

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAJA ŠTALEKAR

KOPER, 2016



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VLOGA MANAGERJEV IN POSLOVNA  
KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJI

Maja Štalekar

Koper, 2016

Mentor: izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok



## POVZETEK

Namen magistrske naloge je podrobneje opredeliti vlogo managerjev in poslovno komuniciranje v organizaciji. Teoretični del naloge obsega pregled domače in tuje literature o vlogi managerjev in poslovne komunikacije v organizaciji. V empiričnem delu je bila izvedena kakovostna raziskava s pomočjo polstrukturiranih intervjujev med managerji in zaposlenimi. V magistrski nalogi se s pomočjo intervjujev potrди, da je komuniciranje vodilnih in zaposlenih dobro, kar je pomembno predvsem za kakovostno delovanje organizacije. Prav tako pa se podjetju na podlagi raziskave predlaga načrt za izboljšave, ki vplivajo na še boljše komuniciranje vodilnih in zaposlenih in tako pripomorejo k še boljšemu poslovanju podjetja.

*Ključne besede:* managerji, vloga managerjev, poslovna komunikacija, intervju, dobra komunikacija.

## SUMMARY

Purpose of the master's degree thesis is to discuss the role of managers and business communication in the organization in details. The theoretical part of the thesis discusses review of domestic and foreign literature regarding the role of managers and business communication in the organization. In the empirical part it was done a quality study with help of semi – structured interviews between managers and employees. In master's degree thesis it was confirmed by interviews that the communication between managers and employees is good, which is important for quality operation of the organization. Also based on research, the company is suggested a plan for improvements which have an effect on even better communication between leaders and employees and thus contribute to even better business operation.

*Keywords:* managers, role of managers, business communication, interview, good communication.

UDK: 005:316.77(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Zlatki Meško Štok za pomoč pri pisanju naloge ter družini za vso njeno podporo in razumevanje.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji raziskave	2
1.3	Raziskovalna vprašanja	3
1.4	Metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge	3
1.5	Omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema	4
<b>2</b>	<b>Organizacija in management</b>	<b>5</b>
2.1	Vloga managerjev	6
2.1.1	Organiziranje in povezovanje	7
2.1.2	Načrtovanje ali planiranje	7
2.1.3	Vodenje in razvijanje posameznikovih potencialov	8
2.1.4	Nadziranje in kontroliranje	9
2.1.5	Informiranje in komuniciranje	10
2.2	Sposobnosti in spretnosti managerjev	11
<b>3</b>	<b>Komunikacija in poslovno komuniciranje</b>	<b>13</b>
3.1	Komunikacija in proces komuniciranja	13
3.2	Opredelevitev in pomen poslovnega komuniciranja	16
3.3	Namen in cilji poslovnega komuniciranja	18
3.4	Vrste poslovnega komuniciranja	21
3.4.1	Interno komuniciranje	21
3.4.2	Eksterno komuniciranje	22
3.4.3	Pisno komuniciranje	22
3.4.4	Ustno komuniciranje	23
3.4.5	Formalna in neformalna komunikacija	26
3.4.6	Medosebna in posredovana komunikacija	26
<b>4</b>	<b>Empirična raziskava</b>	<b>28</b>
4.1	Kratka predstavitev podjetja	28
4.2	Metodologija raziskave	28
4.2.1	Intervju	29
4.2.2	Vzorec	30
4.2.3	Izvedba raziskave	31
4.3	Analiza podatkov	32
<b>5</b>	<b>Rezultati</b>	<b>34</b>
5.1	Analiza intervjujev	41
5.2	Ugotovitve in predlogi	45
5.3	Prispevki za organizacijo	49
<b>6</b>	<b>Sklep</b>	<b>50</b>
	<b>Literatura</b>	<b>53</b>

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Vzorec .....	32
-----------------------------	----

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Organizacija je pomemben instrument za doseganje postavljenih ciljev. Tako lahko zaznamo oziroma opazimo nastajanje novih konceptov na področju organizacije in organiziranosti. Organizacije so odvisne od ljudi, ki v njih delajo, enako pa so ti ljudje oziroma zaposleni odvisni od svojih organizacij. Organizacija so tako predvsem ljudje, ki so vstopili vanjo zaradi lastnih interesov. Za uspešno delovanje organizacije je znanje najpomembnejše sredstvo, pa tudi eno najpomembnejših področij in naloga menedžmenta, skupine ljudi, naloge v organizaciji, ki skrbi za obvladovanje organizacije, da učinkovito in uspešno dosega zastavljene cilje (Meško Štok 2009, 35–36).

Naloga managerja je tako voditi, usmerjati delo ter zaposlene. Bistvenega pomena je tudi motiviranje in poslušanje zaposlenih. Vodenje predstavlja eno najpomembnejših nalog v podjetju. Prav tako je izrednega pomena komunikacija managerja z ostalimi. Komuniciranje je ena temeljnih dejavnosti vsakega človeka in je izrednega pomena na vseh ravneh življenja, tudi na poklicnem področju. Komuniciranje, ki se pojavlja znotraj neke organizacije, imenujemo poslovno komuniciranje. Bistveno za poslovno komuniciranje je, da je povezano z doseganjem poslovnih ciljev, ki so definirani v podjetju ali organizaciji. O uspešnem poslovnem komuniciranju lahko govorimo, ko to omogoča doseganje zastavljenih ciljev in s tem maksimalne koristi (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 44).

Pri komunikaciji v podjetju je izrednega pomena tudi interna komunikacija, s katero lahko podjetje oziroma organizacija, če je seveda interna komunikacija učinkovita, upravlja informacije in s tem preprečuje morebitno širjenje dezinformacij ali laži. Interna komunikacija uprizori prav tako nekakšno podobo motivacije zaposlenih za dobro opravljeno delo. Namen interne komunikacije je spodbuditi zaposlene, da prispevajo k večjemu smotru podjetja, poleg tega pa se s tem poveča boljše izražanje mnenja ali idej zaposlenih. Brez celovite podpore vodstva še tako odlična ekipa internih komunikatorjev ne more narediti večjega napredka. V očeh zaposlenih vodstvo podjetja poseblja podjetje in pomeni navdih. Večje kot je podjetje, pomembnejša je vloga širšega vodstva ter vseh nadrejenih oseb v interni komunikaciji (Smrekar 2010).

Za pravilno in pravočasno izvedbo delovnih nalog je velikega pomena, da je sporočilo pravilno sprejeto, saj je od tega odvisen potek dela. Managerji morajo preverjati, kako je bilo sporočilo razumljeno. Velikokrat je slabost vodilnih delavcev v tem, da ne znajo pravilno oceniti in preveriti, kako je bila informacija razumljena oziroma se tega ne lotijo na pravi način. Najpomembnejši vir povratne informacije (o tem, kako je bilo sporočilo razumljeno) je prejemnik sporočila. Prav zaradi tega mora manager vzpostaviti komunikacijo z vsemi v skupini, tako kot z vsemi ostalimi, ki se jih informacije kakorkoli dotikajo in so zanje

pomembne (Javornik 2010).

Pri komuniciranju lahko večkrat pride do ovir, ki jih povzročijo različni dejavniki. Ko pride do ovire, lahko nastale celotna zmešnjava v pretoku informacij. Ljudje napačno razumejo informacijo, zato lahko pride do zastoja v komunikaciji. Za preprečitev teh ovir je treba razločno ter jasno podati informacije, uporabljati je potrebno preprost razumljiv jezik (Javornik 2010).

*Problem:* Raziskovalni problem magistrske naloge predstavlja komuniciranje managerjev v obravnavanem podjetju.

Literatura o komunikaciji obravnava različna področja in vidike organizacijske komunikacije. Toda niti teorija niti poslovna praksa ne nudita rešitve, ki bi poskušala celoviteje preučiti komuniciranje v organizacijah. Managementska teorija obravnava komuniciranje kot proces, v katerem se med udeleženci organizacije izmenja informacija za motiviranje ali vplivanje na njihovo vedenje. Managerji lahko za izvajanje komuniciranja izbirajo med različnimi kanali, preko katerih komunicirajo z drugimi udeleženci organizacije. Komunikacijske kanale v organizaciji lahko opredelimo kot formalne in neformalne. Formalni kanali so opredeljeni v okviru verige ukazovanja, neformalni komunikacijski kanali pa obstajajo neodvisno od hierarhičnih odnosov v organizaciji. V modernem poslovnem okolju se organizacije stalno soočajo z zahtevami, da izboljšajo komunikacijo na vseh ravneh in na vseh področjih svojega delovanja (Nedelko in Potočan 2010, 14).

Managerji so zaposleni oziroma delajo na različnih delovnih mestih, vsem pa je skupno, da delajo z določeno skupino ljudi, ki je pri svojem delu posredno ali neposredno odvisna od njihovih navodil, pomoči, kritike idr. Poleg opravljanja vrste del in nalog, na katerih je zaposlen, se od managerja pričakuje tudi aktiviranje podrejenih, da bi ti kar najbolj uspešno dosegli zastavljene cilje. Naloge managerja zajemajo vse dejavnosti, ki omogočajo uspešno in učinkovito doseganje ciljev organizacije (Možina, Rozman in Glas 2002, 15).

Komunikacija je osnovna funkcija managementa. Komuniciranje managerjev lahko zelo vpliva na zaposlene. Prav zato je obvladovanje komuniciranja v poslovnem svetu danes ne samo zaželeno, temveč nujno potrebno (Ober 2003, 4).

## **1.2 Namen in cilji raziskave**

*Namen* magistrske naloge je opredeliti vlogo managerjev in poslovno komuniciranje v organizaciji. Z raziskavo smo poskušali ugotoviti, kakšno je poslovno komuniciranje managerjev v proučevanem podjetju. Na osnovi rezultatov raziskav smo podali ugotovitve in predloge za izboljšavo.

*Cilji* magistrske naloge:

- pregledali in preučili smo domačo ter tujo strokovno literaturo, različne prispevke, članke in raziskave s področja komuniciranja, poslovnega komuniciranja in vloge managerjev v poslovnem komuniciranju;
- opredelili smo naloge oziroma lastnosti managerja, ki so potrebne za uspešno poslovno komuniciranje;
- analizirali smo vlogo managerjev v procesu poslovne komunikacije;
- v obravnavanem podjetju smo izvedli raziskavo;
- ugotovili smo mnenje zaposlenih delavcev v obravnavanem podjetju o sposobnostih komuniciranja managerjev;
- ugotovili, kakšno je mnenje managerjev o svojih sposobnostih komuniciranja.

### **1.3 Raziskovalna vprašanja**

Zastavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

*Raziskovalno vprašanje 1:* Kakšna je vloga managerjev in sposobnost komuniciranja z zaposlenimi v obravnavanem podjetju?

*Raziskovalno vprašanje 2:* Kako poteka komunikacija v organizaciji na ravni manager – zaposleni?

### **1.4 Metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge**

Magistrska naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu smo preučili in predelali različno literaturo domačih in tujih avtorjev, različne članke in druge vire. Uporabili smo deskriptivno raziskovalno metodo, kjer smo podrobneje opisali osrednji predmet proučevanja – vlogo managerjev in poslovno komunikacijo v organizaciji. Uporabili smo tudi metodo kompilacije, s pomočjo katere smo povzeli vsa spoznanja, mnenja in rezultate drugih avtorjev.

V empiričnem delu smo s pomočjo polstrukturiranih intervjujev izvedli kvalitativno raziskavo, v kateri so sodelovali zaposleni v obravnavanem podjetju. Skupno smo izvedli pet polstrukturiranih globinskih intervjujev, in sicer dva intervjuja z managerjema – vodilnima delavcema in tri z zaposlenimi delavci. Managerja 1 smo označili z M1, managerja 2 z M2, zaposlene delavce (v kadrovski službi, komerciali in računovodstvu) pa z oznakami ZD1, ZD2 in ZD3.

Intervju smo izvedli v času od 1. 2. do 29. 2. 2016. Posamezni intervju je trajal od 20 do 35 minut, medtem ko je intervju z managerjema potekal 45 minut. Za vse smo pridobili soglasje sodelujočih.

Intervju je vseboval 10 vprašanj, ki so smiselno oblikovana, da smo lahko z rezultati intervjujev podali ugotovitve raziskave.

### **1.5 Omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema**

V raziskavi predvidevamo naslednje omejitve:

- Možnost pristranskih odgovorov;
- Ugotovitve raziskave se bodo nanašale le na raziskovani primer;
- Izbran vzorec ne omogoča posploševanja ugotovitev;
- Zaradi majhne organizacije mi ni uspelo pridobiti ustreznega soglasja podjetja za objavo, zato podatki o podjetju v nalogi niso objavljeni in podjetje ostaja neimenovano.

V raziskavi predvidevamo naslednje predpostavke:

- Da bomo imeli na razpolago dovolj literature;
- Da nam bo pri pisanju dela koristilo znanje pridobljeno v času študija;
- Predvidevamo, da ne bomo imeli težav pri vzpostavljanju stikov z zaposlenimi;
- Da so intervjuvanci odgovarjali vestno in da zbrani podatki odražajo resnično mnenje zaposlenih;
- Za povečanje veljavnosti raziskave smo udeležence seznanili z vsebino, namenom in ciljem raziskave ter jim zagotovili anonimnost;
- Predpostavljamo, da bo raziskava pokazala, da je pogoj za kakovostno opravljanje dela zaposlenih dobro, če ne odlično komuniciranje z managerji;
- Predpostavljamo, da so za dolgoročni razvoj podjetja zelo pomembne kakovostne informacije med zaposlenimi.

## 2 ORGANIZACIJA IN MANAGEMENT

Oprelitev pojma organizacija težko strnemo v en stavek ali eno definicijo, saj v organizacijski teoriji ne obstaja samo ena opredelitev organizacije. Definicije se razlikujejo predvsem po širini obravnavanja organizacije in po tem, kaj želimo vanjo vključiti.

Po mnenju Morgan (2004, 73) so organizacije informacijski sistemi, sistemi komuniciranja in sistemi za sprejemanje odločitev in jih sam imenuje kar možgani, ki proizvajajo informacije.

Kralj (2003, 23) pravi, da je organizacija večpomenska, sestavljena beseda, ki jo tvorijo organiziranje (kot proces urejanja), organiziranost (kot stanje urejenosti) in organizacija (kot sistem). Opisuje, da je organizacija tako interesna kot tudi dejavni sistem ljudi, sredstev in virov. Temu sistemu ljudje na osnovi svojih interesov in želenih koristi določajo cilje ter usmerjajo delovanje k njim. Dodaja še, da je bistvena kakovost ciljev, ki naj stremlje k popolni odličnosti.

V organizaciji morajo imeti sposobnost, da se pravočasno odzovejo na vse zahteve spreminjajočega se družbenega okolja in ta sposobnost je odvisna od dveh temeljnih dejstev (Davenport in Prusak 2000, 64): razpoložljivih notranjih virov ter sposobnosti, ki jih lahko organizacija uporabi na nov način in odprtost za spremembe. Najpomembnejši vir so zaposleni, ki so sposobni in voljni pridobivati nove vrednote, znanja ter veščine, ki so skupne in prioritete organizaciji (Sanghi 2007, 3; Davenport in Prusak 2000, 65; Fleury in Fleury 2005, 39–57).

Osnovni element organizacij so torej ljudje in njihovi medsebojni odnosi (Daft 2007, 10), saj organizacije oblikujejo in vodijo človeška življenja. V tem stoletju smo pričali neverjetni rasti organizacij in za 20. stoletje je mogoče reči, da je bilo stoletje velikih sprememb, stoletje velikih odkritij in eksplozivnega razvoja. Izzivi, s katerimi se morajo soočiti v organizacijah v 21. stoletju, so popolnoma drugačni od izzivov v 70. in 80. letih 20. stoletja, zato se zasnova organizacij in teorije organizacije še vedno razvija.

Poslovno okolje je v današnjem času izjemno zahtevno, predvsem zaradi nenehnih sprememb, vedno večje konkurenčnosti, višjih zahtev kupcev, razvoja informacijsko-telekomunikacijske tehnologije, sprememb populacije ter vrednot zaposlenih. Te spremembe silijo, da se morajo v sodobnih organizacijah nenehno prilagajati spremembam v okolju, kompleksnosti in negotovosti (Prahalad in Mashelkar 2010, 132–141). Poslovno okolje, v katerem delujejo organizacije, se razvija v smeri, kjer je pomembnost človeškega dejavnika vse večja, kjer je znanje postavljeno v ospredje. Poslovno okolje dandanes označuje vedno večji interes do človeških kompetenc, odkrivanja poti in načinov do boljšega ravnanja z ljudmi pri delu ter iskanje drugačnih, novih pristopov ravnanja z zaposlenimi (Verle in Markič 2012, 10–22).

Osnova vsake posamezne uspešne dejavnosti so kompetence posameznikov, ki sestavljajo

organizacijo in posledično kompetence celotne organizacije. V današnjem konkurenčnem okolju torej postaja vedno pomembnejše, kako v organizacijah sestavljajo in izkoriščajo svoje konkurenčne dejavnosti (Sanghi 2007, 3). V poslovnem okolju ima zato dobro naravnan management neprecenljivo vrednost in prav managerji so tisti posamezniki v organizaciji, ki morajo imeti najboljše kompetence. Imeti morajo znanja in zmožnosti za vodenje, saj je obvladovanje ljudi zahtevna naloga, pa tudi lastniki zaupajo obvladovanje svojega premoženja le tistim managerjem, ki zaupanje dokazujejo z vrednotami, kot so: poštenost, verodostojnost in etičnost (Meško Štok 2009, 35–36).

Management v podjetju ali organizaciji predstavlja proces vodenja, ki je za uspešno poslovanje vsake organizacije ključnega pomena. Namen managementa je doseči zastavljene cilje organizacije in jo peljati po poti pravih izidov. Poglavitna naloga managementa je zagotavljanje tako finančnih kot tudi materialnih sredstev, zagotavljanje storitev ter ustrezno ravnanje s pridobljenimi sredstvi. Management zraven omenjenega skrbi tudi za zaposlovanje kadra v proizvodnji in storitveni dejavnosti (Kralj 1999, 2).

Kot pravijo Bernik idr. (2000, 22), je management najpomembnejša inovacija 20. stoletja, saj gre za zelo razgibano področje in ga temeljito proučuje veliko avtorjev s področja poslovanja. Za zagotavljanje uspešnega poslovanja morajo managerji učinkovito in uspešno opravljati naslednje naloge:

- organiziranje in povezovanje;
- načrtovanje in planiranje;
- vodenje in razvijanje posameznikovih potencialov;
- nadziranje in kontroliranje.

## **2.1 Vloga managerjev**

Primarna vloga vodje je, kot pravi Sadler (1997, 36), da v svoje vodenje in usmerjanje zaposlenih vložijo vse svoje znanje in napore za izboljševanje ter spreminjanje organizacije v pozitivno smer zastavljenih ciljev. V organizaciji naj bi bilo managerjevo vodenje na osebni ravni, saj zaposleni tako sprejemajo vodenje na podlagi mnenj, ki jih imajo o vodji. V primeru dobrega, pozitivnega mišljenja o vodji je njegovo vodenje bolj motivacijsko, karizmatično in je predvsem v času sprememb v organizaciji manj stresno in bolj sproščeno.

Vloge managerja tako v organizaciji kot v podjetju lahko po mnenju Svetlika in Zupana (2009, 12–28) razvrstimo v štiri osnovne dejavnosti, ki jih kot nadrejeni v podjetju zagotavlja, in sicer: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola.

Delo managerja je voditi delo v organizaciji ter usmerjati človeške in materialne vire. Manager je tisti, ki z določanjem strategij in njihovim udejanjanjem omogoča, da v organizaciji dosežajo cilje, ki so si jih zadali, ter uspešno in učinkovito poslujejo. Dejavnost



vsakega managerja je raznovrstna, zato proces managementa obsega funkcije, kot so: informiranje, načrtovanje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje. Vodenje pomeni motiviranje zaposlenih, da izvajajo naloge za doseganje rezultatov. Vodenje pomeni neposredno komuniciranje med zaposlenimi in managementom organizacije (Unterlechner, Meško Štok in Markič 2009, 98).

Vodenje lahko opredelimo kot način doseganja ciljev, ki dodajo največ vrednosti organizaciji. Gre za to, da je dovolj organizirana, da določi prave cilje, in sposobna najti najboljše načine za njihovo doseganje. Managerji so torej za organizacijo ključnega in bistvenega pomena (McCrimmon 2010).

Za doseganje zastavljenih ciljev v organizaciji imajo managerji na voljo razpoložljive vire, kot so kapital, delo, inovacije, zemljišča ipd. Osnovne naloge managerja za opravljanje z omenjenimi viri razdelimo na organiziranje, načrtovanje, vodenje, nadziranje in informiranje (Možina idr. 2000, 69).

### ***2.1.1 Organiziranje in povezovanje***

Organiziranje kot funkcija managementa obsega dodeljevanje nalog, povezovanje in združevanje nalog v organizacijske enote ter sestavljanje primerne tima za uspešno izvedbo nalog (Možina idr. 2000, 69).

Temeljni načeli strukturiranja organizacije sta centralizirano ter decentralizirano organiziranje, pri čemer centralizirano organiziranje zahteva delovanje celotne organizacije na enem mestu, vse odločitve takšnega organiziranja prihajajo od enega vodilnega organa, tudi vse naloge se opravljajo na enem mestu ipd. Decentralizirano organiziranje pa zahteva, da se ista naloga opravlja na več mestih, kar prinaša večjo avtonomijo zaposlenih ter nudi večjo svobodo posameznikom in delovnim skupinam v organizaciji. Na samo organiziranje znotraj organizacije vplivajo njena velikost, cilji in strategije organizacije, tehnologija, ki je na voljo, vzpostavljene razmere oz. odnosi med zaposlenimi ter ne nazadnje tudi okolje, v katerem organizacija deluje. Organizacijsko strukturo je treba stalno prilagajati nenehnim spremembam ciljev organizacije ter ostalim vplivnim dejavnikom organizacije (Možina idr. 2000, 69).

### ***2.1.2 Načrtovanje ali planiranje***

Načrtovanje pomeni zamišljanje poteka in rezultata dela, izvedbo tega zamišljanja in kontrolo izvedbe. Načrtovanje ni le dobrodošlo, v današnjem času je nujno potrebno in zelo pomembna vloga managerjev. Predstavlja torej opredeljevanje vnaprej zastavljenih ciljev ter poti do zastavljenih ciljev, razpoložljivih in potrebnih sredstev za doseg teh ciljev. Planiranje je v podjetjih izjemnega pomena, saj usmerja delovanje organizacije, spodbuja k razmišljanju o

prihodnosti, preprečuje morebitne napake, izboljšuje koordinacijo, je vir motivacije in predanosti ter natančno določa odgovornosti posameznikov. Za planiranje je treba nameniti veliko časa in energije, vendar je vložen trud na koncu bogato poplačan. Planiranje deluje tudi kot dobro preprečevanje morebitnih nastalih težav (Kralj 1999, 137).

### ***2.1.3 Vodenje in razvijanje posameznikovih potencialov***

Vodenje je primarna vloga managerja, ki jo lahko opredelimo kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji s prepričevanjem in spodbujanjem in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije (Možina idr. 2000, 95).

Uspešno vodenje managerjev mora obsegati dosledno in razumljivo komuniciranje, dobro motiviranje in kadrovanje, pri čemer pa je njihova poglavitna naloga ugotoviti, na kakšen način zavestno usmerjati človekovo aktivnost v smislu doseganja učinkovitosti pri delu in izpolnjevanju zadanih ciljev. Spremljati in spoznati morajo svoje zaposlene ter tako ugotoviti in prepoznati, zakaj nekdo raje dela po svoje, ne po navodilih nadrejenega, zakaj imajo določeni posamezniki veliko idej glede izboljšav, zakaj nekatere posameznike monotono delo dolgočasi, zakaj so nekateri manj produktivni, če jih nihče ne spodbuja, zakaj so določeni posamezniki bistveno več na bolniškem dopustu, zakaj nekateri na delo zamujajo in z njega odhajajo predčasno (Možina idr. 2000, 95).

Managerji v poslovnem svetu pogosto uporabljajo sodobno managersko tehniko, imenovano opolnomočenje delavcev. Zanje je značilno, da zaposlenim omogoča samostojno ali skupinsko odločanje v podjetju. S tem se izboljšajo delovni pogoji, kar je ključ za kakovostno delovno življenje (Paul, Niehoff in Turnley 2000, 471–485). Za doseganje dobrih delovnih rezultatov s to tehniko morajo managerji znati delavcem podati primerno količino informacij, znanj, moči in seveda tudi nagrad (Wellins, Byham in Wilson 1991, 6). Iz tega lahko zaključimo, da vodenje zahteva visoko stopnjo prirojenih in priučenih veščin.

Dejstvo je, da zaposlene motivira njihov lastni, individualni dejavnik želja in potreb, zato je izredno pomembna sposobnost managerjev, da znajo prisluhniti zaposlenim ter na tak način prepoznati ta njihov dejavnik. Če bi managerji v organizacijah znali odgovoriti na vsa zgoraj naštetá vprašanja, bi se znatno povečala učinkovitost (Možina idr. 2000, 95).

Včasih je dobrega managerja določalo njegovo znanje, veščine in lastnosti, a danes so potrebne še ustrezne kompetence. Posameznik je kompetenten, ko skozi rezultate lastnega dela pokaže, da je osvojil potrebne veščine. Predstavljenih je mnogo opredelitev pojma kompetenca, ena izmed delitev predstavlja kompetence kot lastnosti (sposobnost, znanje in veščine, motivacija, samopodoba in socialna vloga), potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahtevane organizacijske vloge (Stare 2010).

V podjetju so managerji le del vseh zaposlenih, a njihovo delo se razlikuje v tem, da so

odgovorni le za naloge, ki so pomembne za uspešno delovanje podjetja (Možina, Rozman in Glas 2002, 15).

Zaključimo lahko, da za dobro vodenje ne obstajajo navodila, na voljo so le uspešni primeri. Dober manager je tisti, ki uspe zadovoljiti potrošnike, zaposlene in lastnike. A brez dobrega kadra ni dobrega managerja.

#### ***2.1.4 Nadziranje in kontroliranje***

Načrtovanje, organiziranje in vodenje kot glavne funkcije managementa se pokažejo v točki nadzora in kontrole. Nadzor nad poslovanjem se v vsakem podjetju izvaja individualno, izvedeno glede na potrebe. V malih podjetjih se lahko izvaja tudi vsakodnevno, medtem ko je pri večjih podjetjih to nepotrebno (Luin 2010, 39).

Ta managerska funkcija obsega nadziranje dela zaposlenih pa tudi preverjanje, ali je organizacija na pravi, začrtani poti do svojih ciljev. Obsega pa tudi izvajanje morebitnih popravkov v primeru, ko so slednje tudi potrebne. Funkcija kontroliranja je uspešno opravljena, kadar je izvedena pravočasno. V primerih, ko se realno stanje odmika od doseganja zadanih ciljev, morajo managerji takšno stanje dovolj hitro zaznati, nato pa predlagati tako imenovane popravljalne akcije (Treven 2001, 179).

Kontroliranje je opredeljeno kot uspešno takrat, kadar je manager pozitivno naravnani, ko je njegov cilj s pozitivnim pristopom izboljšati delovanje v prihodnosti in ne kaznovati delavcev, ki v sedanosti ne dosegajo zastavljenih ciljev. Zelo pomembna je tudi prilagodljivost kontroliranja, saj je sistem kontrole treba prilagajati spreminjanju prioritet organizacije. Če je kontroliranje racionalno, bo organizacija prihranila pri stroških (Treven 2001, 179).

Managerski nadzor večinoma pomeni finančni nadzor, kjer se na osnovi poročil predstavi, kako so bila izvedena dela v podjetju. A za uspešno vodenje podjetja so pomembni tudi nefinančni elementi. Treba je omeniti psihološki element, to je sposobnost za učinkovito komunikacijo in inspiracijo zaposlenih. Managerji morajo ugotoviti razliko med dejanskim in načrtovanim ter njeno pomembnost. Ker so poročila sestavljena na osnovi merljivih podatkov, se nemerljivi zanemarjajo. Takšna poročila lahko podajajo napačne zaključke, predvsem zaradi preveč informacij. Za managerja je zato pomembno, da je sposoben s predstavljenimi finančnimi informacijami načrtovati uspešnost in delovanje podjetja (Anthony in Govindarajan 2003, 93–105).

Pri doseganju poslovne uspešnosti imajo informacije ključni pomen. Tako postajajo strateški material za kakovostno in konkurenčno delovanje. Zbiranje, analiziranje in predstavljanje podatkov v smislu pomembnih informacij postaja pomembna disciplina vsakega podjetja (Drucker 2001, 121–122).

Finančno uspešnost lahko razberemo iz računovodskih izkazov, ki jih moramo za pravilno razumevanje primerjati z drugimi informacijami. Navadno jih primerjamo s podatki predhodnega in prihodnega (načrtovanega) poslovanja znotraj posameznega podjetja ter s podatki poslovanja drugih primerljivih podjetij. Seveda pa se moramo zavedati, da so računski izkazi želen rezultat sposobnega računovodje in bi lahko bili v rokah drugega računovodja drugačni (Luin 2010, 41).

A, kot že rečeno, so za kakovostno načrtovanje uspešnosti in poslovanja pomembne tudi druge informacije. Dober manager mora biti informiran o finančnem stanju in splošni klimi ne le v lastnem, ampak tudi partnerskem podjetju ter o vseh zaposlenih. Dejstvo je, da zaposleni merijo svoje zadovoljstvo in pripadnost podjetju skozi osebne cilje, ki jih podjetje uresničuje (Gorišek in Tratnik 2003, 17). Če se zaposleni v podjetju ne počutijo spoštovane, ne bodo ponudili svojega polnega delovnega potenciala. Neustrezno delovno ozračje zavira delovni proces (Šinkovec 1992, 74–75).

Navedeni dejavniki so kazalci uspešnega kontroliranja, hkrati pa se morajo managerji zavedati, da kontroliranje v organizaciji ni neomejeno, utemeljeno mora biti na zakonski osnovi, in zanjo mora obstajati tehten razlog (Treven 2001, 179).

### ***2.1.5 Informiranje in komuniciranje***

Managerji veliko časa porabijo za dajanje in pridobivanje informacij, saj je to ključen element za opravljanje nalog. Delavci morajo biti sposobni pravilno sprejeti informacije, managerji pa morajo informacije znati pravilno posredovati, pri čemer ima najpomembnejšo vlogo komunikacija (Heller in Hindle 2001, 808).

Ena izmed pomembnih nalog managerjev v podjetju je torej komuniciranje. Njihova komunikacija se nanaša na komuniciranje s podrejenimi kot tudi z ostalimi člani organizacije (drugimi managerji, lastniki organizacij in direktorji), z javnostjo in drugim zunanjim okoljem, kot so konkurenti, dobavitelji, odjemalci (Možina 1994, 11).

Cilji komuniciranja v organizaciji naj bodo (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 19):

- merljivi: ko komuniciramo, moramo vedeti, ali to počnemo dobro;
- dosegljivi: moči udeležencev se zmanjšujejo s tem, ko se zastavljajo nedosegljivi cilji;
- izzivni: udeležence je treba izzvati, zato da si bodo želeli uspešno komunicirati.

Komunikacija v podjetju oziroma organizaciji mora biti jasna, pregledna, dosledna, pravočasna in mora omogočati prejetje povratnih informacij zaposlenih. V zadnjem času se vse bolj govori o mrežni komunikaciji v podjetju – to ne pomeni le omogočanja komuniciranja z vrha navzdol in obratno, temveč tudi diagonalno, vertikalno (med različnimi oddelki, enotami, funkcijami). Glavno je, da informacije krožijo, se pretakajo in vpletajo vse zaposlene. Bolj kot so zaposleni vključeni v interno komunikacijo (da lahko povedo svoje

mnenje, dajo predloge in izrazijo kritike), boljše rezultate poslovanja se lahko pričakuje (Smrekar 2010).

## 2.2 Sposobnosti in spretnosti managerjev

Ker so managerji osebe, ki v podjetju ali organizaciji odločajo, snujejo in planirajo, organizirajo, vodijo, usmerjajo, povezujejo, nadzirajo in kontrolirajo, imajo v organizaciji zelo pomembno in bistveno vlogo. Dodeljenih jim je veliko nalog, ki so ključnega pomena za dobro poslovanje, zato mora biti oseba, ki zavzema to mesto, nekaj posebnega (Kralj 1999, 4).

Po mnenju Kovača (1996, 123–124) mora imeti manager v sodobnem času izrazite naslednje sposobnosti: izobrazbo, samozavest, razgledanost, odločnost in izkušnje. Za uspešno opravljanje vseh zgoraj naštetih vlog in nalog mora imeti dobro sposobnost odločanja in vodenja, za kar je potrebno analitično mišljenje in komunikativnost. Za uspešno vodenje in usmerjanje ljudi mora biti sodoben manager ustvarjalen in vnet, nagnjen k strateškemu načrtovanju in predvidevanju poslovnih priložnosti, sposobnost hitrega prilagajanja, sprejemanja odločitev in prevzema tveganj. Biti mora razumevajoč in pravilno izbirati sodelavce ter jih v nadaljevanju tudi pripraviti k sodelovanju z njimi. Sposoben mora biti vzpostaviti avtoriteto, imeti pa mora tudi sposobnost organiziranja sodelavcev. Kot še navaja Kovač, mora imeti sodoben manager smisel za globalni način razmišljanja in lokalni način delovanja.

K zgoraj naštetemu pa Tate (1995, 175) še dodaja, da uspešnega managerja oblikujejo tudi ključne kompetence, kot so: *predstavitev* (možnost jasne in razumljive predstavitve svojih idej), *napredna naravnost* (vzdrževanje pozitivne organizacijske klime ter ozaveščanje posameznikov o njihovi pomembnosti, predanosti, pa tudi o njihovih slabostih), *naravnost k nenehnemu izboljševanju* (nadzor in spremljanje učinkovitosti in napredka), *zmožnost pridobivanja informacij* (vzpostavitev toka informacij in širok spekter informacijskih virov), *oblikovanje koncepta* (na podlagi zgoraj omenjene baze informacij si lahko oblikuje koncepte in kreira nove ideje, cilje), *konceptualna fleksibilnost* (zmožnost upoštevanja več možnosti hkrati, pri vsaki posamezni možnosti pa prepoznati njene prednosti in slabosti ter na podlagi teh dejstev prepoznati najboljšo možnost).

Po Trevenu (2001, 156–157) bi lahko strnjeno izpisali sedem osebnih značilnosti, ki oblikujejo dobrega managerja in so posledično zanj tudi zelo zaželene. Te koristne in hkrati zaželene osebne lastnosti so:

- *inteligenca* – manager mora biti inteligen, imeti mora širok spekter znanja in sposobnost predvidevanja tistega, kar se bo zgodilo v prihodnosti. Inteligentnost dopolnjujejo še inovativnost, ustvarjalnost in osredotočenost na cilj;
- *samozavest in zanesljivost* – samozavest in zanesljivost kot lastnosti se kažeta kot sposobnost sprejemanja lastnih odločitev, v katere ta oseba (manager) verjame in zaupa,

- da so pravilne. Njegovo samozavest mora začititi in jo kot dobro dojemati tudi skupina, ki jo vodi in usmerja;
- *prilagodljivost* – ta osebna karakteristika managerju omogoča hitre reakcije pri prilagajanju v spremembah okoliščin, ki vodijo do spremembe cilja, sredstev, ki so potrebne zanj, ter stališč in uporabljenih metod;
  - *iniciativnost* – se kaže kot sposobnost lastnega ustvarjanja dogodkov ali nalog ter istočasno biti v stanju pripravljenosti na njihove morebitne spremembe. V takšnih situacijah iniciativen manager ostane odločen ter samozavestno prevzema odgovornost za vse sprejete odločitve;
  - *dominantnost* – je osebna lastnost posameznika, ki se navzven večinoma kaže kot ukazovalnost in krutost, vendar po drugi strani izžareva moč, ki je za uspešno vodenje skupine zagotovo zelo potrebna in bistveno prispeva k večji avtoriteti vodilnega v skupini. Dominantna oseba je samozavestna in si želi moči. Zaradi slednjega si tudi prizadeva postati vodja;
  - *odprtost ali ekstrovertiranost* – meja med dobro in slabo stranjo te lastnosti je majhna, saj so to osebe, ki se sicer dobro počutijo v družbi drugih ljudi, so družabni in se zlijejo v skupino, kar pa se po drugi strani lahko izkaže kot oviranje ali podcenjevanje drugih pri opravljanju njihovih nalog ali doseganju zastavljenih ciljev. Njihova družabnost se torej lahko kaže kot špekuliranje, nezaupanje ali podcenjevanje podrejenih;
  - *visoka energetska raven* – strokovnjaki na področju ekonomije, managementa in podjetništva dajejo tej osebnostni lastnosti še posebno pozornost in težo. Manager s svojo močno energijo in pozitivno naravnostjo lahko na skupino vpliva motivacijsko, pomirjajoče in jim daje občutek da naloge, ki jih opravljajo niso ovira.

Kot smo že zapisali, sta komunikacija in komuniciranje za managerja zelo pomembna. Managerji porabijo veliko časa za dajanje in pridobivanje informacij, saj je to ključni element za opravljanje nalog.

### **3 KOMUNIKACIJA IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

Ljudje delujemo v okolju, s katerim smo v nenehnih interakcijah in medsebojnih povezavah. Nenehno se s soljudmi posvetujemo, izmenjujemo izkušnje in spoznanja, sporočamo svoja mnenja itd. Da smo lahko uspešni, moramo tako v poslovnem kot tudi v domačem okolju obvladati različne načine komuniciranja. Uspešna in učinkovita komunikacija še zdaleč ni osredotočena ali omejena le na besedno (pisno ali ustno) komuniciranje, ampak obsega velik spekter različnih »govoric«, ki se jih moramo naučiti in tudi razpoznati. Največji del komunikacije namreč poteka z »govorico« telesa, ki je sestavljena iz kretenj, drže, gibanja, oblačenja, vonja, otipa, okusa ipd. Govorica telesa bogati in izpopolni naše komuniciranje z okolico. Spretnější kot bomo, bolj kot bomo nadgradili naš način komunikacije in govorico telesa, laže bomo izražali naše misli, prepričanja, spoznanja in bolj pravilno ter pristno nas bo okolica dojemala in razumela. Uspešnejši bomo na osebni in poslovnem področju (Križman in Angelovski 2008, 3).

#### **3.1 Komunikacija in proces komuniciranja**

Splošna opredelitev pojma komunicirati pravi »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se«, pojem komunikacija pa »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacijsko-komunikacijsko sredstvo« in je tako zapisano tudi v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Možina, Tavčar in Zupan 2004, 20).

Komunikacija je izmenjava idej, mnenj in informacij preko pisnih ali govornih besed, simbolov ali ukrepov. Komunikacija je dialog in ne samogovor, pri čemer mora imeti sporočilo enak pomen za pošiljatelja in prejemnika. Izraz komuniciranje izhaja iz grške besede »communicare« (posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet) in pomeni izmenjevanje znanja, izkušenj in informacij (Lipičnik in Možina 1993, 83).

Komuniciranje je po mnenju Kavčiča (2000, 1–2) širok pojem, ki vsebuje tako procese znotraj človeka kot tudi procese v odnosu z drugimi. Komuniciranje je torej proces, ki obsega prejetje in posredovanje informacij med najmanj dvema oseba in bi naj potekalo v obeh smereh. Je torej socialno dogajanje z namenom interakcije.

Da se proces komuniciranja lahko začne, je v začetni fazi potrebna informacija, sporočilo, ki omogoča in vzdržuje komunikacijo. Informacija nastane s strani osebe, ki jo imenujemo oddajnik ali avtor. Oddajnik ali avtor informacije slednjo naposled pošlje osebi, ki to sprejme in jo zato v tem kontekstu imenujemo sprejemnik. Komuniciranje torej nastane takrat, ko informacija doseže naslovnika, prejemnika, in pri njem tudi sproži reakcijo, saj komunikacijo sprožimo z namenom, da bi dobili odziv, odgovor, povratno informacijo, zato je o komuniciranju nemogoče govoriti, če pri slednjem ne sodelujeta najmanj dve osebi (Kavčič 2000, 1–2).

Komunikacijski sistem tako sestavljajo pošiljatelj, prejemnik, sporočilo ter komunikacijska pot (Možina 2002, 43–44).

S pomočjo komuniciranja se sporazumevamo, se prepričujemo, sporočamo in izražamo svoja mnenja ter stališča, skušamo vplivati na mnenja in poglede sogovornika, vodje posredujejo naloge svojim podrejenim itd. Kadar posredujemo sporočilo, naročilo ali nalog neki drugi osebi, da bi ga ta sprejela, razumela, se zanj ogrela, navdušila in se po njem tudi ravnala, pravimo, da s to osebo komuniciramo. V tem sporočanju ali »komuniciranju« poteka proces vzpostavljanja stikov in oblikovanje razumevanja, kar je sestavni del izmenjavanja vsebine dveh oseb; tistega, ki pošilja informacije, in tistega, ki jih sprejema (Lipičnik in Možina 1993, 83).

Je ena osnovnih človeških potreb in je izredno pomembna v življenju vsakega posameznika, saj so vsi odnosi med ljudmi vezani na komunikacijo in hkrati predstavlja osnovo sodelovanja med ljudmi. Pri vzpostavljanju kakršnegakoli medsebojnega odnosa se med posamezniki vzpostavlja določena komunikacija in nanjo nikakor ne smemo gledati zgolj kot na izmenjavanje besed, temveč jo dojemati tudi kot izmenjavanje energije. Vsebina, ki jo sporočamo, je odvisna od vrste energije, ki smo jo vložili, odvisna je od tega, ali smo do sogovornika naravnani pozitivno ali negativno, odvisna pa je tudi od gibov, kretenj, mimike (izraz obraza), celo misli in občutkov (Božič 1996, 92; Trojnar 1998, 23).

### *Proces komuniciranja*

Komuniciranje razumemo kot proces, komunikacijo pa kot sredstvo za izmenjavo informacij (SSKJ 1994).

Proces komunikacija se začne s snovanjem informacije pri pošiljatelju ter njegovi oddaji informacije prejemniku, pri čemer so miselne sposobnosti pošiljatelja, ki oblikuje sporočilo, bistvo uspešne komunikacije. Naslednja komponenta procesa komuniciranja je spreminjanje informacij. Prenos oddaje in sprejema informacije je lahko neposreden, omogočen z osebnim stikom, lahko je posreden in poteka po telefonu, elektronski pošti, v pismih in podobno (Baćović Dolinšek 2007, 48).

Cilj posredovanega sporočila je sprejemanje informacije pri prejemniku oziroma naslovniku informacije, pri čemer imajo veliko vlogo ne le komunikacijske spretnosti pošiljatelja, temveč tudi duševni proces pri prejemniku, saj lahko na sprejemanje informacij vplivajo razpoloženje, razumevanje in čustveni odnos. Sistem komunikacije ni zaključen, če pošiljatelj ne dobi povratne informacije, saj je povratna informacija v veliko primerih namen in cilj komunikacije. Poslušanje in dajanje možnosti drugi osebi, da izrazi svoje mnenje, postavi vprašanja in pridobiva dodatne informacije, je pri komuniciranju nadvse pomembno (Baćović Dolinšek 2007, 48).



Enostavni model komuniciranja, povzet po Kotlerju, predstavljen leta 1996, sestavljajo naslednje komponente (Plankar 2005, 10):

- oddajnik – vir informacij in komunikacijski pobudnik. Vedeti mora, koga želi s svojim sporočilom doseči in kakšen bo pričakovani odziv, pri tem izbere vrsto sporočila in najprimernejši kanal. Sledi kodiranje sporočila ali drugače povedano v sporočilo vnese misli in čustva;
- naslovník – oseba, ki sprejme sporočilo in ga dekodira oz. raztolmači. Navadno sledi posredovanje ustrezne povratne informacije oddajniku;
- sporočilo – skupek simbolov ali signalov. Med oddajnikom in sprejemnikom poteka komunikacija (besedna, nebesedna) po vnaprej določenih pravilih. Skupek sporočil predstavlja podatke. Ustrezna sporočila in podatki predstavljajo informacijo, t. j. najvišja enota komuniciranja;
- komunikacijski kanal – pot, po kateri potuje sporočilo med oddajnikom in sprejemnikom;
- motnje – šumi, v večini komunikacijskih procesov so prisotne motnje, ki odražajo spremembo vsebine sporočila, ki ga pošlje oddajnik.

Sistemskemu modelu komuniciranja so dodane komponente osebnih in skupnih značilnosti pošiljatelja in prejemnika. Ta model opisuje, da je pomen sporočil odvisen od samega sporočila, kakor tudi od značilnosti pošiljatelja in prejemnika. Več kot imata pošiljatelj in naslovník skupnih značilnosti, manj informacij je potrebnih. Dobra povratna informacija je temelj učinkovitega sporočila. Sistemski model komuniciranja poteka na naslednji način (Klajderič 2015, 17):

- Pošiljatelj želi s komuniciranjem z naslovníkom doseči neki cilj.
- Izbere strategijo in način komuniciranja, ki sta primerna njunim družbenim in kulturnim skupnim ciljem.
- Kodiranje poslanega sporočila (vnašanje svojih misli in čustev) v drugim razumljivo obliko.
- Naslovník sprejeto sporočilo dekodira, si ga raztolmači in oceni ter po potrebi odpošlje povratno informacijo.
- Tudi pošiljatelj sprejeto povratno informacijo oceni in ovrednoti, če je bila komunikacija uspešna.
- Opisan cikel se lahko ponavlja tako dolgo, dokler pošiljatelj ne doseže zastavljenega cilja ali odneha.

Za komuniciranje je značilno, da poteka na različnih ravneh: notranji samogovor v vsakem posamezniku, dialog med dvema osebama, skupinsko, v organizaciji, javno, množično in celo med kulturami (West in Turner 2004, v Ule 2009, 21).

Ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje. Prvo je primerno za komunikacijo z večjim številom ljudi in za sporočanje preprostih sporočil, saj poteka le enostransko (od oddajnika do sprejemnika). Ker pa enosmerno komuniciranje ne pozna povratne informacije, ni tako

natančno. Dvosmerno komuniciranje poteka v obeh smereh, med oddajnikom in sprejemnikom. Zaradi dobljene povratne informacije je bolj učinkovito (Plankar 2005, 12).

Danes lahko komuniciranje opišemo kot večplasten pojav. Zaradi neposredne udeležbe in kontinuirane udeležbe pri komuniciranju pride do medsebojnega vpliva. Ker se med udeleženci razvijejo medosebne privlačnosti/odbojnosti, lahko rečemo, da je komuniciranje več kot le pogovor ali prenos sporočil, znakov in informacij (Ule 2009, 23).

### **3.2 Opredelitev in pomen poslovnega komuniciranja**

Poslovno komunikacijo lahko opredelimo kot izmenjavo informacij med ljudmi znotraj podjetja, ki se izvaja v komercialne koristi organizacije, lahko pa se nanaša tudi na informacije za promocijo izdelka ali storitve za potencialne potrošnike (BusinessDictionary 2015).

Poslovno komuniciranje se od drugih načinov komuniciranja razlikuje predvsem po tem, da se nanaša na poslovna opravila bodisi posameznika, skupine ali organizacije in da je cilj poslovnega komuniciranja doseganje poslovnih rezultatov. Posebnosti poslovnega komuniciranja so (Kavčič 2000, 61–63):

- praktičen namen;
- odgovarjajo na konkretna vprašanja;
- je prilagojena prejemniku, sogovorniku;
- ekonomičnost (praviloma).

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, pomen komuniciranja pa je postavljanje in doseganje ciljev organizacije. Poslovno komuniciranje poteka na dva načina oziroma navzven, iz organizacije v zunanje okolje (komuniciranje z odjemalci in dobavitelji, s konkurenti itd.) in znotraj organizacije (med posameznimi ravnmi organizacije, med deli organizacije in med funkcijami organizacije) (Možina, Tavčar in Zupan 2004, 16).

Pri vsakodnevem bodisi proizvodnem ali storitvenem procesu zaposleni nenehno komunicirajo med seboj na najrazličnejše načine. Medsebojno komunicirajo pisno, ustno, telefonsko, po elektronski pošti, preko faksa ipd., znotraj in tudi izven organizacije. Komunikacija in komuniciranje pa je prav posebno in pomembno za vodje oz. managerje, saj s komunikacijo in komuniciranjem uresničujejo naslednje štiri cilje (Kejžar 1998, 137):

- informiranje zaposlenih – predstavlja prenašanje dejstev in spoznanj na način, da jih sodelavci razumejo, osvojijo ali pa zavržejo, se iz podanih informacij nekaj naučijo ali ne, ali te informacije uporabijo ali pa ne;
- svetovanje delavcem – vodja oz. manager izraža svoje mnenje o tem, kako naj bi sodelavci delali, zlasti v času sprememb ali problemov, jim daje nasvete, strokovna

- mnenja;
- vplivanje na obnašanje in dejavnosti sodelavcev – gre za predloge vodij oz. managerjev na spremenjeno ravnanje in delovanje zaposlenih pod vplivom sporočila;
  - prepričevanje sogovornikov – vodja oz. manager deluje na njih na način, da spremenijo svoja stališča, prepričanja in pojmovanja, in sicer tako, kot je to sam želel;
  - usklajevanje – vodja oz. manager skuša urejati zadeve, usklajevati stališča in pogajanja.

Ker je poslovno komuniciranje še posebej pomembno tako za nadrejene, podrejene, za izvedbo zastavljenih ciljev in uspeh organizacije, mora dober in učinkovit komunikacijski sistem vsebovati naslednje komponente (Kavčič 2000, 10–13):

- zbiranje in selekcioniranje informacij;
- obdelava in oblikovanje informacij;
- sporočanje;
- analiziranje informacij;
- sprejetje informacij;
- skladiščenje informacij;
- ponovno najdenje informacij;
- nadaljnja uporaba informacij.

Pri poslovni komunikaciji se lahko večkrat pojavijo tudi ovire, povzročijo pa jih lahko različni dejavniki. Ovire v poslovni komunikaciji so vsi tisti dejavniki, ki zmanjšajo natančnost, jasnost prenosa sporočila, dejavniki, ki preprečijo sprejem ali pa povzročijo napačno razumevanje. Green (1991, 142) še dodaja, da moramo pri komuniciranju upoštevati dejstvo, da se pomen naših besed izraža v odgovoru sogovornika in ne v tem, kar mislimo, ko jih izražamo. Zavedati se je potrebno, da besede pošiljatelja vzbudijo v prejemniku sporočil drugačne predstave, čustvene povezave in/ali pomene od naših. Med organizacijskimi ovirami, ki se pojavljajo, prevladujejo (Ferjan 1998, 43; Berlogar 1999, 98; Berlogar 2002, 132):

- struktura podjetja – težava nastane pri pošiljanju sporočil med več hierarhičnimi ravni ali pa v primerih, ko je komunikacija otežena, ker sta sogovorca v neenakopravnem položaju;
- specializacija – žargon posameznih strokovnjakov, ki ga drugi ne razumejo;
- različnost ciljev in statusni odnosi – vzrok je različen socialni položaj.

Med individualnimi ovirami se najpogosteje pojavljajo (Ferjan 1998, 43):

- nasprotujoče si predpostavke – sporočilo je interpretirano drugače, kot je pošiljatelj mislil, da bo;
- semantika – napačno interpretiranje besed;
- različne komunikacijske spretnosti;
- sociokulturne – skupinsko mnenje ali enoumje, konfliktne vrednote in prepričanja,

- stereotipi in etnocentrizem ter jezik in žargon;
- psihološke – te ovire običajno izhajajo iz prepričanj, vrednot, stališč, predpostavk in stereotipov ter vplivajo na proces kodiranja in dekodiranja sporočil: omejena racionalnost, selektivno zaznavanje, pomanjkljiv spomin, pomanjkljivo poslušanje, vpliv čustev;
  - čustva – v določenih trenutkih lahko zasenčijo, popačijo sporočilo, ki je bilo izraženo iz sogovornika zaradi čustev, ki jih gojimo do njega;
  - organizacijske – informacijska preobremenjenost, tekmovanje sporočil, popačenje sporočil, konflikt sporočil, komunikacijska klima, strukturalni problemi so ovire, ki pogosto nastopijo med večjim številom prejemnikov in pošiljateljev v organizacijah.

Da bi preprečili ovire ali pa jih uspešno premagovali, je treba uravnavati pretok informacij, spodbujati povratne informacije, uporabljati preprost jezik, zadržati negativna čustva, aktivno poslušati sogovornika ter v komuniciranje vključiti tudi nebesedne znake, govornico telesa (Ferjan 1998, 43).

Komunikacija v podjetju oziroma organizaciji mora biti jasna, pregledna, dosledna, pravočasna in mora omogočati prejetje povratnih informacij zaposlenih. V zadnjem času se vse bolj govori o mrežni komunikaciji v podjetju – to ne pomeni le omogočanja komuniciranja z vrha navzdol in obratno, temveč tudi diagonalno, vertikalno (med različnimi oddelki, enotami, funkcijami). Glavno je, da informacije krožijo, se pretakajo in vpletajo vse zaposlene. Bolj kot so zaposleni vključeni v interno komunikacijo (da lahko povedo svoje mnenje, dajo predloge, izrazijo kritike), boljši rezultati poslovanja se lahko pričakujejo (Smrekar 2010).

### **3.3 Namen in cilji poslovnega komuniciranja**

Učinkovito poslovanje organizacije se dosega, kadar so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev ter kadar imajo zaposleni jasno sliko o usmeritvi in ambicijah organizacije. Cilj poslovne komunikacije znotraj organizacije za doseganje zadanih ciljev in strateške prednosti bi moral biti *poenotenje stališč, podajanje znanja in upravljanje z informacijami* (Možina 2002, 520).

Poslovno komuniciranje kot sredstvo za postavljanje in doseganje zastavljenih ciljev organizacije se nanaša tudi na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije, ki želijo doseči poslovne rezultate. Od drugih vrst komuniciranja se razlikuje po namenu komuniciranja (Fink, Urnaut in Števančec 2009, 16).

Namen poslovnega sporazumevanja je po eni strani informirati in po drugi strani pridobivati koristne informacije zato, da bi vplivali na ljudi ali skupine, znotraj ali zunaj organizacije oziroma pridobili korist za posameznika, skupine, enote, podjetja ali organizacije. Poslovne

komunikacije imajo zelo praktičen in ciljno naravnan namen. Ta ciljno naravnan namen je bodisi ponuditi kupcu izdelek bodisi mu prodati izdelek in prepričati sodelavca o načinu opravljanja dela. Ker so cilji poslovnega komuniciranja dokaj specifični, konkretni, lahko njegovo uspešnost merimo ali ocenjujemo s stopnjo doseganja cilja (Možina, Tavčar in Zupan 2004, 128; Berlogar 1999, 98).

Poslovno komuniciranje je namenjeno sprejemanju poslovnih odločitev in reševanju poslovnih težav. S poslovnimi komunikacijami uresničujemo konkreten cilj in ustvarjamo vtis o sebi in organizaciji (Fink, Urnaut in Števančec 2009, 16).

Namen internega komuniciranja v organizaciji so tudi (Možina 2002, 520):

- identifikacija zaposlenih z organizacijo;
- socialen odnos med zaposlenimi;
- izobraževanje in informiranje zaposlenih;
- prepričevanje in animiranje zaposlenih;
- motivacija zaposlenih;
- doseganje lojalnosti;
- razvijanje pozitivnih odnosov.

Cilj poslovnega komuniciranja je doseganje zastavljenih ciljev organizacije, pri čemer je potrebna komunikacija znotraj organizacije in tudi med organizacijami. Glavni cilj poslovnega komuniciranja je *izmenjava informacij* z notranjimi in zunanji strankami. Interno komuniciranje se v organizaciji pojavlja preko naročil, navodil, predlogov, mnenj ipd. Drugi, prav tako zelo pomemben cilj poslovne komunikacije je *razvoj načrtov*, ki je oblikovan za doseganje ciljev organizacije. Da bi načrt sploh lahko razvili, je potrebno dobro upravljanje podatkov. V zvezi s tem je cilj komuniciranja, da se vedno predložijo potrebne informacije za zadevne upravljavce. Cilj poslovnega komuniciranja je tudi *izvedba načrta* – ko je razvojni načrt pripravljen, ga je potrebno tudi izvesti. Izvedba načrta zahteva pravočasno komunikacijo z zadevnimi stranmi. Tako je cilj komuniciranja oddajanje načrta ali plana celotni organizaciji za njeno uspešno izvajanje. Ne nazadnje je cilj poslovnega komuniciranja tudi *lažje oblikovanje politik* – politike so smernice za izvajanje organizacijskih dejavnosti. Vsaka organizacija mora razviti svoj lastni sklop politik za usmerjanje delovanja organizacije. Priprava oziroma snovanje politike zahteva informacije iz različnih virov, zato je cilj komuniciranja zbrati čim več koristnih informacij, ki so potrebne za oblikovanje politike (The Business Communication 2015).

Kot so še zapisali na spletni strani The Business Communication (2015) ter Možina (2002, 520), so cilji poslovnega komuniciranja tudi:

- *doseganje ciljev organizacije* – kolektivno prizadevanje obeh strani, managerjev in delavcev, sta ključnega pomena za doseganje ciljev organizacije. Ustrezna in učinkovita komunikacija med tema dvema stranema je ključnega pomena za doseganje zastavljenih

- ciljev organizacije;
- *organiziranje virov* – v organizaciji je treba organizirati različne vrste virov, ki so na voljo (človeški viri, materialni viri, finančna sredstva ipd.). Učinkovita in uspešna organizacija teh virov je ključni izziv za managerje in prav komunikacija je sredstvo za premagovanje tega izziva;
  - *usklajevanje* – usklajevanje je osnovna funkcija upravljanja, pri čemer gre za povezovanje različnih funkcionalnih oddelkov velikih organizacij. Brez ustreznega in pravočasnega usklajevanja je doseganje organizacijskih ciljev nemogoče. Zato je cilj sporočila usklajevanje funkcij različnih oddelkov;
  - *usmerjanje podrejenih* – za vodenje, usmerjanje in nadzor zaposlenih je učinkovita komunikacija managerjev s podrejenimi ključnega pomena;
  - *motivacija zaposlenih* – če želi manager doseči motivacijo pri svojih podrejenih, mora z njimi tako formalno kot tudi neformalno komunicirati, saj s komunikacijo spozna, prepozna njihove potrebe in pričakovanja ter jih lahko na podlagi teh spoznanj primerno motivira oziroma motivira na tak način in s takšnimi sredstvi, ki bodo dosegla največji učinek;
  - *povečanje učinkovitosti* – da bi povečali učinkovitost zaposlenih, jim je treba zagotoviti potrebne informacije in smernice, komunikacija pa mora biti jasna, razumljiva in pravočasna;
  - *boljša dinamičnost* – organizacije bi morale biti dinamične za obvladovanje notranjih in zunanjih sprememb. V ta namen je komuniciranje bistveno pri iskanju novih idej in predlogov, tako iz notranjega kot zunanjega okolja;
  - *izboljšanje dela* – upravljanje – skladen odnos med delavci in upravljanjem je prvi pogoj za organizacijski uspeh in cilj poslovne komunikacije. Zagotoviti je potrebno prost in pošten pretok informacij in ustvariti dobro razumevanje med njimi;
  - *zadovoljstvo zaposlenih* – komunikacija poveča raven delovnega zadovoljstva zaposlenih, saj redna in ustrezna komunikacija ustvarja prijazno okolje, v katerem zaposleni lahko izražajo svoje mnenje. Na zadovoljstvo zaposlenih v tem kontekstu vpliva komunikacijska klima, ki je povezana s kulturo organizacije in predstavlja skupno percepcijo zaposlenih v organizaciji, ter komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci. Tukaj je pomemben način, kako nadrejeni komunicira s podrejenimi. Rezultat dvosmerne in redne komunikacije je zadovoljstvo.

Če kratko povzamemo, poslovno komuniciranje vpliva na skoraj vsa področja uspešnega ali manj uspešnega delovanja organizacije. Najpomembnejšo vlogo pri poslovnem komuniciranju imajo zagotovo managerji ali vodje, saj so ti kompetentni tako za doseganje ciljev organizacije kot za nemoten potek dela, za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, za njihovo usmerjanje in organizacijo virov itd. Ustrezna poslovna komunikacija managerja je ključ do uspeha organizacije ter do zadovoljnih in motiviranih zaposlenih.

### 3.4 Vrste poslovnega komuniciranja

Vrste poslovnega komuniciranja lahko v splošnem razdelimo na pisno in ustno komuniciranje, formalno in neformalno ter medsebojno in posredovano komuniciranje. Mednje spada tudi interna komunikacija, ki je značilna za sporazumevanje znotraj organizacije.

#### 3.4.1 *Interno komuniciranje*

Komuniciranje v podjetju je zelo pomembno za določanje kulture v podjetju, doseganje pripadnosti zaposlenih s podjetjem, omogoča obveščanje, prepričevanje, izobraževanje in animiranje (Možina idr. 2011, 23).

Interna komunikacija je način za doseganje večjega zadovoljstva zaposlenih znotraj podjetja, večje lojalnosti in identifikacije s podjetjem ter za pozitivne medosebne odnose. Vsako podjetje razvija svoj model interne komunikacije, ki je lahko formalen ali neformalen. Med formalno obliko štejemo sestanke in izobraževanja, med neformalno pa medsebojne stike med sodelavci. Ne gre zanemariti govoric kot eno najpogosteje uporabljene oblike neformalne komunikacije, saj so lahko velik vir informacij (Hribar 2009, 8).

Za dobro notranjo komunikacijo so potrebni naslednji dejavniki (Hartley in Bruckmann 2002, 2):

- management se mora zavedati pomembnosti komuniciranja – pravilna predstavitev idej in komunikacija s podrejenimi;
- dvosmerna komunikacija – redna srečanja zaposlenih in managementa;
- neposredna komunikacija – primerna za takojšnjo odzivnost;
- namensko oblikovana sporočila za ciljno publiko in
- uporaba naprednejših tehnologij za lažji prenos informacij širšemu številu uporabnikov.

Interno komuniciranje v podjetju poteka horizontalno, navpično in diagonalno. Horizontalna komunikacija omogoča prenos informacij med zaposlenimi znotraj istega delovnega mesta. Ker vsebuje značilnosti neformalne komunikacije, je to lažja oblika. V primerjavi z navpično komunikacijo je hitrejša in pogostejša, poteka v ožjem krogu udeležencev in zaradi možnosti sproščenega pogovora zadovoljuje tudi čustvene in socialne potrebe zaposlenih (Gomez-Mejia, Balkin in Cardy 2005, 625). Ta oblika komuniciranja je potrebna za koordinacijo dela.

Navpična komunikacija prenaša informacije med managementom in vsemi ostalimi zaposlenimi. Zanj je značilna formalna komunikacija, kjer lahko razlikujemo komunikacijo navzgor (v smeri od podrejenih k nadrejenim) in navzdol (od nadrejenih k podrejenim) (Gomez-Mejia, Balkin in Cardy 2005, 624).

K osnovnima smerema komunikacije lahko prištevamo še diagonalno, ki ni preveč pogosta.

Potrebna je v podjetjih z veliko stopnjo razpršenosti dela (Kavčič 2002, 31).

### **3.4.2 Eksterno komuniciranje**

Pri povezovanju podjetja z zunanjim okoljem govorimo o eksternem komuniciranju. Podjetje si svojo zunanjo podobo ustvarja s pomočjo zunanjih odnosov: interakcija s poslovnimi partnerji, s konkurenco, z investitorji in s širšo javnostjo (Plankar 2005, 26).

Način, kako podjetje komunicira z zunanjim poslovnim okoljem, imenujemo odnosi z javnostjo. Za stike z javnostjo v velikih podjetjih navadno skrbijo za to posebej izobraženi strokovnjaki, medtem ko je v manjših podjetjih za to odgovorno vodstvo. Eksterna komunikacija je bistvena za ugled podjetja (Hribar 2009, 9).

Interno komuniciranje v veliki meri vpliva na eksterno. Zaposleni se o službenih zadevah pogovarjajo tudi izven podjetja. Zato je izredno pomemben program interne komunikacije, saj so s stališča odnosov z javnostjo predstavniki podjetja tudi vsi zaposleni (Lutovac Lah 2005, 48).

### **3.4.3 Pisno komuniciranje**

Pisno komuniciranje, torej sporočanje ali sporazumevanje, bi strokovno lahko opredelili kot grafični zapis govornice, kjer je nosilec sporočil pisava. Sporočila lahko tako posredujemo neposredno v obliki pisma ali posredno, prek telekomunikacijskih naprav, kot sta telefon in fax. Bistvena razlika med govornim in pisnim komuniciranjem je, da je govorno komuniciranje minljivo, pisno komuniciranje pa trajno (Možina, Tavčar in Kneževič. 1998, 238).

Tako kot vsaka posamezna poslovna dejavnost ima tudi pisno komuniciranje lastno politiko – cilje komuniciranja in strategije za doseganje ciljev. Cilj poslovnega pisnega komuniciranja je predvsem poskus vplivanja na prejemnika, da bi ravnal, deloval in/ali odločal v skladu s cilji, interesi, predlogi pošiljatelja. Poslovno pisno sporočilo naj bi vsebovalo en temeljni cilj, ob tem pa še več podrejenih ciljev, celoten cilj poslovnega pisnega komuniciranja pa mora pri tem slediti ciljem organizacije. Poslovno pisano komuniciranje je vselej tudi izraz osebne kulture, izobraženosti, razgledanosti ljudi, poslovnežev in menedžerjev (Možina, Tavčar in Kneževič. 1998, 239).

Pisna komunikacija je najpomembnejši in najučinkovitejši način poslovnega komuniciranja. Pisna sporočila, ki se danes najpogosteje uporabljajo s strankami ali drugimi podjetji, vključujejo: telegrame, fakse, pisma, e-pošto, spletne strani, naročila, oglase, brošure, novice za javnost. Pisno poslovno komuniciranje (poslovni dopisi, poročila, zapisniki, pogodbe in načrti) pogosto imenujemo poslovna korespondenca (Hribar 2009, 9).



Ena od prednosti pisnih oblik komuniciranja je, da so pisna sporočila trajna, da jih lahko naknadno urejamo in večkrat revidiramo, preden jih posredujemo prejemniku. Vsebina je lahko oblikovana tako, da dosega maksimalni učinek. Druga prednost je, da pisna komunikacija zagotavlja stalno evidenco sporočil in jih lahko shranimo za kasnejše raziskave. Ker je pisna komunikacija trajna, omogoča prejemnikom, da si vzamejo več časa za pregledovanje sporočila in zagotavljanje ustrezne povratne informacije. Pisno komuniciranje je še posebej primerno in priročno za kompleksna poslovna sporočila, ki vsebujejo pomembna dejstva in številke (Bonner in Chaney 2003, 256–263).

Slabost pisne oblike komuniciranja je v porabljenem času, potrebnem za pripravo in preverjanje pisnega sporočila (Hribar 2009, 9).

Značilnost pisnega sporočila je jedrnatost, jasnost in natančnost. Proces izdelave pisnega sporočila poteka v treh korakih. Prvi je priprava na pisanje, kjer si pisec zastavi cilj, tip in vsebino ter čas in način predaje sporočila. Temu sledi pisanje sporočila. Na koncu je pregled in popravljanje napisanega. Za učinkovito pisno komuniciranje je značilno, da pisec pozna prejemnika in temu primerno priredi ton in slog napisane vsebine (Plankar 2005, 28).

Kljub sodobnemu načinu komuniciranja je še vedno najpogosteje uporabljena oblika pisnega komuniciranja poslovno pismo. Za poslovna pisma je značilna obvezna vsebina, formalna oblika, spoštljivi ton naslavljanja in poslovni bonton. Med pogostejšo obliko prištevamo tudi poslovno poročilo, ki vsebuje na osnovi analize razmer in uporabljenih poslovnih modelov predloge za izboljšanje. Namen poslovnega poročila je v poročanju in preučevanju trenutne situacije, določanju in prilagajanju modela poslovanja glede na situacijo, predstavitvi, ocenitvi in identifikaciji rešitev in rezultatov ter v predlogih za prihodnost. Ločimo krajša in daljša poročila. Krajša rutinska ali nerutinska poročila obravnavajo le posamezno zadevo. Daljša poročila obsegajo večje število zadev in so kompleksnejše narave. Namenjena so večjemu številu ljudi. Tudi za poročilo so značilne nekatere vnaprej znane sestavine, kot osrednji del pa poročilo, zaključek in predlogi (Plankar 2005, 28).

#### ***3.4.4 Ustno komuniciranje***

Za razliko od pisnega komuniciranja je za ustno značilno hitro prenašanje sporočil, celovitost sporočanja (uporaba besedne in nebesedne komunikacije), takojšnje preverjanje razumljivosti in večja zasebnost. Slabost ustne komunikacije je v nedokumentiranosti in manjši natančnosti (Kavčič 2002, 151).

Tudi za ustno sporočanje so značilna določena pravila. Vsako sporočilo je sestavljeno iz uvoda kot pozdravnega nagovora in ustvarjanja dobrega vzdušja, osrednjega dela za predajo sporočila in zaključka. Pri predajanju ustne oblike sporočila smo pozorni na naravo sporočila in okolje, v katerem komunikacija poteka. To obliko komunikacije uporabljamo, kadar želimo

takojšen odziv, je sporočilo preproste oblike, ne potrebujemo dokaza o predaji sporočila, če lahko hitro in brez velikih stroškov zberemo ciljno publiko in kadar želimo o določenem problemu razpravljati (Plankar 2005, 29–30).

*Poslovni razgovor*: vsak manager je zraven vodenja zadolžen tudi za sporazumevanje z domačimi in zunanjimi poslovnimi partnerji, pri čemer lahko gre bodisi za prodajo storitev ali izdelkov bodisi za nabavo določenega materiala ali dogovarjanje o ceni ali pogojih plačila (Križman in Angelovski 2008, 16–17). Poslovni razgovor se od zasebnega razlikuje po ciljnosti in je uspešen, če dosega cilje, ki so usmerjeni v doseganje ciljev organizacije. Poslovni razgovor je učinkovit, če dosega zadane cilje z najmanjšo porabo managerjevega časa ali časa drugih strokovnjakov organizacije. Namen poslovnih razgovorov je doseganje poslovnih ciljev organizacije – denimo pri prodajanju in nabavljanju, pri razmerjih s konkurenti ipd., je zaželen in tudi potreben v vseh dejavnostih organizacije ter v vseh razmerjih, ki obstajajo z zunanjimi in notranjimi okolji organizacije. Značilnost poslovnega razgovora je neposredno komuniciranje, dvosmerno ali večsmerno, ki večinoma poteka med udeleženci, ki se zberejo ali na istem mestu ali pa pogovor poteka s pomočjo telefona, televizijske ali spletne povezave ali druge tehnologije na daljavo (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 114). Za poslovni razgovor med delodajalcem in kandidatom za delovno mesto bi lahko rekli, da je "dvosmerni pogovor" z dvojnimi namenoma, in sicer: delodajalec skuša/želi pridobiti informacije o kandidatovih prednostih/sposobnostih ter kako lahko doda vrednost za organizacijo. Delodajalec prav tako poskuša odkriti, če je kandidat primeren za položaj in organizacijo. Večina kandidatov sicer lahko opravlja delovne naloge, zato mora delodajalec ali vodja razgovora oceniti, kako dobro bi to delo opravljal kandidat. V primeru razgovora predstavlja velik pomen življenjepis kandidata, saj tako omogoča delodajalcu, da vidi, kako lahko izkušnje kandidata izkoristi za položaj in organizacijo. Na neki način je dobro izvesti anketo, saj delodajalcu omogoča vpogled v življenje kandidata oziroma njegove prednosti in slabosti, po drugi strani pa lahko tudi kandidat bolje spozna razumevanje organizacije ter ugotavlja, ali morebitno delovno mesto v tej organizaciji ustreza njegovim potrebam in ciljem (Bonner in Chaney 2003, 344). Udeleženci načeloma skušajo uporabiti poslovni razgovor za vplivanje na druge udeležence, zato so za uspešen in učinkovit poslovni razgovor bistvenega pomena znanje in veščine o interesnem vedenju, spodbujanju, moči ipd., vsi ostali udeleženci pa morajo imeti dovolj strokovnih znanj in informacij o zadevi, ki jo obravnavajo v razgovoru. Govorno komuniciranje je sicer jedro poslovnega razgovora, vendar je v učinkovit razgovor treba vključiti tudi nebesedne oblike komuniciranja (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 115).

*Poslovni sestanek* je sredstvo za komuniciranje med več ljudmi hkrati, kjer je vzpostavljen neposreden stik med sogovorniki. Sporočila na sestanku tako sprejema več ljudi naenkrat in to je učinkovitejše in bolj praktično od posamičnega sporočanja. Prednost poslovnih sestankov je ta, da v večsmernem komuniciranju med več udeleženci hkrati lahko nastajajo pomembni učinki složnega delovanja (sinergije), pri čemer se lahko porajajo nove zamisli in nove

priložnosti. Komuniciranje poteka (oz. naj bi) z vsemi ali vsaj z več čuti – s sluhom in z vidom, vonjem in dotikom ter še čim. Poslovni sestanki se v organizacijah delijo na informativni sestanek (namenjeni so posredovanju informacij udeležencem) ter na sestanek za urejanje zadev in snovanje novih zamisli. Poslovni sestanki se najprej začnejo s samim snovanjem sestanka, nato sledi spodbujanje udeležencev k sodelovanju, usmerjanje poteka sestanka in razprav ter obvladovanje sestanka, konča pa se s sklepi in izvajanjem dogovorov (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 150).

*Konzultacije ali posvetovanja* so krajši sestanki, v katerih sodelujeta dva udeleženca (ali več) z namenom obravnave kakšnega vprašanja, posvetovanja ali pa se želita dogovoriti o nadaljnjem delu (Fink, Urnaut in Števančec 2009, 19–20).

*Seje* so občasna srečanja srednje manjše skupine (od 10 do 20 ljudi), ki skupaj sprejemajo pomembne odločitve. Udeleženci sej so v večini poslovodni delavci, ki rešujejo aktualna vprašanja glede poslovanja podjetja (Fink, Urnaut in Števančec 2009, 19–20).

*Poslovni nastopi in predstavitve* so tako kot poslovni sestanek sredstvo za komuniciranje med več ljudmi hkrati, kjer je vzpostavljen neposreden stik med sogovorniki. Nastopi in prireditve se od sestanka ločijo po tem, da so nastopi in prireditve lahko družabni, namenjeni razvedrilu ali svečanim priložnostim – ob obletnici, podelitvi odličja ipd., a jih večina teoretikov več ne uvršča med poslovno komuniciranje. Kljub temu pa so poslovni nastopi in prireditve opredeljeni kot govori v poslovnem, tehničnem, ekspertnem, znanstvenem okolju, ki so namenjeni bolj specializiranemu občinstvu. Kadar gre za seznanjanje številnih udeležencev z novimi znanji, s spoznanji, z idejami in navodili, jih imenujemo informativni nastopi, lahko pa so namenjeni vplivanju z namenom doseganja ciljev posameznika ali organizacije (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 196).

*Simpoziji* so številčnejša, množična srečanja, kjer se zberejo strokovnjaki ali poslovneži posameznih področij in pridobivajo nova znanja ter izmenjujejo izkušnje in mnenja (Fink, Urnaut in Števančec 2009, 19–20).

*Konference in shodi* so srečanja večje skupine strokovnjakov za določena področja poslovanja. Obseg konferenc in shodov je odvisen od obravnavane teme in števila udeležencev ter njihove strokovne ravni (Fink, Urnaut in Števančec 2009, 19–20).

*Kongresi* so med vrstami poslovnega komuniciranja najbolj množična srečanja, katerih poudarjen je predvsem družbeni pomen. Prirejajo se za utrjevanje ugleda posamezne stroke ali ob jubilejih (Fink, Urnaut in Števančec 2009, 19–20).

Zraven omenjenega delimo ustno komunikacijo na posredne pogovore, ki pa potekajo bodisi preko telefonskih pogovorov, radijske konference, kjer pogovor dveh ali več ljudi prenaša radio, pogovor pa povezuje novinar oz. voditelj ter preko televizijske konference, kjer

pogovor poteka med dvema udeležencema ali več in ga prenaša televizija (Fink, Urnaut in Števančec 2009, 19–20).

Interno komunikacijo v organizaciji lahko delimo tudi na formalno in neformalno komunikacijo ter medosebno in posredovano komunikacijo (Možina 2002, 520).

Zavedati se moramo, da več kot 65 % komunikacije zavzema nebesedna komunikacija, ki ne poteka ne v pisni ne v ustni obliki. Raziskave so pokazale, da imajo besede le 7 % neposrednega pomena, medtem ko intonacija govora (38 %) in nebesedno sporočanje (55 %) zavzemata preostalo večino. Ta del komunikacije imenujemo govorica telesa (Hribar 2009, 9–10).

### ***3.4.5 Formalna in neformalna komunikacija***

Razlika med formalno in neformalno komunikacijo je ta, da pri formalni komunikaciji poteka izmenjava podatkov preko vnaprej določene poti in je vrsta govorne komunikacije, neformalna komunikacija pa je vrsta verbalne komunikacije, pri kateri izmenjava informacij ne upošteva nobenih kanalov, torej se razteza v vse smeri (Surbhi 2015).

Če so v organizaciji med sodelavci vzpostavljeni neformalni odnosi, bo tudi komunikacija neformalna in obratno. Dejavniki, ki vpliva na to, ali bo komunikacija med zaposlenimi formalna ali neformalna, je gotovo tudi velikost organizacije. Predpostavke Možine in sodelavcev so, da bo v manjših organizacijah, kjer so sodelavci v nenehnih medsebojnih stikih, neformalno komuniciranje uporabljeno v večji meri kot v velikih organizacijah, kjer medsebojni stiki niso tako konstantni (Možina 2002, 520).

Govorice so ena od najpomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi in večinoma potekajo predvsem horizontalno, torej v istem hierarhičnem redu. Za organizacijo so govornice pomemben vir informacij, zato je nespametno, da ignorira pomen govornic, ki poteka med člani organizacije. Formalna komunikacija pa v organizacijah kot tudi v podjetjih običajno poteka vertikalno, po hierarhični lestvici navzdol in navzgor (Možina 2002, 520).

### ***3.4.6 Medosebna in posredovana komunikacija***

Medosebna komunikacija predstavlja osnovno funkcijo managementa, ki se uporablja za učinkovitejše delovanje zaposlenih. Večina medosebne neposredne ali direktne komunikacije poteka spontano in nenačrtovano, torej neformalno, seveda pa lahko poteka tudi formalna komunikacija, denimo na sestankih, predstavitev ipd. K medosebni komunikaciji prištevamo sestanke in izobraževanja, k posredovani komunikaciji pa publiciranje (zapisniki, pisma in okrožnice), avdiovizualne tehnike (prosojnice, diapozitivi, računalniške predstavitve), elektronsko pošto, telefonske informacije ter nabiralnik predlogov (Možina 2002, 520).

Pomen poslovnega komuniciranja in vloga managerja pri poslovni komunikaciji v organizaciji je torej izjemna.

Medosebni komunikacija oziroma medosebni odnosi predstavljajo neko psihološko klimo, ki jo predstavljajo zaposleni, zato je pametno poznati, kakšno je ozračje in kaj bi bilo potrebno popraviti ali spremeniti, da bi se zaposleni med seboj dopolnjevali (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 76–77).

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, saj deluje kot sredstvo za postavljanje in doseganje zastavljenih ciljev, nanaša pa se tudi na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije, ki omogoča doseči poslovne rezultate. Glede na pomen managerjev in poslovne komunikacije za organizacijo smo v empiričnem delu predstavili rezultate opravljenih polstrukturiranih intervjujev, s katerimi smo želeli izvedeti, kakšna je vloga managerjev in sposobnost komuniciranja z zaposlenimi v obravnavani organizaciji ter kako poteka komunikacija v organizaciji na ravni manager – zaposleni.

## 4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Skozi teoretičen del magistrske naloge smo želeli dokazati pomembnost managerjev ter poslovne komunikacije za rast, razvoj in uspešnost organizacije, zato smo za empiričen del naloge sestavili polstrukturirani intervju, s katerim smo želeli raziskati obravnavano področje v proučevani organizaciji.

### 4.1 Kratka predstavitev podjetja

Intervju smo izvedli v podjetju, v katerem se konstantno srečujejo z gibljivim poslovnim okoljem. Zaradi želje po hitrem napredku podjetja je potrebno konstantno prilaganja trgu in iskanju novih priložnosti, kar pomeni, da ima internacionalizacija zanje velik pomen. V prihodnosti se želijo še bolj povezati s tujimi trgi ter najti pravo pot za rast njihovega podjetja. Dnevno se srečujejo z različnimi vrstami komunikacije, tako z dobavitelji, s strankami kot s kupci, zato je v zadnjem času glede na povečan obseg dela poudarek tudi na širši komunikaciji.

V podjetju je pomembno, da rezultate raziskave sprejmejo in na podlagi rezultatov naredijo oz. sestavijo načrt za izboljšave in jih uresničijo. Raziskava je pomembna za podjetje, saj lahko na podlagi ugotovitev primerjajo doseženo z načrtovanim, da bi tako lahko še izboljšali delovni proces.

### 4.2 Metodologija raziskave

Metodologija je temeljna strategija pri odločanju o sklopu alternativ ali možnosti, ki so dosegljive raziskovalcu. Metodologija ni zgolj izbira metod, saj raziskovalca popolnoma vključuje v raziskovano problematiko; od nezavednega pogleda na svet do uzakonitve tega pogleda na svet skozi raziskovalni proces. Je kombinacija tehnik, uporabljenih pri raziskovanju specifične situacije. Metodologija vključuje tudi paradigmo, ki jo lahko definiramo kot vsesplošno priznano znanstveno dognanje in kot sklop prepričanj, vrednot in stališč, ki oblikujejo raziskovalčev pogled na neko vprašanje, problem in ki usmerjajo njegovo ali njeno delovanje (Guba in Lincoln 1994, 183).

Za empirični del magistrske naloge smo si izbrali kvalitativno raziskavo, saj omogoča poglobljen vpogled v raziskavo.

*Kvalitativna raziskava* poteka s celovitim proučevanjem družbenega pojava, brez vnaprej določenih trditev in elementov proučevanja ter logične povezanosti med njimi. Hkrati pa pri proučevanju upoštevamo mnenja, občutenja in vrednotenja ljudi, vključenih v raziskavo. Naloga raziskovalca naj ne bi bila zgolj zbiranje dejstev in ugotavljanje pogostosti pojavov, temveč odkrivanje, kako ljudje razumejo neko dejavnost in kakšen pomen ji pripisujejo.

Raziskovalec, ki se loti kvalitativne raziskave, mora poskusiti razumeti in razložiti, zakaj imajo posamezniki različne izkušnje, ne pa iskati zunanjih vzrokov in temeljnih zakonitosti njihovega obnašanja. Takšne študije se torej osredotočajo na razumevanje družbenih pojavov skozi oči tistih, ki jih opazujemo, z razlogom, da pokažemo, kaj se prav za prav dogaja ter s kakšnim razlogom. Kvalitativna raziskava je predvsem fokusirana na človekovo doživljanje nekega dogodka. Pri kvalitativni raziskavi je usmerjenost predvsem na kakovost, naravo oziroma bistvo nečesa. Namen kvalitativne raziskave je poglobljen vpogled v problem. Bistvo vsega je, kako ljudje o temi razmišljajo in kakšen odnos imajo to tega. Značilnost kvalitativne metode raziskovanja je, da so zbrani podatki bolj v besedni obliki kot v številčni, teži k celostnemu, poglobljenemu spoznavanju obravnavane problematike oziroma raziskovalnega problema ter naj bi potekala v čim bolj naravnih razmerah. Pri tovrstni metodologiji študija primera raziskovalec stremi k opazovanju preučevanih položajev, stanja ter si prizadeva za razumevanje konteksta, v katerem proučevane situacije potekajo (Bogdan in Biklen 2003, 5; Vogrinc 2008, 47–49).

Pri kvalitativnem raziskovanju ne postavljamo hipotez (slednje so primernejše pri kvantitativnem raziskovanju), temveč si zastavimo raziskovalna vprašanja. Tako bo nadaljnje raziskovanje ostalo odprto za vsa morebitna presenetljiva odkritja in spremembe (Bogdan in Biklen 2003, 5).

#### **4.2.1 Intervju**

Intervju je soočanje, izmenjava pogledov. Pove, kakšen je položaj udeleženca v raziskavi, ki je objekt našega raziskovanja. S tem, ko ga postavimo v položaj subjekta, mu damo aktivnost. Poudarek je na njegovi aktivni vlogi, ki soustvarja intervju (Kvale 1996, 23–34).

Poznamo več vrst intervjujev, in sicer individualne, skupinske in fokusne intervjuje, pri čemer vrsto izbiramo na podlagi teme raziskovanega problema. Če delamo strateško načrtovanje, je boljši skupinski intervju, če na primer raziskujemo mobing, je boljši individualni. Pri namenskih vzorcih so najboljši individualni intervjuji, seveda je odvisno od obravnavane teme. Pri intervjuju moramo biti zelo pozorni na njegovo izvedbo. Beleženje odgovorov je slaba izbira, saj intervjuvanec hitreje govori, kot mi pišemo. Boljša izbira je snemanje, saj nam omogoča, da pridobimo citate. Če beležimo, nikoli ne dobimo celega stavka, tudi če smo dobili pomen, vendar ga ne moremo citirati (Kvale 1996, 23–34; Tratnik 2002, 52–57).

Za izbran polstrukturirani (poglobljeni) intervju je značilen nabor šestih do osmih vprašanj, ki so odprta, postavljamo pa lahko tudi podvprašanja, s katerimi spodbudimo odziv udeležencev (kako ste to mislili, lahko to pojasnite ...). Traja od pol ure do ure in pol. Polstrukturiran (poglobljen) intervju temelji na okoliščinah oz. kontekstu, na prepričanjih, mnenjih, stališčih ter vrednotah in pridobi globlji vidik problema. Tak intervju sicer zahteva veliko spretnost (ki jo pridobimo z vajo) in časa, vendar omogoča zbiranje podatkov na majhnem vzorcu ljudi in

ga lahko kombiniramo tudi z drugimi metodami (Kvale 1996, 23–34; Tratnik 2002, 52–57).

Vsebuje lahko (Kvale 1996, 23–34; Tratnik 2002, 52–57):

- odprta in zaprta vprašanja;
- neposredna in posredna vprašanja;
- splošna in konkretna;
- konvencionalna in nekonvencionalna;
- sugestivna in nesugestivna ter
- usmerjevalna vprašanja.

Vprašanja morajo biti zastavljena (Kvale 1996, 23–34)

- razumljivo in nedvoumno;
- kratko in jedrnato ter
- smotrno in spodbudno.

Pogovor začnemo z odprtimi in s splošnimi vprašanji in ga razvijamo z vse bolj konkretnimi in zaprtimi vprašanji.

#### **4.2.2 Vzorec**

Kvalitativne raziskave običajno temeljijo na namenskih vzorcih, zato smo slednjega tudi izbrali. Namenski vzorec je najbolj značilen za študijo primera ter izvedbo individualnih intervjujev, torej je najbolj optimalna izbira za naš primer.

*Namenski vzorec* vključuje izbrane udeležence, ki o neki težavi vedo največ oziroma bodo o proučevani zadevi dali kar največ podatkov. Namenski vzorec je oblika neverjetnostnega vzorčenja, pri katerem torej raziskovalec namensko izbere vzorčne enote, za katere meni, da so najboljši predstavniki določene skupine. Po navadi raziskovalec vključi tiste enote, ki so po njegovem mnenju najbolj reprezentativne za proučevano populacijo. Vzorčenje je popolnoma subjektivno in njegova vrednost je popolnoma odvisna od raziskovalčeve presoje, ustvarjalnosti ter strokovnosti (Malhotra in Birks 2003, 364).

Prednost namenskega vzorčenja je relativno poceni, hitra in ustrezna izvedba raziskave. Kot slabost takšnega vzorčenja pa bi lahko poudarili to, da ne omogoča neposrednega posploševanja podatkov, kot to omogoča anketni vprašalnik in je obdelava podatkov nekoliko bolj zapletena, kompleksna (Malhotra in Birks 2003, 364).

Tak način vzorčenja smo uporabili tudi sami, saj smo izbrali dva predstavnika managerjev ter tri predstavnike zaposlenih.

V namenski vzorec smo vključili dva managerja in ju v intervjuju označili z M1 in M2 ter tri zaposlene, ki smo jih v intervjuju označili z oznakami ZD1, ZD2 in ZD3.



### 4.2.3 Izvedba raziskave

Pred samo izvedbo intervjuja smo se nanj pripravili v sedmih stopnjah, tako kot to priporoča Kvale (1996, 14). Okvir in izvedba intervjuja je potekala po naslednjih stopnjah:

1. *Določanje tematike:* Tematiko intervjujev smo določil že v teoretičnem delu naloge in smo jo v empiričnem delu magistrske naloge le še preverili na osnovi globinskih intervjujev.
2. *Snovanje in načrtovanje:* V naslednji fazi je bilo treba izbrati udeležence intervjuja, kjer smo izbrali med predstavniki managerjev ter zaposlenih in nazadnje izbrali tiste, ki so se nam zdeli najprimernejši za intervju. Določili smo še velikost, obsežnost in kraj izvedbe intervjujev.
3. *Izvajanje intervjujev:* Izvajanje intervjujev predstavlja osrednji del empiričnega dela magistrske naloge. Intervjuji so potekali na podoben način. Izvedeni so bili na delovnem mestu zaposlenega ter v pisarni managerjev, saj so si le tako lahko vzeli nekaj dragocenega časa in sodelovali v intervjuju.
4. *Transkripcija oziroma prepis:* Je zelo pomemben korak, saj predstavlja osnovo za nadaljnjo analizo. Vse intervjuje smo posneli in jih kasneje dobesedno prepisali ali pa le povzeli.
5. *Analiza:* Pri analizi nam je pomagal opomnik, ki smo ga v času intervjujev imeli vedno ob sebi in je tudi pri analizi pomenil glavno iztočnico za obdelavo vprašanj in postavitev domnev. Vse odgovore smo povezali in izvedli navzkrižno analizo.
6. *Verifikacija:* Verifikacija je ena zadnjih stopenj, ki je potrebna pri obdelavi podatkov, pridobljenih med intervjuji. Namen te točke je določiti zanesljivost in veljavnost. Ugotovitve in rezultate moramo preveriti pri udeležencih. Že med samim intervjujem smo v primeru nerazumevanja odgovora to razrešili s podvprašanji, večino odgovorov pa smo nato tudi preverili pri udeležencih intervjuja, ki so potrdili njihovo veljavnost in točnost.
7. *Poročanje:* V zadnji stopnji izvedbe intervjuja poteka poročanje o ugotovitvah na berljivi, razumljivi način, ki je uporaben za ciljno skupino. Poročali smo v obliki besedila.

Intervjuji so potekali v organizaciji. Vse intervjuvance smo predhodno vprašali za dovoljenje za snemanje in so privolili.

Intervjuji so potekali na delovnem mestu zaposlenega ter v pisarni managerjev. Oba managerja smo intervjuvali hkrati, zaposlene pa posamezno. Dolžina intervjujev je bila odvisna od dolžine odgovorov in posameznikovega znanja o vprašanem. Intervju z managerjema je potekal 45 minut, medtem ko je posamezni intervju z zaposlenimi trajal od 20 do 30 minut.

V naši izbrani metodologiji smo izvedli individualne intervjuje, saj je najprimernejša izbira za naš vzorec (namenski), in sicer polstrukturirani (poglobljeni) intervju. Vprašanja, ki smo jih predhodno sestavili, so odprta, prav tako pa zajemajo podvprašanja, s katerim smo lahko

spodbudili govor vprašanca.

V preglednici 1 predstavljamo vse intervjuvance in nekaj njihovih osnovnih podatkov. Vzorec sta sestavljala dva predstavnika managerjev ter trije predstavniki zaposlenih.

### **Preglednica 1: Vzorec**

Oseba	Spol	Starost	Položaj v podjetju
M1	moški	47	manager
M2	moški	38	manager
ZD1	ženska	32	zaposleni
ZD2	moški	39	zaposleni
ZD3	ženska	43	zaposleni

### **4.3 Analiza podatkov**

Analizo intervjujev smo začeli z metodo zgoščevanja pomena, kjer smo vse intervjuje, ki smo jih predhodno posneli na trak, zapisali v obvladljivi in razumljivi obliki. Ohranili smo glavna dejstva v posameznem intervjuju, pri nekaterih vprašanjih pa smo pustili izvorno vsebino ter jo zapisali v obliki citata.

Kot pravi Patton (2002, 438–440), sta za analizo polstrukturiranega (poglobljenega) intervjuja primerna dva pristopa. Izbiramo lahko med analizo posameznih enot oziroma posameznih intervjuvance, pri čemer analiziramo odgovore vsakega posamezno, ali pa analizo povzamemo navzkrižno, kjer povezujemo odgovore vseh udeležencev in iščemo globino oziroma širino odgovorov na posamezno vprašanje. Nato analizo podajamo po sklopih oziroma kategorijah. Sami smo se odločili za navzkrižno analizo, kjer smo odgovore udeležencev na isto vprašanje povezali v dva sklopa in jih nato sistematično obdelali.

Na koncu magistrskega dela smo podali posamezne domneve, do katerih smo prišli na podlagi teoretičnega dela naloge in po izvedbi polstrukturiranih (poglobljenih) intervjujev.

Vse potencialne udeležence pri izpeljavi intervjuja smo predhodno ustno seznanili:

- z vsebino naloge;
- s ciljem in namenom raziskave;
- z načinom obdelovanja podatkov in poročanja o rezultatih;
- s tem, da lahko v primeru kakršnihkoli težav odstopijo od sodelovanja.

Ker je organizacija majhna, so želeli zagotoviti anonimnost, saj bi se v nasprotnem primeru hitro odkrila identiteta vprašancev.

Po opravljenem intervjuju smo odgovore prepisali. Obdelavo podatkov smo izpeljali s primerjanjem odgovorov na ista vprašanja ter jih povezali s teorijo. Odgovore, ki so bili

podobni ali enaki, smo strnili in jih vsebinsko uredili. Na podlagi zbranih odgovorov smo podatke analizirali.

## 5 REZULTATI

V sklopu empiričnega dela magistrske naloge smo želeli odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, in sicer:

*Raziskovalno vprašanje 1:* Kakšna je vloga managerjev in sposobnost komuniciranja z zaposlenimi v obravnavanem podjetju?

*Raziskovalno vprašanje 2:* Kako poteka komunikacija v organizaciji na ravni manager – zaposleni?

Na zastavljena vprašanja smo odgovorili preko vprašanj v intervjuju. Ta vprašanja so se glasila:

Vprašanja za managerja:

1. Kakšna je vaša vloga v podjetju?
2. Kaj za vas pomeni poslovna komunikacija?
3. Kako poteka komuniciranje v organizaciji? Ali se vam zdi, da je komunikacija med vodjo – zaposlenimi dobra?
4. Kakšne tehnike komuniciranja uporabljate v podjetju?
5. Ali se vam zdi, da so kakovostne informacije pomembne za doseg ciljev organizacije?
6. Kako bi ocenili pisne ter ustne sposobnosti komuniciranja vaših podrejenih?
7. Ali spodbujate povratne informacije?
8. Kaj je za vas konfliktna situacija in kako jo rešujete?
9. Ali kdaj preverite, kako je bilo vaše sporočilo sprejeto?
10. Kolikšen pomen bi pripisali komunikaciji na zadovoljstvo vaših podrejenih?

Vprašanja za zaposlene:

1. Kako poteka komunikacija med vodjo in zaposlenimi?
2. Kaj za vas pomeni uspešna komunikacija med vodilnimi in zaposlenimi?
3. Kakšne se vam zdijo sposobnosti komuniciranja managerjev v podjetju?
4. Ali menite, da je komunikaciji v podjetju namenjene dovolj pozornosti?
5. Kako vodja spodbuja vaše povratne informacije?
6. Ali vodja poda jasna navodila?
7. Kako bi ocenili komunikacijo med zaposlenimi?
8. Kako bi ocenili vaše sposobnosti ustne in pisne komunikacije?
9. Ali se vam zdi, da so kakovostne informacije pomembne za doseg ciljev organizacije?
10. Ali se vam zdi, da ste dovolj vključeni v interno komunikacijo?

Na vprašanje »Kakšna je vloga managerjev v organizaciji?« sta obe osebi M1 in M2 odgovorila podobno, in sicer da je njihova poglobljena naloga skrb za podjetje. Oseba M1 je poudarila, da je najpomembnejša naloga prav skrb za zaposlene, saj predstavljajo glavni

pomen organizacije. Obrazložil je: »Brez zaposlenih si ne moremo predstavljati organizacije. Moja vloga v podjetju zajema tudi vodenje in usmerjanje zaposlenih.« M1 nadaljuje: »Potrebno je imeti nadzor nad zaposlenimi, jih znati voditi, usmerjati, motivirati, navsezadnje pa tudi poslušati, saj le tako uspešno in z zadovoljstvom opravljajo svoje delovne naloge in tako pozitivno prispevajo k uspešnosti podjetja.«

M2 je povedal: »Voditi moram podjetje, da se bo čim bolj približalo zadanim ciljem ter bomo dosegli, kar smo si zadali. Moja naloga je najpomembnejša v podjetju, saj mi kot vodji pripisujejo zelo velik pomen. Odgovoren sem za vsako malenkost in težave, ki se pojavijo.«

Iz odgovorov je razbrati, da oba vodja uspešno in učinkovito vodita podjetje ter sta usmerjena k doseganju ciljev. Prav tako sta predana podjetju. Nikakor pa nista pozabila na zaposlene, ki predstavljajo glavno skrb. Oba sta zelo profesionalna na svojem področju in se zavzemata za cilje. Zavzemata se za načrtovanje in usmerjanje, zato da lažje sledijo ciljem, ki so si jih zadali. Zavedata se, da je podjetje odvisno od njiju. Lahko bi rekli, da imata vodja eno najtežjih nalog v organizaciji.

Na vprašanje o poslovni komunikaciji smo želeli ugotoviti, ali sploh vesta, kaj je bistvo poslovne komunikacije.

M1 in M2 sta odgovorila, da zanju poslovna komunikacija pomeni doseganje ciljev organizacije. Obe osebi se strinjata, da je poslovna komunikacija bistvo organizacije, saj lahko le z ustrezno komunikacijo uspešno vodijo svoje zaposlene pri njihovih delovnih nalogah in zadanih ciljeh. Uspešnost njihovega dela je sorazmerna z uspehom podjetja.

Iz tega je zaznati, da se oba managerja zavedata pomena poslovne komunikacije. Oseba M1 je bila zelo natančna, ko je še dodala, da »se brez tekoče komunikacije ne da delovati. Če nisi več v komuniciranju, tudi delovati ne moreš pozitivno, ker te marsikdo ne razume oz. te ne more razumeti. Vem, da nam še veliko manjka o pomenu komuniciranja, vendar mislim, da nam za enkrat uspeva. Trudimo se po najboljših močeh, da lahko ustrezemo sebi in zaposlenim.«

S tretjim vprašanjem »Kako poteka komuniciranje v organizaciji?« smo želeli pridobiti dejansko sliko komuniciranja v podjetju.

M1 odgovarja: »Komunikacija z zaposlenimi poteka uspešno. Prav tako se morajo znati pogovarjati z dobavitelji, s kupci, z zaposlenimi, kar je bistvo povečanja zadovoljstva pri delu ter spoštovanja. Vsak posameznik v podjetju šteje. Trudim se, da se jim čim bolj približam, saj s tem dobim neko njihovo potrditev, da mi zaupajo. Vsi vemo, če bodo zaposleni zadovoljni s šefom, bodo tudi raje delali in prihajali v službo.«

Oseba M2 pravi: »Brez komunikacije z zaposlenimi ne moremo delovati. Kam pa pridemo, če se ne znamo pogovarjati.«

Zastavimo podvprašanje: »Ali se vam zdi, da je komunikacija med vodjo – zaposlenimi dobra?«

M1 odgovori: »Menim, da je komunikacija med nami in zaposlenimi zelo uspešna. Dobro se razumemo, razumejo naša navodila, poslušamo jih. Menim, da je komunikacija vodja – zaposleni dobra. Med zaposlenimi samimi včasih nekoliko »zaškripa«, če se lahko tako izrazim. Ampak kar hitro zgladimo odnos, rešimo problem, dezinformacijo ali kakšno drugo težavo, katere izvor je slaba komunikacija.«

M2 se strinja.

V odgovoru na podlagi vprašanje, kakšne tehnike uporabljajo v podjetju, sta bili obe osebi složni, in sicer ne uporabljajo nobenih posebnih tehnik komuniciranja. Bistveno je samo to, da sta pozorna na dogajanje in da znata pravočasno ukrepati oz nastopiti. Oba sta mnenja, da je treba predvsem poslušati.

Zastavimo jima podvprašanje, če delovne naloge zaposlenim predajata v pisni ali ustni obliki ter kakšen način pri slednjih dveh uporabljata.

M1 odgovori: »Zaposlenim delovne naloge predajam preko ustnega sporočila, čeprav se je že velikokrat izkazalo za napačno izbiro. Bolje bi bilo navodila podati pisno, črno na belem, tako po napačno opravljeni nalogi ni treba iskati krivca.«

M2 doda, »da lahko v primeru obsežnejše delovne naloge delavec nato sledi zapisanemu navodilu brez dileme, ali si je posredovano sporočilo zapomnil dovolj natančno, je kaj pozabil, je prav razumel. Torej, v zadnjem obdobju, na podlagi izkušenj prakticiramo tudi pisno obliko komuniciranja med zaposlenimi, in sicer v obliki delovnega naloga, če bi se lahko tako izrazil.«

Iz tega lahko sklepamo, da je managerjema mar tako za podjetje kot zaposlene. Trudita se, da zaposleni pravilno razumejo navodila, da lahko sledijo informacijam. V organizaciji mora obstajati nekakšen red dajanja navodil. Navodila naj bodo jasna, razločna in pregledna.

Na 5. vprašanje »Ali se vam zdi, da so kakovostne informacije pomembne za dosego ciljev organizacije?« menita obe osebi enako, da je kvalitetna informacija bistvena za dosego ciljev.

Na podlagi kratkega in enakega odgovora smo zastavili še eno podvprašanje, in sicer kaj zanj sploh pomeni kakovostna informacija.

M1 odgovarja: »Kakovostna informacija je tista informacija, ki je podana jasno, razločno in nedvoumno. Brez kakovostnih informacij ne moremo poslovati.«

M2 pa doda: »Mora pa biti tudi prilagojena poslušalcu, prejemniku sporočila, da jo ta seveda tudi razume. Da mu ne govorim v jeziku, ki ni na njegovih ravni.«

Bistveno je, kar lahko zaznamo iz odgovorov, da se managerja zavedata kvalitetnih informacij in kaj to sploh pomeni za podjetja. Oba sta mnenja, da je kakovostna informacija pomembna za doseganje ciljev v podjetju.

Na vprašanje, kako bi ocenili pisne ter ustne sposobnosti komuniciranja podrejenih v podjetju, M1 meni, da z zaposlenimi nimajo težav, kar se tiče pisne ali ustne komunikacije, se pa seveda najde tu in tam kakšna izjema. Z izjavo se strinja tudi M2, ki doda, »da se zaposleni med sabo že dobro poznamo in zato medsebojno lažje komuniciramo. Vem, kakšne so lastnosti posameznikov in kakšen način komuniciranja kateremu ustreza. Nekateri se med sabo kaj pošalijo, spet drugi ostajajo na poslovni ravni komunikacije, ki zajema zgolj delovne teme.«

Ker pogovor nanese na medsebojno poznavanje, zastavimo podvprašanje: »Ali jih tudi vidva poznata kot posameznike?«

M1 pove: »Se strinjam. Za določene posameznike vea, da se komunikativni, zgovorni, morda še preveč.«

M2 odgovori: »Vodiva relativno majhno skupino zaposlenih, zato jih že kar dobro poznavam. Predvsem njihove delovne navade, delovanje v timu in podobno. Predvsem jih poznavam, no, vsaj zase lahko to trdim, z vidika dela, delovanja v organizaciji, morda ne toliko po striktnih osebnih lastnostih.«

Zastavimo še eno podvprašanje: »Če sem iz vašega odgovora pravilno razumela, so nekateri zaposleni zelo sproščeni na delovnem mestu, radi poklepetajo, vas to moti? «

M1: »Ne, ne moti me. Če so delovne naloge korektno opravljene, torej kvalitetno in v normiranem času, je pogovor, komunikacija prej prednost kot slabost. Komunikacija na delovnem mestu je po mojem mnenju izraz zadovoljstva, sproščenosti. To je za nas pomembno – zadovoljni zaposleni.«

M2 se strinja, da tudi njega nepotrebna komunikacija med zaposlenimi ne moti.

M1 in M2 sta enotna tudi pri odgovoru na vprašanje o spodbuditi povratnih informacij in menita, da spodbujata povratne informacije, vendar obe želita slišati mnenje zaposlenih oz. predloge. Predvsem, da vidita, pri čem so.

Opomba: Pri tem odgovoru se zdita nekoliko negotova, v zadregi.

8. vprašanje se je glasilo: »Kaj je za vas konfliktna situacija in kako jo rešujete?«

M1 odgovori, »da v podjetju redkokdaj prihaja do sporov. Če pa pride do težave, jih takoj rešimo oziroma odpravimo. Skličemo sestanek in zadevo predebatiramo.«

M2 pa je mnenja, da so konflikti, s katerimi se srečujejo, po navadi zaradi napačno interpretiranega sporočila. Prav iz tega razloga vedno več uporabljajo pisno komunikacijo, kot sta to omenila že v odgovoru na 4. vprašanje.

Razberemo lahko, da v podjetju nimajo večjih težav s komunikacijo. Če pa pride do konfliktov, jih rešujejo sproti.

Na 9. vprašanje o tem, ali kdaj preverita, kako je bilo njuno sporočilo sprejeto, je M1 odgovoril: »Meni je zelo pomembno, da smo v podjetju na enaki valovni dolžini. Od zaposlenih pričakujem korektnost in poštenost. Ko dam navodila za delovanje, hočem, da me vsi poslušajo in so pozorni na to, kaj bom povedal.«

Oseba M2 se strinja in doda še, da »imam občutek, da me poslušajo. Je pa res, da če zadeve ne razumejo, ponovim še enkrat. Navsezadnje sem jaz njihov vodja in jih moram znati usmerjati.«

Razbrati je, da sta vodji pri svojem delu izredno natančna in vesta, kaj hočeta. Tudi pri navodilih za delo sta jasna in učinkovita. Oseba M2 je izrecno povedala, da zadevo ponovi, če je nerazumljena. Na ta način lahko sklepamo, da če zadeva ni jasna, jo razložita ponovno.

Iz zadnjega, desetega vprašanja »Kolikšen pomen bi pripisali komunikaciji na zadovoljstvo vaših podrejenih?« je M1 objasnil, da je njegov način komunikacije z zaposlenimi dober, saj se trudi ugoditi. Pravi, da »če so zaposleni srečni, potem sem tudi jaz srečen.« Povedal je, da si prizadeva najti način, da bodo zaposleni še bolj zadovoljni in da ga bodo spoštovali.

M2 prikimava in doda še, »da je komunikacija tista bistvena za dosežek nekega napredka. Kot sem že omenil, komunikacija je ključna, če želimo doseči zadovoljstvo zaposlenih. Sam v podjetju, »vsaj zdi se mi«, uporabim dobre komunikacije, saj mi zaposleni zaupajo.« Povedal je še, da če je v organizaciji dobra komunikacija, potem so tudi zaposleni zadovoljni in tako bolj motivirani za delo.

Zaposleni delavci pa odgovarjajo:

1. vprašanje: »Kako poteka komunikacija med vodjo in zaposlenimi?«

ZD1 pravi: »Komunikacija je včasih zgrešena. Prav tako včasih ni dovolj jasnih navodil od vodilnih.«

ZD2 odgovori: »Zdi se mi, da bi lahko posvetili komuniciranju veliko več časa. Vsi povprek komunicirajo, da prihaja do zmede.«

Podvprašanje: »Koga ste pri tem mislili, da vsi povprek komunicirajo?«

ZD2 pojasni: »Šef preda informacijo na primer meni, sodelavcu, tretjemu sodelavcu, nato pa,



ko pridemo skupaj, vsak trdi svoje. Saj bistvo ostaja enotno, vendar si vsak nekoliko po svoje razlaga kak del sporočila delovne naloge in potem nastane zmeda.«

Podvprašanje: »V čem mislite, da je težava?«

ZD2 obrazloži: »Včasih so predana navodila nekoliko nejasna, zdi se mi, kot da nadrejeni mislijo, da jim vidimo v glavo. Včasih pa zmeda nastane zato, ker bi vsak, ki mu je bilo posredovano sporočilo, rad imel prav. Kot bitka pametnejših.« (Smeh.)

ZD3 na prvo vprašanje odgovori: »Komunikacija med vodjo in zaposlenimi se mi zdi dobra. Vsak posameznik ve, kaj mora za narediti, prav tako pa podajo jasna navodila. Vsekakor pa se kdaj pa kdaj zgodi, da nam predajo pomanjkljiva navodila, ali pa preveč na hitro in si sploh ne uspeš zapomniti.«

Pri prvem vprašanju je zaznati nekakšna razhajanja, saj ZD1 in ZD2 menita, da komunikacija med zaposlenimi in vodjo ne poteka ravno dobro, medtem ko oseba ZD3 pravi, da je komunikacija v redu in poteka dobro.

2. Pri vprašanju, kaj za zaposlene pomeni uspešna komunikacija med vodilnimi in zaposlenimi, so vsi podobnega mnenja in pravijo, da je to nekakšna potrditev njihovega dobrega dela.

ZD1 odgovori: »Uspešna komunikacija med vodilnim in zaposlenim zame pomeni spoštovanje, zaupanje v sodelavca.«

ZD2 in ZD3 sta podobnega mnenja, saj zanju to pomeni neko potrditev dobrega dela in ključ do uspešno opravljenih delovnih nalog.

Na 3. vprašanje »Kakšne se vam zdijo sposobnosti komuniciranja managerjev v podjetju?«

ZD1 odgovarja: »Sposobnost komunikacije managerja v podjetju se mi zdi dobra. Komuniciranje je dokaj sproščeno, prav tako ustrezno. Znajo se prilagajati nastalim situacijam. Videti je, da se trudita.«

ZD2 odgovori: »Dobre. Morda me moti samo to, da občasno predaja navodil s strani vodje ni izrecno posvečena samo eni osebi. Kot na primer, če šef meni preda neki opravke, se počutim jaz odgovornega, da bo naloga uspešno opravljena. Ne pa v primeru, da vodja preda navodila meni in mojim sodelavcem, ker potem vsak pametuje po svoje.«

ZD3 meni, da je komunikacija managerjev v redu. Rekla je: »Večkrat vprašata, ali je vse v redu. Dajeta znak, da jima je mar.«

Na podlagi 4. vprašanja, ali je komunikaciji v podjetju posvečeno dovolj pozornosti, med odgovori vseh treh intervjuvancev ni večjih razlik, saj se vsi trije strinjajo, da je komunikaciji

v podjetju posvečeno dovolj pozornosti. Pomembno je, da managerja spoštujeta svoje zaposlene in jim pri delu to tudi večkrat pokažeta s tem, da jih vprašata, ali vse poteka v redu.

Enotni so tudi pri 5. in 6. vprašanju, kako vodja spodbuja njihove povratne informacije ter ali jim poda jasna navodila, ko pravijo, da managerji cenijo njihove povratne informacije. V podjetju so primorani podati svoje mnenje, saj vodje od njih to zahtevajo, prav tako pa jim obrazložijo nove naloge in zadolžitve. Podajajo jasna navodila, če pa navodila, sporočila komu niso jasna, se jim razložijo ponovno.

Vprašanje: »Kako bi ocenili komunikacijo med zaposlenimi? «

ZD1 komentira: »Komunikacija med nami zaposlenimi včasih poteka precej burno. Relativno veliko nas je in vsak ima svoje mnenje in prepričanja. Zato pa so tukaj vodje, da nas usmerijo.«

ZD2 odgovarja: »Med nami v kadru poteka komunikacija odlično, redkokdaj prihaja do sporov, če pa že, zadeve uredimo hitro in učinkovito ter jasno. Kdaj pa kdaj se že kaj sporečemo, po navadi, ker vsak vleče na svojo stran.«

ZD3 je podobnega mnenja, saj pravi, da komunikacija med njimi poteka dokaj uspešno. Pravi, da se večino uspejo dogovoriti, rešiti nesoglasja kar sami, brez večjih vmešavanj. Če je situacija globlja oz. problem bolj kompleksen, ga skupaj z nadrejenimi razrešijo na sestanku.

Postavimo podvprašanje: »Kako poteka reševanje konfliktov na sestanku?«

ZD3 pojasni: »Sestanek začne manager, ki vsem prisotnim pojasni, zakaj smo se zbrali na sestanku. Jedrnato predstavi problematiko, nato pa konkretno vključene v težavo prosi za njihovo mnenje. Sam nato predstavi svoj vidik: tako nastanka težave, konflikta kot tudi rešitev. Ne nazadnje za mnenje povpraša tudi nas. Še vedno smo konflikt oz. nastalo problematiko uspeli na takšnih sestankih uspešno rešiti. Morda je takratni »krivec« bil nekoliko slabšega razpoloženja, vendar so odnosi ostali zglajeni, dobri, brez kakšnih zamer.«

Na koncu še v šali doda: »Vsak si vzame, kolikor mu gre. Znamo priznati krivdo, ni pa lahko.«

V odgovoru na 8. vprašanje o sposobnosti ustne in pisne sposobnosti komuniciranja vsi trije zase pravijo, da imajo odlične pisne in ustne sposobnosti. Težava je mogoče samo tuj jezik, za vse ostalo pravijo, da obvladajo.

Na vprašanje »Ali se vam zdi, da so kakovostne informacije pomembne za doseg ciljev organizacije?« ZD1 odgovarja: »Kakovostne informacije so po mojem mnenju bistvo vsega. Bistvo dobrih odnosov, bistvo dobrega počutja na delovnem mestu, absolutno so kakovostne informacije pogoj za uspešno opravljene naloge in tako tudi posledično za doseg ciljev in

uspeh organizacije.«

ZD2 je podobnega mnenja. Pravi: »Kakovostne informacije so zelo pomembne za doseg ciljev, saj do teh vodi dolga pot, ki se jo uspešno in hitro prehodi samo z dobrim usmerjanjem in s spodbujanjem. Z dobro in redno komunikacijo.«

ZD3 se prav tako strinja, da so kakovostne informacije zelo pomembne.

10. vprašanje »Ali se vam zdi, da ste dovolj vključeni v interno komunikacijo?«

ZD1 je odgovorila, da je sicer načeloma vključena v interno komunikacijo, vendar si želi biti še bolj. Pravi, da z interno komunikacijo dosežemo dobre notranje odnose in posledično dobre rezultate dela in ne nazadnje tudi poslovanja.

ZD2 pravi, da je vključen ravno tako, kot sam hoče.

ZD3 pa odgovori: »Pomembno mi je, da sem vključena v interno komunikacijo, saj s tem pokažem svojo voljo, znanje. Pomembno se mi je dokazovati, saj lahko še veliko več dam.«

## **5.1 Analiza intervjujev**

S pomočjo intervjujev nam je v raziskovalnem delu uspelo odgovoriti na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja ter definirali še druge ugotovitve, kar smo v nadaljevanju razdelili v tematske sklope.

### *Vloga managerja*

V proučevanem podjetju smo ugotovili, da managerja svojo vlogo opredelujeta predvsem kot skrb za podjetje, pri čemer se zavedata vrednosti svojih podrejenih, zaposlenih podjetja. Slednjim pripisujeta visok pomen in zanje pravita, da so bistvo podjetja. Zraven omenjenega pa k svoji vlogi in pomenu v organizacijo pripisujeta še načrtovanje in usmerjanje kot sredstvo za doseganje zadanih ciljev.

Menimo, da managerja dobro razumeta uspešno vodenje in naloge managerjev, saj sta zraven skrbi (razumeli smo kot: dobro voditi) za zaposlene in organizacijo izpostavila pomen človeškega kapitala, načrtovanje, usmerjanje, nadzorovanje, motiviranje in tudi poznavanje zaposlenih in dvosmerno komunikacijo med njimi, ne nazadnje pa tudi prizadevanje za doseganje zastavljenih ciljev.

Njun pogled na vlogo managerja v organizaciji sovpada z obravnavano teorijo s tega področja, zato lahko trdimo, da uspešno opravljata svojo nalogo.

Na tem delu nam je uspelo odgovoriti na prvi del raziskovalnega vprašanja, in sicer: »Kakšna

*je vloga managerjev?«*

Vloga managerjev v proučevani organizaciji je voditi in usmerjati zaposlene na poti k doseganju zastavljenih ciljev organizacije, jih motivirati ter z njimi voditi dvosmerno komunikacijo. Pomembno in nujno je načrtovanje in nadziranje njihovih delovnih nalog.

Kot razlaga Kavčič (1996, 171–173), je za uspešnega vodjo značilno, da se ne boji izzivov in sprememb ter si dovoli tvegati. Lastnost uspešnega vodje je tudi, da navdihuje zaposlene s skupno vizijo zaposlenih ter s prihodnostjo podjetja. Zaposlenim je treba dati priznanje za dobro opravljeno delo.

*Vloga in pomen poslovne komunikacije*

V drugem sklopu prvega raziskovalnega vprašanja o *vlogi in pomenu komuniciranja z zaposlenimi* v obravnavani organizaciji smo ugotovili, da se oba managerja zavedata vloge in pomena poslovne komunikacije, saj ji pripisujeta bistveni pomen. Pravita, da zanju poslovna komunikacija pomeni doseganje ciljev organizacije, da je poslovna komunikacija bistvo organizacije, saj lahko le z ustrezno komunikacijo uspešno vodijo svoje zaposlene pri njihovih delovnih nalogah in zadanih ciljih.

Prav tako se oba zavedata, da je kakovostna informacija bistvena za doseg ciljev, pri čemer kot kakovostno informacijo definirata jasno, razločno in nedvoumno podano informacijo, pri čemer mora biti slednja tudi prilagojena prejemniku sporočila, da je zanj razumljiva.

Trdimo lahko, da managerja v proučevani organizaciji pojmujeta poslovno komunikacijo kot ključ za uspešno delovanje organizacije.

Komunikacija ima v proučevani organizaciji pomembno vlogo. Pripisujejo ji bistven pomen in jo dojemajo kot sredstvo za doseganje ciljev organizacije in menijo, da lahko le z ustrezno komunikacijo uspešno vodijo svoje zaposlene pri njihovih delovnih nalogah in zadanih ciljih.

*Komunikacijske sposobnosti managerja*

V tretjem sklopu prvega raziskovalnega vprašanja o *managerjevih sposobnostih komuniciranja z zaposlenimi* smo ugotovili, da managerja sama svoje sposobnosti komuniciranja z zaposlenimi dojemata nekoliko bolje kot pa zaposleni, saj zase pravita, da sporočila podajata jasno in smatrata kvalitetno informacijo kot jasno, razločno in nedvoumno podano informacijo, pri čemer mora biti tako prilagojena prejemniku sporočila, da je zanj razumljiva. Prav tako pravita, da spodbujata povratne informacije, kar zagotovo kaže na dobre spretnosti komuniciranja, saj kot pravijo teoretiki, je uspešna komunikacija tista, ki poteka v obeh smereh: od pošiljatelja do prejemnika in obratno.

Zaposleni menijo, da so komunikacijske sposobnosti managerjev dobre, da je njihovo komuniciranje sproščeno in ustrezno ter da se v komunikaciji znajo prilagajati nastalim situacijam. Vendar včasih prihaja do manjših razhajanj glede predaje navodil.

O *managerjevih spretnostih komuniciranja* z zaposlenimi lahko trdimo, da imata managerja dobre komunikacijske sposobnosti, saj jim v prvi vrsti pripisujeta zelo visok pomen, spodbujata povratne informacije in vodita dvosmerno komunikacijo. Načeloma podajata jasna sporočila in jih v primeru nejasnosti tudi ponovno razložita.

### *Komunikacija manager – zaposleni*

Z drugim raziskovalnim vprašanjem, ki se je glasilo »*Kako poteka komunikacija v organizaciji na ravni manager– zaposleni?*« smo v proučevani organizaciji raziskali komunikacijo med managerji in zaposlenimi.

Na podlagi odgovorov na zastavljena vprašanja v intervjuju smo dobili kar nekaj vpogleda v njihovo interno komuniciranje.

Managerja imata bistveno boljše dožemanje komunikacije z zaposlenimi, saj menita, da je zelo uspešna. Menita, da se dobro razumejo, da zaposleni razumejo njuna navodila in da poslušata svoje zaposlene. Pravita, da izrecno ne uporabljata kakšnih posebnih tehnik komuniciranja, vendar pa so v praksi ugotovili, da zgolj ustno komuniciranje ne zadostuje.

Na komunikacijo manager – zaposleni imajo intervjuvani zaposleni nekoliko drugačen pogled. Menijo, da je komunikacija med njimi včasih zgrešena, da občasno ni dovolj jasnih navodil s strani managerjev ter da bi lahko posvetili komuniciranju veliko več časa.

Eden od zaposlenih ZD2 vidi vzrok nejasno podanih navodil v prevelikih pričakovanjih managerja, saj pravi: »Včasih so predana navodila nekoliko nejasna, zdi se mi, kot da nadrejeni mislijo, da jim vidimo v glavo.« Drugi vzrok je v predajanju sporočil prevelikemu številu zaposlenih. Pravi namreč, da včasih nastane zmeda pri razumevanju sporočil, ker si ga vsak, ki mu je bilo posredovano sporočilo, interpretira nekoliko drugače, nato pa bi v medsebojni komunikaciji med zaposlenimi vsak rad imel prav.

### *Povzeti odgovori na drugo raziskovalno vprašanje*

Komunikacija v proučevani organizaciji poteka dokaj dobro. Komunikacija poteka predvsem v ustni obliki, kar se občasno izkaže kot neprimerna izbira, saj pri posameznih prejemnikih sporočil povzroči različne interpretacije. Ugotovili so, da je pri posredovanju obširnejših delovnih navodil primernejša izbira pisna komunikacija v obliki delovnega naloga.

S pomočjo intervjuja nam je uspelo odgovoriti na obe zastavljena raziskovalna vprašanja, ob

tem pa smo prišli tudi do drugih ugotovitev.

### *Komunikacija znotraj proučevane organizacije*

Kazalnik dobre, redne, učinkovite in dvosmerne komunikacije je zagotovo medsebojno poznavanje vodstva in zaposlenih.

Managerja pravita, da se zaposleni med sabo že dobro poznajo in zato medsebojno lažje komunicirajo. Vedo, kakšne so lastnosti posameznikov in kakšen način komuniciranja komu ustreza. Opažata tudi, da se nekateri med seboj kaj pošalijo, spet drugi ostajajo na poslovni ravni komunikacije, ki zajema zgolj delovne teme.

### *Komunikacija – sredstvo za reševanje konfliktov*

V proučevani organizaciji konfliktne situacije rešujejo na sestankih, kjer se zberejo vodji in zaposleni.

Reševanje konfliktov poteka, kot pravi oseba ZD3, na naslednji način: »Sestanek začne manager, ki vsem prisotnim pojasni, zakaj smo se zbrali na sestanku. Jedrnato predstavi problematiko, nato pa neposredno vključene v problem prosi za njihovo mnenje. Sam nato predstavi svoj vidik tako nastanka problema oziroma konflikta kot tudi rešitev. Ne nazadnje za mnenje povprašajo tudi vse ostale prisotne. Še vedno smo spor oz. nastalo problematiko na takšnih sestankih uspešno rešili. Morda je takratni »krivec« bil nekoliko slabše razpoložen, vendar so odnosi ostali zglajeni, dobri, brez kakšnih zamer.« Reševanje konfliktov je pomembno, če se zadeve lotimo hitro in učinkovito. Manager mora imeti dovolj znanja in prakse ter veščin, da se zna vesti v določenih situacijah. V konfliktih situacijah je pomembno, da je miren ter spore rešuje sproti. Če želi spore preprečiti, mora znati dobro poslušati svoje zaposlene, jih umirjati, vzeti si mora dovolj časa zanje, prav tako pa mora navodila prenesti jasno in razločno, da ne prihaja do nepotrebnih težav. Pomembno je zaupanje, da se vsaka zadeva ali težava da rešiti in ne sme obupati. Če v to ne verjame, zadeve ne bo uspešno razrešili.

Dejavnika dogovarjanja in kompromis sta najprimernejša in najhitrejša načina za razreševanje težav. Uporabi enega izmed teh dveh dejavnikov za razreševanje konfliktov lahko sledimo skozi pet faz. Najprej si ne smemo zatiskati oči in si moramo priznati, da težava res obstaja. Treba je pridobiti čim več informacij. V drugi fazi moramo doumeti drugo stran, kjer je pomembno, da znamo drugo osebo poslušati ter nas ne zaustavijo čustva. V tej fazi vsaka stran pove svojo plat zgodbe oziroma težavo, za katero se potem ugotavlja možen vzrok. V naslednji fazi je treba priti do skupne točke težave. Pomembna je ugotovitev, ki vodi do ocene, ki pove, koliko imamo skupnega, kar bo zmanjšalo vse prihodnje nasprotovanje težavi. Ko težavo razčlenimo, iščemo različne rešitve. Gre za skupno iskanje idej in mnenj, za iskanje

rešitev, ki najbolj zadovoljujejo potrebe obeh strani. V zadnji, peti fazi, ko najdemo rešitev, se dogovorimo in rešimo težavo. Dogovor mora biti obojestranski in jasen obema stranema. Če se dogovor ne more uresničiti, se je veliko bolje spet pogajati, kot pa ga zaključiti oziroma prekiniti (Bernik idr. 2000, 116).

### *Pomen in kakovost informacij*

Kakovostne informacije v proučevani organizaciji pomenijo doseganje zastavljenih ciljev, so pogoj za dobre odnose ter bistvo dobrega počutja na delovnem mestu in pogoj za uspešno opravljene naloge. Pri tem kakovostne informacije pojmujejo kot informacije, ki so podane jasno, razločno in nedvoumno ter so prilagojene poslušalcu, prejemniku sporočila in jih ta seveda tudi razume.

Dejavniki kakovostnih informacij so lahko človeški ter tehnološki. Med človeške spadajo posredni (znanje, izkušnje posameznika), medtem ko med neposredne spadajo (motivacija ljudi, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih itd.). Med tehnološke dejavnike štejemo predvsem finančna sredstva za naložbe, opremo za merjenje in teste itd. Kakovost informacije je odvisna od teh dveh dejavnikov, predvsem če se povezujeta (Marolt 1994, 10).

Tako managerji kot zaposleni v proučevani organizaciji razumejo bistvo kvalitetnih informacij ter se zavedajo njihovega pomena.

## **5.2 Ugotovitve in predlogi**

Vloga managerjev in pomen poslovne komunikacije v podjetju sta zelo pomembna in ključna dejavnika za uspeh organizacije. Oba smo proučili tako s teoretičnega kot praktičnega vidika.

Analiza podatkov kvalitativne raziskave kaže, da v proučevani organizaciji sledijo teoriji, saj rezultati intervjuja poudarjajo vlogo managerjev v proučevani organizaciji kot vodij in usmerjevalcev zaposlenih na poti k doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Pri tem jih kontrolirajo in motivirajo ter z njimi vodijo dvosmerno komunikacijo. Pomembno in nujno je tudi načrtovanje in nadziranje njihovih delovnih nalog.

Vloga managerja je, kot pravi Sadler (1997, 36), da v vodenje zaposlenih vložijo vse svoje znanje in napore, da bi organizacija delovala v smeri zastavljenih ciljev. V organizaciji naj bi bilo managerjevo vodenje na osebni ravni, saj zaposleni tako sprejemajo vodenje na podlagi mnenj, ki jih imajo o vodji, managerju. Če imajo dobro, pozitivno mnenje o vodji, je posledično njegovo vodenje bolj motivacijsko, karizmatično in je predvsem v času sprememb v organizaciji manj stresno in bolj sproščeno. Podobno definicijo zasledimo tudi pri Unterlechner, Meško-Štok in Markič (2009, 98), ki pravijo, da je delo managerja voditi delo v organizaciji ter usmerjati človeške in materialne vire.

Vlogo managerja v proučevani organizaciji ocenjujemo kot zelo pomembno tako za organizacijo kot za zaposlene. Na slednje delujejo pozitivno, jih usmerjajo, vodijo, nadzirajo, kontrolirajo in skupaj z njimi stremijo k zastavljenim ciljem.

Sposobnost komuniciranja z zaposlenimi managerja v proučevani organizaciji sicer dojemata nekoliko bolje kot zaposleni, saj zase pravita, da sporočila podajata jasno in smatrata kvalitetno informacijo kot jasno, razločno in nedvoumno podano, pri čemer mora biti prilagojena prejemniku sporočila, da je zanj razumljiva. Prav tako pravita, da spodbujata povratne informacije, kar zagotovo kaže na dobre sposobnosti in spretnosti komuniciranja. S strani zaposlenih smo ugotovili podobno. Zaposleni menijo, da so komunikacijske sposobnosti managerjev dobre, da je njihovo komuniciranje sproščeno in ustrezno ter da se v komunikaciji znajo prilagajati nastalim situacijam.

Povzeto smo potrdili, da imata managerja dobre komunikacijske sposobnosti, saj ji v prvi vrsti pripisujeta zelo visok pomen, spodbujata povratne informacije in vodita dvosmerno komunikacijo. Načeloma podajata jasna sporočila in jih v primeru nejasnosti tudi ponovno razložita. Zaposleni se počutijo sprejete, saj jim podata jasne informacije, jim prisluhneta in dovolita, da izrazijo svoje mnenje.

S teoretičnega vidika smo sposobnost komuniciranja prepoznali kot komunikacijo v organizaciji, ki mora biti jasna, pregledna, dosledna, pravočasna in mora omogočati prejetje povratnih informacij zaposlenih. V zadnjem času se tudi vse bolj govori o mrežni komunikaciji v podjetju – to ne pomeni le omogočanja komuniciranja z vrha navzdol in obratno, temveč tudi diagonalno, vertikalno (med različnimi oddelki, enotami, funkcijami). Glavno je, da informacije krožijo, se pretakajo in vpletajo vse zaposlene. Bolj kot so zaposleni vključeni v interno komunikacijo (lahko povedo svoje mnenje, predlagajo, izrazijo kritike ...), boljši rezultati poslovanja se lahko pričakujejo (Smrekar 2010).

V tem delu se lahko navežemo tudi na drugo raziskovalno vprašanje, ki se je nanašalo na potek komunikacije v organizaciji na ravni manager – zaposleni.

Komunikacija na ravni manager – zaposleni bi naj po mnenju teoretikov potekala, kot smo zapisali zgoraj, dvosmerno in z namenom identifikacije zaposlenih z organizacijo, razvijanjem socialnega odnosa med zaposlenimi, z namenom izobraževanja in informiranja ter motivacije zaposlenih, z namenom doseganja njihove lojalnosti in razvijanja pozitivnih odnosov, pri čemer je cilj poslovnega komuniciranja doseganje zastavljenih ciljev organizacije (Možina 2002, 520).

V tej zasnovi komunikacije na ravni manager – zaposleni smo iz analize podatkov kvalitativne raziskave ugotovili, da poteka dobro, saj je komunikacija med njimi sproščena, se prilagaja situacijam in se ji posveča dovolj pozornosti. Managerja svoje zaposlene vključujeta v komunikacijo in temu pripisujeta visok pomen, saj je za zaposlene pomembna vključenost v



interno komunikacijo, ker na ta način lahko pokažejo svojo voljo, znanje in se lahko dokažejo. Menijo tudi, da z interno komunikacijo dosežejo dobre notranje odnose in posledično dobre rezultate dela in ne nazadnje tudi poslovanja. Nekateri intervjuvani zaposleni imajo nekoliko drugačno mnenje ter menijo, da je komunikacija med njimi včasih zgrešena, da občasno ni dovolj jasnih navodil s strani managerjev ter da bi lahko posvetili komuniciranju veliko več časa. Vodjema predlagamo, da v primeru dajanja navodil ali pri izvajanju nalog podajo jasna in razumljiva navodila. Vodja mora biti vedno dostopen, da ne obstaja nepotreben strah zaposlenih pred ponovnim vprašanjem o izvajanju navodil. Priporočam, da čim večkrat vprašajo zaposlene, ali so jim naloge razumljene, ker se bo s tem pristopom gradilo zaupanje.

Tako se predlaga načrt za izboljšave v komunikaciji, saj se nekateri zaposleni strinjajo, da je komunikacija med managerji in zaposlenimi malce slabša. Vodjema predlagamo, da poskušajo čim bolj vključiti svoje zaposlene v zastavljanje ciljev organizacije. Če bosta vključila zaposlene v postavljanje ciljev v organizaciji, bodo čutili večjo pripadnost in zaupanje vanju. Tako bodo celovito in lažje izvajali naloge. Prav tako vodjema predlagamo, da izven podjetja večkrat organizirata sproščeno druženje vseh zaposlenih, kjer se bodo lahko družili in spoznavali. Prav na takšen način se bo povečalo tudi zaupanje. Če si bodo zaposleni med seboj zaupali, bodo tudi lažje delali in si med seboj pomagali. Podjetju predlagamo, da se vsi zaposleni v podjetju udeležijo seminarjev s področja komunikacije, kjer bodo še bolj izpilili komuniciranje med njimi samimi. Prav tako priporočamo udeleževanje na delavnicah, kjer bodo spoznavali tehnike komuniciranja.

Je pa oseba ZD1 izrazila mnenje, da si želi biti še bolj vključena v interno komunikacijo, ker lahko z njo dosežemo dobre notranje odnose. Medtem ZD3 dodaja še, da si želi s tem, ko je vključena v interno komunikacijo, pokazati znanje in veščine. S tega vidika je pomembno, da so zaposleni čim bolj vključeni v interno komunikacijo, saj se tako čutijo pomembni in prispevajo pozitivno energijo. Če so zaposleni zadovoljni in se počutijo cenjeni, posledično prihaja do manj sporov.

Vodjema predlagamo, da poskušajo izvajati čim več dejavnosti, ki bodo povezovale različna mnenja in znanje posameznikov. Zaposlenim naj bo dovoljeno, da se dokažejo in povedo svoje mnenje in predloge. Vodja mora znati pokazati dobro voljo in zadovoljstvo z delom zaposlenih. Mora jih znati usmerjati in pomagati ter jim povedati, kako naj sodelujejo. Vodjem predlagamo, da poskušajo v ugotovitvah upoštevati vse predloge za boljše in učinkovito doseganje ciljev.

Kot zaznamo tudi v teoriji, je namen dobrega internega komuniciranja v doseganju poslovne odličnosti ali ciljev ter večjega zadovoljstva zaposlenih. Boljše interno komuniciranje tako omogoča doseganje ciljev organizacije, ustvarjanje novih zamisli, izmenjavo informacij v vseh poteh. Komunikacija mora biti iskrena in pokazati poslovne namene organizacije, kar omogoča, da zaposleni bolje sprejmejo sporočila. S pomočjo dobre interne komunikacije se zaposleni poenotijo z organizacijo, prav tako se jih lažje pripravi na spremembe ali drugačnost,

predvsem pa je pomembno, da pride do razvoja boljših medosebnih odnosov (Možina idr. 2004, 23).

Strnjeno lahko povzamemo, da je vlogi managerja v proučevani organizaciji pripisan visok pomen ter se managerja svoje vloge tudi zavedata. Razumeta bistvo managementa ter skladno z njim tudi delujeta. Zase pravita, da je njuna najpomembnejša naloga skrb za zaposlene, saj predstavljajo glavni pomen organizacije. Zavzemata se za načrtovanje in usmerjanje, zato da lažje sledijo ciljem, ki so si jih zadali, pri čemer se zavedata, da je treba imeti nadzor nad zaposlenimi, jih znati voditi, usmerjati, motivirati, navsezadnje pa tudi poslušati, saj le tako uspešno in z zadovoljstvom opravljajo svoje delovne naloge in tako pozitivno prispevajo k uspešnosti podjetja.

Da lahko uspešno komuniciramo, so pomembni trije elementi: pomen sporočila, zaupanje v pošiljatelja sporočila ter povratna informacija na podlagi tega, kako je prejemnik razumel sporočilo (Lamovec 1991, 35).

Poslovni komunikaciji pripisujeta visok pomen. V organizaciji sta vzpostavila učinkovito dvosmerno komunikacijo, v katero aktivno vključujeta svoje podrejene. Podrejeni, ki so bili vključeni v intervju, so načeloma zadovoljni z managerji organizacije, njihovim vodenjem in njihovimi komunikacijskimi sposobnostmi. Ker pa se mnenja udeleženih intervjuvancev nekoliko razlikujejo (predvsem glede jasnosti predajanja informacij s strani managerjev), menimo, da bi z obširnejšo raziskavo dobili podrobnejši vpogled v realno stanje proučevane problematike.

Pri komunikaciji je pomembno, da se zaposleni in vodje izogibajo besednim zvezam, kot so nesmisel, ne gre, ne moremo, napačno razmišljate. Med zaposlenimi in vodjo je pomembno poslušanje in razumevanje. Da v organizaciji vlada pozitivna energija med zaposlenimi ter da se med seboj poslušajo, je naloga managerja. Še posebno pozornost mora posvetiti tistim zaposlenim, ki pri svojem delu ne sodelujejo in jih tako motivirati in usmerjati. Nebesedni komunikaciji je treba posvetiti veliko večjo pozornost kot verbalni. Pomembna je iskrenost komuniciranja, komunikacija naj poteka dvosmerno, naj bo jasna, pregledna ter razumljiva. Navsezadnje komunikacija vpliva na učinkovitost odločanja.

V podjetju je pomembno, da se mora vodja konstantno boriti za uspešno delovanje organizacije in zaposlenih. Vešč mora biti v medosebnih odnosih, za kar potrebuje veliko tehnike, znanja predvsem pa prakse. Vodja je nekdo, ki zna poslušati, usmerjati, motivirati in poslušati ljudi. Znati mora pomagati, prav tako pa mora skrbeti za organizacijo in njegovo poslovno odličnost. Odvisno je, kako bo skrbel za zaposlene, saj je na podlagi skrbi oziroma ravnanja odvisno, ali bo podjetje uspešno ali ne. Pomembno je, da mu zaposleni sledijo in ga upoštevajo. Zato vodenje predstavlja eno najpomembnejših funkcij v organizaciji (Babarović 2003).

### **5.3 Prispevki za organizacijo**

Izvedena raziskava o vlogi managerjev in poslovni komunikaciji v organizaciji je prispevek za podjetje. V podjetju do zdaj še ni bilo opravljene nobene raziskave s področja vlog managerjev in poslovne komunikacije. Na podlagi predlogov, ki smo jih prispevali podjetju, lahko podjetje še izboljša poslovno komunikacijo v organizaciji. V podjetju se takšna raziskava na podlagi intervjujev do zdaj še ni opravljala. Predlogi v raziskavi lahko služijo kot napotek za izboljšanje določenih elementov. Podjetju priporočamo, da v naslednjem letu ponovno izvedejo raziskavo o vlogi managerjev in poslovni komunikaciji v podjetju, ki bo služila kot osnova za ugotavljanje napredka. Podjetju tako priporočamo, da analizira in predela rezultate raziskave. Treba je izdelati načrt za še boljše in učinkovito komuniciranje.

## 6 SKLEP

Namen magistrske naloge je bil preučiti vlogo managerjev in poslovne komunikacije v organizaciji ter prispevati k izboljšanju poslovne komunikacije v proučevanem podjetju. Namen naloge sem dosegla tako, da sem sledila ciljem. Preučila sem domačo in tujo literaturo s področja vlog managerjev in poslovne komunikacije v podjetju. Prispevek magistrske naloge je izvedena raziskava.

V današnjem času je poslovno okolje zelo kompleksno in izjemno zahtevno. V poslovnem okolju se dogajajo nenehne spremembe, kot so vedno večja konkurenčnost, zahteve kupcev so vse večje ter vse boljši razvoj informacijsko-telekomunikacijske tehnologije. Če želimo uspeti v poslovnem okolju se moramo znati nenehno prilagajati določenim spremembam in tudi negotovosti. Poslovanje je vse bolj kompleksno, spremembe so stalnica. Danes je v poslovnem okolju vse večji poudarek na človeškem faktorju, kjer predstavlja znanje eno pglavitnih priorit. Vodje morajo konstantno iskati načine, kako biti inovativni in učinkoviti, če želijo na trgu preživeti.

Osnova vsake posamezne uspešne dejavnosti so kompetence posameznikov, ki sestavljajo organizacijo in posledično kompetence celotne organizacije. V današnjem konkurenčnem okolju torej postaja vedno pomembnejše, kako v organizacijah sestavljajo in izkoriščajo svoje konkurenčne dejavnosti, zato ima dobro naravnani management neprecenljivo vrednost in prav managerji so tisti posamezniki v organizaciji, ki morajo imeti najboljše kompetence. Imeti morajo znanja in zmožnosti za vodenje, saj je obvladovanje ljudi izjemno zahtevna naloga. Manager je v podjetju ključnega pomena. Namen njegovega delovanja je dosegati zastavljene cilje organizacije in jo peljati po poti pravih izidov.

Pomembno je, da vodja poda pošteno kritiko ali pohvalo zaposlenim za dobro opravljeno delo, saj s tem komplimentom dvigne zaposlenim samozavest in boljšo delovno vneto, ker mu zaupajo. Pomembno je, da vedo, kaj se od njih pričakuje in zahteva ter kakšne so njihove pravice in dolžnosti. Zaposleni bodo hvaležni za vsakršno pravočasno obvestilo o spremembi, saj jim s tem olajšamo zadeve, kar pomeni, da so nanje pripravljeni. Bistvo vsega je zaupanje, ki si ga vodja mora prislužiti, saj je le v tem primeru doseganje ciljev podjetja boljše, boljše je sodelovanje zaposlenih in posledično prihaja do manj sporov (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 76–77).

Doseganje zastavljenih ciljev organizacije je pogojeno z učinkovitostjo delovanja managerja organizacije, saj ta opravlja s človeškimi viri, z zaposlenimi, ki so bistvo vsake organizacije, podjetja, družbe in brez njih cilji ne bi bili doseženi. Zaposleni morajo delovne naloge opravljati uspešno, kvalitetno in v normiranem času in zagotovo vse to veliko lažje dosežejo, če so na svojem delovnem mestu zadovoljni.

Zadovoljstvo in torej z njim pogojena uspešnost zaposlenih ter posledičen uspeh organizacije

je v veliki meri v rokah managerja. Ta jih mora v prvi vrsti dobro usmerjati, voditi, jih spodbujati in motivirati. Da lahko manager doseže te cilje pri svojih podrejenih, ima ključen pomen poslovna komunikacija, ki jo vzpostavi znotraj organizacije.

Ena najpomembnejših osnovnih človeških potreb ki je izredno pomembna v življenju vsakega posameznika je komunikacija. Komunikacija je vrlina, ki jo mora obvladati vsak manager. Pomembnega pomena je poslušanje sogovornika, ki pa naj bo aktivno. Komunikacija mora potekati dvosmerno, biti mora jasna in razumljiva. Uspešen vodja je tisti, ki zna zaposlene spodbujati, da izrazijo svoje mnenje. V podjetju so izrednega pomena tudi medsebojni odnosi zaposlenih. Pri vzpostavljanju kakršnegakoli medsebojnega odnosa se med posamezniki vzpostavlja določena komunikacija. V poslovnem okolju jo imenujemo poslovna komunikacija.

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, pomen komuniciranja pa je postavljanje in doseganje ciljev organizacije. Poslovno komuniciranje je kot sredstvo za postavljanje in doseganje zastavljenih ciljev organizacije in se nanaša tudi na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije, ki želijo doseči poslovne rezultate. Pri vsem ima prav manager ključno vlogo.

Iz ugotovitev v empiričnem delu naloge lahko strnjeno povzamemo, da managerji v proučevani organizaciji dobro in uspešno opravljajo svojo nalogo.

Razumejo bistvo managementa za organizacijo in skladno z njim tudi delujejo. Zavedajo se, kako pomembni so njihovi podrejeni in njihova uspešnost za celotno delovanje organizacije in doseganje zastavljenih ciljev. V organizaciji so vzpostavili učinkovito dvosmerno komunikacijo, saj, kot je razvidno iz raziskave, poslušajo svoje zaposlene, sprejemajo njihova mnenja in spodbujajo povratne informacije. Vključujejo jih v interno komunikacijo, ki ji pripisujejo velik pomen. Medsebojno komuniciranje med samimi zaposlenimi dojemajo kot zelo dobrodošlo in ne kot oviro pri učinkovitosti dela, saj pravijo, da je komunikacija med zaposlenimi nujno potrebna za doseganje zadovoljstva na delovnem mestu in pogoj za pozitivno delovno klimo. Zavedajo se, da lahko le zadovoljen delavec, ki deluje v pozitivnem delovnem okolju, učinkovito opravlja svoje delo in se ob delu tudi razvija.

Zaposleni v proučevani organizaciji komunikacijske sposobnosti managerjev dojemajo in ocenjujejo kot uspešno in menijo, da jih dobro vodijo po poti zastavljenih ciljev.

Skozi raziskavo smo ugotovili, da managerja bistveno bolj dojemata komuniciranje med njima in zaposlenimi, saj menita, da je komunikacija zelo uspešna, medtem ko imajo intervjuvani zaposleni malce drugačno mnenje. Menijo, da je komunikacija med njimi včasih zgrešena ter da občasno s strani managerjev ni dovolj jasnih navodil. Ugotovili smo, da vlogo managerja v proučevani organizaciji dobro in uspešno opravljajo ter, da je poslovna komunikacija v proučevani organizaciji ustrezna, vendar smo vseeno podali predloge za

izboljšavo, saj v komunikaciji nisi nikoli dosti več.

Tako smo podjetju predlagali priporočila za izboljšanje komunikacije. Predlagamo, da se celovito lotijo vseh področij in naredijo povzetek trenutnega stanja, potem pa izpeljejo načrt za izboljšave. Priporočamo jim, da upoštevajo predloge za še boljše komuniciranje med vodjo in zaposlenimi in komuniciranje v organizaciji. Prav tako jim svetujemo, da v naslednjem letu ponovno izvedejo raziskavo o komuniciranju v podjetju. Ponovna raziskava bo tako organizaciji služila kot osnova za ugotavljanje uspešnosti izvajanja ukrepov. Zato priporočamo, da se zaposleni in managerji udeležijo delavnic, na katerih bodo spoznali, kako še bolje in uspešneje komunicirati. Na osnovi rezultatov in priporočil, ki smo ji podali podjetju, lahko podjetje še izboljša komunikacijo.

## LITERATURA

- Anthony, Robert N. in Vijav Govindarajan. 2003. *Management control system*. New York: McGraw Hill.
- Babarović, Peter. 2003. *Vodenje in življenje s srcem*. Ljubljana: Odin.
- Bačovič Dolinšek, Olivera. 2007. *9 korakov učinkovitega komuniciranja - pot prosvetljenja*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi: Informa Echo.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Berlogar, Janko. 2002. *Osebnostni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Bernik, Jurij, Jaka Kmet, Jordan Berginc, Niko Mejaš, in Viljem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Bogdan, Robert C. in Sari Knopp Biklen. 2003. *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bonner, William H. in Lillian H. Chaney. 2003. *Communicating Effectively in an Information Age*. Dublin: Dame Publishing.
- Božič, Marta. 1996. *Sodelovanje in organiziranje*. Maribor: Via.
- BusinessDictionary. 2015. *Business communication*. [Http://www.businessdictionary.com/definition/business-communication.html](http://www.businessdictionary.com/definition/business-communication.html) (3. 1. 2016).
- Daft, Richard L. 2007. *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason, OH: Thomson, South-Western.
- Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 2000. *Working Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Moderna organizacija.
- Fink, Iris, Anita Goltnik Urnaut in Darko Števančec. 2009. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
- Fleury, Afonso Carlos in Maria T. Leme Fleury. 2005. The Formation of Organisational Competences in the International Telecommunications Production Network. *Brazilian Journal of Operations & Production Management* 2 (2): 39–57.
- Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin in Robert L. Cardy. 2005. *Management: people, performance, change*. New York: McGraw-Hill/Irvin.
- Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Green, Richard H. 1991. *Nov način komunikacije*. Ljubljana: Alpha center.
- Guba, Egon G. in Yvonna S. Lincoln. 1994. *Fourth generation evaluation*. London, New Delhi: Saga.
- Hartley, Peter in Clive G. Bruckmann. 2002. *Business Communication*. London: Routledge.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hribar, Branka. 2009. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.

- Javornik, Tina. 2010. *Komunikacija in stres pri managerjih*. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/022.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/022.pdf) (26. 3. 2015).
- Kavčič, Bogdan. 1996. Teamsko delo kot konkurenčna prednost. V *Globalni in kadrovske management*, ur. Jože Florjančič, 150–177. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kejžar, Ivan. 1998. *Vloga komunikacij v managementu*. Kranj: Moderna organizacija.
- Klajderič, Ana. 2015. *Interno komuniciranje managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kovač, Bogdan. 1996. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Križman, Andreja in Borislava Angelovski. 2008. *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Kvale, Steinar. 1996. *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.
- Lamovec, Tanja. 1991. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Luin, Tjaša. 2010. *Vloga višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
- Lutovac Lah, Jana. 2005. *Interno komuniciranje v času prevzemov*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Malhotra, Naresh K. in David F. Birks. 2003. *Marketing Research: An Applied Approach*. London: Pearson Education Limited.
- Marolt, Janez. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- McCrimmon, Mitch. 2010. *A new role for management in today's post-industrial organization*. [Http://iveybusinessjournal.com/publication/a-new-role-for-management-in-todays-post-industrial-organization](http://iveybusinessjournal.com/publication/a-new-role-for-management-in-todays-post-industrial-organization) (10. 2. 2016).
- Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Založba FDV.
- Možina, Stane, 2002. Management: nova znanja za uspeh. V *Poslovno komuniciranje*, ur. Stane Možina, 520. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač, in Aleša Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.



- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar in Ana N. Knežević. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar in Nada Zupan. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2011. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. 2. dop. izd. Maribor: Pivec.
- Možina, Stane, Rudi Rozman in Miroslav Glas. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Nedelko, Zlatko in Vojko Potočan. 2010. Kako izboljšati komuniciranje v organizacijah: primer slovenskih organizacij. *Izzivi managementu* 2 (2): 14–20.
- Ober, Scot. 2003. *Contemporary Business Communication*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Patton, Michael Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Paul, Robert J., Brian P. Niehoff in William H. Turnley. 2000. Empowerment, expectations, and the psychological contract – managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics* 29 (5): 471–485.
- Plankar, Mateja. 2005. *Komunikacijske spretnosti sodobnega managerja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Prahalad, Coimbatore K. in Raghunant A. Mashelkar. 2010. Innovation's Holy Grail. *Harvard Business Review* 88 (7–8): 132–141.
- Sadler, Philip. 1997. *Leadership*. London: Coopers & Lybrand.
- Sanghi, Seema. 2007. *The Handbook of Competency Mapping*. New Delhi: Sage.
- Smrekar, Laura. 2010. *Notranja komunikacija kot preventiva*.  
[Http://www.finance.si/278236/Notranja-komunikacija-kot-preventiva](http://www.finance.si/278236/Notranja-komunikacija-kot-preventiva) (2. 4. 2015).
- SSKJ (Slovar slovenskega knjižnega jezika). 1994. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Stare, Aljaž. 2010. *Veščine in kompetence projektnega managerja*. [Http://projektni-management.si/2010/12/17/vescine-in-kompetence-projektnega-managerja](http://projektni-management.si/2010/12/17/vescine-in-kompetence-projektnega-managerja) (25. 2. 2016).
- Surbhi, Sondhi. 2015. *Difference Between Formal and Informal Communication*.  
[Http://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-communication.html](http://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-communication.html)  
 (10. 2. 2016).
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šinkovec, Janez. 1992. *Temelji podjetništva*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tate, William. 1995. *Developing Managerial Competence: A Critical Guide to Methods and Materials*. Aldershot: Gower.
- The Business Communication. 2015. *Objectives of business communication*.  
[Http://thebusinesscommunication.com/objectives-of-business-communication](http://thebusinesscommunication.com/objectives-of-business-communication)  
 (12. 2. 2016).

- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trojnar, Franjo. 1998. *Vizija uspeha*. Maribor: Trojnar consulting.
- Ule, Mirjana. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Unterlechner, Marko, Zlatka Meško Štok in Mirko Markič. 2009. *Inoviranje, kakovost in Lean Six Sigma v proizvodnem procesu*. Koper: Fakulteta za management.
- Verle, Karmen in Mirko Markič. 2012. *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Wellins, Richard S., William C. Byham in Jeanne M. Wilson. 1991. *Empowered Teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- West, Richard in Lynn Turner. 2004. *Introducing Communication Theory: Analysis and Application*. Boston: McGraw-Hill.