

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

ANA KOSVIĆ

ANA KOSVIĆ

KOPER, 2015



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

KOMUNICIRANJE MED MANAGERJI IN  
ZAPOSLENIMI V MEDNARODNEM TRGOVSKEM  
PODJETJU

Ana Kosović

Koper, 2015

Mentor: izr. prof. dr. Maja Meško



## **POVZETEK**

Podjetja se vse bolj osredotočajo na želje in komunikacijo s svojimi strankami kot konkretno na izdelek. Za obstoj in uspešnost podjetij v današnjih časih pa ni pomembna samo zunanja komunikacija, ampak vse bolj komunikacija in odnosi znotraj podjetja. Dodatno plačilo, dopust in ugoden delovni čas niso edini in prioritetni dejavniki za zadovoljstvo večine zaposlenih. Na njihovo zadovoljstvo vpliva predvsem sproščeno vzdušje v delovnem okolju, ki ga zagotovi manager. Komuniciranje med managerji in zaposlenimi naj bi potekalo v obeh smereh, saj morajo zaposleni čutiti pripadnost in svojo pomembnost v konkretnem podjetju. V diplomski nalogi so predstavljeni namen in cilji poslovnega komuniciranja ter njegove vrste in uporaba. Nato je predstavljeno mednarodno trgovsko podjetje, v katerem je bila izvedena raziskava o komuniciranju nadrejenih s svojimi zaposlenimi.

*Ključne besede:* komunikacija, poslovno komuniciranje, manager.

## **SUMMARY**

Nowadays, companies increasingly focus more on their customers' wishes and the communication with them than on the product itself. In order for companies today to not only survive but also to be successful, external communication is not the only and the most important element; a lot of emphasis is placed on communication and relationship within the organization. Extra payment, annual holiday and favourable working hours are not the only and the most important factors in terms of ensuring satisfaction among the majority of employees. Their satisfaction is highly influenced by a relaxed atmosphere in the working environment provided by the managers. The communication between managers and employees should take place in both directions, because employees have to feel loyalty and this is the important part in their company. The Bachelor's thesis discusses the purpose and goals of business communication, the types of communication and their use. The thesis then presents an international trading company, where a survey on communication between managers and employees was conducted.

*Keywords:* communication, business communication, manager.

UDK: 658.8:316.77(043.2)



## VSEBINA

<b>1 Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1 Opredelevitev problema .....	1
1.2 Namen in cilji .....	2
1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev .....	2
1.4 Predpostavke in omejitve .....	2
<b>2 Opredelevitev pojma komuniciranje .....</b>	<b>3</b>
2.1 Poslovno komuniciranje in njegovi cilji .....	3
2.2 Učinkovitost in uspešnost poslovnega komuniciranja .....	4
2.3 Stroški komuniciranja .....	4
2.4 Motnje pri komuniciranju in njihovo odpravljanje .....	5
<b>3 Vrste poslovnega komuniciranja .....</b>	<b>7</b>
3.1 Verbalna in neverbalna komunikacija .....	7
3.2 Enosmerna in dvosmerna komunikacija .....	10
3.3 Formalno in neformalno komuniciranje .....	10
<b>4 Uporaba poslovnega komuniciranja .....</b>	<b>12</b>
4.1 Pogajanja .....	12
4.2 Poslovno komuniciranje v prodaji .....	13
4.3 Poslovno komuniciranje in svetovanje .....	14
<b>5 Etika in kultura v poslovnem komuniciranju .....</b>	<b>16</b>
5.1 Etika komuniciranja .....	16
5.2 Kultura in estetika v poslovnem komuniciranju .....	17
5.2.1 Kultura .....	17
5.2.2 Estetika .....	18
<b>6 Opis proučevanega mednarodnega trgovskega podjetja .....</b>	<b>20</b>
6.1 Estetika ali zunanji videz zaposlenih .....	21
6.2 Norme in vrednote podjetja .....	21
6.3 Verbalna komunikacija med zaposlenimi .....	21
<b>7 Raziskava .....</b>	<b>23</b>
<b>8 Sklep .....</b>	<b>31</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>33</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>35</b>

## SLIKE

Slika 1:	Struktura anketirancev po spolu .....	23
Slika 2:	Struktura anketirancev glede na starost .....	23
Slika 3:	Struktura zaposlenih glede na delovno mesto .....	24
Slika 4:	Zadovoljstvo delavcev .....	24
Slika 5:	Načini komuniciranja .....	25
Slika 6:	Komuniciranje med nadrejenimi .....	25
Slika 7:	Upoštevanje mnenj in želja .....	26
Slika 8:	Način podajanja nalog .....	26
Slika 9:	Način uvajanja .....	27
Slika 10:	Komunikacija med nadrejenimi .....	27
Slika 11:	Počutje na delovnem mestu .....	28
Slika 12:	Svoje sodelavce vidim kot .....	28
Slika 13:	S sodelavci .....	29
Slika 14:	Svoje delo opravljam tako, da .....	29
Slika 15:	Kadar nakupujem, si želim .....	30



# 1 UVOD

Komunikacija je pomembna tako v zasebnem kot tudi v poslovnem življenju. Če pri komuniciranju pride do komunikacijskega šuma, lahko to pri poslovanju pomeni izgubo denarnih sredstev in posledično vodi tudi do slabih odnosov tako znotraj podjetja kot tudi med poslovnimi partnerji.

Dobra in uspešna komunikacija managerjev in zaposlenih lahko posledično vodi tudi do uspešnosti podjetja, saj to pomeni, da zaposleni dobijo natančne informacije, ki jih pravilno sprejmejo, zato lahko njihovo delo poteka brez napak in tekoče. V današnjem času, kjer vse poteka hitro, je uspešna komunikacija zelo pomembna. Poleg tega je potrebno, da so informacije predane in sprejete hitro, kar lahko vodi do malo večjih stroškov komunikacije in posledično do večjih stroškov podjetja. To pa odtehta dejstvo, da delovanje podjetja poteka nemoteno, kar ponovno vodi do uspešnosti podjetja.

## 1.1 Opredelitev problema

Živimo v 21. stoletju, času velikih tehnoloških in drugih sprememb, na katere se moramo tudi mi kot posamezniki znati prilagoditi. Svet in organizacije, ki v njem delujejo, so postali vse bolj kompleksni, ekonomski pritisk pa je vse večji. Ozaveščenost zaposlenih o novih in drugačnih odnosih ob tako ekstremnih inovacijah v sodobnem obdobju lahko prinaša veliko težav, zmede in konfliktov. Ključ do čim bolj učinkovitega odpravljanja težav, ki jih prinaša sodobna družba, je predvsem v uspešni komunikaciji.

Pojem komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare*, ki pomeni posvetovanje ali razpravljanje z drugo osebo. S komuniciranjem izmenjujemo znanje, izkušnje in različne informacije (Možina in Damjan 1997).

Poslovno komuniciranje poteka v zunanjem in notranjem okolju organizacij. Poslovno komuniciranje se od vsakdanjega komuniciranja ne razlikuje veliko, zanj pa je značilno predvsem to, da je namenjeno postavljanju in doseganju ciljev organizacije, torej sami politiki organizacije. Za učinkovitost in uspešnost poslovnega komuniciranja morajo managerji dobro poznati njegove prednosti in slabosti ter jih primerno prilagajati okoliščinam in osebnemu načinu dela (Možina, Tavčar in Kneževič 1995). Da bi managerji lahko obvladovali organizacijo in svoje zaposlene ter posledično vplivali na potrošnike, dobavitelje in sodelavce, je komuniciranje med njimi konstantno ter nujno za obstoj organizacije.

Komuniciranje v organizacijah lahko delimo na simetrično in hierarhično. Za simetrično komuniciranje je značilno, da sta sogovornika v vsakem pogledu enakopravna. Pomembna sta subjektivni občutek neodvisnosti sogovornikov eden od drugega in želja, da bi se nadvladovala. Pri hierarhičnem komuniciranju veljajo druga pravila, zanj je značilno to, da se

eden od sogovornikov počuti odvisen od drugega, je v podrejenem položaju, in da se drugi sogovornik počuti v nekem smislu močnejše in vplivnejše, nadrejeno (Možina in Damjan 1997).

V situacijah, ko se manager odloči bodisi za simetrično bodisi za hierarhično komuniciranje, je pomembno, da je prenos informacij med njim in zaposlenim uspešen in učinkovit.

## **1.2 Namen in cilji**

Namen diplomske naloge je proučiti komunikacijo med managerji in zaposlenimi v določenem mednarodnem trgovskem podjetju. Predstavljeni so pomembnost uspešnega komuniciranja pri opravljanju nalog, odpravljane motenj v neučinkovitem sporazumevanju ter vpliv komuniciranja na uspešne rezultate in obstoj podjetij.

Cilj je analizirati in predstaviti poslovno komuniciranje v konkretnem podjetju in z njegovim proučevanjem odgovoriti na naslednja vprašanja: ali je komunikacija med managerji in zaposlenimi v določenem podjetju učinkovita in uspešna ali toga in enosmerna ter koliko njihova komunikacija in prenos informacij dejansko vplivata na prodajo in obstoj podjetja.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

V prvem delu diplomske naloge sta uporabljeni metodi deskripcije in kompilacije, s katerima skozi različno literaturo povzemamo dejstva, mnenja in stališča določenih avtorjev, vezana na komuniciranje, poslovno komuniciranje in vpliv učinkovitega komuniciranja med managerji in zaposlenimi na uspešnost določene organizacije.

V drugem, raziskovalnem delu s pomočjo ankete odgovorimo na zastavljena vprašanja. Anketa je sestavljena iz vnaprej sestavljenih vprašanj zaprtega tipa in naslovljena na zaposlene oziroma na svetovalce prodaje in izvajalce storitev iz vseh petih poslovalnic obravnavanega podjetja v Sloveniji.

## **1.4 Predpostavke in omejitve**

Pri analiziranju rezultatov ankete predpostavljamo, da so udeleženci na vprašanja odgovarjali vestno in iskreno, tako da rezultati kažejo resnične podatke o tem, kakšno komuniciranje poteka med managerji in zaposlenimi, in dejanske vplive managerja na prodajo v mednarodnem trgovskem podjetju.

Glavna omejitev raziskave je, da se osredotočamo zgolj na eno podjetje in raziskujemo le komunikacijo med zaposlenimi in managerji znotraj analiziranega podjetja.

## **2 OPREDELITEV POJMA KOMUNICIRANJE**

Komuniciranje je dejavnost, ki je tako naravna in običajna, da jo jemljemo kot nekaj samoumevnega. Večino svojega življenja komuniciramo. Komuniciramo v krogu družine, s prijatelji, v službi s sodelavci, v šoli, z osebami, ki jih imamo radi, in tudi s tistimi, ki jih ne maramo.

Čeprav je sposobnost komuniciranja pri človeku najbolj razvita, on ni edino živo bitje, ki komunicira in se na ta način tudi med sabo sporazumeva. Komunikacija obstaja tudi med živalmi kot odzivanje na oddajanje dražljajev posameznikov iste ali druge vrste živih bitij (Blažič 2002).

O komunikaciji med ljudmi govorimo takrat, ko med sogovornikoma poteka kontinuiran in s pravili urejen dvosmerni tok sporočil. Sporočila, ki jih med seboj izmenjujemo, so podana v nekem znakovnem sistemu, ki omogoča prenašanje pomena sporočila. Komunikacija je lahko uspešna le takrat, ko imajo partnerji v komuniciranju enak ali vsaj podoben kod sporočanja. To pomeni, da moramo sporočila, ki nam jih dajejo drugi, znati dekodirati in razumeti, a svoja lastna sporočila oblikovati in kodirati na tak način, da jih naš sogovornik razume čim bolj podobno oziroma enako kot mi (Ule in Kline 1996).

### **2.1 Poslovno komuniciranje in njegovi cilji**

Ljudje se združujemo v organizacije, da bi lahko z manj napora in energije oziroma z več moči in spretnosti dosegli svoje in skupne cilje posameznikov. Vse delovne aktivnosti v organizaciji in zunaj nje se začenjajo in končajo s komuniciranjem, zaradi česar je za obstoj in nenehno delovanje organizacije nujno, da v njej predvsem med managerji in strokovnjaki pa potem med zaposlenimi in drugimi udeleženci organizacije neprestano poteka poslovno komuniciranje.

Poslovno komuniciranje je dejavnost, ki se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije. Namen poslovnega komuniciranja je odgovoriti na konkretna vprašanja in s tem uresničiti konkretne cilje v konkretnih okoliščinah.

Cilji sami po sebi so le želje ali namere; če želimo, da s poslovnim komuniciranjem tudi dosežemo konkretne zastavljene cilje, potem morajo biti ti cilji predvsem (Možina, Tavčar in Kneževič 1995):

- izzivni: izziv je na prvem mestu. Dandanes, ko je veliko poslovnežev in različnih poslovnih ponudnikov ter priložnosti, morajo biti udeleženci v komuniciranju na nek način konstantno izzvani ali zainteresirani, v nasprotnem primeru jih ta pogovor niti ne bo kaj dosti zanimal;

- merljivi: v komuniciranju, predvsem v poslovnem komuniciranju se moramo zavedati, ali to, kar govorimo in počnemo, delamo dobro in prav;
- dosegljivi: poslovno komuniciranje mora tako kot vsaka dejavnost v organizaciji imeti zastavljen realen cilj, saj nerealni cilji porabijo stroške in moč udeležencev organizacije.

## **2.2 Učinkovitost in uspešnost poslovnega komuniciranja**

Učinkovitost lahko presojamo na osnovi ekonomičnosti, ki nam pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje, ter na osnovi produktivnosti, ki nam prikaže, kakšen rezultat je ustvarila vsaka sestavina posebej ali pa vsak udeleženec v komuniciranju. Komuniciranje je učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov in rezultatov ob dani porabi sredstev organizacije oziroma tistega, ki komunicira. Izidi so lahko različni in so odvisni od vsake organizacije posamično. Npr. izid je lahko: poraba manj časa za komuniciranje v večjih skupinah, boljša odzivnost na spremembe, večja informiranost zaposlenih in drugo.

Poslovno komuniciranje je lahko neuspešno, četudi je bilo učinkovito. Neuspešno je takrat, ko nima določenega cilja in kadar ni usklajeno z drugimi dejavnostmi v organizaciji.

Poslovno komuniciranje je torej namenjeno doseganju zastavljenih ciljev, mera za doseganje konkretnih ciljev pa je uspešnost. Pri uspešnem komuniciranju šteje dosežen cilj oziroma opravljena naloga (Možina, Tavčar in Kneževič 1995).

Za uspešno poslovno komuniciranje je pomembno tudi medsebojno razumevanje in zaupanje zastopnikov organizacije. Oni morajo znati uporabljati različne komunikacijske načine in si prizadevati, da dobro medosebno komuniciranje lahko pripelje organizacijo na pot, ki vodi k dolgoročnemu uspehu in obstoju (Možina in Damjan 1997).

## **2.3 Stroški komuniciranja**

Na poslovni rezultat določene organizacije vpliva veliko dejavnikov, med njimi tudi poslovno komuniciranje. Večina teh dejavnikov skupaj s komuniciranjem organizaciji povzroča stroške. Delež delovnega časa in sredstev, porabljenih za komuniciranje in prenos informacij, je velik, marsikdaj pa se tudi zgodi, da ne prinesejo želenih rezultatov in da ne služijo doseganju poslovnih ciljev.

Po Kavčiču (2002) so stroški poslovnega komuniciranja razdeljeni na denarne in nedenarne. Denarni stroški komuniciranja so tisti stroški, ki jih lahko izmerimo in določimo v denarni obliki. Lahko se jih ugotavlja za vsako posamezno obliko komuniciranja. Med denarne stroške komuniciranja spadajo:

- stroški opreme za komuniciranje: na primer telefoni, računalniki, telefaksi in drugo, vse, kar je večje vrednosti in se tudi uporablja dlje časa;
- stroški materiala: papir za pisanje in kopiranje, svinčniki, barve za tiskalnik, kuverte, mape in drugo, ves tisti droben material, ki se uporablja za opremo in pripravljanje poslovnih sporočil;
- stroški dela: zaposleni na višjih ravneh porabijo večino svojega delovnega časa za komuniciranje, vendar tudi tisti zaposleni, ki so v organizacijah na nižjih ravneh, namenijo komuniciranju pomemben del svojega časa;
- stroški komunikacijskih storitev drugih: plačilo zunanjim izvajalcem za storitve.

Nedenarni stroški komuniciranja so lahko povzročeni pri neučinkovitem poslovnem komuniciranju znotraj in zunaj organizacije. Težko jih je oziroma jih ne moremo prikazati v denarni obliki. Nedenarni stroški poslovnega komuniciranja so lahko:

- nizka produktivnost;
- nerealni cilji;
- slabe odločitve;
- zaposlovanje neustreznega kadra in drugo.

## **2.4 Motnje pri komuniciranju in njihovo odpravljanje**

Čeprav si vsak posameznik v organizaciji ali timu želi, da bi njegova sporočila sprejeli in razumeli vsi prejemniki, poslovno komuniciranje ni vedno tako enostavno in ne poteka vedno tako gladko. V vseh fazah procesa komuniciranja se lahko pojavijo motnje, ki povzročajo popačenje in nerazumevanje sporočila.

Sporočilo ali informacijo lahko razumemo popačeno, kadar je v komunikacijskem procesu več posrednikov in če je v komunikacijskem procesu namerno ali nenamerno prišlo do spremembe njene prvotne značilnosti. Če je namen komuniciranja vplivati na ravnanje nekoga, je popačenje lahko namerno in se v tem primeru reče, da je funkcionalno. Če pa je namen komuniciranja natančna izmenjava informacij, je popačenje nenamerno, deluje proti namenu in je disfunkcionalno (Kavčič 2002).

Motnje v komuniciranju se lahko pojavijo v komunikacijskem kanalu, pri oddajniku ali pri prejemniku sporočila. V tiste motnje, ki izvirajo iz komunikacijskega kanala, se šteje vse, kar se prenaša po kanalu poleg sporočila. To so lahko motnje pri telefonskem razgovoru, motnje na radiu, televiziji in druge. Pri oddajniku se lahko pojavijo motnje, ko je njegov jezik komuniciranja prejemniku nerazumljiv, ko se izraža dvoumno ali poleg stvarnega sporočila oddaja tudi tista za prejemnika nepomembna. Prejemnik lahko sporočila ne sprejme, ker ga ne razume, ker za to nima interesa, sprejme preveč sporočil in ne more vseh dekodirati (Možina in Damjan 1997).

Rozman, Kovač in Koletnik (1993) navajajo najpogostejše vzroke motenj pri komuniciranju:

- jeza, skrbi, veselje oziroma čustva lahko vplivajo na učinkovitost komuniciranja; predhodne izkušnje in različnost pošiljatelja in prejemnika lahko vplivajo na različno razumevanje sporočil;
- prejemnik ne sprejme sporočil, ki so v nasprotju z njegovim mnenjem, izbere samo tisti del, ki mu ustreza, in temu se reče selektivna percepcija;
- semantika je lahko tudi ena od ovir pri uspešnem komuniciranju, različnost jezika in izrazov se kaže v različnem razumevanju istih besed, pri uporabi žargona in podobno;
- filtriranje informacij; pošiljatelj namenoma zadrži del informacij, kar je pogosto povezano z močjo, ker razpolaganje z informacijami predstavlja moč, nadrejeni podrejenim dostikrat ne podajo vseh informacij pa tudi obratno;
- prevelik obseg informacij včasih od prejemnika zahteva izbiro med njimi, pri tem se lahko zgodi, da se tudi tiste pomembne spregleda.

Motnjam pri komuniciranju se ni možno v celoti izogniti. Obstaja pa nekaj načinov, s katerimi lahko te motnje omilimo ali omejimo. Najbolj pogosta možnost je, da oddajnik ponovi sporočilo, lahko tudi večkrat. Motnje pri komuniciranju lahko omejimo tudi s šifriranjem sporočil in selekcijo sporočil tako s strani oddajnika kot tudi prejemnika (Možina in Damjan 1997).

### 3 VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Že v otroštvu spoznamo, da je proces komuniciranja možen na dva načina, z govorom oziroma verbalno komunikacijo in z drugimi izraznimi sredstvi, kot so mimika obraza, kretnje rok, drža telesa, hoja itd., oziroma z neverbalno komunikacijo. Z neverbalno komunikacijo lahko izrazimo jezo, strah, veselje, srečo ali kakršnokoli drugo razpoloženje in čustvo. Z uporabo govora je komuniciranje še bolj kompetentno, ker lahko poleg čustev in razpoloženj izražamo tudi svoja stališča in misli. Verbalno sporazumevanje je lahko govorno ali pisno.

#### 3.1 Verbalna in neverbalna komunikacija

Govorno komuniciranje obsega formalizirane razgovore med dvema osebama, nagovore, razgovore v skupini oziroma z njo in neformalne govornice (Možina, Tavčar in Kneževič 1995).

Prednosti ustnega komuniciranja so predvsem (Kavčič 2002):

- hitrost, ki je pri takšnem načinu komuniciranja lahko največja;
- preverjanje razumevanja sporočila, saj lahko takoj zastavimo dodatna vprašanja;
- zasebnost sporočanja – pri ustnem komuniciranju obstaja možnost, da sporočilo pride do tistega, ki mu ni bilo namenjeno, zelo majhna;
- celovitost sporočanja – prejemnik sporočila lahko poleg pomena prejetih besed sprejema tudi sporočila prek mimike obraza, barve glasu, gibov oči itd.;
- ustno komuniciranje, ki omogoča presojanje skladnosti; dosežemo jo s kombinacijo verbalnega in neverbalnega sporazumevanja.

Ustno komuniciranje pa ima naslednje pomanjkljivosti (Kavčič 2002):

- ni dokumentirano – izgovorjene besede so lahko v primeru, kadar niso zapisane ali posnete, izgubljene ali pozabljene;
- manjša dokazna vrednost in
- manjša natančnost sporočanja – to se še posebej dogaja v primerih, ko si sporočilo posreduje več ljudi.

Govorno sporazumevanje je zelo pomemben in sestavni del vsakodnevnega dogajanja v sodobnem poslovnem svetu. Pogovor med zaposlenimi omogoča medsebojno vzajemno delovanje, delitev vlog, prilagajanje drug drugemu ter vzdrževanje in razvoj njihovih medsebojnih odnosov (Mihaljčič 2006).

Pisno komuniciranje poteka prek pisem, revij in časopisov ter drugih, predvsem elektronskih in optičnih priprav, ki prenašajo sporočilo z zapisano besedo, z risbami, barvami, s simboli.

Prednosti in slabosti pisnega komuniciranja so (Možina, Tavčar in Kneževič 1995):

- prednosti:
- natančnost, pisna komunikacija je bolj dodelana kot ustna;
- dokumentiranost in
- dokazljivost, pisno gradivo lahko hranimo toliko časa, kolikor želimo;
- slabosti pisnega komuniciranja:
- hitrost je pri ustnem komuniciranju prednost, v tem primeru pa je počasnost glavna pomanjkljivost, in
- povratna informacija oziroma »feed back« ali čakanje na odziv je lahko huda ovira za uspešno poslovanje.

Neverbalno komuniciranje je lahko povsem spontano. Neverbalna sporočila lahko posredujemo nehoteno ali nenamerno, dostikrat tudi rutinsko. Od 60 do 70 % vsega sporočanja v socialnih srečanjih je sestavljeno iz neverbalnih znakov oziroma neverbalnega komuniciranja, kjer se sporočila izražajo s celim telesom ali posameznimi deli. Neverbalno posredujemo sporočila s svojo obleko, z mimiko obraza, s kretnjami rok ali pa tudi samo s pogledom.

Verbalno ali besedno komuniciranje je dosti lažje nadzorovati in obvladovati kot nebesedno, kar pomeni, da manj vešč oddajnik sporočila lahko z govorico telesa izda tudi nekaj, česar ne bi želel, in da dovolj ozaveščen prejemnik sporočila izve mnogo več kot samo iz zapisanih oziroma izrečenih besed (Mihaljčič 2006).

Po raziskavah Alberta Mehrabiana (1972, 140) so sporočila v poslovnem govoru sestavljena tako:

- 7 % jih ima neposredni pomen;
- 38 % oblikujejo glas oziroma višina glasu, barva, ritem in glasnost govora in kar
- 55 % sporočila oblikuje neverbalno komuniciranje.

V poslovnem komuniciranju je zelo pomembno, da posamezniki obvladujejo nebesedno sporazumevanje, ker sicer lahko tvegajo, da bo poslušalec opazil neskladje med besedno in nebesedno vsebino sporočila, kar lahko bistveno prizadene verodostojnost sporočanja (Kavčič 2002).

Na podlagi analiz različnih avtorjev klasifikacij neverbalne komunikacije je mogoče kot tiste najpomembnejše opredeliti naslednje: gestiko, mimiko, proksemiko, zunanji videz, telesno držo in hojo (Mihaljčič 2006).

Pri gestiki gre za sporočanje s pomočjo telesnih gibov ali gest. Geste so gibi ali kretnje, ki so lahko naučene, hotene, podzavestne ali naključne. Ena od najpogostejših in najizrazitejših oblik komuniciranja z gibi je govorica rok. Roke, sklenjene v zvonik, je gib, ki je med poslovneži zelo priljubljen. S tem gibom poskušajo izraziti svojo samozavest in prepričanost vase (Mihaljčič 2006).



Vsak pojav, ki ga lahko opazujemo na človekovem obrazu, imenujemo mimika. Z mimiko obraza izražamo misli, občutke in čustva. Na obrazu ločimo tri območja (Kavčič, 2002):

- čelno območje (obrvi);
- srednje območje (oči, nos, lica in zgornja ustnica) ter
- usta (spodnja ustnica) in čeljust.

Kakor na splošno tudi v poslovnem svetu velja pravilo, da je sogovornika treba gledati v oči. Če se poslovnež temu izogiba, lahko sogovorniku deluje neiskreno in nezaupljivo. Pogosto se vidi na fotografijah poslovnežev, da imajo pri slikanju zaprta usta, s tem sporočajo, da ne želijo razkriti podrobnosti o lastnem uspehu (Pease in Pease, 2008).

Proksemika je pojem za uporabo prostora v komunikacijske namene. Ljudje glede na obliko in vsebino medsebojnega sporazumevanja pri komuniciranju zavzamejo določeno medsebojno razdaljo. Različni avtorji se med seboj malenkost razlikujejo glede določitve komunikacijskega prostora. Tu bomo poudarili določitve po Kavčiču (2006), in sicer intimni prostor, osebni prostor, socialni prostor in javni prostor. Intimni prostor zavzema razdaljo od fizičnega dotika do 0,4 m, v njem sprejmemo le svoje najbližje – otroka, ljubezenskega partnerja. Osebni prostor je nekoliko širši, od 0,4 m do 1,5 m. Vanj spustimo sorodnike, prijatelje in poslovne partnerje, po navadi tiste, s katerimi se že od prej poznamo. Večina poslovnega komuniciranja poteka v socialnem prostoru, ki zavzema razdaljo od 1,5 m do 4 m. Za poslovne konference, seminarje in predstavitve oziroma tam, kjer je veliko udeležencev, se uporablja javni prostor, ki zavzame razdaljo, večjo od 4 m.

Vtis, ki ga poslovnež naredi s svojim zunanjim videzom na zaposlene, sodelavce in partnerje, ima lahko velik vpliv na uspešno delovanje organizacije. Že v prvih petih sekundah oblikujemo vtis o sogovorniku, kasneje ga le dopolnjujemo. Zaradi tega je pomembno, da se ljudje v poslovnem svetu držijo zahtev, ki temeljijo na spoznanjih zunanje podobe, in splošnih pravil oblačenja, ki jih od njih zahteva okolica (Mihaljčič, 2006).

Določena podjetja oziroma poklici zahtevajo nošenje predpisane obleke ali uniforme. Z uniformo dokazujemo enakovrednost in pripadnost določeni skupini. S telesno držo izražamo podobo o samem sebi, razpoloženje, samozavest in družbeni položaj. Poslovnež lahko s svojo telesno držo in hojo naredi veliko stvari, ki pripomorejo k uspešnosti podjetja, hkrati pa ni nujno, da se tega zaveda.

Če se med pogovorom s poslovnim partnerjem ali kupcem držimo vzravnanano, vendar ne preveč togo, stojimo trdno na tleh z obema nogama, ne da bi se naslanjali na kakšen pult ali drugi kos pohištva, in če glavo držimo naravno, ne nagibamo je preveč na levo ali desno, dajemo vtis, da smo samostojni, stabilni, odločni, samozavestni in prizadevni (Mihaljčič 2006).

Pri raziskavi na univerzi UCLA v Združenih državah Amerike, kjer so ugotavljali pomembnost hoje v poslovnem svetu, je sodelovalo deset tisoč ljudi. Kar 55 % jih je odgovorilo, da je način, kako je oseba hodila, bil odločilen, da so se z njo začeli pogovarjati, ker je s svojo hojo izražala zaupanje in samozavest, ki sta se prenašali tudi na stranke same.

### **3.2 Enosmerna in dvosmerna komunikacija**

Pri enosmerni komunikaciji sporočilo potuje le v eno smer, od pošiljatelja k prejemniku. Prihrani nam čas, s tem tudi stroške in je na videz bolj urejeno. Primerno je za preprosta in nedvoumna sporočila oziroma za izvrševanje konkretnih navodil in ukazov. Zaradi tega je enosmerna komunikacija bolj značilna za avtokratični stil vodenja, kjer diskusija ni omogočena ali dovoljena.

Pravo in predvsem učinkovito komuniciranje je izmenjavanje sporočil. Potek sporočil v obe smeri od pošiljatelja k prejemniku in nazaj imenujemo dvosmerna komunikacija. Pobudnik komunikacije nudi povratne informacije, saj omogoča vprašanja, razprave, preverjanje razumevanja sporočila in dopolnjevanje. Značilna je za demokratični stil vodenja, pri enakopravnem komuniciranju, kjer je cilj spodbujanje kreativnosti vseh udeležencev v komunikaciji in omogočanje boljše delovne klime (Možina, Tavčar in Knežević 1995).

### **3.3 Formalno in neformalno komuniciranje**

Formalno in neformalno komuniciranje se pojavlja v vseh organizacijah. Pri formalnem komuniciranju uporabljamo vnaprej določene kanale, kjer je oblika sporočil jasna in smotno zasnovana. Uporablja se predvsem znotraj organizacij. Formalno komuniciranje je tesno povezano s hierarhičnim načinom vodenja organizacije tako, da ga lahko glede na tok sporočil znotraj hierarhije razdelimo na: komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje (Berlogar 1999).

Komuniciranje navzdol predstavlja komunikacijo oziroma prenos informacij od zgornjih k spodnjim ravnam ali od nadrejenih k podrejenim. Uporabno je pri prenosu ocen podrejenim o njihovem delu, dodeljevanju delovnih nalog, napotkov in navodil za opravljanje določenega dela.

Komuniciranje navzgor je prenos sporočil od spodnjih k zgornjim ravnam organizacije, torej poteka obratno kot komuniciranje navzdol. Je tudi bolj učinkovito, ker zaposlenim omogoča, da izrazijo svoje mnenje, vprašanja in zanimanja glede dela in na splošno organizacije, v kateri delujejo.

Horizontalno komuniciranje poteka skozi kanal, ki omogoča komunikacijo, reševanje problemov in podporo med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični ravni.

Ne glede na to, kako izpopolnjen formalni sistem ustvarimo v določeni organizaciji, se neformalnega komuniciranja in njegove družbene funkcije nikoli ne da v celoti izpodriniti. Neformalna komunikacija lahko posredno vpliva na uspešnost organizacije, saj zadovoljuje potrebe zaposlenih in daje občutek pripadnosti določeni skupini (Berlogar 1999).

## 4 UPORABA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

V življenju, kakor tudi v poslovanju, se nenehno srečujemo z različnimi stališči, nesporazumi in nesoglasji glede zastavljenih ciljev in načina njihovega doseganja. Če ena oseba nasprotuje, druga pa sodeluje, potem poskušamo s pogajanjem ustvariti priložnost, da se obe osebi sporazumeta o določeni zadevi, problemu ali težavi tako, da bo ta sprejemljiva za obe.

### 4.1 Pogajanja

Pogajanja so ciljna dejavnost, ki nam omogoča doseganje skupnih stališč udeležencev. So večsmeren proces komuniciranja in so najbolj kompleksna oblika odnosov med ljudmi. V vsakih pogajanjih sta vključeni dve ali več strank. Pogajanja so spretnost in veščina in se jo tako kot vsako da naučiti in izpopolniti. Ker s pogajanjem poskušamo prilagoditi medsebojna stališča in odločitve, moramo tudi upoštevati človeške vrednote, kulturo, navade, interese in potrebe (Možina, Tavčar in Kneževič 1995).

Ena od najbolj kritičnih faz pri pogajanjih je priprava na pogajanja. Veliko avtorjev poudarja, da nepripravljeni pogajalci sploh ne smejo iti na pogajanja. Priprave obsegajo (Kavčič 2002, 350):

- določitev ciljev,
- zbiranje informacij,
- izbiro pogajalske strategije,
- določitev pogajalske skupine,
- odločitev o času pogajanj,
- odločitev o kraju pogajanj,
- določitev pristojnosti pogajalcev in odločitev o javnosti ali tajnosti pogajanj.

Cilji pogajanj morajo biti merljivi, dosegljivi in izzivni. Predvsem je pomembno, da cilji pogajanj prispevajo k uspešnosti organizacije in da bodo spodbudni za vse sodelujoče v pogajanjih.

Informacije nam dajejo moč, da se spopademo z vsemi prihajajočimi izzivi. Tisti, ki je bolj informiran v pogajanjih, ima prednost, da določi pravilno ravnanje za uspešno pogajanje.

V osnovi poznamo dve različni temeljni pogajalski strategiji, in sicer združevalno in razdruževalno strategijo. Za združevalno ali integrativno je značilno to, da imata obe stranki skupne interese, neke višje cilje in potem v tem slogu poteka tudi pogajanje. Pri razdruževalni oziroma distributivni strategiji ima vsaka stran svoje interese, izključno njih zastopa in od njih tudi ne odstopa (Kavčič 2002).

Če se pogaja posameznik, je celotna odgovornost in odločitev na njemu. Če pa v pogajanjih sodeluje skupina, sta potrebni skupna priprava in razdelitev vlog posameznega člana v

skupini. Po navadi so te vloge razdeljene na vodjo skupine, zapisnikarja in analitika (Kavčič 2002).

Čas in lokacija sta za pogajanja lahko bistvenega pomena. Najprej moramo opredeliti čas kot čas, kdaj se bodo pogajanja začela, ter čas, namenjen za vsako posamezno enoto pogajanj. Pri lokaciji pa imamo tri možnosti: pogajanja se lahko odvijajo pri nas ali na našem terenu, pri nasprotni stranki ali pa izberemo pogajanja na nevtralnem terenu.

Takoj na začetku je pomembno opredeliti pristojnosti udeležencev v pogajanjih. Moramo vedeti, ali je pogajalec pristojen ali pooblaščen za sklenitev možnega sporazuma ali pa je pred sklenitvijo potrebno dodatno soglasje določene nadrejene osebe. O tem, ali bodo pogajanja javna ali tajna, odločajo predvsem pogajalci sami.

Zelo pomembno je, da znajo poslovneži uspešno obvladovati čustva jeze, sarkazma, cinizma, negotovosti in razočaranja oziroma katerokoli negativno čustvo, ki bi lahko sogovornika ali tekmeца spravilo v boljši položaj in mu omogočilo zmago pri pogajanjih.

#### **4.2 Poslovno komuniciranje v prodaji**

Za vsakega prodajalca je več kot pomembno, da zna dobro poslušati in razumeti določenega potrošnika oziroma morebitnega kupca. Zastaviti pravo vprašanje ob pravem času je lahko ključnega pomena, da se potrošnik odloči za nakup določenega izdelka oziroma storitve.

Današnji trg je vse bolj odvisen od ljudi, ki se ukvarjajo s prodajo. Izdelki in storitve, ki se ponujajo na trgih, postajajo eni drugim vse bolj podobni. Kupci oziroma povpraševalci vidijo povsod okrog sebe alternativo. Če je prodajalec na tekočem z najnovejšimi podrobnostmi lastne ponudbe, lahko zelo hitro predstavi prednosti določenih izdelkov in s tem tudi pomaga svojim kupcem, da dosežejo zadovoljstvo s tem, kar so kupili, oziroma s seboj. Dokler bodo stranke zadovoljne, je lahko tudi naš lastni in organizacijski uspeh zgolj večji. Zaradi tega se mora vsak prodajalec zavedati, da je kupec ravno tako kot on sam človek in da sta zaupanje in dobra ponudba tisto, kar stranko obdrži oziroma odvrne od konkurence (Johnson in Wilson 1996).

V konkretnem mednarodnem trgovskem podjetju, ki ga obravnavamo v nalogi, je komunikacija med prodajnimi predstavniki in potrošniki možna na tri načine, in sicer: osebno, prek telefona in prek interneta.

Prodajni predstavniki niso samo nekdo, ki s svojim prijaznim in potrpežljivim vedenjem postreže strankam, temveč so hkrati tisti, katerih naloga je ohranjanje pozitivnih odnosov s potrošniki, skrb za zadovoljstvo uporabnikov oziroma njihovih izdelkov ali storitev ter obravnavanje njihovih predlogov, pripomb in pritožb.

Osebno komuniciranje nam lahko vzame največ časa, ampak nam tudi prinese največ uspeha. Pri takšnem komuniciranju lahko opazujemo stranko in njeno govornico telesa. Opazujemo pa predvsem, kaj je stranki všeč oziroma kaj je tisto, kar stranka dejansko išče. Med pogovorom s stranko moramo večkrat vprašati za njeno mnenje, na primer: kakšen se ji zdi določen model, ali ji je všeč material in kako je zadovoljna z barvo izdelka. S konkretnim, pravim in učinkovitim argumentiranjem določenega izdelka poskušamo ustvariti pozitivno vzdušje in zaupanje stranke v nas in našo trgovino.

Prav tako so za obravnavano mednarodno trgovsko podjetje telefonski pogovori s strankami pomemben način komuniciranja. Takšno komunikacijo uporabljamo predvsem za naročanje in rezerviranje določenih izdelkov. Na slovenski spletni strani si stranke lahko ogledajo njihovo ponudbo, cene in novitete.

### **4.3 Poslovno komuniciranje in svetovanje**

Tako kot poslovno komuniciranje je tudi svetovanje ciljna dejavnost, kjer sta vključeni dve strani, svetovalec in stranka. Svetovalec s svojimi nasveti vodi, usmerja in vpliva na stranko oziroma posameznika ali organizacijo, kako naj dela ali ravna v določenem položaju.

Vsako podjetje se lahko odloča med svetovanjem znotraj lastne organizacije oziroma išče pomoč svetovalca znotraj podjetja ali pomoč svetovalne organizacije. Svetovalne organizacije imajo svoje delo zaradi prevelike konkurenčnosti dobro organizirano, preizkušene metode in modele za reševanje različnih neugodnih situacij ter zelo spodbudne in za delo motivirane sodelavce, ki so zaradi nepristranskega in nevtralnega pogleda na problem zmožni najti hitrejšo in predvsem bolj učinkovito in uspešno rešitev. Pomagajo organizacijam, imajo bogato informacijsko bazo podatkov in s tem tudi lažji dostop do mnogih informacij (Tavčar 2000).

Komuniciranje v svetovanju managementu je namenjeno informiranju, skupnemu snovanju ali vplivanju na določene odločitve in obsega vse sestavine komuniciranja: govorno in pisno, besedno in nebesedno, s predstavitvijo v manjši ali večji skupini. Zaradi tega lahko rečemo, da sta komuniciranje in svetovanje dejavnosti, ki se med seboj močno prepletata, saj brez komuniciranja ne bi bilo niti svetovanja.

Svetovanje je samo po sebi lahko zelo raznoliko, a to se kaže predvsem v primerno izbrani vsebini poslovnega komuniciranja. Po navadi poteka v štirih fazah (Možina, Tavčar in Kneževič 1995):

- analizi stanja ali zadeve;
- diagnozi stanja in trendov;
- nasvetih za urejanje, obvladovanje zadeve in
- uveljavljanju nasvetov.

Ker je svetovanje poslovna in ciljna dejavnost, je vselej naravnano tako, da imata od nje korist tako svetovalec kot stranka. O tem, da bi eno podjetje postalo stranka določeni svetovalni organizaciji ali svetovalcu, se zato praviloma odloča management. Razlogi so predvsem (Možina, Tavčar in Kneževič 1995):

- povečanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije;
- pridobivanje konkretnih informacij iz okolja;
- pridobivanje nepristranskih, ekspertnih mnenj;
- reševanje težav managementa;
- pridobivanje zunanjih znanj in veščin.

## **5 ETIKA IN KULTURA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU**

Etika je filozofska veda o morali, teoretsko pojasnjevanje in presojanje izvora človeške moralnosti, razumevanje ciljev in smisla človeških dejanj, nagibov, obnašanja in dosežkov (Jelovac 2000).

Etika določa smoter človekovega življenja kot tudi sredstva, s katerimi je ta smoter mogoče doseči. Raziskuje človekov kritično vrednostni odnos do ravnanja s samim sabo v določenih situacijah in drugih ljudi ter njihovega značaja iz perspektive ločevanja dobrega in zla (Tavčar 2000).

### **5.1 Etika komuniciranja**

Zaradi različnega pojmovanja etike med narodi ni možno določiti neke enotne definicije, ki bo veljala globalno za vse in ves čas. Ljudje imajo med sabo različna prepričanja o tem, kaj je etično in kaj ne ter tudi s časom začnemo poudarjati nekatere druge smernice v našem življenju oziroma jim začnemo dajati večjo etično vrednost. Etika in vrednote določenega posameznika so odvisne od okolja, v katerem ta živi, ter predvsem od prevladujočih gospodarskih, družbenih in kulturnih dejavnikov.

Na etično ali moralno odločanje v organizacijah imajo vrednote posameznika ali skupine velik vpliv. Zaposleni in organizacije imajo določene vrednostne sisteme, ki se oblikujejo, izmenjujejo in prevzemajo prek komuniciranja. Ni dneva, da se zaposleni v določeni organizaciji ne bi znašli v situaciji, ki od njih zahteva izbiranje in odločanje o tem, kaj je etično oziroma prav ali narobe. Na primer, če podrejeni nadrejenemu zamolči kakšno za njega manjšo napako s tem, da jo namerava čim prej popraviti, za njega to ne bi bilo nič narobe, nadrejeni pa ima o takšnem dejanju zagotovo drugačno mnenje. Pomembno je razumeti, da se individualne in organizacijske vrednote pogosto razlikujejo in da je s tem tudi težje presojanje o tem, kaj je etično in kaj ne.

Zaradi tega je za etično ravnanje v organizacijah velikega pomena, da so vsi, ki s svojim komuniciranjem lahko vplivajo in prispevajo k uspehu organizacijskega dogajanja, dobro obveščeni in ustrezno informirani za pravilno presojo in odločanje.

V poslovnem komuniciranju pogosto pride do etičnih dilem in pasti, predvsem zaradi navzkrižja in prednosti interesov. Interesi odražajo določena pričakovanja, potrebe in želje, ki izhajajo iz vrednot udeležencev organizacije. Ti udeleženci so lahko notranji in zunanji. Včasih so njihovi cilji ali interesi različni, pri čemer lahko pride do skrivanja pomembnih informacij, komunikacijskih zastojev in s tem tudi do neetičnega komuniciranja.

Lastniki spadajo med udeležence v organizaciji, katerih interesi imajo največjo prednost, saj so oni ustanovitelji organizacije. Managerji spadajo v naslednjo skupino po moči



uveljavljanja svojih interesov. Pri etičnih dilemah so oni tisti, ki morajo upoštevati želje vplivnih posameznikov in skupin, s tem naj bi povečali njihove koristi, obenem pa preprečujejo, da te želje ne bi neugodno vplivale na vse druge udeležence organizacije (Možina, Tavčar in Kneževič 1995).

Po Berlogarju (1999) etično komuniciranje najprej sloni na znanju, spretnostih in vrednotah, ki se odražajo v celotni komunikacijski uspešnosti posameznika. Etično komuniciranje z ustreznostjo informacij omogoča določenemu organizacijskemu pripadniku sprejemanje ustreznih odločitev in spodbuja rast in razvoj vseh njegovih potencialov.

## **5.2 Kultura in estetika v poslovnem komuniciranju**

Kultura ene organizacije in komuniciranje v določeni organizaciji sta nedvomno povezana in imata velik medsebojni vpliv. S komuniciranjem namreč oblikujemo in ohranjamo kulturo, na drugi strani pa kultura določa način komuniciranja.

V organizacijah kulturo oblikujejo nadrejeni in zaposleni, ki z njo utrjujejo svoje ideje, čustva in vse informacije, ki so v skladu z njihovimi prepričanji. Kultura za zaposlene lahko predstavlja močan vir motivacije, saj jih nagne k razvoju določenih norm, vrednot in verovanju, da so zaposleni v tej organizaciji z namenom. Ko posamezniki razumejo in verjamejo v kulturo določene organizacije, lahko dosežejo to, da organizacija ne glede na konstantne spremembe v okolju ohranja občutek kontinuitete in identitete.

Pri poslovnem komuniciranju, naj gre za komuniciranje s strankami, sodelavci ali s poslovnimi partnerji, izražamo svojo kulturo in kulturo podjetja, v katerem smo zaposleni. Za poslovna srečanja obstajajo določena pravila in zahteve. Načeloma po vsem svetu velja isto pravilo, da se poslovno srečanje začne na isti način, in sicer s pozdravom. Pred verbalnim komuniciranjem oziroma pozdravom je mogoče še bolj pomembno neverbalno komuniciranje – mimika obraza, govorica telesa in tudi naša obleka. Smehljaj ali nasmeh ob začetku spoznavanja lahko naredita veliko boljši prvi vtis o nas in organizaciji, ki jo predstavljamo, a kot že vemo, za prvi vtis nikoli več ne dobimo ponovne priložnosti.

### **5.2.1 Kultura**

Trček (1994) je napisal nekaj pravil, s katerimi lahko dosežemo sprostitev in dobro počutje tako v vsakodnevni komunikaciji kot tudi v poslovni:

- takojšnja pozornost do sogovornika, s tem mu pokažemo in dokažemo, da smo pripravljeni na razgovor in da želimo sodelovati,
- izraz dobrodošlice, najlažje jo izrazimo z nebesednim komuniciranjem, nasmehom ali s stiskom roke,
- predstavitev, način identifikacije sebe in podjetja, ki ga zastopamo,

- poslušanje je večšina, ki je v poslovnem komuniciranju več kot pomembna, sogovorniku moramo dati občutek, da poslušamo in razumemo njegova sporočila,
- izogibanje konfliktom; da bi komuniciranje bilo uspešno se je treba izogibati konfliktom, v primerih, ko se s sogovornikom ne strinjamo, lahko na prijazen način podamo svojo idejo, možnost oziroma mnenje ter tako na miren način rešimo določeno situacijo,
- kompliment in kritika, oboje je treba znati podati in tudi sprejeti na pravi način in ob pravem času,
- šala in sprostitvev, humor je lahko najboljši način za sprostitvev in ustvarjenje dobrega vzdušja na začetku in koncu poslovnega sestanka.

Kultura in vrednote, ki prevladujejo v določenem okolju, močno vplivajo na življenjski stil in vedenje pri nakupnem procesu ljudi, ki živijo v konkretnem okolju. Poslovneži se srečujejo prek svojih partnerjev iz tujine z različnimi običaji in navadami. Preden se uspešneži odločijo za kakšnega tujega poslovnega partnerja ali za razširitev podjetja na kakšen tuji trg, morajo predvsem poznati določena pravila, ki jim bodo pri tem pomagala (Mihaljčič 2006):

- v določenih državah živita dve različno govoreči skupini z različnimi nakupovalnimi navadami, vedeti moramo, ali je to področje homogeno ali heterogeno,
- zanima nas, če lahko naš izdelek ali storitev sploh zadovolji ljudi v tej kulturi,
- poznati moramo nakupovalno moč predstavnikov določene kulture, ali si lahko naš izdelek ali storitev sploh privoščijo,
- vedeti moramo, katere vrednote prevladujejo v določeni kulturi,
- kateri jezik in oblike neverbalnega komuniciranja lahko uporabimo pri trženju,
- na etičnih načelih temelji tudi prodaja; preden vstopimo na tuji trg, moramo vedeti, kako lahko naš izdelek vpliva na zdravje in počutje ljudi v tej kulturi.

### **5.2.2 Estetika**

Prvi vtis je zelo pomemben in neponovljiv. Estetski ali zunanji videz predstavlja odnos do lepega, drugih, poklica in samega sebe ter ima pomemben vpliv na uspešnost nastopa in dela vsakega poslovneža. Življenje enega managerja in poslovnega moškega ali ženske je polno določenih pravil o vedenju, o zunanjem videzu in oblačenju. Pričakovanja okolja so velika, na nek način zaprta in preveč podobna, to pomeni, da si ljudje v poslovnem svetu ne morejo dovoliti nekakšnih velikih vizualnih razlikovanj od drugih poslovnežev ne glede na ves napor in uspeh pri delu.

Tavčar (2000) v svoji knjigi predstavlja nekaj značilnosti za moško in žensko poslovno obleko ter za modne dodatke.

Značilnosti moške poslovne obleke so (Wikipedija b. l.):

- suknjič na en oziroma dva gumba, črne, temno modre ali kamelje barve;
- hlače brez zavihkov, sive, temno modre ali črne barve;

- bela ali svetlo modra srajca, lahko je tudi svilena, gladka ali nabrana;
- metuljček ali kravata so obvezni, naj bodo barvno usklajeni z obleko, brez kričečih vzorcev;
- čevlji naj bodo usnjeni, črne barve, če je obleka siva, modra ali črna. V primeru, da je obleka katerekoli druge barve, so lahko tudi rjavi;
- barvno usklajene nogavice so obvezne vedno, tudi čez poletje;
- modni dodatki za poslovne moške: razen poročnega prstana in preproste ure ni priporočljivo nošenje kateregakoli drugega nakita. Usnjen in preprost hlačni pas, črne ali rjave barve.

Značilnosti ženske poslovne obleke (Wikipedija b. l.):

- kostum, jakna, suknjič in krilo ali hlače. Klasični in bolj zadržani kroji, modre, črne in kamelje barve s karo ali »pepito« vzorci. Najboljše, da so krila do kolen ali daljša, nikakor prekratka, hlače pa ne preozke;
- klasična ali modna bluza, s progami ali brez, umirjene barve, brez prevelikega izreza, ovratnika in golih ramen;
- preproste, enobarvne, srajčne obleke;
- nogavice, modne in usklajene z obleko, obvezne tudi poleti;
- čevlji naj bodo tudi v skladu z obleko, predvsem salonarji, ne previsoke pete;
- modni dodatki za poslovne ženske so preprosta, elegantna ura in zapestni prstan; broška nekričeče in umirjene barve na suknjiču, srajci ali obleki lahko pripomore k še bolj elegantnemu videzu.

## 6 OPIS PROUČEVANEGA MEDNARODNEGA TRGOVSKEGA PODJETJA

Obravnavano mednarodno trgovsko podjetje je bilo ustanovljeno leta 2007 in deluje kot družba z omejeno odgovornostjo, katere glavna dejavnost je trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili. V omenjenih prodajalnah najdemo poleg oblačil tudi čevlje, modne dodatke, parfume, spodnje perilo in kozmetiko španskega proizvajalca. V Sloveniji ima konkretno podjetje pet poslovnih enot, in sicer eno v Mariboru, Celju in Kopru ter dve v Ljubljani. Vsaka poslovna enota je razdeljena na tri oddelke: ženski, ki je povsod tudi največji, moški in otroški, s tem, da ena izmed poslovalnic v Ljubljani nima otroškega oddelka. V podjetju vlada stroga hierarhija, začeni z vodstvom iz Španije. V Sloveniji ima poslovalnica v Ljubljani pristojne osebe, ki po navodilih lastnikov iz Španije nadzorujejo slovenski trg tako, da se vsak dan v tednu odpravijo v eno izmed poslovalnic. Pod njimi so vodje posamične poslovalnice v Sloveniji, katerih naloga je izpolnjevati cilje in predvidene dnevne in mesečne načrte poslovalnic, skrbeti za odnose med zaposlenimi, za komunikacijo z nadrejenimi in podrejenimi, za upoštevanje pravil in norm podjetja. Pri teh opravilih jim pomagajo njihovi pomočniki. Vodja ženskega in hkrati največjega oddelka je tudi vodja poslovalnice. Sledita jima vodja in pomočnik vodje moškega oddelka, nato vodja in pomočnik vodje otroškega oddelka, katerih naloge so pisanje urnikov za posamezni oddelek, podajanje navodil in nalog zaposlenim, izpolnjevanje ciljev podjetja, komunikacija s strankami, zaposlenimi ter nadrejenimi v Sloveniji in Španiji, skrb za vso dokumentacijo, naročila, stiliziranje poslovalnice ter iskanje zaposlenih študentov. Nato po hierarhiji v podjetju sledijo blagajniki in osebni stilisti. Blagajniki skrbijo za več opravil, obračunavanje izdelkov strankam, hkrati pomagajo pri svetovanju, zaključujejo blagajne, podajajo enourna prodajna poročila svetovalcem, skrbijo za prodajo izdelkov okoli blagajne, kot so parfumerija in modni dodatki, ter za odnos s strankami. Biti morajo nasmejani, prijazni, ustrezljivi, urejeni in na razpolago vsem v poslovalnici. Stilisti skrbijo za prihajajoče kolekcije, poznati morajo barvne lestvice kolekcij, materiale, ki spadajo k določeni kolekciji, ter kose, ki naj bi jih še dobili, ki so shranjeni v skladišču ali pa v eni izmed drugih poslovalnic v Sloveniji. Pripravljeni morajo biti na odlično argumentiranje izdelkov, svetovanje strankam ter ugotavljanje njihovih želja in osebnih stilov, saj na ta način najbolje pripomorejo k uspešni prodaji in posledično izpolnitvi ciljev podjetja.

Oddelek morajo konstantno spreminjati v smislu osvežitve sten in »frontalov« oblačil, ki naj bi sestavljala popoln stil. Morajo se spoznati na modne smernice, hkrati pa ne smejo delovati zunaj postavljenih okvirjev, ki jih zapovedujejo stilisti iz Španije. Več svobode pri izbiri stila imajo ob predstavitvi tega strankam. Nekako zadnji na lestvici so zaposleni študentje ali svetovalci, ki se v poslovalnicah večinoma menjajo na nekaj mesecev in imajo najmanjše pristojnosti. To so urejanje posamičnega oddelka, na katerem so zaposleni, na način, da vsako uro iz skladišča nadomestijo prodane izdelke, konstantno zlagajo oblačila, čevlje in dodatke po ustaljenih pravilih, strežejo in svetujejo strankam ter podajajo svoja mnenja, kako bi se

lahko željam strank še bolj približali z naslednjimi kolekcijami na način, da po vsaki sezonski kolekciji napišejo poročila, ki se jih pošlje proizvajalcem v Španijo.

### **6.1 Estetika ali zunanji videz zaposlenih**

Vsi v poslovalnicah, razen vodij in pomočnikov vodij, imajo enake uniforme, s tem, da se ženske uniforme razlikujejo od moških. Na ta način so si v kolektivu vsi podobni, posledično jih stranke lažje prepoznajo kot svetovalce in hkrati sami čutijo pripadnost h kolektivu. Vodje in pomočniki vodij morajo biti oblečeni v oblačila najnovejše kolekcije poslovalnic. Vsako novo sezono imajo na voljo določen znesek, v višini katerega si ta oblačila tudi kupijo. Zaželeno je, da svoj videz izpopolnijo z modnimi dodatki podjetja ter nosijo parfume, ki ga lahko stranke najdejo v poslovalnicah. Svetovalke oziroma študentke naj bi imele na obrazu dnevni make-up, ličila morajo biti nevpadljiva, naravna, hkrati ni dovoljena nošnja pretiranega nakita, lasnih sponk in podobnih dodatkov, ki bi posamezno svetovalko preveč izpostavili glede na druge svetovalce.

### **6.2 Norme in vrednote podjetja**

Vsi zaposleni morajo poznati sedem minimumov, ki so jih zapisali nadrejeni v vodstvu, in sicer pravila, kot so: vedno bodi prijazen in nasmejan, ob prihodu stranke vedno pozdravi, bodi na razpolago, ob vračilu drobiža pogledj stranko v oči ipd. Glasba, ki se vrti v poslovalnicah v Sloveniji, je povsod enaka in je diktirana neposredno iz Španije. Kolekcije, ki nastajajo, so večinoma navdihnjene s strani velikih modnih imen, s tem, da španski oblikovalci končni izdelek nekoliko spremenijo, dodajo drugačne vzorce ali podrobnosti. Zaposleni na različnih oddelkih naj bi si med seboj pomagali in delovali v skupno dobro celotnega podjetja in ne le posamičnih oddelkov. Vsak zaposleni ima občutek, da s svojim videzom in vedenjem zastopa znamko podjetja in to sprejema kot veliko odgovornost.

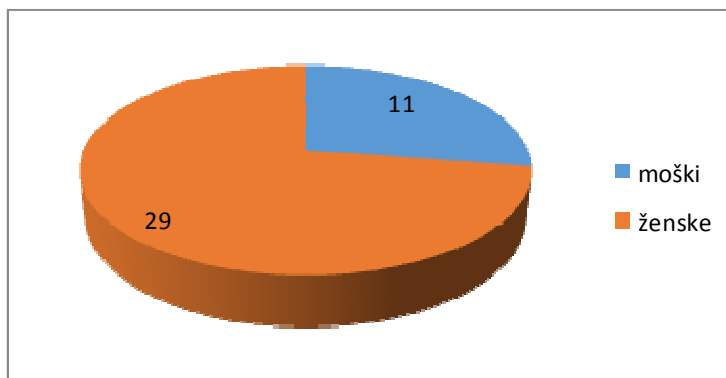
### **6.3 Verbalna komunikacija med zaposlenimi**

Komunikacija med zaposlenimi poteka prek različnih kanalov. V poslovalnici največkrat neposredno, večkrat pa se zgodi, da si zaposleni v kolektivu puščajo v skupnih prostorih tudi napisana sporočila, kot so vabila na skupno druženje ali navodila, ki naj bi jih naslednji v izmeni izpolnil ipd. Zaposleni v različnih poslovalnicah med seboj večinoma komunicirajo prek stacionarnega telefona, ki je postavljen na blagajnah. Določeni, ki se šolajo za kakšno pomembnejše delovno mesto, pa svoje šolanje opravljajo v dveh različnih poslovalnicah, od katerih nobena ni matična, saj je šolanje na ta način bolj učinkovito. V časovnem razmiku nekaj mesecev pa se v slovenskih poslovalnicah oglasijo tudi nadrejeni iz Španije, ki preverjajo, kakšna je situacija v posamičnih poslovalnicah, kaj bi lahko izboljšali za počutje tamkajšnjega kolektiva in strank ter neposredno za učinkovitost izpolnjevanja ciljev. Kadar

pridejo na poslovni obisk, sprašujejo zaposlene po mnenjih, po njihovem osebnem zadovoljstvu na delovnem mestu, željah in ciljih. Kadar so zaposleni študentje marljivi in disciplinirani ter podjetju prinašajo viden dobiček, je v njihovem interesu, da jih obdržijo v podjetju, zato ponujajo bonitete, pogodbe in šolanja. Videti pa je tudi, da je mlad kolektiv za vodstvo zelo pomemben, saj se tudi ciljna skupina podjetja giblje okoli ljudi v mladostnem oziroma zrelostnem obdobju. Zato se kolektiv konstantno menja na nekaj let. Na ta način podjetje ohranja svežino, kreativne ideje, novitete; skratka, vse, kar je v današnjem kapitalističnem in potrošniškem svetu pomembno za uspeh.

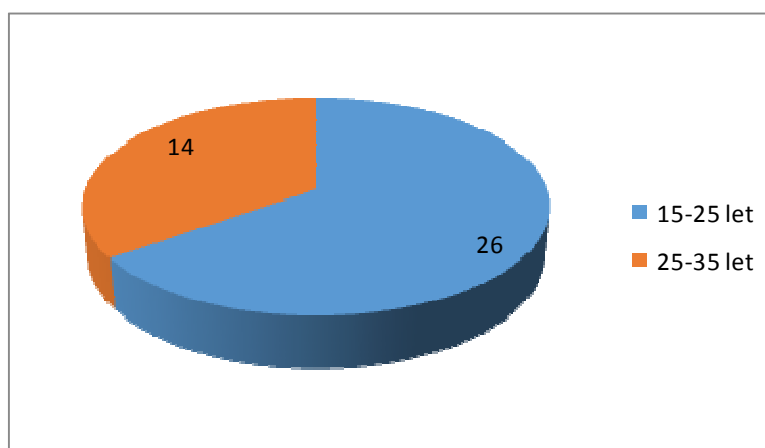
## 7 RAZISKAVA

Raziskava se je pričela s tem, da smo v mednarodnem trgovskem podjetju razdelili anketni vprašalnik, na katerega je odgovarjalo 11 moških in 29 žensk.



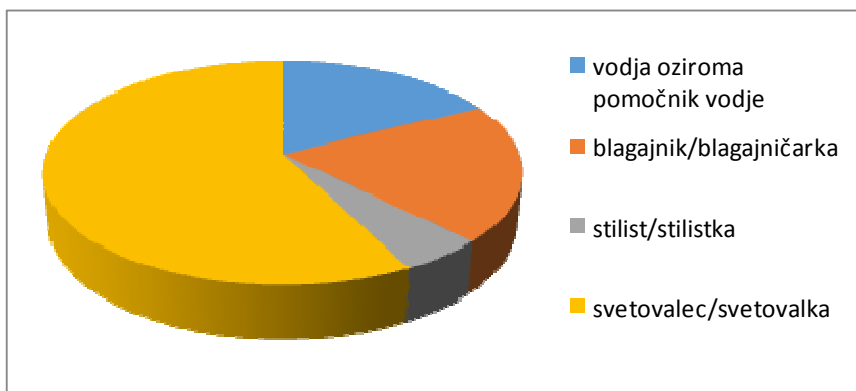
**Slika 1: Struktura anketirancev po spolu**

Večina anketirancev je uvrščenih v starostno skupino 15–25 let, in sicer kar 26. Ostali anketiranci spadajo v starostno skupino 25–35 let.



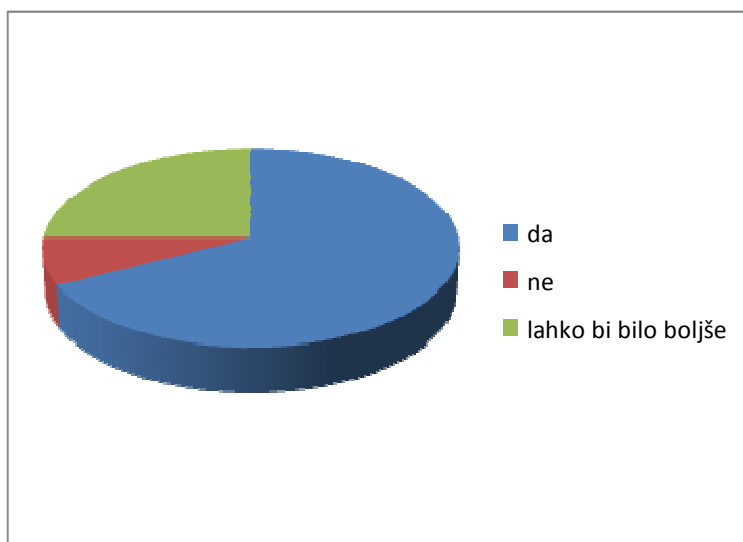
**Slika 2: Struktura anketirancev glede na starost**

Kar 23 od vseh anketiranih je zaposlenih kot svetovalec oziroma svetovalka, 8 jih je zaposlenih kot blagajnik, 7 kot vodje oziroma pomočniki vodje, 2 anketiranca pa sta stilista oziroma stilistko.



**Slika 3: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto**

Obraunavano mednarodno podjetje je na osnovi opisa in letnih dobičkov ter zadovoljstva zaposlenih in strank eno izmed najuspešnejših mednarodnih podjetij, katerega ime se je v nekaj letih pretvorilo v luksuzno znamko, po kateri hrepenijo kupci iz vsega sveta.

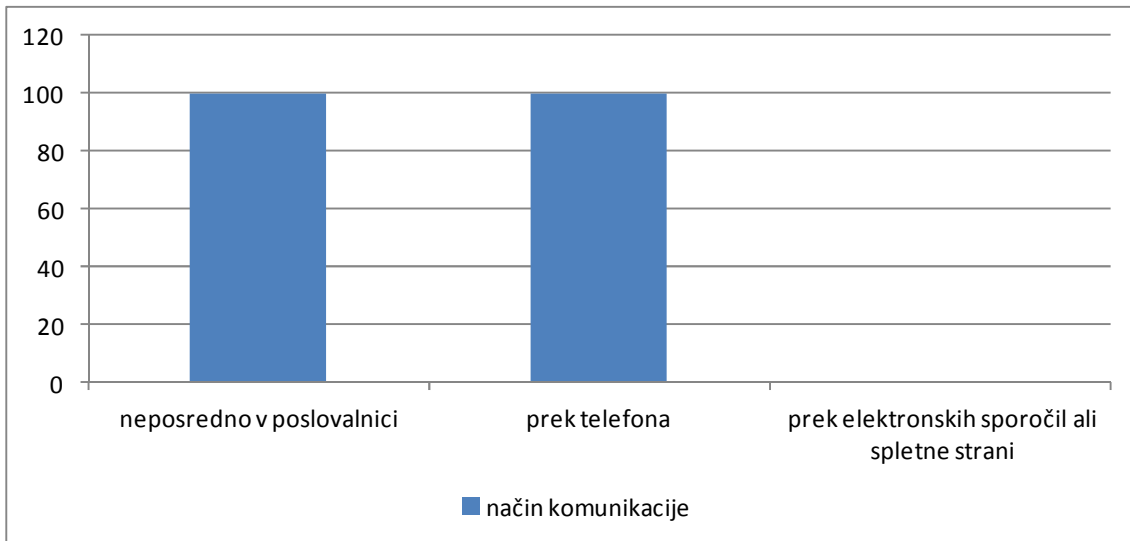


**Slika 4: Zadovoljstvo delavcev**

Ponašajo se s kakovostjo in strokovnostjo. Njihov model poslovnega komuniciranja se je izkazal za enega boljših.

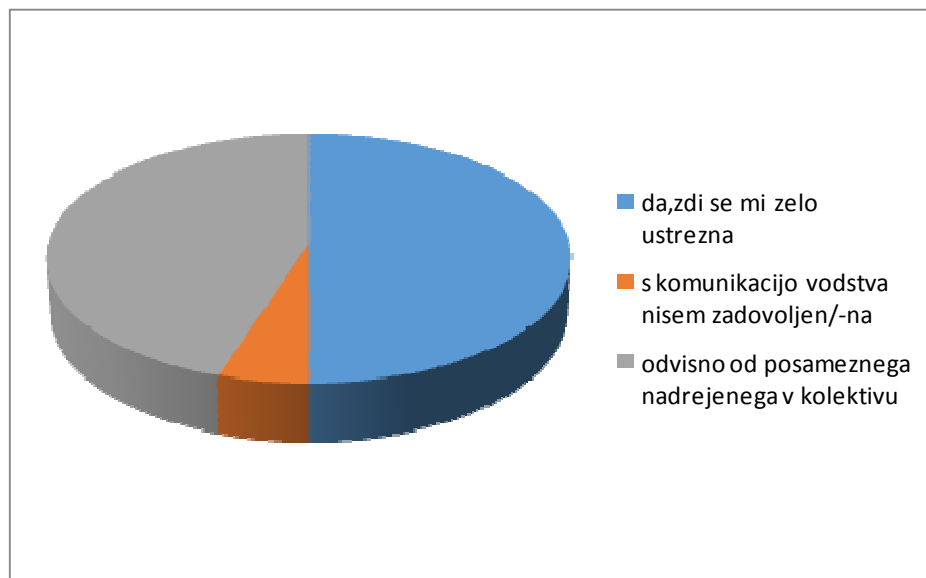
Čeprav gre pri medsebojnem komuniciranju zaposlenih v podjetju glede na stroške vseh potovanj (tako meddržavnih kakor mednarodnih), telefonskih pogovorov, internetnih sporočil ter ostalih komunikacijskih kanalov za visoke stroške, je dobiček zaradi uspešne komunikacije toliko večji, da so cilji podjetja doseženi, vodstvo in zaposleni pa zadovoljni. To smatramo kot zgleden in uspešen model poslovnega komuniciranja v velikem podjetju ter bi ga priporočali ostalim verižnim podjetjem.





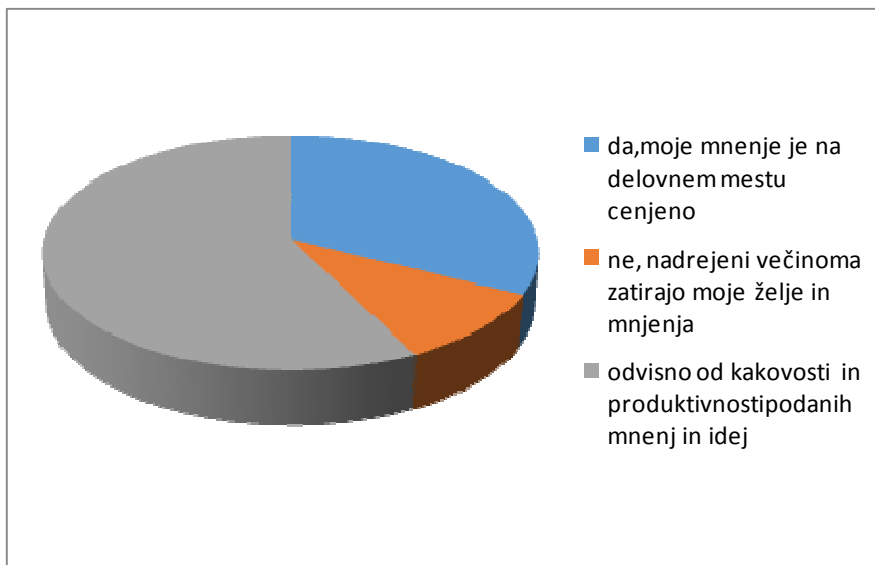
**Slika 5: Načini komuniciranja**

Komunikacija med zaposlenimi je izjemnega pomena in kadar pravilno in spoštljivo komuniciramo s podrejenimi ter kažemo, da nam je njihovo mnenje pomembno, so ti na delovnem mestu zadovoljni in posledično tudi bolj produktivni. Na ta način čutijo pripadnost h kolektivu in ponotranjijo naše cilje v zvezi z uspehom podjetja.

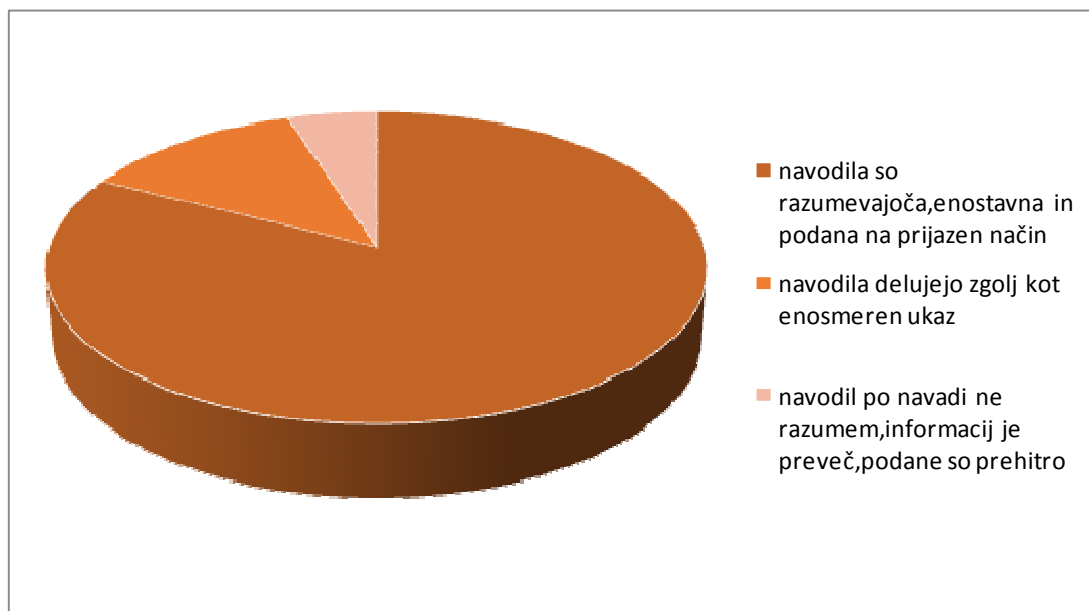


**Slika 6: Komuniciranje med nadrejenimi**

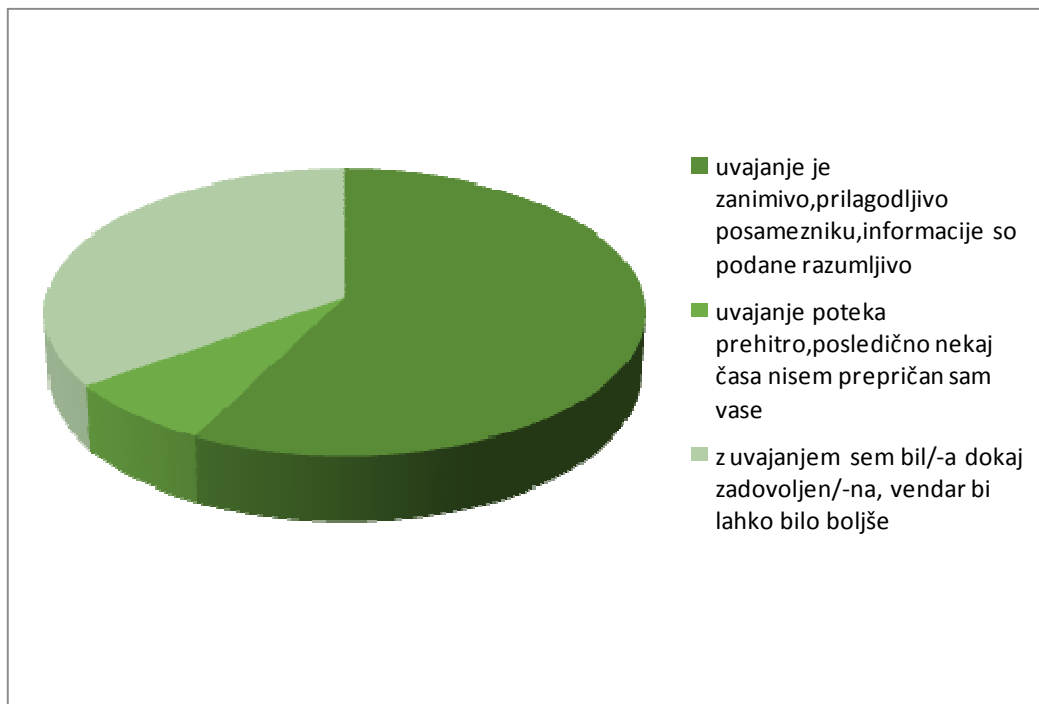
Rezultati ankete kažejo na to, da se kar 50 % vseh anketiranih zdi komunikacija z nadrejenimi ustrezna, kar kaže na to, da med njimi ne prihaja do komunikacijskih šumov in so vse informacije podane tako, kot je treba. Kar 82,5 % vseh anketiranih meni, da so navodila za delo in zadolžitve s strani nadrejenih razumevajoča, enostavna in podana na prijazen način.



**Slika 7: Upoštevanje mnenj in želja**

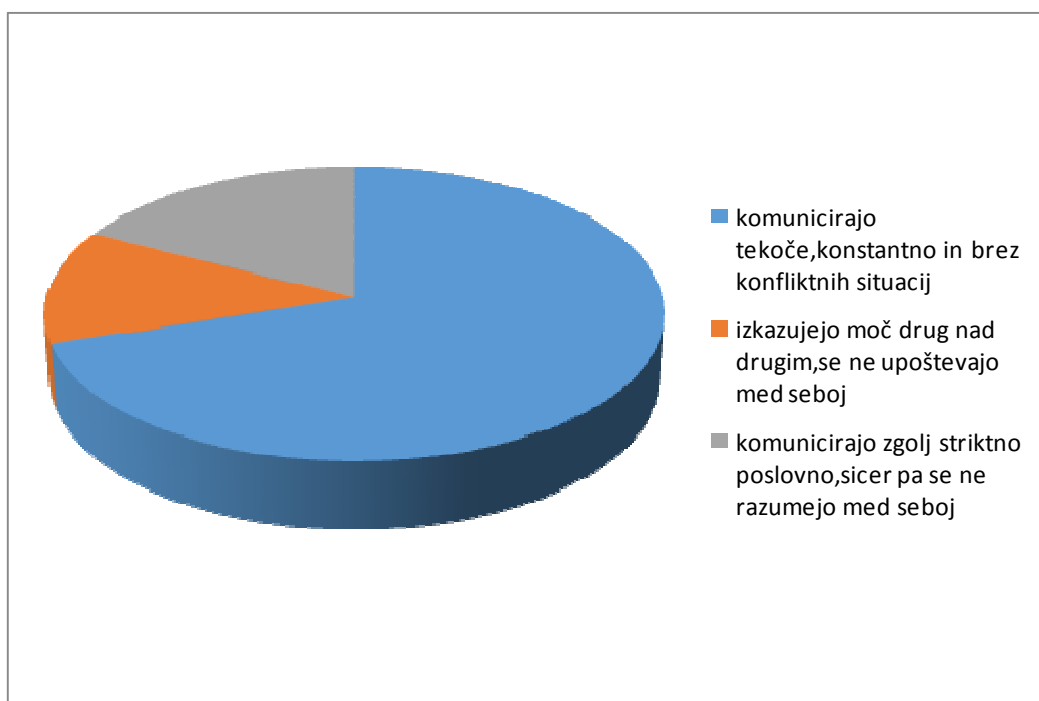


**Slika 8: Način podajanja nalog**



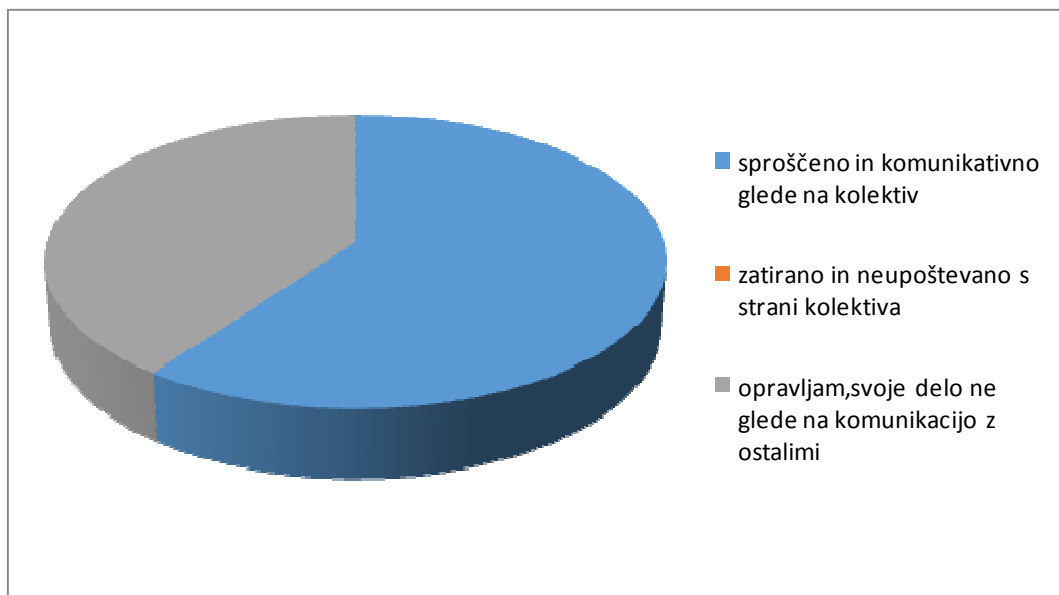
**Slika 9: Način uvajanja**

Prav tako so zelo zadovoljni s komunikacijo med nadrejenimi, saj ta poteka tekoče, konstantno in brez konfliktnih situacij, prav tako pa so zaposleni mnenja, da delajo v sproščenem okolju, kjer se lahko med seboj tudi pošalijo.

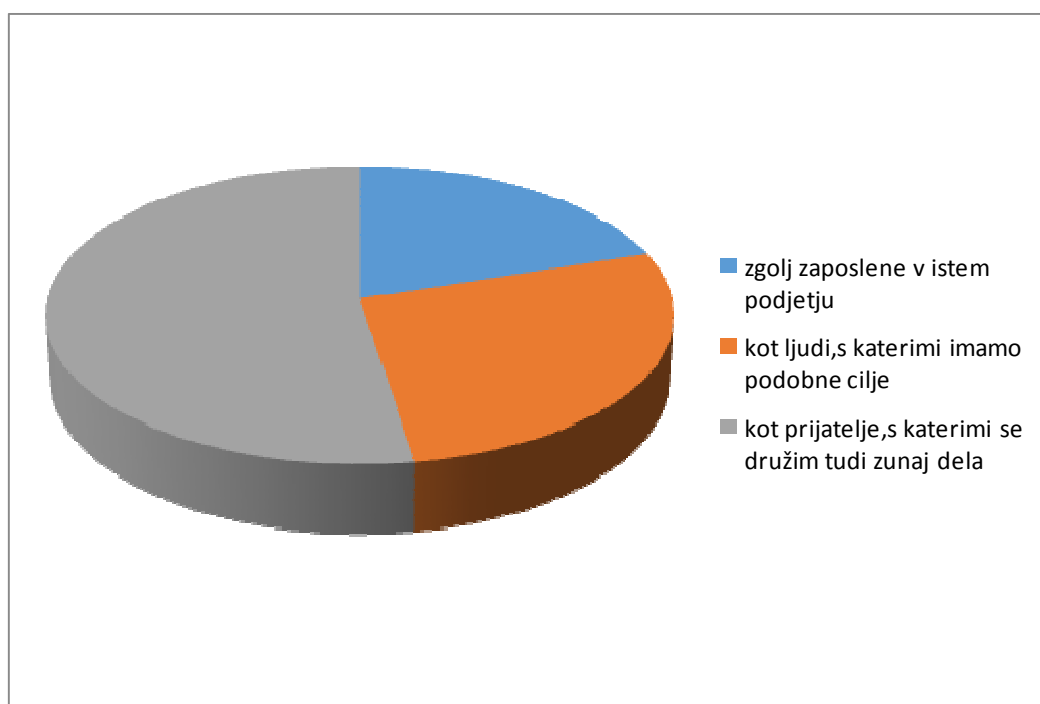


**Slika 10: Komunikacija med nadrejenimi**

Rezultati kažejo na to, da je torej komunikacija med zaposlenimi in managerji učinkovita in uspešna, prav tako pa se zaposleni na delovnem mestu počutijo sproščeno in komunikativno ter svoje sodelavce vidijo tudi kot prijatelje, s katerimi se lahko družijo zunaj dela.



**Slika 11: Počutje na delovnem mestu**

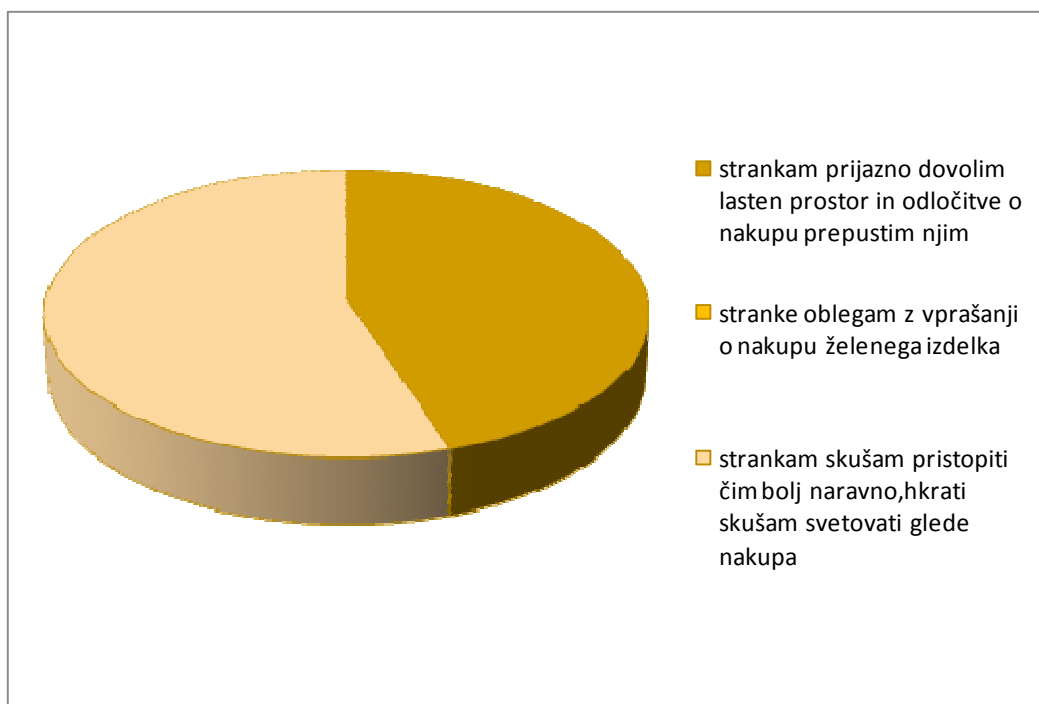


**Slika 12: Svoje sodelavce vidim kot ...**

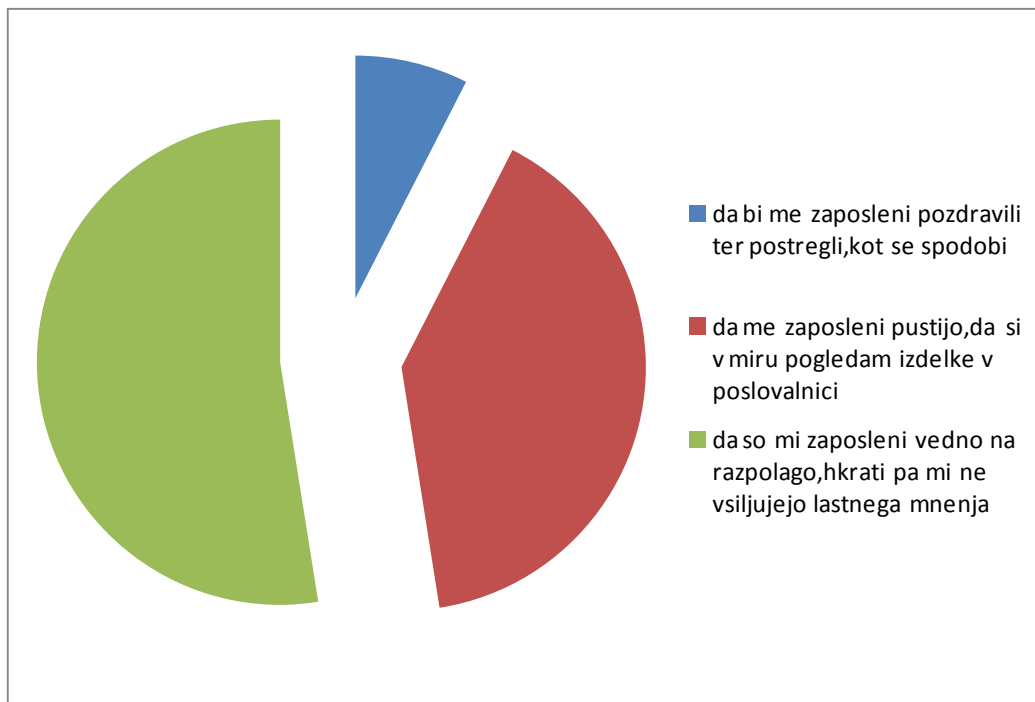


**Slika 13: S sodelavci ...**

Uspešen prenos informacij zagotovo vpliva na prodajo kot tudi na obstoj podjetja, saj zaposleni v vsakem trenutku vedo, kaj je njihova naloga, prav tako pa so managerji do neke stopnje dovzetni za predloge zaposlenih, kar pomeni, da komunikacija ni le enosmerna. Komunikacija med managerji in zaposlenimi je dvosmerna, med zaposlenim prodajnim osebjem pa je celo neformalna.



**Slika 14: Svoje delo opravljam tako, da ...**



**Slika 15: Kadar nakupujem, si želim ...**

## 8 SKLEP

Komunikacija v podjetju predstavlja pomemben dejavnik. V podjetjih, kjer managerji z zaposlenimi komunicirajo odprto in prijazno, lahko pričakujemo veliko boljše odnose med vsemi zaposlenimi. Če je komuniciranje odprto do te ravni, da managerji celo sprejemajo ideje svojih zaposlenih, lahko podjetje posluje zelo uspešno, saj se delavci tu počutijo sprejete, kar vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih in posledično do večje učinkovitosti. Bolj kot se managerji usmerijo v komunikacijo z zaposlenimi, bolj so ti zavzeti za delo in boljši so njihovi odnosi z nadrejenimi.

Managerji naj bi v podjetju predstavljali neko vodjo, ki naj bi mu zaposleni zaupali in sledili. Za obstoj podjetja je ključno uspešno komuniciranje in ker managerji predstavljajo višjo delovno silo v podjetju, to pomeni, da je to tudi njihova najbolj pomembna lastnost sposobnost uspešnega komuniciranja.

V komunikacijskem procesu lahko pride do raznih motenj, kar lahko privede do konfliktov znotraj organizacije. Managerji morajo o sporočilu natančno premisliti, in sicer kako bodo podali informacijo, komu je namenjena in predvsem, na kakšen način jo bodo podali, da jo bo prejemnik razumel in da ne bo prišlo do komunikacijskega šuma. Bistvenega pomena je, da bo informacija pravilno prejeta in tudi posledično pravilno razumljena.

V podjetju, kjer je bila opravljena anketa, je komunikacija med managerji in zaposlenimi zelo uspešna, saj managerji navodila podajajo enostavno, razumevajoče in na prijazen način. To pomeni, da je informacija pri prejemniku vedno v celoti in pravilno sprejeta. Prav tako to kaže na dejstvo, da v tem podjetju managerji nastopajo kot učinkoviti vodje. V podjetju z anketo nismo uspeli odkriti nobenih pomanjkljivosti v komunikaciji med managerji in zaposlenimi, prav tako pa ni nobenih pomanjkljivosti v komunikaciji med nadrejenimi in med samimi zaposlenimi oziroma podrejenimi. Model poslovnega komuniciranja v tem podjetju se je izkazal za enega med boljših, saj kljub temu da so vodilni delavci velikokrat odsotni, lahko svojim zaposlenim dobro in učinkovito podajo informacije, čeprav to pomeni malo večje komunikacijske stroške.

Kadar je komunikacija s podrejenimi spoštljiva in pravilna ter managerji pokažejo zanimanje za njihove ideje in s tem, da jim je njihovo mnenje pomembno, to vodi do zadovoljstva zaposlenih in posledično do večje produktivnosti. S tem se poveča pripadnost kolektivu in podjetju, kar lahko vodi do precej uspešnega delovanja podjetja.





## LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Blažič, Marjan. 2002. *Razsežnosti komunikacije*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 2006. *Spoznajmo poslovno komuniciranje*. Celje: Visoka komercialna šola
- Mehrabian, Albert. 1972. *Nonverbal communication*. Chicago: Aldine.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, Stane in Janez Damjan. 1997. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Pease, Allan in Barbara Pease. 2008. *Velika šola govornice telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Trček, Jože. 1994. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.
- Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Wikipedia. B. I. *Kodeks oblačenja na delovnem mestu*.  
[https://sl.wikipedia.org/wiki/Kodeks\\_obla%C4%8Denja\\_na\\_delovnem\\_mestu](https://sl.wikipedia.org/wiki/Kodeks_obla%C4%8Denja_na_delovnem_mestu) (28. 5. 2015).



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Rezultati ankete



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Izberite ustrezen odgovor!

**Spol:**

- M       Ž

**Starost:**

- 15–25 let.                       25–35 let.                       35–45 let.

**Delovno mesto:**

- Vodja oz. pomočnik vodje.  
 Blagajnik/blagajničarka.  
 Stilist/stilistka.  
 Svetovalec/svetovalka.

**1. Ali ste zadovoljni s svojim delovnim mestom in nalogami, ki sovpadajo z delom?**

- Da.                                       Ne.                                       Lahko bi bilo boljše.

**2. Se vam zdi komunikacija vaših nadrejenih ustrezna?**

- Da, zdi se mi zelo ustrezna.  
 S komunikacijo vodstva nisem zadovoljen/-na.  
 Odvisno od posameznega nadrejenega v kolektivu.

**3. Na kakšen način komunicirate s kupci oz. strankami (možnih je več odgovorov)?**

- Neposredno v poslovalnici.  
 Prek telefona.  
 Prek elektronskih sporočil ali spletne strani.

**4. Menite, da nadrejeni upoštevajo vaša izražena mnenja in želje v povezavi z delom?**

- Da, moje mnenje je na delovnem mestu cenjeno.  
 Ne, nadrejeni večinoma zatirajo moje želje in mnenja.  
 Odvisno od kakovosti in produktivnosti podanih mnenj in idej.

**5. Na delovnem mestu se počutim:**

- sproščeno in komunikativno glede na kolektiv.  
 zatirano in neupoštevano od kolektiva.  
 opravljam svoje delo ne glede na komunikacijo z ostalimi.

## Priloga 1

### 6. Svoje sodelavce vidim kot:

- zgolj kot zaposlene v istem podjetju.
- kot ljudi, s katerimi imamo podobne cilje.
- kot prijatelje, s katerimi se družim tudi zunaj dela.

### 7. Kakšen je način podajanja nalog in zadolžitev nadrejenega?

- Navodila so razumevajoča, enostavna in podana na prijazen način.
- Navodila delujejo zgolj kot enosmeren ukaz.
- Navodil po navadi ne razumem, informacij je preveč, podane so prehitro.

### 8. Na kakšen način poteka uvajanje za določeno delovno mesto?

- Uvajanje je zanimivo, prilagodljivo posamezniku, informacije so podane razumljivo.
- Uvajanje poteka prehitro, posledično nekaj časa nisem prepričan vase.
- Z uvajanjem sem bil/-a dokaj zadovoljen/-na, vendar bi lahko bilo boljše.

### 9. Nadrejeni med seboj:

- komunicirajo tekoče, konstantno in brez konfliktnih situacij.
- izkazujejo moč drug nad drugim, se ne upoštevajo med seboj.
- komunicirajo zgolj striktno poslovno, sicer pa se ne razumejo med seboj.

### 10. S sodelavci:

- delam v sproščenem okolju, kjer se lahko tudi med seboj pošalimo.
- delam v okolju, kjer veljajo striktna pravila medsebojne komunikacije.
- delam v okolju, kjer se zdi vsakršna medsebojna komunikacija odvečna.

### 11. Svoje delo opravljam tako, da:

- strankam prijazno dovolim lasten prostor in odločitve o nakupu prepustim njim samim.
- stranke oblegam z vprašanji o nakupu zelenega izdelka.
- strankam skušam pristopiti čim bolj naravno, hkrati skušam svetovati glede nakupa.

### 12. Kadar nakupujem, si želim:

- da bi me zaposleni pozdravili ter postregli, kot se spodobi,
- da me zaposleni pustijo, da si v miru pogledam izdelke v poslovalnici.
- da so mi zaposleni vedno na razpolago, hkrati pa mi ne vsiljujejo svojega mnenja.

## REZULTATI ANKETE

### Spol:

M	(11)
Ž	(29)

### Starost:

15–25 let	(26)
25–35 let	(14)
35–45 let.	(0)

### Delovno mesto:

Vodja oziroma pomočnik vodje	(7).
Blagajnik/blagajničarka	(8).
Stilist/stilistka	(2).
Svetovalec/svetovalka	(23).

### 1. Ali ste zadovoljni s svojim delovnim mestom in nalogami, ki sovpadajo z delom?

Da	(27).
Ne	(3).
Lahko bi bilo boljše	(10).

### 2. Se vam zdi komunikacija nadrejenih ustrezna?

Da, zdi se mi zelo ustrezna	(20).
S komunikacijo vodstva nisem zadovoljen/-na	(2).
Odvisno od posameznega nadrejenega v kolektivu	(18).

### 3. Na kakšen način komunicirate s kupci oziroma strankami (možnih je več odgovorov)?

Neposredno v poslovalnici	(vsi).
Prek telefona	(vsi).
Prek elektronskih sporočil ali spletne strani.	(0)

### 4. Menite, da nadrejeni upoštevajo vaša izražena mnenja in želje v povezavi z delom?

Da, moje mnenje je na delovnem mestu cenjeno	(13).
Ne, nadrejeni večinoma zatirajo moje želje in mnenja	(4).

## Priloga 2

Odvisno od kakovosti in produktivnosti podanih mnenj in idej	(23).
--	-------

### 5. Na delovnem mestu se počutim:

sproščeno in komunikativno glede na kolektiv	(24).
zatirano in neupoštevano s strani kolektiva.	(0)
opravljam svoje delo, ne glede na komunikacijo z ostalimi	(16).

### 6. Svoje sodelavce vidim kot:

zgolj kot zaposlene v istem podjetju	(8).
kot ljudi, s katerimi imamo podobne cilje	(11).
kot prijatelje, s katerimi se družim tudi zunaj dela	(21).

### 7. Kakšen je način podajanja nalog in zadolžitev s strani nadrejenega?

Navodila so razumevajoča, enostavna in podana na prijazen način	(33).
Navodila delujejo zgolj kot enosmeren ukaz	(5).
Navodil po navadi ne razumem, informacij je preveč, podane so prehitro	(2).

### 8. Na kakšen način poteka uvajanje za določeno delovno mesto?

Uvajanje je zanimivo, prilagodljivo posamezniku, informacije so podane razumljivo	(23).
Uvajanje poteka prehitro, posledično nekaj časa nisem prepričan vase	(3).
Z uvajanjem sem bil/-a dokaj zadovoljen/-na, vendar bi lahko bilo boljše	(14).

### 9. Nadrejeni med seboj:

komunicirajo tekoče, konstantno in brez konfliktnih situacij	(28).
izkazujejo moč drug nad drugim, se ne upoštevajo med seboj	(5).
komunicirajo zgolj striktno poslovno, sicer pa se ne razumejo med seboj	(7).

### 10. S sodelavci:

delam v sproščenem okolju, kjer se lahko tudi med seboj pošalimo	(29).
delam v okolju, kjer veljajo striktna pravila medsebojne komunikacije	(17).
delam v okolju, kjer se zdi vsakršna medsebojna komunikacija odvečna	(4).

### 11. Svoje delo opravljam tako, da:

strankam prijazno dovolim lasten prostor in odločitve o nakupu prepustim njim	(18).
---	-------



stranke oblegam z vprašanji o nakupu zelenega izdelka.	(0)
strankam skušam pristopiti čim bolj naravno, hkrati skušam svetovati glede nakupa	(22).

**12. Kadar nakupujem, si želim:**

da bi me zaposleni pozdravili ter postregli, kot se spodobi	(3).
da me zaposleni pustijo, da si v miru pogledam izdelke v poslovalnici	(16).
da so mi zaposleni vedno na razpolago, hkrati pa mi ne vsiljujejo lastnega mnenja	(21).