

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Manca Jevšek

Stališča interne javnosti do orodij internega komuniciranja na primeru podjetja Dana, d. o. o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Manca Jevšek

Mentorica: izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

Stališča interne javnosti do orodij internega komuniciranja na primeru podjetja Dana, d. o. o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

»Temeljni gradnik dobre komunikacije je občutek, da je vsak človek edinstven in ima vrednost« (Kamari aka Lyrikal).

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici izr. prof. dr. Urši Golob Podnar za usmerjanje, svetovanje in pomoč pri pisanju diplomskega dela, direktorju in zaposlenim v podjetju Dana, d. o. o., svoji družini in vsem tistim, ki so mi v času pisanja diplomskega dela stali ob strani in me podpirali.

Stališča interne javnosti do orodij internega komuniciranja na primeru podjetja Dana, d. o. o.

Ni organizacije, ki ne bi komunicirala s svojo interno javnostjo. Za učinkovito delovanje organizacije so najpomembnejši zaposleni, ki so nekakšen dragoceni kapital, ki mu je treba nameniti dovolj časa, da ga lahko motiviramo za uspešno opravljanje svojega dela. Pri internem komuniciranju je zelo pomembna izbira orodja, s katerim bo vodstvo posredovalo določeno informacijo, da bo ta sprejeta in pravilno razumljena pri prejemniku. Glavni cilj dobrega komuniciranja je prav poznavanje primernosti načina posredovanja sporočil zaposlenim, ki omogoča sodelovanje in ne le enosmernega prenosa informacij. Namen dela je predvsem vpogled v stališča zaposlenih do orodij komuniciranja, ki jih uporabljajo v podjetju, na katerega se raziskava navezuje, prav tako pa so lahko izsledki te študije v pomoč drugim organizacijam za izboljšave na področju internega komuniciranja. Z nadgradnjo komuniciranja, uvedbo novih orodij in utrditvijo starih ter s prilagajanjem potrebam, željam in sposobnostim zaposlenih bodo organizacije trdnejše in učinkovitejše na vseh področjih, s tem pa bodo lažje dosegale zastavljene cilje.

Ključne besede: interno komuniciranje, interna javnost, orodja komuniciranja, stališča zaposlenih, učinkovitost komuniciranja.

Internal public's viewpoint towards tools for internal communication, based on the example of Dana LLC

There is no organization that wouldn't communicate with its own internal public. The employees are of crucial importance for the effective functioning of the organization. They represent some sort of a precious capital and in order to motivate them to be successful at their work, enough time should be dedicated to them. As for the internal communication, it is very important that the management chooses the right tool to communicate certain information so that the information will be accepted and understood correctly by the recipient. The main aim of the good communication is precisely the knowledge of how to communicate the messages to the employees appropriately – in a ways that enables cooperation and is not just a one-way transfer of the information. The purpose of the paper is above all to get the insight into the tools of communication that are used in a company to which I was referring in my research, while at the same time the results of the study can be of help to the other organizations who want to introduce improvements in the area of internal communication. By upgrading the communication, introducing new tools, consolidating the old ways and adopting to the needs, wishes and abilities of the employees, the organizations will be more steady and effective in all areas and thus it will be easier for them to achieve the set goals.

Key words: internal communication, internal public, the tools of communication, the employees' viewpoints, the effectiveness of the communication.

KAZALO

1 UVOD	7
2 TEORETIČNI OKVIR.....	8
2.1 Pomen internega komuniciranja	8
2.1.1 <i>Integrirano interno komuniciranje</i>	11
2.2 Orodja internega komuniciranja	13
2.3 Atributi orodij internega komuniciranja	15
2.3.1 <i>Vodljivost</i>	16
2.3.2 <i>Razširjanje</i>	16
2.3.3 <i>Uporabnost</i>	16
2.4 Pomen izbire načinov in orodij komuniciranja.....	17
3 ANALIZA ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	19
3.1 Uporaba orodij internega komuniciranja.....	19
3.2 Sprejetost orodij internega komuniciranja med interno javnostjo.....	20
3.3 Raziskovalna vprašanja	22
4 STALIŠČA ZAPOSLENIH DO ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU DANA, D. O. O.....	23
4.1 O podjetju	23
4.2 Metodologija.....	24
5 ANALIZA IN RAZPRAVA	26
5.1 Rezultati raziskave.....	26
5.1.1 <i>Uporaba orodij komuniciranja v podjetju Dana</i>	26
5.1.2 <i>Stališča zaposlenih do orodij komuniciranja v izbranem podjetju</i>	29
5.2 Primerjalna analiza	33
5.3 Predlagane rešitve.....	35
5.4 Omejitve raziskave	36
6 SKLEP.....	37
LITERATURA.....	39
PRILOGE	43
Priloga A: Usmerjeni intervjuji z vodstvom podjetja Dana	43
Priloga B: Kratki usmerjeni intervjuji z zaposlenimi v podjetju Dana.....	53
Priloga C: Interno glasilo podjetja Dana - Dan novic	90
Priloga D: Kratak povzetek analize o komuniciranju družbe z zaposlenimi iz leta 2008	92

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Integrirano interno komuniciranje	12
Slika 2.2: Shema klasifikacije orodij internega komuniciranja.....	14
Slika 2.3: Atributi orodij internega komuniciranja	15
Slika 4.1: Struktura vrednosti prodaje na tujih trgih	23

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Ponazoritev pojma interno komuniciranje s strani različnih avtorjev	10
Tabela 5.1: Shematski prikaz odgovorov na raziskovalna vprašanja.....	32

1 UVOD

Interno komuniciranje je temelj za učinkovito komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi. Organizacija bi morala svoje zaposlene dojemati kot nekakšne notranje uporabnike ali kupce, ki ji s svojim delom omogočajo delovanje in uspeh na trgu. Le z učinkovito komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi lahko pripomoremo k dobrim notranjim odnosom in tako dosežemo, da se zaposleni čim bolj identificirajo s svojo organizacijo. Slabo interno komuniciranje je lahko tudi disfunkcionalno, saj lahko pripelje do neproduktivnosti in tako predstavlja grožnjo za organizacijo. Najpomembneje je, da podjetje prek spoznavanja svojih zaposlenih pošilja za njih pomembne informacije in jim zagotovi orodja komuniciranja, ki so za njihove sposobnosti najprimernejša. Tako kot orodja komuniciranja se spreminjajo tudi ljudje in njihove potrebe. Vedno več je nezaupanja, pomanjkanja motiviranosti in nezadovoljstva na delovnem mestu, zato si zaposleni še toliko bolj želijo sodelovanja z vodstvom, da bi se počutili pomembne in spoštovane.

Glavni cilj diplomskega dela je predstaviti, kakšen pomen imajo interno komuniciranje ter uporaba in izbira njegovih orodij za organizacijo in njene zaposlene. Ugotoviti želim, kakšna stališča imajo zaposleni do posameznega orodja internega komuniciranja. To je pomembno predvsem z vidika končne ocene, ali izbrano podjetje komunicira na pravi način, prek pravih kanalov, za nemoteno komunikacijo v organizaciji in navsezadnje za njeno učinkovito delovanje na trgu.

V prvem delu diplomskega dela bom predstavila teoretična izhodišča in orodja internega komuniciranja, ki so na voljo za komuniciranje z zaposlenimi, ter opredelila njihove attribute. V drugem delu bom predstavila pomen uporabe orodij internega komuniciranja za organizacijo in njene zaposlene, čemur bosta sledila analiza najpogosteje uporabljenih orodij komuniciranja in predstavitev stališč zaposlenih do teh orodij, saj bom kasneje predstavljene raziskave primerjala s svojimi rezultati. V tretjem delu bom na primeru podjetja raziskala, katerih orodij se podjetje poslužuje za komuniciranje s svojimi zaposlenimi, in poskušala prikazati stališča zaposlenih do posameznega orodja. Analiza študije mi bo pomagala ugotoviti, ali so uporabljena orodja pri zaposlenih sprejeta kot primerna in učinkovita ali ne. V sklepnem delu bom s pomočjo rezultatov raziskave podala mnenje, ali je komuniciranje v izbrani organizaciji primerno glede na stališča, ki jih imajo njihovi zaposleni. Če se bo izkazalo, da so njihovi načini in predvsem orodja komuniciranja neučinkoviti in neprimerni, bom predlagala izboljšave z izbiro primernih orodij glede na percepcije njihove interne javnosti.

2 TEORETIČNI OKVIR

2.1 Pomen internega komuniciranja

Interno komuniciranje je pojem, ki je v zadnjem času najhitreje rastoča specializacija v odnosih z javnostmi in komuniciranju. Učinkovitost komunikacije v podjetjih se povečuje vsako leto, saj so podjetja doumela, kako pomembna je komunikacija z zaposlenimi, še posebej v današnjih časih hitrih sprememb (Zajkowska in drugi 2011). Globalizacija, deregulacija in gospodarska kriza so s sabo prinesle stalno prestrukturiranje, racionalizacijo zunanjega izvajanja, združitve in prevzeme ter druge vrste vse bolj ustvarjalnega uničevanja. Vse naštetu je privedlo do zmanjšanja zaupanja zaposlenih, spreminjanja vrednot in posledično nižje zvestobe do podjetja, čeprav se vse bolj večja vlaganje v upravljanje delovne sile, ki je vedno bolj raznolika (Verčič in drugi 2012, 2). Prav zato je pomembno, da podjetje poskrbi za sinergijo med zaposlenimi in vodstvom z usmerjanjem energije vseh zaposlenih v doseg skupnih ciljev in podajanjem jasne slike o osnovnih usmeritvah in ambicijah podjetja, kar je primarni namen internega komuniciranja (Možina in drugi 2004).

Poglobljeni odnosi menedžerjev s svojimi zaposlenimi so se začeli že med prvo in drugo svetovno vojno, ko so podjetja začela izdajati razne publikacije za svoje zaposlene. Prav publikacije so bile tiste, ki so gradile zavedanje in ponos delavcev, da delujejo v organizaciji. S tem so gradile njihovo lojalnost in spodbujale udeležbo pri tistih aktivnostih, ki so vplivale na njihovo produktivnost in učinkovitost. Odnosi z zaposlenimi so nenadoma postali drugo najpomembnejše področje odnosov z javnostmi (Gruning v Bitenc 2005, 24). Nadaljnji izzivi raziskav in številnih avtorjev so, da bi interno komuniciranje dozorelo kot samostojna disciplina, ki bi kot taka lahko dala večjo vrednost organizaciji.

Interno komuniciranje se dostikrat zamenjuje s pojmom znotraj organizacijskega komuniciranja, vendar je to doseganje ciljev posameznih zaposlenih z organizacijskimi cilji tudi kot naloga za notranjo komunikacijo. To organizacijam pomaga zgraditi močno kulturo podjetja (Verčič in drugi 2012, 3).

Vloga komunikacije je pomemben dejavnik pri razumevanju vrednosti neopredmetenih sredstev organizacije. Komunikacija znotraj organizacije je povezana z višjo stopnjo uspešnosti in storilnosti, ustvarja komunikacijski in socialni kapital, ki se kaže v organizacijskih odnosih.

Pri internem komuniciranju je pomembno, da vodstvo organizacije ve, katera sporočila in informacije so pomembne in primerne za posredovanje, saj v nasprotnem primeru lahko pride do tega, da je interna javnost prenasočena z vrsto nepomembnih podatkov, ki jih ne želi in niti ne more predelati. Zaposleni, tako kot vsi drugi deležniki organizacije, sporočila sprejemajo selektivno in jih v primeru prenasočeniosti spregledajo ali celo sami izločijo. Zato mora vodstvo s svojimi zaposlenimi komunicirati učinkovito in zmerno, saj v nasprotnem primeru lahko pride do disinformacij, ki onemogočajo dobro delovanje organizacije.

Kot lahko razberemo iz zapsanega, ima vsaka organizacija, ne glede na velikost in strukturo, svojo interno javnost, ki jo predstavljajo zaposleni v organizaciji in so kot taki eni izmed najpomembnejših členov za učinkovito in nemoteno delovanje (Škerlep 1998, 752).

»Rezultat dobrega internega komuniciranja sta torej zadovoljstvo zaposlenih pri delu in delovna zmogljivost. Komunikacija spodbuja tako pozitivne odnose kot podporo zaposlenih, zato je pri organizacijah še posebej pomembno, da pospešujejo simetrično komunikacijo med njenimi sestavnimi deli in tako skušajo zagotoviti uspešno in trdo delo zaposlenih, ki bodo tudi na delovnem mestu kar se da zadovoljni« (Grunig in Hunt 1984, 248–252). Za lažjo ponazoritev samega pojma so v tabeli (glej Tabelo 2.1) prikazane opredelitve internega komuniciranja po različnih avtorjih.

Tabela 2.1: Ponazoritev pojma interno komuniciranje s strani različnih avtorjev

AVTOR	DEFINICIJA
<i>Bové in Thill v Kalla (2005, 304)</i>	<i>»Izmenjava informacij in idej znotraj organizacije«.</i>
<i>Verčič in drugi (2012, 2)</i>	<i>Interno komuniciranje je težnja za dosego sistematične analize in razširitev informacij vseh slojev ter sočasno koordiniranje informacij na najučinkovitejši način.</i>
<i>Možina in drugi (2004)</i>	<i>Interno komuniciranje lahko razumemo tudi kot vrsto komuniciranja, ki se izvaja znotraj podjetja, obenem pa je to oblika motivacije za dobro delo zaposlenih.</i>
<i>Hopkins (2006)</i>	<i>Interno komuniciranje je podmnožica učinkovitega poslovnega komuniciranja, je dialog in ne monolog. Torej je interno komuniciranje proces komuniciranja med zaposlenimi in delodajalcem ter med zaposlenimi.</i>
<i>Gruning in Hunt (1984, 240)</i>	<i>Organizacije so začele graditi ponos posameznika, da dela v določeni organizaciji, krepile so njegovo lojalnost, spodbujale udeležbo zaposlenih pri tistih organizacijskih aktivnostih, ki vplivajo na njihovo uspešnost in učinkovitost, ter promovirale družbene in rekreacijske aktivnosti.</i>
<i>Ruck in Welch (2011)</i>	<i>Teorija internega komuniciranja je povezava med notranjim korporativnim komuniciranjem in organizacijsko angažiranostjo, ki povezuje zaposlene z njihovim podjetjem, da postanejo eno.</i>

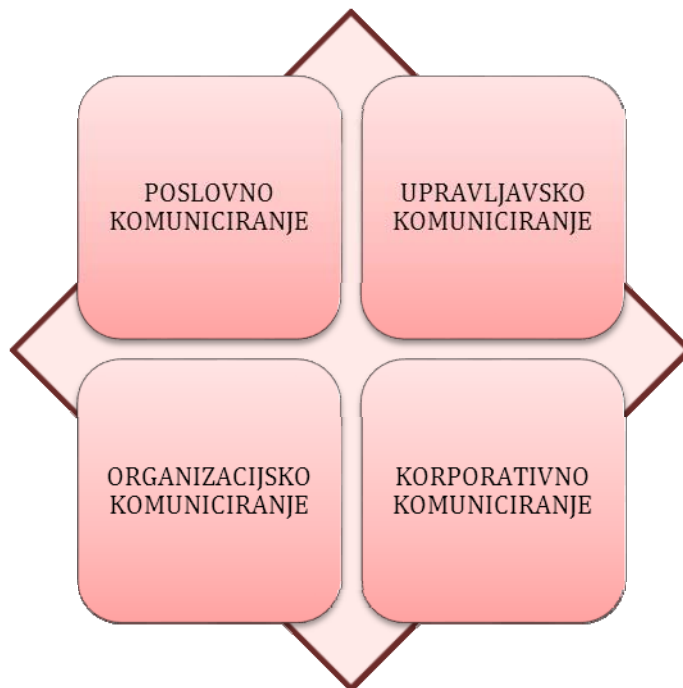
Opredelitve so si med sabo dokaj podobne, saj vse v pomen internega komuniciranja vključijo organizacijo in njene zaposlene ter komunikacijo med njimi. Vsi pomeni opisujejo pretok informacij, ki se odražajo v motivaciji, angažiranosti zaposlenih za svoje delo, njihovi identifikaciji z organizacijo prek učinkovite komunikacije. Za kratko in jedrnatu ponazoritev internega komuniciranja je najboljša prva opredelitev, ki jo vključujejo vse nadaljnje. Ker govori o komuniciranju znotraj organizacije, se navezuje na vse dele notranjega komuniciranja. Torej gre za komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi, posameznimi oddelki v organizaciji in med samimi zaposlenimi. Z izmenjavo informacij in idej se avtorja navezujeta na vse zaposlene v organizaciji, ki med sabo sodelujejo in tako zagotavljajo proces dvosmerne komunikacije. S pomočjo takega komuniciranja ima organizacija dvojno korist, saj vodstvo pridobi pomembne informacije in ideje od svojih podrejenih, zaposleni pa se počutijo pomembne in vključene v delovanje organizacije, kar povečuje njihovo učinkovitost na delovnem mestu.

2.1.1 Integrirano interno komuniciranje

Interno komuniciranje je skupek štirih različnih notranjih dimenzij komunikacije, ki se med sabo prekrivajo in dopolnjujejo (glej Sliko 2.1). Integrirano interno komuniciranje je pojem, ki po Kalli (2005, 305–307) združuje različna področja. Prvo je področje *poslovnega komuniciranja* kot dejavnost, ki jo izvajajo menedžerji in drugi strokovnjaki v podjetju. Namenjeno je doseganju za organizacijo koristnih ciljev. Poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo vsi udeleženci komuniciranja (Možina in drugi 1998, 18–19). Drugo je področje *organizacijskega komuniciranja* kot področja, ki se nanaša na to, »kako ljudje pripisujejo pomene sporočilu, verbalni in neverbalni komunikaciji, komunikacijskim spretnostim in učinkovitosti komuniciranja v organizaciji, in kako se ti pomeni izkrivljajo ali spreminjajo, medtem ko si ljudje izmenjujejo sporočila, preko formalnih in neformalnih mrež« (Tourish and Hargie v Kalla 2005, 306). Tretje je področje *upravljaljskega komuniciranja*, ki pomeni razvijanje in širjenje znanja za večjo učinkovitost in uspešnost menedžerjev, ki delujejo v današnjih poslovnih okoljih (Smeltzer v Kalla 2005, 305). Četrto pa je interno *korporativno komuniciranje*. Vsa štiri področja povezuje dejstvo, da se izvajajo znotraj organizacije in so tako del njenega komunikacijskega procesa. Vsako izmed njih ima bodisi teoretične bodisi praktične veščine, pri čemer nobeno ne sme biti spregledano za učinkovito delovanje organizacije. Vsako področje ima svoje lastnosti in kot tako prispeva perspektive, ki se na koncu združijo v pojem integriranega internega komuniciranja (Kalla 2005).

Za primer proučevanja stališč interne javnosti je pomembno predvsem interno korporativno komuniciranje, ki se osredotoča na komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi v organizaciji, njen glavni cilj pa je spodbujanje zavezanosti in občutek pripadnosti organizaciji (Welch in Jackson v Welch 2012, 247). Korporativno komuniciranje z vidika vodij pomaga dobiti sliko o primernosti komuniciranja za zaposlene, njihovih pogledih in preferencah (Welch 2012).

Slika 2.1: Integrirano interno komuniciranje



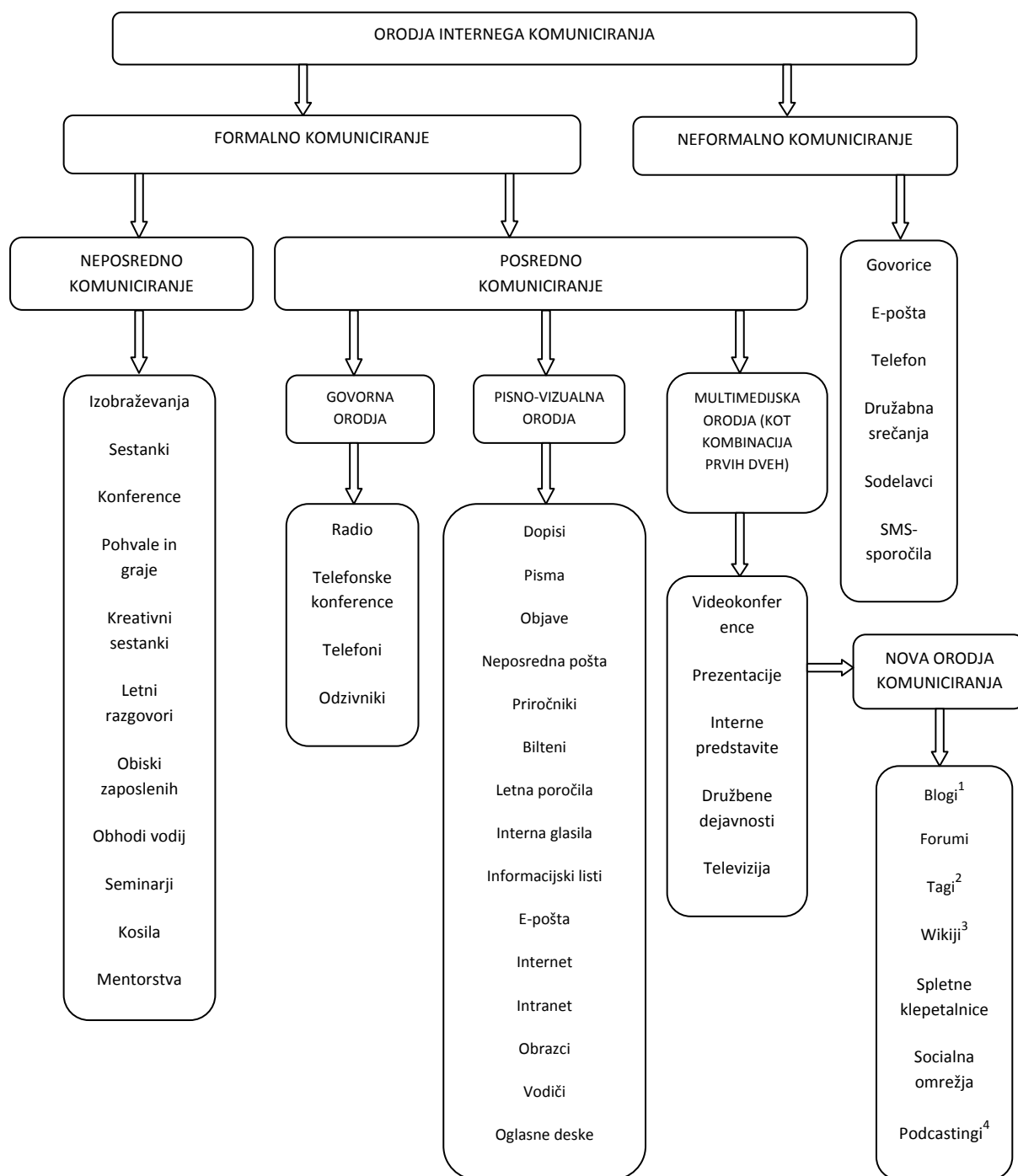
Vir: Kalla (2005, 306).

2.2 Orodja internega komuniciranja

Pri internem komuniciranju poznamo najrazličnejša orodja komuniciranja kot medij za prenos sporočil, zato jih posamezni avtorji opredeljujejo na različne načine. White (1991) ter Grubar in drugi (1997) orodja internega komuniciranja razdelijo v dve skupini, in sicer v neorganizirano oziroma neformalno komuniciranje (razne govorice in spontano komuniciranje, ki poteka po neuradnih poteh) in organizirano oziroma formalno komuniciranje (vsa druga orodja uradnega komuniciranja). Za prvo mnogi zaposleni verjamejo, da je celo bolj verodostojno kot formalno (Burton v Berger 2008). Podjetja so zato ugotovila, da bodo zaposleni vedno govorili drug z drugim, zato je bolje, da naredijo načrt za uspešne neformalne razprave. White (1991, 50–51) razdeli formalno komuniciranje na neposredno in posredno. Harrisonova (1995, 112–118) za razliko od Whita razdeli metode internega komuniciranja v tri skupine: metoda govora, pisna metoda in multimedijska metoda. Reuss in Silvis (1981, 95–101) razdelita orodja komuniciranja v tri osnovne skupine. To so tiskana in avdio-vizualna orodja ter orodja za medosebno komuniciranje, ki jim sledijo še drugi mediji, kot so oglasne deske, telefon in informativni sestanki. Pri tem dodajata, da nobenega od navedenih orodij ne uporabljamo samostojno, vendar v kombinaciji z vsemi zgoraj naštetimi. Nekoliko drugačno sliko nam s svojo klasifikacijo podata Newbold in Scoles (v Rijavec 1999, 621), ki orodja razdelita v medosebna, tiskana, elektronska, računalniška in organizacijska.

V zadnjih dveh desetletjih se uveljavljajo tudi nekatera novejša orodja, ki so povezana z razvojem nove tehnologije. Gre predvsem za elektronske in video medije, ki so se v zadnjem času razširili tudi v organizacije. Informacijska tehnologija je izredno hitra, zato se tako komunikacija najhitreje širi, poleg tega pa lahko zajame največje število udeležencev na enem mestu ob minimalni količini vloženi sredstev. Zaposleni lahko z njeno pomočjo komunicirajo dvosmerno, razpravljajo o skupinskih temah in so tako med sabo bolj povezani (Smith v Berger 2008). Vendar pa moramo vzeti v zakup, da je ta tehnologija zahtevnejša za starejše in manj izobražene zaposlene, ki se s tovrstnimi mediji ne srečujejo pogosto. Raziskava Friedla in Tkalac - Verčičeve (2011) je pokazala, da v nasprotju s splošnim mnenjem niso vsi posamezniki, ki so mlajši od trideset let, taki, ki se popolnoma poglobijo v digitalno tehnologijo. Rezultati njune raziskave so pokazali, da digitalna generacija, ki digitalna orodja uporablja tudi v zasebnem življenju, na delovnem mestu po njih ne posega najraje in je še vedno raje zvesta tradicionalnim orodjem komunikacije. Komunikatorji morajo tako skrbno izbrati zadostno količino tako tradicionalnih kot novih medijev oziroma orodij, ki pomagajo organizaciji okrepiti odnose z notranjo javnostjo (Berger 2008).

Slika 2.2: Shema klasifikacije orodij internega komuniciranja



Vir: Prirejeno po Šmajdek (2003, 31).

¹ Blogi so nekakšni spletni dnevnik osebnega razmišljanja, ki so postali glavna orodja samo izražanja za mlajše generacije (Wattal in drugi 2009).

² Tagi so označbe, s katerimi lahko zaposleni najdejo vsebine, ki jih zanimajo.

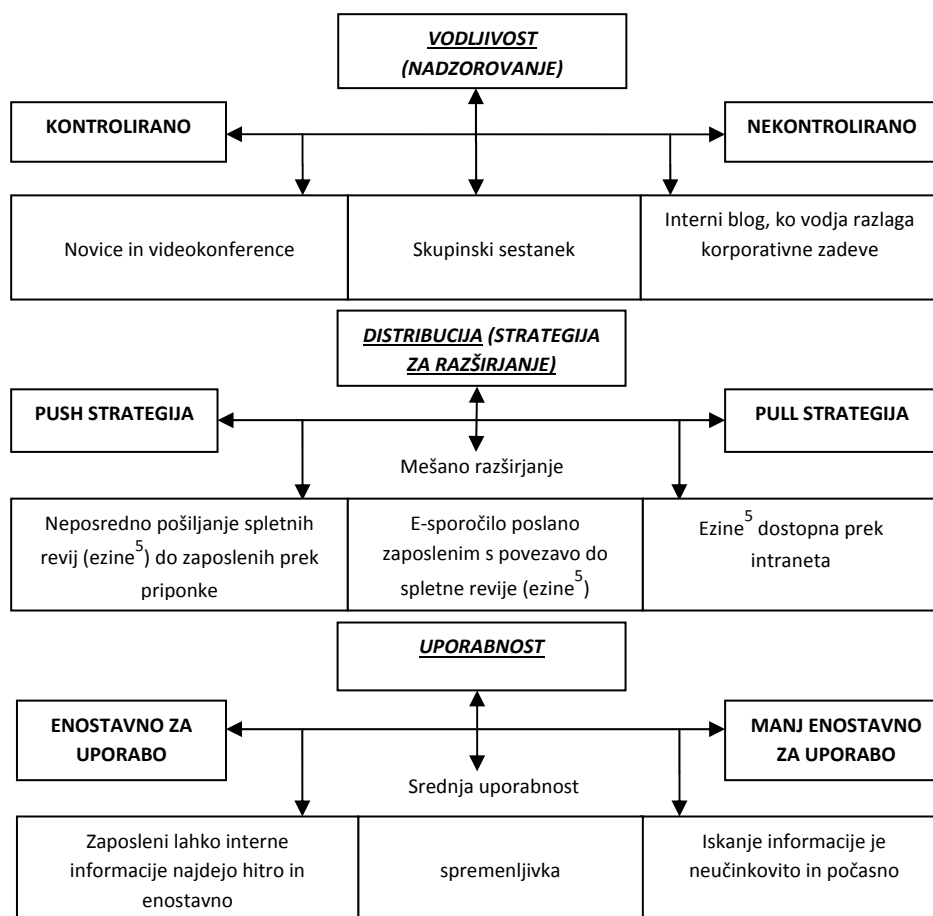
³ Wikiji so v pomoč pri upravljanju raznih projektov, za izmenjavo praks, študij, raziskav (Shel 2006).

⁴ Podcastingi so avdio datoteke (Berger 2008).

2.3 Atributi orodij internega komuniciranja

Orodja internega komuniciranja imajo lahko prednosti in slabosti. Za lažjo izbiro lahko vodstvo s pomočjo njihovih atributov ugotovi, ali je to primerno za uporabo in pozitivno sprejeto med interno javnostjo. Welshova (2012), kot je razvidno iz slike (glej Sliko 2.3), opredeli tri attribute, ki jih lahko imajo mediji internega komuniciranja.

Slika 2.3: Atributi orodij internega komuniciranja



Vir: Mary Welch (2012, 249).

⁵ Ezine je spletna revija, objavljena na internetu s pomočjo sistemov oglasnih in drugih oblik javnega računalniškega omrežja. Nekatere spletne revije, distribuirane prek svetovnega spleta, se imenujejo tudi webzines. Ezine je bolj specializiran izraz, ki se uporablja za manjše revije in časopise, ki jih lahko na primer razpošljemo po elektronski pošti (Wikipedia 2013).

S pomočjo prvega atributa lahko ugotovimo, ali je pri izbiri orodja komuniciranja sporočilo moč nadzorovati ali ne, torej kakšno kontrolo imamo nad izbranim orodjem. Pri drugem atributu gre za vpletenost prejemnika pri prejemu sporočila, poslanega prek določenega kanala, torej ali je vloga prejemnika pasivna ali aktivna. Zadnji atribut pa je pomemben predvsem zaradi lažjega shranjevanja, razumevanja, točnosti in hitrosti prenosa sporočila glede na izbrano orodje komuniciranja – gre za to, ali je orodje enostavno za uporabo ali ne. Vsi naštetih atributi so pomembni z vidika, da pomagajo doseči notranje interesne skupine, kar je primarni cilj vsakega komunikatorja. Z njihovo pomočjo pošiljatelj lažje pride do odločitve o strateški izbiri orodja komuniciranja, s katerim bo posredoval informacijo ali sporočilo prejemniku (Welch 2012, 248).

2.3.1 Vodljivost

Vodljivost pošiljatelju omogoča, da ima nadzor nad vsebino sporočila, obliko zapisa in samim kanalom posredovanja. Vodljive medije je po Welshovi (2012) mogoče nadzorovati z vratarji, pri čemer je poudarek na tem, da je treba pozornost preusmeriti iz pošiljateljev na prejemnike, ki lahko informacijo prek posredovanega orodja nadzorujejo tako, da jo sprejmejo ali zavrnejo. Sprejemnik lahko na primer e-pošto prebere, kar pomeni, da jo sprejme, ali izbriše kot zavrnitev. Atribut vodljivosti pa ima prednost tudi za pošiljatelja, saj lahko prek odziva prejemnika oceni primernost izbire medija.

2.3.2 Razširjanje

Razlikujemo lahko med tem, ali je sporočilo potisnjeno (»push«) od pošiljatelja ali je od njega povlečeno (»pull«). Pri push medijih ima pošiljatelj nadzor nad komunikacijo s svojimi zaposlenimi, zato so to predvsem: elektronska pošta, novice za zaposlene, razposlane revije, srečanja, telefon in SMS-sporočila. Pull mediji pa so tisti, ki jih prejemnik sporočila povleče od pošiljatelja – v tem primeru prejemnik sam želi prejeti sporočilo. Taki mediji so: intranet, panoji in socialni mediji. Push mediji veljajo za učinkovitejše in zanesljivejše, saj so ta sporočila aktivnejša in so s strani pošiljatelja lažja za nadzorovanje (The communication toolbox 2008), zaposleni pa jih preferirajo predvsem zaradi njihove pasivnosti sprejemanja informacij na delovnem mestu.

2.3.3 Uporabnost

Uporabnost lahko razumemo kot atribut, ki za zaposlene kot prejemnike predstavlja hitro iskanje informacij in njihovo točnost, zadovoljstvo zaposlenih z izbranim orodjem, posledično pa njihovo udobje in učinkovitost na delovnem mestu (Hallahan v Welch 2012, 249).

2.4 Pomen izbire načinov in orodij komuniciranja

»Menedžment si preveč pogosto želi pridobiti lojalnost zaposlenih in večjo storilnost na najlažji način.« Vsekakor je veliko enostavneje, da vodje v organizaciji spremenijo metode komuniciranja kot pa celotno organizacijsko strukturo in vlogo odnosov (Gruning in Hunt 1984, 284). Organizacije bi si morale prizadevati za čim pogostejšo analizo komuniciranja, saj bi le tako lahko izboljšali dosedanje modele in procese, kar pa bi dolgoročno vodilo v povečanje učinkovitosti in storilnosti zaposlenih zaradi večje identifikacije z organizacijo. Poleg tega mora biti že sam program komuniciranja v podjetju skrbno načrtovan, izveden in ovrednoten (Hargie in drugi v Demšar 2007, 35). Za organizacijo je z vidika pomena izbire načinov in orodij komuniciranja pomembno, da: vodstvo najprej analizira komuniciranje v organizaciji, torej da poglobljena analiza komuniciranja (angl. communication audit – CA⁶) pokaže dejansko stanje komuniciranja v podjetju in tudi to, kakšno naj bi bilo v idealnih okoliščinah.

Quinn in Hargie (v Demšar 2007, 36) podata vprašanja, ki so lahko vodstvu v pomoč pri izboljšanju in analizi dosedanje komunikacije:

- »s kom bi organizacija morala komunicirati,
- s kom komunicira,
- kaj bi morala komunicirati,
- kako bi morala komunicirati,
- kakšna je dejanska komunikacija«.

Za analizo zadovoljstva zaposlenih s komuniciranjem in z njegovimi orodji so pomembni tudi podatki, ki jih predstavita Hargie in Tourish (2000):

- o katerih temah se zaposlenih pogovarjajo,
- glavni viri informacij za interno javnost,
- prek katerih kanalov zaposleni dobijo informacije (ali gre za formalne ali neformalne vire),
- kako kanali, informacije in teme komuniciranja vplivajo na odnose v podjetjih.

⁶ CA je »communication audit«, tako imenovana metoda raziskovanja, katere namen je raziskati komunikacijo znotraj in zunaj organizacije (Toš in Hafner - Fink v Demšar 2007, 29). CA je orodje za merjenje komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi, medosebno komunikacijo na splošno, odnosov z javnostmi, učinkovitosti tehnologije za posredovanje informacij in vsesplošne učinkovitosti komunikacije v organizaciji (Ellis in drugi v Demšar 2007, 37).

Vodstvo lahko s pomočjo zgoraj navedenih alinej izboljša ali na novo opredeli svoj dosednji način komuniciranja in njegova orodja. Le metode raziskovanja, kot je CA, in poznavanje potreb ter stališč svojih zaposlenih lahko, kot navaja Hamilton (v Demšar 2007, 38), organizacijam pomagajo do večje produktivnosti, boljše rabe komunikacijske in informacijske tehnologije, boljše izrabe časa, odkritja novih kanalov komuniciranja in boljše komunikacijske kulture, kar pa je cilj vsake organizacije in njene interne javnosti.

Pomen izbire načinov in orodij komuniciranja je poleg pomembnosti za organizacijo pomemben tudi za interno javnost, ki je ključna za izpolnitev notranjih komunikacijskih ciljev.

Z zgodnjimi analizami zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem sta Tourish in Hargie (2000, 25) identificirala potrebe zaposlenih, ki se kažejo v želji, da bi moralo vodstvo pred pošiljanjem sporočil in informacij določiti količino informacij, oceniti njihovo kakovost, oceniti kakovost komunikacijskih razmerij, identificirati komunikacijska omrežja (za govorice, družabna in delovna sporočila) in jih primerjati s formalnimi orodji, določiti potencialne ovire, identificirati kategorije, ki povzročajo tako negativne kot pozitivne komunikacijske izkušnje, opisati (individualne, skupinske in organizacijske) vzorce pravega komunikacijskega obnašanja ter si priskrbeti metode za izboljšave in spremembe vedenja, veščin in praks. Zaposleni lahko komunikacijo in njene kanale v podjetju ocenjujejo in dojemajo negativno predvsem zaradi: pomanjkanja informacij, premalo komuniciranja navzgor, napačno izbranih orodij komuniciranja, delovanja vodij v ozadju in s tem posledično premalo osebnega stika (komunikacija iz oči v oči), neproduktivnih sestankov in prevelike količine govoric med zaposlenimi (Quinn in Hargie v Demšar 2007, 38). Če podjetje uporablja napačne kanale za posredovanje informacij, zaradi katerih so sporočila napačno razumljena, ne dosežejo vseh zaposlenih ali se informacija enostavno izgubi, zaposleni pa počutijo nezadovoljne in nepomembne, kar manjša njihovo storilnost in učinkovitost pri delu. Zaposleni želijo vedno več informacij o tem, kaj se v podjetju dogaja, in ne želijo, da so informacije prikrite, zato lahko posledično manj komuniciranja pomeni nezadovoljstvo zaposlenih in slabo organizacijsko klimo. Kot navajajo Zimmerman in drugi (v Demšar 2007, 39), »je želja po več komunikacije, predvsem iz oči v oči in z vrha menedžmenta ter nadrejenih, bistvena«, saj imajo zaposleni zaradi nje občutek boljšega delovnega življenja in lažje rešujejo svoje probleme.

3 ANALIZA ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Teorije se dostikrat zelo razlikujejo od prakse in so kot take nepopolne, zato obstaja veliko študij o orodjih internega komuniciranja. Kot navaja Welcheva (2012), se večina študij osredotoča predvsem na to, katera orodja komuniciranja so bila uporabljena, namesto na to, katera orodja so pri interni javnosti najbolj sprejeta. Kot pojasnjuje Boyettova (v Berger 2008), lahko kakovost, ustreznost in pravočasnost informacij izboljša storilnost zaposlenih za 20–50 %.

3.1 Uporaba orodij internega komuniciranja

Za vpogled v rezultate o uporabi orodij internega komuniciranja bom uporabila tri študije, ki so najpreglednejše in med sabo različne. Ugotovitve prve raziskave kažejo, da so vodilni v podjetjih tako zaradi praktičnosti kot želje zaposlenih poskušali povezati tehnologijo in medosebno komunikacijo (Stein in Wanta 1998). Stein in Wanta (1998) sta s poslanimi anketami na štiristo nacionalnih časopisov prišla do ugotovitve, da imajo vodje pri časopisnih hišah veliko raje neformalne metode komuniciranja kot pa formalne. Najraje vsakodnevno uporabljajo medosebno komuniciranje, saj tako tudi sami dobijo neposredne informacije od svojih zaposlenih. Preostala orodja za povratne informacije, ki so sledila najpogostejšemu, so bili sestanki osebja, neformalne beležke ali elektronska pošta za posamezne zaposlene, znotraj oddelkov ali za vso interno javnost. V tej raziskavi je bilo ugotovljeno, da vodilni ne uporabljajo publikacij in biltenov, če pa jih že, te izdajo samo enkrat mesečno. Ker je bila raziskava narejena že nekaj časa nazaj, je pričakovati, da se elektronska pošta uvršča šele na tretje mesto, torej za sestanki osebja in neposredno govorno komunikacijo. Vendar pa moramo pojasniti, da je tehnologija zelo napredovala in da v današnjem času postajajo multimedijška orodja, predvsem e-pošta, ena izmed najpogostejših oblik komunikacije vodij s svojimi zaposlenimi. Kot navaja Mackenzie (2010), je dejavnik med digitalnimi in tradicionalnimi orodji, v percepciji zaposlenih na delovnem mestu ter sposobnostjo nekaterih delavce sprejemati informacije prek orodij, v katerih niso vešč. Čeprav so elektronska pošta, blogi in intranet enostaven in poceni način za širjenje informacij, ne smejo popolnoma nadomestiti tradicionalnih orodij komuniciranja (Janet in Melissa v Gumpee 2010, 3). Gumpeejeva (2010) je v svoji raziskavi ugotovila, da v organizaciji, ki jo je imela za primer, vodje za komuniciranje z zaposlenimi v 90 % uporabljajo telefon, v 83 % medosebno komunikacijo in brošure ter v 37 % letake. Telefon se uporablja predvsem za komunikacijo med oddelki, neposredna komunikacija iz oči v oči pa predvsem na raznovrstnih sestankih. Te ugotovitve so zanimive predvsem z vidika redke uporabe interneta, in to kljub obdobju

raziskave. Najpreglednejši in najobširnejši pa so podatki iz raziskave Zajkowske in drugih (2011, 129), ki kažejo, da se podjetja najraje poslužujejo raznih dogodkov, zabav, sestankov in prezentacij na skupinski ravni, ki jim z več kot polovico vprašanih sledijo oglasne deske, intranet, interne publikacije, novice v elektronski obliki in plakati. Malo manj kot polovica vseh v raziskavo vključenih podjetij poleg naštetih uporablja še brošure, individualne obiske pri nadrejenih in videofilme. V zelo majhnem deležu pa podjetja za svoje komuniciranje izbirajo še forume, »chate« (pogovori na spletu), socialna omrežja, wikije, radio, bloge in videokonference. Iz raziskav je razvidno, da se organizacije poslužujejo različnih medijev, pri čemer so največkrat uporabljena orodja kombinacija govornih, pisnih in elektronskih oblik komuniciranja. Lahko pa tudi potrdim tezo, ki sem jo sicer že omenila, in sicer da so socialna omrežja še v povojih in jih podjetja ne uporabljajo prav pogosto.

3.2 Sprejetost orodij internega komuniciranja med interno javnostjo

Glede na cilj diplomskega dela, ki je ugotoviti stališča, ki jih ima interna javnost do posameznih orodij komuniciranja, bom v nadaljevanju predstavila tri študije, ki so bile do sedaj narejene na tem področju.

Organizacije so že v svojem prvotnem komunikacijskem procesu premalo pozornosti namenile potrebam svojega zaposlenega, temu, kako on želi, da njegova organizacija komunicira, in na kakšen način. Prezrto je bilo zadovoljstvo članov organizacijskih komunikacijskih praks (Chen in drugi v Welch in Ruck 2011, 2). Le redki, kot so Goldhaber in drugi (v Welch in Ruch 2011, 2), ugotavljajo, da osnovne potrebe zaposlenega pravič vključujejo več informacij o osebnih zadevah, zadevah, povezanih z delom, zato imajo zaposleni več informacij o oblikovanju organizacijskega odločanja in večje možnosti za izraz pritožb in ocene dela svojih nadrejenih. Delovno silo predstavljajo različne skupine z različnimi značilnostmi, stopnjami izobrazbe in komunikacijskimi potrebami (Cameron in Mccollum v Welch 2012, 252), zato bi morali zaposlene obravnavati posamezno in jim omogočiti izbiro medija glede na posameznikove potrebe. Ne glede na to, katere medije organizacije v glavnem uporabljamo, pridemo do dejstva, da se le redke vprašajo o zadovoljstvu zaposlenih, ki pričakujejo učinkovito uporabo kanalov, ki jih ima vodstvo na razpolago (Welch in Ruck 2011). Raziskava, ki sta jo izvedla Burt in Evans (2001), je pokazala, da ima več kot polovica zaposlenih občutek, da so povabljeni na sestanke, ki jih organizirajo vodilni, vendar jih le malo manj kot polovica meni, da so jim na individualnih sestankih podane splošne informacije in ne tiste, ki se nanašajo na delo in organizacijo samo.

Poleg osebnih so za zaposlene zelo pomembni timski sestanki, ki omogočajo komunikacijo večjega števila oseb.

Želja interne javnosti je, da se lahko na druge zaposlene in svoje vodje obrnejo prek telefonov in elektronskih sporočil, predvsem tisti, ki so razpršeni po delovnem prostoru. Le dobra tretjina zaposlenih je mnenja, da se njihovi nadrejeni trudijo komunicirati in za to izbirajo učinkovit način. Kar dve tretjini zaposlenih je bilo mnenja, da se morajo zanašati na govornice kot neformalno orodje komuniciranja, če želijo izvedeti, kaj se v podjetju dogaja, in kar polovica jih meni, da ne vedo, kaj se v organizaciji zares dogaja. Spodbuden pa je podatek, da malo manj kot polovica zaposlenih dobi povratne informacije od svojih nadrejenih. Nekoliko drugačne rezultate v svoji raziskavi podata Welch in Ruck (2011), ki sta s pregledom dvanajstih študij med letoma 2004 in 2010 na temo percepcije zaposlenih do orodij komuniciranja ugotovila, da je kar dobra polovica zaposlenih zadovoljna z organizacijsko informiranostjo. Delež zadovoljnih pa nas ne sme zavesti, saj jih je slaba polovica nezadovoljnih, kar pomeni, da morajo organizacije poskrbeti, da se bo ta delež še zvišal oziroma izenačil. Interna javnost se je v letu 2004 želela otresti komuniciranja prek vinskih trt⁷ in je želela večjo uporabo resnih kanalov komuniciranja. 2005–2006 je bilo obdobje, ko so zaposleni v enaki meri želeli tako medosebno kot pisno komunikacijo. V letu 2007 je bila interna javnost najbolj naklonjena srečanjem, neposrednim sestankom s svojo vodjo, oglasnim deskam in plakatom. Šele leta 2008 pa vse do leta 2010 se je znatno povečalo pozitivno vrednotenje elektronskih in socialnih medijev, čeprav pri zadnjih zanimanje še ni doseglo polovice od vseh vprašanih. Poleg novih medijev je bila še vedno v porastu medosebna komunikacija, čeprav jo je interna javnost ocenila kot zamudno. Tiskana orodja, kot so glasila, brošure in časopisi, pa so bila s stališča zaposlenih uporabna le še za določena področja, na vseh drugih pa je zanimanje močno upadlo. Welcheva (2012) je leto kasneje ponovno naredila raziskavo, v kateri je uporabila štiriinšestdeset anketirancev. Podatki kažejo, da ima več kot polovica zaposlenih najboljše mnenje o elektronskih medijih, ki so po njihovem mnenju najhitrejši, najzanesljivejši, zavzamejo malo prostora, so najcenejši in jih je najlažje shraniti. S 16 % jim sledijo mešani (elektronski in tiskani) mediji, na zadnjem mestu pa so tiskani mediji, ki jih velika večina uvršča na dno lestvice zaradi finančnih in materialnih stroškov produkcije, ki se jim ne zdijo potrebni.

⁷Vinske trte so komunikacija, ki poteka prek govoric, predvsem s prizvokom negativnih konotacij. V pisarniškem okolju se uporablja kot dvorezen meč, škodovanja nekemu ali v korist vrstnika (Kumar 2013).

Kot navaja Welcheva (2012), njene ugotovitve sovpadajo s prejšnjimi raziskavami, da imajo zaposleni različne percepcije o orodjih komuniciranja, vendar v zadnjem času ti dajejo večjo prednost elektronskim medijem. Na to, kako ljudje razmišljajo in kako so med sabo povezani, vplivajo predvsem medijske spremembe, ki jih je začel tisk, nadaljevala televizija in končal internet (Welch in Ruck 2011). Po raziskavi Burtona (v Berger 2008) je kar 80 % zaposlenih mnenja, da komunikacija v podjetju vpliva na njihovo odločitev o vztrajanju na dosedanjem delovnem mestu.

3.3 Raziskovalna vprašanja

Vprašanja, predstavljena v nadaljevanju, so bila razvita po postavljenem teoretičnem okviru in pregledu literature. Z njihovo pomočjo bom skušala odgovoriti na glavno raziskovalno vprašanje: kakšna stališča imajo zaposleni do orodij internega komuniciranja ter kako ta stališča vplivajo na organizacijo in učinkovitost zaposlenih na delovnem mestu?

Vprašanja se delijo na tista, ki se navezujejo na posredovanje informacij s strani vodstva, in so naslednja:

- Katerih orodij komuniciranja se poslužuje vodstvo, ko komunicira z zaposlenimi?
- Na kakšen način vodstvo izbere orodje, prek katerega bo informacija posredovana?
- Ali so informacije za vse zaposlene posredovane prek enakih orodij in pravilno razumljene?
- Ali v izbrani organizaciji komunicirajo na pravi način, torej s pravilno izbiro orodij za komuniciranje?

Sledijo še tista vprašanja, ki se navezujejo na sprejemanje informacij interne javnosti:

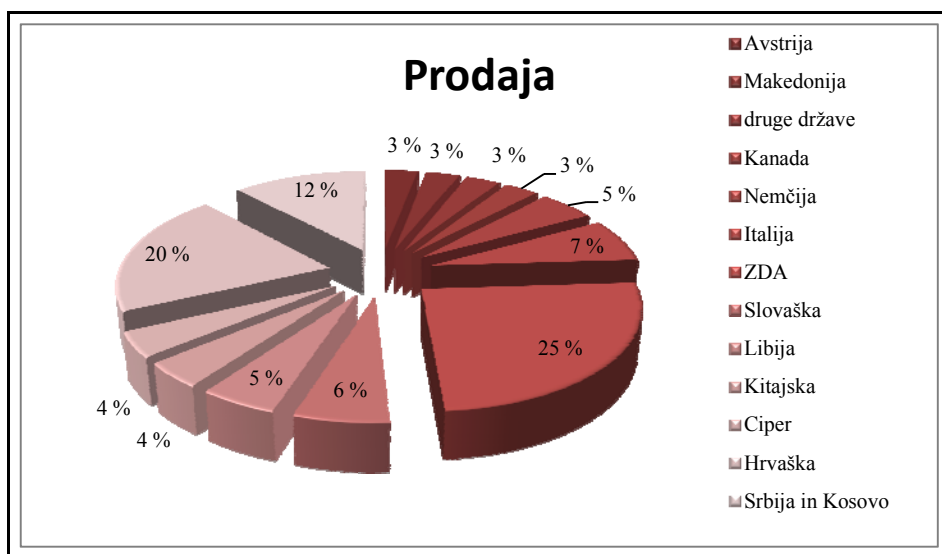
- Katere oblike komuniciranja so za zaposlene najbolj sprejemljive in primerne?
- Kakšne attribute imajo za njih orodja komuniciranja, ki jih vrednotijo pozitivno?
- Do katerih orodij ima interna javnost negativen odnos?
- Kako se zaposleni prek uporabe orodij komuniciranja počutijo povezane z organizacijo ter ali občutijo dvosmerno komunikacijo med njimi in vodstvom?

4 STALIŠČA ZAPOSLENIH DO ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU DANA, D. O. O.

4.1 O podjetju

»Podjetje Dana z Mirne na Dolenjskem se ponaša z dolgoletno tradicijo, saj začetki segajo v leto 1952, ko je bila ustanovljena delovna organizacija Dana za proizvodnjo močnih alkoholnih pijač. Sprememba lastništva, dobre prodajne strategije, izboljšava kakovosti izdelkov, inovacija programov izdelkov, nova, izboljšana tehnologija, prilagajanje trendom, izbira okusov in embalaž so pripomogli k ohranitvi znamke na trgu in predvsem v očeh potrošnikov. Dana je do leta 2013 ponujala najrazličnejše izdelke pod različnimi blagovnimi znamkami: vode, sokove, nektarje, sadne pijače, negazirane osvežilne pijače, ledene čaje, gazirane pijače, sirupe in alkoholne pijače. Za podjetje sta bila prelomna predvsem leto 2003, ko so začeli s polnjenjem izvirske vode Dana, in leto 2006, ko so začeli s polnjenjem mineralne vode ter s prodajo obeh na domačem in tujem trgu (glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Struktura vrednosti prodaje na tujih trgih



Vir: Dana (2012).

Konec leta 2012 je bilo v podjetju zaposlenih 97 delavcev, od tega 57 moških in 40 žensk. Kar 96 % je zaposlenih za nedoločen čas. Starost zaposlenih je bila konec prejšnjega leta v povprečju 44,5 leta in se že dve leti zmanjšuje. Prav tako se povečuje delež zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo, ki predstavljajo 20,62 % vseh zaposlenih. Za večanje kompetentnosti na delovnem mestu pa poskrbi tudi samo podjetje, saj svoje zaposlene nenehno izobražuje in usposablja.

V preteklem letu so v okviru usposabljanja izvedli »coaching« (učenje) za vodje kot učinkovito orodje vodenja in izobraževanja za boljšo komunikacijo med vodstvom, podrejenimi in sodelavci« (Dana 2012, 7–15).

4.2 Metodologija

K vrednotenju internega komuniciranja sta zelo veliko prispevala Hargie in Tourish (2000), saj sta podala poglobljeno klasifikacijo merskih orodij za vrednotenje zadovoljstva z internim komuniciranjem. Poleg njiju lahko omenim še Goldhabra in Krivinoso (v Harp 2011, 8), ki sta izpostavila pet orodij za vrednotenje: intervju, vprašalnik oziroma anketo, analizo omrežij, komunikacijsko izkušnjo in komunikacijski dnevnik. Pri študiji primera bom uporabila kvalitativno metodo, in sicer intervju, ki ga delimo na: *raziskovalni intervju*, ki je primeren za uporabo takrat, ko ne vemo natančno, kakšne informacije nam bodo med intervjujem dostopne, prav tako pa moramo te pridobiti na spontan način. *Usmerjeni intervju* pa je primeren predvsem takrat, ko gre za dejstva, pomanjkanje časa ter merljive in primerljive podatke. Pri usmerjenem intervjuju moramo imeti vnaprej predpostavljena vprašanja in teme, o katerih bomo govorili (Hargie in Tourish 2000, 83).

Glede na število delavcev v podjetju, njihovo izobrazbeno strukturo, strukturo, velikost in lokacijo podjetja menim, da je za vrednotenje internih orodij komuniciranja, ki jih uporabljajo v Dani, najprimernejša metoda intervjuja. Po klasifikaciji Hargie in Tourisha (2000) bom uporabila usmerjeni intervju, saj bom potrebovala podatke, ki jih bom lahko med sabo primerjala, prav tako pa me zanimajo dejstva. Ker je tak intervju pripravljen vnaprej, bom lahko vsem vprašanim zastavila enaka vprašanja in tako dobila primerljive odgovore. Ker gre pri intervjuju za razliko od drugih metod merjenja za medoseben odnos, obstaja večja verjetnost pristnejših odgovorov, informacij, ki jih z drugimi metodami težje pridobimo, predvsem pa omogoča bolj usmerjeno in poglobljeno razpravo z intervjuvancem.

V raziskavi je sodelovalo dvaindvajset zaposlenih v podjetja Dana, ki delujejo znotraj posameznih oddelkov in na različnih delovnih mestih. Med sodelujočimi je bilo trinajst žensk in devet moških, starih med šestindvajset in sedeminpetdeset let, največ pa jih je bilo med petdesetim in petinpetdesetim letom, z osnovnošolsko, srednjo poklicno, višjo in visoko ter ena z univerzitetno izobrazbo. Poleg njih so sodelovali še direktorja proizvodnje in prodaje, vodje oddelkov (trženja, kakovosti, nabave in računovodstva) ter tehnolog kakovosti.

Na začetku intervjuja je bilo zaradi lažje interpretacije rezultatov zastavljenih nekaj demografskih vprašanj o spolu, starosti, izobrazbi in delovnem mestu.

Tem vprašanjem sta sledila dva sklopa odprtih, jasnih in ne sugestivnih vprašanj, pri čemer je prvi vseboval devet vprašanj in je bil namenjen zaposlenim, drugi pa je vseboval sedem vprašanj in je bil namenjen vodstvu podjetja. Intervjuji so potekali v marcu in aprilu 2014 na sedežu podjetja ter so v povprečju trajali dvajset minut, pri čemer so bili tisti z vodstvom nekoliko daljši. Vsem vprašanim je bila zagotovljena anonimnost, zato v analizi in transkriptih intervjujev ni podanih imen intervjuvancev. Intervjuvance sem pred izvedbo intervjuja vprašala za privolitev snemanja z mobilnim telefonom. Iz posnetkov sem lahko naredila transkripte intervjujev, z njihovo pomočjo pa sem lažje in učinkoviteje uredila in analizirala podatke.

5 ANALIZA IN RAZPRAVA

5.1 Rezultati raziskave

Namen študije je bil ugotoviti, kakšna stališča ima interna javnost do orodij komuniciranja, ki jih uporabljajo v podjetju Dana. Da bi pridobila želene rezultate, sem morala najprej ugotoviti, katera orodja v podjetju uporabljajo, zakaj izberejo določeno orodje in kakšno je dejansko komuniciranje v podjetju. Organizacije se med sabo razlikujejo, prav tako pa njihovi zaposleni, zato je še toliko bolj pomembno, da vemo, s kom komunicirati, na kakšen način in katere informacije bomo posredovali.

5.1.1 Uporaba orodij komuniciranja v podjetju Dana

V podjetju različne vodje uporabljajo različna orodja komuniciranja za posredovanje informacij do svojih podrejenih. Na začetku bom predstavila vsa orodja, ki jih v podjetju uporabljajo, nato pa bom predstavila še orodja, ki jih uporabljajo vodje. Po pogovoru z vodjo trženja in osebo, ki skrbi za komuniciranje celotnega podjetja, sem ugotovila, da v podjetju uporabljajo zelo raznovrstna orodja internega komuniciranja, ki so mešanica tradicionalnih in novih medijev (uprabljajo govorna, pisna, posredna in neposredna ter tudi neformalna orodja). Do sedaj še nobenega od orodij niso ukinili, kar je zelo spodbuden podatek. Kot je videti, vsa orodja funkcionirajo in pripomorejo k čim boljшему in učinkovitemu podajanju informacij. V Dani najpogosteje uporabljajo e-pošto, telefonske pogovore, obhode vodij, oglasne deske, na katere objavijo pomembne informacije za vse zaposlene, razne dogodke, ki se bodo zgodili, prireditve in razna srečanja. Na oglasnih deskah lahko tudi sami zaposleni objavijo svoje prošnje, ideje, zahvale, graje ali morda kakšno vrsto dogodka, ki ga želijo sporočiti svojim sodelavcem. Mesečno izdajajo interno glasilo Dan novic, ki izhaja že sedmo leto zapored in v katerem so splošne novice o podjetju ter njegovem stanju tako na domačem kot tujem trgu. Njegova podoba je vidna v prilogi C. Zelo pogosti so različni sestanki, ki se razlikujejo glede na zadevo in krog zaposlenih. Lahko gre za projektne, prodajne, interne, kreativne sestanke ali kolegije. V podjetju se veliko poslužujejo tudi raznih izobraževanj, ki jih bodisi izvaja vodstvo v oddelkih ali ko odide na službeno pot in nato o tem poroča določenemu krogu sodelavcev bodisi enkrat letno direktor, ko istočasno vsem zaposlenim poda pomembne podatke in ugotovitve iz tekočega letnega poročila, ki so pomembni tako za zaposlene kot za podjetje. Vodstvo uporablja tudi druga orodja, kot so razna mentorstva ob prihodu novega zaposlenega, ko se pripravi načrt kroženja in se mu razloži vse potrebno za njegovo delo ter vse v zvezi s podjetjem, razni dopisi, ki so zaposlenim poslani bodisi skupaj s pogodbami, ki jih morajo prebrati in podpisati, bodisi objavljene na oglasni deski. Tem

sledijo še družabne dejavnosti, ki jih v podjetju uporabljajo vsakoletno. Konec maja za vse zaposlene, upokojece, pospeševalce prodaje na terenu in voznike priredijo športni dan, ki je po ocenah vodje trženja zelo dobro obiskovan. Vsako poletje organizirajo kolesarki maraton Dana, na katerem se družijo tako zaposleni kot lokalna skupnost, v decembru pa imajo za vse v podjetju organizirano novoletno zabavo. Kot zanimivost lahko omenim še obdarovanja otrok zaposlenih ob koncu šolskega leta za prav dobre in odlične učence ter v decembru za vse z lično zavritimi darili.

»Tukaj bi izpostavila tudi obdarovanje otrok zaposlenih v decembru in na koncu šolskega leta za prav dobre in odlične učence, za katere naredimo majhna lična darilca« (N. M., 2014, vodja trženja).

V podjetju bodo s prenovo spletne strani začeli z uvajanjem intraneta, ki pa kot tak ne bo toliko namenjen komunikaciji z notranjo javnostjo, temveč vsem tistim sodelavcem, ki so na terenu. Tako vodja trženja, ki komunicira z vsemi zaposlenimi, kot vodje oddelkov zelo radi uporabljajo neformalna orodja komuniciranja, med katerimi najraje izberejo telefon, SMS-sporočilo ali druženje ob kavi. V vodstvu govorice, kot pravijo, ne uporabljajo, jih pa ne morejo preprečiti med zaposlenimi.

»Prisotne so seveda tudi govorice (»small talk« jim pravim jaz), ki jih ne moremo preprečiti« (N. M., 2014, vodja trženja).

Poleg komuniciranja z zaposlenimi se vodje posameznih oddelkov enkrat tedensko individualno sestanejo z direktorjem, da izvejo, kaj komunicirati s svojimi podrejenimi in kakšne so njihove naloge. Prav tako podjetje omogoča možnost dostopa do portala, ki se nahaja na računalniškem omrežju, ki je vidno vsem zaposlenim, ki imajo dostop do službenega računalnika. Kot je razvidno iz zapisanega, v podjetju uporabljajo tradicionalne in nove medije, pri čemer je prednost na strani prvih.

Vodje posameznih oddelkov se za komuniciranje s podrejenimi največkrat odločijo prek osebnih razgovorov, zapisnikov, sestankov različnih vrst, telefona, izobraževanja in e-pošte.

»S podrejenimi najpogosteje komuniciram ustno, prek e-pošte, telefona in pisnih navodil za posamezno delovno mesto. Poleg tega jih izobražujem, ko grem kam sama na izobraževanje. Neformalno pa kakšen telefonski klic in SMS-sporočilo« (R. G. B., 2014, vodja kakovosti).

E-pošto najpogosteje uporabljajo na sedežu podjetja, v proizvodnji pa je zaradi narave dela in dostopa do interneta ne uporabljajo. V proizvodnem oddelku vodstvo redno izvaja obhode, česar v drugih sektorjih ne izvajajo. Poleg naštetih orodij občasno uporabljajo še oglasne deske, redko dopise ter graje in pohvale. Izbira orodja je s strani nadrejenih odvisna od pomembnosti sporočila oziroma informacije, njene vsebine in prejemnika, ki mu je namenjena. Ker se zaposleni v podjetju razlikujejo po sposobnostih, potrebah in delovnem mestu, ki ga opravljajo, vodstvo temu primerno izbira tudi orodja. Velik del vodilnih, ki komunicirajo, je mnenja, da so seznanjeni s potrebami in sposobnostmi svojih zaposlenih, saj so jih v času delovanja v organizaciji dobro spoznali. Prav zato je še toliko bolj potrebno sprotno prilagajanje vsakemu posebej, da ne bi prišlo do nerazumevanja in nesporazumov pri dekodiranju informacij in sporočil.

»Pogosto povem to anekdoto v šali: dve obrekljivi naglušni osebi sta se pogovarjali o vremenu. Prva reče: »A veš, da je strela udarila v transformator?« Druga reče prvi: »Vem,« in to pove svoji sosedi prijateljici, ki je razumela, da je strela udarila transformator in mater. Tako komunikacija ne sme teči« (M. M., 2014, direktor proizvodnje).

Nekoliko deljeni pa so bili glede dosega informacij do zaposlenih, saj jih polovica meni, da sporočila, ki jih pošiljajo prek posameznega orodja, ustrezno dosežejo osebe, ki je informacija namenjena, polovica pa jih meni, da se te informacije porazgubijo ali so preprosto spregledane.

V podjetju so leta 2008 izvedli anketo o zadovoljstvu zaposlenih s komuniciranjem, ki se je navezovala predvsem na interno glasilo Dan novic, ki je v istem letu začelo izhajati.

»Sama sem leta 2008, ko smo začeli z izdajanjem glasila Dan novic, naredila en kratek vprašalnik o tem, kakšno se jim zdi glasilo in kaj bi želeli, da v njem piše, prav tako pa sta bili v njem dve kratki vprašanji o komuniciranju in njegovih orodjih« (N. M., 2014, vodja trženja).

Rezultati so bili takrat spodbudni, saj so bili zaposleni kar zadovoljni s komuniciranjem, želeli so le več osebnih razgovorov in sestankov ter več izvodov internega glasila Dan novic, ki je takrat šele zaživelo. Analiza ankete je podrobno in slikovno prikazana v prilogi D za lažjo predstavo. Poleg omenjene analize podjetje na začetku vsakega leta izvede anketo o zadovoljstvu zaposlenih. Ta raziskava se konkretno sicer ne navezuje na komuniciranje z interno javnostjo, vendar bolj na njihovo zavezanost na delovnem mestu po starosti, izobrazbi

in delovni dobi v podjetju. Za mojo raziskavo so pomembna predvsem vprašanja, ki so se navezovala na usmerjanje njihovega dela s strani vodji, možnosti za pogovor z vodjem in na izražanje mnenja. Pri prvih dveh vprašanjih so bili odgovori spodbudni, saj so bili na lestvici od ena do pet ocenjeni z oceno malo pod štiri, torej zelo cenijo vodje in njihovo delo, prav tako se z njimi lahko pogovorijo. Nekoliko zaskrbljujoč je podatek, da si zaposleni ne upajo odkrito izraziti svojega mnenja, saj je njihovo povprečje pri odgovorih le tri od najvišje možne ocene pet. Kot zanimivost naj omenim še to, da je iz vsakoletne ankete o zadovoljstvu zaposlenih razvidno, da so najbolj zavzeti tisti zaposleni, ki imajo višjo in visoko izobrazbo, sledi jim tisti s srednjo, najmanj zavzeti pa so tisti z osnovnošolsko izobrazbo, kar je tudi pričakovati, glede na to, da se po izobrazbi razlikuje tudi narava njihovega dela. Kasneje bom podala rešitve glede na odgovore iz analize, ki so jo opravili v podjetju, in glede na moje ugotovitve. V podjetju po analizi rezultatov iz obeh anket niso uvedli nobenih vidnih sprememb, le vodja trženja, ki je izvedla prvo anketo in izdeluje Dan novic, želje in mnenja zaposlenih, podane glede glasila, upošteva še danes.

5.1.2 Stališča zaposlenih do orodij komuniciranja v izbranem podjetju

Po pogovoru z vodstvom sem se lotila ugotavljanja percepcije interne javnosti glede orodij komuniciranja. V raziskavi sem intervjuvala veliko število ljudi na različnih delovnih mestih in z različno stopnjo izobrazbe, zato so bili tudi njihovi odgovori temu primerni. Zaposleni so na podobnih delovnih mestih pričakovano podajali podobne odgovore. Glede na izobrazbo pa so tisti z višjo stopnjo podajali poglobljene odgovore o dejanskem komuniciranju in imeli jasnejše predstave o tem, kakšnega komuniciranja si v resnici želijo. Stališča zaposlenih se ne razlikujejo glede na spol in starost, temveč glede na delovno mesto, ki ga opravljajo in je pogojeno s stopnjo izobrazbe vsakega posameznika. S pomočjo razgovorov sem ugotovila, da imajo zaposleni za posredovanje splošnih informacij najraje različne sestanke, obhode vodij, razgovore, izobraževanja, telefonski pogovor, dopise in e-pošto. Le redki so omenili oglasno desko, mentorstva, interne predstavitve, pohvale in graje in le en odgovor je vključeval interno glasilo. Za osebne informacije imajo zaposleni najraje osebne razgovore, sestanke in e-pošto. E-pošto uporabljajo predvsem mlajši in tisti z višjo stopnjo izobrazbe, ki imajo možnost dostopa do interneta, v proizvodnji pa je večinoma ne uporabljajo. Na vprašanje, katero orodje bi želeli, da vodstvo ukine, so vsi delavci, ki delajo v proizvodnji, izrazili željo, da vodstvo ne uporablja e-pošte, niti je ne želijo uporabljati v prihodnosti, predvsem zaradi neveščosti v njeni uporabi.

»Da, lahko bi na mojem mestu ukinili e-pošto, ker se je ne uporabljam, niti si je ne želim, ker v njej nisem tako vešč in mi vzame kar precej časa, da iz nje kaj izvem« (Izdelovalka pijač, 2014, 46 let).

Pri tem vprašanju ni šlo toliko za ukinitvev kot za povečanje uporabe enega orodja na račun zmanjšanja drugega, predvsem manj e-pošte in več osebne pogovora. Tisti, ki e-pošte ne uporabljajo, pa so izrazili željo, da do njene uporabe sploh ne bi prišlo.

Glede na naravo dela v podjetju sem zaradi velikega števila proizvodnih delavcev pričakovala večje zanimanje za oglasne deske, saj so jih omenili le štirje, in družabne dogodke, ki se jih redno udeležujejo. Po pregledu izsledkov raziskave, ki so jo leta 2008 izvedli v podjetju, sem pričakovala tudi več zanimanja za interno glasilo. Zaposleni ga sicer berejo, vendar ga prav nihče od vprašanih ne vidi kot priljubljeno komunikacijsko orodje. Orodja, ki jih zaposlenih uvrščajo med najprimernejša, imajo za vse enake lastnosti, in sicer pri medosebnih orodjih vidijo prednost osebnega stika, možnost sprotne obveščanja, več informacij na enem mestu, možnost neposrednega podajanja, izražanje svojega mnenja prek njih in dostopnost. Pri e-pošti vidijo prednosti v njeni hitrosti, preglednosti, možnosti ponovnega vpogleda in lažji komunikaciji. Pri telefonu pa gre predvsem za njegovo enostavno uporabo in hitrost. Pri razumevanju sporočila je bilo zelo malo tistih, ki imajo s tem težave. Redki so navajali, da do nerazumevanja pride zaradi predolгих, prehitrih sporočil, neprimerne izbire orodja, nerazumevanja v celoti ali nestrjenih informacij.

Glede na prejšnje odgovore so bili zaposleni zelo deljeni glede neprimerne izbire orodja komuniciranja in posledično spregleda kakšne od informacij. Kar polovica od vprašanih spregleda kakšno od informacij, predvsem zaradi svoje krivde, ker jih določene stvari ne zanimajo ali se jim česa enostavno ne da prebrati.

»Da, to se mi kdaj zgodi, ampak s tem ni bilo storjene materialne škode z nobene strani. Jo pač spregledam, ampak po navadi zaradi moje napake oziroma ne interesa« (Analitik – planer, 2014, 55 let).

Ena četrtnina vseh pa je mnenja, da vodstvo podaja preveč informacij naenkrat in jih ne morejo predelati. Zelo pozitiven je podatek o občutku dvosmerne komunikacije v podjetju. Predvsem zaradi sestankov, izobraževanj in pogovorov prek telefona zaposleni čutijo, da vodstvo posluša njihove želje in mnenja ter jim omogoča posredovanje povratnih informacij.

»Da, imam tak občutek. Predvsem ko pošiljam e-pošto, saj mi nanjo odgovorijo, ali ko pride vodja do mene, saj vem, da me posluša in upošteva« (Laboratorijski tehnik, 2014, 34 let).

Tega občutka nimajo le referenti v prodaji in računovodstvu, ki si s podobnimi občutki sledijo tudi pri enaki uporabi orodij s strani vodstva, ko podajajo informacije svojim podrejenim. Predvsem v pisarnah zaposleni ne čutijo, da bi jih vodstvo upoštevalo in da bi z vsemi komuniciralo na enak način.

»Včasih želiš kaj povedati, pa enostavno ali ni osebe, ki bi ji to povedal, ali pa ni časa, in potem kar sam pozabiš, da imaš kakšen problem« (Ekonomska referentka, 2014, 57 let).

Zelo zanimivi so bili odgovori na zadnje postavljeno vprašanje, saj so razvrščeni glede na oddelek, v katerem posamezniki delujejo. Vsi zaposleni, razen pisarniških delavcev, se počutijo dovolj obveščeni o tem, kaj se v organizaciji dogaja, prav tako se o vsem potrebnem lahko pogovorijo neposredno z vodjo in za to ne potrebujejo sodelavcev. Malo drugačni so bili le odgovori višje izobraženih, ki si želijo predvsem več pogovorov in s tem tudi nekoliko več informacij o tem, kaj se v resnici dogaja v podjetju. Dejstvo je, da med zaposlenimi prihaja do raznih neformalnih govoric, ki jih ne moremo spregledati, a so po njihovem mnenju namenjene predvsem osebnim in splošnim temam, ki se ne navezujejo na podjetje.

Glede na vse odgovore, ki so mi jih podali zaposleni v podjetju Dana, lahko sklenem, da se stališča zaposlenih razlikujejo predvsem glede na delovno mesto, ki ga posameznik opravlja, ki pa je, kot sem že omenila, pogojeno s stopnjo izobrazbe. Prav tako so z delovnim mestom omejene tudi možnosti dostopa do posameznih orodij. Edino vprašanje, katerega odgovori niso bili pogojeni z nobenim parametrom, je bilo, ali pogrešajo več razgovorov zaradi osebnega stika. Zaposleni so pri vrednotenju orodij komuniciranja nagnjeni predvsem k tistim, ki jim omogočajo enostavno in hitro pridobivanje informacij, prav tako pa so pri njihovem sprejemanju zelo pasivni. Udeleženci v tej raziskavi najbolj vrednotijo medosebno komunikacijo, telefon in e-pošto, kar jim omogočata pasivnost in nezanimanje za informacije.

V podjetju vodstvo uporablja orodja internega komuniciranja, ki zaposlenim omogočajo enostavno in hitro uporabo. Ker gre večinoma za več vrst medosebne komunikacije, so to predvsem načini, ki informacije potisnejo do zaposlenih in jim jih niti ni treba iskati. Ker vodstvo ocenjuje, da pozna potrebe in sposobnosti svojih zaposlenih, ves čas prilagaja

informacije vsakemu posamezniku. Zaradi relativne majhnosti podjetja in predvsem uporabe medosebnih orodij komuniciranja je sporočila in informacije, ki jih pošilja vodstvo, lažje nadzorovati.

Tabela 5.1: Shematski prikaz odgovorov na raziskovalna vprašanja

	Katera orodja komuniciranja uporablja vodstvo, ko komunicira z zaposlenimi?	Na kakšen način vodstvo izbere orodje, prek katerega bo informacija posredovana?	Ali so informacije za vse zaposlene posredovane prek enakih orodij in pravilno razumljene?	Ali v izbrani organizaciji komunicirajo na pravi način?
VODSTVO	<i>E-pošto, telefon, obhode, sestanke, razgovore, obrazce, zapisnike, izobraževanja, redkeje dopise in oglasne deske. Osebni pogovor, SMS-sporočila in družabna srečanja uporabljajo neformalno.</i>	<i>Glede na dotično osebo, orodja, ki jih ima prejemnik na razpolago, vsebino, pomen, pomembnost sporočila, časovno omejitev in število udeležencev.</i>	<i>Informacij v večini primerov ne pošiljajo prek enakih orodij, temveč jih prilagodijo posamezniku. Ker jih večina meni, da so dobro seznanjeni s potrebami zaposlenih in se jim prilagajajo, naj bi bile informacije tudi pravilno razumljene.</i>	<i>V izbranem podjetju komunicirajo dobro, bi pa bile potrebne nekatere izboljšave. Predvsem s povečanjem števila osebnih razgovorov in motiviranjem zaposlenih pri objavah na oglasnih deskah in v internem glasilu.</i>
INTERNA JAVNOST	Katere oblike komuniciranja so za zaposlene najbolj sprejemljive in primerne? <i>Sestanki, obhodi vodij, razgovori, izobraževanja, telefonski pogovori, dopisi in e-pošta. V redkih primerih so sprejemljive še oglasne deske, mentorstva, interne predstavitve ter pohvale in graje.</i>	Kakšne attribute imajo za njih orodja komuniciranja, ki jih vrednotijo pozitivno? <i>Osebni stik, sprotno obveščanje, veliko informacij na enem mestu, neposredno podajanje, dostopnost večjemu številu zaposlenih, izražanje mnenj, hitrost, enostavna uporaba, preglednost in možnost shranjevanja.</i>	Do katerih orodij ima interna javnost negativen odnos? <i>Predvsem v proizvodnji se je izkazalo kot negativno vrednotenje e-pošte, zaradi nevednosti v njeni uporabi in zmanjšanje slednje na račun povečanja osebnega stika in posledično pogostejše uporabe medosebnih orodij komuniciranja.</i>	Kako se zaposleni prek uporabe orodij komuniciranja počutijo povezane z organizacijo in ali občutijo dvosmerno komunikacijo? <i>Zaposleni v podjetju občutijo dvosmerno komunikacijo, predvsem zaradi sestankov, izobraževanj in pogovorov prek telefona, zato se v veliki večini čutijo povezane z organizacijo in menijo, da njihova mnenja štejejo. Bi pa želeli več informacij od vodstva o tem, kaj se dogaja, in več osebnega stika.</i>

5.2 Primerjalna analiza

Kot navajajo Zimmerman in drugi (v Demšar 2007, 38) je želja po več medosebne komunikacije lahko samo pozitivna za interno javnost, saj jim pomaga reševati probleme in daje občutek boljšega počutja na delovnem mestu. Tudi sama sem ugotovila, da imajo zaposleni v podjetju Dana zelo pozitivno stališče o medosebnem komuniciranju. To jim omogoča lažje opravljanje delovnih nalog in občutke, da njihovo delo šteje. Prav tako se je v mojem primeru potrdila teza Welcheve (2012), da so nova orodja komuniciranja še v povojih in še dolgo ne bodo nadomestila uveljavljenih tradicionalnih orodij. Glede na raziskave, ki so bile izvedene v Ameriki in Rusiji, je bilo pričakovati, da so vrednote in načini komuniciranja v Slovenji nekoliko drugačni in manj napredni. Moje rezultate bi lahko najbolj približala ugotovitvam Gumpeejeve (2010), saj se v obeh primerih vodstvo najbolj zanaša na telefon in medosebno komunikacijo, ki se je tudi pri zaposlenih izkazala za najuspešnejšo. Vodstvo v podjetju Dana je, kot ugotavljata Stein in Wenta (1998), združilo tehnologijo in medosebno komunikacijo, ki jo sorazmerno uporablja glede na prejemnike in vrsto informacije. Interna javnost v izbranem podjetju, predvsem v proizvodnem oddelku, negativno vrednoti e-pošto zaradi slabšega poznavanja digitalnih medijev. To trditev je v svoji raziskavi izpeljala že Mackenzieva (2010), ki je slabše vrednotenje novih medijev povezala z neveščimi zaposlenimi na tem področju. Moje ugotovite so najbolj v nasprotju z raziskavo Burta in Evansa (2001), ki ugotavljata, da se kar dve tretjini zaposlenih iz raziskave zanaša na informacije sodelavcev in da jih kar polovica ne ve, kaj se v organizacij dogaja. V podjetju Dana je to prav v nasprotju z zapisanim, saj so zaposleni dobro obveščeni, prav tako pa večino informacij prejmejo prav od vodstva. Kot navajata Cameron in Mccollum (v Welch 2012, 252), je posameznike treba obravnavati različno in jim omogočiti izbiro medija njihovim stališčem primerno. V moji raziskavi se je oboje izkazalo za resnično, saj so zaposleni podajali drugačne odgovore, s strani vodstva pa sem dobila pozitivne odgovore o dobrem poznavanju vseh zaposlenih, ki so jim nadrejeni. V raziskavi, ki sem jo izvedla, ne uporabljajo novih orodij komuniciranja, ki so povezana s socialnimi omrežji in novo tehnologijo. Druge raziskave, ki sem jih proučila, se glede na države, v katerih so bile izvedene, slednjih sicer poslužujejo, vendar v zelo majhnem obsegu. Prav zato ni moč pričakovati, da se dokaj majhno podjetje, kot je Dana, primerja z velikimi korporacijami v tujini, ki potrebujejo veliko bolj razvejan načrt komunikacije in veliko več raznovrstnih orodij, da ustrezno dosežejo vso interno javnost.

V Dani uporabljajo predvsem tradicionalna orodja komuniciranja, ki jim s pomočjo portalov in e-pošte dodajajo pridih nove dobe tehnologij. S tem pa ne smejo ostati pasivni. Slediti morajo trendu, ki ga ustvarjajo večja podjetja in napredek v tehnologiji. Kot navajajo Zajkowska in drugi (2011), bodo podjetja, ki so bolj odprta za spremembe in najhitreje sprejmejo novo tehnologijo, imela boljše možnosti za povečanje učinkovitosti organizacije in bodo dosegla večjo vključenost zaposlenih. Pustimo času čas in tudi na področju internega komuniciranja sledimo drugim s posnemanjem njihovih vzorcev komuniciranja.

Ne glede na državo ali podjetje tako druge raziskave kot tudi moja potrjujejo dejstvo, da se podjetja kljub porastu nove tehnologije še vedno najbolj zanašajo na stara in uveljavljena orodja komuniciranja, čeprav so ta lahko včasih tudi zamudna (Welch in Ruck, 2011). Zaposleni se zelo težko prilagajajo novostim, še posebej starejši, ki imajo omejen dostop do novih tehnologij in porabijo več časa za prilagajanje in njihovo sprejemanje.

Interni javnosti je treba zagotoviti pravočasne in ustrezne informacije prek kanalov, ki jih uporabljajo, jim zaupajo in so v jeziku, ki ga razumejo (Zajkowska in drugi 2011). V nasprotnem primeru se lahko počutijo manj vredne, nezaželene, ne morejo dekodirati informacij, ki so jim posredovane, prav tako pa morda nimajo dostopa do orodja, da bi ga sploh lahko sprejeli. Zaposleni, ki imajo omejene možnosti za interakcijo pri delu, imajo pogosto občutek, kot da so »daleč od oči, daleč od srca« (Mackenzie 2010, 531). To se je izkazalo tudi v primeru moje raziskave, saj zaposleni ves čas stremijo k povečanju medosebne komunikacije in posledično k osebnemu stiku.

Novi mediji so res hitri, omogočajo dialog, ustvarjajo kanale komuniciranja, ki podpirajo sodelovanje zaposlenih in vodstva, ter vplivajo na spremembo tradicionalnih orodij in na njihovo uporabo, vendar jih ne morejo odpraviti (Zajkowska in drugi 2011). Kot pojasnjujeta Golden in Zuboff (v Mackenzie 2010, 530), je dojemanje menedžerjev, da lahko interno javnost brez težav usmerijo od tradicionalnih medijev k digitalnim in ohranijo enako raven zadovoljstva na delovnem mestu, zmotno. Digitalne komunikacijske metode omogočajo spremembe v odnosu zaposleni–vodstvo, predvsem ker ni več potrebno, da se sestajajo, vendar se te metode še niso vtisnile v misli delavcev (Mackenzie 2010, 529).

5.3 Predlagane rešitve

Glede na rezultate raziskave ocenjujem, da v podjetju komunicirajo dobro, saj imajo dodelan načrt komuniciranja, se sprti prilagajajo posamezniku in skupinam zaposlenih po različnih oddelkih. Za komuniciranje uporabljajo kombinacijo različnih orodij, ki jih izbirajo glede na vrsto in vsebino informacije ter glede na prejemnike. Zaposleni čutijo dobre odnose med sodelavci in vodstvom ter se nad komuniciranjem na splošno ne pritožujejo. Kljub dobro postavljenim okvirjem in dobri klimi v podjetju bi za še boljšo komunikacijo morali uvesti nekaj sprememb, ki bi se lahko izkazale za pozitivne. Predvsem bi morali zaposlenim omogočiti več osebnih razgovorov in več pozornosti nameniti obhodom vodij, ki jih zaposleni zelo cenijo in pogrešajo. Enkrat ali dvakrat mesečno bi lahko izvajali osebne razgovore pri vodji oddelka. S časom bi se pokazalo, ali je uvedba izboljšav uspešna in zaposlenim resnično v interesu. Glede na odgovore, ki so jih podajali, bi morali biti takšni razgovori redno in številčno obiskani v vseh oddelkih. Nekoliko bi morali izboljšati oddelka prodaje in računovodstva, v katerih se zaposleni ne čutijo dovolj obveščene in povezane z organizacijo, prav tako pa pogrešajo več osebnega stika. Vodstvu bi predlagala, da poleg povečanja števila razgovorov nekoliko motivira zaposlene za večjo vključenost v interno glasilo Danovic in objavo na oglasnih deskah. Njihova pasivnost pri prejemu informacij lahko škodi tako organizaciji kot njim samim. Glede na trud vodstva, da redno izdaja glasilo in objavlja obvestila na oglasnih deskah, je škoda, da zaposleni premalo pozornosti posvečajo tovrstnim informacijam. V internem glasilu bi morali poleg splošnih novic objavljati tudi ideje in želje zaposlenih, kar bi zagotovo vzbudilo več zanimanja za njihovo branje. Nihče si ne upa izraziti svojega mnenja, če ima občutek, da bo to spregledano, obsojeno ali negativno razumljeno. Zato ni presenetljivo, da si tega ne upajo izraziti niti zaposleni v podjetju Dana. Dobro bi bilo, da bi vodstvo spodbudilo anonimno podajanje mnenj in stališč ter da bi te objavilo v internem glasilu in na oglasnih deskah. Le tako bi se posamezniki opogumili in eden drugega motivirali za pogostejše izražanje mnenj in želja.

Vodstvo podjetja bi moralo ta mnenja tudi upoštevati in se jim prilagajati, kar bi vodilo k večji povezanosti zaposlenih z organizacijo in posledično k večji storilnosti na delovnem mestu. Izražanja mnenj in želja v internem glasilu in na oglasnih deskah bi tako zmanjšala pretok negativnih govoric in povečala zaupanje v vodstvo.

5.4 Omejitve raziskave

S pridobivanjem podatkov nisem imela težav, saj je bila tematika, ki sem jo obravnavala, precej splošna in ni zahtevala poglobljanja v osebne zadeve intervjuvancev, prav tako pa so vsi privolili v snemanje pogovora. Seveda ne morem z gotovostjo trditi, da med samimi intervjuji ni prišlo do določenih motenj, ki pa jih sama nisem zaznala. Ker je šlo za splošno temo, menim, da so zaposleni kljub moji prisotnosti pri postavljanju vprašanj odgovarjali tako, kot so mislili, in odgovorov niso prilagajali, da bi bili ti sprejemljivejši. Med raziskavo nisem nikoli dobila občutka neugodja intervjuvancev ali potrebe po zamolčanju kakšne od informacij. Glede na število vprašanih mojih podatkov ne morem posplošiti na celotno podjetje ali na katero drugo organizacijo, vendar sem zaradi raznolikosti ljudi, ki delujejo na različnih delovnih mestih, pokrila zelo širok spekter različnih osebnosti in posledično zelo različnih mnenj. S pomočjo moje raziskave sem pridobila rezultate, ki so lahko koristni za nadaljnje nadgradnje na tem področju. V prihodnje bi bilo smiselno povečati število intervjuvancev in uporabiti še kakšno drugo metodo raziskovanja ter raziskavo razširiti na različna podjetja, saj bi tako prišli do zelo zanimivih rezultatov, ki bi jih med sabo lahko tudi primerjali. Tokratne ugotovitve so lahko v pomoč tako podjetju Dana za izboljšave na področju internega komuniciranja kot drugim podjetjem, ki tovrstno raziskavo načrtujejo ali je do sedaj niti niso imeli namena izvesti.

6 SKLEP

Iz teoretičnega okvira in rezultatov raziskav, ki so bile narejene, je razvidno, kako pomembno je interno komuniciranje in predvsem pravilna izbira njegovih orodij. To tako vodstvu kot zaposlenim omogoča boljše delovanje in učinkovitost pri delu in prezentiranju na trgu. Le s skupnimi močmi se lahko utrdijo pozitivni odnosi, ki večajo stabilnost organizacij. Mogoče se zdi, da zaposleni kljub slabi komunikaciji opravljajo svoje delo, česar seveda ne moremo zanikati, vprašanje pa je, ali ga opravljajo učinkovito in z dobro voljo. Odgovor na to vprašanje se skriva prav v učinkoviti komunikaciji, ki se prilagaja razmeram v posameznem podjetju in njegovim notranjim javnostim.

Skozi diplomsko delo se je izkazalo, da morajo podjetja skrbeti za svojo interno javnost, ji ponuditi podporo in pomoč, kadar jo potrebuje, predvsem pa morajo upoštevati njihova mnenja. Vsak človek je drugačen in drugače sprejema komuniciranje, ki mu je ponujeno, vendar se na koncu pokaže, da vsi tvorijo eno skupno podobo o tem, kaj je dobro in kaj je treba popraviti. Kljub razlikam se vedno pokažejo podobnosti, zato je za organizacije še toliko lažje, da jim ni treba veliko spreminjati, temveč le prisluhniti. Sprememb ne moremo pričakovati v trenutku, saj se pokažejo sčasoma in še te moramo najti sami. Prav zato je pomembno, da podjetja ves čas spremljajo in analizirajo svoje komuniciranje, potrebe svojih zaposlenih in inovacije na trgu, ki omogočajo lažji prenos podatkov in skrajšajo še kako potreben čas. Res je, da smo za nekatere spremembe v komuniciranju premajhni in se nam zdijo nemogoče, zato se še vedno naslanjamo na tradicionalna orodja, vendar bodo organizacije kaj kmalu spoznale, da morajo slediti trendom in začeti sprejemati nove vzorce komuniciranja. Predvsem v času krize in hitrih sprememb, ko je količina informacij vse večja in nezadovoljstvo zaposlenih vse pogostejše, nam pomaga prava kombinacija novih in tradicionalnih orodij komuniciranja.

S pomočjo raziskave in pregleda študij sem ugotovila, da si interna javnost ne glede na izobrazbo, spol ali starost želi predvsem osebne stika, ki ji omogoča neposredno komunikacijo z vodstvom in njeno sodelovanje z organizacijo. Zelo dobro moramo poznati potrebe in sposobnosti vsakega posameznika, da se mu lažje prilagodimo in ga motiviramo za njegovo delo. Predvsem pa mu moramo omogočiti informacije, ki ga zanimajo ter mu dajejo občutek vrednosti in edinstvenosti. Po mojem mnenju se v podjetju Dana zelo dobro zavedajo potreb svojih zaposlenih, zato informacije prilagajajo glede na njihove sposobnosti in želje, predvsem pa stremijo k njihovem jasnemu in strnjnemu podajanju.

Kot je rekel eden od zaposlenih, »dobrih informacij ni nikoli preveč«. Interne javnosti ne smemo zasuti z nepotrebnimi in slabimi informacijami, čeprav so te nujne. Podajati jih moramo zmerno in na kakovosten način. Kajti prav način, kako nekomu nekaj povemo, in pravilna izbira orodja, prek katerega bo informacija posredovana, sta tista, ki dajeta težo sporočilu in omilita njegovo negativno stran.

Kljub temu da se je študija navezovala na eno podjetje, je lahko spodbuda in pomoč za vse organizacije, ki tovrstnih raziskav še niso opravile. Svoje izsledke lahko primerjajo z vsemi, ki so bili uporabljeni v tem delu, prav tako pa si lahko pomagajo predpostaviti način za raziskovanje in vrednotenje.

»Razvijanje odličnih komunikacijskih spretnosti je ključnega pomena za učinkovito vodenje. Vodja mora biti sposoben, da deli znanje in ideje ter s tem prenese občutek dolžnosti in navdušenja na druge. Če vodja ne zmore jasno prenesti sporočila in motivirati drugih, da bi delovali skladno z njim, potem to, da ima sporočilo, pravzaprav sploh ni pomembno« (Gilbert Amelio).

LITERATURA

1. Amelio, Glibert. *Quotes of communication*. Dostopno prek: <http://www.leadershipnow.com/communicationquotes.html> (7. april 2014).
2. Analitik – planer. 2014. Intervju z avtorico. Mirna, 1. april.
3. Berger, K. Bruce. 2008. *Employees/Organization Communication*. Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizationalcommunications/> (11. december 2013).
4. Bitenc, Petra. 2005. *Model komuniciranja zaposlenih v podjetju Cordia*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Burt, Alison in Martin Evans. 2001. *Communications within the council a strategy for improvement*. Dostopno prek: <http://www.google.si/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.woking.gov.uk%2Fcouncil%2Fstrategies%2Finternalcommsstrat.pdf&ei=NuFPU8fgHMjjywPw8oKgCw&usg=AFQjCNE114IwQxw5ueLQxf0b3xj3Dijw5Q&sig2=Y78twvGegy-SjT18qb-KJQ&bvm=bv.64764171,d.bGQ> (15. januar 2014).
6. Dana. 2012. *Letno poročilo*. Mirna: interno gradivo.
7. Demšar, Katja. 2007. *Analiza zadovoljstva z internim komuniciranjem v organizaciji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Ekonomski referent. 2014. Intervju z avtorico. Mirna, 1. april.
9. Friedel, Julija in Ana Tkalac Verčič. 2011. Media preferences of digital native's onternal communication: A pilot study. *Public relations review* 37 (1): 84–86.
10. Grubar, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
11. Gruning, James E. in Tood Hunt. 1984. *Managing public relations*. New York: Holt Rinehart and Winston.
12. Gumpee, Chariya. 2010. *Investigate the effectiveness of internal communication channels in Sheraton Vistana Villages*. Orlando: Florida. Dostopno prek: www.suic.org/wp-content/uploads/.../mba.../27Chariya_GUMPEE.pdf (15. januar 2014).

13. Hargie, Owen in Dennis Tourish. 2000. *Handbook of communication audits for organizations*. London: Routledge.
14. Harrison, Shirley. 1995. *Public relations: An introduction*. New York: Routledge.
15. Hopkins, Lee. 2006. *Better communication results: What is internal communication?* Dostopno prek: <http://www.leehopkins.net/2006/07/06/what-is-internal-communication/> (10. december 2013).
16. Izdelovalka pijač. 2014. Intervju z avtorico. *Mirna*, 3. april.
17. Kalla, Hanna. 2005. Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communication* 10 (4): 302–314.
18. Kumar, Jai. 2013. *Grapvine communication*. Dostopno prek: <http://www.thehindu.com/todays-paper/tp-features/tp-opportunities/grapevine-communication/article4263804.ece> (23. januar 2014).
19. Laboratorijski tehnik. 2014. Intervju z avtorico. *Mirna*, 2. april.
20. Lyrikal, Kamari aka. *Quotes posted by Lyrikal Kamari aka*. Dostopno prek: <http://boardofwisdom.com/togo/?start=901&viewid=1003&search=KamariakaLyrikal> (7. april 2014).
21. Harp, Amy Lynn. 2011. *Effective change communication in the workplace*. Knoxville: University of Tennessee. Dostopno prek: <http://www.trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2111&context=utkgradthes> (12. december 2013).
22. M. M. 2014. Intervju z avtorico. *Mirna*, 28. marec.
23. Mackenzie, Maureen L. 2010. Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world. *International Journal of Information Management* 30 (6): 529–541.
24. Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Knežević. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Založba Obzorja: Maribor.
25. --- in Nada Zupan. 2004. *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
26. N. M. 2014. Intervju z avtorico. *Mirna*, 28. marec.
27. R. G. B. 2014. Intervju z avtorico. *Mirna*, 28. marec.
28. Reuss, Carol in Donn Silvis. 1981. *Inside organizational communication: The international association of business communicators*. New York: Longman.

29. Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoj zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.
30. Ruck, Kevin in Mary Welch. 2011. Valuing internal communication: management and employee perspectives. *Public Relations Review* 38 (2): 294–302.
31. Shel, Holtz. 2006. The impact of new technologies on internal communication. *Strategic Communication Management* 10 (1): 22–25.
32. Stein, Andi, Clyde Bentley in Wayne Wanta. 1998. Delivering the news: A study of employee communications practices used by newspaper editors. *Public Relations/Corporate Communications*. Dostopno prek: http://web.missouri.edu/~bentleycl/Research_Papers/News_for_Newsroom.htm (22. januar 2014).
33. Škrlep, Andrej. 1998. Veščina razširjanja interesnih konfliktov in elokvetne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738–758.
34. Šmajdek, Špela. 2003. *Sistem internega komuniciranja v zdravstvu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. The Communication Toolbox. 2008. *Types of communication medium*. Dostopno prek: http://www.communicationtoolbox.com/types_of_communication_medium.html (9. december 2013).
36. Verčič Tkalac, Ana, Dejan Verčič in Krishnamurthy Srirameshc. 2012. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review* 38 (2): 223–230.
37. Zajkowska, Monika, Anna Lipinska - Rychly, Agnieszka Salek in Aneta Mazur - Jelonek. 2011. The importance of internal communication in polish enterprises in the light of the studies carried out. *Human Resources Management & Ergonomics* (5): 120–133.
38. Wattal, Sunil, Pradeep Racherla in Munir Mandviwalla. 2009. *Employee adoption of corporate blogs: A quantitative analysis*. Dostopno prek: <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2009/3450/00/01-14-05-abs.html> (11. december 2013).
39. Welch, Mary. 2012. Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review* 38 (2): 246–254.

40. White, John. 1991. *How to understand and manage public relations*. London: Business Books.
41. Wikipedia. 2013. *Online magazine*. Dostopno prek: www.wikipedia.org/wiki/Online_magazine (6. januar 2014).
42. Quinn, Dennis in Owen Hargie. 2004. Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications* 9 (2): 146–158.

PRILOGE

Priloga A: Usmerjeni intervjuji z vodstvom podjetja Dana

Priloga A.1: intervju z N. M.,

vodjo marketinga in glavno osebo za komuniciranje v podjetju

Katera orodja komuniciranja uporabljate za komuniciranje s svojimi zaposlenimi in katera uporabljate najpogosteje? Ali v podjetju uporabljate tudi neformalna orodja, katera?

Ko vodstvo kam gre, določene sodelavce o tem izobrazijo, ni pa vedno nujno, da to stori. Poleg tega sestankujemo za različne namene (kolegiji, marketinški in projektni sestanki), organiziramo mentorstva v primeru nove zaposlitve in naredimo načrt kroženj. Tako pomagamo pri uvajanju novega zaposlenega, mu predstavimo delovno mesto, oddelke in samo podjetje. Vodje iz oddelkov naredijo obhode po oddelku in sproti podajajo informacije, organiziramo tudi družbene dejavnosti, kot je na primer športni dan (ki je konec maja, letos že peto leto zapored, namenjen je vsem zaposlenim, našim upokojevcem, pospeševalcem prodaje na terenu in šoferjem), kolesarski maraton Dana, novoletne zabave (tukaj bi izpostavila tudi obdarovanje otrok zaposlenih v decembru in na koncu šolskega leta za prav dobre in odlične učence, za katere naredimo majhna lična darilčka). Za orodje komuniciranja uporabljamo tudi dopise, ki morajo krožiti v podjetju, ko jih priložimo pogodbi ali kakemu dokumentu za podpise in za kakšne pripombe. Pisma uporabljamo v zelo redkih primerih, ko je nekdo dalj časa na bolniški in gre za kakšne resne informacije, drugače ga pokličemo po telefonu. Objave se nanašajo na oglasne deske in glasila (kamor objavimo razna obvestila, prireditve, akcije,...). Letno poročilo, ki je objavljeno na spletni strani in je dostopno vsem zaposlenim (direktor na začetku leta, ko so znani rezultati, naredi izobraževanje za vse zaposlene in jim predstavi pomembne rezultate in podatke iz letnega poročila, vendar nikoli celega poročila). Priročnikov ne uporabljamo za sredstva komuniciranja, ampak so v njih razni standardi in pravila. Uporabljamo še interno glasilo Dan novic, e-pošto, internet, ki je namenjen bolj tržni komunikaciji, razen mailov, obrazce, imamo tri oglasne deske, telefon in portal na medmrežju, obiskov zaposlenih pa nimamo načrtno, samo v primeru če pride do kakšne neprijetne zadeve.

Neformalno komuniciramo prek sms sporočil (predvsem v oddelku med sodelavci, ki se poznajo), telefona, prisotne so seveda tudi govornice («small talk» jim pravim jaz), ki jih ne moremo preprečiti. Najpogosteje uporabljamo elektronsko pošto (s tistimi, ki jo imajo), razne interne sestanke, telefon, interno glasilo Dan novic, oglasne deske (v jedilnici, kjer se štempljamo in v proizvodnji), kamor lahko tudi zaposleni kaj objavijo, portal na medmrežju, ki ga vidijo vsi zaposleni in ga lahko uporabljajo tudi doma, pogosto sredstvo komuniciranja je tudi telefon in tedenski individualni sestanki vodij z direktorjem.

Kako izberete orodje, s katerim boste posredovali informacijo?

Orodje izberemo predvsem glede na vrsto informacij, ki jo želimo posredovati. Če gre za osebne stvari, ki so redke, pride do individualnih sestankov, za splošne pa, odvisno ali gre za kratka ali dolga sporočila. Če gre za dolga, elektronsko pošto ali oglasne deske, če kratka, pa pokličemo kar po telefonu. Portal in glasilo Dan novic pa se uporabljamo redno.

Ali uvajate kakšna nova orodja komuniciranja, ste kakšnega opustili in zakaj?

S prenovo spletne strani načrtujemo tudi uvedbo intraneta, ki bo koristen predvsem za naše potnike, ki so podaljšana roka Dane, in ne toliko za notranje zaposlene. Intranet bo nadomestilo za elektronsko pošto. To je neko novo orodje v katerim vidimo priložnost za lažjo komunikacijo. Opustili nismo nobenega, uporabljamo kar vse, s katerimi smo začeli.

Ali informacije do vseh zaposlenih pošiljate prek enakih orodij?

Ne, ker tudi npr. nimamo naslovov e-pošte od vseh zaposlenih. Z zaposlenimi na terenu komuniciramo drugače, prav tako s pisarnami in proizvodnjo. Zaradi različnega dostopa informacij in tudi različnega dela, ki ga opravljajo, ne moremo uporabljati istega orodja.

Ali menite, da informacije, poslane prek določenega orodja, ustrezno dosežejo vse zaposlene?

Menim, da ne, sploh ne informacije, ki krožijo po mailu, ali pa če si kdo česa ne prebere, recimo na oglasni deski.

Vemo, da se zaposleni razlikujejo po potrebah in sposobnostih za sprejemanje informacij, poleg tega pa delujejo na različnih delovnih mestih, z različnim dostopom do orodij komuniciranja. Menite, da poznate potrebe in sposobnosti vsakega posameznika, s katerim komunicirate, in da je bila informacija pravilno razumljena?

Kot sem omenila že prej, opazamo, da se posamezniki razlikujejo in tudi informacije razumejo različno. Ko pošljemo elektronsko pošto, opazamo, da dva na podobnem delovnem mestu informacijo različno razumeta. V podjetju se sicer trudimo, da pošiljamo jasne informacije, o tem, kaj želimo, kaj sporočamo, ampak nam vedno ne uspe, da bi vsi vse informacije razumeli in potem pride do kakšnih verižnih nerazumevanj ali napačnih informacij.

Ali ste med interno javnostjo kdaj naredili analizo zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji? Če da, kako ste jo izvedli in kakšni so bili rezultati? Ste po izvedbi uvedli kakšne spremembe, izboljšave?

Vsako leto izvedemo anketo o zadovoljstvu zaposlenih. Pošljemo jo vsem zaposlenim, vendar je udeležba v povprečju okoli 83 %. Ne navezuje se konkretno na komuniciranje, vendar lahko iz ankete razberemo, kako so zaposleni zadovoljni z vodstvom, ali se lahko s kom pogovorijo in ali se jim zdi, da jih poslušamo. Rezultati te ankete so kar spodbudni, vendar zadnja leta malo manj, saj se čuti kriza in napetosti med zaposlenimi, predvsem med tistimi z nižjo in srednjo izobrazbo. Predvsem pada zavest o tem, da njihovo mnenje šteje, da ga upajo izraziti, in da se z njimi vodstvo dovolj pogovarja.

Gre predvsem za preverjanje zavzetosti na delovnem mestu po starosti, izobrazbi in delovni dobi v podjetju, prav tako pa se pokažejo odnosi med zaposlenimi. Sama sem leta 2008, ko smo začeli z izdajanjem glasila Dan novic, naredila en kratek vprašalnik, kakšno se jim zdi glasilo in kaj bi želeli, da v njem piše, prav tako pa sta bili v njem dve kratki vprašanji o komuniciranju in njegovih orodjih. Vam bom posredovala vprašalnik in rezultate. Na koncu sem naredila analizo in pri izdelavi Dneva novic še danes upoštevam njihove želje, ki so jih takrat podali. Drugače pa konkretno in poglobljeno o komuniciranju nismo izvedli še nobene raziskave.

Priloga A.2: Intervju z I. K.,
direktorjem prodaje v podjetju

Katera orodja komuniciranja uporabljate za komuniciranje s svojimi zaposlenimi in katera uporabljate najpogosteje? Ali v podjetju uporabljate tudi neformalna orodja, katera?

Uporabljam elektronsko pošto, telefon, obhode in sestanke.

V komunikaciji z zaposlenimi in s podrejenimi uporabljamo najpogosteje elektronsko pošto, telefon in občasno sestanek ob kavi, kjer se o težavah oz. projektih pogovorimo neformalno. Druga orodja uporabljajo še tisti nad nami in zadolženi za komunikacijo z vsemi v podjetju.

Kako izberete orodje, s katerim boste posredovali informacijo?

Glede na pomembnost informacije oz. število udeležencev pri posebni tematiki. Na primer, če gre za širšo zadevo, ki zadeva več udeležencev, izberemo elektronsko pošto, če se tiče le ene osebe, pa telefon.

Ali uvajate kakšna nova orodja komuniciranja, ste kakšnega opustili in zakaj?

Testno v podjetje uvajamo program salespod (intranet), ki bo nadomestilo oz. olajšalo čas za izdelavo prodajnih poročil, njihovo pošiljanje po elektronski pošti, pošiljanje fotografij s strani potniške službe in ostalo komunikacijo.

Ali informacije do vseh zaposlenih pošiljate prek enakih orodij?

Vse informacije do vseh zaposlenih pošiljamo s pomočjo enakih orodij.

Ali menite, da informacije, poslane prek določenega orodja, ustrezno dosežejo vse zaposlene?

Vsekakor, v primeru pomembnega projekta poleg poslane pošte še po telefonu pokličemo dotičnega in ga spomnimo, da smo mu poslali elektronsko pošto in zakaj je pomembna povratna informacija, da je popolnoma informiran in da ve, da projekt ali zadeva čaka njegovo povratno informacijo – posebej pomembno, ko imamo s strani trgovcev terminske roke – izdelavo vzorcev, ponudb za izdelke s kalkulacijami.

Vemo, da se zaposleni razlikujejo po potrebah in sposobnostih za sprejemanje informacij, poleg tega pa delujejo na različnih delovnih mestih, z različnim dostopom do orodij komuniciranja. Menite, da poznate potrebe in sposobnosti vsakega posameznika, s katerim komunicirate, in da je bila informacija pravilno razumljena?

Vsekakor se razlikujejo med seboj. Zato po delegiranju naloge zadevo z določenimi tudi skupaj predebatiramo, da ne delajo zadev dvakrat ali pa celo napačno. To je potrebno samo v določenih primerih in pri delegiranju določenih nalog nekaterim in od nivoja, ki mu nalogo delegiramo – npr. če delegiramo vodjam, ki zadevo poznajo in so obveščeni, je ta komunikacija krajša, v primeru, da delegiramo dva nivoja navzdol (običajno vodje) pa je potrebno vsekakor zadevo pojasniti dodatno – kaj delamo, zakaj to delamo in zakaj določene podatke potrebujemo.

Ali ste med interno javnostjo kdaj naredili analizo zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji? Če da, kako ste jo izvedli in kakšni so bili rezultati? Ste po izvedbi uvedli kakšne spremembe, izboljšave?

Znotraj organizacije nismo naredili nobene analize ali raziskave o učinkovitem komuniciranju, saj se o zadevah pogovarjamo sproti na mesečnih sestankih, kolegijih, prodajnih sestankih in vse tovrstne nepravilnosti rešujemo in dopolnjujemo sproti.

Priloga A.3: Intervju z M. R.,

vodjo financ in računovodstva v podjetju

Katera orodja komuniciranja uporabljate za komuniciranje s svojimi zaposlenimi in katera uporabljate najpogosteje? Ali v podjetju uporabljate tudi neformalna orodja, katera?

Za komuniciranje z zaposlenimi uporabljam naslednja orodja: e-pošta, telefon, dopise uporabljam redno, razgovore, pohvale in graje, obrazce, internetne predstavitve manj pogosto, redkeje letna poročila. Poslužujemo se tudi neformalnih orodij: debate in pozornosti ob osebnih praznikih.

Kako izberete orodje, s katerim boste posredovali informacijo?

Odvisno od sporočila. Predvsem njegov pomen in vsebina narekujeta izbiro orodja za posredovanje informacije.

Ali uvajate kakšna nova orodja komuniciranja, ste kakšnega opustili in zakaj?

Novih orodij pri komunikaciji z zaposlenimi sama ne uvajam in starih ne opuščam.

Ali informacije do vseh zaposlenih pošiljate prek enakih orodij?

Odvisno od samega sporočila, za enako sporočilo uporabljam do vseh zaposlenih enaka orodja. Če pa so različne vrste sporočil, potem pa do posameznika različno.

Ali menite, da informacije, poslana prek določenega orodja, ustrezno dosežejo vse zaposlene?

Ne, informacije poslana prek določenega orodja, vsak od zaposlenih lahko razume drugače. Tudi ne dosežejo vseh zaposlenih enako, pa čeprav npr. vsak dobi dopis – vprašanje, če ga prebere.

Vemo, da se zaposleni razlikujejo po potrebah in sposobnostih za sprejemanje informacij, poleg tega pa delujejo na različnih delovnih mestih, z različnim dostopom do orodij komuniciranja. Menite, da poznate potrebe in sposobnosti vsakega posameznika, s katerim komunicirate, in da je bila informacija pravilno razumljena?

Seveda nisem seznanjena s potrebami in sposobnostmi vsakega posameznika, zato ne morem soditi, kako vsak sprejema določene informacije, ki mu jih posredujem. Včasih šele kasneje iz razgovorov oziroma iz rezultata določene naloge opazim, da informacija ni bila pravilno razumljena. Težko je vedeti vse za vsakogar.

Ali ste med interno javnostjo kdaj naredili analizo zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji? Če da, kako ste jo izvedli in kakšni so bili rezultati? Ste po izvedbi uvedli kakšne spremembe, izboljšave?

Sama ne izvajam analize zadovoljstva s komuniciranjem, vem pa, da je bila v organizaciji izvedena preko vprašalnikov. Rezultati vprašalnikov, ki je poleg komuniciranja obravnaval še druge vidike zadovoljstva, so bili predstavljeni vsem zaposlenim, uvedene so bile tudi nekatere spremembe: v internem časopisu, razgovori z vodstvom po posameznih skupinah. O tem ve več povedati vodja marketinga.

Priloga A.4: Intervju z M. K.,
tehnologom kakovosti v podjetju

Katera orodja komuniciranja uporabljate za komuniciranje s svojimi zaposlenimi in katera uporabljate najpogosteje? Ali v podjetju uporabljate tudi neformalna orodja, katera?

Največ telefonske ali osebne pogovore, s sodelavci vodji pa največ elektronska sporočila. Sicer pa sestanki in zapisniki. Ja, za neformalna orodja lahko rečem, da uporabljam klepet ob kavi, ali neformalen pogovor ob delu spotoma, ogled situacije na licu mesta in reševanja problema s pomočjo idej vseh vpletenih (lahko rečemo tudi brainstorming).

Kako izberete orodje, s katerim boste posredovali informacijo?

Predvsem glede na vrsto informacije pa tudi na skupino ljudi, ki jim bo posredovana, npr. če gre za enostransko informacijo, namenjeno več ljudem (navodila za delo, obrazci,...), potem je formalno z izobraževanjem ali dopisom, če pa gre za delo v timu ali dogovarjanje s sodelavci, potem pa telefonsko ali z elektronskim sporočilom.

Ali uvajate kakšna nova orodja komuniciranja, ste kakšnega opustili in zakaj?

Skoraj smo opustili uradne dopise (razen za kupce, kjer je to potrebno), nova orodja pa se pri nas še ne uporabljajo toliko, mogoče neke vrste interna poslovna mreža, ki se uporablja za skupne dokumente (projekti, zapisniki,...)

Ali informacije do vseh zaposlenih pošiljate prek enakih orodij?

Ne, kot rečeno pod drugim vprašanjem, je to različno. In se razlikuje od osebe do osebe oziroma od števila oseb, katerim se bo določena informacija posredovala.

Ali menite, da informacije, poslane prek določenega orodja, ustrezno dosežejo vse zaposlene?

Ne, določene zadeve je treba podati osebno, ker nekdo nima e-maila ali ga v danem trenutku ne more pogledati. Prav tako se kakšne informacije lahko spregledajo.

Vemo, da se zaposleni razlikujejo po potrebah in sposobnostih za sprejemanje informacij, poleg tega pa delujejo na različnih delovnih mestih, z različnim dostopom do orodij komuniciranja. Menite, da poznate potrebe in sposobnosti vsakega posameznika, s katerim komunicirate, in da je bila informacija pravilno razumljena?

Ja, menim, da razumemo potrebe eden drugega, problem se tukaj pojavile v času za kvalitetno podajanje informacij. Kdaj moramo kaj posredovati na hitro in je zaradi časovne stiske morda orodje neprimerno ali pa je informacija podana v skrajšani obliki.

Ali ste med interno javnostjo kdaj naredili analizo zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji? Če da, kako ste jo izvedli in kakšni so bili rezultati? Ste po izvedbi uvedli kakšne spremembe, izboljšave?

Nekaj takega je bilo narejenega, več o tem mogoče naša vodja marketinga ali pa kadrovske službe.

Priloga A.5: Intervju z R. G. B.,

vodjo kakovosti v podjetju

Katera orodja komuniciranja uporabljate za komuniciranje s svojimi zaposlenimi in katera uporabljate najpogosteje? Ali v podjetju uporabljate tudi neformalna orodja, katera?

Tako z delavci kot z nadrejenimi komuniciram prek e-pošte, telefona, raznih sestankov, ustnega prenosa informacij, izobraževanj in letnih razgovorov (le z nadrejenimi), poleg tega je pri nas v Dani to mogoče tudi na kakšnih športnih srečanjih. S podrejenimi najpogosteje komuniciram ustno, preko e-pošte, telefona in pisnih navodil za posamezno delovno mesto. Poleg tega jih izobražujem, ko grem kam sama na izobraževanje. Neformalno pa kakšen telefonski klic in sms sporočilo.

Kako izberete orodje, s katerim boste posredovali informacijo?

Ovisno od tega, za koga je informacija, odvisno tudi od vsebine te informacije. Kako pomembni oziroma zaupanja vredni so podatki informacije, kakšna je dosegljivost sodelavca in v kolikšnem času potrebuješ odgovor oziroma povratno informacijo.

Ali uvajate kakšna nova orodja komuniciranja, ste kakšnega opustili in zakaj?

Novih orodij jaz osebno ne uvajam, vse manj pa se poslužujemo ustne komunikacije, predvsem ko gre za prenos pomembnih informacij.

Ali informacije do vseh zaposlenih pošiljate prek enakih orodij?

Ne, ne uporabljam za vse istih orodij, ker nimajo vsi na razpolago vseh orodij komuniciranja, ampak imajo le določena.

Ali menite, da informacije, poslane prek določenega orodja, ustrezno dosežejo vse zaposlene?

Ja menim, da. Sicer isto informacijo pošljem različnim sklopom zaposlenih, katerim to informacijo prilagodim, na njim ustrezen nivo razumevanja in dostopnost za doseg.

Vemo, da se zaposleni razlikujejo po potrebah in sposobnostih za sprejemanje informacij, poleg tega pa delujejo na različnih delovnih mestih, z različnim dostopom do orodij komuniciranja. Menite, da poznate potrebe in sposobnosti vsakega posameznika, s katerim komunicirate, in da je bila informacija pravilno razumljena?

Ja, v času, v katerem sem zaposlena, sem sodelavce že toliko spoznala, da informacijo, ki jo pošljem na določen nivo, prejemnik razume, ker jo tudi tako prilagodim, da bo razumljena.

Ali ste med interno javnostjo kdaj naredili analizo zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji? Če da, kako ste jo izvedli in kakšni so bili rezultati? Ste po izvedbi uvedli kakšne spremembe, izboljšave?

V času, v katerem sem tukaj, te analize nismo izvedli, vsaj ne z moje strani ali oddelka.

Priloga A.6: Intervju z M. M.,

direktorjem proizvodnje v podjetju

Katera orodja komuniciranja uporabljate za komuniciranje s svojimi zaposlenimi in katera uporabljate najpogosteje? Ali v podjetju uporabljate tudi neformalna orodja, katera?

Pri svojem delu uporabljam za svoje direktno podrejene orodja kot so sestanki, posledično zapisnik v elektronski obliki, razgovore, vsakodnevno več obhodov in telefon. Ko gre za opozorila v smislu navodil, navodila ali zbir podatkov od zunanjih ali prodaje uporabljam elektronsko pošto, oglasno desko. Komuniciramo tudi na skupnih sestankih zaposlenih v proizvodnji enkrat mesečno. Elektronska pošta mi ustreza, ker ostane zapis, ki ga večkrat lahko pogledaš. Sporočila prek telefona uporabljam samo v tujini, pa še to zelo redko. Skupno uporabljamo še interna glasila in letna poročila. Za indirektno podrejene skoraj vedno razgovor, razen v primeru, če je kdo na bolniški, pa zapisnik. Jaz osebno uporabljam neformalna, če štejem družabna srečanja.

Kako izberete orodje, s katerim boste posredovali informacijo?

Izbiram jih glede na vsebino in pomembnost ter sogovornike.

Ali uvajate kakšna nova orodja komuniciranja, ste kakšnega opustili in zakaj?

Uvajam zapisnik v papirnati obliki, ker je elektronski, ki ga imam, hkrati tudi arhiv. Da imam papir vedno pri roki. Opustil pa za enkrat nisem nobenega, kar vsi delujejo dobro.

Ali informacije do vseh zaposlenih pošiljate prek enakih orodij?

Ne, kot sem ti rekel že prej. Še posebej v primeru, ko ljudje rabijo pisno navodilo ali pisno naročilo, da bo delo opravljeno, takrat se poslužujem pisnega. Imam pod seboj velik del proizvodnje in so vsi različni, imajo drugačen dostop do orodij.

Ali menite, da informacije, poslane prek določenega orodja, ustrezno dosežejo vse zaposlene?

Ja mislim, da, le če je ta pravilno posredovana, oziroma, kot praviš, če je izbrano pravilno orodje.

Vemo, da se zaposleni razlikujejo po potrebah in sposobnostih za sprejemanje informacij, poleg tega pa delujejo na različnih delovnih mestih, z različnim dostopom do orodij komuniciranja. Menite, da poznate potrebe in sposobnosti vsakega posameznika, s katerim komunicirate, in da je bila informacija pravilno razumljena?

V podjetju sem 13 let in poznam svoje zaposlene. Lahko bi rekel, da jih dovolj dobro poznam. Težave so lahko takrat, ko želiš prenesti informacijo prek nekoga, saj je zelo pomembno, da te razume. Določeni ljudje rabijo natančna navodila, da razumejo nalogo, določeni hitro razumejo želeno, temu pa je treba prilagoditi čas in način komunikacije. Pogosto povem to anekdoto v hecu: »Dve obrekljivi naglušni osebi sta se pogovarjali o vremenu. Prva reče, a veš, da je strela udarila v transformator. Prva reče drugi vem in to pove svoji sosedu prijateljici, ki je razumela, da je strela udarila transformator in mater.« Tako komunikacija ne sme teči. Vedno na koncu pogovora vprašam, ali je vse jasno, s tem želim dobiti potrdite, da je sogovornik sprejel informacijo v pravilni obliki in vsebini.

Ali ste med interno javnostjo kdaj naredili analizo zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji? Če da, kako ste jo izvedli in kakšni so bili rezultati? Ste po izvedbi uvedli kakšne spremembe, izboljšave?

Ja smo nekaj naredili. Posledično smo izdali interno glasilo, ki ga imamo, enkrat mesečno pa imamo sestanke v proizvodnji, vsi zaposleni skupaj. Sestanki s predstavniki delavcev so tudi. Samo ne spomnim se točno, kdaj in kako je bilo tole narejeno.

Priloga A.7: Intervju s S. S.,

vodjo nabave v podjetju

Katera orodja komuniciranja uporabljate za komuniciranje s svojimi zaposlenimi in katera uporabljate najpogosteje? Ali v podjetju uporabljate tudi neformalna orodja, katera?

Najpogosteje uporabljam direkten pogovor, telefon, sledi e-pošta, sms sporočila in na zadnje družabna srečanja. Drugih orodij za komuniciranje s podrejenimi niti ne uporabljam.

Kako izberete orodje, s katerim boste posredovali informacijo?

Odvisno od tega, komu je informacija namenjena, kakšno težo ima, in s katerim orodjem razpolaga nasprotna stran.

Ali uvajate kakšna nova orodja komuniciranja, ste kakšnega opustili in zakaj?

Za komuniciranje z zaposlenimi osebno ne uvajam nobenih novih orodij in tudi na vidiku ni kaj novejšega.

Ali informacije do vseh zaposlenih pošiljate prek enakih orodij?

Ne, uporabljam različna orodja, predvsem kot sem odgovoril že v drugem vprašanju, je to odvisno predvsem od tega, kdo je naslovnik informacije. Če nekdo nima e-pošte, drugi jo pa ima, mu ne morem poslati enakega sporočila prek e-pošte.

Ali menite, da informacije, poslane prek določenega orodja, ustrezno dosežejo vse zaposlene?

Ne zagotovo ne, dosežejo predvsem tiste, katerim so izrecno namenjene in ki se jih tičejo. Če dam kaj na oglasno desko v zvezi s kakšno prireditvijo, zagotovo to ne zanima vseh zaposlenih, tudi mojih podrejenih ne.

Vemo, da se zaposleni razlikujejo po potrebah in sposobnostih za sprejemanje informacij, poleg tega pa delujejo na različnih delovnih mestih, z različnim dostopom do orodij komuniciranja. Menite, da poznate potrebe in sposobnosti vsakega posameznika, s katerim komunicirate, in da je bila informacija pravilno razumljena?

Mislím, da sem dobro seznanjen s potrebami in sposobnostmi sodelavcev, večinoma to vem, ker so informacije v veliko primerih kar pravilno razumljene in je delo dobro opravljeno.

Ali ste med interno javnostjo kdaj naredili analizo zadovoljstva s komuniciranjem v organizaciji? Če da, kako ste jo izvedli in kakšni so bili rezultati? Ste po izvedbi uvedli kakšne spremembe, izboljšave?

Ne, tega osebno nisem izvedel, nekaj so v marketingu izvajali, ampak jaz pa ne, tako da, če vas zanima podrobneje, boste morali vprašati njih.

Priloga B: Kratki usmerjeni intervjuji z zaposlenimi v podjetju Dana

Priloga B.1: Intervju s finančno referentko

Spol: ženski

Starost: 57 let

Izobrazba: ekonomski tehnik

Delovno mesto: finančni referent

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Najbolj primerna se mi zdi e-pošta, tako za posredovanje splošnih informacij kot za posredovanje informacij na osebni ravni.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

E-pošta je predvsem zelo hitra, da lahko informacije prejmemo vsi takoj, ko vodstvo to želi, in pregledna. Sporočilo lahko vidim in ga tudi ohranim, da ga morda pogledam kasneje.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika.)

Ne, nobenega orodja ne pogrešam.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ne, nikoli nimam težav, da kakšnega sporočila ne bi razumela, vsa so jasna in pregledna. Tudi orodja so ustrezno izbrana.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ne, ni potrebe, da bi kakšno orodje opustili, vsaj iz moje strani ne. Vsa se mi zdijo korektna, predvsem elektronska pošta.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ne, to se mi še ni zgodilo, saj informacije kar redno spremljam in pregledujem. Tudi jih ni preveč, da si ne bi mogla vzeti toliko časa, da jih pregledam.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ne, nimam tega občutka. Gre predvsem za komuniciranje med vodstvom in nami, in ne med nami in vodstvom. Včasih želiš kaj povedati, pa enostavno ali ni osebe, ki bi ji to povedal, ali pa ni časa in kar sam pozabiš, da imaš kakšen problem.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ja, vsaj v našem oddelku z vsemi komunicirajo enako, tudi ko gre za kakšne informacije, ki se tičejo vseh v podjetju, obvestijo seveda tudi nas v pisarnah, ne samo proizvodnje.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Če pogledamo takole, vemo, da v nobenem podjetju niso obveščeni tako, kot bi morali biti, tudi informacij ne dobimo vseh, le tiste, ki so nujne in potrebne. Včasih bi bilo treba malo več tega komuniciranja, samo saj ne morejo vseh o vsem obvestiti. Premalo je morda kakšnih osebnih razgovorov o tem, kaj se dogaja. Da pa bi več informacij dobila od sodelavcev, nimam ravno tega občutka. Le kakšne govorice, ki se pojavijo tu pa tam.

Priloga B.2: Intervju z analitikom-planerjem

Spol: moški

Starost: 55 let

Izobrazba: srednja izobrazba

Delovno mesto: analitik-planer

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Najbolj primerno komuniciranje se mi zdi ustno, predvsem kreativni sestanki, ki jih imamo z vodstvom, obhodi vodij, ko jim lahko kaj povemo, jih kaj vprašamo, telefon in pa e-pošta, preko katerih dobimo največ informacij. Vsa orodja se mi zdijo primerna za splošne informacije, ustna orodja pa se mi zdijo najbolj primerna za osebne informacije.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Z vodstvom lahko takoj izmenjam informacije, oni mi povedo, kaj želijo od mene, jaz pa lahko nazaj njim takoj odgovorim in tako naprej. Se pravi, prek teh orodij lahko pride do povratnih informacij, ki so zelo pomembne.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Pogrešam več neformalnih orodij, za katere velikokrat ni časa, ali z moje strani, največkrat pa s strani vodstva. Pogrešam pa tudi na splošno več komuniciranja s strani vodstva.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primernega orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Težav z razumevanjem sporočila v glavnem ni, če pa že je, je to posledica prehitrega in tudi neprimernega pojasnjevanja sporočila s strani vodstva. Ampak v glavnem sporočila kar dobro razumem.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Nimam posebnih potreb, zato so zame primerna vsa sredstva, ki jih vodstvo uporablja za komuniciranje z nami in podajanje različnih sporočil.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ja, se mi kdaj zgodi, ampak s tem ni bilo storjene materialne škode iz nobene strani. Pač jo spregledam, ampak ponavadi zaradi moje napake, oziroma ne interesa.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Dvosmerna komunikacija poteka, ta občutek mi dajo predvsem kreativni sestanki in tudi ostali načini komunikacije, saj, kot sem rekel, že v začetku lahko s tistimi orodji, ki so mi najljubša, pride do povratnih informacij.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ja, mislim da, kolikor vem, z vsemi komunicira enako.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Menim, da sem zelo dobro obveščen o vsem in da z menoj redno komunicirajo, torej posledično tudi ne mislim, da dobim največ informacij od sodelavcev, ker nimam občutka, da bi med seboj dosti komunicirali.

Priloga B.3: Intervju z upravljavcem strojev

Spol: moški

Starost: 28 let

Izobrazba: inženir telekomunikacij

Delovno mesto: upravljavec strojev

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Za splošne informacije imam najraje izobraževanje, prezentacije v okviru vizualnih predstavitev in sestanke. Za osebne informacije pa najraje vidim, da me pokličejo po telefonu ali me povabijo na sestanek.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Pri primeru splošnega informiranja ima izobraževanje velik pomen, saj je udeležba obvezna. Poleg tega je zaželeno sodelovanje pri razpravi, kar nam omogoča, da lahko tudi mi komuniciramo z vodstvom, ne samo oni z nami. Pri osebni komuniciranju je telefoniranje zelo zadovoljivo, saj gre za osebni stik. Z osebo se lahko pogovarjaš in vidiš odziv v glasu.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ne pogrešam ničesar, saj se mi zdi, da je za komuniciranje dobro poskrbljeno in da so orodja, ki jih uporabljajo, kar primerna.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Z razumevanjem sporočila nimam nikoli težav. To se mi do sedaj še ni zgodilo, vsaj da bi se spomnil ne.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ja v mojem primeru bi želel, da ne bi uporabljali e-pošte, ker ne spremljam redno elektronskega predala. Zato je zame popolnoma neuporabna in mi ne koristi.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ja, kot sem že malo prej povedal, je zame problematična e-pošta, ker je ne prebiram, lahko tudi kaj izpustim, ampak mi potem že povedo ali pa vprašam.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ja, imam kar občutek, da poteka, ampak se občasno zgodi, da ne. Takrat, to je večinoma ko poteka, pa imam občutek, da prek osebne stika ali telefonskega pogovora.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Vodstvo z vsemi komunicira na enak način, ne opazim, da bi delalo razlike, vsaj v oddelku, v katerem sem jaz. Za druge pa težko rečem.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Običajno sem obveščen od nadrejenih, občasno pa me o čem obvestijo sodelavci, če je kaj novega, saj veste, takole malo med seboj se kaj pogovorimo. Ampak glavno je od vodstva. Mogoče bi bil lahko včasih bolje informiran, predvsem od vodstva bi lahko dobil več informacij. Se mi zdi, da morda česa le ne izvem.

Priloga B.4: Intervju z delavko v laboratoriju

Spol: ženski

Starost: 48 let

Izobrazba: srednja izobrazba

Delovno mesto: delo v laboratoriju

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Najraje imam, če podjetje uporablja sestanke in dopise. Prve lahko uporabi pri osebnih informacijah, za splošne pa lahko kar oboje.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Predvsem je več ljudi s temi orodji obveščeni hkrati, lahko izražaš svoja mnenja, druge lahko dopolnjuješ, jim kaj dodaš. Dopis pa si lahko tudi shraniš in ga imaš na voljo pozneje, da kaj preveriš, da kaj pogledaš za nazaj.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ne ničesar ne pogrešam, kar uporabljajo, zadošča in je zanesljivo.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ne, nikoli, na tem delovnem mestu v tem podjetju še nisem imela težav.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ne, vsa so primerna zame, vse znam preveriti in pogledati, zato mi nič ne dela težav. Prav tako pa so vsa, ki jih imamo, zelo pregledna.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Kaj takega se mi še ni zgodilo. Smo dokaj majhno podjetje in ni občutka, da bi nas zasipali z nepotrebni informacijami. Tudi vse, kar je treba, preverim, pogledam in preberem.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Imam občutek, da je komunikacija kar dvosmerna. Predvsem, ko gre za sestanke in izobraževanja, ko kdo nekam gre in nam poroča, ali pa direktor, ko imamo izobraževanje o letnem poročilu. Takrat se mi zdi, da vsi sodelujemo in nas poslušajo.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ja, mislim, da z vsemi komunicirajo enako. Ne bi rekla, da z mano kaj drugače kot z drugimi.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Sem kar dobro obveščena, vem vse, kar moram vedeti in kar me tudi zanima. Največ izvem na sestankih, ki so osebni in se lahko pogovarjamo, ti so tudi pogostejši kot kaj drugega. Od vodstva pa tudi izvem, kar moram, tako da me sodelavci ne obveščajo o stvareh v podjetju.

Priloga B.5: Intervju z delavcem na stroju

Spol: moški

Starost: 55 let

Izobrazba: srednja izobrazba

Delovno mesto: upravljavec strojev

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Najraje imam telefonski pogovor z vodjo oddelka, različne sestanke, ki so organizirani v podjetju, in obhode, ki jih naredijo vodje.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Predvsem imajo prednost zaradi lažjega komuniciranja. Ker gre za proizvodni del, z mano ne morejo komunicirati prek elektronske pošte ali kako drugače. Po telefonu mi povejo, kaj moram storiti ali kaj je novega ali pa na sestanku, ko ga imamo, in to je to.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ja, pogrešam več razgovorov z vodstvom, da jim lahko povem, kaj me teži ali če imam kakšno vprašanje. To se mi zdi, da manjka, drugače pa je kar v redu.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primernega orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

S tem res nimam težav, ker imamo v podjetju dobro organizirano komuniciranje, in res ni problema, da se o čem ne bi razumeli.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ker delam v proizvodnji, ne uporabljam e-pošte, zato vodstvo z mano ne komunicira tako. Za komunikacijo z mano ga ne uporabljajo, za druge pa naj ostane. Bolje rečeno bi bilo, da naj je ne začne uporabljati.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ne, to se mi že ne more zgoditi, saj kot sem že rekel, z mano komunicirajo izključno ustno, tako, da če česa ne razumem, lahko takoj povem, vprašam in mi pojasnijo.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ja, včasih poslušajo naše želje, vendar ne vedno. Se zgodi, da ni časa ali pa preprosto česa ne morejo upoštevati. Ker komuniciramo ustno, so to sestanki in telefon, saj drugega pravzaprav skoraj ni.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ne, se mi zdi, da ne, ker moje vodstvo nima tako veliko možnosti kot nadrejeni nad njimi, s tem mislim predvsem, da jim je že postavljeno, kaj morajo uporabiti od višje zgoraj in da ne morejo veliko izbirati.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Lahko rečem, da sem delno zadovoljen. Včasih moram vprašati tudi kakšnega delavca, da izvem kaj novega. Ampak v povprečju je kar v redu. Lahko bi kaj popravili. Z nami delavci bi se lahko več pogovarjali, predvsem v proizvodnji, ker dogajanju ne sledimo oziroma ne moremo slediti toliko.

Priloga B.6: intervju z voznikom viličarja

Spol: moški

Starost: 50 let

Izobrazba: srednja izobrazba

Delovno mesto: delavec z viličarjem

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Najraje imam sestanke, razna izobraževanja, ki jih organizira vodstvo, in obhode vodij, ko gredo po proizvodnji in nam povedo, kaj in kako. Vse naštetu se mi zdi dobro tako za osebne kot splošne informacije, saj gre za ustno in osebno komuniciranje.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Predvsem obhodi vodij se mi zdijo dobri, ker lahko komuniciramo neposredno, pri sestankih in izobraževanjih je več ljudi na kupu. Tukaj pa sta vodja in ti. Ko pride do tebe, mu lahko kaj poveš.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Predvsem pogrešam več razgovorov z vodstvom. Včasih kaj želiš povedati, pa ne veš kdaj in kako. Ker nimam e-pošte, ne morem kar poslati pisma. Moram imeti razgovor, če me razumete.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primernega orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ne, ker komuniciramo osebno, s tem nikoli nimam težav.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ker nimam e-pošte in je ne uporabljam, vodja in nadrejeni z mano tako ali tako prek tega orodja ne morejo komunicirati, tako da je že zdaj ne uporabljajo.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ja, včasih se mi zgodi, da kaj spregledam na oglasni deski, ali česa ne preberem, če je kje objavljeno. Mogoče je kdaj tudi osebno naenkrat podanih preveč informacij in jih ne morem predelati.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Lahko bi rekel, da včasih poslušajo moje želje, ne pa vedno. Povsem je odvisno, za kakšno stvar gre. Ne poslušajo vedno, ampak kdaj pa že.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Tega pa ne morem reči, zase vem, da me o vsem kar je potrebno obvestijo ustno, za druge pa težko rečem. Kar reciva, da ne vem, ali ja ali ne.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ja mislim, da sem dobro obveščen in mi ni treba spraševati sodelavcev. Ti niti ne vedo, kaj moram narediti ali kaj podobnega. So kar dosledni, s sestanki. Z mano komunicirajo samo osebno, tako da temu lahko pritrdim.

Priloga B.7: Intervju z upravljavcem strojev

Spol: moški

Starost: 27 let

Izobrazba: strojni tehnik

Delovno mesto: upravljavec strojev

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Najbolj primerna se mi zdijo izobraževanja, sestanki, telefon in e-pošta. Sestanki so bolj primerni za osebne zadeve, drugi trije pa bolj za splošne informacije, ki jih prejemo sproti, in niso osebne.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Na sestankih in izobraževanjih imamo osebni stik, tako pa lahko informacije pridobimo neposredno. Zato so bolj natančne, nezmotljive in direktne. Prek telefona in e-pošte pa so informacije pridobljene hitreje kot z drugimi orodji.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ja, omeniti moram, da pogrešam več razgovorov, saj mi ti omogočajo več osebnega stika z vodstvom in boljše je informirati ljudi na ta način. Predvsem lažje in bolj enostavno.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ja, se mi je že zgodilo, da nisem razumel sporočila, predvsem zaradi nejasnega podajanja navodil. Nisem razumel navodil in sem tako težje opravil kakšno delo.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ne, tega ne bi želel, saj uporabljamo orodja za komunikacijo, ki so vsem lahka za uporabo. Predvsem pa so tudi enostavna.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ja, se mi zgodi, in to ne tako redko. Včasih kakšen podatek in informacijo preprosto spregledam ali ga preslišim. Ne morem vedno procesirati vseh informacij in navodil, ki mi jih poda vodja ali nadrejeni.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ja, imam ta občutek, ampak ne vedno, ne v vseh primerih. Med pogovorom na primer, ti da občutek, da te posluša in te upošteva. Ne morem pa vedeti, če v resnici me ali ne.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ja ne vem, zakaj bi z mano komunicirali drugače, kot z drugimi. Vsaj tukaj, kjer delam, z vsemi na enak način.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Vodstvo z nami komunicira, zato mislim, da vem, kaj se dogaja. Komunicirati pa bi morali pogosteje, saj jaz imam tak občutek. Ne vem za druge, ampak včasih kar manjka nekaj več komunikacije med mano in vodstvom. Bolj smo nekako samo tisto nujno in potrebno. Več podatkov pa nimam, od zaposlenih, ne bi rekel.

Priloga B.8: Intervju s tehnikom v proizvodnji

Spol: moški

Starost: 52 let

Izobrazba: tehnik

Delovno mesto: delo v proizvodnji

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Menim, da so za splošne informacije najbolj primerni sestanki, odhodi vodij, razgovori in izobraževanja, ki jih imamo. Za osebne informacije pa je najboljša komunikacija razgovor z direktorjem. Ampak res v izrednih razmerah na zelo osebni ravni, ko ne moremo govoriti z vodjo.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Predvsem gre za hitro in sprotno informiranje. Ni nekega zavlačevanja, se kar hitro da rešiti težave.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ne, prav nobenega ne pogrešam, jih imamo kar nekaj in ti zadostujejo.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ne, tega nimam, razen v primeru pomanjkanja delovne sile, ko je kdo odsoten, in ne dobim informacij ali moram koga nadomeščati. Takrat se pojavi, da česa ne vem oziroma ne vem, kaj storiti, drugače pa redko.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ne, vsa so povsem primerna in ne bi želel, da kakšnega ukinejo.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ne, to se mi ne zgodi in se mi ne sme. Tega ne smemo dopuščati v podjetju, kaj pa bi se zgodilo, da kaj ne bi prišlo do mene, oziroma da bi kaj spregledal. Verjetno delo ne bi bilo dobro opravljeno ali pa bi lahko šlo kaj narobe. Se kar drži, tudi jaz ničesar ne spregledam, vodstvo pa komunicira v mejah normale.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ja, imam vedno tak občutek, prek različnih orodij. No skoraj pri vseh lahko rečem, da se počutim, da me vodja upošteva in sprejema moje želje in odločitve, ki jih predlagam.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ja, zagotovo uporablja različna orodja, na določenem delovnem mestu ni enakih orodij, kot na drugem. Že v našem oddelku je različno, nekdo ima e-pošto, drugi ne. Nekoga pokličejo po telefonu drugega osebno, ker je vodja ravno pri njem in tako dalje.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ja, povsem sem obveščen o tem, kaj se dogaja, sestankov in razgovorov je dovolj, da vse izvemo, med sodelavci pa se pogovarjamo o drugih rečeh, in ne toliko o delu. Če že kaj nanese, vendar o tem raje z vodjo, ki ve, kaj in kako.

Priloga B.9: Intervju z izdelovalko pijač

Spol: ženska

Starost: 49 let

Izobrazba: živilski tehnik

Delovno mesto: izdelovalec pijač

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacij? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Več orodij je, ki so mi v redu, predvsem izobraževanja, obhodi vodij, razne objave, oglasne deske in telefon. Za splošne informacije se mi zdijo najboljši telefonski pogovori in obhod vodje. Za ostale pa ostala orodja, torej izobraževanja, objave in oglasne deske.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Predvsem so pregledna, hitra in učinkovita. Iz oglasnih desk so razvidne vse pomembne tekoče informacije in prav tako iz objav. Telefon je hiter in zanesljiv. Izobraževanja pa so koristna in zanimiva, ker jih ni tako veliko.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ja, želela bi več razgovorov z vodstvom. Lahko bi bili pogostejši, ker jih skoraj da ni. Zaposleni imamo pač svoje potrebe in želje, ki bi jih želeli povedati osebno.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ne, s tem res nimam težav, vse informacije so konkretne in razločno predstavljene, tako da mislim, da s tem nihče nima težav.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ja želela, bi, da pri meni ne bi uporabljali e-pošte, ker je ne uporabljam. Ampak so to že izvedeli in se je niti ne poslužujejo. Zame je neuporabna in neučinkovita.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ne, ker ne uporabljam e-pošte se mi poplava sporočil ne more zgoditi. Vse drugo pa je sproti in tekoče posredovano. Predvsem pa tudi kratko in jedrnato.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ja, imam občutek, da vodstvo posluša, predvsem moje ideje, ki jih vsake toliko podam. Tako da lahko pritrdim. Predvsem jih posluša takrat, ko komuniciramo osebno ali prek telefonskega pogovora.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ne, in niti ne more, saj ker nimam e-pošte, me pokličejo po telefonu, drugim v oddelku pa na primer isto informacijo posredujejo po e-pošti. Tako da sem že zato obveščena drugače.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ne, z zaposlenimi ne komuniciramo toliko o delu, sem pa, kar se tiče dela, od vodstva dobro obveščena, predvsem na sestankih in razgovorih.

Priloga B.10: Intervju z razvojnim tehnologom

Spol: ženska

Starost: 26 let

Izobrazba: univ. dipl. inž. živilske tehnologije

Delovno mesto: razvojni tehnolog

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Za splošne informacije bi rekla, da so najbolj ustrezni sestanki, izobraževanja, kreativni sestanki, seminarji, mentorstva, oglasne deske in e-pošta. Za osebne informacije pa bi izbrala e-pošto, telefon ali sestanek.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Na sestankih, kreativnih sestankih in seminarjih je podano predvsem več informacij kot prek drugih orodij. Boljša je obrazložitev z več vidikov, s strani ljudi, ki so strokovnjaki vsak na svojem področju. E-pošta je enostavna za uporabo, zelo hitra in dostopna, tudi ko nisi na delovnem mestu.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Želela bi več osebnih razgovorov, saj so hitri, z njimi lahko pridemo do bolj kakovostnih dogovorov, z obrazložitvijo zadev, ki so bolj nejasne za nas zaposlene, ki prejemamo različne informacije. Zaradi razgovorov delo poteka bolj tekoče in ne prihaja do zapletov. Menim, da se premalo uporabljajo.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primernega orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ne, s tem nimam težav, ker so sporočila navadno kratka in jedrnata.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Vsa orodja, ki jih uporablja vodstvo, se mi zdijo primerna in z njimi nimam težav, ne z uporabo, ne z razumevanjem. Ne bi želela, da kaj opusti, ker je vse v redu.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ne spomnim se, kdaj se mi je to nazadnje zgodilo. Klub veliki količini informacij si pomembne stvari zapisujem sproti, v opomnik, ki je temu namenjen (na raznih sestankih in seminarjih), da do takšnih stvari ne pride, ker ne sme priti, zaradi težav, ki lahko nastanejo.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo poslušava vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ja, dvosmerna komunikacija zagotovo poteka, predvsem imam občutek, da v osebnih razgovorih, ko poslušajo tvoje želje in potrebe.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

V večini primerov ne komunicira na enak način, saj smo zaposleni različni med seboj in različno sprejemamo informacije. Jaz dobim e-pošto, moja sodelavka, ki je nima, pa je obveščena o enaki zadevi na drugačen način. Se kar prilagajajo, kar se tega tiče.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ne, nisem dovolj obveščena o tem, kaj se dogaja, predvsem v zadnjem času in ko je bila na vidiku kriza, smo zaposleni med seboj kar dosti razpravljali. Največ podatkov dobim ravno od sodelavcev, in ne od vodstva. Čeprav z mano komunicirajo tudi osebno na sestankih in razgovorih, ne morem biti zadovoljna z vsemi informacijami oz s premalo informacijami, ki jih dobim.

Priloga B.11: Intervju z referentko prodaje

Spol: ženski

Starost: 52 let

Izobrazba: ekonomski tehnik

Delovno mesto: referent v prodaji

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Najraje imam, da z mano komunicirajo preko e-pošte, telefona, interneta in internih predstavitev. Za osebne informacije želim, da so mi na voljo na e-pošti ali po telefonu, za ostale pa so dovolj predstavitve in internet.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

E-pošta je zame najhitrejša, pregledna, z njo lahko pošljem povratne informacije do vodstva, predvsem pa mi je kot dokaz, ko gre za kašne redne stvari, da sem jo dobila, prebrala in jo vedno shranim. Prek telefona lahko informacijo dobiš zelo hitro, ker e-pošte na primer ne pogledaš takoj, telefon pa, ko zazvoni, je informacija že na dlani. Internet pa v primeru, da iščeš na primer davčno številko nekega kupca.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Predvsem se mi zdi, da je v našem podjetju premalo pogovarjanja. Odkar sem tu zaposlena pa je tega vsem manj, zato bi predvsem pogovor na osebni ravni uvrstila med te, ki jih pogrešam.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ja, dostikrat se mi zgodi, da je problem pri razumevanju sporočil, ki so predolga, na primer predolga e-pošta. Ne veš, kje je rep in kje glava sporočila oziroma informacije in moraš nato sam poiskati, kaj je bistvo in kaj je nekdo hotel od tebe ali kaj ti sporoča. Velikokrat je nepregledno in zamudno.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Želela bi, da bi ukinili e-pošto. Zame je povsem preveč pisarjenja, preden to vse prebereš, mine kar nekaj časa. Vodstvo bi moralo zaposlenim sporočiti samo, kaj je bistvo, brez nepotrebne navlake, ki je dostikrat prisotna. Vsem se ne da toliko brati in po nepotrebem se izgublja čas.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ja, to se mi zgodi predvsem zaradi informacij, ki so kje objavljene, na primer v glasilu ali oglasni deski, in se mi jih ne da brati oziroma nimam časa za to. Preveč e-pošte naenkrat in vse pomešam in pozabim, ker sem z njo zasuta. Kot sem že rekla, kratko in jedrnat naj bo povedano le bistvo, ki se tiče nas delavce.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ne, nimam tega občutka, ker je premalo pogovorov, niti ne moreš izraziti idej in želja, ki jih imaš. Vse je preveč uradno, zato so povratne informacije velikokrat spregledane in nedostopne.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ne, če nekdo nima dostopa do interneta ali se ne javi na telefon, uporabijo drugo orodje kot z mano. Po mojem se prilagajajo informacijam in vsakemu posebej.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ne, sploh nismo dobro obveščeni, preveč je ovinkarjenja in nepreglednih sporočil. Ne povedo nam direktno, kaj se dogaja, bolj bi nas morali obveščati, saj smo tu zaposleni. Niti ne dobim veliko informacij od sodelavcev, ampak je bistveno, da premalo konkretnih dobim od vodje in vodstva. Kot sem vam omenila že prej, je premalo osebne stika in pogovorov, s čimer bi se dalo rešiti veliko težav in nejasnosti.

Priloga B.12: Intervju z referentko prodaje

Spol: ženski

Starost: 52 let

Izobrazba: srednja izobrazba

Delovno mesto: referent prodaje

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije). Za pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Najraje imam, da mi vse informacije, tako osebne kot splošne, pošljejo prek e- pošte. Druga orodja so tudi v redu, a to je najboljše in najbolj učinkovito za vse.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Predvsem je e-pošta zelo hitra, pregledna, sporočilo je možno shraniti in ga pogledati kasneje, omogoča tudi, da vodstvu sproti odgovorim. Vse se lepo vidi, je pregledno.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Pogrešam več kreativnih sestankov, kjer lahko izražamo ideje in lahko dobimo kakšne nove ideje od drugih.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ja, kdaj se mi zgodi, da sporočila ne razumem, predvsem zaradi neprimerne izbire orodja za komuniciranje, predvsem pri ustnih dogovorih včasih pride do dvomov, kaj so želeli in kaj pomenijo.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ne, ne bi želela, da bi karkoli spremenili ali ukinali, vsa orodja so v redu in učinkovita.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ja se mi zgodi, da zaradi preveč informacij naenkrat ne morem predelati vsega. Bolje bi bilo, da bi jih bilo včasih manj, a že vedo, kdaj je treba, da nam kaj pošljejo ali povedo.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Včasih imam tak občutek, včasih pa tudi ne, predvsem pri kakšnih ustnih dogovorih ali prek e-pošte, vedno ne dobim konkretnih odzivov na moje odgovore ali vprašanja.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ja, vsekakor z vsemi enako, nimam pripomb, da z mano kaj ne bi ali bi drugače, če nekoga pokličejo, potem tudi mene in tako dalje.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ja, kar potrebujem, to tudi dobim, več pa niti ne rabim, saj ne moremo vsi vedeti o vsem. Kaj se točno dogaja, ne bomo vedeli vsi zaposleni, če pa je kaj nujnega, nam to povedo. Predvsem je zame bistveno, da informacije in podatke, ki jih potrebujem, dobim in izvem od vodstva, in ne od svojih sodelavcev, ker potem sistem v podjetju res ne bi funkcioniral. A za enkrat je to še tako, kot mora biti - od vodstva do zaposlenih.

Priloga B.13: Intervju z vodjo projektov

Spol: moški

Starost: 55 let

Izobrazba: visoka izobrazba

Delovno mesto: vodja projektov

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Za posredovanje splošnih informacij imam najraje, da vodstvo uporablja interna glasila, informacijske liste, oglasne deske, interne predstavitve, izobraževanja in kreativne sestanke. Za osebne informacije pa imam najraje kar e-pošto, kakšen letni razgovor in osebni stik, kjerkoli že to je, ni nujno, da je načrtovan in vnaprej pripravljen.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Predvsem je e-pošta zelo uporabna zaradi arhiviranja, je zelo hitra, toda za informacije, ki so pomembnejše, je potreben osebni stik, predvsem osebni razgovor, ker je pri e-pošti poleg veliko prednosti tudi slabost, da je zelo neosebna.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Včasih za kakšno stvar pogrešam predvsem razgovor po telefonu ali osebno, ko potrebujem kaj, takega na hitro in jedrnato. Predvsem se to bolj navezuje na takrat, ko od sodelavca ali nadrejenega pride e-pošta, ki je le dvoje vrat stran.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primernega orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Navadno s tem nimam težav, če že, pa takrat ko moj sogovornik, ne ve, kaj hoče. Enostavno ga ne morem razumeti, kaj želi, če še sam ne ve.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ne, ne želim, da se bi sploh kakšno orodje ukinilo oziroma umaknilo, ker so potrebna prav vsa. V podjetju prihajamo do različnih situacij, ko je potrebno imeti na razpolago različna orodja komuniciranja, zato se po mojem nobenega ne sme ukiniti, vedno kaj pride prav.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimernega orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ja, včasih na kakšno informacijo nisem pozoren, ker je posredovana kot splošna in jo enostavno spregledam.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ja, imam občutek, da dvosmerna komunikacija poteka, saj povratna informacija ni odvisna od orodja, s katerim je bilo sporočilo posredovano, ampak važno je, da do nje sploh pride. Predvsem je odvisno od sogovornika, ali jo želi podati ali ne.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ja, z vsemi komunicira na enak način, predvsem jaz osebno, ker spadam med vodje, vem, da z vsemi nami komunicirajo enako, saj imamo tudi vsi e-pošto, telefone in se redno srečujemo med seboj.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ja, sem kar dobro obveščen, če se kaj prikriva, izvem, ampak ne od sodelavcev, kar od vodstva. Kot sem že povedal, malo pogrešam več osebnega stika, predvsem osebnih pogovorov, drugače pa se jih vodstvo poslužuje, nimam kaj pripomniti. Pa saj veste, dobrih informacij ni nikoli preveč.

Priloga B.14: Intervju z referentko prodaje

Spol: ženski

Starost: 57 let

Izobrazba: ekonomski tehnik

Delovno mesto: referent prodaje

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Za splošne informacije se mi zdi najprimernejša e-pošta, kakšni sestanki, obhodi vodij in telefon. Pri osebnih informacijah pa je najbolj primerna e-pošta in kreativni sestanek. Na splošno imam e-pošto in kreativne sestanke najraje.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Kaj pa vem, e-pošta je predvsem hitra in zelo pregledna, ko jo imaš pred seboj, si lahko lepo predstavljáš. Pri kreativnih sestankih pa gre predvsem zato, da so bistveni za pridobitev kakšnih novih informacij.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Želela bi predvsem več razgovorov, mi jih včasih kar manjka. Ko takole pride kakšna stvar in jo želiš povedati nekomu na štiri oči.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primernega orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ja, z razumevanjem imam težave predvsem takrat, ko so do mene prišle nejasne in ne strnjene informacije. Na primer, da je informacija hodila kar v več delih in sem bila zmedena. Ali pa mi je isto informacijo posredovalo več različnih ljudi, in vsaka je nekoliko drugačna, na koncu pa ne veš, katera je pravilna.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Z moje strani so vse tri oglasne deske povsem neuporabne. Jaz grem samo mimo njih, saj so gor vse informacije, ki pa jih je preveč in so nepotrebne.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ja, včasih dobim preveč e-pošte naenkrat in ne vem, kam kaj paše, ali, kot sem omenila ravnokar, oglasne deske kar spregledam, zato informacij na njih ne opazim.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ne morem reči, da imam tak občutek, navadno se vsem mudi in te ne poslušajo. Povejo, kaj je pomembno zate in gredo naprej. Pogrešam več poslušanja, predvsem s strani vodstva.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekemu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ne, ne bi mogla reči, da ja. Sicer ne vem, kako z drugimi, ampak, ko se takole srečamo, kdo komu kaj pove, sproti da navodila, koga pokličejo po telefonu. Vsi imamo nekako kar drugačne informacije in zato verjetno uporabljajo druga orodja.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ne bi rekla, da sem dovolj. Zvem vse, kar je treba, če pa bi kaj več, tudi ne bi bilo slabo zame. Predvsem je premalo razgovorov z vodstvom, vsekakor pa lahko potrdim, da največ informacij dobim ravno od svojih sodelavcev.

Priloga B.15: Intervju z referentko

Spol: ženska

Starost: 50 let

Izobrazba: srednja izobrazba

Delovno mesto: referent

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Najprimernejši orodji za posredovanje informacij vseh vrst, se mi zdita e-pošta in telefon. Sta obe povsem zadovoljivi za vse, kar se mene tiče.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Lahko bi rekla, da je telefon zame še v nekoliko večji prednosti kot e-pošta, predvsem zaradi lažje in včasih hitrejšje komunikacije. Preden kdo odpre e-predal, je telefonski pogovor že končan.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ne, ničesar ne pogrešam, je vse kar v redu in vsega ravno dovolj.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Zgodi sem mi dostikrat, da kakšnega sporočila res ne razumem, vzrok pa je, da ga ne razumem v celoti. Kdaj se mi kakšna stvar ustavi in potrebujem še dodatno razlago.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Prav zamenjati oziroma popolnoma ukiniti ne bi želela nobenega orodja. Kar bi se mi zdelo boljše, je to, da bi dobila manj e-pošte, vendar ne nič, in več osebne komunikacije. Enostavno bi razdelila razmerje v prid osebni komunikaciji.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ne, to se mi ne zgodi in upam, da se mi tudi v prihodnje ne bo.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ja, moji občutki glede tega so pozitivni, vodstvo se zelo dobro odziva na moje mnenje in želje, ki jih pokažem, in tudi povratne informacije dobim.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Mislím, da ne komunicira drugače, mislim, da smo vsi kar enakopravni, kar se tega tiče in smo vsi obveščeni na enak način.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ne, sploh nisem dobro obveščena o tem, kaj se dogaja. Želela bi, da bi mi več zaupali o stanju in novicah, ki se nahajajo v samem podjetju. Sodelavci mi dostikrat povejo, česar še ne vem. Vodstvo sicer uporablja sestanke, ampak pogrešam več tega.

Priloga B.16: Intervju z laboratorijskim tehnikom

Spol: ženski

Starost: 34 let

Izobrazba: dipl.inž. matematike

Delovno mesto: laboratorijski tehnik

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Najbolj primerna se mi zdita e-pošta in obhodi, ki ji naredijo vodje. Z njimi in prek e-pošte lahko komunicirajo tako o splošnih kot o osebnih informacijah.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Ja, lastnosti imata več, in sicer pri e-pošti bi rekla, da je hitra, zelo pregledna in jo lahko večkrat pogledaš za nazaj, če kaj pozabiš. Prav tako so obhodi vodij hitri in predvsem zelo jasni. Dobro pa se mi zdi tudi to, da lahko takoj rešiš nejasnosti.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ne, prav nobenega ne pogrešam, ker je največ ravno teh dveh, se mi zdi, da sta dovolj za vse informacije, ki jih potrebujem.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primernega orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ne, mislim, da jih nimam, če pa se kakšna nejasnost pojavi, vedno vprašam in se takoj razčisti. Ampak v večini primerov je vse jasno.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ne, ne bi želela, da katerega ukine ali zamenja. Vsa so dovolj učinkovita in primerna.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ne, vse informacije so ravno prav razporejene in jih ni preveč. Se jih da lepo, jasno in hitro predelati in kje kaj prebrati, da si na tekočem.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ja, imam tak občutek, predvsem ko pošiljam e-pošto, mi na moje vrnjeno odgovorijo, ali ko pride vodja do mene vem, da me posluša in me upošteva.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ja, ne vem zakaj ne bi, pomoje vsi dobimo iste stvari, prek istih orodij. Ne čutim, da bi pri tem delali kakšne razlike.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Osebno sem dovolj obveščena, prav tako vodstvo uporablja dovolj osebne komunikacije. Res je, da se zaposleni med seboj dosti pogovarjamo, ampak to še zdaleč ni zato, da ne bi bili dovolj obveščeni, ampak se pogovarjamo na splošno in o drugih rečeh.

Priloga B.17: Intervju z logistko

Spol: ženski

Starost: 52 let

Izobrazba: srednja izobrazba

Delovno mesto: logist

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Vodstvo za komunikacijo z nami uporablja različna orodja, ampak meni se najbolj primerna zdi e-pošta in interen predstavitev, ki jih imamo znotraj podjetja. Ti dve bi predvsem lahko izpostavila, kot najbolj primerni orodji.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Predvsem e-pošta se mi zdi hitra in dovolj pregledna. Če je kaj nujnega, na hitro napišeš mail, prav tako vodstvo, ko od tebe kaj nujnega želi, je vse hitro, če gre prek maila.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ne, prav nobenega ne pogrešam, če bi jih bilo preveč, bi bila samo zmedena in ne bi vedela, čemu naj verjamem. To je čisto dovolj, kar uporabljajo sedaj.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ne, do sedaj se mi še ni zgodilo, da česa ne bi pravilno ali dobro razumela, se pač potrudim, da razumem, sicer pa vodstvo daje dovolj jasna in kratka navodila in informacije, ki nas zadevajo.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Mislím, da so glede na sposobnosti in potrebe vsa prav lepo prilagojena in ne bi želela, da se kakšnega ukine, kar naj uporabljajo vsa, in tudi v enakem razmerju kot do sedaj.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ne, s tem nimam težav, sama se potrudim, da vse informacije sprejmem, kjerkoli jih dobim ali so objavljene, zato s tem res ni problemov.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ja, zagotovo poteka taka komunikacija, predvsem z e-pošto, ko kaj odgovoriš, ti oni nazaj in vedno imam občutek, da moje želje štejejo.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ja, vsekakor. Tako se mi zdi in mislim, da tako tudi je. Vsi imamo enak dostop do orodij, in se kar držijo, da smo vsi enako obveščeni.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ja, povsem dovolj vem in sem z vsem seznanjena. Redno komuniciramo predvsem na sestankih in tudi takole med zaposlenimi izveš kaj novega, čeprav so glavne informacije seveda tiste od vodstva, ne od sodelavcev.

Priloga B.18: Intervju s skladiščnikom

Spol: moški

Starost: 44 let

Izobrazba: živilec

Delovno mesto: skladiščnik

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Ja, več orodij se mi zdi primernih, predvsem za splošne informacije so najboljša izobraževanja, ki jih izvajajo, razni sestanki, pohvale in graje, obhodi vodij in mentorstva. Za osebne informacije bi jaz izbral mentorstva in sestanke.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Vsa prej naštetá orodja so mi pri srcu ravno zaradi prednosti v pogovoru in osebni stiku. Sem človek, ki ima rad družbo in stik z ljudmi, zato je zame pozitivno predvsem to.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ja, se mi zdi, da je malo premalo razgovorov in jih kar pogrešam. Kdaj bi želel, da se takole v miru kaj pogovorimo in kakšno rečemo o delu.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primernega orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ne, ker delam v oddelku proizvodnje, z mano komunicirajo osebno in če je kaj nejasnega, lahko takoj to tudi razčistimo. Da ni kasneje kakšnih nepotrebnih nejasnosti.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ja, želel bi, da bi kakšnega ukinili, ker jih je enostavno dovolj, konkretno katerega v tem trenutku ne morem reči, ampak kakšnega bi pa že lahko.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ja, se mi zgodi, da kaj spregledam, ne toliko zaradi preveč informacij, kot pa zato, ker kdaj kje česa ne preberem dobro ali sploh ne. Grem enostavno mimo, če je kje objavljeno kaj novega.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ja. Ko se takole pogovarjam z vodjo ali s kakšnim zaposlenim, vidim, da me poslušajo in upoštevajo moje želje. Ja no, kot sem rekel, imam tako občutek v pogovorih, torej na sestankih, razgovorih, mentorstvih in obhodih vodij.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ja, se mi zdi, da z vsemi enako, vsaj v proizvodnji, kjer smo vsi takole razporejeni po podobnih delovnih mestih in prejemo dokaj podobne informacije.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ja, sem ja. Upam, da sem. Ne, kar se tega tiče, ni problemov, vsi v podjetju se dobro razumemo in si zaupamo, zato smo tudi dobro obveščeni. Med sodelavci krožijo razne govorice, ki se tičejo vsega po malem, ni toliko, da bi nadomestile tiste, ki jih ne dobimo od vodstva. Kar pa se osebnega stika tiče, z moje strani ni težav, da ga ne bi bilo dovolj, ker je to kar ena in edina vrsta komunikacije z mano.

Priloga B.19: Intervju z izdelovalko pijač

Spol: ženska

Starost: 46 let

Izobrazba: živilski tehnik

Delovno mesto: izdelovalec pijač

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Najbolj primerno orodje za osebne informacije se mi zdijo sestanki in pa telefon, za splošne pa sestanki, telefon, dodala pa bi še izobraževanja in obhode vodij.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

V prejšnjem odgovoru sem naštela več primernih, ampak najraje od vseh imam pa osebni pogovor, ker se da v miru lepo vse zmenit, če kaj ni v redu ali kaj ni jasno. Predvsem vidim prednost v osebni stiku z osebo, s katero se pogovarjaš.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ja, mogoče bi bilo dobro več razgovorov, jih včasih kar pogrešam. Kaj drugega pa ne bi rekla, da bi še pogrešala.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ne, ker so predvsem pogovori ali osebno ali prek telefona in lahko tako kaj vprašaš, tako da do tega v mojem primeru ne prihaja.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ja, lahko bi po mojem ukinili e-pošto, ker se je ne poslužujem, niti se je ne želim, ker v njej nisem tako veščča in mi vzame kar precej časa, da kaj izvem iz nje.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Se mi kdaj zgodi, pa je to tako malokrat, da ne vem, če je sploh omembe vredno. Kar reciva, da skoraj nikoli. Se hitro rešim tega, ker je tako redko.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Ne smem reči, da tega občutka ni, ker se dosti pogovarjam z vodstvom, se mi zdi, da me poslušajo. Predvsem, če imam kaj povedati, si vzamejo čas, da jim lahko povem na štiri oči, tako da ja, poteka.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ja, tukaj na liniji vsekakor z vsemi enako, ko pride vodja se pogovori z vsemi, če koga rabijo, ga pokličejo po telefonu. Tudi ko so razni sestanki in izobraževanja, smo vsi udeleženi istočasno.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ja no, še kar. Lahko bi bila boljše, ali pa je morda prav, da kaj zamolčijo, kaj vemo, kaj je za nas boljše. Drugače nimam občutka, da bi se kaj veliko govorilo in odločalo za našim hrbtom. Kar se tiče komuniciranja osebno, ga je dovolj in je redno, prav tako pa sem dovolj obveščena, da mi ni treba poizvedovati pri sodelavcih.

Priloga B.20: Intervju z delavko v proizvodnji

Spol: ženski

Starost: 48 let

Izobrazba: osnovna izobrazba

Delovno mesto: delo v proizvodnji

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Ja, za splošno imam najraje sestanke, za osebne informacije pa samo s sodelavci, z njimi se lahko pogovorim in največ izvem.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Sestanki so hitri in izvem vse, kar potrebujem. Prav tako pa so osebni.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Ja, pogrešam več komuniciranja z ljudmi. Vse je tako na hitro in nikoli ni časa, da bi se kaj pomenili. Več tega bi bilo treba.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primernega orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Ne, teh težav ni, ker komuniciramo predvsem ustno in hitro pridemo k stvari, kaj je treba in kako. Tako da vodstvo poskrbi, da ne pride do nejasnosti.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Ne, ker delam v proizvodnji, že tako ni toliko stika med menoj in vodstvom, zato če bi še kaj ukinili, bi bilo res malo vsega.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimernega orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ja, po moji krivdi, enostavno ne prebiram oglasne deske ali kakšnega časopisa, to pa ni zato, ker je tega preveč ali pa ker bi bilo napisano nerazumljivo.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Z vodstvom poteka dvosmerna komunikacija, predvsem, ko nas pokličejo na sestanke, se lahko pogovorimo, me poslušajo, jim kaj povem, jih vprašam, tako da ja, poteka.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Ne, ne komunicirajo isto, z mano tako, z drugimi drugače. Ne morejo z vsemi isto, ker jaz recimo nimam računalnika ali telefona, pa mi povejo osebno, kdo drug v proizvodnji pa to ima.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Ja, vem, kaj se dogaja, nam vse lepo povedo, če nas kaj zanima, lahko vprašamo. Tako da ni problema. Ja, z mano komunicira osebno, saj drugače že ne morejo in je to kar dovolj. Da pa bi od sodelavcev dobila več informacij, ne, ker ne vejo, kaj so moje naloge, samo kaj sproti in osebne stvari, ki si jih povemo med seboj.

Priloga B.21: Intervju z delavko v proizvodnji

Spol: ženski

Starost: 49 let

Izobrazba: živilski delavec

Delovno mesto: delo v proizvodnji

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Meni se zdijo najprimernejše govorne informacije in oglasne deske. Prve za osebne informacije, druge pa za bolj splošne, vsakodnevne informacije.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Omogočajo sprejemanje informacij vsem delavcem, tudi tistim, ki ne uporabljamo interneta in novejših orodij komuniciranja. So osebne in učinkovite.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Če bi živeli v boljših časih in bi bilo več dobrih informacij, bi si želela več razgovorov. Tako pa raje ne vem vsega in se bolje počutim.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primernega orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Težav z razumevanjem sporočil in informacij, ki jih dobim od vodstva, nimam, saj v glavnem komuniciram le z nadrejenim šefom.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Vseh novejših orodij bi želela, da jih ne bi uporabljali, ker jih sama ne znam uporabljati in tudi nimam interneta, da bi jih. Bolje rečeno, ne želim, da bi kaj uvajali, ker me je nekako strah se naučit njihove uporabe.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Ne, se mi ne zgodi, ker spremljam oglasne deske in preberem interno glasilo, tako, da ničesar ne spregledam. So pa orodja prilagojena mojim sposobnostim, tako da s tem ni težav.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Z vodjo poskušam uskladiti interes, saj je lepše delati, če ni zamer in nejasnosti v delovnem okolju. Orodje pa je bodisi govorno ali pisno, odvisno, pri vseh se čuti tak odnos.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekomu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Mene pokličejo po telefonu, vendar si tega ne jemljem k srcu, ker drugih orodij ne uporabljam veliko. Tako da če drugi izvedo drugače, niti ne vem in me ne zanima.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Dovolj informacij dobim od vodstva, veliko pa tudi od sodelavcev, čeprav so te včasih tako tako, lahko so tudi neresnične. Se kar zanašam na vodstvo in osebne razgovore z njim, oziroma s šefom, ki je nad menoj.

Priloga B.22: Intervju z vzdrževalcem

Spol: moški

Starost: 54 let

Izobrazba: poklicna izobrazba

Delovno mesto: vzdrževalec

Katera orodja komuniciranja se vam zdijo najprimernejša za posredovanje informacij, ki vam jih pošilja vodstvo (katera za posredovanje splošnih informacij in katera za osebne informacije)? V pomoč imate tabelo z vsemi orodji komuniciranja.

Tako za osebne kot za splošne informacije imam najraje, da vodstvo uporabi sestanke, osebne razgovore, telefon in sms sporočila, ko pa gre samo za splošne informacije, imam najraje izobraževanja, ki jih imajo direktor ali vodje.

Katere so tiste lastnosti orodij, ki ste jih pri prejšnjem vprašanju navedli, zaradi katerih jih imate najraje? (Npr., če imate najraje e-pošto, ima ta prednost v shranjevanju, je hitra, pregledna in omogoča povratne informacije,...)

Sms sporočila niso tako uradna kot vse ostalo, informacijo hitreje prejmem in lahko tudi takoj odgovorim. Prav tako telefon. Pri sestankih in izobraževanju pa gre predvsem za pogovor med osebami ali med osebama, na licu mesta. So bolj enostavni in neposredni.

Ali katero od komunikacijskih orodij pogrešate in zakaj? (Npr. več razgovorov zaradi osebnega stika, več e-pošte zaradi preglednosti.)

Da bi kakšnega prav pogrešal, ne, so pa osebni razgovori zelo dobrodošli za hitro ukrepanje in pogrešam več sms sporočil.

Ali imate kdaj težave z razumevanjem sporočila, če da, kaj je vzrok? (Npr. ker vodstvo ni izbralo primerne orodja komuniciranja, ker je sporočilo predolgo,...)

Do problemov z razumevanjem pride, ko je dejansko stanje drugačno od realnega. Nekdo od vodstva poda nekaj, v resnici pa gre za povsem drugo stvar. To vidiš šele na koncu.

Glede na to, da niso vsa orodja dovolj učinkovita in da imamo ljudje različne potrebe in sposobnosti, bi za katero orodje želeli, da ga vodstvo ne bi uporabljalo in zakaj? (Npr. e-pošte, ker je ne znate uporabljati.)

Na voljo je preveč orodij, nikoli ne veš, katera od informacij je prava. Včasih smo kar malo zmedeni, vsi, ne samo jaz.

Se vam kdaj zgodi, da zaradi neprimerne orodja ali preveč informacij naenkrat spregledate sporočilo ali ga enostavno zavržete? (Npr. informacija objavljena v internem glasilu, ki ga ne preberete ali preveč e-pošte naenkrat.)

Vse je odvisno od tega, kaj me zanima. Kar se mi zdi v redu, preberem, sem pozoren, za druge, nepomembne reči, mi pa niti ni mar.

Ali imate občutek, da med vodstvom in zaposlenimi poteka dvosmerna komunikacija (ali vodstvo posluša vaše želje, ideje, sporočila in povratne informacije)? Če da, katera so tista orodja, ki vam dajo tak občutek?

Vodstvo upošteva moje pobude ali predloge za spremembe-inovacije, če so pozitivne, seveda.

Ali se vam zdi, da vodstvo z vami komunicira na enak način kot z drugimi zaposlenimi na istem ali podobnem delovnem mestu? (Npr. če nekemu pošlje e-pošto, vas pa pokliče po telefonu za isto vrsto informacije.)

Na skupnem sestanku ali na izobraževanjih so informacije za vse enake, posamezno pa nikoli ne veš. Morda ja morda ne, se ne poglobljam toliko v to.

Menite, da ste dobro obveščeni o tem, kaj se dogaja v organizaciji, ali vodstvo z vami redno komunicira tudi osebno, npr. na sestankih in razgovorih, in ali se vam zdi, da največ podatkov pridobite od sodelavcev, in ne od vodstva?

Menim, da največ informacij dobimo ravno od delavcev, čeprav pri njih nikoli ne veš, katera je prava. Po mojem je premalo osebnega stika, saj ne rečem - so sestanki, izobraževanja, samo lahko bi bilo tega še več. Kot sem rekel, glede na to, da so dostikrat vir informacij kar delavci, mislim, da ne vem kaj dosti o tem, kaj se dogaja.

Priloga C: Interno glasilo podjetja Dana - Dan novic

dana

dan|novic

25.3.2014, leto VII / št. 1

Nove sadne pijače Dana Fruty

Podjetje Dana sledi zastavljeni strategiji poenotenja blagovnih znamk, zato na trg ponujamo sadne pijače pod blagovno znamko Dana Fruty, ki:

- so osvežilne in prijetno odžejajo,
- imajo so osvežilne nižji odstotek sadnega soka, vendar ravno prav, da ohranijo značilni naravni okus sadja,
- predstavljajo toplo, svetlo barvno paletu okusov: limona, multivitamin, višnja,
- so na voljo v 0,5 L in 1,5 L PET platenki.

Nataša Mejaš



Ugodnejši nakupi v Industrijski prodajalni Dana

Pred pričetkom vročih dni in s tem povezane potrebe po večji količini pijače, smo se z Industrijsko prodajalno Dana dogovorili za ugodne pogoje nakupa, ki veljajo za vse zaposlene v Dani.

Na Dana izdelke prejmete:

- 15 % popust na brezalkoholni program
- 5 % na alkohol

Za znanega internega končnega kupca so možni tudi v naprej sporočeni posebni dogovori (npr. če bi kdo želel izdelek, ki ga Jamšek nima (trgovske blagovne znamke). V tem primeru je najmanjša enota za nakup 1 vez ali 1 karton.

Svojo identiteto v prodajalni dokažete s kartico, s katero evidentirate prihod/odhod na delovno mesto. Vse kartice imajo nalepko z logotipom Dana. V primeru, da nalepke nimate, se oglasite pri Mojci Novak in vam jo bo izročila.

Odpiralni čas Industrijske prodajalne:

ponedeljek – petek: 7.00 – 18.00
sobota: 7.00 - 13.00
nedelja in prazniki zaprto

Nataša Mejaš

Novi kupec na Hrvaškem



V mesecu marcu nam je uspelo priti v enega največjih hrvaških trgovcev Kaufland in sicer z 10 izdelki. Z omenjenim trgovcem pa pričakujemo letno realizacijo nekaj nad 100.000€.

Kaufland je na Hrvaškem pokrit s 27 Hipermarketi.

Igor Koren

Dana med najboljšimi - Top50 2013

Društvo potrošnikov si.Brand je objavilo lestvico najboljših blagovnih znamk po izboru slovenskih potrošnikov v letu 2013 in med top 50 znamk se je drugič zapored uvrstila tudi naša blagovna znamka Dana.

V raziskavi sodelujejo domače in tuje blagovne in storitvene znamke, s katerimi se slovenski potrošniki srečujemo na domačem tržišču. Naša blagovna znamka je ponovno »tekmovala« z močnimi, mednarodno priznanimi znamkami, ko so npr. Samsung, Milka, Coca-Cola, Adidas ... Raziskava je tradicionalna, vprašalnik in točkovanje pa ostajata vsako leto enaka, saj to omogoča primerjave rezultatov iz leta v leto.

Pridobljena nagrada nam potrjuje, da smo na pravi poti, ko sledimo našemu poslanstvu in s paleto naših izdelkov in storitev vzpodbujamo boljše življenje.

Hvala vsem, ki ste blagovno znamko Dana uvrstili na lestvico Top50 najboljših blagovnih in storitvenih znamk, ki jih srečujete na domačem tržišču.

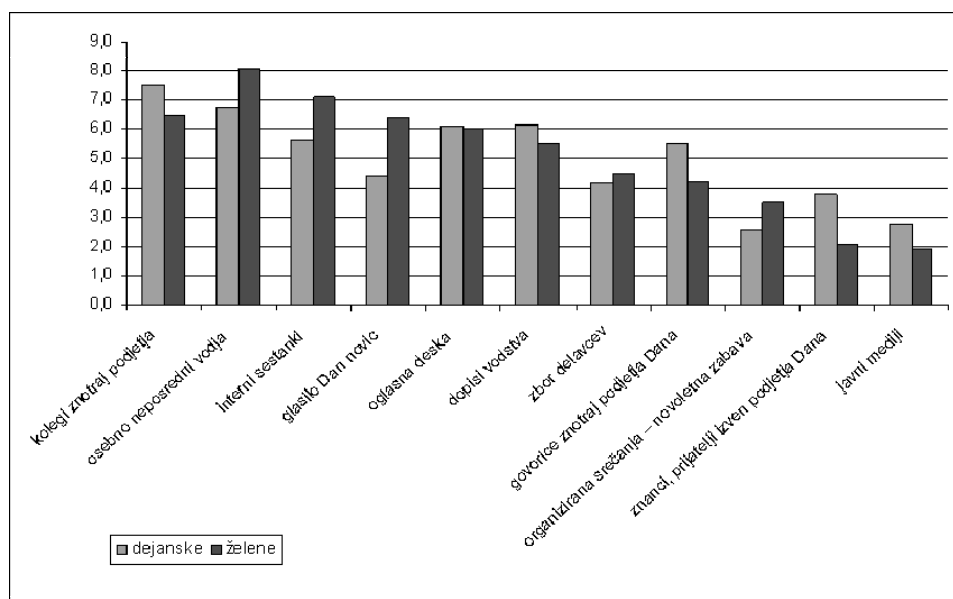
Nataša Mejaš



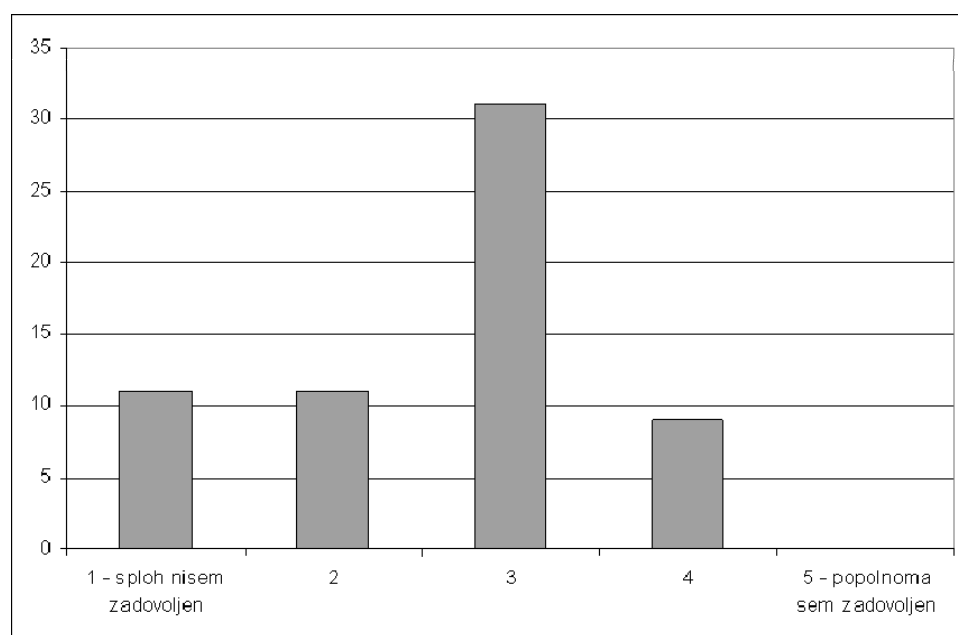
Priloga D: Kratek povzetek analize o komuniciranju družbe z zaposlenimi iz leta 2008

št. prejetih anket: 63

Dejanske in želene oblike komuniciranja

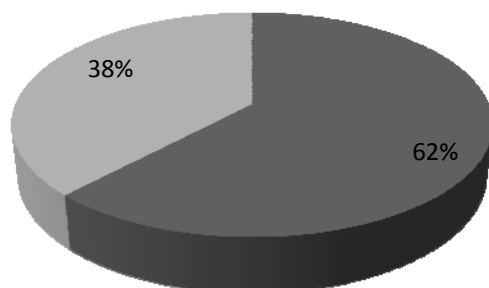


Zadovoljstvo s komuniciranjem v podjetju



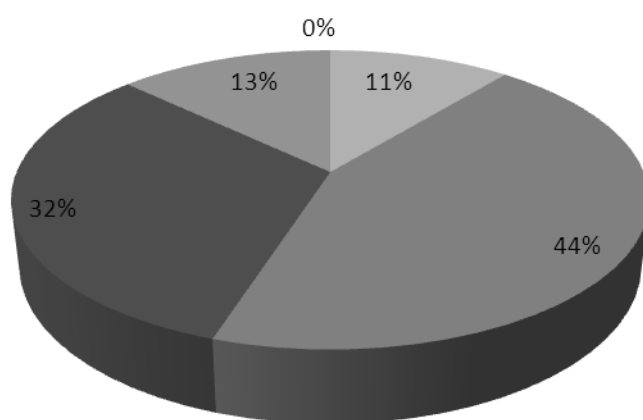
Ali ste prebrali do sedaj izdane številke glasila Dan novic?

■ da ■ ne

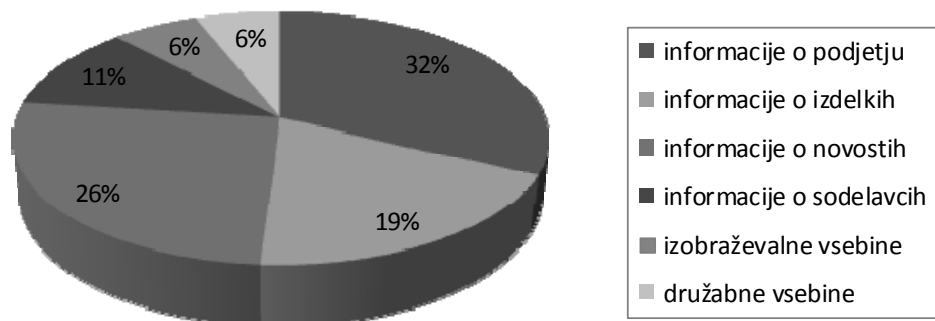


Zadovoljstvo z glasilom Dan novic

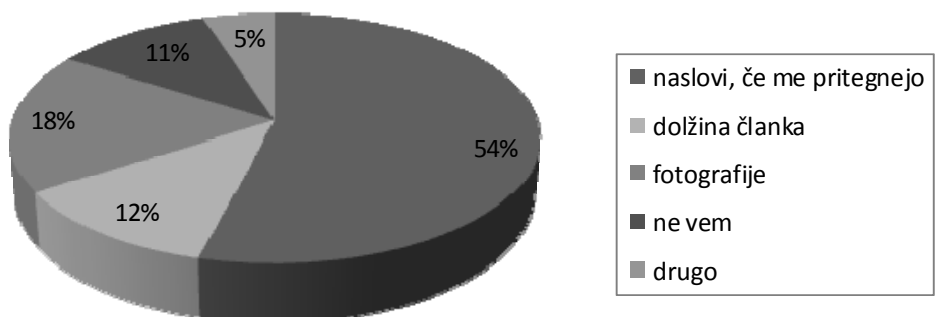
■ 1- sploh nisem zadovoljen ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5- popolnoma sem zadovoljen



Informacije, ki jih želim prejemati preko glasila Dan novic



Na podlagi česa se odločite, ali boste članek v glasilu prebrali oz. kaj vas pritegne k branju?



Glasilo Dan novic lahko vzamete v jedilnici. Ali bi si želeli, da bi bil dostopen še na katerem drugem mestu?

NE – 23 odgovorov

DA – 31 odgovorov – tajništvo (2), pred garderobo (1), vratar (1), proizvodnja (10), oglasna deska (2), osebni dohodek (2), vodja izmene (2), pred laboratorijem (2), preddverje polnil (1).