenca v odstotkih			
	Sploh ni pomembno	Ni kdovekako pomembno	Je dokaj pomembno	Je izjemno pomembno
Pomembno je, da med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	0,5	2,1	22,6	74,9
Pomembno je, da med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	1,5	2,6	33,8	62,1
Pomembno je, da se med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci počutim samozavestno	0,0	3,6	32,8	63,6
Pomembno je, da sem pripravljen-a poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	1,0	5,6	31,8	61,5
Pomembno je, da sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	0,5	1,5	23,1	74,9
Pomembno je, da ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	6,2	19,0	30,3	44,6
Pomembno je, da govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	1,0	6,7	47,2	45,1
Pomembno je, da med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	1,5	19,0	46,7	32,8
Pomembno je, da pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	1,5	6,7	46,7	45,1
Pomembno je, da si mnenje izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	7,7	11,3	35,9	45,1
Pomembno je, da brez sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	2,1	9,7	48,7	39,5
Pomembno je, da ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	1,0	6,7	41,5	50,8
Pomembno je, da se na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) posebej vnaprej pripravi	5,0	3,6	16,9	79,0
Pomembno je, da se reševanju konfliktov izogibam	16,9	12,8	30,8	39,5
Pomembno je, da če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	0,0	1,0	16,9	82,1
Pomembno je, da mi v pogovorih s sodelavci navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	0,0	1,5	25,6	72,8
Pomembno je, da moram zastavljena vprašanja le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	2,1	17,4	50,8	29,7
Pomembno je, da sem v zagovarjanju svojih stališč nepopustljiv-a	5,1	23,1	52,3	19,5
Pomembno je, da je cilj pogajanj pridobiti korist za vse udeležence	0,0	2,6	17,9	79,5
Pomembno je, da pri svojem delu redno uporabljam računalnik	2,1	7,7	30,3	60,0
Pomembno je, da brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	0,5	5,6	30,3	63,6
Pomembno je, da za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	0,5	1,5	13,3	84,6
Pomembno je, da skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	0,0	2,1	25,6	72,3

4 ANOVA za posamezna vprašanja

4.1 Komuniciranje je spretnost, ki se je lahko v veliki meri naučimo

ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (spol)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	,013	1	,013	,025	,874
Znotraj skupin	102,171	193	,529		
Skupaj	102,185	194			

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (starost)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	1,964	3	,655	1,248	,294
Znotraj skupin	100,220	191	,525		
Skupaj	102,185	194			

Posteriori test (starost)

(I) starost		(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand.napaka aritm.sredine	Značilnost	95% interval zaupanja	
Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,000	,168	1,000	-,45	,45
		nad 40 do 50 let	-,223	,167	1,000	-,67	,22
		nad 50 let	-,075	,188	1,000	-,57	,43
		do 30 let	,000	,168	1,000	-,45	,45
	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,223	,125	,459	-,56	,11
		nad 50 let	-,075	,152	1,000	-,48	,33
	nad 40 do 50 let	do 30 let	,223	,167	1,000	-,22	,67
		nad 30 do 40 let	,223	,125	,459	-,11	,56
		nad 50 let	,148	,150	1,000	-,25	,55
		do 30 let	,075	,188	1,000	-,43	,57
		nad 30 do 40 let	,075	,152	1,000	-,33	,48
		nad 40 do 50 let	-,148	,150	1,000	-,55	,25

ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (izobrazba)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	,069	1	,069	,131	,718
Znotraj skupin	102,115	193	,529		
Skupaj	102,185	194			

ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (delovne izkušnje)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	2,136	3	,712	1,359	,257
Znotraj skupin	100,048	191	,524		
Skupaj	102,185	194			

Posteriori Test (delovne izkušnje)

(I) starost		(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand.napaka aritm.sredine	Značilnost	95% interval zaupanja	
Dunnnett T3	do 5 let	nad 5 do 15 let	,203	,206	,900	-,39	,79
		nad 15 do 25 let	-,062	,206	1,000	-,65	,53
		nad 25 let	-,021	,201	1,000	-,60	,56
		do 5 let	-,203	,206	,900	-,79	,39
	nad 5 do 15 let	nad 15 do 25 let	-,265	,137	,292	-,63	,10

Nadaljevanje tabele Posteriori test (delovne izkušnje)

(I) starost		(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand.napaka aritm.sredine	Značilnost	95% interval zaupanja	
		nad 25 let	-,224	,130	,422	-,57	,13
	nad 15 do 25 let	do 5 let	,062	,206	1,000	-,53	,65
		nad 5 do 15 let	,265	,137	,292	-,10	,63
		nad 25 let	,040	,129	1,000	-,30	,38
	nad 25 let	do 5 let	,021	,201	1,000	-,56	,60
		nad 5 do 15 let	,224	,130	,422	-,13	,57
		nad 15 do 25 let	-,040	,129	1,000	-,38	,30

4.2 Znanje komuniciranja (obvladovanje kom.spretnosti) je pomembno za vse zaposlene, še posebno pa za managerje

ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (spol)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	,116	1	,116	,741	,390
Znotraj skupin	30,171	193	,156		
Skupaj	30,287	194			

Preizkus enakosti aritmetičnih sredin (spol)

	Statistika	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	Značilnost
Welch	1,258	1	107,106	,265
Brown-Forsythe	1,258	1	107,106	,265

ANOVA – preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (starost)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	,590	3	,197	1,26	,288
Znotraj skupin	29,698	191	,155		
Skupaj	30,287	194			

Preizkus enakosti aritmetičnih sredin (spol)

	Statistika	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	Značilnost
Welch	1,922	3	70,345	,134
Brown-Forsythe	1,207	3	121,534	,310

Posteriori Test (starost)

(I) starost		(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand.napaka aritm.sredine	Značilnost	95% interval zaupanja	
Dunnett T3	do 30 let	nad 30 do 40 let	-,146	,083	,410	-,38	,09
		nad 40 do 50 let	-,062	,098	,988	-,33	,21
		nad 50 let	-,021	,110	1,000	-,32	,28
	nad 30 do 40 let	do 30 let	,146	,083	,410	-,09	,38
		nad 40 do 50 let	,084	,064	,709	-,09	,26
		nad 50 let	,125	,081	,549	-,10	,35
	nad 40 do 50 let	do 30 let	,062	,098	,988	-,21	,33
		nad 30 do 40 let	-,084	,064	,709	-,26	,09
		nad 50 let	,041	,096	,999	-,22	,30
	nad 50 let	do 30 let	,021	,110	1,000	-,28	,32
		nad 30 do 40 let	-,125	,081	,549	-,35	,10
		nad 40 do 50 let	-,041	,096	,999	-,30	,22

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (izobrazba)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	,009	1	,009	,061	,806
Znotraj skupin	30,278	193	,157		
Skupaj	30,287	194			

Preizkus enakosti aritmetičnih sredin (izobrazba)

	Statistika	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	Značilnost
Welch	,059	1	165,367	,809
Brown-Forsythe	,059	1	165,367	,809

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (del. izkušnje)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	,449	3	,150	,959	,413
Znotraj skupin	29,838	191	,156		
Skupaj	30,287	194			

Preizkus enakosti aritmetičnih sredin (del. izkušnje)

	Statistika	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	Značilnost
Welch	1,098	3	57,079	,357
Brown-Forsythe	,993	3	88,732	,400

Posteriori Test (del. izkušnje)

(I) starost		(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand.napaka aritm.sredine	Značilnost	95% interval zaupanja	
Dunnett T3	do 5 let	nad 5 do 15 let	-,136	,113	,782	-,47	,20
		nad 15 do 25 let	-,110	,118	,918	-,45	,23
		nad 25 let	-,033	,120	1,000	-,38	,31
	nad 5 do 15 let	do 5 let	,136	,113	,782	-,20	,47
		nad 15 do 25 let	,026	,062	,999	-,14	,19
		nad 25 let	,103	,066	,538	-,07	,28
	nad 15 do 25 let	do 5 let	,110	,118	,918	-,23	,45
		nad 5 do 15 let	-,026	,062	,999	-,19	,14
		nad 25 let	,077	,075	,886	-,12	,28

Nadaljevanje tabele Posteriori test (delovne izkušnje)

(I) starost		(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand.napaka aritm.sredine	Značilnost	95% interval zaupanja	
	nad 25 let	do 5 let	,033	,120	1,000	-,31	,38
		nad 5 do 15 let	-,103	,066	,538	-,28	,07
		nad 15 do 25 let	-,077	,075	,886	-,28	,12

4.3 Udeležba na izobraževanjih v banki

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (spol)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	1,854	1	1,854	2,64	,106
Znotraj skupin	135,408	193	,702		
Skupaj	137,262	194			

Preizkus enakosti aritmetičnih sredin (spol)

	Statistika	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	Značilnost
Welch	2,338	1	60,392	,131
Brown-Forsythe	2,338	1	60,392	,131

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (starost)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	,395	3	,132	,18	,907
Znotraj skupin	136,866	191	,717		
Skupaj	137,262	194			

Preizkus enakosti aritmetičnih sredin (starost)

	Statistika	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	Značilnost
Welch	,170	3	78,959	,916
Brown-Forsythe	,181	3	133,420	,909

Posteriori Test (starost)

(I) starost		(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand.napaka aritm.sredine	Značilnost	95% interval zaupanja	
Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,100	,196	1,000	-,42	,62
		nad 40 do 50 let	,106	,195	1,000	-,41	,63
		nad 50 let	,162	,219	1,000	-,42	,75
	nad 30 do 40 let	do 30 let	-,100	,196	1,000	-,62	,42
		nad 40 do 50 let	,006	,146	1,000	-,38	,40
		nad 50 let	,062	,177	1,000	-,41	,53
	nad 40 do 50 let	do 30 let	-,106	,195	1,000	-,63	,41
		nad 30 do 40 let	-,006	,146	1,000	-,40	,38
		nad 50 let	,055	,176	1,000	-,41	,52
	nad 50 let	do 30 let	-,162	,219	1,000	-,75	,42
		nad 30 do 40 let	-,062	,177	1,000	-,53	,41
		nad 40 do 50 let	-,055	,176	1,000	-,52	,41

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (izobrazba)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	12,783	1	12,783	19,820	,000
Znotraj skupin	124,478	193	,645		
Skupaj	137,262	194			

Preizkus enakosti aritmetičnih sredin (izobrazba)

	Statistika	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	Značilnost
Welch	20,928	1	188,697	,000
Brown-Forsythe	20,928	1	188,697	,000

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (del. izkušnje)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	2,639	3	,880	1,248	,294
Znotraj skupin	134,623	191	,705		
Skupaj	137,262	194			

Posteriori Test (del. izkušnje)

(I) starost		(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand.napaka aritm.sredine	Značilnost	95% interval zaupanja	
Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	-,197	,249	1,000	-,86	,47
		nad 15 do 25 let	,091	,240	1,000	-,55	,73
		nad 25 let	,064	,240	1,000	-,58	,70
	nad 5 do 15 let	do 5 let	,197	,249	1,000	-,47	,86
		nad 15 do 25 let	,288	,160	,440	-,14	,71
		nad 25 let	,261	,160	,632	-,17	,69
	nad 15 do 25 let	do 5 let	-,091	,240	1,000	-,73	,55
		nad 5 do 15 let	-,288	,160	,440	-,71	,14
		nad 25 let	-,027	,146	1,000	-,42	,36
	nad 25 let	do 5 let	-,064	,240	1,000	-,70	,58
		nad 5 do 15 let	-,261	,160	,632	-,69	,17
		nad 15 do 25 let	,027	,146	1,000	-,36	,42

4.4 Pretok informacij v banki (različni viri pridobivanja informacij)

Opisne statistike

Opisne statistike		N	Aritm.sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% nterval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max	
Vir informacij v podjetju je intranet	moški	42	2,79	,750	,116	2,55	3,02	1	4	
	ženski	153	2,93	,856	,069	2,80	3,07	1	4	
	Skupaj	195	2,90	,835	,060	2,78	3,02	1	4	
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno		moški	42	3,00	,698	,108	2,78	3,22	2	4

Nadaljevanje tabele Opisne statistike

		N	Aritm.sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
	ženski	153	2,93	,852	,069	2,79	3,06	1	4
	Skupaj	195	2,94	,820	,059	2,83	3,06	1	4
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	moški	42	2,10	,932	,144	1,80	2,39	1	4
	ženski	153	1,62	,811	,066	1,49	1,75	1	4
	Skupaj	195	1,72	,859	,061	1,60	1,84	1	4
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	moški	42	2,21	,813	,125	1,96	2,47	1	4
	ženski	153	2,03	,835	,067	1,89	2,16	1	4
	Skupaj	195	2,07	,832	,060	1,95	2,18	1	4
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	moški	42	2,71	,864	,133	2,45	2,98	1	4
	ženski	153	2,54	,973	,079	2,39	2,70	1	4
	Skupaj	195	2,58	,951	,068	2,45	2,71	1	4
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	moški	42	1,12	,328	,051	1,02	1,22	1	2
	ženski	153	1,54	,946	,076	1,38	1,69	1	4
	Skupaj	195	1,45	,868	,062	1,32	1,57	1	4
Vir informacij v podjetju so govorice	moški	42	2,86	,872	,134	2,59	3,13	1	4
	ženski	153	2,75	,898	,073	2,61	2,90	1	4
	Skupaj	195	2,77	,891	,064	2,65	2,90	1	4

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (spol)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Vir informacij v podjetju je intranet	Med skupinami	,731	1	,731	1,049	,307
	Znotraj skupin	134,418	193	,696		
	Skupaj	135,149	194			
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	Med skupinami	,170	1	,170	,252	,616
	Znotraj skupin	130,209	193	,675		
	Skupaj	130,379	194			
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	Med skupinami	7,414	1	7,414	10,550	,001
	Znotraj skupin	135,632	193	,703		
	Skupaj	143,046	194			
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	Med skupinami	1,166	1	1,166	1,693	,195
	Znotraj skupin	132,967	193	,689		
	Skupaj	134,133	194			
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	Med skupinami	,973	1	,973	1,076	,301
	Znotraj skupin	174,545	193	,904		
	Skupaj	175,518	194			
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	Med skupinami	5,728	1	5,728	7,870	,006
	Znotraj skupin	140,457	193	,728		
	Skupaj	146,185	194			
Vir informacij v podjetju so govorice	Med skupinami	,367	1	,367	,461	,498
	Znotraj skupin	153,705	193	,796		
	Skupaj	154,072	194			

Opisne statistike (starost)

		N	Aritm.sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Vir informacij v podjetju je intranet	do 30 let	26	2,77	,863	,169	2,42	3,12	1	4
	nad 30 do 40 let	65	2,75	,791	,098	2,56	2,95	1	4
	nad 40 do 50 let	69	3,04	,865	,104	2,84	3,25	1	4
	nad 50 let	35	3,00	,804	,136	2,72	3,28	1	4
	Skupaj	195	2,90	,835	,060	2,78	3,02	1	4
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	do 30 let	26	2,88	,766	,150	2,58	3,19	2	4
	nad 30 do 40 let	65	2,89	,753	,093	2,71	3,08	1	4
	nad 40 do 50 let	69	3,01	,883	,106	2,80	3,23	1	4
	nad 50 let	35	2,94	,873	,147	2,64	3,24	1	4
	Skupaj	195	2,94	,820	,059	2,83	3,06	1	4
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	do 30 let	26	1,65	,797	,156	1,33	1,98	1	4
	nad 30 do 40 let	65	1,62	,700	,087	1,44	1,79	1	3
	nad 40 do 50 let	69	1,80	,917	,110	1,58	2,02	1	4
	nad 50 let	35	1,83	1,043	,176	1,47	2,19	1	4
	Skupaj	195	1,72	,859	,061	1,60	1,84	1	4
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	do 30 let	26	2,15	,675	,132	1,88	2,43	1	4
	nad 30 do 40 let	65	2,11	,773	,096	1,92	2,30	1	4
	nad 40 do 50 let	69	2,01	,899	,108	1,80	2,23	1	4
	nad 50 let	35	2,03	,923	,156	1,71	2,35	1	4
	Skupaj	195	2,07	,832	,060	1,95	2,18	1	4
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	do 30 let	26	2,35	,745	,146	2,05	2,65	1	3
	nad 30 do 40 let	65	2,51	,954	,118	2,27	2,74	1	4
	nad 40 do 50 let	69	2,84	,949	,114	2,61	3,07	1	4
	nad 50 let	35	2,37	1,003	,169	2,03	2,72	1	4
	Skupaj	195	2,58	,951	,068	2,45	2,71	1	4
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	do 30 let	26	1,88	1,033	,202	1,47	2,30	1	4
	nad 30 do 40 let	65	1,43	,865	,107	1,22	1,65	1	4
	nad 40 do 50 let	69	1,41	,863	,104	1,20	1,61	1	4
	nad 50 let	35	1,23	,646	,109	1,01	1,45	1	4
	Skupaj	195	1,45	,868	,062	1,32	1,57	1	4

Nadaljevanje tabele Opisne statistike (starost)

		N	Aritm.sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Vir informacij v podjetju so govorice	do 30 let	26	3,23	,908	,178	2,86	3,60	1	4
	nad 30 do 40 let	65	2,74	,871	,108	2,52	2,95	1	4
	nad 40 do 50 let	69	2,71	,859	,103	2,50	2,92	1	4
	nad 50 let	35	2,63	,910	,154	2,32	2,94	1	4
	Skupaj	195	2,77	,891	,064	2,65	2,90	1	4

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (starost)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Vir informacij v podjetju je intranet	Med skupinami	3,602	3	1,201	1,743	,160
	Znotraj skupin	131,546	191	,689		
	Skupaj	135,149	194			
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	Med skupinami	,608	3	,203	,298	,827
	Znotraj skupin	129,771	191	,679		
	Skupaj	130,379	194			
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	Med skupinami	1,646	3	,549	,741	,529
	Znotraj skupin	141,400	191	,740		
	Skupaj	143,046	194			
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	Med skupinami	,546	3	,182	,260	,854
	Znotraj skupin	133,588	191	,699		
	Skupaj	134,133	194			
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	Med skupinami	7,969	3	2,656	3,028	,031
	Znotraj skupin	167,549	191	,877		
	Skupaj	175,518	194			
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	Med skupinami	6,783	3	2,261	3,098	,028
	Znotraj skupin	139,401	191	,730		
	Skupaj	146,185	194			
Vir informacij v podjetju so govorice	Med skupinami	6,528	3	2,176	2,817	,040
	Znotraj skupin	147,544	191	,772		
	Skupaj	154,072	194			

Posteriori Test (starost)

		(I) starost	(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand. Napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
Vir informacij v podjetju je intranet	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,015	,193	1,000	-,50	,53
			nad 40 do 50 let	-,274	,191	,916	-,78	,23
			nad 50 let	-,231	,215	1,000	-,80	,34
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,015	,193	1,000	-,53	,50
			nad 40 do 50 let	-,290	,143	,269	-,67	,09
			nad 50 let	-,246	,174	,953	-,71	,22
		nad 40 do 50 let	do 30 let	,274	,191	,916	-,23	,78
			nad 30 do 40 let	,290	,143	,269	-,09	,67
			nad 50 let	,043	,172	1,000	-,42	,50
		nad 50 let	do 30 let	,231	,215	1,000	-,34	,80
			nad 30 do 40 let	,246	,174	,953	-,22	,71
			nad 40 do 50 let	-,043	,172	1,000	-,50	,42
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	-,008	,191	1,000	-,52	,50
			nad 40 do 50 let	-,130	,190	1,000	-,64	,38
			nad 50 let	-,058	,213	1,000	-,63	,51
		nad 30 do 40 let	do 30 let	,008	,191	1,000	-,50	,52
			nad 40 do 50 let	-,122	,142	1,000	-,50	,26
			nad 50 let	-,051	,173	1,000	-,51	,41
		nad 40 do 50 let	do 30 let	,130	,190	1,000	-,38	,64
			nad 30 do 40 let	,122	,142	1,000	-,26	,50
			nad 50 let	,072	,171	1,000	-,38	,53
		nad 50 let	do 30 let	,058	,213	1,000	-,51	,63
			nad 30 do 40 let	,051	,173	1,000	-,41	,51
			nad 40 do 50 let	-,072	,171	1,000	-,53	,38
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	Dunnnett T3	do 30 let	nad 30 do 40 let	,038	,179	1,000	-,45	,53
			nad 40 do 50 let	-,143	,191	,972	-,67	,38
			nad 50 let	-,175	,236	,973	-,82	,47
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,038	,179	1,000	-,53	,45
			nad 40 do 50 let	-,182	,140	,729	-,56	,19
			nad 50 let	-,213	,197	,855	-,75	,32
		nad 40 do 50 let	do 30 let	,143	,191	,972	-,38	,67
			nad 30 do 40 let	,182	,140	,729	-,19	,56
			nad 50 let	-,031	,208	1,000	-,60	,53
		nad 50 let	do 30 let	,175	,236	,973	-,47	,82
			nad 30 do 40 let	,213	,197	,855	-,32	,75
			nad 40 do 50 let	,031	,208	1,000	-,53	,60
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,046	,194	1,000	-,47	,56
			nad 40 do 50 let	,139	,192	1,000	-,37	,65
			nad 50 let	,125	,217	1,000	-,45	,70

Nadaljevanje tabele Posteriori test (starost)

		(I) starost	(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand. Napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,046	,194	1,000	-,56	,47
			nad 40 do 50 let	,093	,145	1,000	-,29	,48
			nad 50 let	,079	,175	1,000	-,39	,55
		nad 40 do 50 let	do 30 let	-,139	,192	1,000	-,65	,37
			nad 30 do 40 let	-,093	,145	1,000	-,48	,29
			nad 50 let	-,014	,174	1,000	-,48	,45
		nad 50 let	do 30 let	-,125	,217	1,000	-,70	,45
			nad 30 do 40 let	-,079	,175	1,000	-,55	,39
			nad 40 do 50 let	,014	,174	1,000	-,45	,48
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	-,162	,217	1,000	-,74	,42
			nad 40 do 50 let	-,494	,216	,137	-1,07	,08
			nad 50 let	-,025	,242	1,000	-,67	,62
		nad 30 do 40 let	do 30 let	,162	,217	1,000	-,42	,74
			nad 40 do 50 let	-,333	,162	,247	-,76	,10
			nad 50 let	,136	,196	1,000	-,39	,66
		nad 40 do 50 let	do 30 let	,494	,216	,137	-,08	1,07
			nad 30 do 40 let	,333	,162	,247	-,10	,76
			nad 50 let	,469	,194	,100	-,05	,99
		nad 50 let	do 30 let	,025	,242	1,000	-,62	,67
			nad 30 do 40 let	-,136	,196	1,000	-,66	,39
			nad 40 do 50 let	-,469	,194	,100	-,99	,05
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	Dunnett T3	do 30 let	nad 30 do 40 let	,454	,229	,277	-,18	1,09
			nad 40 do 50 let	,479	,228	,220	-,15	1,11
			nad 50 let	,656(*)	,230	,040	,02	1,29
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,454	,229	,277	-1,09	,18
			nad 40 do 50 let	,025	,149	1,000	-,37	,42
			nad 50 let	,202	,153	,710	-,21	,61
		nad 40 do 50 let	do 30 let	-,479	,228	,220	-1,11	,15
			nad 30 do 40 let	-,025	,149	1,000	-,42	,37
			nad 50 let	,177	,151	,805	-,23	,58
		nad 50 let	do 30 let	-,656(*)	,230	,040	-1,29	-,02
			nad 30 do 40 let	-,202	,153	,710	-,61	,21
			nad 40 do 50 let	-,177	,151	,805	-,58	,23
Vir informacij v podjetju so govorice	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,492	,204	,100	-,05	1,04
			nad 40 do 50 let	,521	,202	,065	-,02	1,06
			nad 50 let	,602	,228	,053	,00	1,21
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,492	,204	,100	-1,04	,05
			nad 40 do 50 let	,028	,152	1,000	-,38	,43
			nad 50 let	,110	,184	1,000	-,38	,60
		nad 40 do 50 let	do 30 let	-,521	,202	,065	-1,06	,02
			nad 30 do 40 let	-,028	,152	1,000	-,43	,38
			nad 50 let	,082	,182	1,000	-,40	,57
		nad 50 let	do 30 let	-,602	,228	,053	-1,21	,00
			nad 30 do 40 let	-,110	,184	1,000	-,60	,38
			nad 40 do 50 let	-,082	,182	1,000	-,57	,40

Opisne statistike (izobrazba)

		N	Aritm.sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% nterval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Vir informacij v podjetju je intranet	srednja ali manj	82	3,07	,843	,093	2,89	3,26	1	4
	višja, visoka ali več	113	2,78	,810	,076	2,63	2,93	1	4
	Skupaj	195	2,90	,835	,060	2,78	3,02	1	4
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	srednja ali manj	82	2,87	,926	,102	2,66	3,07	1	4
	višja, visoka ali več	113	3,00	,732	,069	2,86	3,14	1	4
	Skupaj	195	2,94	,820	,059	2,83	3,06	1	4
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	srednja ali manj	82	1,50	,741	,082	1,34	1,66	1	4
	višja, visoka ali več	113	1,88	,904	,085	1,72	2,05	1	4
	Skupaj	195	1,72	,859	,061	1,60	1,84	1	4
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	srednja ali manj	82	1,94	,880	,097	1,75	2,13	1	4
	višja, visoka ali več	113	2,16	,786	,074	2,01	2,31	1	4
	Skupaj	195	2,07	,832	,060	1,95	2,18	1	4
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	srednja ali manj	82	2,65	1,070	,118	2,41	2,88	1	4
	višja, visoka ali več	113	2,53	,856	,081	2,37	2,69	1	4
	Skupaj	195	2,58	,951	,068	2,45	2,71	1	4
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	srednja ali manj	82	1,62	,989	,109	1,40	1,84	1	4
	višja, visoka ali več	113	1,32	,747	,070	1,18	1,46	1	4
	Skupaj	195	1,45	,868	,062	1,32	1,57	1	4
Vir informacij v podjetju so govorice	srednja ali manj	82	2,73	,861	,095	2,54	2,92	1	4
	višja, visoka ali več	113	2,81	,915	,086	2,63	2,98	1	4
	Skupaj	195	2,77	,891	,064	2,65	2,90	1	4

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (izobrazba)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Vir informacij v podjetju je intranet	Med skupinami	4,119	1	4,119	6,067	,015
	Znotraj skupin	131,030	193	,679		
	Skupaj	135,149	194			
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	Med skupinami	,855	1	,855	1,274	,260
	Znotraj skupin	129,524	193	,671		
	Skupaj	130,379	194			
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	Med skupinami	7,042	1	7,042	9,993	,002
	Znotraj skupin	136,004	193	,705		
	Skupaj	143,046	194			
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	Med skupinami	2,305	1	2,305	3,375	,068
	Znotraj skupin	131,828	193	,683		
	Skupaj	134,133	194			
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	Med skupinami	,632	1	,632	,698	,405
	Znotraj skupin	174,885	193	,906		
	Skupaj	175,518	194			
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	Med skupinami	4,373	1	4,373	5,952	,016
	Znotraj skupin	141,811	193	,735		
	Skupaj	146,185	194			
Vir informacij v podjetju so govorice	Med skupinami	,257	1	,257	,323	,570
	Znotraj skupin	153,814	193	,797		
	Skupaj	154,072	194			

Opisne statistike (del. izkušnje)

		N	Aritm.sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Vir informacij v podjetju je intranet	do 5 let	15	2,67	1,047	,270	2,09	3,25	1	4
	nad 5 do 15 let	47	2,74	,793	,116	2,51	2,98	1	4
	nad 15 do 25 let	67	2,94	,814	,099	2,74	3,14	1	4
	nad 25 let	66	3,03	,822	,101	2,83	3,23	1	4
	Total	195	2,90	,835	,060	2,78	3,02	1	4
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	do 5 let	15	3,07	,799	,206	2,62	3,51	2	4
	nad 5 do 15 let	47	2,89	,699	,102	2,69	3,10	1	4
	nad 15 do 25 let	67	2,94	,868	,106	2,73	3,15	1	4
	nad 25 let	66	2,95	,867	,107	2,74	3,17	1	4
	Total	195	2,94	,820	,059	2,83	3,06	1	4
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	do 5 let	15	1,67	,816	,211	1,21	2,12	1	4
	nad 5 do 15 let	47	1,66	,731	,107	1,45	1,87	1	3
	nad 15 do 25 let	67	1,72	,775	,095	1,53	1,91	1	4
	nad 25 let	66	1,79	1,031	,127	1,53	2,04	1	4
	Total	195	1,72	,859	,061	1,60	1,84	1	4
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	do 5 let	15	2,07	,704	,182	1,68	2,46	1	4
	nad 5 do 15 let	47	2,21	,690	,101	2,01	2,42	1	4
	nad 15 do 25 let	67	1,91	,848	,104	1,70	2,12	1	4
	nad 25 let	66	2,12	,920	,113	1,90	2,35	1	4
	Total	195	2,07	,832	,060	1,95	2,18	1	4
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	do 5 let	15	2,53	,640	,165	2,18	2,89	1	3
	nad 5 do 15 let	47	2,45	,928	,135	2,17	2,72	1	4
	nad 15 do 25 let	67	2,70	,985	,120	2,46	2,94	1	4
	nad 25 let	66	2,56	,994	,122	2,32	2,81	1	4
	Total	195	2,58	,951	,068	2,45	2,71	1	4
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	do 5 let	15	1,67	,976	,252	1,13	2,21	1	4
	nad 5 do 15 let	47	1,60	,925	,135	1,32	1,87	1	4
	nad 15 do 25 let	67	1,33	,805	,098	1,13	1,52	1	4
	nad 25 let	66	1,41	,859	,106	1,20	1,62	1	4
	Total	195	1,45	,868	,062	1,32	1,57	1	4
Vir informacij v podjetju so govorice	do 5 let	15	3,40	,737	,190	2,99	3,81	2	4
	nad 5 do 15 let	47	2,89	,914	,133	2,63	3,16	1	4
	nad 15 do 25 let	67	2,72	,813	,099	2,52	2,91	1	4
	nad 25 let	66	2,61	,926	,114	2,38	2,83	1	4
	Total	195	2,77	,891	,064	2,65	2,90	1	4

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (del. izkušnje)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Vir informacij v podjetju je intranet	Med skupinami	3,179	3	1,060	1,533	,207
	Znotraj skupin	131,970	191	,691		
	Skupaj	135,149	194			
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	Med skupinami	,353	3	,118	,173	,915
	Znotraj skupin	130,026	191	,681		
	Skupaj	130,379	194			
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	Med skupinami	,517	3	,172	,231	,875
	Znotraj skupin	142,529	191	,746		
	Skupaj	143,046	194			

Nadaljevanje tabele ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (del. izkušnje)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	Med skupinami	2,835	3	,945	1,375	,252
	Znotraj skupin	131,299	191	,687		
	Skupaj	134,133	194			
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	Med skupinami	1,880	3	,627	,689	,560
	Znotraj skupin	173,638	191	,909		
	Skupaj	175,518	194			
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	Med skupinami	2,801	3	,934	1,244	,295
	Znotraj skupin	143,383	191	,751		
	Skupaj	146,185	194			
Vir informacij v podjetju so govorice	Med skupinami	8,634	3	2,878	3,780	,011
	Znotraj skupin	145,438	191	,761		
	Skupaj	154,072	194			

Posteriorni Test (del. izkušnje)

Posteriorni test (del. izkusnje)							95% interval zaupanja	
	Del izkušnje			Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand. napaka	Značilnost		
Vir informacij v podjetju je intranet	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	-,078	,247	1,000	-,74	,58
			nad 15 do 25 let	-,274	,237	1,000	-,91	,36
			nad 25 let	-,364	,238	,767	-1,00	,27
		nad 5 do 15 let	do 5 let	,078	,247	1,000	-,58	,74
			nad 15 do 25 let	-,196	,158	1,000	-,62	,23
			nad 25 let	-,286	,159	,440	-,71	,14
		nad 15 do 25 let	do 5 let	,274	,237	1,000	-,36	,91
			nad 5 do 15 let	,196	,158	1,000	-,23	,62
			nad 25 let	-,090	,144	1,000	-,47	,29
		nad 25 let	do 5 let	,364	,238	,767	-,27	1,00
			nad 5 do 15 let	,286	,159	,440	-,14	,71
		nad 15 do 25 let	do 5 let	,090	,144	1,000	-,29	,47
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	,173	,245	1,000	-,48	,83
			nad 15 do 25 let	,126	,236	1,000	-,50	,75
			nad 25 let	,112	,236	1,000	-,52	,74
		nad 5 do 15 let	do 5 let	-,173	,245	1,000	-,83	,48
			nad 15 do 25 let	-,047	,157	1,000	-,47	,37
			nad 25 let	-,061	,157	1,000	-,48	,36
		nad 15 do 25 let	do 5 let	-,126	,236	1,000	-,75	,50
			nad 5 do 15 let	,047	,157	1,000	-,37	,47
			nad 25 let	-,014	,143	1,000	-,40	,37
		nad 25 let	do 5 let	-,112	,236	1,000	-,74	,52
			nad 5 do 15 let	,061	,157	1,000	-,36	,48
			nad 15 do 25 let	,014	,143	1,000	-,37	,40
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	Dunnnett T3	do 5 let	nad 5 do 15 let	,007	,236	1,000	-,67	,69
			nad 15 do 25 let	-,050	,231	1,000	-,72	,62
			nad 25 let	-,121	,246	,997	-,82	,58
		nad 5 do 15 let	do 5 let	-,007	,236	1,000	-,69	,67
			nad 15 do 25 let	-,057	,143	,999	-,44	,33
			nad 25 let	-,128	,166	,968	-,57	,32
		nad 15 do 25 let	do 5 let	,050	,231	1,000	-,62	,72
			nad 5 do 15 let	,057	,143	,999	-,33	,44
			nad 25 let	-,071	,158	,998	-,49	,35
		nad 25 let	do 5 let	,121	,246	,997	-,58	,82
			nad 5 do 15 let	,128	,166	,968	-,32	,57
			nad 15 do 25 let	,071	,158	,998	-,35	,49
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	-,146	,246	1,000	-,80	,51
			nad 15 do 25 let	,156	,237	1,000	-,48	,79
			nad 25 let	-,055	,237	1,000	-,69	,58
		nad 5 do 15 let	do 5 let	,146	,246	1,000	-,51	,80
			nad 15 do 25 let	,302	,158	,341	-,12	,72
			nad 25 let	,092	,158	1,000	-,33	,51
		nad 15 do 25 let	do 5 let	-,156	,237	1,000	-,79	,48
			nad 5 do 15 let	-,302	,158	,341	-,72	,12
			nad 25 let	-,211	,144	,866	-,59	,17
		nad 25 let	do 5 let	,055	,237	1,000	-,58	,69
			nad 5 do 15 let	-,092	,158	1,000	-,51	,33
		nad 15 do 25 let	do 5 let	,211	,144	,866	-,17	,59
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	,087	,283	1,000	-,67	,84
			nad 15 do 25 let	-,168	,272	1,000	-,89	,56
			nad 25 let	-,027	,273	1,000	-,75	,70
		nad 5 do 15 let	do 5 let	-,087	,283	1,000	-,84	,67
			nad 15 do 25 let	-,255	,181	,972	-,74	,23
			nad 25 let	-,114	,182	1,000	-,60	,37
		nad 15 do 25 let	do 5 let	,168	,272	1,000	-,56	,89
			do 5 let					

Nadaljevanje tabele Posteriori Test (del. izkušnje)

	Del izkušnje			Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
			nad 5 do 15 let	,255	,181	,972	-,23	,74
			nad 25 let	,141	,165	1,000	-,30	,58
		nad 25 let	do 5 let	,027	,273	1,000	-,70	,75
			nad 5 do 15 let	,114	,182	1,000	-,37	,60
			nad 15 do 25 let	-,141	,165	1,000	-,58	,30
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	,071	,257	1,000	-,61	,76
			nad 15 do 25 let	,338	,247	1,000	-,32	1,00
			nad 25 let	,258	,248	1,000	-,40	,92
		nad 5 do 15 let	do 5 let	-,071	,257	1,000	-,76	,61
			nad 15 do 25 let	,267	,165	,639	-,17	,71
			nad 25 let	,187	,165	1,000	-,25	,63
		nad 15 do 25 let	do 5 let	-,338	,247	1,000	-1,00	,32
			nad 5 do 15 let	-,267	,165	,639	-,71	,17
			nad 25 let	-,081	,150	1,000	-,48	,32
		nad 25 let	do 5 let	-,258	,248	1,000	-,92	,40
			nad 5 do 15 let	-,187	,165	1,000	-,63	,25
			nad 15 do 25 let	,081	,150	1,000	-,32	,48
Vir informacij v podjetju so govorice	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	,506	,259	,311	-,18	1,20
			nad 15 do 25 let	,684(*)	,249	,040	,02	1,35
			nad 25 let	,794(*)	,250	,010	,13	1,46
		nad 5 do 15 let	do 5 let	-,506	,259	,311	-1,20	,18
			nad 15 do 25 let	,177	,166	1,000	-,27	,62
			nad 25 let	,288	,167	,515	-,16	,73
		nad 15 do 25 let	do 5 let	-,684(*)	,249	,040	-1,35	-,02
			nad 5 do 15 let	-,177	,166	1,000	-,62	,27
			nad 25 let	,110	,151	1,000	-,29	,51
		nad 25 let	do 5 let	-,794(*)	,250	,010	-1,46	-,13
			nad 5 do 15 let	-,288	,167	,515	-,73	,16
			nad 15 do 25 let	-,110	,151	1,000	-,51	,29

Opisne statistike (del.mesto)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Vir informacij v podjetju je intranet	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,07	,730	,140	2,79	3,36	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,25	,452	,131	2,96	3,54	3	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
	izvajalec	154	2,84	,872	,070	2,71	2,98	1	4
	Skupaj	195	2,90	,835	,060	2,78	3,02	1	4
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,04	,706	,136	2,76	3,32	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,17	,718	,207	2,71	3,62	2	4
	član ali predsednik uprave	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	izvajalec	154	2,92	,844	,068	2,79	3,06	1	4
	Skupaj	195	2,94	,820	,059	2,83	3,06	1	4
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,11	,751	,145	1,81	2,41	1	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,33	,651	,188	2,92	3,75	2	4
	član ali predsednik uprave	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	izvajalec	154	1,53	,734	,059	1,41	1,64	1	4
	Skupaj	195	1,72	,859	,061	1,60	1,84	1	4
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,30	,609	,117	2,06	2,54	1	3
	direktor sektorja ali vodja službe	12	2,75	1,138	,329	2,03	3,47	1	4
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	izvajalec	154	1,97	,812	,065	1,84	2,10	1	4
	Skupaj	195	2,07	,832	,060	1,95	2,18	1	4
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,15	,770	,148	2,84	3,45	1	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	2,58	,669	,193	2,16	3,01	2	4
	član ali predsednik uprave	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	izvajalec	154	2,49	,972	,078	2,33	2,64	1	4
	Skupaj	195	2,58	,951	,068	2,45	2,71	1	4
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	vodja oddelka ali poslovne enote	27	1,11	,320	,062	,98	1,24	1	2
	direktor sektorja ali vodja službe	12	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	član ali predsednik uprave	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	izvajalec	154	1,55	,943	,076	1,40	1,70	1	4
	Skupaj	195	1,45	,868	,062	1,32	1,57	1	4
Vir informacij v podjetju so govorice	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,70	,912	,176	2,34	3,06	1	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	2,25	,754	,218	1,77	2,73	1	3
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	izvajalec	154	2,83	,892	,072	2,69	2,97	1	4
	Skupaj	195	2,77	,891	,064	2,65	2,90	1	4

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (del.mesto)

		Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Vir informacij v podjetju je intranet	Med skupinami	2,787	3	,929	1,341	,262
	Znotraj skupin	132,362	191	,693		
	Skupaj	135,149	194			
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	Med skupinami	2,685	3	,895	1,339	,263
	Znotraj skupin	127,695	191	,669		
	Skupaj	130,379	194			
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	Med skupinami	41,317	3	13,772	25,858	,000
	Znotraj skupin	101,729	191	,533		
	Skupaj	143,046	194			
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	Med skupinami	8,916	3	2,972	4,533	,004
	Znotraj skupin	125,217	191	,656		
	Skupaj	134,133	194			
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	Med skupinami	10,720	3	3,573	4,141	,007
	Znotraj skupin	164,798	191	,863		
	Skupaj	175,518	194			
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	Med skupinami	7,336	3	2,445	3,364	,020
	Znotraj skupin	138,848	191	,727		
	Skupaj	146,185	194			
Vir informacij v podjetju so govorice	Med skupinami	4,082	3	1,361	1,733	,162
	Znotraj skupin	149,990	191	,785		
	Skupaj	154,072	194			

Posteriori Test (del.mesto)

				Razlika v aritm. sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
Vir informacij v podjetju je intranet	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,176	,192	,926	-,71	,36
			član ali predsednik uprave	,074	,140	,995	-,32	,47
			izvajalec	,230	,157	,610	-,20	,66
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,176	,192	,926	-,36	,71
			član ali predsednik uprave	,250	,131	,359	-,16	,66
			izvajalec	,406	,148	,074	-,03	,84
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,074	,140	,995	-,47	,32
			direktor sektorja ali vodja službe	-,250	,131	,359	-,66	,16
			izvajalec	,156	,070	,156	-,03	,34
		izvajalec	vodja oddelka ali poslovne enote	-,230	,157	,610	-,66	,20
			direktor sektorja ali vodja službe	-,406	,148	,074	-,84	,03
			član ali predsednik uprave	-,156	,070	,156	-,34	,03
	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,130	,284	1,000	-,89	,63
			član ali predsednik uprave	1,037	,599	,511	-,56	2,63
			izvajalec	,115	,171	1,000	-,34	,57
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,130	,284	1,000	-,63	,89
			član ali predsednik uprave	1,167	,624	,380	-,50	2,83
			izvajalec	,245	,245	1,000	-,41	,90
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-1,037	,599	,511	2,63	,56
			direktor sektorja ali vodja službe	-1,167	,624	,380	2,83	,50
			izvajalec	-,922	,582	,688	2,47	,63
		izvajalec	vodja oddelka ali poslovne enote	-,115	,171	1,000	-,57	,34
			direktor sektorja ali vodja službe	-,245	,245	1,000	-,90	,41
			član ali predsednik uprave	,922	,582	,688	-,63	2,47
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-1,222(*)	,237	,000	1,90	-,55
			član ali predsednik uprave	,111	,145	,966	-,30	,52
			izvajalec	,585(*)	,156	,004	,15	1,02
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	1,222(*)	,237	,000	,55	1,90
			član ali predsednik uprave	1,333(*)	,188	,000	,74	1,92
			izvajalec	1,807(*)	,197	,000	1,21	2,41
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,111	,145	,966	-,52	,30
			direktor sektorja ali vodja službe	-1,333(*)	,188	,000	1,92	-,74
			izvajalec	,474(*)	,059	,000	,32	,63
		izvajalec	vodja oddelka ali poslovne enote	-,585(*)	,156	,004	1,02	-,15
			direktor sektorja ali vodja službe	-1,807(*)	,197	,000	2,41	-,12
			član ali predsednik uprave	-,474(*)	,059	,000	-,63	-,32
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,454	,349	,724	1,51	,60
			član ali predsednik uprave	-,204	,514	,994	10,65	10,24

Nadaljevanje tabele Posteriori Test (del.mesto)

				Razlika v aritm. sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
			izvajalec	,329	,134	,103	-,04	,70
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,454	,349	,724	-,60	1,51
			član ali predsednik uprave	,250	,598	,996	-,428	4,78
			izvajalec	,782	,335	,186	-,26	1,82
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,204	,514	,994	-,10,24	10,65
			direktor sektorja ali vodja službe	-,250	,598	,996	-,478	4,28
			izvajalec	,532	,504	,839	-,11,67	12,73
		izvajalec	vodja oddelka ali poslovne enote	-,329	,134	,103	-,70	,04
			direktor sektorja ali vodja službe	-,782	,335	,186	-,1,82	,26
			član ali predsednik uprave	-,532	,504	,839	-,12,73	11,67
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,565	,243	,154	-,13	1,26
			član ali predsednik uprave	1,148(*)	,148	,000	-,73	1,57
			izvajalec	,661(*)	,168	,002	-,20	1,12
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,565	,243	,154	-,1,26	,13
			član ali predsednik uprave	,583	,193	,061	-,02	1,19
			izvajalec	,096	,208	,997	-,53	,72
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-1,148(*)	,148	,000	-,1,57	-,73
			direktor sektorja ali vodja službe	-,583	,193	,061	-,1,19	,02
			izvajalec	-,487(*)	,078	,000	-,70	-,28
		izvajalec	vodja oddelka ali poslovne enote	-,661(*)	,168	,002	-,1,12	-,20
			direktor sektorja ali vodja službe	-,096	,208	,997	-,72	,53
			član ali predsednik uprave	,487(*)	,078	,000	-,28	,70
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,111	,062	,387	-,06	,29
			član ali predsednik uprave	,111	,062	,387	-,06	,29
			izvajalec	-,434(*)	,098	,000	-,70	-,17
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,111	,062	,387	-,29	,06
			član ali predsednik uprave	,000	,000	.	,00	,00
			izvajalec	-,545(*)	,076	,000	-,75	-,34
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,111	,062	,387	-,29	,06
			direktor sektorja ali vodja službe	,000	,000	.	,00	,00
			izvajalec	-,545(*)	,076	,000	-,75	-,34
		izvajalec	vodja oddelka ali poslovne enote	,434(*)	,098	,000	,17	,70
			direktor sektorja ali vodja službe	,545(*)	,076	,000	,34	,75
			član ali predsednik uprave	,545(*)	,076	,000	,34	,75
Vir informacij v podjetju so govorice	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,454	,307	,850	-,37	1,27
			član ali predsednik uprave	,204	,649	1,000	-,1,53	1,94
			izvajalec	-,127	,185	1,000	-,62	,37
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,454	,307	,850	-,1,27	,37
			član ali predsednik uprave	-,250	,677	1,000	-,2,05	1,55
			izvajalec	-,581	,266	,179	-,1,29	,13
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,204	,649	1,000	-,1,94	1,53
			direktor sektorja ali vodja službe	,250	,677	1,000	-,1,55	2,05
			izvajalec	-,331	,631	1,000	-,2,01	1,35
		izvajalec	vodja oddelka ali poslovne enote	,127	,185	1,000	-,37	,62
			direktor sektorja ali vodja službe	,581	,266	,179	-,13	1,29
			član ali predsednik uprave	,331	,631	1,000	-,1,35	2,01

4.5 Komuniciranje med različnimi hierarhičnimi nivoji

Opisne statistike (spol)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% nterval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	moški	42	2,69	,749	,116	2,46	2,92	1	4
	ženski	153	2,60	,976	,079	2,45	2,76	1	4
	Skupaj	195	2,62	,930	,067	2,49	2,75	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	moški	42	2,57	,668	,103	2,36	2,78	1	4
	ženski	153	2,37	,945	,076	2,22	2,52	1	4
	Skupaj	195	2,42	,895	,064	2,29	2,54	1	4

Nadaljevanje tabele opisne statistike (spol)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	moški	42	2,64	,759	,117	2,41	2,88	1	4
	ženski	153	2,42	,886	,072	2,28	2,56	1	4
	Skupaj	195	2,47	,863	,062	2,34	2,59	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	moški	42	2,29	,805	,124	2,03	2,54	1	4
	ženski	153	2,24	,946	,076	2,09	2,39	1	6
	Skupaj	195	2,25	,916	,066	2,12	2,38	1	6

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (spol)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sr.	F	Značilnost
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	Med skupinami	,262	1	,262	,302	,583
	Znotraj skupin	167,656	193	,869		
	Skupaj	167,918	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	Med skupinami	1,303	1	1,303	1,633	,203
	Znotraj skupin	154,050	193	,798		
	Skupaj	155,354	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	Med skupinami	1,662	1	1,662	2,245	,136
	Znotraj skupin	142,872	193	,740		
	Skupaj	144,533	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	Med skupinami	,063	1	,063	,075	,784
	Znotraj skupin	162,624	193	,843		
	Skupaj	162,687	194			

Opisne statistike (starost)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	do 30 let	26	2,81	,939	,184	2,43	3,19	1	4
	nad 30 do 40 let	65	2,68	,886	,110	2,46	2,90	1	4
	nad 40 do 50 let	69	2,62	,987	,119	2,39	2,86	1	4
	nad 50 let	35	2,37	,877	,148	2,07	2,67	1	4
	Skupaj	195	2,62	,930	,067	2,49	2,75	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	do 30 let	26	2,62	1,023	,201	2,20	3,03	1	4
	nad 30 do 40 let	65	2,48	,850	,105	2,27	2,69	1	4
	nad 40 do 50 let	69	2,38	,893	,107	2,16	2,59	1	4
	nad 50 let	35	2,23	,877	,148	1,93	2,53	1	4
	Skupaj	195	2,42	,895	,064	2,29	2,54	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	do 30 let	26	2,62	,983	,193	2,22	3,01	1	4
	nad 30 do 40 let	65	2,48	,773	,096	2,29	2,67	1	4
	nad 40 do 50 let	69	2,48	,901	,108	2,26	2,69	1	4
	nad 50 let	35	2,31	,867	,147	2,02	2,61	1	4
	Skupaj	195	2,47	,863	,062	2,34	2,59	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	do 30 let	26	2,62	1,267	,249	2,10	3,13	1	6
	nad 30 do 40 let	65	2,18	,864	,107	1,97	2,40	1	4
	nad 40 do 50 let	69	2,26	,869	,105	2,05	2,47	1	4
	nad 50 let	35	2,09	,742	,126	1,83	2,34	1	3
	Skupaj	195	2,25	,916	,066	2,12	2,38	1	6

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (starost)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	Med skupinami	3,290	3	1,097	1,272	,285
	Znotraj skupin	164,628	191	,862		
	Skupaj	167,918	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	Med skupinami	2,610	3	,870	1,088	,355
	Znotraj skupin	152,744	191	,800		
	Skupaj	155,354	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	Med skupinami	1,404	3	,468	,624	,600
	Znotraj skupin	143,129	191	,749		
	Skupaj	144,533	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	Med skupinami	4,702	3	1,567	1,895	,132
	Znotraj skupin	157,986	191	,827		
	Skupaj	162,687	194			

Posteriori Test (starost)

		(I) starost	(J) starost	Razlika v aritm. sredini (I-J)	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,131	,215	1,000	-,44	,71
			nad 40 do 50 let	,185	,214	1,000	-,39	,75
			nad 50 let	,436	,240	,427	-,20	1,08
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,131	,215	1,000	-,71	,44
			nad 40 do 50 let	,054	,160	1,000	-,37	,48
			nad 50 let	,305	,195	,709	-,21	,82
		nad 40 do 50 let	do 30 let	-,185	,214	1,000	-,75	,39

Nadaljevanje tabele Posteriori Test (starost)

		(I) starost	(J) starost	Razlika v aritm. sredini (I-J)	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
			nad 30 do 40 let	-,054	,160	1,000	-,48	,37
			nad 50 let	,252	,193	1,000	-,26	,77
		nad 50 let	do 30 let	-,436	,240	,427	-1,08	,20
			nad 30 do 40 let	-,305	,195	,709	-,82	,21
			nad 40 do 50 let	-,252	,193	1,000	-,77	,26
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,138	,208	1,000	-,41	,69
			nad 40 do 50 let	,239	,206	1,000	-,31	,79
			nad 50 let	,387	,232	,579	-,23	1,00
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,138	,208	1,000	-,69	,41
			nad 40 do 50 let	,100	,155	1,000	-,31	,51
			nad 50 let	,248	,187	1,000	-,25	,75
		nad 40 do 50 let	do 30 let	-,239	,206	1,000	-,79	,31
			nad 30 do 40 let	-,100	,155	1,000	-,51	,31
			nad 50 let	,148	,186	1,000	-,35	,64
		nad 50 let	do 30 let	-,387	,232	,579	-1,00	,23
			nad 30 do 40 let	-,248	,187	1,000	-,75	,25
			nad 40 do 50 let	-,148	,186	1,000	-,64	,35
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,138	,201	1,000	-,40	,67
			nad 40 do 50 let	,137	,199	1,000	-,39	,67
			nad 50 let	,301	,224	1,000	-,30	,90
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,138	,201	1,000	-,67	,40
			nad 40 do 50 let	-,001	,150	1,000	-,40	,40
			nad 50 let	,163	,181	1,000	-,32	,65
		nad 40 do 50 let	do 30 let	-,137	,199	1,000	-,67	,39
			nad 30 do 40 let	,001	,150	1,000	-,40	,40
			nad 50 let	,164	,180	1,000	-,31	,64
		nad 50 let	do 30 let	-,301	,224	1,000	-,90	,30
			nad 30 do 40 let	-,163	,181	1,000	-,65	,32
			nad 40 do 50 let	-,164	,180	1,000	-,64	,31
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	Dunnett T3	do 30 let	nad 30 do 40 let	,431	,271	,520	-,32	1,18
			nad 40 do 50 let	,355	,270	,715	-,40	1,10
			nad 50 let	,530	,278	,320	-,24	1,30
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,431	,271	,520	-1,18	,32
			nad 40 do 50 let	-,076	,150	,996	-,48	,32
			nad 50 let	,099	,165	,991	-,35	,54
		nad 40 do 50 let	do 30 let	-,355	,270	,715	-1,10	,40
			nad 30 do 40 let	,076	,150	,996	-,32	,48
			nad 50 let	,175	,163	,863	-,27	,62
		nad 50 let	do 30 let	-,530	,278	,320	-1,30	,24
			nad 30 do 40 let	-,099	,165	,991	-,54	,35
			nad 40 do 50 let	-,175	,163	,863	-,62	,27

Opisne statistike (izobrazba)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci jeredno	srednja ali manj	82	2,56	,970	,107	2,35	2,77	1	4
	višja, visoka ali več	113	2,66	,902	,085	2,50	2,83	1	4
	Skupaj	195	2,62	,930	,067	2,49	2,75	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	srednja ali manj	82	2,34	1,021	,113	2,12	2,57	1	4
	višja, visoka ali več	113	2,47	,791	,074	2,32	2,62	1	4
	Skupaj	195	2,42	,895	,064	2,29	2,54	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	srednja ali manj	82	2,30	,952	,105	2,10	2,51	1	4
	višja, visoka ali več	113	2,58	,776	,073	2,44	2,73	1	4
	Skupaj	195	2,47	,863	,062	2,34	2,59	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	srednja ali manj	82	2,20	,949	,105	1,99	2,40	1	4
	višja, visoka ali več	113	2,29	,893	,084	2,13	2,46	1	6
	Skupaj	195	2,25	,916	,066	2,12	2,38	1	6

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (izobrazba)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	Med skupinami	,502	1	,502	,578	,448
	Znotraj skupin	167,416	193	,867		
	Skupaj	167,918	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	Med skupinami	,773	1	,773	,965	,327
	Znotraj skupin	154,581	193	,801		
	Skupaj	155,354	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	Med skupinami	3,704	1	3,704	5,076	,025

Nadaljevanje tabele ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (izobrazba)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
	Znotraj skupin	140,829	193	,730		
	Skupaj	144,533	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci jeenakopravno	Med skupinami	,446	1	,446	,531	,467
	Znotraj skupin	162,241	193	,841		
	Skupaj	162,687	194			

Opisne statistike (del. izkušnje)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	do 5 let	15	3,00	1,069	,276	2,41	3,59	1	4
	nad 5 do 15 let	47	2,68	,862	,126	2,43	2,93	1	4
	nad 15 do 25 let	67	2,72	,867	,106	2,50	2,93	1	4
	nad 25 let	66	2,39	,975	,120	2,15	2,63	1	4
	Skupaj	195	2,62	,930	,067	2,49	2,75	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	do 5 let	15	2,73	1,163	,300	2,09	3,38	1	4
	nad 5 do 15 let	47	2,45	,802	,117	2,21	2,68	1	4
	nad 15 do 25 let	67	2,49	,842	,103	2,29	2,70	1	4
	nad 25 let	66	2,24	,929	,114	2,01	2,47	1	4
	Skupaj	195	2,42	,895	,064	2,29	2,54	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	do 5 let	15	2,87	1,060	,274	2,28	3,45	1	4
	nad 5 do 15 let	47	2,38	,709	,103	2,17	2,59	1	4
	nad 15 do 25 let	67	2,55	,840	,103	2,35	2,76	1	4
	nad 25 let	66	2,35	,920	,113	2,12	2,57	1	4
	Skupaj	195	2,47	,863	,062	2,34	2,59	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	do 5 let	15	2,87	1,302	,336	2,15	3,59	1	6
	nad 5 do 15 let	47	2,11	,890	,130	1,84	2,37	1	4
	nad 15 do 25 let	67	2,33	,860	,105	2,12	2,54	1	4
	nad 25 let	66	2,14	,839	,103	1,93	2,34	1	4
	Skupaj	195	2,25	,916	,066	2,12	2,38	1	6

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (del. izkušnje)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značiln ost
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	Med skupinami	6,336	3	2,112	2,496	,061
	Znotraj skupin	161,582	191	,846		
	Skupaj	167,918	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	Med skupinami	3,936	3	1,312	1,655	,178
	Znotraj skupin	151,418	191	,793		
	Skupaj	155,354	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	Med skupinami	4,142	3	1,381	1,878	,135
	Znotraj skupin	140,392	191	,735		
	Skupaj	144,533	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	Med skupinami	7,937	3	2,646	3,265	,023
	Znotraj skupin	154,750	191	,810		
	Skupaj	162,687	194			

Posteriori Test (del. izkušnje)

	(I) del.izkušnje		(J) del.izkušnje		Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	nad 15 do 25 let					
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno					,319	,273	1,000	-,41	1,05
					,284	,263	1,000	-,42	,98
					,606	,263	,134	-,10	1,31
					-,319	,273	1,000	-1,05	,41
					-,036	,175	1,000	-,50	,43
					,287	,176	,623	-,18	,75
					-,284	,263	1,000	-,98	,42
					,036	,175	1,000	-,43	,50
					,322	,160	,268	-,10	,75
					-,606	,263	,134	-1,31	,10
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito					-,287	,176	,623	-,75	,18
					-,322	,160	,268	-,75	,10
					,287	,264	1,000	-,42	,99
					,241	,254	1,000	-,44	,92
					,491	,255	,332	-,19	1,17
					-,287	,264	1,000	-,99	,42
					-,046	,169	1,000	-,50	,41
					,204	,170	1,000	-,25	,66
					-,241	,254	1,000	-,92	,44
					,046	,169	1,000	-,41	,50
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno					,250	,154	,642	-,16	,66
					-,491	,255	,332	-1,17	,19
					-,204	,170	1,000	-,66	,25

Nadaljevanje tabele Posteriori Test (del. izkušnje)

		(I) del.izkušnje	(J) del.izkušnje	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
			nad 15 do 25 let	-,250	,154	,642	-,66	,16
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	,484	,254	,352	-,19	1,16
			nad 15 do 25 let	,314	,245	1,000	-,34	,97
			nad 25 let	,518	,245	,215	-,14	1,17
		nad 5 do 15 let	do 5 let	-,484	,254	,352	-1,16	,19
			nad 15 do 25 let	-,169	,163	1,000	-,60	,27
			nad 25 let	,034	,164	1,000	-,40	,47
		nad 15 do 25 let	do 5 let	-,314	,245	1,000	-,97	,34
			nad 5 do 15 let	,169	,163	1,000	-,27	,60
			nad 25 let	,204	,149	1,000	-,19	,60
		nad 25 let	do 5 let	-,518	,245	,215	-1,17	,14
			nad 5 do 15 let	-,034	,164	1,000	-,47	,40
			nad 15 do 25 let	-,204	,149	1,000	-,60	,19
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	,760(*)	,267	,029	,05	1,47
			nad 15 do 25 let	,538	,257	,226	-,15	1,22
			nad 25 let	,730(*)	,257	,030	,04	1,42
		nad 5 do 15 let	do 5 let	-,760(*)	,267	,029	-1,47	-,05
			nad 15 do 25 let	-,222	,171	1,000	-,68	,23
			nad 25 let	-,030	,172	1,000	-,49	,43
		nad 15 do 25 let	do 5 let	-,538	,257	,226	-1,22	,15
			nad 5 do 15 let	,222	,171	1,000	-,23	,68
			nad 25 let	,192	,156	1,000	-,22	,61
		nad 25 let	do 5 let	-,730(*)	,257	,030	-1,42	-,04
			nad 5 do 15 let	,030	,172	1,000	-,43	,49
			nad 15 do 25 let	-,192	,156	1,000	-,61	,22

Opisne statistike (del.mesto)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,93	,675	,130	2,66	3,19	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	2,50	,798	,230	1,99	3,01	1	4
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	izvajalec	154	2,58	,975	,079	2,42	2,73	1	4
	Skupaj	195	2,62	,930	,067	2,49	2,75	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,67	,555	,107	2,45	2,89	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	2,33	,778	,225	1,84	2,83	1	4
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	izvajalec	154	2,38	,950	,077	2,23	2,53	1	4
	Skupaj	195	2,42	,895	,064	2,29	2,54	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,67	,555	,107	2,45	2,89	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	2,83	,937	,271	2,24	3,43	1	4
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	izvajalec	154	2,40	,897	,072	2,26	2,55	1	4
	Skupaj	195	2,47	,863	,062	2,34	2,59	1	4
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,41	,636	,122	2,16	2,66	1	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	2,25	,754	,218	1,77	2,73	1	3
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	izvajalec	154	2,22	,972	,078	2,07	2,38	1	6
	Skupaj	195	2,25	,916	,066	2,12	2,38	1	6

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (del.mesto)

		Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	Med skupinami	3,001	3	1,000	1,159	,327
	Znotraj skupin	164,917	191	,863		
	Skupaj	167,918	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	Med skupinami	2,031	3	,677	,844	,472
	Znotraj skupin	153,323	191	,803		
	Skupaj	155,354	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	Med skupinami	3,328	3	1,109	1,500	,216
	Znotraj skupin	141,206	191	,739		
	Skupaj	144,533	194			
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	Med skupinami	,925	3	,308	,364	,779
	Znotraj skupin	161,762	191	,847		
	Skupaj	162,687	194			

Posteriori test (del.mesto)

			Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% Interval zaupanja	
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	,426	,264	,517	-,35	1,20
		član ali predsednik uprave	,426	,517	,914	-9,53	10,38

Nadaljevanje tabele Posteriori test (del.mesto)

				Razlika v aritm.sred ini	Stand. napaka	Značilnost	95% Interval zaupanja	
			izvajalec	,348	,152	,145	-,07	,76
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,426	,264	,517	-1,20	,35
			član ali predsednik uprave	,000	,550	1,000	-6,53	6,53
			izvajalec	-,078	,243	1,000	-,82	,66
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,426	,517	,914	-10,38	9,53
			direktor sektorja ali vodja službe	,000	,550	1,000	-6,53	6,53
			izvajalec	-,078	,506	1,000	-11,88	11,73
		izvajalec	vodja oddelka ali poslovne enote	-,348	,152	,145	-,76	,07
			direktor sektorja ali vodja službe	,078	,243	1,000	-,66	,82
			član ali predsednik uprave	,078	,506	1,000	-11,73	11,88
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,333	,249	,699	-,40	1,07
			član ali predsednik uprave	,167	,511	,998	-10,66	11,00
			izvajalec	,290	,131	,170	-,07	,65
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,333	,249	,699	-1,07	,40
			član ali predsednik uprave	-,167	,548	,999	-6,85	6,52
			izvajalec	-,043	,237	1,000	-,76	,68
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,167	,511	,998	-11,00	10,66
			direktor sektorja ali vodja službe	,167	,548	,999	-6,52	6,85
			izvajalec	,123	,506	,999	-11,75	11,99
		izvajalec	vodja oddelka ali poslovne enote	-,290	,131	,170	-,65	,07
			direktor sektorja ali vodja službe	,043	,237	1,000	-,68	,76
			član ali predsednik uprave	-,123	,506	,999	-11,99	11,75
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,167	,291	,991	-1,04	,71
			član ali predsednik uprave	,167	,511	,998	-10,66	11,00
			izvajalec	,264	,129	,238	-,09	,62
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,167	,291	,991	-,71	1,04
			član ali predsednik uprave	,333	,569	,977	-5,21	5,88
			izvajalec	,431	,280	,572	-,43	1,29
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,167	,511	,998	-11,00	10,66
			direktor sektorja ali vodja službe	-,333	,569	,977	-5,88	5,21
			izvajalec	,097	,505	1,000	-11,90	12,10
		izvajalec	vodja oddelka ali poslovne enote	-,264	,129	,238	-,62	,09
			direktor sektorja ali vodja službe	-,431	,280	,572	-1,29	,43
			član ali predsednik uprave	-,097	,505	1,000	-12,10	11,90
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,157	,319	1,000	-,69	1,01
			član ali predsednik uprave	-,093	,674	1,000	-1,89	1,71
			izvajalec	,187	,192	1,000	-,33	,70
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,157	,319	1,000	-1,01	,69
			član ali predsednik uprave	-,250	,703	1,000	-2,12	1,62
			izvajalec	,029	,276	1,000	-,71	,76
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,093	,674	1,000	-1,71	1,89
			direktor sektorja ali vodja službe	,250	,703	1,000	-1,62	2,12
			izvajalec	,279	,655	1,000	-1,47	2,03
		izvajalec	vodja oddelka ali poslovne enote	-,187	,192	1,000	-,70	,33
			direktor sektorja ali vodja službe	-,029	,276	1,000	-,76	,71
			član ali predsednik uprave	-,279	,655	1,000	-2,03	1,47

4.6 Prejemanje informacij (Zaposleni za uspešno opravljanje dela pravočasno dobivamo dovolj potrebnih informacij)

Opisne statistike (spol)

	N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
moški	42	2,57	,801	,124	2,32	2,82	1	4
ženski	153	2,42	,808	,065	2,29	2,55	1	4
Skupaj	195	2,45	,807	,058	2,34	2,57	1	4

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (spol)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	,773	1	,773	1,188	,277
Znotraj skupin	125,514	193	,650		
Skupaj	126,287	194			

Opisne statistike (starost)

	N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
do 30 let	26	2,35	1,018	,200	1,94	2,76	1	4
nad 30 do 40 let	65	2,42	,727	,090	2,24	2,60	1	4
nad 40 do 50 let	69	2,51	,834	,100	2,31	2,71	1	4
nad 50 let	35	2,49	,742	,126	2,23	2,74	1	4
Skupaj	195	2,45	,807	,058	2,34	2,57	1	4

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (starost)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	,629	3	,210	,319	,812
Znotraj skupin	125,658	191	,658		
Skupaj	126,287	194			

Posteriorni Test (starost)

(I) starost		(J) starost	Razlika v aritm. sredini (I-J)	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	-,069	,188	1,000	-,57	,43
		nad 40 do 50 let	-,161	,187	1,000	-,66	,34
		nad 50 let	-,140	,210	1,000	-,70	,42
	nad 30 do 40 let	do 30 let	,069	,188	1,000	-,43	,57
		nad 40 do 50 let	-,092	,140	1,000	-,47	,28
		nad 50 let	-,070	,170	1,000	-,52	,38
	nad 40 do 50 let	do 30 let	,161	,187	1,000	-,34	,66
		nad 30 do 40 let	,092	,140	1,000	-,28	,47
		nad 50 let	,022	,168	1,000	-,43	,47
	nad 50 let	do 30 let	,140	,210	1,000	-,42	,70
		nad 30 do 40 let	,070	,170	1,000	-,38	,52
		nad 40 do 50 let	-,022	,168	1,000	-,47	,43

Opisne statistike (izobrazba)

	N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
srednja ali manj	82	2,43	,770	,085	2,26	2,60	1	4
višja, visoka ali več	113	2,47	,835	,079	2,31	2,62	1	4
Skupaj	195	2,45	,807	,058	2,34	2,57	1	4

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (izobrazba)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	,085	1	,085	,129	,719
Znotraj skupin	126,203	193	,654		
Skupaj	126,287	194			

Opisne statistike (del. izkušnje)

	N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
do 5 let	15	2,47	1,187	,307	1,81	3,12	1	4
nad 5 do 15 let	47	2,43	,715	,104	2,22	2,64	1	4
nad 15 do 25 let	67	2,46	,745	,091	2,28	2,64	1	4
nad 25 let	66	2,45	,845	,104	2,25	2,66	1	4
Total	195	2,45	,807	,058	2,34	2,57	1	4

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (del. izkušnje)

	Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Med skupinami	,044	3	,015	,022	,995
Znotraj skupin	126,243	191	,661		
Skupaj	126,287	194			

Posteriorni Test (del. izkušnje)

(I) del.izkušnje		(J) del.izkušnje	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand. napaka	značilnost	95% interval zaupanja	
Dunnnett T3	do 5 let	nad 5 do 15 let	,041	,324	1,000	-,91	,99
		nad 15 do 25 let	,004	,320	1,000	-,94	,95
		nad 25 let	,012	,324	1,000	-,94	,96
	nad 5 do 15 let	do 5 let	-,041	,324	1,000	-,99	,91
		nad 15 do 25 let	-,037	,138	1,000	-,41	,33
		nad 25 let	-,029	,147	1,000	-,42	,37
	nad 15 do 25 let	do 5 let	-,004	,320	1,000	-,95	,94
		nad 5 do 15 let	,037	,138	1,000	-,33	,41
		nad 25 let	,008	,138	1,000	-,36	,38
	nad 25 let	do 5 let	-,012	,324	1,000	-,96	,94
		nad 5 do 15 let	,029	,147	1,000	-,37	,42
		nad 15 do 25 let	-,008	,138	1,000	-,38	,36

4.7 Obvladovanje komuniciranja – managerji

Opisne statistike (spol)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	moški	20	2,95	,605	,135	2,67	3,23	2	4
	ženski	21	3,05	,740	,161	2,71	3,38	2	4
	Skupaj	41	3,00	,671	,105	2,79	3,21	2	4
Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	moški	20	3,25	,716	,160	2,91	3,59	2	4
	ženski	21	3,24	,768	,168	2,89	3,59	2	4
	Skupaj	41	3,24	,734	,115	3,01	3,48	2	4
Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	moški	20	3,60	,598	,134	3,32	3,88	2	4
	ženski	21	3,43	,598	,130	3,16	3,70	2	4
	Skupaj	41	3,51	,597	,093	3,32	3,70	2	4
Moja pisna sporočila so nedvoumna	moški	20	3,40	,503	,112	3,16	3,64	3	4
	ženski	21	3,38	,498	,109	3,15	3,61	3	4
	Skupaj	41	3,39	,494	,077	3,23	3,55	3	4
Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	moški	20	3,35	,587	,131	3,08	3,62	2	4
	ženski	21	3,62	,590	,129	3,35	3,89	2	4
	Skupaj	41	3,49	,597	,093	3,30	3,68	2	4
Stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	moški	20	2,70	,733	,164	2,36	3,04	1	4
	ženski	21	3,48	,680	,148	3,17	3,79	2	4
	Skupaj	41	3,10	,800	,125	2,85	3,35	1	4
Zlahka govorno komuniciram v dvojce ali v manjših skupinah	moški	20	3,60	,503	,112	3,36	3,84	3	4
	ženski	21	3,52	,602	,131	3,25	3,80	2	4
	Skupaj	41	3,56	,550	,086	3,39	3,73	2	4
Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	moški	20	3,50	,513	,115	3,26	3,74	3	4
	ženski	21	3,14	,573	,125	2,88	3,40	2	4
	Skupaj	41	3,32	,567	,089	3,14	3,50	2	4
Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	moški	20	3,10	,553	,124	2,84	3,36	2	4
	ženski	21	2,90	,539	,118	2,66	3,15	2	4
	Skupaj	41	3,00	,548	,086	2,83	3,17	2	4
Govorim razločno, brez dialektov	moški	20	3,05	,224	,050	2,95	3,15	3	4
	ženski	21	3,38	,590	,129	3,11	3,65	2	4
	Skupaj	41	3,22	,475	,074	3,07	3,37	2	4
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	moški	20	3,15	,587	,131	2,88	3,42	2	4
	ženski	21	3,00	,707	,154	2,68	3,32	2	4
	Skupaj	41	3,07	,648	,101	2,87	3,28	2	4
Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	moški	20	3,50	,607	,136	3,22	3,78	2	4
	ženski	21	3,71	,463	,101	3,50	3,92	3	4
	Skupaj	41	3,61	,542	,085	3,44	3,78	2	4
Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	moški	20	3,15	,366	,082	2,98	3,32	3	4
	ženski	21	3,38	,590	,129	3,11	3,65	2	4
	Skupaj	41	3,27	,501	,078	3,11	3,43	2	4
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	moški	20	2,85	,587	,131	2,58	3,12	2	4
	ženski	21	2,67	,730	,159	2,33	3,00	2	4
	Skupaj	41	2,76	,663	,103	2,55	2,97	2	4
Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	moški	20	3,70	,470	,105	3,48	3,92	3	4
	ženski	21	3,52	,602	,131	3,25	3,80	2	4
	Skupaj	41	3,61	,542	,085	3,44	3,78	2	4
Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	moški	20	2,90	,641	,143	2,60	3,20	2	4
	ženski	21	3,33	,577	,126	3,07	3,60	2	4
	Skupaj	41	3,12	,640	,100	2,92	3,32	2	4
Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	moški	20	3,20	,616	,138	2,91	3,49	2	4
	ženski	21	3,24	,700	,153	2,92	3,56	2	4
	Skupaj	41	3,22	,652	,102	3,01	3,43	2	4
Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	moški	20	3,00	,649	,145	2,70	3,30	2	4
	ženski	21	2,95	,669	,146	2,65	3,26	2	4
	Skupaj	41	2,98	,651	,102	2,77	3,18	2	4
Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	moški	20	2,60	,681	,152	2,28	2,92	1	4
	ženski	21	2,95	,590	,129	2,68	3,22	2	4
	Skupaj	41	2,78	,652	,102	2,57	2,99	1	4
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	moški	20	3,20	,616	,138	2,91	3,49	2	4
	ženski	21	3,19	,512	,112	2,96	3,42	2	4
	Skupaj	41	3,20	,558	,087	3,02	3,37	2	4
Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	moški	20	2,95	,510	,114	2,71	3,19	1	4
	ženski	21	3,19	,602	,131	2,92	3,46	2	4
	Skupaj	41	3,07	,565	,088	2,89	3,25	1	4
Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	moški	20	3,05	,510	,114	2,81	3,29	2	4
	ženski	21	3,05	,805	,176	2,68	3,41	1	4
	Skupaj	41	3,05	,669	,104	2,84	3,26	1	4

Nadaljevanje tabele Opisne statistike(spol)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.	Min	Max
Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	moški	20	3,25	,716	,160	2,91 3,59	2	4
	ženski	21	3,05	,590	,129	2,78 3,32	2	4
	Skupaj	41	3,15	,654	,102	2,94 3,35	2	4
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravim	moški	20	3,45	,605	,135	3,17 3,73	2	4
	ženski	21	3,62	,590	,129	3,35 3,89	2	4
	Skupaj	41	3,54	,596	,093	3,35 3,72	2	4
Reševanju konfliktov se izogibam	moški	20	2,10	,788	,176	1,73 2,47	1	4
	ženski	21	2,24	,944	,206	1,81 2,67	1	4
	Skupaj	41	2,17	,863	,135	1,90 2,44	1	4
Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	moški	20	3,50	,513	,115	3,26 3,74	3	4
	ženski	21	3,52	,512	,112	3,29 3,76	3	4
	Skupaj	41	3,51	,506	,079	3,35 3,67	3	4
V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	moški	20	3,20	,410	,092	3,01 3,39	3	4
	ženski	21	3,43	,507	,111	3,20 3,66	3	4
	Skupaj	41	3,32	,471	,074	3,17 3,47	3	4
Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	moški	20	2,75	,444	,099	2,54 2,96	2	3
	ženski	21	3,00	,632	,138	2,71 3,29	2	4
	Skupaj	41	2,88	,557	,087	2,70 3,05	2	4
V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	moški	20	2,40	,503	,112	2,16 2,64	2	3
	ženski	21	2,52	,602	,131	2,25 2,80	1	3
	Skupaj	41	2,46	,552	,086	2,29 2,64	1	3
Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	moški	20	3,45	,605	,135	3,17 3,73	2	4
	ženski	21	3,52	,512	,112	3,29 3,76	3	4
	Skupaj	41	3,49	,553	,086	3,31 3,66	2	4
Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	moški	20	3,55	,605	,135	3,27 3,83	2	4
	ženski	21	3,62	,590	,129	3,35 3,89	2	4
	Skupaj	41	3,59	,591	,092	3,40 3,77	2	4
Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	moški	20	3,40	,598	,134	3,12 3,68	2	4
	ženski	21	3,24	,768	,168	2,89 3,59	2	4
	Skupaj	41	3,32	,687	,107	3,10 3,53	2	4
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	moški	20	3,90	,308	,069	3,76 4,04	3	4
	ženski	21	3,67	,483	,105	3,45 3,89	3	4
	Skupaj	41	3,78	,419	,065	3,65 3,91	3	4
Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	moški	20	3,60	,503	,112	3,36 3,84	3	4
	ženski	21	3,62	,590	,129	3,35 3,89	2	4
	Skupaj	41	3,61	,542	,085	3,44 3,78	2	4

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (spol)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	Med skupinami	,098	1	,098	,213	,647
	Znotraj skupin	17,902	39	,459		
	Skupaj	18,000	40			
Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	Med skupinami	,001	1	,001	,003	,959
	Znotraj skupin	21,560	39	,553		
	Skupaj	21,561	40			
Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	Med skupinami	,301	1	,301	,842	,364
	Znotraj skupin	13,943	39	,358		
	Skupaj	14,244	40			
Moja pisna sporočila so nedvoumna	Med skupinami	,004	1	,004	,015	,904
	Znotraj skupin	9,752	39	,250		
	Skupaj	9,756	40			
Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	Med skupinami	,742	1	,742	2,142	,151
	Znotraj skupin	13,502	39	,346		
	Skupaj	14,244	40			
Stil pisanja prilagam prejemniku sporočila	Med skupinami	6,172	1	6,172	12,383	,001
	Znotraj skupin	19,438	39	,498		
	Skupaj	25,610	40			
Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	Med skupinami	,059	1	,059	,193	,663
	Znotraj skupin	12,038	39	,309		
	Skupaj	12,098	40			
Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	Med skupinami	1,307	1	1,307	4,404	,042
	Znotraj skupin	11,571	39	,297		
	Skupaj	12,878	40			
Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	Med skupinami	,390	1	,390	1,312	,259
	Znotraj skupin	11,610	39	,298		
	Skupaj	12,000	40			
Govorim razločno, brez dialekta	Med skupinami	1,122	1	1,122	5,537	,024
	Znotraj skupin	7,902	39	,203		
	Skupaj	9,024	40			
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	Med skupinami	,230	1	,230	,543	,466
	Znotraj skupin	16,550	39	,424		

Nadaljevanje tabele ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (spol)

		Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
	Skupaj	16,780	40			
Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	Med skupinami	,470	1	,470	1,626	,210
	Znotraj skupin	11,286	39	,289		
	Skupaj	11,756	40			
Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	Med skupinami	,546	1	,546	2,243	,142
	Znotraj skupin	9,502	39	,244		
	Skupaj	10,049	40			
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	Med skupinami	,344	1	,344	,780	,383
	Znotraj skupin	17,217	39	,441		
	Skupaj	17,561	40			
Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	Med skupinami	,318	1	,318	1,084	,304
	Znotraj skupin	11,438	39	,293		
	Skupaj	11,756	40			
Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	Med skupinami	1,924	1	1,924	5,186	,028
	Znotraj skupin	14,467	39	,371		
	Skupaj	16,390	40			
Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	Med skupinami	,015	1	,015	,034	,854
	Znotraj skupin	17,010	39	,436		
	Skupaj	17,024	40			
Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	Med skupinami	,023	1	,023	,053	,818
	Znotraj skupin	16,952	39	,435		
	Skupaj	16,976	40			
Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	Med skupinami	1,272	1	1,272	3,149	,084
	Znotraj skupin	15,752	39	,404		
	Skupaj	17,024	40			
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	Med skupinami	,001	1	,001	,003	,957
	Znotraj skupin	12,438	39	,319		
	Skupaj	12,439	40			
Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	Med skupinami	,592	1	,592	1,896	,176
	Znotraj skupin	12,188	39	,313		
	Skupaj	12,780	40			
Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	Med skupinami	,000	1	,000	,000	,991
	Znotraj skupin	17,902	39	,459		
	Skupaj	17,902	40			
Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	Med skupinami	,420	1	,420	,980	,328
	Znotraj skupin	16,702	39	,428		
	Skupaj	17,122	40			
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravim	Med skupinami	,293	1	,293	,821	,370
	Znotraj skupin	13,902	39	,356		
	Skupaj	14,195	40			
Reševanju konfliktov se izogibam	Med skupinami	,195	1	,195	,257	,615
	Znotraj skupin	29,610	39	,759		
	Skupaj	29,805	40			
Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	Med skupinami	,006	1	,006	,022	,883
	Znotraj skupin	10,238	39	,263		
	Skupaj	10,244	40			
V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	Med skupinami	,535	1	,535	2,502	,122
	Znotraj skupin	8,343	39	,214		
	Skupaj	8,878	40			
Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	Med skupinami	,640	1	,640	2,125	,153
	Znotraj skupin	11,750	39	,301		
	Skupaj	12,390	40			
V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	Med skupinami	,157	1	,157	,509	,480
	Znotraj skupin	12,038	39	,309		
	Skupaj	12,195	40			
Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	Med skupinami	,056	1	,056	,179	,675
	Znotraj skupin	12,188	39	,313		
	Skupaj	12,244	40			
Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	Med skupinami	,049	1	,049	,137	,713
	Znotraj skupin	13,902	39	,356		
	Skupaj	13,951	40			
Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	Med skupinami	,269	1	,269	,563	,458
	Znotraj skupin	18,610	39	,477		
	Skupaj	18,878	40			
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	Med skupinami	,558	1	,558	3,364	,074
	Znotraj skupin	6,467	39	,166		
	Skupaj	7,024	40			
Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	Med skupinami	,004	1	,004	,012	,912
	Znotraj skupin	11,752	39	,301		
	Skupaj	11,756	40			

Opisne statistike (starost)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	nad 30 do 40 let	9	2,56	,527	,176	2,15	2,96	2	3
	nad 40 do 50 let	21	3,14	,727	,159	2,81	3,47	2	4
	nad 50 let	11	3,09	,539	,163	2,73	3,45	2	4
	Skupaj	41	3,00	,671	,105	2,79	3,21	2	4
Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	nad 30 do 40 let	9	2,89	,601	,200	2,43	3,35	2	4
	nad 40 do 50 let	21	3,29	,717	,156	2,96	3,61	2	4
	nad 50 let	11	3,45	,820	,247	2,90	4,01	2	4
	Skupaj	41	3,24	,734	,115	3,01	3,48	2	4
Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	nad 30 do 40 let	9	3,78	,441	,147	3,44	4,12	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,43	,598	,130	3,16	3,70	2	4
	nad 50 let	11	3,45	,688	,207	2,99	3,92	2	4
	Skupaj	41	3,51	,597	,093	3,32	3,70	2	4
Moja pisna sporočila so nedvoumna	nad 30 do 40 let	9	3,56	,527	,176	3,15	3,96	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,38	,498	,109	3,15	3,61	3	4
	nad 50 let	11	3,27	,467	,141	2,96	3,59	3	4
	Skupaj	41	3,39	,494	,077	3,23	3,55	3	4
Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	nad 30 do 40 let	9	3,67	,500	,167	3,28	4,05	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,38	,669	,146	3,08	3,69	2	4
	nad 50 let	11	3,55	,522	,157	3,19	3,90	3	4
	Skupaj	41	3,49	,597	,093	3,30	3,68	2	4
Stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	nad 30 do 40 let	9	2,89	,782	,261	2,29	3,49	2	4
	nad 40 do 50 let	21	3,14	,854	,186	2,75	3,53	1	4
	nad 50 let	11	3,18	,751	,226	2,68	3,69	2	4
	Skupaj	41	3,10	,800	,125	2,85	3,35	1	4
Zlahka govorno komuniciram v dvojce ali v manjših skupinah	nad 30 do 40 let	9	3,78	,441	,147	3,44	4,12	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,57	,507	,111	3,34	3,80	3	4
	nad 50 let	11	3,36	,674	,203	2,91	3,82	2	4
	Skupaj	41	3,56	,550	,086	3,39	3,73	2	4
Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	nad 30 do 40 let	9	3,56	,527	,176	3,15	3,96	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,19	,512	,112	2,96	3,42	2	4
	nad 50 let	11	3,36	,674	,203	2,91	3,82	2	4
	Skupaj	41	3,32	,567	,089	3,14	3,50	2	4
Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	nad 30 do 40 let	9	3,00	,707	,236	2,46	3,54	2	4
	nad 40 do 50 let	21	3,10	,436	,095	2,90	3,29	2	4
	nad 50 let	11	2,82	,603	,182	2,41	3,22	2	4
	Skupaj	41	3,00	,548	,086	2,83	3,17	2	4
Govorim razločno, brez dialekta	nad 30 do 40 let	9	3,33	,500	,167	2,95	3,72	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,24	,539	,118	2,99	3,48	2	4
	nad 50 let	11	3,09	,302	,091	2,89	3,29	3	4
	Skupaj	41	3,22	,475	,074	3,07	3,37	2	4
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	nad 30 do 40 let	9	3,11	,601	,200	2,65	3,57	2	4
	nad 40 do 50 let	21	3,14	,727	,159	2,81	3,47	2	4
	nad 50 let	11	2,91	,539	,163	2,55	3,27	2	4
	Skupaj	41	3,07	,648	,101	2,87	3,28	2	4
Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	nad 30 do 40 let	9	3,56	,527	,176	3,15	3,96	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,62	,590	,129	3,35	3,89	2	4
	nad 50 let	11	3,64	,505	,152	3,30	3,98	3	4
	Skupaj	41	3,61	,542	,085	3,44	3,78	2	4
Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	nad 30 do 40 let	9	3,44	,527	,176	3,04	3,85	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,24	,539	,118	2,99	3,48	2	4
	nad 50 let	11	3,18	,405	,122	2,91	3,45	3	4
	Skupaj	41	3,27	,501	,078	3,11	3,43	2	4
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	nad 30 do 40 let	9	2,89	,601	,200	2,43	3,35	2	4
	nad 40 do 50 let	21	2,81	,750	,164	2,47	3,15	2	4
	nad 50 let	11	2,55	,522	,157	2,19	2,90	2	3
	Skupaj	41	2,76	,663	,103	2,55	2,97	2	4
Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	nad 30 do 40 let	9	3,56	,527	,176	3,15	3,96	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,57	,598	,130	3,30	3,84	2	4
	nad 50 let	11	3,73	,467	,141	3,41	4,04	3	4
	Skupaj	41	3,61	,542	,085	3,44	3,78	2	4
Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	nad 30 do 40 let	9	2,89	,601	,200	2,43	3,35	2	4
	nad 40 do 50 let	21	3,05	,669	,146	2,74	3,35	2	4
	nad 50 let	11	3,45	,522	,157	3,10	3,81	3	4
	Skupaj	41	3,12	,640	,100	2,92	3,32	2	4
Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	nad 30 do 40 let	9	3,00	,866	,289	2,33	3,67	2	4
	nad 40 do 50 let	21	3,38	,498	,109	3,15	3,61	3	4
	nad 50 let	11	3,09	,701	,211	2,62	3,56	2	4
	Skupaj	41	3,22	,652	,102	3,01	3,43	2	4

Nadaljevanje tabele Opisne statistike (starost)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.		Min	Max
Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	nad 30 do 40 let	9	2,56	,726	,242	2,00	3,11	2	4
	nad 40 do 50 let	21	3,05	,590	,129	2,78	3,32	2	4
	nad 50 let	11	3,18	,603	,182	2,78	3,59	2	4
	Skupaj	41	2,98	,651	,102	2,77	3,18	2	4
Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	nad 30 do 40 let	9	2,67	,866	,289	2,00	3,33	1	4
	nad 40 do 50 let	21	2,86	,655	,143	2,56	3,16	2	4
	nad 50 let	11	2,73	,467	,141	2,41	3,04	2	3
	Skupaj	41	2,78	,652	,102	2,57	2,99	1	4
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	nad 30 do 40 let	9	3,11	,601	,200	2,65	3,57	2	4
	nad 40 do 50 let	21	3,24	,539	,118	2,99	3,48	2	4
	nad 50 let	11	3,18	,603	,182	2,78	3,59	2	4
	Skupaj	41	3,20	,558	,087	3,02	3,37	2	4
Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	nad 30 do 40 let	9	3,11	,333	,111	2,85	3,37	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,00	,707	,154	2,68	3,32	1	4
	nad 50 let	11	3,18	,405	,122	2,91	3,45	3	4
	Skupaj	41	3,07	,565	,088	2,89	3,25	1	4
Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	nad 30 do 40 let	9	2,78	,667	,222	2,27	3,29	1	3
	nad 40 do 50 let	21	3,14	,573	,125	2,88	3,40	2	4
	nad 50 let	11	3,09	,831	,251	2,53	3,65	2	4
	Skupaj	41	3,05	,669	,104	2,84	3,26	1	4
Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	nad 30 do 40 let	9	3,22	,833	,278	2,58	3,86	2	4
	nad 40 do 50 let	21	3,10	,625	,136	2,81	3,38	2	4
	nad 50 let	11	3,18	,603	,182	2,78	3,59	2	4
	Skupaj	41	3,15	,654	,102	2,94	3,35	2	4
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitev...) Se posebej vnaprej pripravim	nad 30 do 40 let	9	3,22	,833	,278	2,58	3,86	2	4
	nad 40 do 50 let	21	3,52	,512	,112	3,29	3,76	3	4
	nad 50 let	11	3,82	,405	,122	3,55	4,09	3	4
	Skupaj	41	3,54	,596	,093	3,35	3,72	2	4
Reševanju konfliktov se izogibam	nad 30 do 40 let	9	1,67	,707	,236	1,12	2,21	1	3
	nad 40 do 50 let	21	2,38	,805	,176	2,01	2,75	1	4
	nad 50 let	11	2,18	,982	,296	1,52	2,84	1	4
	Skupaj	41	2,17	,863	,135	1,90	2,44	1	4
Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	nad 30 do 40 let	9	3,33	,500	,167	2,95	3,72	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,52	,512	,112	3,29	3,76	3	4
	nad 50 let	11	3,64	,505	,152	3,30	3,98	3	4
	Skupaj	41	3,51	,506	,079	3,35	3,67	3	4
V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	nad 30 do 40 let	9	3,22	,441	,147	2,88	3,56	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,33	,483	,105	3,11	3,55	3	4
	nad 50 let	11	3,36	,505	,152	3,02	3,70	3	4
	Skupaj	41	3,32	,471	,074	3,17	3,47	3	4
Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	nad 30 do 40 let	9	2,89	,333	,111	2,63	3,15	2	3
	nad 40 do 50 let	21	2,90	,700	,153	2,59	3,22	2	4
	nad 50 let	11	2,82	,405	,122	2,55	3,09	2	3
	Skupaj	41	2,88	,557	,087	2,70	3,05	2	4
V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	nad 30 do 40 let	9	2,56	,527	,176	2,15	2,96	2	3
	nad 40 do 50 let	21	2,38	,590	,129	2,11	2,65	1	3
	nad 50 let	11	2,55	,522	,157	2,19	2,90	2	3
	Skupaj	41	2,46	,552	,086	2,29	2,64	1	3
Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	nad 30 do 40 let	9	3,44	,527	,176	3,04	3,85	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,43	,598	,130	3,16	3,70	2	4
	nad 50 let	11	3,64	,505	,152	3,30	3,98	3	4
	Skupaj	41	3,49	,553	,086	3,31	3,66	2	4
Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	nad 30 do 40 let	9	3,78	,441	,147	3,44	4,12	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,67	,577	,126	3,40	3,93	2	4
	nad 50 let	11	3,27	,647	,195	2,84	3,71	2	4
	Skupaj	41	3,59	,591	,092	3,40	3,77	2	4
Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	nad 30 do 40 let	9	3,56	,527	,176	3,15	3,96	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,38	,740	,161	3,04	3,72	2	4
	nad 50 let	11	3,00	,632	,191	2,58	3,42	2	4
	Skupaj	41	3,32	,687	,107	3,10	3,53	2	4
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	nad 30 do 40 let	9	3,89	,333	,111	3,63	4,15	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,67	,483	,105	3,45	3,89	3	4
	nad 50 let	11	3,91	,302	,091	3,71	4,11	3	4
	Skupaj	41	3,78	,419	,065	3,65	3,91	3	4
Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	nad 30 do 40 let	9	3,67	,500	,167	3,28	4,05	3	4
	nad 40 do 50 let	21	3,67	,483	,105	3,45	3,89	3	4
	nad 50 let	11	3,45	,688	,207	2,99	3,92	2	4
	Skupaj	41	3,61	,542	,085	3,44	3,78	2	4

ANOVA preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (starost)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	Med skupinami	2,297	2	1,149	2,780	,075
	Znotraj skupin	15,703	38	,413		
	Skupaj	18,000	40			
Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	Med skupinami	1,659	2	,830	1,584	,218
	Znotraj skupin	19,902	38	,524		
	Skupaj	21,561	40			
Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	Med skupinami	,818	2	,409	1,158	,325
	Znotraj skupin	13,426	38	,353		
	Skupaj	14,244	40			
Moja pisna sporočila so nedvoumna	Med skupinami	,400	2	,200	,812	,452
	Znotraj skupin	9,356	38	,246		
	Skupaj	9,756	40			
Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	Med skupinami	,564	2	,282	,784	,464
	Znotraj skupin	13,680	38	,360		
	Skupaj	14,244	40			
Stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	Med skupinami	,513	2	,257	,388	,681
	Znotraj skupin	25,097	38	,660		
	Skupaj	25,610	40			
Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	Med skupinami	,854	2	,427	1,443	,249
	Znotraj skupin	11,244	38	,296		
	Skupaj	12,098	40			
Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	Med skupinami	,872	2	,436	1,380	,264
	Znotraj skupin	12,006	38	,316		
	Skupaj	12,878	40			
Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	Med skupinami	,554	2	,277	,920	,407
	Znotraj skupin	11,446	38	,301		
	Skupaj	12,000	40			
Govorim razločno, brez dialekta	Med skupinami	,306	2	,153	,666	,519
	Znotraj skupin	8,719	38	,229		
	Skupaj	9,024	40			
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	Med skupinami	,411	2	,206	,477	,624
	Znotraj skupin	16,369	38	,431		
	Skupaj	16,780	40			
Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	Med skupinami	,036	2	,018	,058	,943
	Znotraj skupin	11,720	38	,308		
	Skupaj	11,756	40			
Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	Med skupinami	,381	2	,190	,748	,480
	Znotraj skupin	9,668	38	,254		
	Skupaj	10,049	40			
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	Med skupinami	,707	2	,353	,797	,458
	Znotraj skupin	16,854	38	,444		
	Skupaj	17,561	40			
Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	Med skupinami	,209	2	,105	,344	,711
	Znotraj skupin	11,547	38	,304		
	Skupaj	11,756	40			
Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	Med skupinami	1,822	2	,911	2,376	,107
	Znotraj skupin	14,569	38	,383		
	Skupaj	16,390	40			
Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	Med skupinami	1,163	2	,581	1,393	,261
	Znotraj skupin	15,861	38	,417		
	Skupaj	17,024	40			
Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	Med skupinami	2,165	2	1,082	2,777	,075
	Znotraj skupin	14,811	38	,390		
	Skupaj	16,976	40			
Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	Med skupinami	,271	2	,136	,308	,737
	Znotraj skupin	16,753	38	,441		
	Skupaj	17,024	40			
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	Med skupinami	,104	2	,052	,161	,852
	Znotraj skupin	12,335	38	,325		
	Skupaj	12,439	40			
Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	Med skupinami	,255	2	,128	,387	,682
	Znotraj skupin	12,525	38	,330		
	Skupaj	12,780	40			
Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	Med skupinami	,866	2	,433	,966	,390
	Znotraj skupin	17,036	38	,448		
	Skupaj	17,902	40			
Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	Med skupinami	,121	2	,060	,135	,874
	Znotraj skupin	17,001	38	,447		
	Skupaj	17,122	40			
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravim	Med skupinami	1,765	2	,883	2,698	,080
	Znotraj skupin	12,430	38	,327		
	Skupaj	14,195	40			
Reševanju konfliktov se izogibam	Med skupinami	3,216	2	1,608	2,298	,114

Nadaljevanje tabele ANOVA preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (starost)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
	Znotraj skupin	26,589	38	,700		
	Skupaj	29,805	40			
Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	Med skupinami	,460	2	,230	,894	,417
	Znotraj skupin	9,784	38	,257		
	Skupaj	10,244	40			
V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	Med skupinami	,110	2	,055	,239	,788
	Znotraj skupin	8,768	38	,231		
	Skupaj	8,878	40			
Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	Med skupinami	,055	2	,028	,085	,918
	Znotraj skupin	12,335	38	,325		
	Skupaj	12,390	40			
V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	Med skupinami	,293	2	,147	,468	,630
	Znotraj skupin	11,902	38	,313		
	Skupaj	12,195	40			
Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	Med skupinami	,333	2	,167	,532	,592
	Znotraj skupin	11,911	38	,313		
	Skupaj	12,244	40			
Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	Med skupinami	1,547	2	,774	2,370	,107
	Znotraj skupin	12,404	38	,326		
	Skupaj	13,951	40			
Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	Med skupinami	1,703	2	,852	1,884	,166
	Znotraj skupin	17,175	38	,452		
	Skupaj	18,878	40			
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	Med skupinami	,560	2	,280	1,645	,206
	Znotraj skupin	6,465	38	,170		
	Skupaj	7,024	40			
Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	Med skupinami	,362	2	,181	,604	,552
	Znotraj skupin	11,394	38	,300		
	Skupaj	11,756	40			

Posteriori testi (starost)

		(I) starost	(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja
Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,59	,256	,082	-1,23 ,05
			nad 50 let	-,54	,289	,215	-1,26 ,19
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,59	,256	,082	-,05 1,23
			nad 50 let	,05	,239	1,000	-,55 ,65
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,54	,289	,215	-,19 1,26
			nad 40 do 50 let	-,05	,239	1,000	-,65 ,55
Pred komuniciranjem odstranim mprebitne moteče dejavnike	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,40	,288	,530	-1,12 ,33
			nad 50 let	-,57	,325	,270	-1,38 ,25
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,40	,288	,530	-,33 1,12
			nad 50 let	-,17	,269	1,000	-,84 ,51
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,57	,325	,270	-,25 1,38
			nad 40 do 50 let	,17	,269	1,000	-,51 ,84
Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,35	,237	,446	-,24 ,94
			nad 50 let	,32	,267	,701	-,35 ,99
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,35	,237	,446	-,94 ,24
			nad 50 let	-,03	,221	1,000	-,58 ,53
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,32	,267	,701	-,99 ,35
			nad 40 do 50 let	,03	,221	1,000	-,53 ,58
Moja pisna sporočila so nedvoumna	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,17	,198	1,000	-,32 ,67
			nad 50 let	,28	,223	,637	-,28 ,84
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,17	,198	1,000	-,67 ,32
			nad 50 let	,11	,185	1,000	-,35 ,57
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,28	,223	,637	-,84 ,28
			nad 40 do 50 let	-,11	,185	1,000	-,57 ,35
Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,29	,239	,718	-,31 ,88
			nad 50 let	,12	,270	1,000	-,55 ,80
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,29	,239	,718	-,88 ,31
			nad 50 let	-,16	,223	1,000	-,72 ,39
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,12	,270	1,000	-,80 ,55
			nad 40 do 50 let	,16	,223	1,000	-,39 ,72
Stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,25	,324	1,000	-1,06 ,56
			nad 50 let	-,29	,365	1,000	-1,21 ,62
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,25	,324	1,000	-,56 1,06
			nad 50 let	-,04	,302	1,000	-,80 ,72
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,29	,365	1,000	-,62 1,21
			nad 40 do 50 let	,04	,302	1,000	-,72 ,80
Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	Dunnnett T3	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,21	,184	,608	-,28 ,69
			nad 50 let	,41	,251	,301	-,25 1,07
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,21	,184	,608	-,69 ,28
			nad 50 let	,21	,231	,752	-,41 ,82

Nadaljevanje tabele Posteriori testi (starost)

		(I) starost	(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,41	,251	,301	-1,07	,25
			nad 40 do 50 let	-,21	,231	,752	-,82	,41
Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,37	,224	,334	-,20	,93
			nad 50 let	,19	,253	1,000	-,44	,82
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,37	,224	,334	-,93	,20
			nad 50 let	-,17	,209	1,000	-,70	,35
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,19	,253	1,000	-,82	,44
			nad 40 do 50 let	,17	,209	1,000	-,35	,70
Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,10	,219	1,000	-,64	,45
			nad 50 let	,18	,247	1,000	-,44	,80
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,10	,219	1,000	-,45	,64
			nad 50 let	,28	,204	,549	-,23	,79
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,18	,247	1,000	-,80	,44
			nad 40 do 50 let	-,28	,204	,549	-,79	,23
Govorim razločno, brez dialekt	Dunnett T3	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,10	,204	,952	-,44	,63
			nad 50 let	,24	,190	,515	-,28	,76
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,10	,204	,952	-,63	,44
			nad 50 let	,15	,149	,692	-,23	,52
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,24	,190	,515	-,76	,28
			nad 40 do 50 let	-,15	,149	,692	-,52	,23
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,03	,261	1,000	-,69	,62
			nad 50 let	,20	,295	1,000	-,54	,94
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,03	,261	1,000	-,62	,69
			nad 50 let	,23	,244	1,000	-,38	,85
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,20	,295	1,000	-,94	,54
			nad 40 do 50 let	-,23	,244	1,000	-,85	,38
Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,06	,221	1,000	-,62	,49
			nad 50 let	-,08	,250	1,000	-,71	,54
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,06	,221	1,000	-,49	,62
			nad 50 let	-,02	,207	1,000	-,54	,50
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,08	,250	1,000	-,54	,71
			nad 40 do 50 let	,02	,207	1,000	-,50	,54
Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,21	,201	,933	-,30	,71
			nad 50 let	,26	,227	,762	-,31	,83
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,21	,201	,933	-,71	,30
			nad 50 let	,06	,188	1,000	-,41	,53
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,26	,227	,762	-,83	,31
			nad 40 do 50 let	-,06	,188	1,000	-,53	,41
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,08	,265	1,000	-,59	,74
			nad 50 let	,34	,299	,775	-,41	1,09
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,08	,265	1,000	-,74	,59
			nad 50 let	,26	,248	,880	-,36	,88
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,34	,299	,775	-1,09	,41
			nad 40 do 50 let	-,26	,248	,880	-,88	,36
Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,02	,220	1,000	-,57	,53
			nad 50 let	-,17	,248	1,000	-,79	,45
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,02	,220	1,000	-,53	,57
			nad 50 let	-,16	,205	1,000	-,67	,36
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,17	,248	1,000	-,45	,79
			nad 40 do 50 let	,16	,205	1,000	-,36	,67
Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,16	,247	1,000	-,78	,46
			nad 50 let	-,57	,278	,147	-1,26	,13
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,16	,247	1,000	-,46	,78
			nad 50 let	-,41	,230	,256	-,98	,17
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,57	,278	,147	-,13	1,26
			nad 40 do 50 let	,41	,230	,256	-,17	,98
Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,38	,257	,441	-1,03	,26
			nad 50 let	-,09	,290	1,000	-,82	,64
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,38	,257	,441	-,26	1,03
			nad 50 let	,29	,240	,706	-,31	,89
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,09	,290	1,000	-,64	,82
			nad 40 do 50 let	-,29	,240	,706	-,89	,31
Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,49	,249	,166	-1,12	,13
			nad 50 let	-,63	,281	,095	-1,33	,08
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,49	,249	,166	-,13	1,12
			nad 50 let	-,13	,232	1,000	-,72	,45
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,63	,281	,095	-,08	1,33
			nad 40 do 50 let	,13	,232	1,000	-,45	,72
Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,19	,265	1,000	-,85	,47

Nadaljevanje tabele Posteriorni testi (starost)

		(I) starost	(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja
			nad 50 let	-,06	,298	1,000	-,81 ,69
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,19	,265	1,000	-,47 ,85
			nad 50 let	,13	,247	1,000	-,49 ,75
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,06	,298	1,000	-,69 ,81
			nad 40 do 50 let	-,13	,247	1,000	-,75 ,49
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,13	,227	1,000	-,70 ,44
			nad 50 let	-,07	,256	1,000	-,71 ,57
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,13	,227	1,000	-,44 ,70
			nad 50 let	,06	,212	1,000	-,47 ,59
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,07	,256	1,000	-,57 ,71
			nad 40 do 50 let	-,06	,212	1,000	-,59 ,47
Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,11	,229	1,000	-,46 ,68
			nad 50 let	-,07	,258	1,000	-,72 ,58
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,11	,229	1,000	-,68 ,46
			nad 50 let	-,18	,214	1,000	-,72 ,35
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,07	,258	1,000	-,58 ,72
			nad 40 do 50 let	,18	,214	1,000	-,35 ,70
Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,37	,267	,538	-1,03 ,30
			nad 50 let	-,31	,301	,914	-1,07 ,44
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,37	,267	,538	-,30 1,03
			nad 50 let	,05	,249	1,000	-,57 ,68
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,31	,301	,914	-,44 1,07
			nad 40 do 50 let	-,05	,249	1,000	-,68 ,57
Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,13	,266	1,000	-,54 ,79
			nad 50 let	,04	,301	1,000	-,71 ,79
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,13	,266	1,000	-,79 ,54
			nad 50 let	-,09	,249	1,000	-,71 ,54
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,04	,301	1,000	-,79 ,71
			nad 40 do 50 let	,09	,249	1,000	-,54 ,71
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitev...) Se posebej vnaprej pripravim	Dunnett T3	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,30	,299	,686	-1,14 ,54
			nad 50 let	-,60	,303	,198	-1,44 ,25
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,30	,299	,686	-,54 1,14
			nad 50 let	-,29	,165	,234	-,72 ,13
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,60	,303	,198	-,25 1,44
			nad 40 do 50 let	,29	,165	,234	-,13 ,72
Reševanju konfliktov se izogibam	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,71	,333	,116	-1,55 ,12
			nad 50 let	-,52	,376	,536	-1,46 ,43
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,71	,333	,116	-,12 1,55
			nad 50 let	,20	,311	1,000	-,58 ,98
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,52	,376	,536	-,43 1,46
			nad 40 do 50 let	-,20	,311	1,000	-,98 ,58
Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,19	,202	1,000	-,70 ,32
			nad 50 let	-,30	,228	,576	-,87 ,27
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,19	,202	1,000	-,32 ,70
			nad 50 let	-,11	,189	1,000	-,59 ,36
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,30	,228	,576	-,27 ,87
			nad 40 do 50 let	,11	,189	1,000	-,36 ,59
V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,11	,191	1,000	-,59 ,37
			nad 50 let	-,14	,216	1,000	-,68 ,40
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,11	,191	1,000	-,37 ,59
			nad 50 let	-,03	,179	1,000	-,48 ,42
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,14	,216	1,000	-,40 ,68
			nad 40 do 50 let	,03	,179	1,000	-,42 ,48
Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	-,02	,227	1,000	-,58 ,55
			nad 50 let	,07	,256	1,000	-,57 ,71
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,02	,227	1,000	-,55 ,58
			nad 50 let	,09	,212	1,000	-,44 ,62
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,07	,256	1,000	-,71 ,57
			nad 40 do 50 let	-,09	,212	1,000	-,62 ,44
V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,17	,223	1,000	-,38 ,73
			nad 50 let	,01	,252	1,000	-,62 ,64
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,17	,223	1,000	-,73 ,38
			nad 50 let	-,16	,208	1,000	-,69 ,36
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,01	,252	1,000	-,64 ,62
			nad 40 do 50 let	,16	,208	1,000	-,36 ,69
Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,02	,223	1,000	-,54 ,57
			nad 50 let	-,19	,252	1,000	-,82 ,44
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,02	,223	1,000	-,57 ,54
			nad 50 let	-,21	,208	,975	-,73 ,31
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,19	,252	1,000	-,44 ,82

Nadaljevanje tabele Posteriorni testi (starost)

		(I) starost	(J) starost	Razlika v aritm.sredini (I-J)	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja
			nad 40 do 50 let	,21	,208	,975	-,31 ,73
Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,11	,228	1,000	-,46 ,68
			nad 50 let	,51	,257	,170	-,14 1,15
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,11	,228	1,000	-,68 ,46
			nad 50 let	,39	,213	,215	-,14 ,93
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,51	,257	,170	-1,15 ,14
			nad 40 do 50 let	-,39	,213	,215	-,93 ,14
Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,17	,268	1,000	-,50 ,85
			nad 50 let	,56	,302	,221	-,20 1,31
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,17	,268	1,000	-,85 ,50
			nad 50 let	,38	,250	,409	-,25 1,01
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,56	,302	,221	-1,31 ,20
			nad 40 do 50 let	-,38	,250	,409	-1,01 ,25
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	Dunnnett T3	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,22	,153	,399	-,17 ,62
			nad 50 let	-,02	,144	,999	-,40 ,36
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	-,22	,153	,399	-,62 ,17
			nad 50 let	-,24	,139	,247	-,59 ,11
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	,02	,144	,999	-,36 ,40
			nad 40 do 50 let	,24	,139	,247	-,11 ,59
Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	Bonferroni	nad 30 do 40 let	nad 40 do 50 let	,00	,218	1,000	-,55 ,55
			nad 50 let	,21	,246	1,000	-,40 ,83
		nad 40 do 50 let	nad 30 do 40 let	,00	,218	1,000	-,55 ,55
			nad 50 let	,21	,204	,914	-,30 ,72
		nad 50 let	nad 30 do 40 let	-,21	,246	1,000	-,83 ,40
			nad 40 do 50 let	-,21	,204	,914	-,72 ,30

Opisne statistike (raven managerja)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.	Min	Max
Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,85	,662	,127	2,59 3,11	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,33	,651	,188	2,92 3,75	2	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00 3,00	3	3
	Skupaj	41	3,00	,671	,105	2,79 3,21	2	4
Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,15	,662	,127	2,89 3,41	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,58	,793	,229	3,08 4,09	2	4
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85 8,85	2	3
	Skupaj	41	3,24	,734	,115	3,01 3,48	2	4
Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,48	,509	,098	3,28 3,68	3	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,67	,651	,188	3,25 4,08	2	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	1,414	1,000	-9,71 15,71	2	4
	Skupaj	41	3,51	,597	,093	3,32 3,70	2	4
Moja pisna sporočila so nedvoumna	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,41	,501	,096	3,21 3,61	3	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,33	,492	,142	3,02 3,65	3	4
	član ali predsednik uprave	2	3,50	,707	,500	-2,85 9,85	3	4
	Skupaj	41	3,39	,494	,077	3,23 3,55	3	4
Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,48	,580	,112	3,25 3,71	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,67	,492	,142	3,35 3,98	3	4
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85 8,85	2	3
	Skupaj	41	3,49	,597	,093	3,30 3,68	2	4
Stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,00	,832	,160	2,67 3,33	1	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,42	,669	,193	2,99 3,84	2	4
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85 8,85	2	3
	Skupaj	41	3,10	,800	,125	2,85 3,35	1	4
Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,56	,577	,111	3,33 3,78	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,58	,515	,149	3,26 3,91	3	4
	član ali predsednik uprave	2	3,50	,707	,500	-2,85 9,85	3	4
	Skupaj	41	3,56	,550	,086	3,39 3,73	2	4
Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,26	,594	,114	3,02 3,49	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,50	,522	,151	3,17 3,83	3	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00 3,00	3	3
	Skupaj	41	3,32	,567	,089	3,14 3,50	2	4
Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,96	,587	,113	2,73 3,20	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,00	,426	,123	2,73 3,27	2	4
	član ali predsednik uprave	2	3,50	,707	,500	-2,85 9,85	3	4
	Skupaj	41	3,00	,548	,086	2,83 3,17	2	4
Govorim razločno, brez dialektov	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,19	,483	,093	2,99 3,38	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,33	,492	,142	3,02 3,65	3	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00 3,00	3	3

Nadaljevanje tabele Opisne statistike (raven managerja)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.	Min	Max
	Skupaj	41	3,22	,475	,074	3,07 3,37	2	4
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,00	,679	,131	2,73 3,27	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,25	,622	,179	2,86 3,64	2	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00 3,00	3	3
	Skupaj	41	3,07	,648	,101	2,87 3,28	2	4
Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,56	,577	,111	3,33 3,78	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,75	,452	,131	3,46 4,04	3	4
	član ali predsednik uprave	2	3,50	,707	,500	-2,85 9,85	3	4
	Skupaj	41	3,61	,542	,085	3,44 3,78	2	4
Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,26	,526	,101	3,05 3,47	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,33	,492	,142	3,02 3,65	3	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00 3,00	3	3
	Skupaj	41	3,27	,501	,078	3,11 3,43	2	4
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,67	,679	,131	2,40 2,94	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	2,92	,669	,193	2,49 3,34	2	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00 3,00	3	3
	Skupaj	41	2,76	,663	,103	2,55 2,97	2	4
Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,59	,572	,110	3,37 3,82	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,58	,515	,149	3,26 3,91	3	4
	član ali predsednik uprave	2	4,00	,000	,000	4,00 4,00	4	4
	Skupaj	41	3,61	,542	,085	3,44 3,78	2	4
Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,04	,587	,113	2,80 3,27	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,42	,669	,193	2,99 3,84	2	4
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85 8,85	2	3
	Skupaj	41	3,12	,640	,100	2,92 3,32	2	4
Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,15	,662	,127	2,89 3,41	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,25	,622	,179	2,86 3,64	2	4
	član ali predsednik uprave	2	4,00	,000	,000	4,00 4,00	4	4
	Skupaj	41	3,22	,652	,102	3,01 3,43	2	4
Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,93	,675	,130	2,66 3,19	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,17	,577	,167	2,80 3,53	2	4
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85 8,85	2	3
	Skupaj	41	2,98	,651	,102	2,77 3,18	2	4
Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,70	,669	,129	2,44 2,97	1	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,00	,603	,174	2,62 3,38	2	4
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85 8,85	2	3
	Skupaj	41	2,78	,652	,102	2,57 2,99	1	4
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,22	,577	,111	2,99 3,45	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,17	,577	,167	2,80 3,53	2	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00 3,00	3	3
	Skupaj	41	3,20	,558	,087	3,02 3,37	2	4
Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,07	,616	,118	2,83 3,32	1	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,08	,515	,149	2,76 3,41	2	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00 3,00	3	3
	Skupaj	41	3,07	,565	,088	2,89 3,25	1	4
Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,04	,649	,125	2,78 3,29	1	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,08	,793	,229	2,58 3,59	2	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00 3,00	3	3
	Skupaj	41	3,05	,669	,104	2,84 3,26	1	4
Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,07	,730	,140	2,79 3,36	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,33	,492	,142	3,02 3,65	3	4
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00 3,00	3	3
	Skupaj	41	3,15	,654	,102	2,94 3,35	2	4
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitev...) Se posebej vnaprej pripravim	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,44	,641	,123	3,19 3,70	2	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,75	,452	,131	3,46 4,04	3	4
	član ali predsednik uprave	2	3,50	,707	,500	-2,85 9,85	3	4
	Skupaj	41	3,54	,596	,093	3,35 3,72	2	4
Reševanju konfliktov se izogibam	vodja oddelka ali poslovne enote	27	1,96	,759	,146	1,66 2,26	1	4
	direktor sektorja ali vodja službe	12	2,50	,905	,261	1,93 3,07	1	4

Nadaljevanje tabele Opisne statistike (raven managerja)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odsklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za Ar.Sr.	Min	Max
	član ali predsednik uprave	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2
	Skupaj	41	2,17	,863	,135	1,90	2,44	1
Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,44	,506	,097	3,24	3,64	3
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,67	,492	,142	3,35	3,98	3
	član ali predsednik uprave	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3
	Skupaj	41	3,51	,506	,079	3,35	3,67	3
V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,30	,465	,090	3,11	3,48	3
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,42	,515	,149	3,09	3,74	3
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3
	Skupaj	41	3,32	,471	,074	3,17	3,47	3
Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,81	,557	,107	2,59	3,04	2
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,08	,515	,149	2,76	3,41	2
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2
	Skupaj	41	2,88	,557	,087	2,70	3,05	2
V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	vodja oddelka ali poslovne enote	27	2,41	,572	,110	2,18	2,63	1
	direktor sektorja ali vodja službe	12	2,50	,522	,151	2,17	2,83	2
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3
	Skupaj	41	2,46	,552	,086	2,29	2,64	1
Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,41	,501	,096	3,21	3,61	3
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,75	,452	,131	3,46	4,04	3
	član ali predsednik uprave	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2
	Skupaj	41	3,49	,553	,086	3,31	3,66	2
Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,81	,396	,076	3,66	3,97	3
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,25	,622	,179	2,86	3,64	2
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2
	Skupaj	41	3,59	,591	,092	3,40	3,77	2
Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,44	,698	,134	3,17	3,72	2
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,17	,577	,167	2,80	3,53	2
	član ali predsednik uprave	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2
	Skupaj	41	3,32	,687	,107	3,10	3,53	2
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,78	,424	,082	3,61	3,95	3
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,83	,389	,112	3,59	4,08	3
	član ali predsednik uprave	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3
	Skupaj	41	3,78	,419	,065	3,65	3,91	3
Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,67	,555	,107	3,45	3,89	2
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,58	,515	,149	3,26	3,91	3
	član ali predsednik uprave	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3
	Skupaj	41	3,61	,542	,085	3,44	3,78	2

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (raven managerja)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	Med skupinami	1,926	2	,963	2,276	,116
	Znotraj skupin	16,074	38	,423		
	Skupaj	18,000	40			
Pred komuniciranjem odstranim mprebitne moteče dejavnike	Med skupinami	2,737	2	1,368	2,762	,076
	Znotraj skupin	18,824	38	,495		
	Skupaj	21,561	40			
Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	Med skupinami	,836	2	,418	1,185	,317
	Znotraj skupin	13,407	38	,353		
	Skupaj	14,244	40			
Moja pisna sporočila so nedvoumna	Med skupinami	,071	2	,035	,139	,871
	Znotraj skupin	9,685	38	,255		
	Skupaj	9,756	40			
Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	Med skupinami	2,336	2	1,168	3,728	,033
	Znotraj skupin	11,907	38	,313		
	Skupaj	14,244	40			
Stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	Med skupinami	2,193	2	1,097	1,779	,183
	Znotraj skupin	23,417	38	,616		
	Skupaj	25,610	40			
Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	Med skupinami	,014	2	,007	,022	,978
	Znotraj skupin	12,083	38	,318		
	Skupaj	12,098	40			
Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	Med skupinami	,693	2	,346	1,080	,350
	Znotraj skupin	12,185	38	,321		
	Skupaj	12,878	40			
Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	Med skupinami	,537	2	,269	,890	,419
	Znotraj skupin	11,463	38	,302		

Nadaljevanje tabele ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (raven managerja)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
	Skupaj	12,000	40			
Govorim različno, brez dialekta	Med skupinami	,284	2	,142	,617	,545
	Znotraj skupin	8,741	38	,230		
	Skupaj	9,024	40			
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	Med skupinami	,530	2	,265	,620	,543
	Znotraj skupin	16,250	38	,428		
	Skupaj	16,780	40			
Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	Med skupinami	,339	2	,170	,565	,573
	Znotraj skupin	11,417	38	,300		
	Skupaj	11,756	40			
Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	Med skupinami	,197	2	,098	,380	,687
	Znotraj skupin	9,852	38	,259		
	Skupaj	10,049	40			
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	Med skupinami	,644	2	,322	,724	,492
	Znotraj skupin	16,917	38	,445		
	Skupaj	17,561	40			
Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	Med skupinami	,321	2	,160	,533	,591
	Znotraj skupin	11,435	38	,301		
	Skupaj	11,756	40			
Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	Med skupinami	2,011	2	1,005	2,657	,083
	Znotraj skupin	14,380	38	,378		
	Skupaj	16,390	40			
Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	Med skupinami	1,367	2	,683	1,659	,204
	Znotraj skupin	15,657	38	,412		
	Skupaj	17,024	40			
Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	Med skupinami	,957	2	,479	1,135	,332
	Znotraj skupin	16,019	38	,422		
	Skupaj	16,976	40			
Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	Med skupinami	,895	2	,447	1,054	,359
	Znotraj skupin	16,130	38	,424		
	Skupaj	17,024	40			
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	Med skupinami	,106	2	,053	,163	,850
	Znotraj skupin	12,333	38	,325		
	Skupaj	12,439	40			
Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	Med skupinami	,012	2	,006	,018	,982
	Znotraj skupin	12,769	38	,336		
	Skupaj	12,780	40			
Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	Med skupinami	,023	2	,011	,024	,976
	Znotraj skupin	17,880	38	,471		
	Skupaj	17,902	40			
Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	Med skupinami	,603	2	,302	,694	,506
	Znotraj skupin	16,519	38	,435		
	Skupaj	17,122	40			
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravim	Med skupinami	,778	2	,389	1,102	,342
	Znotraj skupin	13,417	38	,353		
	Skupaj	14,195	40			
Reševanju konfliktov se izogibam	Med skupinami	3,842	2	1,921	2,812	,073
	Znotraj skupin	25,963	38	,683		
	Skupaj	29,805	40			
Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	Med skupinami	,411	2	,205	,793	,460
	Znotraj skupin	9,833	38	,259		
	Skupaj	10,244	40			
V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	Med skupinami	,332	2	,166	,738	,485
	Znotraj skupin	8,546	38	,225		
	Skupaj	8,878	40			
Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	Med skupinami	,900	2	,450	1,487	,239
	Znotraj skupin	11,491	38	,302		
	Skupaj	12,390	40			
V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	Med skupinami	,677	2	,338	1,116	,338
	Znotraj skupin	11,519	38	,303		
	Skupaj	12,195	40			
Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	Med skupinami	1,475	2	,738	2,603	,087
	Znotraj skupin	10,769	38	,283		
	Skupaj	12,244	40			
Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	Med skupinami	5,127	2	2,564	11,040	,000
	Znotraj skupin	8,824	38	,232		
	Skupaj	13,951	40			
Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	Med skupinami	2,045	2	1,022	2,308	,113
	Znotraj skupin	16,833	38	,443		
	Skupaj	18,878	40			
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	Med skupinami	,191	2	,096	,531	,592
	Znotraj skupin	6,833	38	,180		
	Skupaj	7,024	40			

Nadaljevanje tabele ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin (raven managerja)

		Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	Med skupinami	,839	2	,420	1,461	,245
	Znotraj skupin	10,917	38	,287		
	Skupaj	11,756	40			

Posteriori test (raven managerja)

				Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% Interval zaupanja
Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,48	,226	,118	-1,05 ,08
			član ali predsednik uprave	-,15	,477	1,000	-1,34 1,05
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,48	,226	,118	-,08 1,05
			član ali predsednik uprave	,33	,497	1,000	-,91 1,58
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,15	,477	1,000	-1,05 1,34
			direktor sektorja ali vodja službe	-,33	,497	1,000	-1,58 ,91
Pred komuniciranjem odstranim mprebitne moteče dejavnike	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,44	,244	,248	-1,05 ,18
			član ali predsednik uprave	,65	,516	,650	-,64 1,94
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,44	,244	,248	-,18 1,05
			član ali predsednik uprave	1,08	,538	,153	-,26 2,43
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,65	,516	,650	-1,94 ,64
			direktor sektorja ali vodja službe	-1,08	,538	,153	-2,43 ,26
Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,19	,212	,766	-,74 ,37
			član ali predsednik uprave	,48	1,005	,939	-19,77 20,73
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,19	,212	,766	-,37 ,74
			član ali predsednik uprave	,67	1,018	,880	-17,49 18,83
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,48	1,005	,939	-20,73 19,77
			direktor sektorja ali vodja službe	-,67	1,018	,880	-18,83 17,49
Moja pisna sporočila so nedvoumna	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,07	,175	1,000	-,36 ,51
			član ali predsednik uprave	-,09	,370	1,000	-1,02 ,83
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,07	,175	1,000	-,51 ,36
			član ali predsednik uprave	-,17	,386	1,000	-1,13 ,80
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,09	,370	1,000	-,83 1,02
			direktor sektorja ali vodja službe	,17	,386	1,000	-,80 1,13
Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,19	,194	1,000	-,67 ,30
			član ali predsednik uprave	,98	,410	,065	-,05 2,01
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,19	,194	1,000	-,30 ,67
			član ali predsednik uprave	1,17	,428	,029	,10 2,24
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,98	,410	,065	-2,01 ,05
			direktor sektorja ali vodja službe	-1,17	,428	,029	-2,24 -,10
Stil pisanja prilagam prejemniku sporočila	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,42	,272	,403	-1,10 ,27
			član ali predsednik uprave	,50	,575	1,000	-,94 1,94
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,42	,272	,403	-,27 1,10
			član ali predsednik uprave	,92	,600	,404	-,58 2,42
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,50	,575	1,000	-1,94 ,94
			direktor sektorja ali vodja službe	-,92	,600	,404	-2,42 ,58
Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,03	,196	1,000	-,52 ,46
			član ali predsednik uprave	,06	,413	1,000	-,98 1,09
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,03	,196	1,000	-,46 ,52
			član ali predsednik uprave	,08	,431	1,000	-1,00 1,16
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,06	,413	1,000	-1,09 ,98
			direktor sektorja ali vodja službe	-,08	,431	1,000	-1,16 1,00
Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,24	,189	,507	-,72 ,24
			član ali predsednik uprave	,26	,114	,091	-,03 ,55
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,24	,189	,507	-,24 ,72
			član ali predsednik uprave	,50	,151	,020	,08 ,92
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,26	,114	,091	-,55 ,03
			direktor sektorja ali vodja službe	-,50	,151	,020	-,92 -,08
Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,04	,191	1,000	-,51 ,44
			član ali predsednik uprave	-,54	,402	,570	-1,55 ,47
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,04	,191	1,000	-,44 ,51
			član ali predsednik uprave	-,50	,419	,722	-1,55 ,55
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,54	,402	,570	-,47 1,55
			direktor sektorja ali vodja službe	,50	,419	,722	-,55 1,55
Govorim razločno, brez dialekta	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,15	,166	1,000	-,56 ,27
			član ali predsednik uprave	,19	,351	1,000	-,70 1,07
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,15	,166	1,000	-,27 ,56

Nadaljevanje tabele Posteriori test (raven managerja)

				Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% Interval zaupanja	
			član ali predsednik uprave	,33	,366	1,000	-,58	1,25
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,19	,351	1,000	-1,07	,70
			direktor sektorja ali vodja službe	-,33	,366	1,000	-1,25	,58
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,25	,227	,832	-,82	,32
			član ali predsednik uprave	,00	,479	1,000	-1,20	1,20
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,25	,227	,832	-,32	,82
			član ali predsednik uprave	,25	,499	1,000	-1,00	1,50
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,00	,479	1,000	-1,20	1,20
			direktor sektorja ali vodja službe	-,25	,499	1,000	-1,50	1,00
Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,19	,190	,939	-,67	,28
			član ali predsednik uprave	,06	,402	1,000	-,95	1,06
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,19	,190	,939	-,28	,67
			član ali predsednik uprave	,25	,419	1,000	-,80	1,30
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,06	,402	1,000	-1,06	,95
			direktor sektorja ali vodja službe	-,25	,419	1,000	-1,30	,80
Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,07	,177	1,000	-,52	,37
			član ali predsednik uprave	,26	,373	1,000	-,68	1,19
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,07	,177	1,000	-,37	,52
			član ali predsednik uprave	,33	,389	1,000	-,64	1,31
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,26	,373	1,000	-1,19	,68
			direktor sektorja ali vodja službe	-,33	,389	1,000	-1,31	,64
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,25	,231	,861	-,83	,33
			član ali predsednik uprave	-,33	,489	1,000	-1,56	,89
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,25	,231	,861	-,33	,83
			član ali predsednik uprave	-,08	,510	1,000	-1,36	1,19
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,33	,489	1,000	-,89	1,56
			direktor sektorja ali vodja službe	,08	,510	1,000	-1,19	1,36
Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,01	,185	1,000	-,46	,48
			član ali predsednik uprave	-,41	,110	,003	-,69	-,13
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,01	,185	1,000	-,48	,46
			član ali predsednik uprave	-,42	,149	,048	-,83	,00
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,41	,110	,003	,13	,69
			direktor sektorja ali vodja službe	,42	,149	,048	,00	,83
Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,38	,213	,250	-,91	,15
			član ali predsednik uprave	,54	,451	,723	-,59	1,67
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,38	,213	,250	-,15	,91
			član ali predsednik uprave	,92	,470	,175	-,26	2,09
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,54	,451	,723	-1,67	,59
			direktor sektorja ali vodja službe	-,92	,470	,175	-2,09	,26
Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,10	,223	1,000	-,66	,46
			član ali predsednik uprave	-,85	,470	,234	-2,03	,33
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,10	,223	1,000	-,46	,66
			član ali predsednik uprave	-,75	,490	,403	-1,98	,48
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,85	,470	,234	-,33	2,03
			direktor sektorja ali vodja službe	,75	,490	,403	-,48	1,98
Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebinsko pogovora že poznam	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,24	,225	,876	-,80	,32
			član ali predsednik uprave	,43	,476	1,000	-,77	1,62
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,24	,225	,876	-,32	,80
			član ali predsednik uprave	,67	,496	,560	-,58	1,91
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,43	,476	1,000	-1,62	,77
			direktor sektorja ali vodja službe	-,67	,496	,560	-1,91	,58
Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,30	,226	,593	-,86	,27
			član ali predsednik uprave	,20	,477	1,000	-,99	1,40
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,30	,226	,593	-,27	,86
			član ali predsednik uprave	,50	,498	,964	-,75	1,75
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,20	,477	1,000	-1,40	,99
			direktor sektorja ali vodja službe	-,50	,498	,964	-1,75	,75
Pozorno poslušanje izkazujem tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,06	,198	1,000	-,44	,55

Nadaljevanje tabele Posteriori test (raven managerja)

				Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% Interval zaupanja	
			član ali predsednik uprave	,22	,417	1,000	-,82	1,27
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,06	,198	1,000	-,55	,44
			član ali predsednik uprave	,17	,435	1,000	-,92	1,26
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,22	,417	1,000	-1,27	,82
			direktor sektorja ali vodja službe	-,17	,435	1,000	-1,26	,92
Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,01	,201	1,000	-,51	,49
			član ali predsednik uprave	,07	,425	1,000	-,99	1,14
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,01	,201	1,000	-,49	,51
			član ali predsednik uprave	,08	,443	1,000	-1,03	1,19
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,07	,425	1,000	-1,14	,99
			direktor sektorja ali vodja službe	-,08	,443	1,000	-1,19	1,03
Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,05	,238	1,000	-,64	,55
			član ali predsednik uprave	,04	,503	1,000	-1,22	1,30
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,05	,238	1,000	-,55	,64
			član ali predsednik uprave	,08	,524	1,000	-1,23	1,40
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,04	,503	1,000	-1,30	1,22
			direktor sektorja ali vodja službe	-,08	,524	1,000	-1,40	1,23
Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,26	,229	,792	-,83	,31
			član ali predsednik uprave	,07	,483	1,000	-1,14	1,28
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,26	,229	,792	-,31	,83
			član ali predsednik uprave	,33	,504	1,000	-,93	1,59
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,07	,483	1,000	-1,28	1,14
			direktor sektorja ali vodja službe	-,33	,504	1,000	-1,59	,93
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitev...) Se posebej vnaprej pripravim	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,31	,206	,440	-,82	,21
			član ali predsednik uprave	-,06	,435	1,000	-1,15	1,04
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,31	,206	,440	-,21	,82
			član ali predsednik uprave	,25	,454	1,000	-,89	1,39
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,06	,435	1,000	-1,04	1,15
			direktor sektorja ali vodja službe	-,25	,454	1,000	-1,39	,89
Reševanju konfliktov se izogibam	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,54	,287	,206	-1,26	,18
			član ali predsednik uprave	-1,04	,606	,285	-2,55	,48
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,54	,287	,206	-,18	1,26
			član ali predsednik uprave	-,50	,631	1,000	-2,08	1,08
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	1,04	,606	,285	-,48	2,55
			direktor sektorja ali vodja službe	,50	,631	1,000	-1,08	2,08
Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,22	,176	,647	-,66	,22
			član ali predsednik uprave	-,06	,373	1,000	-,99	,88
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,22	,176	,647	-,22	,66
			član ali predsednik uprave	,17	,389	1,000	-,81	1,14
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,06	,373	1,000	-,88	,99
			direktor sektorja ali vodja službe	-,17	,389	1,000	-1,14	,81
V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,12	,174	,865	-,57	,33
			član ali predsednik uprave	,30	,090	,008	,07	,52
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,12	,174	,865	-,33	,57
			član ali predsednik uprave	,42	,149	,048	,00	,83
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,30	,090	,008	-,52	-,07
			direktor sektorja ali vodja službe	-,42	,149	,048	-,83	,00
Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,27	,191	,502	-,75	,21
			član ali predsednik uprave	,31	,403	1,000	-,69	1,32
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,27	,191	,502	-,21	,75
			član ali predsednik uprave	,58	,420	,519	-,47	1,64
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,31	,403	1,000	-1,32	,69
			direktor sektorja ali vodja službe	-,58	,420	,519	-1,64	,47
V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,09	,187	,944	-,57	,39
			član ali predsednik uprave	-,59	,110	,000	-,87	-,31
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,09	,187	,944	-,39	,57
			član ali predsednik uprave	-,50	,151	,020	-,92	-,08
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,59	,110	,000	,31	,87
			direktor sektorja ali vodja službe	,50	,151	,020	,08	,92

Nadaljevanje tabele Posteriorni test (raven managerja)

				Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% Interval zaupanja	
Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,34	,162	,128	-,76	,07
			član ali predsednik uprave	,41	1,005	,960	-19,87	20,68
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,34	,162	,128	-,07	,76
			član ali predsednik uprave	,75	1,008	,847	-18,85	20,35
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,41	1,005	,960	-20,68	19,87
			direktor sektorja ali vodja službe	-,75	1,008	,847	-20,35	18,85
		Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	direktor sektorja ali vodja službe	,56	,167	,005	,15	,98
			član ali predsednik uprave	1,31	,353	,002	,43	2,20
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,56	,167	,005	-,98	-,15
			član ali predsednik uprave	,75	,368	,146	-,17	1,67
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-1,31	,353	,002	-2,20	-,43
			direktor sektorja ali vodja službe	-,75	,368	,146	-1,67	,17
Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,28	,231	,709	-,30	,86
			član ali predsednik uprave	,94	,488	,181	-,28	2,17
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,28	,231	,709	-,86	,30
			član ali predsednik uprave	,67	,508	,593	-,61	1,94
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,94	,488	,181	-2,17	,28
			direktor sektorja ali vodja službe	-,67	,508	,593	-1,94	,61
		Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	direktor sektorja ali vodja službe	-,06	,147	1,000	-,42	,31
			član ali predsednik uprave	,28	,311	1,000	-,50	1,06
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,06	,147	1,000	-,31	,42
			član ali predsednik uprave	,33	,324	,930	-,48	1,14
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,28	,311	1,000	-1,06	,50
			direktor sektorja ali vodja službe	-,33	,324	,930	-1,14	,48
Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	Dunnett T3	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,08	,183	,956	-,39	,55
			član ali predsednik uprave	,67	,107	,000	,40	,94
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,08	,183	,956	-,55	,39
			član ali predsednik uprave	,58	,149	,007	,17	1,00
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,67	,107	,000	-,94	-,40
			direktor sektorja ali vodja službe	-,58	,149	,007	-1,00	-,17

5 Primerjava povprečnih vrednosti neodvisnih vzorcev (managerji- izvajalci)

5.1 Znanje komuniciranja (obvladovanje kom.spretnosti) je pomembno za vse zaposlene, še posebno pa za managerje

Primerjalne opisne statistike

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Znanje komuniciranja (obvladovanje kom.spretnosti) je pomembno za vse zaposlene, še posebno pa za managerje	managerji	41	3,93	,346	,054
	izvajalci	154	3,87	,407	,033

Test neodvisnih vzorcev

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti					
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik
Znanje komuniciranja (obvladovanje kom.spretnosti) je pomembno za vse zaposlene, še posebno pa za managerje	Predpostavka o enakosti varianc	2,492	,116	,816	193	,416	,057	,069	-,080 ,194
	Predpostavka o neenakosti varianc			,897	72,469	,373	,057	,063	-,069 ,183

5.2 Udeležba na izobraževanjih v banki

Opisne statistike

		N	Aritm.sred	Stand.odkl.	Stand.napaka	95% interval zaupanja		Min.	Max.
Ste se v okviru študija kdaj udeležili izobraževanja na temo komuniciranja (kako pisati poslovna pisma, kako pripraviti predstavitev...)?	Managerji	41	1,68	,687	,107	1,47	1,90	1	3
	Izvajalci	154	1,69	,867	,070	1,55	1,83	1	3
	Skupaj	195	1,69	,831	,059	1,57	1,80	1	3
Ste se v sedanjem podjetju kdaj udeležili izobraževanja na temo komuniciranja (kako pisati poslovna pisma, kako pripraviti predstavitev...)?	Managerji	41	2,20	,843	,132	1,93	2,46	1	3
	Izvajalci	154	1,77	,821	,066	1,64	1,90	1	3
	Skupaj	195	1,86	,841	,060	1,74	1,98	1	3
Ste se sami kdaj izobraževali na temo komuniciranja (kako pisati poslovna pisma, kako pripraviti predstavitev...)?	Managerji	41	1,71	,873	,136	1,43	1,98	1	3
	Izvajalci	154	1,56	,855	,069	1,43	1,70	1	3

Nadaljevanje tabele Opisne statistike

		N	Aritm.sred	Stand.odkl.	Stand.napaka	95% interval zaupanja	Min.	Max.	N
	Skupaj	195	1,59	,859	,061	1,47	1,72	1	3
Ste se v okviru ene od prejšnjih zaposlitev kdaj udeležili izobraževanja na temo komuniciranja (kako pisati poslovna pisma, kako pripraviti predstavitev...)?	Managerji	41	1,37	,662	,103	1,16	1,57	1	3
	Izvajalci	154	1,23	,546	,044	1,15	1,32	1	3
	Skupaj	195	1,26	,573	,041	1,18	1,34	1	3

Primerjalne opisne statistike

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Ste se v sedanjem podjetju kdaj udeležili izobraževanja na temo komuniciranja (kako pisati poslovna pisma, kako pripraviti predstavitev...)?	managerji	41	2,20	,843	,132
	izvajalci	154	1,77	,821	,066

Test neodvisnih vzorcev

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti					
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik
Ste se v sedanjem podjetju kdaj udeležili izobraževanja na temo komuniciranja (kako pisati poslovna pisma, kako pripraviti predstavitev...)?	Predpostavka o enakosti varianc	,043	,836	2,912	193	,004	,422	,145	,136 ,708
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,866	61,694	,006	,422	,147	,128 ,717

5.3 Pretok informacij v banki (različni viri pridobivanja informacij)

Primerjalne opisne statistike

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Vir informacij v podjetju je intranet	managerji	41	3,12	,640	,100
	izvajalci	154	2,84	,872	,070
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	managerji	41	3,02	,724	,113
	izvajalci	154	2,92	,844	,068
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	managerji	41	2,46	,897	,140
	izvajalci	154	1,53	,734	,059
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	managerji	41	2,44	,808	,126
	izvajalci	154	1,97	,812	,065
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	managerji	41	2,93	,787	,123
	izvajalci	154	2,49	,972	,078
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	managerji	41	1,07	,264	,041
	izvajalci	154	1,55	,943	,076
Vir informacij v podjetju so govorice	managerji	41	2,56	,867	,135
	izvajalci	154	2,83	,892	,072

Test neodvisnih vzorcev

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti					
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik
Vir informacij v podjetju je intranet	Predpostavka o enakosti varianc	6,801	,010	1,907	193	,058	,278	,146	-,010 ,565
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,274	83,901	,026	,278	,122	,035 ,521
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - ustno	Predpostavka o enakosti varianc	2,000	,159	,709	193	,479	,102	,144	-,182 ,387
	Predpostavka o neenakosti varianc			,775	71,736	,441	,102	,132	-,161 ,365
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - ustno	Predpostavka o enakosti varianc	3,622	,059	6,923	193	,000	,937	,135	,670 1,205
	Predpostavka o neenakosti varianc			6,164	55,063	,000	,937	,152	,633 1,242
Vir informacij v podjetju je vodstvo podjetja - pisno	Predpostavka o enakosti varianc	1,441	,231	3,308	193	,001	,471	,143	,190 ,753
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,318	63,213	,002	,471	,142	,188 ,755
Vir informacij v podjetju je neposredni nadrejeni - pisno	Predpostavka o enakosti varianc	8,782	,003	2,672	193	,008	,440	,165	,115 ,764
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,018	75,788	,003	,440	,146	,150 ,730
Vir informacij v podjetju je interno glasilo	Predpostavka o enakosti varianc	51,502	,000	-3,167	193	,002	-,472	,149	-,766 -,178
	Predpostavka o neenakosti varianc			-5,463	192,552	,000	-,472	,086	-,643 -,302
Vir informacij v podjetju so govorice	Predpostavka o enakosti varianc	,093	,760	-1,734	193	,084	-,270	,156	-,577 ,037
	Predpostavka o neenakosti varianc			-1,762	64,332	,083	-,270	,153	-,576 ,036

5.4 Komuniciranje med različnimi hierarhičnimi nivoji

Primerjalne opisne statistike

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je redno	managerji	41	2,78	,725	,113
	izvajalci	154	2,58	,975	,079
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je odkrito	managerji	41	2,56	,634	,099
	izvajalci	154	2,38	,950	,077
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je sproščeno	managerji	41	2,71	,680	,106
	izvajalci	154	2,40	,897	,072
Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci je enakopravno	managerji	41	2,37	,662	,103
	izvajalci	154	2,22	,972	,078

Test neodvisnih vzorcev

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik	
V podjetju je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci redno	Predpostavka o enakosti varianc	10,643	,001	1,241	193	,216	,203	,163	-,119	,525
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,470	82,814	,145	,203	,138	-,072	,477
V podjetju je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci odkrito	Predpostavka o enakosti varianc	10,287	,002	1,173	193	,242	,184	,157	-,126	,494
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,472	93,354	,144	,184	,125	-,064	,433
V podjetju je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci sproščeno	Predpostavka o enakosti varianc	7,180	,008	2,025	193	,044	,305	,150	,008	,602
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,373	81,092	,020	,305	,128	,049	,560
V podjetju je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci enakopravno	Predpostavka o enakosti varianc	5,912	,016	,901	193	,369	,145	,161	-,172	,463
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,119	91,267	,266	,145	,130	-,112	,403

5.5 Prejemanje informacij

Primerjalne opisne statistike

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Zaposleni za uspešno opravljanje dela pravočasno dobivamo dovolj potrebnih informacij	managerji	41	2,76	,799	,125
	izvajalci	154	2,37	,792	,064

Test neodvisnih vzorcev

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik	
Zaposleni za uspešno opravljanje dela pravočasno dobivamo dovolj potrebnih informacij	Predpostavka o enakosti varianc	,001	,976	2,768	193	,006	,386	,139	,111	,661
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,753	62,505	,008	,386	,140	,106	,666

5.6 Obvladovanje komuniciranja- managerji o sebi in izvajalci o managerjih

Primerjalne opisne statistike

		N	Srednja vrednost	Srednja vrednost ²⁷	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	managerji	41	3,00		,671	,105
	izvajalci	154	2,69	2,68	,805	,065
Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	managerji	41	3,24		,734	,115
	izvajalci	154	2,60	2,62	,932	,075
Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	managerji	41	3,51		,597	,093
	izvajalci	154	2,41	2,47	,933	,075
Moja pisna sporočila so nedvoumna	managerji	41	3,39		,494	,077
	izvajalci	154	2,86	2,89	,856	,069
Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	managerji	41	3,49		,597	,093
	izvajalci	154	3,06	3,09	,861	,069

²⁷ Med izvajalce so všteti tudi managerji, ki ocenjujejo svoje nadrejene

		N	Srednja vrednost	Srednja vrednost ²⁸	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Stil pisanja prilagam prejemu sporočila	managerji	41	3,10		,800	,125
	izvajalci	154	2,65	2,69	,918	,074
Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	managerji	41	3,56		,550	,086
	izvajalci	154	3,23	3,30	,836	,067
Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	managerji	41	3,32		,567	,089
	izvajalci	154	3,05	3,09	,917	,074
Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	managerji	41	3,00		,548	,086
	izvajalci	154	2,87	2,90	,891	,072
Govorim razločno, brez dialekt	managerji	41	3,22		,475	,074
	izvajalci	154	3,09	3,08	,843	,068
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	managerji	41	3,07		,648	,101
	izvajalci	154	2,75	2,75	,904	,073
Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	managerji	41	3,61		,542	,085
	izvajalci	154	2,99	3,01	,874	,070
Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	managerji	41	3,27		,501	,078
	izvajalci	154	2,90	2,96	,742	,060
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	managerji	41	2,76		,663	,103
	izvajalci	154	2,58	2,74	,961	,077
Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	managerji	41	3,61		,542	,085
	izvajalci	154	2,86	2,83	,879	,071
Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	managerji	41	3,12		,640	,100
	izvajalci	154	2,86	2,73	,973	,078
Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	managerji	41	3,22		,652	,102
	izvajalci	154	2,58	2,64	1,077	,087
Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	managerji	41	2,98		,651	,102
	izvajalci	154	2,59	2,58	,875	,071
Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	managerji	41	2,78		,652	,102
	izvajalci	154	2,66	2,63	,842	,068
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	managerji	41	3,20		,558	,087
	izvajalci	154	2,79	2,78	,832	,067
Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	managerji	41	3,07		,565	,088
	izvajalci	154	2,56	2,58	,878	,071
Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	managerji	41	3,05		,669	,104
	izvajalci	154	2,69	2,73	,911	,073
Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	managerji	41	3,15		,654	,102
	izvajalci	154	3,00	3,01	,792	,064
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravim	managerji	41	3,54		,596	,093
	izvajalci	154	3,16	3,19	,852	,069
Reševanju konfliktov se izogibam	managerji	41	2,17		,863	,135
	izvajalci	154	2,41	2,46	,954	,077
Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	managerji	41	3,51		,506	,079
	izvajalci	154	2,69	2,72	,959	,077
V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	managerji	41	3,32		,471	,074
	izvajalci	154	2,95	2,95	,799	,064
Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	managerji	41	2,88		,557	,087
	izvajalci	154	2,64	2,65	,774	,062
V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	managerji	41	2,46		,552	,086
	izvajalci	154	3,11	3,12	,813	,066

²⁸ Med izvajalce so všeti tudi managerji, ki ocenjujejo svoje nadrejene

Nadaljevanje tabele Primerjalne opisne statistike

		N	Srednja vrednost	Srednja vrednost ²⁹	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	managerji	41	3,49		,553	,086
	izvajalci	154	2,90	2,92	,841	,068
Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	managerji	41	3,59		,591	,092
	izvajalci	154	3,38	3,28	,857	,069
Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	managerji	41	3,32		,687	,107
	izvajalci	154	3,14	3,06	,896	,072
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	managerji	41	3,78		,419	,065
	izvajalci	154	3,14	3,18	,901	,073
Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	managerji	41	3,61		,542	,085
	izvajalci	154	3,31	3,37	,734	,115

Test neodvisnih vzorcev

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik	
Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	Predpostavka o enakosti varianc	8,949	,003	2,278	193	,024	,31	,137	,042	,582
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,530	73,679	,014	,31	,123	,066	,557
Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	Predpostavka o enakosti varianc	5,151	,024	4,110	193	,000	,65	,157	,336	,957
	Predpostavka o neenakosti varianc			4,716	77,976	,000	,65	,137	,374	,919
Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	Predpostavka o enakosti varianc	12,072	,001	7,181	193	,000	1,10	,154	,800	1,406
	Predpostavka o neenakosti varianc			9,212	98,159	,000	1,10	,120	,865	1,341
Moja pisna sporočila so nedvoumna	Predpostavka o enakosti varianc	6,075	,015	3,771	193	,000	,53	,140	,251	,802
	Predpostavka o neenakosti varianc			5,089	111,025	,000	,53	,103	,322	,732
Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	Predpostavka o enakosti varianc	1,436	,232	2,959	193	,003	,42	,143	,141	,705
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,640	89,412	,000	,42	,116	,192	,654
Stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	Predpostavka o enakosti varianc	4,362	,038	2,849	193	,005	,45	,157	,138	,759
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,086	70,710	,003	,45	,145	,159	,738
Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	Predpostavka o enakosti varianc	8,175	,005	2,417	193	,017	,33	,138	,061	,606
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,057	95,021	,003	,33	,109	,117	,550
Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	Predpostavka o enakosti varianc	4,141	,043	1,805	193	,073	,27	,151	-,025	,568
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,354	102,080	,020	,27	,115	,043	,500
Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	Predpostavka o enakosti varianc	20,433	,000	,889	193	,375	,13	,146	-,158	,418
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,163	102,837	,248	,13	,112	-,092	,351
Govorim razločno, brez dialekta	Predpostavka o enakosti varianc	9,620	,002	,937	193	,350	,13	,137	-,142	,399
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,279	114,218	,204	,13	,101	-,071	,328
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	Predpostavka o enakosti varianc	12,390	,001	2,166	193	,032	,33	,151	,029	,624
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,618	86,222	,010	,33	,125	,079	,574
Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	Predpostavka o enakosti varianc	3,956	,048	4,293	193	,000	,62	,144	,333	,899
	Predpostavka o neenakosti varianc			5,594	101,832	,000	,62	,110	,398	,835

²⁹ Med izvajalce so vštet tudi managerji, ki ocenjujejo svoje nadrejene

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik	
Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	Predpostavka o enakosti varianc	2,959	,087	3,028	193	,003	,37	,123	,130	,615
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,778	92,162	,000	,37	,099	,177	,568
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	Predpostavka o enakosti varianc	11,869	,001	1,076	193	,283	,17	,159	-,143	,486
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,328	90,009	,187	,17	,129	-,085	,428
Ipravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	Predpostavka o enakosti varianc	5,298	,022	5,175	193	,000	,75	,144	,462	1,030
	Predpostavka o neenakosti varianc			6,760	102,424	,000	,75	,110	,527	,965
Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	Predpostavka o enakosti varianc	13,601	,000	1,649	193	,101	,26	,161	-,052	,582
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,084	94,955	,040	,26	,127	,013	,517
Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	Predpostavka o enakosti varianc	25,173	,000	3,601	193	,000	,64	,176	,287	,983
	Predpostavka o neenakosti varianc			4,746	104,671	,000	,64	,134	,370	,900
Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	Predpostavka o enakosti varianc	15,750	,000	2,625	193	,009	,38	,147	,096	,674
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,107	82,699	,003	,38	,124	,138	,631
Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	Predpostavka o enakosti varianc	6,617	,011	,834	193	,405	,12	,142	-,161	,398
	Predpostavka o neenakosti varianc			,965	79,258	,337	,12	,122	-,125	,362
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	Predpostavka o enakosti varianc	7,786	,006	2,975	193	,003	,41	,138	,138	,681
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,725	92,936	,000	,41	,110	,191	,628
Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	Predpostavka o enakosti varianc	31,472	,000	3,515	193	,001	,51	,145	,223	,793
	Predpostavka o neenakosti varianc			4,493	97,340	,000	,51	,113	,284	,733
Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	Predpostavka o enakosti varianc	18,762	,000	2,367	193	,019	,36	,152	,060	,661
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,823	83,920	,006	,36	,128	,107	,614
Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	Predpostavka o enakosti varianc	,611	,435	1,088	193	,278	,15	,135	-,119	,412
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,215	74,352	,228	,15	,120	-,094	,386
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitev...) Se posebej vnaprej pripravim	Predpostavka o enakosti varianc	4,694	,032	2,645	193	,009	,37	,142	,095	,653
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,237	88,508	,002	,37	,116	,145	,604
Reševanju konfliktov se izogibam	Predpostavka o enakosti varianc	3,070	,081	1,449	193	,149	-,24	,164	-,563	,086
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,536	68,351	,129	-,24	,155	-,548	,071
Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	Predpostavka o enakosti varianc	19,830	,000	5,260	193	,000	,82	,155	,511	1,124
	Predpostavka o neenakosti varianc			7,395	123,501	,000	,82	,111	,599	1,036
V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	Predpostavka o enakosti varianc	4,427	,037	2,827	193	,005	,37	,131	,112	,626
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,775	108,079	,000	,37	,098	,175	,563
Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	Predpostavka o enakosti varianc	15,012	,000	1,873	193	,063	,24	,129	-,013	,496
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,259	85,835	,026	,24	,107	,029	,454
V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	Predpostavka o enakosti varianc	2,533	,113	4,805	193	,000	-,65	,135	-,913	-,381
	Predpostavka o neenakosti varianc			5,974	91,527	,000	-,65	,108	-,862	-,432

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik	
Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	Predpostavka o enakosti varianc	3,376	,068	4,260	193	,000	,59	,139	,318	,866
	Predpostavka o neenakosti varianc			5,387	95,019	,000	,59	,110	,374	,810
Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	Predpostavka o enakosti varianc	7,780	,006	1,422	193	,157	,20	,142	-,078	,483
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,755	90,036	,083	,20	,115	-,027	,431
Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	Predpostavka o enakosti varianc	3,991	,047	1,157	193	,249	,17	,151	-,123	,471
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,347	80,146	,182	,17	,129	-,083	,432
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	Predpostavka o enakosti varianc	20,968	,000	4,446	193	,000	,64	,145	,358	,930
	Predpostavka o neenakosti varianc			6,591	142,541	,000	,64	,098	,451	,837
Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	Predpostavka o enakosti varianc	9,638	,002	2,125	193	,035	,30	,143	,022	,587
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,767	101,657	,007	,30	,110	,086	,523

5.7 Obvladovanje komuniciranja – ocena komuniciranja nadrejenih z vidika managerjev in izvajalcev

Primerjalne opisne statistike

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Pred komuniciranjem preveri lastnosti prejemnika sporočila	Managerji/managerje	40	2,63	,628	,099
	Izvajalci/managerje	154	2,69	,805	,065
Pred komuniciranjem odstrani morebitne moteče dejavnike	Managerji/managerje	40	2,73	,599	,095
	Izvajalci/managerje	154	2,60	,932	,075
Spodbuja redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	Managerji/managerje	40	2,73	,679	,107
	Izvajalci/managerje	154	2,41	,933	,075
Njegova (njena) pisna sporočila so nedvoumna	Managerji/managerje	40	3,00	,555	,088
	Izvajalci/managerje	154	2,86	,856	,069
Pri pisanju pazi, da uporablja knjižni jezik brez slovničnih napak	Managerji/managerje	40	3,20	,516	,082
	Izvajalci/managerje	154	3,06	,861	,069
Svoj stil pisanja prilagaja prejemniku sporočila	Managerji/managerje	40	2,83	,712	,113
	Izvajalci/managerje	154	2,65	,918	,074
Zlahka govorno komunicira v dvoje ali v manjših skupinah	Managerji/managerje	40	3,60	,496	,078
	Izvajalci/managerje	154	3,23	,836	,067
Med govorjenjem uporablja primerno jakost glasu, da pritegne in ohrani pozornost poslušalcev	Managerji/managerje	40	3,28	,599	,095
	Izvajalci/managerje	154	3,05	,917	,074
Njegovo (njeno) govorjenje je tekoče - izogiba se povezovalnikom	Managerji/managerje	40	3,00	,599	,095
	Izvajalci/managerje	154	2,87	,891	,072
Govori razločno, brez dialekta	Managerji/managerje	40	3,05	,639	,101
	Izvajalci/managerje	154	3,09	,843	,068
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporablja tudi govorico telesa	Managerji/managerje	40	2,78	,620	,098
	Izvajalci/managerje	154	2,75	,904	,073
Med govorjenjem gleda poslušalce - vzpostavlja primeren očesni kontakt	Managerji/managerje	40	3,08	,526	,083
	Izvajalci/managerje	154	2,99	,874	,070
Med govorjenjem uživa popolno pozornost poslušalcev	Managerji/managerje	40	3,20	,516	,082
	Izvajalci/managerje	154	2,90	,742	,060
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počuti samozavestno	Managerji/managerje	40	3,33	,616	,097
	Izvajalci/managerje	154	2,58	,961	,077
Pripravljen-a je poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	Managerji/managerje	40	2,70	,608	,096
	Izvajalci/managerje	154	2,86	,879	,071

Nadaljevanje tabele Primerjalne opisne statistike

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Sodelavci lahko pridejo k njemu (njej) tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	Managerji/managerje	40	2,23	,577	,091
	Izvajalci/managerje	154	2,86	,973	,078
Ob koncu govorjenja naredi povzetek, preveri razumevanje in želi odziv poslušalcev	Managerji/managerje	40	2,85	,662	,105
	Izvajalci/managerje	154	2,58	1,077	,087
Govornika med govorjenjem pozorno posluša tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že pozna	Managerji/managerje	40	2,55	,552	,087
	Izvajalci/managerje	154	2,59	,875	,071
Med poslušanjem ne dela zaključkov o vsebini povedanega	Managerji/managerje	40	2,53	,599	,095
	Izvajalci/managerje	154	2,66	,842	,068
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	Managerji/managerje	40	2,75	,494	,078
	Izvajalci/managerje	154	2,79	,832	,067
Mnenje si izoblikuje na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je njegov(njen) sogovornik	Managerji/managerje	40	2,65	,662	,105
	Izvajalci/managerje	154	2,56	,878	,071
Sogovornika ne le posluša marveč tudi opazuje - zanimajo ga njegova drža, izraz obraza, oči in geste	Managerji/managerje	40	2,90	,441	,070
	Izvajalci/managerje	154	2,69	,911	,073
Ob koncu govorjenja govorniku zastavi vprašanja in/ali izrazi svoje mnenje	Managerji/managerje	40	3,03	,733	,116
	Izvajalci/managerje	154	3,00	,792	,064
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitev...) Se posebej vnaprej pripravi	Managerji/managerje	40	3,28	,506	,080
	Izvajalci/managerje	154	3,16	,852	,069
Reševanju konfliktov se izogiba	Managerji/managerje	40	2,68	,656	,104
	Izvajalci/managerje	154	2,41	,954	,077
Če pride do konflikta poskuša skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	Managerji/managerje	40	2,80	,687	,109
	Izvajalci/managerje	154	2,69	,959	,077
V pogovorih s sodelavci mu (ji) navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	Managerji/managerje	40	2,95	,450	,071
	Izvajalci/managerje	154	2,95	,799	,064
Zastavljena vprašanja mora le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	Managerji/managerje	40	2,70	,516	,082
	Izvajalci/managerje	154	2,64	,774	,062
V zagovarjanju svojih stališč je nepopustljiv-a	Managerji/managerje	40	3,18	,636	,101
	Izvajalci/managerje	154	3,11	,813	,066
Njegov (njen) cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	Managerji/managerje	40	3,03	,577	,091
	Izvajalci/managerje	154	2,90	,841	,068
Pri svojem delu redno uporablja računalnik	Managerji/managerje	40	2,90	,709	,112
	Izvajalci/managerje	154	3,38	,857	,069
Brez težav uporablja nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	Managerji/managerje	40	2,73	,816	,129
	Izvajalci/managerje	154	3,14	,896	,072
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporablja osebni stik	Managerji/managerje	40	3,35	,622	,098
	Izvajalci/managerje	154	3,14	,901	,073
Skrbi, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahaja	Managerji/managerje	40	3,60	,496	,078
	Izvajalci/managerje	154	3,31	,873	,070

Test neodvisnih vzorcev

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Stopnje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik	
Pred komuniciranjem preveri lastnosti prejemnika sporočila	Predpostavka o enakosti varianc	2,452	,119	-,462	192	,644	-,06	,137	-,334	,207
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,534	75,843	,595	-,06	,119	-,299	,173
Pred komuniciranjem odstrani morebitne moteče dejavnike	Predpostavka o enakosti varianc	14,688	,000	,822	192	,412	,13	,155	-,179	,434
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,056	94,124	,294	,13	,121	-,112	,368

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik	
Spodbuja redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	Predpostavka o enakosti varianc	8,383	,004	2,006	192	,046	,32	,157	,005	,627
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,410	81,656	,018	,32	,131	,055	,577
Njegova (njena) pisna sporočila so nedvoumna	Predpostavka o enakosti varianc	17,459	,000	,956	192	,340	,14	,143	-,145	,418
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,222	93,103	,225	,14	,112	-,085	,358
Pri pisanju pazi, da uporablja knjižni jezik brez slovničnih napak	Predpostavka o enakosti varianc	7,800	,006	,948	192	,344	,14	,142	-,146	,416
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,261	102,049	,210	,14	,107	-,077	,348
Svoj stil pisanja prilagaja prejemniku sporočila	Predpostavka o enakosti varianc	8,918	,003	1,124	192	,262	,18	,156	-,133	,484
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,304	76,354	,196	,18	,135	-,093	,444
Zlahka govorno komunicira v dvoje ali v manjših skupinah	Predpostavka o enakosti varianc	11,269	,001	2,695	192	,008	,37	,138	,100	,646
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,604	103,466	,000	,37	,103	,168	,578
Med govorjenjem uporablja primerno jakost glasu, da pritegne in ohrani pozornost poslušalcev	Predpostavka o enakosti varianc	3,656	,057	1,501	192	,135	,23	,153	-,072	,531
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,912	92,303	,059	,23	,120	-,009	,468
Njegovo (njeno) govorjenje je tekoče - izogiba se povezovalnikom	Predpostavka o enakosti varianc	14,640	,000	,871	192	,385	,13	,149	-,164	,424
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,093	89,147	,277	,13	,119	-,106	,366
Govori razločno, brez dialekta	Predpostavka o enakosti varianc	5,728	,018	-,286	192	,775	-,04	,143	-,323	,241
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,336	78,221	,738	-,04	,122	-,283	,201
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporablja tudi govorico telesa	Predpostavka o enakosti varianc	9,006	,003	,186	192	,852	,03	,152	-,271	,327
	Predpostavka o neenakosti varianc			,231	87,277	,818	,03	,122	-,214	,271
Med govorjenjem gleda poslušalce - vzpostavlja primeren očesni kontakt	Predpostavka o enakosti varianc	13,622	,000	,563	192	,574	,08	,145	-,204	,367
	Predpostavka o neenakosti varianc			,748	101,815	,456	,08	,109	-,135	,298
Med govorjenjem uživa popolno pozornost poslušalcev	Predpostavka o enakosti varianc	4,075	,045	2,438	192	,016	,30	,125	,058	,550
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,002	85,816	,004	,30	,101	,103	,505
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počuti samozavestno	Predpostavka o enakosti varianc	13,342	,000	4,627	192	,000	,74	,160	,425	1,056
	Predpostavka o neenakosti varianc			5,954	94,419	,000	,74	,124	,494	,988
Pripravljen-a je poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	Predpostavka o enakosti varianc	3,586	,060	-,1110	192	,268	-,16	,147	-,454	,127
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,371	86,377	,174	-,16	,119	-,401	,074
Sodelavci lahko pridejo k njemu (njej) tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	Predpostavka o enakosti varianc	16,695	,000	-,3,929	192	,000	-,63	,161	-,950	-,315
	Predpostavka o neenakosti varianc			5,256	103,543	,000	-,63	,120	-,871	-,394
Ob koncu govorjenja naredi povzetek, preveri razumevanje in želi odziv poslušalcev	Predpostavka o enakosti varianc	29,980	,000	1,487	192	,139	,27	,179	-,087	,618
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,953	99,063	,054	,27	,136	-,004	,535
Govornika med govorjenjem pozorno poslušata tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že pozna	Predpostavka o enakosti varianc	9,664	,002	-,281	192	,779	-,04	,146	-,328	,246
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,364	96,049	,716	-,04	,112	-,264	,182
Med poslušanjem ne dela zaključkov o vsebini povedanega	Predpostavka o enakosti varianc	4,531	,035	-,969	192	,334	-,14	,142	-,417	,142
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,179	83,733	,242	-,14	,116	-,369	,094

Nadaljevanje tabele Test neodvisnih vzorcev

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti						
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik	
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	Predpostavka o enakosti varianc	9,379	,003	-,260	192	,795	-,04	,138	-,307	,236
	Predpostavka o neenakosti varianc			-,347	103,465	,729	-,04	,103	-,240	,168
Mnenje si izoblikuje na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je njegov(njen) sogovornik	Predpostavka o enakosti varianc	7,160	,008	,572	192	,568	,09	,149	-,208	,379
	Predpostavka o neenakosti varianc			,673	78,543	,503	,09	,126	-,166	,337
Sogovornika ne le posluša marveč tudi opazuje - zanimajo ga njegova drža, izraz obraza, oči in geste	Predpostavka o enakosti varianc	42,014	,000	1,424	192	,156	,21	,149	-,081	,505
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,090	131,909	,039	,21	,101	,011	,412
Ob koncu govorjenja govorniku zastavi vprašanja in/ali izrazi svoje mnenje	Predpostavka o enakosti varianc	,137	,712	,180	192	,857	,02	,139	-,248	,298
	Predpostavka o neenakosti varianc			,189	64,703	,851	,02	,132	-,239	,289
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitev...) Se posebej vnaprej pripravi	Predpostavka o enakosti varianc	12,421	,001	,800	192	,425	,11	,141	-,165	,390
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,069	103,305	,287	,11	,105	-,096	,322
Reševanju konfliktov se izogiba	Predpostavka o enakosti varianc	11,019	,001	1,662	192	,098	,27	,160	-,050	,581
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,060	86,946	,042	,27	,129	,009	,522
Če pride do konflikta poskuša skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	Predpostavka o enakosti varianc	11,057	,001	,651	192	,516	,11	,162	-,213	,424
	Predpostavka o neenakosti varianc			,789	83,045	,432	,11	,133	-,160	,370
V pogovorih s sodelavci mu (ji) navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	Predpostavka o enakosti varianc	17,738	,000	,015	192	,988	,00	,132	-,257	,261
	Predpostavka o neenakosti varianc			,020	110,105	,984	,00	,096	-,188	,192
Zastavljena vprašanja mora le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	Predpostavka o enakosti varianc	11,051	,001	,492	192	,623	,06	,129	-,192	,319
	Predpostavka o neenakosti varianc			,619	89,971	,537	,06	,103	-,140	,268
V zagovarjanju svojih stališč je nepopustljiv-a	Predpostavka o enakosti varianc	3,303	,071	,467	192	,641	,06	,138	-,209	,338
	Predpostavka o neenakosti varianc			,538	75,656	,592	,06	,120	-,174	,304
Njegov (njen) cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	Predpostavka o enakosti varianc	14,075	,000	,914	192	,362	,13	,141	-,149	,407
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,134	87,243	,260	,13	,114	-,097	,355
Pri svojem delu redno uporablja računalnik	Predpostavka o enakosti varianc	5,662	,018	-3,283	192	,001	-,48	,147	-,773	-,193
	Predpostavka o neenakosti varianc			-3,669	71,605	,000	-,48	,132	-,746	-,221
Brez težav uporablja nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	Predpostavka o enakosti varianc	,858	,356	-2,674	192	,008	-,42	,156	-,726	-,110
	Predpostavka o neenakosti varianc			-2,826	65,610	,006	-,42	,148	-,713	-,123
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporablja osebni stik	Predpostavka o enakosti varianc	4,206	,042	1,414	192	,159	,21	,151	-,084	,512
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,747	86,479	,084	,21	,122	-,029	,457
Skrbi, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahaja	Predpostavka o enakosti varianc	11,037	,001	2,049	192	,042	,29	,144	,011	,579
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,798	109,012	,006	,29	,105	,086	,504

6 Primerjava povprečnih vrednosti po parih spremenljivk

6.1 Primerjava samoocene managerjev in ocena njihovih nadrejenih

Opisne statistike iz parov vzorcev

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Par 1	Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	3,00	40	,679	,107
	Pred komuniciranjem preveri lastnosti prejemnika sporočila	2,63	40	,628	,099
Par 2	Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	3,25	40	,742	,117
	Pred komuniciranjem odstrani morebitne moteče dejavnike	2,73	40	,599	,095
Par 3	Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	3,50	40	,599	,095
	Spodbuja redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	2,73	40	,679	,107

Nadaljevanje tabele Opisne statistike iz parov vzorcev

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Par 4	Moja pisna sporočila so nedvoumna	3,38	40	,490	,078
	Njegova (njena) pisna sporočila so nedvoumna	3,00	40	,555	,088
Par 5	Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	3,50	40	,599	,095
	Pri pisanju pazi, da uporablja knjižni jezik brez slovničnih napak	3,20	40	,516	,082
Par 6	Stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	3,10	40	,810	,128
	Svoj stil pisanja prilagaja prejemniku sporočila	2,83	40	,712	,113
Par 7	Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	3,55	40	,552	,087
	Zlahka govorno komunicira v dvoje ali v manjših skupinah	3,60	40	,496	,078
Par 8	Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	3,33	40	,572	,090
	Med govorjenjem uporablja primerno jakost glasu, da pritegne in ohrani pozornost poslušalcev	3,28	40	,599	,095
Par 9	Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	3,00	40	,555	,088
	Njegovo (njeno) govorjenje je tekoče - izogiba se povezovalnikom	3,00	40	,599	,095
Par 10	Govorim razločno, brez dialekt	3,23	40	,480	,076
	Govori razločno, brez dialekt	3,05	40	,639	,101
Par 11	Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	3,08	40	,656	,104
	Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporablja tudi govorico telesa	2,78	40	,620	,098
Par 12	Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	3,63	40	,540	,085
	Med govorjenjem gleda poslušalce - vzpostavlja primeren očesni kontakt	3,08	40	,526	,083
Par 13	Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	3,28	40	,506	,080
	Med govorjenjem uživa popolno pozornost poslušalcev	3,20	40	,516	,082
Par 14	Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	2,75	40	,670	,106
	Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počuti samozavestno	3,33	40	,616	,097
Par 15	Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	3,60	40	,545	,086
	Pripravljen-a je poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	2,70	40	,608	,096
Par 16	Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	3,13	40	,648	,102
	Sodelavci lahko pridejo k njemu (njej) tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	2,23	40	,577	,091
Par 17	Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	3,20	40	,648	,103
	Ob koncu govorjenja naredi povzetek, preveri razumevanje in želi odziv poslušalcev	2,85	40	,662	,105
Par 18	Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	2,98	40	,660	,104
	Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že pozna	2,55	40	,552	,087
Par 19	Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	2,78	40	,660	,104
	Med poslušanjem ne dela zaključkov o vsebini povedanega	2,53	40	,599	,095
Par 20	Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	3,20	40	,564	,089
	Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	2,75	40	,494	,078
Par 21	Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	3,08	40	,572	,090
	Mnenje si izoblikuje na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je njegov(njen) sogovornik	2,65	40	,662	,105
Par 22	Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	3,05	40	,677	,107
	Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazuje - zanimajo ga njegova drža, izraz obraza, oči in geste	2,90	40	,441	,070
Par 23	Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	3,15	40	,662	,105
	Ob koncu govorjenja govorniku zastavi vprašanja in/ali izrazi svoje mnenje	3,03	40	,733	,116
Par 24	Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitev...) Se posebej vnaprej pripravim	3,53	40	,599	,095
	Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitev...) Se posebej vnaprej pripravi	3,28	40	,506	,080
Par 25	Reševanju konfliktov se izogibam	2,17	40	,874	,138
	Reševanju konfliktov se izogiba	2,68	40	,656	,104
Par 26	Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	3,50	40	,506	,080
	Če pride do konflikta poskuša skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	2,80	40	,687	,109
Par 27	V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	3,33	40	,474	,075
	V pogovorih s sodelavci mu (ji) navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	2,95	40	,450	,071
Par 28	Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	2,88	40	,563	,089
	Zastavljena vprašanja mora le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	2,70	40	,516	,082
Par 29	V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	2,45	40	,552	,087
	V zagovarjanju svojih stališč je nepopustljiv-a	3,18	40	,636	,101
Par 30	Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	3,48	40	,554	,088
	Njegov (njen) cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	3,03	40	,577	,091

Nadaljevanje tabele Opisne statistike iz parov vzorcev

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Par 31	Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	3,60	40	,591	,093
	Pri svojem delu redno uporablja računalnik	2,90	40	,709	,112
Par 32	Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	3,35	40	,662	,105
	Brez težav uporablja nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	2,73	40	,816	,129
Par 33	Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	3,78	40	,423	,067
	Za prenos sporočil "občutljive" narave uporablja osebni stik	3,35	40	,622	,098
Par 34	Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	3,63	40	,540	,085
	Skrbi, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahaja	3,60	40	,496	,078

Test parov vzorcev

		Razlike med pari					t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)
		Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti	95% interval zaupanja				
Par 1	Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila - pred komuniciranjem preveri lastnosti prejemnika sporočila	,38	,979	,155	,06	,69	2,423	39	,020
Par 2	Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike - pred komuniciranjem odstrani morebitne moteče dejavnike	,52	,905	,143	,24	,81	3,667	39	,001
Par 3	Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci - spodbuja redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	,77	1,025	,162	,45	1,10	4,782	39	,000
Par 4	Moja pisna sporočila so nedvoumna - Njegova (njena) pisna sporočila so nedvoumna	,38	,705	,111	,15	,60	3,365	39	,002
Par 5	Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak - pri pisanju pazi, da uporablja knjižni jezik brez slovničnih napak	,30	,758	,120	,06	,54	2,504	39	,017
Par 6	Stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila - svoj stil pisanja prilagaja prejemniku sporočila	,27	,784	,124	,02	,53	2,218	39	,032
Par 7	Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah - zlahka govorno komunicira v dvoje ali v manjših skupinah	-,05	,677	,107	-,27	,17	-,467	39	,643
Par 8	Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev - med govorjenjem uporablja primerno jakost glasu, da pritegne in ohrani pozornost poslušalcev	,05	,815	,129	-,21	,31	,388	39	,700
Par 9	Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom - njegovo (njeno) govorjenje je tekoče - izogiba se povezovalnikom	,00	,784	,124	-,25	,25	,000	39	1,000
Par 10	Govorim razločno, brez dialekta - govori razločno, brez dialekta	,18	,636	,101	-,03	,38	1,740	39	,090
Par 11	Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa - za večjo prepričljivost med govorjenjem uporablja tudi govorico telesa	,30	,687	,109	,08	,52	2,762	39	,009
Par 12	Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt - med govorjenjem gleda poslušalce - vzpostavlja primeren očesni kontakt	,55	,714	,113	,32	,78	4,870	39	,000
Par 13	Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev - med govorjenjem uživa popolno pozornost poslušalcev	,07	,694	,110	-,15	,30	,684	39	,498
Par 14	Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno - med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počuti samozavestno	-,58	,844	,133	-,84	-,31	4,309	39	,000
Par 15	Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev - pripravljen-a je poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	,90	,810	,128	,64	1,16	7,026	39	,000
Par 16	Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami - sodelavci lahko pridejo k njemu (njej) tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	,90	,810	,128	,64	1,16	7,026	39	,000
Par 17	Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev - ob koncu govorjenja naredi povzetek, preveri razumevanje in želi odziv poslušalcev	,35	,736	,116	,11	,59	3,009	39	,005
Par 18	Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam - govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že pozna	,43	,712	,113	,20	,65	3,775	39	,001
Par 19	Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega - med poslušanjem ne dela zaključkov o vsebini povedanega	,25	,630	,100	,05	,45	2,508	39	,016
Par 20	Pozorno poslušanje izkazujem tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi - pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	,45	,749	,118	,21	,69	3,798	39	,000
Par 21	Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik - mnenje si izoblikuje na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je njegov(njen) sogovornik	,43	,636	,101	,22	,63	4,226	39	,000
Par 22	Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste - sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazuje - zanimajo ga njegova drža, izraz obraza, oči in geste	,15	,700	,111	-,07	,37	1,356	39	,183
Par 23	Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje - ob koncu govorjenja govorniku zastavi vprašanja in/ali izrazi svoje mnenje	,13	,723	,114	-,11	,36	1,094	39	,281

Nadaljevanje tabele Test parov vzorcev

		Razlike med pari					t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)
		Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti	95% interval zaupanja				
Par 24	Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravim - na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravi	,25	,670	,106	,04	,46	2,360	39	,023
Par 25	Reševanju konfliktov se izogibam - reševanju konfliktov se izogiba	-,50	,961	,152	-,81	-,19	-3,291	39	,002
Par 26	Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti - če pride do konflikta poskuša skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	,70	,853	,135	,43	,97	5,188	39	,000
Par 27	V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo - v pogovorih s sodelavci mu (ji) navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	,38	,628	,099	,17	,58	3,777	39	,001
Par 28	Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati - zastavljena vprašanja mora le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	,17	,594	,094	-,02	,37	1,862	39	,070
Par 29	V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a - v zagovarjanju svojih stališč je nepopustljiv-a	-,72	,751	,119	-,97	-,48	-6,109	39	,000
Par 30	Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence - njegov (njen) cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	,45	,597	,094	,26	,64	4,767	39	,000
Par 31	Pri svojem delu redno uporabljam računalnik - pri svojem delu redno uporablja računalnik	,70	,823	,130	,44	,96	5,381	39	,000
Par 32	Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija - brez težav uporablja nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	,63	,705	,111	,40	,85	5,608	39	,000
Par 33	Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik - za prenos sporočil "občutljive" narave uporablja osebni stik	,42	,594	,094	,23	,62	4,523	39	,000
Par 34	Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam - skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahaja	,02	,620	,098	-,17	,22	,255	39	,800

6.2 Primerjava ocene pomembnosti/obvladovanja managerjev

Opisne statistike iz parov vzorcev

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Par 1	Pomembno je, da pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	3,37	41	,581	,091
	Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	3,00	41	,671	,105
Par 2	Pomembno je, da pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	3,56	41	,594	,093
	Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	3,24	41	,734	,115
Par 3	Pomembno je, da spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	3,73	41	,501	,078
	Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	3,51	41	,597	,093
Par 4	Pomembno je, da so moja pisna sporočila nedvoumna	3,61	41	,494	,077
	Moja pisna sporočila so nedvoumna	3,39	41	,494	,077
Par 5	Pomembno je, da pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	3,63	41	,488	,076
	Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	3,49	41	,597	,093
Par 6	Pomembno je, da stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	3,24	41	,699	,109
	Stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	3,10	41	,800	,125
Par 7	Pomembno je, da zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	3,61	41	,586	,092
	Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	3,56	41	,550	,086
Par 8	Pomembno je, da med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	3,56	41	,550	,086
	Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	3,32	41	,567	,089
Par 9	Pomembno je, da je moje govorjenje tekoče - izogibam se povezovalnikom	3,46	41	,552	,086
	Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	3,00	41	,548	,086
Par 10	Pomembno je, da govorim razločno, brez dialekta	3,27	41	,593	,093
	Govorim razločno, brez dialekta	3,22	41	,475	,074
Par 11	Pomembno je, da za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	3,15	41	,573	,089
	Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	3,07	41	,648	,101
Par 12	Pomembno je, da med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	3,80	41	,401	,063
	Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	3,61	41	,542	,085
Par 13	Pomembno je, da med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	3,73	41	,449	,070
	Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	3,27	41	,501	,078
Par 14	Pomembno je, da se med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci počutim samozavestno	3,59	41	,499	,078
	Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	2,76	41	,663	,103

Nadaljevanje tabele Opisne statistike iz parov vzorcev

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Par 15	Pomembno je, da sem pripravljen-a poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	3,80	41	,401	,063
	Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	3,61	41	,542	,085
Par 16	Pomembno je, da sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	3,39	41	,586	,092
	Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	3,12	41	,640	,100
Par 17	Pomembno je, da ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	3,71	41	,512	,080
	Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	3,22	41	,652	,102
Par 18	Pomembno je, da govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	3,32	41	,567	,089
	Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	2,98	41	,651	,102
Par 19	Pomembno je, da med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	2,93	41	,685	,107
	Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	2,78	41	,652	,102
Par 20	Pomembno je, da pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	3,39	41	,586	,092
	Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	3,20	41	,558	,087
Par 21	Pomembno je, da si mnenje izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	3,22	41	,652	,102
	Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	3,07	41	,565	,088
Par 22	Pomembno je, da sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	3,39	41	,628	,098
	Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	3,05	41	,669	,104
Par 23	Pomembno je, da ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	3,59	41	,591	,092
	Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	3,15	41	,654	,102
Par 24	Pomembno je, da se na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Posebej vnaprej pripravim	3,93	41	,264	,041
	Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravim	3,54	41	,596	,093
Par 25	Pomembno je, da se reševanju konfliktov izogibam	2,56	41	1,074	,168
	Reševanju konfliktov se izogibam	2,17	41	,863	,135
Par 26	Pomembno je, da če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	3,83	41	,381	,059
	Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	3,51	41	,506	,079
Par 27	Pomembno je, da mi v pogovorih s sodelavci navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	3,66	41	,530	,083
	V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	3,32	41	,471	,074
Par 28	Pomembno je, da moram zastavljena vprašanja le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	3,27	41	,633	,099
	Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	2,88	41	,557	,087
Par 29	Pomembno je, da sem v zagovarjanju svojih stališč nepopustljiv-a	2,80	41	,641	,100
	V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	2,46	41	,552	,086
Par 30	Pomembno je, da je cilj pogajanj pridobiti korist za vse udeležence	3,80	41	,401	,063
	Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	3,49	41	,553	,086
Par 31	Pomembno je, da pri svojem delu redno uporabljam računalnik	3,73	41	,501	,078
	Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	3,59	41	,591	,092
Par 32	Pomembno je, da brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	3,56	41	,550	,086
	Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	3,32	41	,687	,107
Par 33	Pomembno je, da za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	3,90	41	,300	,047
	Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	3,78	41	,419	,065
Par 34	Pomembno je, da skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	3,73	41	,449	,070
	Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	3,61	41	,542	,085

Test parov vzorcev

		Razlike med pari				t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)
		Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti	95% interval zaupanja			
Par 1	Pomembno je, da pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila - Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	,37	,733	,115	,13 ,60	3,194	40	,003
Par 2	Pomembno je, da pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike - Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	,32	,650	,101	,11 ,52	3,126	40	,003

Nadaljevanje tabele Testi parov vzorcev		Razlike med pari					t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)
		Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti	95% interval zaupanja				
Par 3	Pomembno je, da spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci - Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	,22	,613	,096	,03	,41	2,293	40	,027
Par 4	Pomembnoje , da so moja pisna sporočila nedvoumna - Moja pisna sporočila so nedvoumna	,22	,613	,096	,03	,41	2,293	40	,027
Par 5	Pomembno je, da pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak - Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	,15	,527	,082	-,02	,31	1,777	40	,083
Par 6	Pomembno je, da stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila - Stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	,15	,727	,113	-,08	,38	1,290	40	,205
Par 7	Pomembno je, da zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah - Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	,05	,590	,092	-,14	,23	,530	40	,599
Par 8	Pomembno je, da med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev - Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	,24	,734	,115	,01	,48	2,127	40	,040
Par 9	Pomembno je, da je moje govorjenje tekoče - izogibam se povezovalnikom - Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	,46	,674	,105	,25	,68	4,400	40	,000
Par 10	Pomembno je, da govorim razločno, brez dialekta - Govorim razločno, brez dialekta	,05	,631	,098	-,15	,25	,495	40	,623
Par 11	Pomembno je, da za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa - Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	,07	,755	,118	-,17	,31	,621	40	,538
Par 12	Pomembno je, da med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt - med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	,20	,511	,080	,03	,36	2,446	40	,019
Par 13	Pomembno je, da med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev - med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	,46	,596	,093	,28	,65	4,981	40	,000
Par 14	Pomembno je, da se med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci počutim samozavestno - med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	,83	,738	,115	,60	1,06	7,192	40	,000
Par 15	Pomembno je, da sem pripravljen-a poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev - pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	,20	,558	,087	,02	,37	2,240	40	,031
Par 16	Pomembno je, da sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami - sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	,27	,672	,105	,06	,48	2,557	40	,014
Par 17	Pomembno je, da ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev - ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	,49	,898	,140	,20	,77	3,479	40	,001
Par 18	Pomembno je, da govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam - govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	,34	,728	,114	,11	,57	3,002	40	,005
Par 19	Pomembno je, da med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega - med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	,15	,727	,113	-,08	,38	1,290	40	,205
Par 20	Pomembno je, da pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi - pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	,20	,749	,117	-,04	,43	1,668	40	,103
Par 21	Pomembno je, da si mnenje izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik - mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	,15	,654	,102	-,06	,35	1,432	40	,160
Par 22	Pomembno je, da sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste - sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	,34	,762	,119	,10	,58	2,870	40	,007
Par 23	Pomembno je, da ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje - ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	,44	,634	,099	,24	,64	4,431	40	,000
Par 24	Pomembno je, da se na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Posebej vnaprej pripravim - na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravim	,39	,542	,085	,22	,56	4,609	40	,000
Par 25	Pomembno je, da se reševanju konfliktov izogibam - reševanju konfliktov se izogibam	,39	1,181	,184	,02	,76	2,116	40	,041
Par 26	Pomembno je, da če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti - če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	,32	,610	,095	,12	,51	3,329	40	,002
Par 27	Pomembno je, da mi v pogovorih s sodelavci navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo - v pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	,34	,693	,108	,12	,56	3,154	40	,003
Par 28	Pomembno je, da moram zastavljena vprašanja le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati - zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	,39	,833	,130	,13	,65	3,000	40	,005
Par 29	Pomembno je,da sem v zagovarjanju svojih stališč nepopustljiv-a - v zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	,34	,762	,119	,10	,58	2,870	40	,007

Nadaljevanje tabele Test parov vzorcev

		Razlike med pari				t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)
		Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti	95% interval zaupanja			
Par 30	Pomembno je, da je cilj pogajanj pridobiti korist za vse udeležence - cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	,32	,567	,089	,14 ,50	3,578	40	,001
Par 31	Pomembno je, da pri svojem delu redno uporabljam računalnik - pri svojem delu redno uporabljam računalnik	,15	,573	,089	-,03 ,33	1,636	40	,110
Par 32	Pomembno je, da brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija - brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	,24	,767	,120	,00 ,49	2,035	40	,049
Par 33	Pomembno je, da za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik - za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	,12	,400	,062	,00 ,25	1,954	40	,058
Par 34	Pomembno je, da skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam - skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	,12	,557	,087	-,05 ,30	1,403	40	,168

6.3 Primerjava ocene pomembnosti/obvladovanja nadrejenih z vidika vseh anketirancev

Opisne statistike iz parov vzorcev

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Par 1	Pomembno je, da pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	3,26	194	,733	,053
	Pred komuniciranjem preveri lastnosti prejemnika sporočila	2,68	194	,770	,055
Par 2	Pomembno je, da pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	3,47	194	,707	,051
	Pred komuniciranjem odstrani morebitne moteče dejavnike	2,62	194	,874	,063
Par 3	Pomembno je, da spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	3,76	194	,517	,037
	Spodbuja redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	2,47	194	,894	,064
Par 4	Pomembno je, da so moja pisna sporočila nedvoumna	3,64	194	,631	,045
	Njegova (njena) pisna sporočila so nedvoumna	2,89	194	,804	,058
Par 5	Pomembno je, da pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	3,45	194	,755	,054
	Pri pisanju pazi, da uporablja knjižni jezik brez slovničnih napak	3,09	194	,803	,058
Par 6	Pomembno je, da stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila	3,07	194	,852	,061
	Svoj stil pisanja prilagaja prejemniku sporočila	2,69	194	,881	,063
Par 7	Pomembno je, da zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	3,53	194	,653	,047
	Zlahka govorno komunicira v dvoje ali v manjših skupinah	3,30	194	,792	,057
Par 8	Pomembno je, da med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	3,56	194	,610	,044
	Med govorjenjem uporablja primerno jakost glasu, da pritegne in ohrani pozornost poslušalcev	3,09	194	,865	,062
Par 9	Pomembno je, da je moje govorjenje tekoče - izogibam se povezovalnikom	3,42	194	,641	,046
	Njegovo (njeno) govorjenje je tekoče - izogiba se povezovalnikom	2,90	194	,839	,060
Par 10	Pomembno je, da govorim razločno, brez dialekta	3,27	194	,727	,052
	Govori razločno, brez dialekta	3,08	194	,804	,058
Par 11	Pomembno je, da za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	3,10	194	,799	,057
	Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporablja tudi govorico telesa	2,75	194	,852	,061
Par 12	Pomembno je, da med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	3,72	194	,526	,038
	Med govorjenjem gleda poslušalce - vzpostavlja primeren očesni kontakt	3,01	194	,814	,058
Par 13	Pomembno je, da med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	3,56	194	,627	,045
	Med govorjenjem uživa popolno pozornost poslušalcev	2,96	194	,711	,051
Par 14	Pomembno je, da se med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci počutim samozavestno	3,60	194	,561	,040
	Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počuti samozavestno	2,74	194	,948	,068
Par 15	Pomembno je, da sem pripravljen-a poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	3,54	194	,653	,047
	Pripravljen-a je poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	2,83	194	,831	,060
Par 16	Pomembno je, da sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	3,72	194	,514	,037
	Sodelavci lahko pridejo k njemu (njej) tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	2,73	194	,940	,067
Par 17	Pomembno je, da ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	3,13	194	,932	,067
	Ob koncu govorjenja naredi povzetek, preveri razumevanje in želi odziv poslušalcev	2,64	194	1,010	,072

Nadaljevanje tabele Opisne statistike iz parov vzorcev

		N	Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
Par 18	Pomembno je, da govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	3,37	194	,656	,047
	Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že pozna	2,58	194	,818	,059
Par 19	Pomembno je, da med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	3,11	194	,757	,054
	Med poslušanjem ne dela zaključkov o vsebini povedanega	2,63	194	,798	,057
Par 20	Pomembno je, da pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	3,36	194	,677	,049
	Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	2,78	194	,773	,056
Par 21	Pomembno je, da si mnenje izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	3,19	194	,920	,066
	Mnenje si izoblikuje na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je njegov(njen) sogovornik	2,58	194	,837	,060
Par 22	Pomembno je, da sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	3,25	194	,715	,051
	Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazuje - zanimajo ga njegova drža, izraz obraza, oči in geste	2,73	194	,840	,060
Par 23	Pomembno je, da ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	3,42	194	,664	,048
	Ob koncu govorjenja govorniku zastavi vprašanja in/ali izrazi svoje mnenje	3,01	194	,779	,056
Par 24	Pomembno je, da se na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Posebej vnaprej pripravim	3,74	194	,544	,039
	Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravi	3,19	194	,793	,057
Par 25	Pomembno je, da se reševanju konfliktov izogibam	2,93	194	1,097	,079
	Reševanju konfliktov se izogiba	2,46	194	,906	,065
Par 26	Pomembno je, da če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	3,81	194	,419	,030
	Če pride do konflikta poskuša skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	2,72	194	,909	,065
Par 27	Pomembno je, da mi v pogovorih s sodelavci navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	3,71	194	,487	,035
	V pogovorih s sodelavci mu (ji) navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	2,95	194	,739	,053
Par 28	Pomembno je, da moram zastavljena vprašanja le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	3,08	194	,743	,053
	Zastavljena vprašanja mora le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	2,65	194	,728	,052
Par 29	Pomembno je, da sem v zagovarjanju svojih stališč nepopustljiv-a	2,86	194	,786	,056
	V zagovarjanju svojih stališč je nepopustljiv-a	3,12	194	,779	,056
Par 30	Pomembno je, da je cilj pogajanj pridobiti korist za vse udeležence	3,77	194	,481	,034
	Njegov (njen) cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	2,92	194	,795	,057
Par 31	Pomembno je, da pri svojem delu redno uporabljam računalnik	3,48	194	,728	,052
	Pri svojem delu redno uporablja računalnik	3,28	194	,850	,061
Par 32	Pomembno je, da brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	3,57	194	,626	,045
	Brez težav uporablja nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	3,06	194	,894	,064
Par 33	Pomembno je, da za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	3,82	194	,459	,033
	Za prenos sporočil "občutljive" narave uporablja osebni stik	3,18	194	,854	,061
Par 34	Pomembno je, da skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	3,71	194	,500	,036
	Skrbi, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahaja	3,37	194	,818	,059

Test parov vzorcev

		Razlike med pari					t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)
		Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti	95% interval zaupanja				
Par 1	Pomembno je, da pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila - pred komuniciranjem preveri lastnosti prejemnika sporočila	,59	,990	,071	,45	,73	8,271	193	,000
Par 2	Pomembno je, da pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike - pred komuniciranjem odstrani morebitne moteče dejavnike	,85	1,045	,075	,70	1,00	11,339	193	,000
Par 3	Pomembno je, da spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci - spodbuja redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	1,28	1,076	,077	1,13	1,44	16,616	193	,000
Par 4	Pomembno je, da so moja pisna sporočila nedvoumna - Njegova (njena) pisna sporočila so nedvoumna	,75	,883	,063	,62	,87	11,784	193	,000

Nadaljevanje tabele Test parov vzorcev

		Razlike med pari						t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)
		Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti	95% interval zaupanja					
Par 5	Pomembno je, da pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak - pri pisanju pazi, da uporablja knjižni jezik brez slovničnih napak	,36	1,040	,075	,21	,51	4,832	193	,000	
Par 6	Pomembno je, da stil pisanja prilagajam prejemniku sporočila - svoj stil pisanja prilagaja prejemniku sporočila	,38	1,082	,078	,23	,53	4,912	193	,000	
Par 7	Pomembno je, da z lahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah - z lahka govorno komunicira v dvoje ali v manjših skupinah	,22	,954	,068	,09	,36	3,238	193	,001	
Par 8	Pomembno je, da med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev - med govorjenjem uporablja primerno jakost glasu, da pritegne in ohrani pozornost poslušalcev	,47	,983	,071	,33	,61	6,650	193	,000	
Par 9	Pomembno je, da je moje govorjenje tekoče - izogibam se povezovalnikom - Njegovo (njeno) govorjenje je tekoče - izogiba se povezovalnikom	,53	,983	,071	,39	,66	7,452	193	,000	
Par 10	Pomembno je, da govorim razločno, brez dialekta - Govori razločno, brez dialekta	,19	1,001	,072	,04	,33	2,583	193	,011	
Par 11	Pomembno je, da za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa - Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporablja tudi govorico telesa	,35	,938	,067	,21	,48	5,128	193	,000	
Par 12	Pomembno je, da med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt - med govorjenjem gleda poslušalce - vzpostavlja primeren očesni kontakt	,71	,888	,064	,58	,83	11,074	193	,000	
Par 13	Pomembno je, da med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev - med govorjenjem uživa popolno pozornost poslušalcev	,60	,871	,063	,48	,73	9,644	193	,000	
Par 14	Pomembno je, da se med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci počutim samozavestno - med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počuti samozavestno	,86	1,051	,075	,71	1,01	11,407	193	,000	
Par 15	Pomembno je, da sem pripravljen-a poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev - pripravljen-a je poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	,71	1,008	,072	,56	,85	9,754	193	,000	
Par 16	Pomembno je, da sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami - sodelavci lahko pridejo k njemu (njej) tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	,99	,963	,069	,86	1,13	14,388	193	,000	
Par 17	Pomembno je, da ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev - ob koncu govorjenja naredi povzetek, preveri razumevanje in želi odziv poslušalcev	,49	1,069	,077	,34	,64	6,381	193	,000	
Par 18	Pomembno je, da govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam - govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že pozna	,78	,947	,068	,65	,92	11,530	193	,000	
Par 19	Pomembno je, da med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega - med poslušanjem ne dela zaključkov o vsebini povedanega	,47	,967	,069	,34	,61	6,833	193	,000	
Par 20	Pomembno je, da pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi - pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	,58	,926	,066	,45	,71	8,688	193	,000	
Par 21	Pomembno je, da si mnenje izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik - mnenje si izoblikuje na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je njegov(njen) sogovornik	,60	1,139	,082	,44	,76	7,374	193	,000	
Par 22	Pomembno je, da sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste - sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazuje - zanimajo ga njegova drža, izraz obraza, oči in geste	,52	,929	,067	,39	,65	7,809	193	,000	
Par 23	Pomembno je, da ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje - ob koncu govorjenja govorniku zastavi vprašanja in/ali izrazi svoje mnenje	,41	,908	,065	,28	,54	6,328	193	,000	
Par 24	Pomembno je, da se na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Posebej vnaprej pripravim - na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravi	,56	,845	,061	,44	,68	9,174	193	,000	
Par 25	Pomembno je, da se reševanju konfliktov izogibam - reševanju konfliktov se izogiba	,47	1,426	,102	,27	,67	4,582	193	,000	
Par 26	Pomembno je, da če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti - če pride do konflikta poskuša skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	1,09	,945	,068	,96	1,23	16,108	193	,000	
Par 27	Pomembno je, da mi v pogovorih s sodelavci navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo - v pogovorih s sodelavci mu (ji) navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	,76	,792	,057	,65	,88	13,415	193	,000	
Par 28	Pomembno je, da moram zastavljena vprašanja le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati - zastavljena vprašanja mora le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	,43	,892	,064	,31	,56	6,760	193	,000	

Nadaljevanje tabele Test parov vzorcev

Nadajevanje tabele Test parov vzorcev		Razlike med pari					t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)
		Srednja vrednost	Stand. odklon	Stand. napaka srednje vrednosti	95% interval zaupanja				
Par 29	Pomembno je, da sem v zagovarjanju svojih stališč nepopustljiv-a - v zagovarjanju svojih stališč je nepopustljiv-a	-,26	1,062	,076	-,41	-,11	-3,448	193	,001
Par 30	Pomembno je, da je cilj pogajanj pridobiti korist za vse udeležence - njegov (njen) cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	,85	,825	,059	,73	,96	14,272	193	,000
Par 31	Pomembno je, da pri svojem delu redno uporabljam računalnik - pri svojem delu redno uporablja računalnik	,20	,988	,071	,06	,34	2,760	193	,006
Par 32	Pomembno je, da brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija - brez težav uporablja nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	,51	1,004	,072	,37	,65	7,081	193	,000
Par 33	Pomembno je, da za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik - za prenos sporočil "občutljive" narave uporablja osebni stik	,64	,929	,067	,51	,77	9,578	193	,000
Par 34	Pomembno je, da skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam - skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahaja	,34	,880	,063	,22	,46	5,383	193	,000

7 Faktorska analiza pomembnosti posameznih trditev o obnašanju, povezanem s komuniciranjem in ostale analize na podlagi izločenih faktorjev

KMO in Bartlettov Test

Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca.		,861
Bartlettov test sferičnosti	Približek hi-kvadrat testa	3003,072
	Stopinje prostosti	351
	Značilnost	,000

Pojasnjena variabilnost

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Rotirane vrednosti kvadriranih uteži		
	Skupaj	% variance	Kumulativa %	Skupaj	% variance	Kumulativa %
1	8,467	31,361	31,361	5,531	20,485	20,485
2	3,056	11,318	42,679	4,160	15,406	35,891
3	2,533	9,382	52,061	2,022	7,491	43,382
4	1,871	6,931	58,992	1,981	7,338	50,720
5	1,588	5,883	64,875	1,729	6,403	57,123
6	1,011	3,745	68,620	,845	3,128	60,250
7	,801	2,968	71,588			
8	,726	2,688	74,276			
9	,681	2,523	76,798			
10	,649	2,405	79,203			
11	,591	2,189	81,393			
12	,559	2,072	83,465			
13	,477	1,766	85,231			
14	,449	1,664	86,894			
15	,412	1,527	88,421			
16	,381	1,411	89,831			
17	,355	1,315	91,146			
18	,331	1,225	92,372			
19	,306	1,135	93,506			
20	,291	1,079	94,585			
21	,281	1,041	95,626			
22	,265	,980	96,607			
23	,248	,918	97,525			
24	,189	,701	98,226			
25	,181	,670	98,896			
26	,152	,562	99,458			
27	,146	,542	100,000			

Izbrana metoda: metoda glavnih osi

Matrika rotiranih faktorjev

	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
Pomembno je, da pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila				,866		
Pomembno je, da pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike				,803		
Pomembno je, da so moja pisna sporočila nedvoumna			,836			
Pomembno je, da pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak			,781			
Pomembno je, da stil pisanja prilagam prejemniku sporočila			,687			
Pomembno je, da z lahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	,708					
Pomembno je, da med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	,752					
Pomembno je, da je moje govorjenje tekoče - izogibam se povezovalnikom	,730					
Pomembno je, da govorim razločno, brez dialekta	,730					
Pomembno je, da za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	,514					,661
Pomembno je, da med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	,497					,568

Nadaljevanje tabele Matrika rotiranih faktorjev

	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
Pomembno je, da med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	,712					
Pomembno je, da se med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci počutim samozavestno	,721					
Pomembno je, da sem pripravljen-a poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	,466	,521				
Pomembno je, da sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami		,679				
Pomembno je, da ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	,786					
Pomembno je, da govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam		,734				
Pomembno je, da med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega		,735				
Pomembno je, da si mnenje izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik		,726				
Pomembno je, da sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste		,708				
Pomembno je, da ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje		,761				
Pomembno je, da se na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitev...) posebej vnaprej pripravim				,635		
Pomembno je, da moram zastavljena vprašanja le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	,603	,325				
Pomembno je, da pri svojem delu redno uporabljam računalnik					,725	
Pomembno je, da brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija					,836	
Pomembno je, da za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik					,466	
Pomembno je, da pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	,410	,552				,330

Izbrana metoda: metoda glavnih osi, Metoda rotiranja: Varimax s Kaiserjevo normalizacijo.

a Rotacija je skonvergirala v šestih iteracijah

7.1 ANOVA za izločene faktorje pomembnosti

Opisne statistike (spol)

Opisne statistike (spol)		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95%interval zaupanja za aritm.sredino		Min	Max
uporaba komunikacijskih medijev	moški	42	3,7221	,41003	,06327	3,5944	3,8499	2,33	4,00
	ženski	153	3,5975	,44380	,03588	3,5266	3,6684	2,33	4,00
	Skupaj	195	3,6244	,43874	,03142	3,5624	3,6863	2,33	4,00
poslušanje	moški	42	3,3214	,38889	,06001	3,2002	3,4426	2,50	3,88
	ženski	153	3,3849	,41405	,03347	3,3188	3,4510	1,75	4,00
	Skupaj	195	3,3712	,40862	,02926	3,3135	3,4289	1,75	4,00
nebesedno komuniciranje	moški	42	3,4286	,51290	,07914	3,2687	3,5884	2,00	4,00
	ženski	153	3,4020	,53206	,04301	3,3170	3,4869	1,00	4,00
	Skupaj	195	3,4077	,52680	,03772	3,3333	3,4821	1,00	4,00
govorno komuniciranje	moški	42	3,3776	,33578	,05181	3,2730	3,4823	2,63	3,88
	ženski	153	3,4019	,36325	,02937	3,3439	3,4599	2,38	4,00
	Skupaj	195	3,3967	,35681	,02555	3,3463	3,4471	2,38	4,00
pisno komuniciranje	moški	42	3,2224	,48105	,07423	3,0725	3,3723	1,67	4,00
	ženski	153	3,4341	,47074	,03806	3,3589	3,5092	2,00	4,00
	Skupaj	195	3,3885	,47973	,03435	3,3207	3,4562	1,67	4,00
priprava na komuniciranje	moški	42	3,5010	,46148	,07121	3,3571	3,6448	2,00	4,00
	ženski	153	3,4947	,43831	,03544	3,4247	3,5647	2,00	4,00
	Skupaj	195	3,4961	,44219	,03167	3,4336	3,5585	2,00	4,00

ANOVA - preizkušanje domneve o enakosti aritmetičnih sredin

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
uporaba komunikacijskih medijev	Med skupinami	,512	1	,512	2,682	,103
	Znotraj skupin	36,831	193	,191		
	Skupaj	37,343	194			
poslušanje	Med skupinami	,133	1	,133	,794	,374
	Znotraj skupin	32,260	193	,167		
	Skupaj	32,392	194			
nebesedno komuniciranje	Med skupinami	,023	1	,023	,084	,773
	Znotraj skupin	53,815	193	,279		
	Skupaj	53,838	194			
govorno komuniciranje	Med skupinami	,019	1	,019	,152	,697
	Znotraj skupin	24,679	193	,128		
	Skupaj	24,698	194			
pisno komuniciranje	Med skupinami	1,476	1	1,476	6,601	,011
	Znotraj skupin	43,170	193	,224		
	Skupaj	44,647	194			
priprava na komuniciranje	Med skupinami	,001	1	,001	,007	,936
	Znotraj skupin	37,933	193	,197		
	Skupaj	37,934	194			

Preizkus enakosti aritmetičnih sredin

		Statistika	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	Značilnost
uporaba komunikacijskih medijev	Welch	2,936	1	69,667	,091
	Brown-Forsythe	2,936	1	69,667	,091
poslušanje	Welch	,853	1	68,693	,359
	Brown-Forsythe	,853	1	68,693	,359
nebesedno komuniciranje	Welch	,087	1	67,219	,769
	Brown-Forsythe	,087	1	67,219	,769
govorno komuniciranje	Welch	,166	1	69,635	,685
	Brown-Forsythe	,166	1	69,635	,685
pisno komuniciranje	Welch	6,439	1	64,192	,014
	Brown-Forsythe	6,439	1	64,192	,014
priprava na komuniciranje	Welch	,006	1	62,782	,938
	Brown-Forsythe	,006	1	62,782	,938

Opisne statistike (starost)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za aritm.sredino		Min	Max
uporaba komunikacijskih medijev	do 30 let	26	3,5904	,52755	,10346	3,3773	3,8035	2,33	4,00
	nad 30 do 40 let	65	3,6466	,43666	,05416	3,5384	3,7548	2,33	4,00
	nad 40 do 50 let	69	3,6477	,39581	,04765	3,5526	3,7428	2,67	4,00
	nad 50 let	35	3,5623	,46319	,07829	3,4032	3,7214	2,33	4,00
	Skupaj	195	3,6244	,43874	,03142	3,5624	3,6863	2,33	4,00
poslušanje	do 30 let	26	3,3300	,44358	,08699	3,1508	3,5092	2,38	3,88
	nad 30 do 40 let	65	3,3103	,36739	,04557	3,2193	3,4013	2,25	4,00
	nad 40 do 50 let	69	3,4103	,40202	,04840	3,3137	3,5069	2,38	4,00
	nad 50 let	35	3,4380	,46331	,07831	3,2788	3,5972	1,75	4,00
	Skupaj	195	3,3712	,40862	,02926	3,3135	3,4289	1,75	4,00
nebesedno komuniciranje	do 30 let	26	3,4808	,47918	,09398	3,2872	3,6743	2,50	4,00
	nad 30 do 40 let	65	3,3154	,57669	,07153	3,1725	3,4583	1,00	4,00
	nad 40 do 50 let	69	3,4783	,52465	,06316	3,3522	3,6043	2,00	4,00
	nad 50 let	35	3,3857	,45513	,07693	3,2294	3,5421	2,50	4,00
	Skupaj	195	3,4077	,52680	,03772	3,3333	3,4821	1,00	4,00
govorno komuniciranje	do 30 let	26	3,4158	,37952	,07443	3,2625	3,5691	2,63	4,00
	nad 30 do 40 let	65	3,3562	,33552	,04162	3,2730	3,4393	2,38	4,00
	nad 40 do 50 let	69	3,3977	,36501	,04394	3,3100	3,4854	2,38	4,00
	nad 50 let	35	3,4557	,36762	,06214	3,3294	3,5820	2,75	4,00
	Skupaj	195	3,3967	,35681	,02555	3,3463	3,4471	2,38	4,00
pisno komuniciranje	do 30 let	26	3,3850	,52305	,10258	3,1737	3,5963	2,00	4,00
	nad 30 do 40 let	65	3,4212	,43868	,05441	3,3125	3,5299	2,00	4,00
	nad 40 do 50 let	69	3,3386	,46692	,05621	3,2264	3,4507	2,00	4,00
	nad 50 let	35	3,4286	,55219	,09334	3,2389	3,6183	1,67	4,00
	Skupaj	195	3,3885	,47973	,03435	3,3207	3,4562	1,67	4,00
priprava na komuniciranje	do 30 let	26	3,5262	,47348	,09286	3,3349	3,7174	2,33	4,00
	nad 30 do 40 let	65	3,4365	,44473	,05516	3,3263	3,5467	2,00	4,00
	nad 40 do 50 let	69	3,5170	,42296	,05092	3,4153	3,6186	2,00	4,00
	nad 50 let	35	3,5431	,45838	,07748	3,3857	3,7006	2,00	4,00
	Skupaj	195	3,4961	,44219	,03167	3,4336	3,5585	2,00	4,00

ANOVA – preizkus enakosti aritmetičnih sredin (starost)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
uporaba komunikacijskih medijev	Med skupinami	,235	3	,078	,402	,751
	Znotraj skupin	37,108	191	,194		
	Skupaj	37,343	194			
poslušanje	Med skupinami	,547	3	,182	1,093	,353
	Znotraj skupin	31,846	191	,167		
	Skupaj	32,392	194			
nebesedno komuniciranje	Med skupinami	1,053	3	,351	1,270	,286
	Znotraj skupin	52,785	191	,276		
	Skupaj	53,838	194			

Nadaljevanje tabele ANOVA – preizkus enakosti aritmetičnih sredin (starost)

		Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
govorno komuniciranje	Med skupinami	,238	3	,079	,620	,603
	Znotraj skupin	24,460	191	,128		
	Skupaj	24,698	194			
pisno komuniciranje	Med skupinami	,298	3	,099	,428	,733
	Znotraj skupin	44,348	191	,232		
	Skupaj	44,647	194			
priprava na komuniciranje	Med skupinami	,362	3	,121	,614	,607
	Znotraj skupin	37,572	191	,197		
	Skupaj	37,934	194			

Posteriori test (starost)

				Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
uporaba komunikacijskih medijev	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	-,0562	,10228	1,000	-,3289	,2165
			nad 40 do 50 let	-,0573	,10143	1,000	-,3277	,2131
			nad 50 let	,0281	,11412	1,000	-,2761	,3323
		nad 30 do 40 let	do 30 let	,0562	,10228	1,000	-,2165	,3289
			nad 40 do 50 let	-,0011	,07619	1,000	-,2042	,2021
			nad 50 let	,0843	,09241	1,000	-,1620	,3307
		nad 40 do 50 let	do 30 let	,0573	,10143	1,000	-,2131	,3277
			nad 30 do 40 let	,0011	,07619	1,000	-,2021	,2042
			nad 50 let	,0854	,09147	1,000	-,1585	,3293
		nad 50 let	do 30 let	-,0281	,11412	1,000	-,3323	,2761
			nad 30 do 40 let	-,0843	,09241	1,000	-,3307	,1620
			nad 40 do 50 let	-,0854	,09147	1,000	-,3293	,1585
poslušanje	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,0197	,09475	1,000	-,2329	,2723
			nad 40 do 50 let	-,0803	,09396	1,000	-,3308	,1702
			nad 50 let	-,1080	,10572	1,000	-,3898	,1738
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,0197	,09475	1,000	-,2723	,2329
			nad 40 do 50 let	-,1000	,07058	,949	-,2881	,0882
			nad 50 let	-,1277	,08561	,825	-,3559	,1005
		nad 40 do 50 let	do 30 let	,0803	,09396	1,000	-,1702	,3308
			nad 30 do 40 let	,1000	,07058	,949	-,0882	,2881
			nad 50 let	-,0277	,08474	1,000	-,2536	,1982
		nad 50 let	do 30 let	,1080	,10572	1,000	-,1738	,3898
			nad 30 do 40 let	,1277	,08561	,825	-,1005	,3559
			nad 40 do 50 let	,0277	,08474	1,000	-,1982	,2536
nebesedno komuniciranje	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,1654	,12199	1,000	-,1598	,4906
			nad 40 do 50 let	,0025	,12097	1,000	-,3200	,3250
			nad 50 let	,0951	,13611	1,000	-,2678	,4579
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,1654	,12199	1,000	-,4906	,1598
			nad 40 do 50 let	-,1629	,09087	,448	-,4051	,0794
			nad 50 let	-,0703	,11022	1,000	-,3642	,2235
		nad 40 do 50 let	do 30 let	-,0025	,12097	1,000	-,3250	,3200
			nad 30 do 40 let	,1629	,09087	,448	-,0794	,4051
			nad 50 let	,0925	,10909	1,000	-,1983	,3834
		nad 50 let	do 30 let	-,0951	,13611	1,000	-,4579	,2678
			nad 30 do 40 let	,0703	,11022	1,000	-,2235	,3642
			nad 40 do 50 let	-,0925	,10909	1,000	-,3834	,1983
govorno komuniciranje	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,0596	,08304	1,000	-,1618	,2810
			nad 40 do 50 let	,0181	,08235	1,000	-,2015	,2376
			nad 50 let	-,0399	,09265	1,000	-,2870	,2071
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,0596	,08304	1,000	-,2810	,1618
			nad 40 do 50 let	-,0415	,06186	1,000	-,2064	,1234
			nad 50 let	-,0996	,07503	1,000	-,2996	,1005
		nad 40 do 50 let	do 30 let	-,0181	,08235	1,000	-,2376	,2015
			Nad 30 do 40 let	,0415	,06186	1,000	-,1234	,2064

Nadaljevanje tabele Posteriori test (starost)

				Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
			nad 50 let	-,0580	,07426	1,000	-,2560	,1400
	nad 50 let	do 30 let		,0399	,09265	1,000	-,2071	,2870
		nad 30 do 40 let		,0996	,07503	1,000	-,1005	,2996
		nad 40 do 50 let		,0580	,07426	1,000	-,1400	,2560
pisno komuniciranje	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	-,0362	,11181	1,000	-,3343	,2619
			nad 40 do 50 let	,0464	,11088	1,000	-,2492	,3421
				-,0436	,12476	1,000	-,3762	,2890
		nad 30 do 40 let	do 30 let	,0362	,11181	1,000	-,2619	,3343
			nad 40 do 50 let	,0827	,08329	1,000	-,1394	,3047
			nad 50 let	-,0073	,10103	1,000	-,2767	,2620
		nad 40 do 50 let	do 30 let	-,0464	,11088	1,000	-,3421	,2492
			nad 30 do 40 let	-,0827	,08329	1,000	-,3047	,1394
			nad 50 let	-,0900	,10000	1,000	-,3566	,1766
		nad 50 let	do 30 let	,0436	,12476	1,000	-,2890	,3762
			nad 30 do 40 let	,0073	,10103	1,000	-,2620	,2767
			nad 40 do 50 let	,0900	,10000	1,000	-,1766	,3566
priprava na komuniciranje	Bonferroni	do 30 let	nad 30 do 40 let	,0897	,10292	1,000	-,1847	,3641
			nad 40 do 50 let	,0092	,10206	1,000	-,2629	,2813
			nad 50 let	-,0170	,11483	1,000	-,3231	,2892
		nad 30 do 40 let	do 30 let	-,0897	,10292	1,000	-,3641	,1847
			nad 40 do 50 let	-,0805	,07666	1,000	-,2849	,1239
			nad 50 let	-,1067	,09299	1,000	-,3546	,1412
		nad 40 do 50 let	do 30 let	-,0092	,10206	1,000	-,2813	,2629
			nad 30 do 40 let	,0805	,07666	1,000	-,1239	,2849
			nad 50 let	-,0262	,09204	1,000	-,2716	,2192
		nad 50 let	do 30 let	,0170	,11483	1,000	-,2892	,3231
			nad 30 do 40 let	,1067	,09299	1,000	-,1412	,3546
			nad 40 do 50 let	,0262	,09204	1,000	-,2192	,2716

Opisne statistike (izobrazba)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za aritm.sredino		Min	Max
uporaba komunikacijskih medijev	srednja ali manj	82	3,5940	,46290	,05112	3,4923	3,6957	2,33	4,00
	višja, visoka ali več	113	3,6464	,42106	,03961	3,5679	3,7249	2,33	4,00
	Skupaj	195	3,6244	,43874	,03142	3,5624	3,6863	2,33	4,00
poslušanje	srednja ali manj	82	3,3654	,49000	,05411	3,2577	3,4730	1,75	4,00
	višja, visoka ali več	113	3,3755	,33989	,03197	3,3121	3,4388	2,38	3,88
	Skupaj	195	3,3712	,40862	,02926	3,3135	3,4289	1,75	4,00
nebesedno komuniciranje	srednja ali manj	82	3,4329	,62243	,06874	3,2962	3,5697	1,00	4,00
	višja, visoka ali več	113	3,3894	,44689	,04204	3,3061	3,4727	2,50	4,00
	Skupaj	195	3,4077	,52680	,03772	3,3333	3,4821	1,00	4,00
govorno komuniciranje	srednja ali manj	82	3,3866	,40355	,04456	3,2979	3,4753	2,38	4,00
	višja, visoka ali več	113	3,4040	,32033	,03013	3,3443	3,4637	2,63	4,00
	Skupaj	195	3,3967	,35681	,02555	3,3463	3,4471	2,38	4,00
pisno komuniciranje	srednja ali manj	82	3,4070	,52473	,05795	3,2917	3,5222	2,00	4,00
	višja, visoka ali več	113	3,3750	,44617	,04197	3,2919	3,4582	1,67	4,00
	Skupaj	195	3,3885	,47973	,03435	3,3207	3,4562	1,67	4,00
priprava na komuniciranje	srednja ali manj	82	3,4109	,53775	,05938	3,2927	3,5290	2,00	4,00
	višja, visoka ali več	113	3,5579	,34697	,03264	3,4932	3,6225	2,67	4,00
	Skupaj	195	3,4961	,44219	,03167	3,4336	3,5585	2,00	4,00

ANOVA – preizkus enakosti aritm.sredin (izobrazba)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
uporaba komunikacijskih medijev	Med skupinami	,130	1	,130	,675	,412
	Znotraj skupin	37,213	193	,193		
	Skupaj	37,343	194			
poslušanje	Med skupinami	,005	1	,005	,029	,865

Nadaljevanje tabele ANOVA – preizkus enakosti aritm.sredin (izobrazba)

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
	Znotraj skupin	32,387	193	,168		
	Skupaj	32,392	194			
nebesedno komuniciranje	Med skupinami	,090	1	,090	,324	,570
	Znotraj skupin	53,748	193	,278		
	Skupaj	53,838	194			
govorno komuniciranje	Med skupinami	,014	1	,014	,112	,738
	Znotraj skupin	24,684	193	,128		
	Skupaj	24,698	194			
pisno komuniciranje	Med skupinami	,048	1	,048	,209	,648
	Znotraj skupin	44,598	193	,231		
	Skupaj	44,647	194			
priprava na komuniciranje	Med skupinami	1,027	1	1,027	5,371	,022
	Znotraj skupin	36,907	193	,191		
	Skupaj	37,934	194			

Preizkus enakosti aritmetičnih sredin

		Statistika	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	Značilnost
uporaba komunikacijskih medijev	Welch	,655	1	164,561	,419
	Brown-Forsythe	,655	1	164,561	,419
poslušanje	Welch	,026	1	135,492	,872
	Brown-Forsythe	,026	1	135,492	,872
nebesedno komuniciranje	Welch	,292	1	138,879	,590
	Brown-Forsythe	,292	1	138,879	,590
govorno komuniciranje	Welch	,105	1	149,415	,747
	Brown-Forsythe	,105	1	149,415	,747
pisno komuniciranje	Welch	,199	1	157,028	,656
	Brown-Forsythe	,199	1	157,028	,656
priprava na komuniciranje	Welch	4,707	1	128,830	,032
	Brown-Forsythe	4,707	1	128,830	,032

Opisne statistike (del. izkušnje)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% nterval zaupanja za aritm.sredino	Min	Max
uporaba komunikacijskih medijev	do 5 let	15	3,5120	,56196	,14510	3,2008 3,8232	2,33	4,00
	nad 5 do 15 let	47	3,6598	,44754	,06528	3,5284 3,7912	2,67	4,00
	nad 15 do 25 let	67	3,6272	,41289	,05044	3,5265 3,7279	2,33	4,00
	nad 25 let	66	3,6218	,43337	,05334	3,5153 3,7284	2,33	4,00
	Skupaj	195	3,6244	,43874	,03142	3,5624 3,6863	2,33	4,00
poslušanje	do 5 let	15	3,2693	,43277	,11174	3,0297 3,5090	2,63	3,75
	nad 5 do 15 let	47	3,2926	,35950	,05244	3,1870 3,3981	2,38	3,88
	nad 15 do 25 let	67	3,4152	,39476	,04823	3,3189 3,5115	2,25	4,00
	nad 25 let	66	3,4058	,44523	,05480	3,2963 3,5152	1,75	4,00
	Skupaj	195	3,3712	,40862	,02926	3,3135 3,4289	1,75	4,00
nebesedno komuniciranje	do 5 let	15	3,4333	,45774	,11819	3,1798 3,6868	3,00	4,00
	nad 5 do 15 let	47	3,3404	,55272	,08062	3,1781 3,5027	2,00	4,00
	nad 15 do 25 let	67	3,4403	,54022	,06600	3,3085 3,5721	1,00	4,00
	nad 25 let	66	3,4167	,51578	,06349	3,2899 3,5435	2,00	4,00
	Skupaj	195	3,4077	,52680	,03772	3,3333 3,4821	1,00	4,00
govorno komuniciranje	do 5 let	15	3,4440	,38857	,10033	3,2288 3,6592	2,63	4,00
	nad 5 do 15 let	47	3,3215	,32941	,04805	3,2248 3,4182	2,63	4,00
	nad 15 do 25 let	67	3,4167	,32602	,03983	3,3372 3,4962	2,38	4,00
	nad 25 let	66	3,4191	,39650	,04881	3,3216 3,5166	2,38	4,00
	Skupaj	195	3,3967	,35681	,02555	3,3463 3,4471	2,38	4,00
pisno komuniciranje	do 5 let	15	3,2447	,58445	,15090	2,9210 3,5683	2,00	4,00
	nad 5 do 15 let	47	3,3906	,42504	,06200	3,2658 3,5154	2,00	4,00
	nad 15 do 25 let	67	3,4185	,40885	,04995	3,3188 3,5182	2,33	4,00
	nad 25 let	66	3,3891	,55679	,06854	3,2522 3,5260	1,67	4,00
	Skupaj	195	3,3885	,47973	,03435	3,3207 3,4562	1,67	4,00

Nadaljevanje tabele Opisne statistike (del. izkušnje)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% nterval zaupanja za aritm.sredino		Min	Max
priprava na komuniciranje	do 5 let	15	3,3780	,51787	,13371	3,0912	3,6648	2,33	4,00
	nad 5 do 15 let	47	3,4970	,44469	,06487	3,3665	3,6276	2,00	4,00
	nad 15 do 25 let	67	3,4781	,43538	,05319	3,3719	3,5843	2,00	4,00
	nad 25 let	66	3,5405	,43344	,05335	3,4339	3,6470	2,00	4,00
	Total	195	3,4961	,44219	,03167	3,4336	3,5585	2,00	4,00

ANOVA - preizkus enakosti aritm.sredin

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
uporaba komunikacijskih medijev	Med skupinami	,249	3	,083	,428	,733
	Znotraj skupin	37,094	191	,194		
	Skupaj	37,343	194			
poslušanje	Med skupinami	,655	3	,218	1,314	,271
	Znotraj skupin	31,737	191	,166		
	Skupaj	32,392	194			
nebesedno komuniciranje	Med skupinami	,299	3	,100	,356	,785
	Znotraj skupin	53,539	191	,280		
	Skupaj	53,838	194			
govorno komuniciranje	Med skupinami	,359	3	,120	,940	,422
	Znotraj skupin	24,339	191	,127		
	Skupaj	24,698	194			
pisno komuniciranje	Med skupinami	,371	3	,124	,533	,660
	Znotraj skupin	44,276	191	,232		
	Skupaj	44,647	194			
priprava na komuniciranje	Med skupinami	,361	3	,120	,612	,608
	Znotraj skupin	37,573	191	,197		
	Skupaj	37,934	194			

Posteriori test (del. izkušnje)

				Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
uporaba komunikacijskih medijev	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	-,1478	,13069	1,000	-,4962	,2006
			nad 15 do 25 let	-,1152	,12588	1,000	-,4508	,2204
			nad 25 let	-,1098	,12605	1,000	-,4459	,2262
		nad 5 do 15 let	do 5 let	,1478	,13069	1,000	-,2006	,4962
			nad 15 do 25 let	,0326	,08385	1,000	-,1909	,2562
			nad 25 let	,0380	,08411	1,000	-,1863	,2622
		nad 15 do 25 let	do 5 let	,1152	,12588	1,000	-,2204	,4508
			nad 5 do 15 let	-,0326	,08385	1,000	-,2562	,1909
			nad 25 let	,0053	,07643	1,000	-,1984	,2091
		nad 25 let	do 5 let	,1098	,12605	1,000	-,2262	,4459
			nad 5 do 15 let	-,0380	,08411	1,000	-,2622	,1863
			nad 15 do 25 let	-,0053	,07643	1,000	-,2091	,1984
poslušanje	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	-,0232	,12088	1,000	-,3455	,2991
			nad 15 do 25 let	-,1459	,11644	1,000	-,4563	,1645
			nad 25 let	-,1364	,11660	1,000	-,4473	,1744
		nad 5 do 15 let	do 5 let	,0232	,12088	1,000	-,2991	,3455
			nad 15 do 25 let	-,1227	,07756	,692	-,3294	,0841
			nad 25 let	-,1132	,07780	,884	-,3206	,0942
		nad 15 do 25 let	do 5 let	,1459	,11644	1,000	-,1645	,4563
			nad 5 do 15 let	,1227	,07756	,692	-,0841	,3294
			nad 25 let	,0095	,07069	1,000	-,1790	,1979
		nad 25 let	do 5 let	,1364	,11660	1,000	-,1744	,4473
			nad 5 do 15 let	,1132	,07780	,884	-,0942	,3206
			nad 15 do 25 let	-,0095	,07069	1,000	-,1790	,1790
nebesedno komuniciranje	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	,0929	,15701	1,000	-,3257	,5115
			nad 15 do 25 let	-,0070	,15123	1,000	-,4102	,3962
			nad 25 let	,0167	,15144	1,000	-,3871	,4204
		nad 5 do 15 let	do 5 let	-,0929	,15701	1,000	-,5115	,3257
			nad 15 do 25 let	-,0999	,10074	1,000	-,3684	,1687

Nadaljevanje tabele Posteriori test (del. izkušnje)

				Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja
		nad 15 do 25 let	nad 25 let	-,0762	,10105	1,000	-,3456 ,1932
			do 5 let	,0070	,15123	1,000	-,3962 ,4102
			nad 5 do 15 let	,0999	,10074	1,000	-,1687 ,3684
			nad 25 let	,0236	,09182	1,000	-,2212 ,2684
		nad 25 let	do 5 let	-,0167	,15144	1,000	-,4204 ,3871
			nad 5 do 15 let	,0762	,10105	1,000	-,1932 ,3456
			nad 15 do 25 let	-,0236	,09182	1,000	-,2684 ,2212
govorno komuniciranje	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	,1225	,10586	1,000	-,1597 ,4047
			nad 15 do 25 let	,0273	,10197	1,000	-,2446 ,2991
			nad 25 let	,0249	,10211	1,000	-,2473 ,2971
		nad 5 do 15 let	do 5 let	-,1225	,10586	1,000	-,4047 ,1597
			nad 15 do 25 let	-,0952	,06792	,975	-,2763 ,0859
			nad 25 let	-,0976	,06813	,922	-,2792 ,0840
		nad 15 do 25 let	do 5 let	-,0273	,10197	1,000	-,2991 ,2446
			nad 5 do 15 let	,0952	,06792	,975	-,0859 ,2763
			nad 25 let	-,0024	,06191	1,000	-,1674 ,1627
		nad 25 let	do 5 let	-,0249	,10211	1,000	-,2971 ,2473
			nad 5 do 15 let	,0976	,06813	,922	-,0840 ,2792
			nad 15 do 25 let	,0024	,06191	1,000	-,1627 ,1674
pisno komuniciranje	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	-,1460	,14278	1,000	-,5266 ,2347
			nad 15 do 25 let	-,1738	,13753	1,000	-,5405 ,1928
			nad 25 let	-,1444	,13772	1,000	-,5116 ,2227
		nad 5 do 15 let	do 5 let	,1460	,14278	1,000	-,2347 ,5266
			nad 15 do 25 let	-,0279	,09161	1,000	-,2721 ,2164
			nad 25 let	,0015	,09189	1,000	-,2434 ,2465
		nad 15 do 25 let	do 5 let	,1738	,13753	1,000	-,1928 ,5405
			nad 5 do 15 let	,0279	,09161	1,000	-,2164 ,2721
			nad 25 let	,0294	,08350	1,000	-,1932 ,2520
		nad 25 let	do 5 let	,1444	,13772	1,000	-,2227 ,5116
			nad 5 do 15 let	-,0015	,09189	1,000	-,2465 ,2434
			nad 15 do 25 let	-,0294	,08350	1,000	-,2520 ,1932
priprava na komuniciranje	Bonferroni	do 5 let	nad 5 do 15 let	-,1190	,13153	1,000	-,4697 ,2316
			nad 15 do 25 let	-,1001	,12669	1,000	-,4378 ,2377
			nad 25 let	-,1625	,12687	1,000	-,5007 ,1758
		nad 5 do 15 let	do 5 let	,1190	,13153	1,000	-,2316 ,4697
			nad 15 do 25 let	,0190	,08439	1,000	-,2060 ,2439
			nad 25 let	-,0434	,08465	1,000	-,2691 ,1823
		nad 15 do 25 let	do 5 let	,1001	,12669	1,000	-,2377 ,4378
			nad 5 do 15 let	-,0190	,08439	1,000	-,2439 ,2060
			nad 25 let	-,0624	,07692	1,000	-,2675 ,1427
		nad 25 let	do 5 let	,1625	,12687	1,000	-,1758 ,5007
			nad 5 do 15 let	,0434	,08465	1,000	-,1823 ,2691
			nad 15 do 25 let	,0624	,07692	1,000	-,1427 ,2675

Opisne statistike (raven managerja)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za aritm.sredino.	Min	Max
uporaba komunikacijskih medijev	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,7656	,35617	,06854	3,6247 3,9065	3,00	4,00
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,6667	,28570	,08247	3,4851 3,8482	3,33	4,00
	član ali predsednik uprave	2	3,6650	,47376	,33500	-,5916 7,9216	3,33	4,00
	Skupaj	41	3,7317	,33583	,05245	3,6257 3,8377	3,00	4,00
poslušanje	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,3689	,34113	,06565	3,2339 3,5038	2,50	3,88
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,4400	,28013	,08087	3,2620 3,6180	2,75	3,88
	član ali predsednik uprave	2	3,1900	,43841	,31000	-,7489 7,1289	2,88	3,50
	Skupaj	41	3,3810	,32403	,05060	3,2787 3,4833	2,50	3,88
nebesedno komuniciranje	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,5000	,41603	,08006	3,3354 3,6646	2,50	4,00
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,3750	,31079	,08972	3,1775 3,5725	3,00	4,00
	član ali predsednik uprave	2	3,7500	,35355	,25000	,5734 6,9266	3,50	4,00

Nadaljevanje tabele Opisne statistike (raven managerja)

		N	Aritm. sredina	Stand. Odklon	Stand. napaka	95% interval zaupanja za aritm.sredino.		Min	Max
	Skupaj	41	3,4756	,38651	,06036	3,3536	3,5976	2,50	4,00
govorno komuniciranje	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,5444	,29337	,05646	3,4284	3,6605	3,00	4,00
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,5225	,24937	,07199	3,3641	3,6809	3,00	3,88
	član ali predsednik uprave	2	3,3150	,26163	,18500	,9644	5,6656	3,13	3,50
	Skupaj	41	3,5268	,27787	,04340	3,4391	3,6145	3,00	4,00
pisno komuniciranje	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,4693	,34992	,06734	3,3308	3,6077	2,67	4,00
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,6108	,28005	,08084	3,4329	3,7888	3,33	4,00
	član ali predsednik uprave	2	3,1700	,70711	,50000	-3,1831	9,5231	2,67	3,67
	Skupaj	41	3,4961	,35130	,05486	3,3852	3,6070	2,67	4,00
priprava na komuniciranje	vodja oddelka ali poslovne enote	27	3,5811	,37680	,07252	3,4321	3,7302	2,67	4,00
	direktor sektorja ali vodja službe	12	3,7233	,23982	,06923	3,5710	3,8757	3,33	4,00
	član ali predsednik uprave	2	3,5000	,70711	,50000	-2,8531	9,8531	3,00	4,00
	Skupaj	41	3,6188	,35432	,05534	3,5069	3,7306	2,67	4,00

ANOVA - preizkus enakosti aritm.sredin

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
uporaba komunikacijskih medijev	Med skupinami	,091	2	,045	,389	,680
	Znotraj skupin	4,421	38	,116		
	Skupaj	4,511	40			
poslušanje	Med skupinami	,119	2	,059	,553	,580
	Znotraj skupin	4,081	38	,107		
	Skupaj	4,200	40			
nebesedno komuniciranje	Med skupinami	,288	2	,144	,962	,391
	Znotraj skupin	5,688	38	,150		
	Skupaj	5,976	40			

Nadaljevanje tabele ANOVA - preizkus enakosti aritm.sredin

		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Kvadrat aritm.sredine	F	Značilnost
govorno komuniciranje	Med skupinami	,098	2	,049	,625	,541
	Znotraj skupin	2,990	38	,079		
	Skupaj	3,088	40			
pisno komuniciranje	Med skupinami	,390	2	,195	1,630	,209
	Znotraj skupin	4,546	38	,120		
	Skupaj	4,936	40			
priprava na komuniciranje	Med skupinami	,198	2	,099	,779	,466
	Znotraj skupin	4,824	38	,127		
	Skupaj	5,022	40			

Posteriorni test (raven managerja)

				Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
uporaba komunikacijskih medijev	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,0989	,11833	1,000	-,1975	,3953
			član ali predsednik uprave	,1006	,24995	1,000	-,5255	,7266
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,0989	,11833	1,000	-,3953	,1975
			član ali predsednik uprave	,0017	,26050	1,000	-,6508	,6541
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,1006	,24995	1,000	-,7266	,5255
			direktor sektorja ali vodja službe	-,0017	,26050	1,000	-,6541	,6508
poslušanje	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,0711	,11370	1,000	-,3559	,2137
			član ali predsednik uprave	,1789	,24016	1,000	-,4226	,7804
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,0711	,11370	1,000	-,2137	,3559
			član ali predsednik uprave	,2500	,25030	,973	-,3769	,8769
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,1789	,24016	1,000	-,7804	,4226
			direktor sektorja ali vodja službe	-,2500	,25030	,973	-,8769	,3769
nebesedno komuniciranje	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,1250	,13422	1,000	-,2112	,4612
			član ali predsednik uprave	-,2500	,28351	1,000	-,9601	,4601
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,1250	,13422	1,000	-,4612	,2112
			član ali predsednik uprave	-,3750	,29548	,636	-1,1151	,3651
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	,2500	,28351	1,000	-,4601	,9601

Nadaljevanje tabele Posteriorni test (raven managerja)

				Razlika v aritm.sredini	Stand. napaka	Značilnost	95% interval zaupanja	
			direktor sektorja ali vodja službe	,3750	,29548	,636	-,3651	1,1151
govorno komuniciranje	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	,0219	,09732	1,000	-,2218	,2657
			član ali predsednik uprave	,2294	,20557	,814	-,2854	,7443
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	-,0219	,09732	1,000	-,2657	,2218
			član ali predsednik uprave	,2075	,21425	1,000	-,3291	,7441
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,2294	,20557	,814	-,7443	,2854
			direktor sektorja ali vodja službe	-,2075	,21425	1,000	-,7441	,3291
pisno komuniciranje	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,1416	,12000	,736	-,4421	,1590
			član ali predsednik uprave	,2993	,25348	,735	-,3356	,9341
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,1416	,12000	,736	-,1590	,4421
			član ali predsednik uprave	,4408	,26418	,310	-,2208	1,1025
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,2993	,25348	,735	-,9341	,3356
			direktor sektorja ali vodja službe	-,4408	,26418	,310	-,1,1025	,2208
priprava na komuniciranje	Bonferroni	vodja oddelka ali poslovne enote	direktor sektorja ali vodja službe	-,1422	,12362	,771	-,4518	,1674
			član ali predsednik uprave	,0811	,26111	1,000	-,5729	,7351
		direktor sektorja ali vodja službe	vodja oddelka ali poslovne enote	,1422	,12362	,771	-,1674	,4518
			član ali predsednik uprave	,2233	,27213	1,000	-,4582	,9049
		član ali predsednik uprave	vodja oddelka ali poslovne enote	-,0811	,26111	1,000	-,7351	,5729
			direktor sektorja ali vodja službe	-,2233	,27213	1,000	-,9049	,4582

7.2 T-test neodvisnih vzorcev- managerji/izvajalci – za izločene faktorje pomembnosti

Opisne statistike

		N	Srednja vrednost	Stand. Odklon	Stand. napaka srednje vrednosti
uporaba komunikacijskih medijev	Managerji	41	3,7317	,33583	,05245
	Izvajalci	154	3,5958	,45900	,03699
poslušanje	Managerji	41	3,3810	,32403	,05060
	Izvajalci	154	3,3686	,42922	,03459
nebesedno komuniciranje	Managerji	41	3,4756	,38651	,06036
	Izvajalci	154	3,3896	,55791	,04496
govorno komuniciranje	Managerji	41	3,5268	,27787	,04340
	Izvajalci	154	3,3620	,36809	,02966
pisno komuniciranje	Managerji	41	3,4961	,35130	,05486
	Izvajalci	154	3,3598	,50558	,04074
priprava na komuniciranje	Managerji	41	3,6188	,35432	,05534
	Izvajalci	154	3,4634	,45826	,03693

Test neodvisnih vzorcev

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti					
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik
uporaba komunikacijskih medijev	Predpostavka o enakosti varianc	5,109	,025	1,773	193	,078	,1359	,07668	-,01531 ,28717
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,118	84,234	,037	,1359	,06418	,00831 ,26355
poslušanje	Predpostavka o enakosti varianc	3,901	,050	,171	193	,864	,0123	,07199	-,12965 ,15433
	Predpostavka o neenakosti varianc			,201	81,455	,841	,0123	,06130	-,10961 ,13429
nebesedno komuniciranje	Predpostavka o enakosti varianc	12,109	,001	,929	193	,354	,0860	,09261	-,09666 ,26866
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,143	89,487	,256	,0860	,07527	-,06354 ,23554
govorno komuniciranje	Predpostavka o enakosti varianc	3,422	,066	2,670	193	,008	,1648	,06174	,04305 ,28658
	Predpostavka o neenakosti varianc			3,135	81,457	,002	,1648	,05256	,06024 ,26939
pisno komuniciranje	Predpostavka o enakosti varianc	4,792	,030	1,623	193	,106	,1363	,08395	-,02929 ,30188
	Predpostavka o neenakosti varianc			1,994	89,188	,049	,1363	,06834	,00051 ,27207

Nadaljevanje tabele Test neodvisnih vzorcev

		Levenov Test enakosti varianc		t-test enakosti srednjih vrednosti					
		F	Značilnost	t	Stopinje prostosti	Značilnost (2-stranska)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlik
priprava na komuniciranje	Predpostavka o enakosti varianc	5,248	,023	2,016	193	,045	,1554	,07710	,00333 ,30748
	Predpostavka o neenakosti varianc			2,336	79,440	,022	,1554	,06653	,02300 ,28781

8 Slovarček izrazov, uporabljenih na Slikah 15-18 magistrskega dela

Pred komuniciranjem preverim lastnosti prejemnika sporočila	Preverjanje lastnosti prejemnika sporočila
Pred komuniciranjem odstranim morebitne moteče dejavnike	Odstranjevanje motečih dejavnikov
Spodbujam redno in odkrito komuniciranje med sodelavci	Spodbujanje rednega in odkritega komuniciranja
Moja pisna sporočila so nedvoumna	Nedvoumna pisna sporočila
Pri pisanju pazim, da uporabljam knjižni jezik brez slovničnih napak	Uporaba knjižnega jezika pri pisanju
Stil pisanja prilagam prejemniku sporočila	Prilagajanje stila pisanja
Zlahka govorno komuniciram v dvoje ali v manjših skupinah	Lahko govorno komuniciranje v manjših skupinah
Med govorjenjem uporabljam primerno jakost glasu, da pritegnem in ohranim pozornost poslušalcev	Uporaba primerne jakosti glasu
Moje govorjenje je tekoče - izogibam se povezovalnikom	Tekoče govorjenje
Govorim razločno, brez dialektov	/
Za večjo prepričljivost med govorjenjem uporabljam tudi govorico telesa	Uporaba govorice telesa med govorjenjem
Med govorjenjem gledam poslušalce - vzpostavljam primeren očesni kontakt	Vzpostavljanje očesnega kontakta med govorjenjem
Med govorjenjem uživam popolno pozornost poslušalcev	Uživanje popolne pozornosti poslušalcev
Med nastopanjem v javnosti ali pred veliko poslušalci se počutim samozavestno	Samozavestno nastopanje pred veliko poslušalci
Pripravljen-a sem poslušati tako mnenja in predloge kot tudi pripombe sodelavcev	Pripravljenost za poslušanje mnenj, predlogov in pripomb
Sodelavci lahko pridejo k meni tudi po nasvet v zvezi z zasebnimi težavami	Pomoč pri zasebnih težavah
Ob koncu govorjenja naredim povzetek, preverim razumevanje in želim odziv poslušalcev	Povzetek in preverjanje razumevanja ob koncu govorjenja
Govornika med govorjenjem pozorno poslušam tudi če govori dalj časa in/ali vsebino pogovora že poznam	Pozorno poslušanje znane vsebine
Med poslušanjem ne delam zaključkov o vsebini povedanega	Oblikovanje zaključkov o vsebini na koncu poslušanja
Pozorno poslušanje izkazuje tudi z držo telesa, gestami in drugimi nebesednimi izrazi	Izkazovanje pozornega poslušanja tudi z nebesednimi izrazi
Mnenje si izoblikujem na podlagi tega kar slišim, ne glede na to, kdo je moj sogovornik	Oblikovanje mnenja na podlagi slišane ne glede na sogovornika
Sogovornika ne le poslušam marveč tudi opazujem - zanimajo me njegova drža, izraz obraza, oči in geste	Poslušanje in opazovanje sogovornika
Ob koncu govorjenja govorniku zastavim vprašanja in/ali izrazim svoje mnenje	Povzetek in preverjanje razumevanja ob koncu govorjenja
Na posebne vrste komuniciranja (sestanki, predstavitve...) Se posebej vnaprej pripravim	Vnaprejšnja priprava na posebne vrste komuniciranja
Reševanju konfliktov se izogibam	Izogibanje reševanju konfliktov
Če pride do konflikta poskušam skupaj s sodelavci najti vzrok zanj in ga odpraviti	Skupno iskanje vzroka konfliktov in njegovo odpravljanje
V pogovorih s sodelavci mi navadno uspe stvari predstaviti tako, da jih razumejo in sprejemajo	Razumljivo in jasno predstavljanje
Zastavljena vprašanja moram le redko ponoviti in/ali jih preoblikovati	Redko potrebno preoblikovanje/ponavljanje zastavljenih vprašanj
V zagovarjanju svojih stališč sem nepopustljiv-a	Nepopustljivo zagovarjanje svojih stališč
Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence	Cilj pogajanj je pridobiti korist za vse udeležence
Pri svojem delu redno uporabljam računalnik	Redna uporaba računalnika pri delu
Brez težav uporabljam nove možnosti komuniciranja, ki jih ponuja računalniška tehnologija	Uporaba možnosti komuniciranja, ki jih ponuja rač. tehnologija
Za prenos sporočil "občutljive" narave uporabljam osebni stik	Uporaba osebnega stika za prenos sporočil »občutljive« narave
Skrbim, da je moja zunanost urejena v skladu s situacijo, v kateri se nahajam	Skrb za urejeno zunanost