

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA UČINKOVITOSTI KLASIČNEGA IN TEHNOLOŠKO  
PODPRTEGA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA**

Ljubljana, september 2014

PETER PODHOSTNIK

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani Peter Podhostnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Primerjava učinkovitosti klasičnega in tehnološko podprtega poslovnega komuniciranja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorja: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 KOMUNIKACIJSKI PROCES .....</b>	<b>3</b>
1.1 Komunikacijski proces in načini komunikacije .....	5
1.2 Besedno komuniciranje .....	7
1.3 Nebesedno komuniciranje .....	8
1.4 Enosmerna komunikacija .....	9
1.5 Dvosmerna komunikacija .....	10
<b>2 KOMUNIKACIJSKE OVIRE .....</b>	<b>10</b>
2.1 Tehnološke ovire .....	13
2.2 Sociokulturne ovire .....	14
2.3 Psihološke ovire.....	15
2.4 Organizacijske ovire .....	17
2.5 Premagovanje ovir in povratna zanka .....	19
<b>3 IKT V FUNKCIJI KOMUNIKACIJE .....</b>	<b>20</b>
3.1 Elektronska pošta.....	21
3.2 Internet in ektranet .....	22
3.3 Intranet.....	23
3.4 Spletno trženje .....	24
3.5 Blog .....	25
3.6 Družbena omrežja.....	27
3.7 Telekonferenca .....	29
3.8 Kratka sporočila.....	30
3.9 Mobilne aplikacije .....	31
3.10 Prednosti in slabosti z IKT podprtega komuniciranja .....	32
<b>4 POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>34</b>
4.1 Namen poslovnega komuniciranja .....	35
4.2 Vrste poslovnega komuniciranja .....	36
4.2.1 Poslovni razgovor .....	37
4.2.2 Poslovna pogajanja .....	38
4.2.3 Poslovni sestanek .....	38
4.2.4 Poslovne predstavitve .....	39
4.2.5 Pisno komuniciranje.....	41
4.2.6 Eksterno komuniciranje .....	42
<b>5 KVALITATIVNA RAZISKAVA O UČINKOVITOSTI UPORABE TEHNOLOGIJE V POSLOVNI KOMUNIKACIJI IN UČINKOVITOSTI KLASIČNE KOMUNIKACIJE V POSLOVNI KOMUNIKACIJI.....</b>	<b>43</b>
5.1 Namen in cilji raziskave .....	44
5.2 Raziskovalni načrt .....	44
5.3 Potek pridobivanja podatkov .....	46
5.4 Ugotovitve na podlagi raziskave .....	47

5.4.1	Razmerje med uporabo klasične in z IKT podprte komunikacije .....	47
5.4.2	Prednosti in slabosti klasične in z IKT podprte komunikacije .....	56
5.4.3	Učinkovitost klasične in z IKT podprte komunikacije .....	59
5.4.4	Ovire pri uporabi in dostopnosti IKT .....	66
5.4.5	Vpliv spola in starosti na uporabo z IKT podprte komunikacije.....	70
5.4.6	Uporabnost klasične poslovne komunikacije v primerjavi z z IKT podprto komunikacijo pri komuniciranju znotraj organizacije in navzven.....	73
<b>6</b>	<b>PREDLOGI ZA UČINKOVITO UPORABO TEHNOLOGIJE V POSLOVNI KOMUNIKACIJI IN UČINKOVITO UPORABO KLASIČNE KOMUNIKACIJE V POSLOVNI KOMUNIKACIJI .....</b>	<b>74</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>77</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>79</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Transakcijski model komuniciranja.....	5
Slika 2:	Model enosmernega komuniciranja.....	9
Slika 3:	Proces zaznavanja .....	16

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Komunikacijske ovire s pošiljateljevega in prejemnikovega zornega kota.....	11
Tabela 2:	Uporaba različnih načinov komunikacije glede na vrsto poslovne komunikacije.....	48
Tabela 3:	Razlogi za uporabo ene ali druge oblike poslovne komunikacije glede na vrste poslovnega komuniciranja .....	55
Tabela 4:	Prednosti in slabosti pri različnih oblikah poslovnega komuniciranja.....	58
Tabela 5:	Dejavniki, ki povečujejo in zmanjšujejo učinkovitost različnih oblik poslovnega komuniciranja .....	65
Tabela 6:	Vzroki za različno dojetje IKT pri različnih ovirah. ....	69
Tabela 7:	Katero obliko poslovne komunikacije intervjuvanci bolj uporabljajo pri notranji in katero pri zunanji komunikaciji (v tabeli je navedeno število intervjuvancev, ki uporabljajo določeno obliko).....	74

## UVOD

Z razvojem tehnologije se tudi komunikacija z leti spreminja. Sestanki, srečanja in predstavitve – vse je včasih potekalo v obliki neposredne komunikacije, kjer so bili govorci in slušatelji fizično prisotni. To je spremenilo z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT). IKT omogoča dvosmerno komunikacijo med ljudmi, ki so oddaljeni tudi več tisoč kilometrov. Za doseg poslovnih ciljev ni več treba potovati v oddaljene kraje, da prideš do podpisa pogodbe, ampak lahko sestanek poteka več ur ali pa tudi dni samo s pomočjo IKT. Kot vedno pa obstajajo tudi omejitve v učinkovitosti komuniciranja s pomočjo IKT, ki kljub temu postaja vedno bolj nepogrešljiv pripomoček v vsakdanji in poslovni komunikaciji.

Tradicionalna komunikacija v podjetjih je potekala po strogo hierarhičnih pravilih. Če se je nek nižji delavec odločil, da bo nekaj sporočil glavnemu direktorju, je bilo to pospremljeno z zapleteno potjo sporočila, ki se je na tej poti srečevalo tudi z mnogimi hierarhičnimi ovirami (Tapscott & Williams, 2008). Tako sporočilo največkrat sploh ni prišlo do naslovnika, če pa je že prišlo, je le redkokdaj ohranilo prvotno sporočilno vrednost. Hierarhije niso izginile, spremembe v tehnologiji, ekonomiji in demografiji dajejo moč novim poslovnim modelom, ki so osnovani na sodelovanju med ljudmi, komunikaciji v skupnostih in samoorganizaciji namesto na hierarhiji in kontroli (Tapscott & Williams, 2008).

Spletna generacija je dejstvo. Hitrost interneta je iz dneva v dan večja in dostopnost do hitrega interneta je sedaj običajna. Še več, do interneta lahko dostopaš z različnih platform, s pametnega telefona lahko pošiljaš e-pošto, z mobilnega telefona lahko dostopaš do interneta, uporabljaš navigacijo, slikaš okolico in pišeš besedilna sporočila, kar lahko potem deliš po različnih socialnih omrežjih. Vsak otrok že ima MP3-predvajalnik in osebni profil na socialnih omrežjih, kot je Facebook, kar internetni generaciji omogoča, da spremlja vsak korak svojih prijateljev v realnem času. Internetna generacija bo s pomočjo uporabe digitalnih medijev razširila svoje videnje kulture na ostale generacije. Otroci se že zdaj učijo, komunicirajo in igrajo zelo drugače kot njihovi starši, kar je posledica razmaha IKT (Tapscott, 2009).

Medijski navdušenci uporabljajo bloge, klepetalnice in osebne izpostavitve, da prispevajo svoj glas v medmrežni tok sporočil in dialoga. Uslužbenci v podjetjih s pomočjo tehnologije komunicirajo z vrstniki, ki niso v istem organizacijskem okolju, s čimer se ustvarja tako imenovano wiki delovno okolje. Kupci s pomočjo IKT postanejo soustvarjalci izdelkov in niso več zgolj potrošniki, ki slepo nasedajo marketinškemu trikumu. Pametna podjetja spodbujajo velik porast spletnih skupnosti, ki so čez noč privabile milijone ljudi, ki sodelujejo v komunikaciji (Tapscott & Williams, 2008).

Izjemna popularnost družbenih omrežij predstavlja odlično priložnost za posel, saj milijoni ljudi po vsem svetu te spletne storitve uporabljajo vsak dan. Družbena omrežja ponujajo nov komunikacijski kanal za podjetja, ki lahko tako širijo informacije in komunicirajo z različnimi deležniki. Razvijajoča se veda poslovnega komuniciranja pa mora ponuditi pomoč in znanje menedžerjem, ki skušajo ugotoviti, kako najboljše integrirati družbena omrežja v svoj način poslovanja (Meredith, 2012).

Namen magistrskega dela je opozoriti na to, da v poslovni komunikaciji obstajajo določene prednosti, ko komuniciramo klasično »iz oči v oči« in ko uporabljamo IKT. Nekatere okoliščine narekujejo izbor IKT, v drugih pa je pametneje izbrati klasično komunikacijo, ki je bolj osebna. Končen odgovor na to, katera oblika poslovne komunikacije je bolj učinkovita, pa dajo poglobljeni intervjuji, ki jih opravi z direktorji in vodstvenimi delavci nekaterih največjih slovenskih podjetij. Z ugotovitvami želim poslovnike nato čim bolj osvestiti o tem, kdaj je smiselno pri poslovni komunikaciji komunicirati s pomočjo IKT in kdaj je bolj uspešno uporabiti klasično komunikacijo.

Cilji magistrskega dela so:

- narediti obsežen pregled obstoječe literature in na podlagi tega postaviti teoretično osnovo za pojasnitev dejstva, da se v različnih okoliščinah komuniciranja uporabljajo različni načini komunikacije;
- ugotoviti, kdaj in v katerih okoliščinah je ena oblika poslovne komunikacije bolj primerna od druge;
- spoznati dejavnike, ki so prispevali k temu da je ena oblika komunikacije lahko bolj učinkovita;
- ugotoviti, kako je lahko poslovno komuniciranje podprto z IKT;
- spoznati cilje in vrste poslovne komunikacije;
- izpostaviti predloge za učinkovito uporabo tehnologije v poslovni komunikaciji in učinkovito uporabo klasične komunikacije v poslovni komunikaciji.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem delu proučim relevantno literaturo in različne članke s področja poslovne komunikacije. Literatura obravnava tako klasično poslovno komunikacijo kot tudi tehnološko podprto poslovno komunikacijo. Literatura in članki so večinoma tuji in obravnavajo novejša spoznavanja s proučevanega področja. Drugi del magistrskega dela je empirični. V njegovem okviru opravi kvalitativno raziskavo primarnega zbiranja podatkov s pomočjo poglobljenih intervjujev. Z njihovo pomočjo dobim odgovore vodstvenih delavcev iz enajstih slovenskih podjetij na navedena raziskovalna vprašanja.

Osnovno raziskovalno vprašanje se nanaša na delež poslovne komunikacije, ki jo intervjuvanci izvedejo s pomočjo IKT, in delež poslovne komunikacije, ki jo izvedejo s

klasično obliko komunikacije. Ugotoviti skušam tudi prednosti in slabosti uporabe klasične oblike komunikacije pri poslovnem komuniciranju ter prednosti in slabosti z IKT podprte oblike komunikacije pri poslovnem komuniciranju. S tretjim raziskovalnim vprašanjem želim izvedeti, katera vrsta poslovne komunikacije je bolj učinkovita. Ali je to poslovno komuniciranje, podprto z IKT, ali poslovno komuniciranje, podprto s klasično komunikacijo. Pri četrtem raziskovalnem vprašanju me zanima, kakšne ovire obstajajo pri uporabi in dostopnosti IKT glede na to, da je tehnologija vedno bolj dostopna in se nenehno razvija. Ker sta spol in starost zelo pomembni demografski značilnosti, želim pri petem raziskovalnem vprašanju ugotoviti, kakšne razlike pri uporabi z IKT podprtega poslovnega komuniciranja obstajajo glede na starost in spol pri poslovnem komuniciranju. Komunikacija je in bo ostala osrednji del poslovanja vsakega podjetja, zato je toliko pomembnejše, da se tudi menedžment zaveda pomena poslovne komunikacije za podjetje. S pomočjo šestega raziskovalnega vprašanja želim zato ugotoviti, kakšna je primernost uporabe klasično podprte poslovne komunikacije nasproti poslovne komunikacije, podprte z IKT, v komunikaciji znotraj organizacije in v komunikaciji zunaj organizacije.

Magistrsko delo je sestavljeno iz uvoda, šestih poglavij in sklepa. V uvodu predstavim namen dela, njegovo strukturo in cilje ter uporabljeno metodo dela. V prvem poglavju predstavim komunikacijski proces ter komunikacijo na splošno. Posebej poudarim boljše razumevanje besedne in nebesedne komunikacije, hkrati pa predstavim tudi obstoječe smeri komunikacije. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi komunikacijskih ovir, saj je za izvajanje kakovostne komunikacije treba poznati tudi te, da jih lahko premagamo in tako izboljšamo komunikacijo. Uporabo različnih oblik IKT v funkciji komunikacije predstavim v tretjem poglavju, in sicer internet in ekstranet, blog, elektronsko pošto in ostala orodja IKT kot nepogrešljiva orodja za poslovno komunikacijo. V četrtem poglavju predstavim glavne značilnosti komuniciranja v poslovnem svetu, od namena do vrst poslovnega komuniciranja. Sledi empirična raziskava o učinkovitosti poslovne komunikacije, kjer je prisotna IKT, in tam, kjer ni prisotna. V zadnjem poglavju predstavim predloge za učinkovito uporabo IKT v poslovni komunikaciji in za učinkovito uporabo klasične komunikacije v poslovni komunikaciji. V sklepu podam zaključno misel, ki predstavlja povzetek celotnega dela.

## **1 KOMUNIKACIJSKI PROCES**

Komunikacijski proces oziroma komuniciranje je ena od glavnih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in tudi organizaciji. »Opredelimo ga lahko kot proces, ki je sestavljen iz organiziranih in namernih dejanj udeležencev ter njihovih doživljanj, ki s svojimi dejanji vplivajo drug na drugega, pri tem pa medsebojno prepoznavajo svoja in tuja dejanja in doživljanje« (Ule, 2005, str. 16). Vedno, ko smo aktivni, komuniciramo, ko smo budni, smo vedno vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo na vseh razpoložljivih mestih in krajih, tako komuniciramo v prostem času, ko smo v službi, pri športnem

udejstvovanju itd. Komuniciranje spremlja človeka skozi vse njegovo življenje. Tok komunikacije se ne ustavi in se ne omejuje, tako komuniciramo s prijatelji, znanci, osebami, ki jih imamo radi, in osebami, ki jih ne maramo, ter lahko tudi sami s seboj (Kavčič, 2011).

Komunikacija je prisotna v različnih oblikah, vse od komunikacije iz oči v oči do besedilnih sporočil na mobilnih telefonih, od gest do obleke. Smisel in glavni namen komunikacije sta prenos sporočila. Za uspešen prenos sporočila je pomembno, da se vsi udeleženci v komunikaciji razumejo in so se sposobni razumeti. Že majhna napaka napovedovalca na radiju lahko povzroči veliko razliko v prenosu sporočila do prejemnika (Rouse & Rouse, 2002).

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine (Dobra & Popescu, 2008, str. 17): pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. Pošiljatelj je oseba, ki sporočila osmisli in oddaja. Pri tem mora upoštevati temeljna pravila uspešnega komuniciranja (Možina, Tavčar, Zupan, & Kneževič, 2011, str. 50):

- pošiljatelj naj ima jasno opredeljen cilj, kaj hoče sporočiti prejemniku;
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo, da bo prejemnik razumel, kaj mu sporoča pošiljatelj;
- pošiljatelj naj kar najbolje razume osebo ali osebe, ki jim posreduje sporočilo – njihove vrednote, vlogo in interese; od tega je v veliki meri odvisno, kako bodo sporočilo dojeli in se odzvali nanj;
- pošiljatelj naj skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj bo tako bolje predvideval odzive prejemnikov;
- pošiljatelj naj pozna pravila komuniciranja, da lahko izbere način, kako bo komuniciral: govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano. Izbral bo obliko, ki ustreza prejemniku in še trem dejavnikom: stroškom komuniciranja, tj. porabi virov zanj, razpoložljivemu času in učinkovitosti načina komuniciranja.

Osebi, ki ji je sporočilo namenjeno, pravimo prejemnik. Prejemnik tudi prejme sporočilo, ki mu je namenjeno. »Sporočilo vsebuje dejstvo, mnenje, željo, skratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato ga pogosto imenujemo kar signal« (Možina et al., 2011, str. 51). Ko je sporočilo dostavljeno, mora biti razumljivo, tako da bo prejemnik vedel, kaj želi pošiljatelj povedati. Sporočilo naj bo jedrnato, brez nepotrebnih fraz ali odvečnih besed, ki samo obremenjujejo komunikacijsko pot, po kateri teče komunikacija. Komunikacijska pot pa je kanal, po katerem sporočilo potuje od pošiljatelja k prejemniku. Te komunikacijske poti so lahko neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, prevladujejo pa telekomunikacijske zveze (Možina et al., 2011).

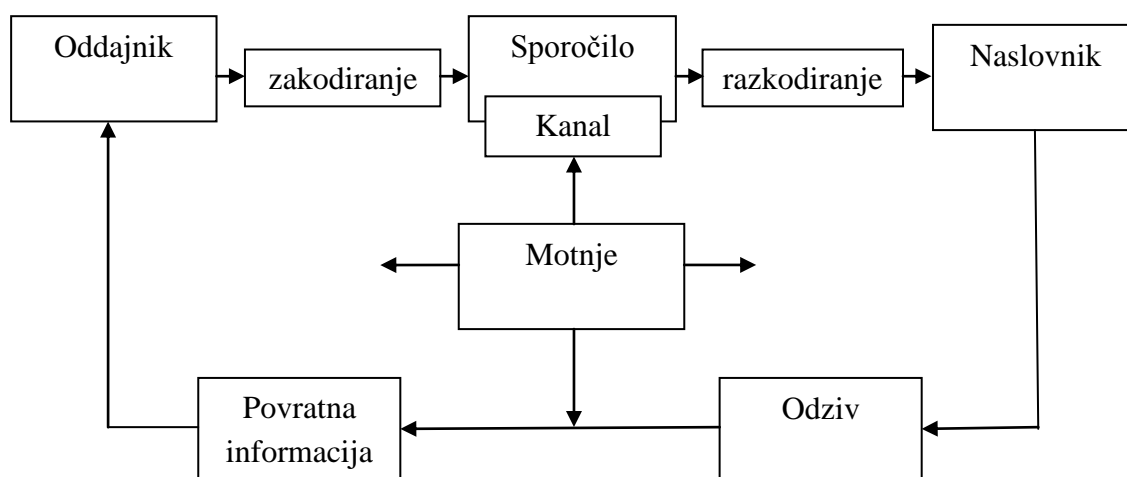


## 1.1 Komunikacijski proces in načini komunikacije

Ko govorimo o medosebnem komuniciranju, lahko rečemo, da gre za proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in interpretirajo sporočila ali znake, ki so nosilci določenega pomena. Celoten proces pogosto poteka istočasno. Sporočilo je kateri koli besedni ali nebesedni simbol ali znak, ki ga ena oseba prenese do druge (Možina et al., 2011). Ko pošiljatelj izoblikuje idejo ali ko ima namen kaj povedati, se začne komunikacijski proces in ideja se nato spremeni v smiselne simbole. Te vkodirane simbole lahko nato prenesemo prek glasu, e-pošte, telefona oziroma kakšnega drugega kanala (Rouse & Rouse, 2002).

Med najbolj znane komunikacijske modele spada Shannon Weaverjev komunikacijski model, ki nazorno ponazori potek sporočila od pošiljatelja do prejemnika. Model komuniciranja, ki vsebuje vse prvine Shannon Weaverjevega modela, skupaj s povratno zanko, prikazujem v Sliki 1, prirejeni po Kotlerju (1998, str. 597).

Slika 1: Transakcijski model komuniciranja



Vir: P. Kotler, *Marketing Management*, 1998, str. 597.

Shannon Weaverjev model razume komunikacijo kot linearno, kot serijo korakov, kjer je sporočilo preneseno od pošiljatelja do prejemnika ter je komunikacija definirana kot replika izvirnega sporočila. Ta model je zato znan tudi kot »transakcijski model« v komunikacijskem procesu (Bowman & Targowski, 1987). Transakcijski komunikacijski model se osredotoča na najbolj osnoven vidik komunikacijskega procesa, to je na vidik besednega skladanja. S tega vidika besedni red sporočila ostaja enak od oddajnika do prejemnika, s čimer zagotovimo, da sporočilo pride nepopačeno od oddajnika do prejemnika (Bowman & Targowski, 1987).

Komuniciranje danes razumemo kot dvosmeren proces izmenjave informacij med oddajnikom in sprejemnikom, ki se v vlogah oddajnika in sprejemnika menjavata. Glede na udeležence v komunikacijskem procesu in uporabljene kanale ločimo več oblik komuniciranja (Kavčič, 2011, str. 10). To so intraosebne komunikacije, ko oseba komunicira sama s seboj, medosebne komunikacije, ko dve ali več oseb komunicira neposredno med seboj (pogovor, sestanek) in organizacijske komunikacije, ki so predvidene s pravili organizacije, statusom in z vlogami udeležencev. Med temi je najpomembnejši menedžerski informacijski sistem, ki ga je mogoče opredeliti kot dejavnost, ki menedžment preskrbuje s točnimi in pravočasnimi informacijami, da lahko uresničuje procese odločanja, načrtovanja, kontrole in operativnega dela. Medijske komunikacije potekajo z uporabo sredstev obveščanja, kot so telefon, teleprinter, faks, radio, masovno komuniciranje pa se nanaša na komuniciranje prek sredstev množičnega obveščanja. K neverbalnemu komuniciranju sodi sporočanje s pomočjo gibov rok, oči, drže telesa, izraza obraza itd. Verbalna komunikacija se razlikuje od kulture do kulture, prav tako pa se razlikuje tudi neverbalna. Ko komuniciramo z ljudmi iz drugih držav, je pomembno vedeti, da imajo drugačno neverbalno komunikacijo kot ostali. Tako kot se razlikujejo tuji jeziki med seboj, se tudi različne neverbalne komunikacije (Chippy, 2014).

Vemo, da je učinkovito tisto komuniciranje, pri katerem prejemnik razume sporočilo pošiljatelja tako, kot ga je ta zasnoval: govorimo o vernosti prenosa. Če želimo podrobneje definirati komunikacijski proces, ga lahko označimo kot celoto vseh sestavin, ki skupaj zagotavljajo pretok informacij od vira do uporabnika (Kavčič, 2011). Proces komuniciranja med dvema osebama obsega sedem temeljnih korakov (Možina et al., 2011, str. 53):

- namere, misli in čustva, ki pošiljatelja navedejo, da pošlje sporočilo;
- kodiranje: pošiljatelj kodira sporočilo, tj. prevede svoje namene, misli čustva v obliko, ki je primerna za prenos;
- pošiljatelj kodirano sporočilo pošlje prejemniku;
- prenos sporočila poteka po komunikacijski poti (kanalu);
- prejemnik sprejme sporočilo in ga dekodira, interpretira njegov pomen;
- prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo in proces steče v nasprotni smeri na enak način;
- nobeden izmed teh korakov ni popolnoma učinkovit, v vsakem se lahko pojavlja motnja ali šum; šum je vsak pojav, ki moti proces komuniciranja (npr. predsodki, neustrezno izražanje, predhodne izkušnje, drugi signali iz okolja itd.).

Zelo pomemben dejavnik učinkovitosti pri procesu komuniciranja med dvema osebama je tudi povratna informacija (angl. *feedback*). Ko prejemnik dobi sporočilo, se mora namreč tudi ustrezno odzvati na sporočilo z odgovorom. Če je odgovor v kontekstu poslanega sporočila, lahko rečemo, da je prejemnik razumel prvotno sporočilo in da je bilo to učinkovito dostavljeno (The Communication Process, 2014). Osrednjo vlogo pri procesu

komunikacije med dvema osebamama še vedno igra komunikacijski kanal, ki je način prenosa sporočila od sporočevalca do prejemnika. Komuniciramo lahko (Stuart, Sarow & Stuart, 2007) prek elektronske pošte, telefona, pisma, v neposrednem razgovoru itd.

Na koncu je vedno najpomembnejše, da prejemnik dobi tako sporočilo, kot ga je pošiljatelj poslal, saj bi njegovo morebitno popačenje v komunikacijskem procesu lahko pomenilo veliko škodo tako za pošiljatelja kot za prejemnika sporočila. Ni pomembno, kakšen način komunikacije izberemo, pomembno je, da komunikacija doseže svoj cilj.

## **1.2 Besedno komuniciranje**

Besedno komuniciranje je komuniciranje, kjer se za prenos sporočil uporablja besede. Bistveno orodje, ki ga uporabljamo za besedno komuniciranje, je jezik. S pomočjo jezika prenašamo sporočilo do prejemnika. Besedno komuniciranje se deli na govorno in pisno komuniciranje. Nagovori, formalizirani razgovori med dvema osebamama, razgovori v skupini oziroma z njo in neformalne govorice so del govornega komuniciranja. Poznamo vrsto prednosti govornega komuniciranja: je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje in omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi (Možina et al., 2011).

Zelo cenjeno je govorno komuniciranje tudi pri delodajalcih. Delodajalci pričakujejo, da so njihovi zaposleni učinkoviti govorci, in ni naključje, da delodajalci svoje zaposlene ocenjujejo tudi po načinu govornega komuniciranja. Govorno komuniciranje spada med tri najbolj iskane značilnosti zaposlenih (Keyton, 2013). Ko delodajalci iščejo nove zaposlene, sta sposobnost in želja po govornemu komuniciranju dve od odločilnih točk, zaradi katerih se delodajalci odločijo za določenega kandidata. Pomembnost sposobnosti in želje po govornem komuniciranju pri delodajalcih in v vsakodnevnem življenju potrjuje raziskava, ki so jo izvedli v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) v letu 1977. Raziskava je pokazala, da je več kot 20 % Američanov tako prestrašenih, da se bodo izognili govornemu komuniciranju, tudi če bodo na ta račun imeli težave v službi, šoli in v vseh družbenih interakcijah, ki so sestavni del življenja (Allen, Long, O'Mara & Judd, 2003). To samo potrjuje dejstvo, da je govorno komuniciranje zelo zahtevna oblika komunikacije, kjer potrebujemo maksimalno zbranost in visoko stopnjo samozavesti, da govorna komunikacija steče kar se da učinkovito in uspešno.

Pisno komuniciranje je komuniciranje, ko za prenos besed uporabljamo pisavo. Pisno komuniciranje poteka prek pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč in mnogih drugih priprav, zlasti elektronskih in optičnih, ki prenašajo sporočilo, zapisano z besedo, s simboli, z risbami, barvami ali kako drugače (Možina et al., 2011). Pisno komuniciranje ima prednosti, kot so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je mogoče tudi kasneje preverjati. Dokumentiran zapis sporočila ostaja pošiljatelju in prejemniku, ki ga lahko hranita neomejeno dolgo. Pisne komunikacije so po navadi bolj dodelane, logične in jasne

kot govorne. Pošiljatelj po navadi premisli, kaj bo napisal, saj ve, da bo zapis sporočila pričal, da je bilo poslano z jasno določeno vsebino in nič drugače (Možina et al., 2011).

### **1.3 Nebesedno komuniciranje**

Nebesedno komuniciranje je medosebni proces pošiljanja in sprejemanja informacij, namernih in nenamernih, brez uporabe pisanega ali govornega jezika. Neverbalni signali igrajo vitalno vlogo v komunikaciji, ker lahko povečajo moč verbalnega sporočila, ko se neverbalni signali ujemajo z govornimi besedami, in oslabijo moč verbalnega sporočila, ko se neverbalni signali ne ujemajo z govornimi besedami (Bovee & Thill, 2012). Neverbalni signali, kot so izraz na obrazu in telesne geste, so zelo pomembni za učinkovito izražanje in veliko povedo o posameznikovi osebnosti, kulturi in njegovem čustvenem stanju (Jackob, Roessing & Petersen, 2011).

Nebesedno komuniciranje je izredno močno. Psiholog Albert Mehrabian pripoveduje, da nebesedni deli sporočila lahko odtehtajo dejansko sporočilo, ki ga prenesemo z govorom. Mehrabian razdeli sporočilo na tri komponente (Rouse & Rouse, 2002, str: 33):

- verbalni: pomen besed,
- vokalno: pomen tona, v katerem govorimo,
- obrazno: izrazi na obrazu in govorica telesa, ki spremljata besede.

Govorjene besede imajo samo 10 % teže v sporočilnosti celotnega sporočila. Ton sporočanja predstavlja 40 % vrednosti celotnega sporočila, medtem ko polovico sporočilnosti nosi izraz na obrazu, medtem ko podajamo sporočilo (Rouse & Rouse, 2002). Moč neverbalnega sporočanja je tako velika, da bo naslovnik sporočila, ko bosta ton glasu ali govorica telesa nasprotovala govornim besedam, verjel neverbalnim sporočilom, ne pa dejanskim izgovornim besedam.

Ker je pravilno prepoznavanje nebesednih znakov ključna vrlina za preživetje in normalno komunikacijo modernega človeka, lahko rečemo da moramo neverbalne znake prepoznavati v vsaki situaciji. To je lahko doma ali pa na delovnem mestu. Za uspeh na delovnem mestu in v ostalih življenjskih situacijah je zelo pomembno prepoznavanje nebesednih signalov, ki nam jih pošilja okolica. Na kratko jih lahko razdelimo v šest kategorij (Bovee & Thill, 2012, str. 86):

- izraz na obrazu: obraz je primarno mesto za prikazovanje čustev; prikaže njihovo vrsto in intenziteto;
- geste: način, kako telo izraža sporočila;
- glasovne značilnosti: tako kot jezik telesa tudi glas nosi namerna in nenamerna sporočila;

- osebni videz: ljudje ocenjujejo ostale soljudi na podlagi njihovega videza;
- dotik: dotik je zelo pomemben za sporočanje bližine, sproščenosti in gotovosti;
- čas in prostor: tako kot dotik sta lahko tudi čas in prostor uporabljena, da sporočata avtoriteto. Nekdo nas pusti čakati in tako sporoča svojo avtoriteto.

Vsi ti znaki nam v vsakodnevnih situacijah pomagajo razumeti namene sporočil, ki nas obdajajo. Tako nam olajšujejo komunikacijo in ji dodajajo še dodatno žlahtnost, ki se odraža v popolnem razumevanju podanih sporočil.

## 1.4 Enosmerna komunikacija

Pri enosmernem komuniciranju sporočilo potuje samo od pošiljatelja (oddajnika) k prejemniku (sprejemniku), torej le v eno smer. Enosmerno komuniciranje poteka hitreje kot dvosmerno in je na videz bolj urejeno; pri dvosmernem se pojavljajo razprave, vprašanja in prekinitve, kar mu daje videz neurejenosti (Možina et al., 2011). Prav tako pa deluje uradno, prihrani čas, še posebej, če je namenjeno številnim prejemnikom. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih sporočil, ki niso dvoumna in težko razumljiva. Model enosmerne komunikacije, prikazan na spodnji sliki, je povzet po Možini in je sestavljen iz štirih elementov.

*Slika 2: Model enosmerne komunikacije*



*Vir: S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2011, str. 66.*

Komuniciranje ljudi tudi informira o raznih dogodkih in pomembnih stvareh iz okolice. Informiranje je označeno kot enosmeren proces posredovanja informacij od sporočevalca k prejemniku in je zato del komunikacijskega procesa. V preteklosti, ko so bile organizacije znotraj izrazito hierarhično zgrajene, je bil večji poudarek prav na tem procesu zaradi redukcije na posredovanje informacij od nadrejenega k podrejenim ali na posredovanje informacij od podrejenih k nadrejenemu (Kavčič, 2011). Kavčič pove tudi, da je »komunikacijski proces sicer potekal v obeh smereh, vendar v veliki meri ločeno: ali kot informiranje podrejenih s strani nadrejenih ali kot informiranje nadrejenih s strani podrejenih. Ne pa kot obojestransko sočasni proces« (Kavčič, 2011, str. 11). Tako lahko danes proces informiranja označimo kot enosmerno komuniciranje, ki ponazarja enosmeren proces prenosa informacij od vira do prejemnika.

## 1.5 Dvosmerna komunikacija

Klasično komuniciranje je dvosmerna aktivnost med sporočevalcem in prejemnikom sporočila, ki se izmenjujeta v vlogah sporočevalca in prejemnika (Kavčič, 2011). Brez komuniciranja ne gre in življenje je praktično nemogoče brez komunikacije. Da ne pride do komunikacije, se lahko zgodi tako, da predvideni prejemnik ne želi sprejeti sporočila, da ga ne opazi in mu ne pripisuje nikakršnega pomena. Tisti, ki sporočilo prejme, pa navadno pokaže odziv s tem, ko sporočevalcu pošlje povratno sporočilo. To se zgodi predvsem takrat, ko sta prejemnik in sporočevalec v neposrednem fizičnem stiku oziroma bližini. Prejemnik sporočila se na sporočilo ne odzove le z besedami, ampak tudi z vsemi drugimi sredstvi. Ko na primer v podjetje neko naročilo pride prepozno, bo uslužbenec svoj odnos izrazil že s tem, kako in kam bo položil naročilo in kakšen izraz obraza bo pri tem imel itd.

Dvosmerno komuniciranje je bolj zahtevno in bolj sestavljeno, saj prejemnik sporočila pošiljatelja naj ne bi le razumel, ampak mora biti sposoben in pripravljen tudi na odzivanje (Možina et al., 2013). Prejemnik mora poznati interese, potrebe in čustva pošiljatelja. »Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju; tako ga dopolnjuje in popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso dovolj jasni ali se z njimi v celoti ne strinja. S takšnim komuniciranjem nastaja skupni jezik za sporazumevanje, ker se sporočilo prevaja v kodo, ki jih razumeta oba, tako prejemnik kot pošiljatelj. Komuniciranje se omeji na enega prejemnika ali na tiste prejemnike, ki razumejo kodo. Prejemnik je pri dvosmernem komuniciranju bolj prepričan, da je sporočilo pravilno sprejel, pošiljatelj pa občuti nenehen pritisk prejemnika, ki hoče ustrezno sporočilo« (Možina et al., 2013, str. 66).

Ko pridemo v podjetje, se srečamo z veliko formalnimi in neformalnimi skupinami ljudi, kjer vsak izraža svoj interes in svoja pravila. Tu pride zelo do izraza dvosmerno komuniciranje. Menedžment na vseh ravneh bi lahko vedel, kako zaposleni dojemajo delovne pogoje, napredek podjetja in kakovost postrežbe kupcev. Take informacije so zelo pomembne pri strateških odločitvah. Dvosmerna komunikacija je nepogrešljiva pri učinkovitem usklajevanju zaposlenih s poslovnimi interesi podjetja. Študije so pokazale, da podjetja, ki se zavedajo pomena dvosmerne komunikacije, bolj pogosto ustvarijo pogoje za komuniciranje v obe smeri in tudi poslušajo svoje zaposlene (Sanchez, 1999).

## 2 KOMUNIKACIJSKE OVIRE

Neprestano komuniciramo, ker vedno nekdo nekaj sporoča, drugi pa to sprejema. Komunikacijske ovire predstavljajo resne težave pri zagotavljanju uspešnosti komuniciranja in komunikacijskega procesa, saj zmanjšujejo uspešnost komunikacijskega procesa. »Kot komunikacijsko oviro označujemo vsak dejavnik, ki zmanjšuje natančnost

prenosa sporočila, prepreči, da bi bilo sporočilo sprejeto, ali povzroči, da je napačno razumljeno» (Guffey, 1991, str. 11). Komunikacijske ovire lahko srečamo na vseh točkah komunikacijskega procesa. Lahko se nahajajo pri virih, ki so sporočevalcu na voljo, pri sporočevalcu, pri prenosu sporočil, pri kodiranju in dekodiranju, pri sprejemanju in razumevanju sporočila s strani prejemnika, v okolju sporočevalca in/ali prejemnika, pri povratnem sporočilu itd. Ko analiziramo njihov skupni učinek, pa vidimo, da konkretno zmanjšujejo učinkovitost komuniciranja (Kavčič, 2011).

Sedem odstotkov našega verbalnega komuniciranja je izpostavljeno določenim jezikovnim in nejezikovnim omejitvam. Omejitve so lahko tako na pošiljateljevi kot tudi na prejemnikovi strani (Dobra & Popescu, 2008). Tem omejitvam rečemo tudi komunikacijske ovire, ki zmanjšujejo učinkovitost razumevanja sporočila. Za lažje prepoznavanje komunikacijskih ovir na pošiljateljevi in prejemnikovi strani smo te strnili v Tabeli 1.

*Tabela 1: Komunikacijske ovire s pošiljateljevega in prejemnikovega zornega kota*

<b>Komunikacijske ovire s pošiljateljevega zornega kota</b>	<b>Komunikacijske ovire s prejemnikovega zornega kota</b>
Dvoumnost	Egocentrizem
Polarizacija	Preobremenjenost s sporočili
Posploševanje	Hitro razmišljanje
Egocentrizem	Izguba informacij
Zgovornost	
Skrivnostnost	

*Vir: A. Dobra & A. V. Popescu, Barriers in Verbal Communication, 2008, str. 17–18.*

Pri pravilnem podajanju in sprejemanju sporočil so zelo pomembni posameznikova sposobnost izražanja in pogoji, v katerih se podaja in sprejema sporočilo. Hkrati pa je treba biti pozoren na zgoraj omenjene komunikacijske ovire, ki še zmanjšujejo relevantnost prejetega sporočila.

Komunikacijske ovire se pojavljajo tudi pri javnem komuniciranju, ki je že samo po sebi zelo zahtevno zaradi velikega občinstva. Pri pisanju javnih sporočil se srečamo s komunikacijskimi ovirami, kot sta velika ciljna skupina in asimetričen odnos med pošiljateljem in prejemnikom sporočila (Askehave & Zethsen, 2003). Dobro je, da poznamo ti dve oviri in da se ju skušamo pri pisanju in podajanju sporočil za javnost kar se da izogniti.

Komunikacijske ovire obstajajo tudi v komunikacijskem vsakdanu različnih poklicev. Izbral sem dva, ki sta si med seboj zelo različna po intenzivnosti komunikacije, in sicer izobraževanje in računovodstvo. V poučevanju na daljavo se komunikacijske ovire lepo pokažejo. Prva in zagotovo najpomembnejša je oddaljenost med učenci in učitelji, potem so tu še težave z obvladanjem novih medijev, časovne omejitve, prejšnje znanje, veščine uporabljanja nove tehnologije in interaktivnost komunikacijskega procesa. Če vse skupaj seštejemo, postane učinkovito učenje na daljavo skoraj nemogoče (Dabaj, 2011). Z obvladovanjem in s poznavanjem teh ovir pa se lahko izognemo prevelikim težavam in normalno peljemo proces poučevanja. Zanimive so tudi ugotovitve Golena, Burnsa in Gentrya (1984, str. 47) o pomembnosti komunikacijskih ovir pri procesu poučevanja. Prvih pet po pomembnosti in pogostosti je:

- učiteljeva usmerjenost, da ne posluša,
- učenčeva usmerjenost, da ne posluša,
- preveč informacij za učence,
- učiteljevo nasilno vedenje ter
- osebni konflikt med učiteljem in učencem.

Z obvladovanjem teh ovir bomo imeli boljše študente in boljše učitelje, prav tako pa ne bomo izgubljali dragocenega časa zaradi nerazumevanja podane vsebine.

Računovodje se zaradi narave dela ne srečujejo toliko s strankami, komunikacija pa je kljub temu del njihovega vsakdana. Računovodje zaradi zagotavljanja nemotenega procesa dela komunicirajo med seboj in včasih tudi s strankami. V tem komunikacijskem procesu prav tako obstajajo ovire, ki jih stanejo veliko časa in denarja. Po raziskavi, ki jo je opravil Golen, je pet najpogostejših komunikacijskih ovir (Golen, 1980, str: 42):

- nasilno vedenje,
- neposlušanje,
- pomanjkanje zaupanja,
- pomanjkanje komunikatorjeve kredibilnosti ter
- preveč vmesnih prejemnikov med pošiljateljem in prejemnikom informacije.

Iz naštetega lahko sklepamo, da so komunikacijske ovire pri obeh zelo različnih poklicih zelo podobne. Nasilno vedenje, neposlušanje in preveč informacij se odraža v slabi in nepopolni komunikaciji. Vidimo tudi, da se premalo ukvarjamo s tovrstnimi ovirami, saj so povsod zelo podobne in jih bomo samo z dobrim delom in zavedanjem lahko obvladovali v tolikšni meri, da ne bomo po nepotrebnem izgubljali velike mere energije in časa za interpretacijo nerazumljivih sporočil.



## 2.1 Tehnološke ovire

Tehnologija nas spremlja na vsakem koraku, doma gledamo televizijo, poslušamo radio, klepetamo po telefonu in se družimo po raznih družbenih omrežjih tipa Facebook, Twitter itd. Uporaba Facebooka in podobnih strani se razvija v poslovno komunikacijsko orodje zelo velikih razsežnosti. Novi zaposleni so navajeni spremljati svoje prijatelje na Facebooku, torej jim prehod in vzdrževanje stikov s sodelavci s pomočjo tehnoloških orodij ne predstavljata težav. Nikon uporablja podobno interno družbeno mrežo in je razvil tako kodo, da je to omrežje namenjeno zgolj poslu in ne kramljanju (Crews & Stitt-Gohdes, 2012). Ko v komunikaciji uporabljamo tehnologijo, vedno obstajajo tveganja popačenja komunikacije. Tem tveganjem rečemo tehnološke komunikacijske ovire. »Tehnološko pogojene so, kot že ime pove, tiste komunikacijske ovire, ki jih povzroča uporabljena tehnologija« (Kavčič, 2011, str. 26). Lahko jih označimo tudi kot šume v komunikacijskem procesu, ker so bile posebej opazne pri prenosu sporočil. Včasih so imeli kanali omejene kapacitete, zato je bila kakovost prenosa sporočila po kanalu zelo nizka, težavo so predstavljale tudi razdalje med kraji in razmnoževanje sporočil je bilo drago itd. Naštete ovire so bile pomembne v preteklosti, ko tehnologija, ki podpira komunikacijo, še ni bila razvita. Komunikacijski procesi v organizacijah so bili v preteklosti in so še danes omejeni z razpoložljivo tehnologijo (Kavčič, 2011).

V današnjem času so tehnologija in informacije lahko dostopne. »Premikam miško po ekranu, dokler ne pridem do menija. V meniju poiščem oranžno Mozilla ikono in iskalnik takoj odpre zavihek, v naslednjem trenutku ležijo pred menoj najbolj popularne svetovne spletne strani« (Ganesh, 2009). Živimo v obdobju, ki ga mnogi označujejo kot informacijsko družbo. Bistveno se je povečala sposobnost posameznika, skupin in organizacij pri proizvajanju informacij. Prenos informacij je hitrejši, cenejši, natančnejši itd. Zaključimo lahko, da tehnologija nima več odločilnega vpliva na komunikacijske procese. To ne pomeni, da so tehnološke težave v celoti odpravljene. Sodobna učinkovita informacijska tehnologija ni poceni, njena učinkovitost je še vedno omejena, občutljiva je za tehnološke in človeške vplive in ima omejene zmogljivosti.

Da bi se čim bolj izognili tehnološkim motnjam pri komuniciranju, je dobro uporabiti več komunikacijskih kanalov hkrati za posredovanje nekega sporočila, ker obstaja velika možnost, da šumi istočasno ne bodo prizadeli vseh kanalov. Tako lahko za isto sporočilo uporabimo tudi različne kode, saj ima prejemnik tako možnost sestaviti pomen sporočila iz različnih kanalov. S pomočjo dekodiranja različnih kod pa lahko lažje prepozna in določi pravi pomen sporočila (Kavčič, 2011).

## 2.2 Sociokulturne ovire

Kultura je zelo širok pojem. »Je zapleten in večrazsežnostni koncept, ki meji na številne druge, se z njimi prepleta in šele številni prepleti vplivajo na obnašanje posameznikov in na njihove odločitve« (Makovec, Brenčič, & Knežević, 2003, str. 253). Komunikacijo med dvema ali več osebami iz dveh ali več različnih kultur lahko opredelimo kot medkulturno komunikacijo. Tu gre za proces pošiljanja in sprejemanja sporočil, razlike v njihovi kulturi pa jih vodijo v različne interpretacije verbalnih in neverbalnih znakov (Thill & Bovee, 2002). Jezik, ki ga uporabljamo, hrana, ki jo jemo, in način, kako jo jemo, način, kako se oblačimo, kar verjamemo in tako naprej, so močne kulturne lastnosti. Sprejmemo jih, kot da so brezpogojne in da se o njih ne da razpravljati. Za zdaj je dovolj, da vemo, da je kultura, ki se pojavlja na nacionalni, etični, regionalni in tudi organizacijski ravni, lahko ovira za komunikacijo ravno zato, ker je močna in definirana (Rouse & Rouse, 2002).

Komunikacijske ovire, ki izhajajo iz naše širše kulture ter iz skupinske in organizacijske kulture, lahko poimenujemo sociokulturne ovire. Tu gre za zunanje dejavnike, ki vplivajo na posameznika. Kultura je tisti dejavnik, ki ima zelo močan vpliv na vedenje posameznika. Gre predvsem za vrednote in norme, ki jih posameznik sprejema v procesu primarne in sekundarne socializacije (Kavčič, 2011). To so pravila, ki delujejo v posamezniku in se jih pogosto niti ne zaveda. Zdi se mu samoumevna, povedo pa mu, kaj je prav in kaj narobe ter kaj je dobro in kaj slabo. Povedo mu tudi, kdo mora, sme ali ne sme kaj narediti kdaj, kako in kje. Med sociokulturne komunikacijske ovire štejemo predvsem (Kavčič, 2011, str 27):

- skupinsko enoumje,
- konflikt vrednot in prepričanj,
- stereotipe in etnocentrizem ter
- jezik in žargon.

Skupinsko enoumje je socialni fenomen, ki se pojavi, ko skupinsko obnašanje prevlada in duši proces sprejemanja odločitev. Pojavi se, ko socialne norme ali pa skupinska želja po konsenzu preplavijo željo po doseganju odločitev, ki so v našem najboljšem interesu. Skupinsko enoumje je velika težava v poslu, kjer ljudje delajo veliko v timih in skupinah (Rouse & Rouse, 2002). Skupinsko enoumje je prisotno, ko pri odločanju v skupini prevlada želja po soglasnosti nad drugimi spremenljivkami odločitve o težavi. To se lahko odraža tudi kot pritisk večine članov skupine na posameznika ali manjšino, ki je drugače misleča. Skupina ne raziskuje različnih vidikov problema, težav ne obravnava poglobljeno in temeljito in tudi ne vrednoti dejavnikov, ki vplivajo na rezultat odločitve. Namesto tega skupina nekritično sprejme stališče enega, pogosto vodje skupine ali njenega najuglednejšega člana (Kavčič, 2011). Ta pojav zasledimo v skupinah, ki že dalj časa delajo skupaj, zasledimo ga tudi v organizacijah, v katerih več dajo na skupinsko delo. Da

bi lahko zajezili ta škodljiv pojav, je treba proučiti družbene okoliščine, kjer ta pojav nastaja, in simptome, ki kažejo na pojav enoumja. Treba pa je tudi analizirati pomanjkljivosti odločanja v pogojih skupinskega enoumja, ker lahko le tako zajezimo ta škodljiv pojav (Nemeth & Goncalo, 2005).

Ko medkulturni posli padejo, udeleženci pogosto ne vedo, zakaj. Pogosto gre za napako v komunikaciji, ki izhaja iz nepoznavanja osnovnih vrednot in norm. V mnogih primerih se nevede kaj slabega reče o vrednotah, ki jih ne poznamo, kar vodi v konflikt in napetost (Rouse & Rouse, 2002). Tako lahko pride do tega, da imamo tako različne vrednote in norme v komunikacijskem procesu, da nas lahko ovirajo pri komuniciranju ali pa ga lahko celo onemogočajo (Kavčič, 2011).

Iz naše socialne kategorizacije izvirajo vsi stereotipi. To so lastnosti, na podlagi katerih posameznike dodelimo različnim socialnim skupinam. Stereotipom lahko rečemo tudi slike različnih socialnih skupin. Pri stereotipih gre za tri stopnje njihovega razvoja in uporabe (Kavčič, 2011, str: 29):

- kategorizacija posameznikov v socialne skupine pogosto poteka na podlagi lahko opazljivih lastnosti, kot so spol, narodnost itd.;
- pripadnikom posamezne stereotipizirane skupine pripisujemo neko skupno lastnost;
- to skupino lastnosti pripisujemo vsem posameznim članom stereotipizirane skupine, tudi tistemu, s katerim neposredno komuniciramo.

Etnocentrizem je podoben stereotipiziranju. Etnocentrični ljudje vidijo svojo kulturo kot edino veljavno. Vse ostale kulture merijo po standardih svoje kulture, za katero verjamejo, da je superiorna (Rouse & Rouse, 2002).

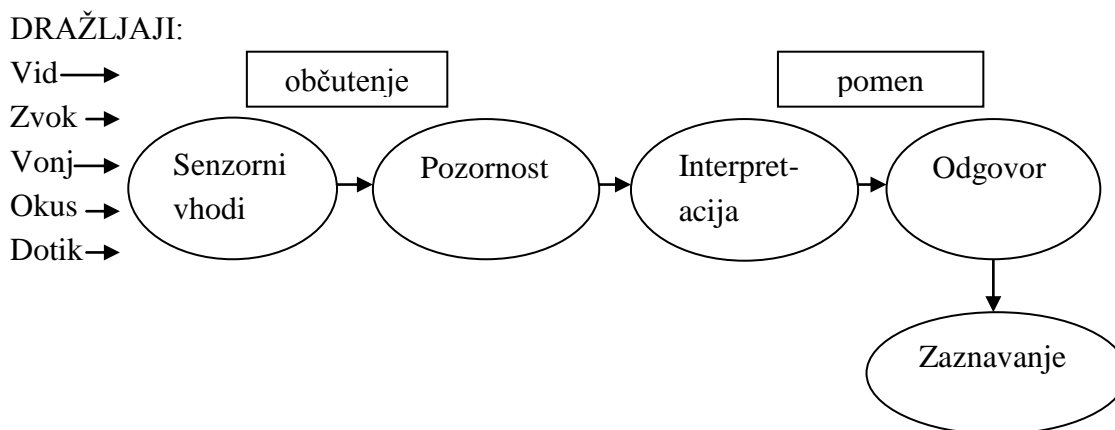
Med sociokulturne ovire štejemo tudi jezik in žargon. Jezik je lahko ovira v komunikaciji tudi, ko obe strani govorita isti jezik. Status posameznika in razlike v sloju se odražajo v drugačni uporabi jezika, ki je pogosto sredstvo za identifikacijo in izključevanje različnih družbenih skupin (Rouse & Rouse, 2002). Učinkovito komuniciranje je močno odvisno od poznavanja jezika, saj nepoznavanje jezika onemogoča učinkovito komuniciranje. Med napakami, ki se zgodijo zaradi nepoznavanja jezika, so pogoste napake zaradi napačnega razumevanja (Gortner, Mahler, & Nicolson, 1987). Velikokrat se zgodi, da imajo iste besede v različni stavčni strukturi različen pomen, zato prihaja do različnih interpretacij teh stavkov in pomena besed v njih.

### **2.3 Psihološke ovire**

Ko govorimo o psiholoških ovirah, ne moremo mimo procesa občutenja in zaznavanja, ki omogoča povezavo med živimi bitji in njihovim okoljem. S pomočjo procesa občutenja in

zaznavanja pridobivamo informacije iz zunanega in notranjega okolja, kar pomeni, da tako dojemamo okolje, ki je okrog nas, ter se na stvari okrog nas lahko tudi odzivamo. Zelo pomembno je, da poznamo naše notranje in zunanje okolje, saj se brez dobre orientacije v zunanjem okolju lahko izgubimo; če ne poznamo lastnega telesa, pa lahko tudi huje zbolimo, kar lahko preprečimo z dobrim poznavanjem svojega telesa in ustreznim odzivanjem na to zaznavo. Naši receptorji za občutke, kot so oči, ušesa, nos, usta in prsti, se takoj odzovejo na osnovne stimulacije iz okolja, kot so svetloba, barva in zvok, ter ustvarijo občutenje pri človeku (Solomon et al., 2006). Percepcija je proces, s pomočjo katerega te osnovne stimulacije iz okolja zberemo, organiziramo in na koncu interpretiramo. Stimulacije iz okolja so energetske procesi, ki posredujejo informacije iz okolja, medtem ko so čutila organi, ki sprejemajo te stimulacije iz okolja. Faze, ki sodelujejo pri izbiri in interpretaciji stimulacij iz okolja, so prikazane na Sliki 3, ki v celoti ponazori naš proces zaznavanja (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2006, str. 37).

Slika 3: Proces zaznavanja



Vir: M. Solomon et al., *Consumer Behaviour*, 2006, str. 37.

Zaznavanje je pomemben proces, ki nam pomaga komunicirati z našim notranjim in zunanjim okoljem. Ko komuniciramo, naletimo tudi na ovire, ki nam otežujejo komunikacijo. Take ovire so tudi psihološke komunikacijske ovire. Psihološke komunikacijske ovire so tiste, ki so povezane s posameznikom, z njegovim razumskim in čustvenim stanjem (Rouse & Rouse 2002). Psihološke ovire lahko izhajajo iz posameznikovega slabega osebnega počutja, ki ga lahko povzroči slabo zdravstveno stanje, slabovidnost ali slušni problemi. Psihološko stanje posameznika bo vplivalo na to, kako bo ta sporočilo sprejel in zaznal. Če ima nekdo osebne skrbi in je pod stresom, potem ima veliko dela sam s seboj in je manj pozoren na sporočila in dražljaje iz okolice, zaradi tega jih napačno zaznava in narobe interpretira, kar pripelje do popačenja sporočila in narobnega razumevanja (Barriers to Effective Communication, 2014). Ko govorimo o psiholoških ovirah, lahko rečemo, da so povezane predvsem s stališči, prepričanji in vrednotami, ki so najbolj pogost vzrok za težave v medsebojni komunikaciji (Vec, 2002).

Tu imajo posebno moč stereotipi in predsodki o ljudeh, kar lahko ima zelo močan vpliv na komunikacijo in tudi na proces kodiranja in dekodiranja.

Med najpogostejše psihološke ovire sodijo (Kavčič, 2011, str. 30):

- omejena racionalnost: posameznik, posebej pa menedžerji v organizacijah, se pri svojem delu srečuje s tolikšno količino informacij, da je malo verjetno oziroma praktično nemogoče, da bi lahko sprejel in predelal vse. Človekova spoznavna kapaciteta, torej količina informacij, ki jih lahko sprejme, je omejena. Zato nujno prihaja do takšne ali drugačne selekcije;
- selektivni filtri: ljudje so navajeni, da slišijo, kar želijo slišati, in da vidijo, kar želijo videti. Nekateri so bolj odprti za nove ideje in informacije ter vidijo bolj kot drugi. Največkrat se svoje selektivnosti sploh ne zavedamo;
- pomanjkljivo poslušanje: slabo poslušanje vodi k slabemu spominu. Pozabimo ime oseb, ker smo slabo poslušali pri predstavljanju. Poslušamo premalo pozorno. Pri tem mislimo na druge vsebine, premišljujemo o temi, namesto da bi poslušali sporočilo, poslušamo druge pogovore ali zvoke itd.;
- vpliv čustev: pomena čustev danes nihče več ne zanika. Sodobna koncepcija je, da je človek kombinacija racionalnosti, čustev in fizioloških dejavnikov. Tipičen vpliv čustev je nezaupanje v vir informacij.

Poleg vseh zgoraj naštetih psiholoških ovir pa velja omeniti še slab spomin, ki tudi spada med moteče elemente v komunikaciji. Če se ne spomniš, kaj ti je bilo skomunicirano, potem je komunikacija nepopolna in neučinkovita. Spomin ima pomembno vlogo v uspešni komunikaciji. Dejstvo je, da nikoli ne izgubimo spominov, ki smo jih pridobili skozi akcijo, poslušanje, branje, vohanje in dotikanje, lahko pa se zgodi, da ne moremo do teh spominov. Dobrih spominskih vaj se da naučiti, če želiš postati učinkovit komunikator (Rouse & Rouse, 2002). Ena od vaj je lahko tudi postavljanje asociacij med podobnimi stvarmi, ki jih že poznaš, in stvarmi, ki jih šele spoznaš.

Zelo pomembno je zavedanje, da ne glede na to, kako kakovostno komuniciramo, je vrednost sporočila odvisna od posameznikovega psihološkega stanja in od njegove trenutne sposobnosti dojetja sporočil.

## **2.4 Organizacijske ovire**

V teoriji bi morala biti jedro organizacijske kulture vizija ali pa misija organizacije. To pa ni tako, če ta misija ni povezana z ostalimi tremi dejavniki: navadami vodilnih, organizacijskimi vrednotami in kulturnimi vrednotami. Če vsi štirje dejavniki niso usklajeni, je neka raven konflikta neizbežna (Hartley & Bruckmann, 2002). In tu se pojavijo prve komunikacijske ovire, ki se odražajo v slabi komunikaciji v organizaciji, ki

je posledica neurejenih sestavin vsake organizacijske kulture. Vse organizacije morajo najti ravnotežje med ohranjanjem kontrole na eni strani in spodbujanjem inovativnosti na drugi. Večja kot postaja organizacija, večji izziv nam predstavlja. Ljudje v organizaciji morajo vedeti, kje je njihovo mesto, ker drugače prihaja do slabe komunikacije, ki jo povzročajo tovrstne komunikacijske ovire (Hartley & Bruckmann, 2002).

Organizacijske komunikacijske ovire so lahko proizvedene v organizaciji. Na primer, delali smo v podjetju, kjer je direktor poslal dopis vsem zaposlenim, na katerega ni smel noben neposredno odgovoriti. Vsi so morali iti skozi celotno vodstveno hierarhijo, da so lahko podali svoj odgovor. To je bilo zelo nespodbudno sporočilo in velika ovira za posredovanje sporočila navzgor. Ostali primeri organizacijskih ovir vsebujejo ovire zaradi različnih lokacij družb, ki bi morale biti na enem mestu, pomanjkanja strategije za obveščanje kolektiva ter raztresene in preobremenjene vodilne, ki nimajo dovolj časa, da bi se posvetili komunikaciji s podrejenimi (Tourish & Hargie, 2004).

Organizacije imajo nekatere specifične komunikacijske težave. Ovire v organizacijah so vezane na organizacijsko strukturo, kulturo, delovne vzorce in komunikacijske tokove. Najbolj pogoste organizacijske ovire so (Rouse & Rouse, 2002, str. 46):

- informacijska preobremenjenost: je pogosta pritožba v naši informacijski družbi. Bombardirani smo z informacijami z vseh strani: pisma, telefonski klici, e-pošta, faksi, informacije prek interneta, televizije, radia itd.;
- tekmovanje sporočil: preveč informacij nas sili v tekmovanje med sporočili. Količina informacij, s katerimi se srečujemo vsak dan, nas sili, da izbiramo, katere informacije so pomembne in katere lahko zanemarimo;
- popačenje sporočil: informacija potuje skozi mnoge oddelke, dokler ne pride do cilja. To lahko povzroči, da je informacija popačena ali narobe razumljena;
- konflikt sporočil: menedžer na primer danes reče nekaj, jutri pa nekaj drugega o povsem isti stvari. Gre za nekonsistentnost sporočil posameznika v različnih časovnih točkah. Nadaljnja sporočila lahko ignoriramo zaradi neverodostojnosti vira;
- komunikacijska klima: dobra komunikacijska klima je odvisna od stila vodenja in komuniciranja vodstva. Organizacije morajo odpreti kanale komuniciranja tako vertikalno kot horizontalno;
- statusne razlike: statusne razlike obstajajo v mnogih organizacijah. Lahko predstavljajo oviro za dobro komunikacijo predvsem zato, ker nadrejeni podrejenih ne poslušajo tako dobro, kot bi lahko;
- strukturne težave: s strukturnimi težavami mislimo na vpliv organizacijske strukture na komunikacijski proces v organizaciji. Večja kot je razdalja (fizična, kulturna in družbena) med dvema točkama, dlje bo trajalo, da informacija pride od ene točke do druge.

Organizacijska struktura, ki je prisotna v podjetjih, močno vpliva na zmožnost zaposlenih, da kakovostno komunicirajo. Kot eno izmed najpomembnejših ovir, ki ovirajo uspešno komuniciranje med zaposlenimi, lahko izpostavimo status posameznika v organizaciji (Damjan, 1994). Status, ki ga ima posameznik v organizaciji, ovira komunikacijo na ta način, da menedžerje izoliramo od stvari, ki jih ne želijo slišati, in ima močan vpliv na sporočila, ki jih podrejeni pošiljajo navzgor in obratno.

Vse hitrejši tempo poslovanja in vsa razpoložljiva IKT-oprema pa poleg optimizacije komunikacijskih procesov in skrajševanja razdalj med komunikatorji prinašata tudi preveliko zasičenost z informacijami. To je organizacijska ovira, ki jo je prinesel napredek in se odraža predvsem v posameznikovi sposobnosti pomnjenja, ko posameznik ni več sposoben obdelati toliko informacij, kolikor mu jih je dostavljeno, in je prisiljen površno odgovarjati na komunikacijske izzive. Na posameznikovo sposobnost pomnjenja vpliva tudi pozabljivost sporočevalca in prenašalca informacije, ker če nekdo spreminja informacijo zaradi nekega razloga, obstaja velika verjetnost, da je prejemnik ne bo prejel takšne, kot je bila v izvirniku, ampak bo do njega prišla popačena (Theaker, 2004). Kljub vsem oviram, ki so nam na poti, ko komuniciramo v organizaciji, pa je najboljši način za njihovo zmanjšanje ta, da so odnosi med zaposlenimi čim bolj urejeni, kar se bo odražalo na uspešnosti komunikacije v organizaciji in zunaj nje ter tudi v uspešnosti poslovanja podjetja.

## **2.5 Premagovanje ovir in povratna zanka**

Pravi managerji se morajo znati spopasti s komunikacijskimi ovirami, da njihovo sporočilo doseže čim več ljudi tako, kot so ga poslali. Osnovne ovire, ki nam preprečujejo, da bi učinkovito komunicirali, so: hrup, slaba povratna zanka, izbira napačnega medija, napačen odnos do komunikacije, pomanjkanje pozornosti, zastoj v dobavi sporočila itd. Zelo pomembno je, da znamo te ovire zaznati in da se jih zavedamo, ker jih bomo lahko le tako premagali in bo naše sporočilo čisto in brez motenj prišlo do prejemnika. Ker je pomembno, da se naučimo premagovati te ovire, v nadaljevanju predstavljam sedem različnih načinov premagovanja komunikacijskih ovir (Damjan, 1994, str. 573):

- uravnavanje pretoka informacij: zavedati se moramo, da lahko menedžerjem preveč informacij včasih celo škodi. Namesto da se v podjetju pošilja poročila na številne nepotrebne strani, se do vodilnih dostavi le najpomembnejše informacije, tako da ne pride do informacijske zasičenosti;
- spodbujanje povratnih informacij: gre za stopnjo razumljivosti pomembnih sporočil, ki se jo da preverjati s povratnimi informacijami. Povratne informacije ne rabijo biti verbalne, saj dejanja včasih povedo več od besed. Glede na odziv poslušalcev lahko vidimo, kako na njih vpliva naše govorjenje;

- uporaba preprostega jezika: zelo pomembno je, da vodilni uporabljajo razumljive besede pri pošiljanju sporočil svojim podrejenim, da jih ti razumejo pravilno in tako ne prihaja do večjih nejasnosti. Svetuje se uporaba preprostega jezika;
- aktivno poslušanje: menedžerji morajo biti poleg dobrih retorikov tudi odlični poslušalci. Vedno bolj se ne udeležujejo samo tečajev retorike, temveč tudi tečajev aktivnega poslušanja;
- zadrževanje negativnih čustev: pri komuniciranju pogosto izražamo pozitivna in negativna čustva. Slednja lahko zelo negativno popačijo vsebino sporočila. Kadar je pošiljatelj čustveno vznemirjen, po navadi slabo oblikuje sporočilo in obstaja tudi velika verjetnost, da na drugi strani čustveno vznemirjeni prejemnik sporočilo narobe interpretira. V takih primerih je pametno prekiniti komunikacijo, dokler vpleteni zopet ne spravijo svojih čustev v red;
- uporaba neverbalnih znakov: svetuje se uporaba neverbalnih znakov, s katerimi poudarimo bistvo sporočila in izrazimo občutke. Udeleženci morajo svoje besede podkrepiti z dejanji, da pomotoma ne pride do dvoumnih sporočil;
- uporaba neformalnih komunikacijskih poti: po teh poteh se v podjetju pogosto prenašajo razne govorice in informacije, ki zmanjšujejo delovno moralo in organizacijsko uspešnost. Menedžerji jih ne morejo odpraviti, lahko pa se vključijo v neformalni način komuniciranja in poskušajo odpraviti njegove negativne učinke, tako da zagotovijo, da bodo pomembne in točne informacije pravočasno prišle do zaposlenih.

S pomočjo zgoraj navedenih načinov bodo menedžerji lažje premagovali komunikacijske ovire in svoja sporočila do naslovnikov dostavljali nespremenjena. Pri tem ima pomembno vlogo tudi povratna zanka oz. feedback, ki je sporočilo, vrnjeno k pošiljatelju z namenom, da ta pridobi povratno informacijo o razumevanju prvotnega sporočila. Celoten potek komunikacije, ki zagotavlja primeren odziv, je zelo transparenten. Pošiljatelj pošlje sporočilo po najbolj priročnem kanalu, naslovnik to sporočilo dobi in nazaj pošlje odziv. Na delovnem mestu se procesu ocenitve dela in diskusiji o kakovosti dela zaposlenega reče feedback, ki ga na novo zaposleni sproti prejema kot povratno informacijo o svojem delu (Harms & Roebuck, 2010). Kot opazovalci lahko rečemo, da morajo menedžerji zaposlenim vseskozi nastavljeni ogledalo in jim nuditi ustrezen feedback, saj se bo le tako lahko izboljšalo njihovo delo. To lahko smatramo kot primer dobrega komunikacijskega feedbacka, saj je ta podan z namenom, da izboljša komunikacijo in delo zaposlenega.

### **3 IKT V FUNKCIJI KOMUNIKACIJE**

Razvoj tehnologije je pripeljal do velikih sprememb v komuniciranju. Dokument, ki je včasih potoval po več dni, lahko s pomočjo IKT sedaj dostavimo z enim samim klikom. Poslovalnice podjetij po vsem svetu so lahko s pomočjo IKT povezane med seboj v realnem času, kar bistveno olajšuje medsebojno komunikacijo zaposlenih v



multinacionalnem podjetju. Nove tehnologije so vključene v naša življenja. Postale so vsakodnevno orodje za državljane. Internet je revolucionariziral proces pridobivanja in podajanja znanja. Tako nas te spremembe silijo, da vnovič definiramo komunikacijske navade (Lorenzo & Carreras, 2010). Z razvojem tehnologije so se spremenile tudi oblike komuniciranja. Komunikacija je zaradi uporabe IKT postala hitrejša in je možna s katere koli točke sveta. Za sestanek sedaj ni treba več dni potovati na drug konec sveta, ampak lahko s pomočjo IKT to izvedemo v realnem času in brez izgube dragocenega časa in denarja, ki bi ga porabili za potovanje. Dvosmerna IP-videokomunikacija nam danes s širokopasovno internetno povezavo dovoli, da skoraj v realnem času komuniciramo s pomočjo visokokvalitetne barvne videokomunikacije, ki ima zelo visoko resolucijo (Kaigo, 2005). Tehnologije pa se nenehno izboljšujejo, zato lahko v prihodnosti pričakujemo še veliko sprememb v načinu komuniciranja s pomočjo IKT.

### **3.1 Elektronska pošta**

E-pošta je v zadnjih 12 letih postala najbolj pogosto uporabljena oblika pisne komunikacije v korporacijskem okolju. DeKay (2010) poroča o več zanimivih raziskavah. Leta 1997 je Office team naredil raziskavo, ki kaže, da večina vodilnih, zaposlenih v ZDA, daje prednost komunikaciji iz oči v oči pred vsemi drugimi oblikami komunikacije; samo 34 % pa jih daje prednost e-poštni komunikaciji. Zelo zanimiva je tudi raziskava, ki jo je izvedel Economist intelligence, ki je razkrila, da dve tretjini vodilnih zaposlenih dajeta prednost e-pošti kot dobremu kanalu za poslovno komunikacijo. Če to primerjamo z drugo najbolj zaželeno obliko poslovne komunikacije, ki je telefonska komunikacija, vidimo, da je delež vodilnih zaposlenih, ki podpirajo telefonsko komunikacijo, samo 16 %.

Dejstvo, ki govori samo po sebi v prid razsežnosti uporabe e-poštnega komuniciranja, je, da je v ZDA poslanih več e-poštnih sporočil na dan, kot je opravljenih telefonskih klicev (Easton & Bommelje, 2011). Obseg poslanih e-poštnih sporočil prav tako močno prekaša število poslanih navadne pošte na dan. E-pošta je očitno postala oblika komunikacije, ki je najbolj uporabljena v poslovni komunikaciji in tudi nepogrešljivo orodje za izmenjavo sporočil med posamezniki in skupinami. Komunikacija prek e-pošte zelo vpliva na socialno in ekonomsko učinkovitost v organizacijah. Večkrat se zgodi, da posamezniki izražajo frustracije, ko ne dobijo pravočasnega odgovora na poslano e-pošto. Zelo malo pa je znanstvenih dokazov o posledicah neodgovarjanja na e-pošto pri vsakodnevem poslovanju (Easton & Bommelje, 2011).

E-poštna komunikacija je tudi odličen kanal za dostavo trženjskih sporočil potencialnim potrošnikom in prejemanje feedbacka neposredno od njih (Chang, Rizal, & Amin, 2013). E-pošta je postala pomemben del trženjskega spleta podjetij in se smatra za najbolj uspešno obliko komunikacijske tehnologije, ki ima velik potencial za povečanje tržnega uspeha podjetja in učvrstitev njegove blagovne znamke. Pojavlja se tudi kot glavno orodje

medosebne in poslovne komunikacije. Komunikacija prek e-pošte s svojo interaktivnostjo, hitrostjo in merljivostjo podjetjem zagotavlja obiskanost njihovih spletnih strani. Splošno gledano, e-poštno oglaševanje skokovito narašča, vendar malo vemo o posledicah sporočila, ki je poslano strankam, ki to dovoljujejo, in smetenja (angl. *spam*), kjer nimamo odobritve za pošiljanje e-pošte na naslove strank. Sporočilo, ki je poslano znanim naslovom, ki odobravajo prejem take pošte, zagotavlja boljše rezultate kot sporočilo, ki se pošilja neznanim osebam. Raziskava je pokazala, da je izmed 31 milijonov e-poštnih sporočil, ki se pošljejo vsak dan, 40 % označenih kot neželena pošta (Chang et al., 2013). To zmanjšuje vrednost podatkov, ki jih prejemo prek e-pošte, ker če ne želimo prejemati vsebine, ki nam je vsiljena, potem tudi e-pošta nima nobenega učinka na prejemnika.

### **3.2 Internet in ektranet**

Življenja brez interneta si ne moremo več predstavljati, vsak dan nas spremlja na različnih področjih našega življenja. V Sloveniji imamo 58 % internetno penetracijo. Najnovejša raziskava je pokazala, da 35 % slovenskih uporabnikov interneta uporablja vsaj eno spletno skupnost. Facebook je najbolj poznan in ima veliko več kot 240.000 uporabnikov (Suhadolc, Adnams, Spariel, & De La Rue, 2009).

V letu 2009 je internet praznoval svojo 40. obletnico in svetovni splet »www« svojo 20. obletnico. V zadnjih letih se večina zgodb, ki so povezane z izjemno rastjo interneta, povezuje s številom uporabnikov interneta. Internet je od svojega nastanka zelo napredoval. Uporaba informacij in komunikacijskih tehnologij je eden od glavnih motorjev sprememb znotraj družbe in poslovanja. Ljudje imajo doma vedno več digitalnih naprav, ki so lahko elektronske igrice ali telefoni. Osnovne funkcije komunikacije, izmenjave informacij in storitev so postale nepredstavljive brez interneta, ker jim ta olajšuje vsakodnevno življenje. Lahko rečemo, da razvoj brez interneta ne bi bil enak, kot industrializacija ne bi bila enaka brez elektrike v industrijski dobi, to pa nam veliko pove o pomenu interneta za sodobni svet (Violić-Koprivec & Dubčić, 2011).

Uporaba interneta je močno spremenila tudi nekatere poklice, kot je na primer novinarski. Prihod digitalne revolucije »evolucije interneta in pojav novih oblik medijev ter vzpon družbenih omrežij« so preoblikovali medijski prostor in iz tiskanih medijev naredili nekaj, česar si sploh nismo mogli predstavljati. Od prehoda na digitalno je medijski svet postavljen pred mnogo izzivov. Ne samo zaradi različnih medijev, ki so se pojavili, ampak tudi zaradi drugačne organizacije delavnega procesa. Vsak dan se pojavljajo nove tehnološke naprave in komunikacijska orodja, ki ponujajo neslutene možnosti izmenjave sporočil, ki jih novinarji in občinstvo zelo težko dojemajo tako hitro. Te nove razsežnosti medijev so obogatile novice ter preoblikovale tradicionalne modele podajanja in

ustvarjanja novic. Pravi izziv je, kako polno izkoristiti potencial interneta in digitalnih medijev, ne da bi pri tem kršili človekove pravice (Kaul, 2013).

Ko govorimo o uporabi interneta v poslovne namene, ne moremo mimo pojma ekstranet. Podjetja za medsebojno komunikacijo in komunikacijo s svojimi partnerji in strankami uporabljajo ekstranet. »Ekstranet je zaprto omrežje, ki uporablja internetno tehnologijo. Podjetja s pomočjo ekstraneta zunanjim uporabnikom omogočajo bodisi delni dostop do intraneta (interne spletne strani), lahko pa tudi do zasebnega dela spletne strani. V tem primeru je dostop mogoč z uporabo gesla« (Zupan, 2010). Ekstranet lahko vidimo kot strateški pristop k prenosu poslovanja in internih podpornih sistemov na splet. Uporabniki ekstraneta imajo dostop do sistemov podjetij, ki so ključni za poslovanje. To so sistemi za plačevanje računov, naročanje in sodelovanje pri razvoju izdelkov. Glede na to, da so na internet postavljene tako pomembne informacije, je zelo pomembno, da je ekstranet popolnoma varen (Hussey, 1999). Medtem ko nekatera največja svetovna podjetja, kot na primer Nokia in Intel, še naprej razvijajo svoje ekstranet strategije, v številnih podjetjih vlada odpor do odprtja dostopov do pomembnih informacij za zunanje deležnike (Herman, 2002).

Tekmovalni model e-poslovanja druge generacije je zgrajen na predpostavki, da se bodo poslovni modeli, poslovni partnerji in geografske lokacije poslovanja vedno spreminjali, zato potrebujemo prilagodljivo virtualno mrežo, ki bo lahko sledila tem spremembam. Da bi podjetja zadostila potrebam po poslovni prilagoditvi, izboljšani učinkovitosti in poslovni brezčasnosti, morajo zgraditi logično poslovno omrežje, ki uporabnikom omogoča, da delijo znanje, dostopajo do aplikacij, ki jih podjetje uporablja za poslovanje, ne glede na to, kje so fizično prisotni. V primeru ekstraneta pa to pomeni dostopnost tako za zaposlene kot za pooblaščen zunanje partnerje (Dewey, 2001).

### **3.3 Intranet**

Intranet je medij, ki je zelo pomemben za komunikacijo v organizaciji in za interno komunikacijo v podjetju. »Intranet (računalniška mreže podjetja, interna spletna stran podjetja) je omrežje, ki uporablja internetno tehnologijo za informacijske potrebe v podjetju. Omogoča učinkovito komunikacijo med uslužbenci« (Zupan, 2010). Ko govorimo o učinkovitosti intraneta kot orodja, lahko rečemo, da je zelo pomembno, da je intranet personaliziran in kot tak podpira deljenje informacij na intranetu (Aalderink & Van den Hoff, 2006). Personalizacija se nanaša na vse dele in lastnosti intraneta, ki so prilagojeni in pisani na kožo končnemu uporabniku. Personalizirane lastnosti se raztezajo od enostavnega prikaza imena uporabnika na intranetu do kompleksnih katalogov in navodil proizvoda, ki imajo navigacijo narejeno po meri uporabnika. Tako lahko rečemo, da personalizacija povečuje uporabnost intraneta in mu daje visoko dodano vrednost.

Pojma internet in intranet sta zaradi podobnosti zlahka zamenljiva, vendar pa se intranet od interneta razlikuje v namenu in omejenosti dostopa uporabnikov ter je namenjen zelo raznoliki uporabi znotraj podjetja. Intranet znižuje stroške papirne komunikacije in opravlja elektronsko distribucijo informacij v podjetju, skrbi pa tudi za elektronsko poslovanje podjetja z okoljem in elektronsko poslovanje znotraj podjetja. Pomembno pa je tudi, da nam znižuje stroške vsakodnevnega poslovanja in s povezavo vseh zaposlenih dviguje učinkovitost delovanje podjetja (Greenstein & Feinmann, 2000). Zaradi svoje učinkovitosti je uporaba intraneta v slovenskih podjetjih v porastu. Intranet je v Sloveniji v letu 2008 imelo 30 % podjetij, med temi podjetji je bilo 26 % malih, 40 % srednje velikih in 74 % velikih podjetij. Če pa pogledamo stanje v Evropski uniji (v nadaljevanju EU), lahko vidimo, da je bilo leta 2008 največ podjetji, kar 54 %, z intranetom v Luksemburgu. To je dosti nad povprečjem EU, kjer 21 % podjetij uporablja intranet za izmenjavo priročnikov, navodil in gradiv, za izmenjavo delovnih dokumentov 20 % evropskih podjetij, 18 % pa jih uporablja intranet za izmenjavo novic, publikacij in informacij o politiki podjetja (Zupan, 2010). Glede na veliko uporabnost in učinkovitost intraneta je pričakovati še njegovo nadaljnjo rast, saj podatki kažejo, da še ni dosegel vsega. Zato se bodo vrstile vedno boljše izboljšave in nadgradnje obstoječih intranetov, kar bo vodilo v vedno večjo poenostavitev delovanja podjetij.

### **3.4 Spletno trženje**

Spletno trženje strmo narašča tako v Sloveniji kot v tujini. Poznamo veliko oblik spletnega oglaševanja, ki se uporabljajo pri klasičnih spletnih kampanjah. Prednost spletnega trženja pred klasičnim trženjem je, da dovoli takojšen odziv, če tako želimo. Vsaka oblika spletnega oglasa nas lahko pripelje do podstrani, kjer pustimo svoje podatke in oglaševalcu tako posredujemo dragocene podatke o uspešnosti kampanje.

Termin spletno trženje najpogosteje obsega vse vrste oglaševanja s spletnimi pasicami, oglaševanje znotraj videoiger, e-poštno oglaševanje in iskalno oglaševanje. V zadnjih letih pa je spletno oglaševanje na socialnih platformah, kot so Facebook, Twitter in MySpace, pridobilo na pomembnosti. Učinkovitost kampanje z uporabo spletnih pasic merimo s kupčevo aktivnostjo, mera za to pa je odzivnost kupca na oglas (angl. *click through rate*, v nadaljevanju CTR), (Wakolbinger, Denk, & Oberncker, 2009).

Glede na podatke Internetnega oglaševalskega biroja je spletno trženje v prvi polovici leta 2009 doseglo skoraj 11 bilijonov dolarjev (Wang, Shih, & Peracchio, 2013). Ne glede na popularnost ostalih oblik oglaševanja je oglaševanje s pasicami še vedno ena od glavnih oblik oglaševanja na spletu. V idealnem svetu naj bi spletne pasice prepričale potencialne kupce, da kliknejo na oglas, ki vodi na ciljno podstran, kjer lahko kupec pusti svoje podatke oziroma dobi dodatne informacije o izdelku. S predvidenim enoodstotnim CTR kaže, da ima oglaševanje s pasicami omejene sposobnosti. Empirične študije pa kažejo, da

uporaba CTR kot merila uspešnosti oglaševanja s pasicami lahko močno razvrednoti tovrstno oglaševanje (Wang et al., 2013). Pri uspešnosti oglaševanja s pasicami so pomembni tudi učinki priklica blagovne znamke in vidnost pasice v uporabnikovem vidnem polju. Ker če spletni uporabnik ne vidi pasice, ko ima ta preslab položaj, tako oglaševanje po nobeni metriki ni uspešno in odziv na tako oglaševanje ni mogoč.

Oglaševanje na iskalnikih je tudi ena izmed oblik spletnega trženja. Ko se odločamo o nakupu neke stvari, najprej naredimo spletno analizo, ki jo opravimo s pomočjo Googlovega iskalnika. Googlov iskalnik deluje s pomočjo ključnih besed, ki jih vpišemo v iskalnik. Če iščemo besedo avto, nam bo iskalnik ponudil vse relevantne zadetke, ki vsebujejo to besedo. Na začetku so sponzorirane povezave oziroma oglasi, ki jih plačujejo razne blagovne znamke. Njihov namen je pripeljati potencialnega kupca na ciljno spletno stran, vendar se velikokrat zgodi, da potencialni kupci hitro zapustijo oglaševano spletno mesto. Tu ima velik pomen »retargeting«, ki skrbi, da lahko oglaševalec ponudi personalizirano oglasno sporočilo potencialnemu kupcu, ki ga vabi, da ponovno obišče oglaševano spletno stran. Ko potencialni kupec brska po internetu, se mu s pomočjo »retargetinga« prikazujejo oglasi, ki vsebujejo izdelke, ki jih je potencialni kupec že nekoč gledal, in mu jih skušajo prodati. Na primer, vedenjski blog sporoča, da so personalizirani »retargetirani« oglasi šestkrat bolj učinkoviti kot klasična pasica in štirikrat bolj učinkoviti kot generični »retargetirani« oglasi (Lambercht & Tucker, 2013).

Zelo pomembna oblika spletnega trženja je tudi videooglaševanje. Spletno videooglaševanje je relativno nov in obetajoč oglaševalski koncept. Videooglaševanje je pomemben člen Googlovega monetizacijskega modela pri YouTubeovi video spletni skupnosti. V letu 2012 so bili videോഗlasi prikazani več kot trem bilijonom YouTube gledalcem vsak teden. Najbolj dominantna videooblika oglaševanja na Youtubeu je »in-stream« videോഗlas, ki je kratek videോഗlas, ki se odvrti pred vsebino, ki jo želimo videti (Pashkevich, Doraj-Raj, Kellar, & Zigmond, 2012).

Spletno trženje je in bo ostalo pomemben člen našega vsakdanjega komuniciranja, ki ga vršimo prek IKT. Prednost spletnega trženja je vsekakor možnost podajanja mnenj in komunikacije med oglaševalcem in potencialnim kupcem v realnem času, kar je pri klasičnem trženjskem komuniciranju skoraj nemogoče.

### **3.5 Blog**

Blog se je pojavil v poznih 90. letih kot tehnologija, ki internetnim uporabnikom dovoli, da delijo informacije. Tehnično gledano, blog smatramo kot spletno stran, na kateri se nahajajo blogerske objave, ki so tipično urejene v kategorije in razvrščene v obratnem kronološkem redu (Wright, 2005). Kahn in Kellner (2004) definirata blog kot hipertekstualno spletno stran, ki jo ljudje uporabljajo kot novo vrsto novinarstva, za

samopromocijo in kritiko medijev. Na splošno lahko blog razdelimo na pet vsebinskih sklopov: 1. individualni, ki ima za vsebino osebne poglede in novice, ki jih objavi posameznik, 2. splošne novice in novinarski komentarji, 3. sklop oglaševanja in pisanja promocijskih člankov za večja podjetja, 4. sklop, kjer profesionalci delijo svoje izkušnje in spoznanja s širšo javnostjo, in 5. sklop zaprtih blogov, ki so dostopni samo strokovni javnosti, ki ji je tema namenjena (Dearstyne, 2005).

Eden najlažjih vstopov v uporabo družbenih omrežij je skozi blog. Ne glede na to, kakšen motiv in mišljenje imaš, ima prav vsak pravico postaviti blog. To omenjamo zato, ker je bloganje eno od področij, kjer sponzoriranje s strani podjetij lahko dobi velik pomen, vendar je treba dobro zakriti povezavo bloga s plačanimi vsebinami. Če razmišljamo s strani kupca: blog, ki ima identiteto in je aktivno v uporabi s strani kupcev, ustvarja odličen kanal, skozi katerega lahko kupcem sporočaš, kaj delaš, in jih povabiš, da s prijatelji delijo svoje občutke in misli o tvojih izdelkih. Blog je enostaven in poceni pristop k delovanju na družbenih omrežjih. Smisel bloga je, da ustvarja prosto izmenjavo informacij na način, da se lahko naučiš, kaj imajo tvoji kupci in potencialni kupci radi, česa ne marajo in kaj cenijo (Evans, 2008).

Blog danes ostaja najboljša splet 2.0 aplikacija za večja in manjša podjetja in prav tako za posameznike po vsem svetu. Splet 2.0 je besedna zveza, ki označuje interaktivno komunikacijo, ki sloni na internetu in povezavi internetnih tehnologij in orodij (Flynn, 2012). Splet 2.0 se je pričel z blogi in wiki, rasel in vključil še družbena omrežja, deljenje videov itd. V starih časih so blogerji sedeli pred svojimi računalniki in objavljali vsebine od doma. To ni več praksa za več kot četrtnino blogerjev. Oboroženih s pametnimi telefoni jih kar 25 % bloga s pomočjo mobilnih naprav. Več kot 40 % blogerjev, ki blogajo s pomočjo mobilnih naprav, je spremenilo svoj blogerski stil in sedaj pišejo krajša, bolj spontana sporočila, ki so prilagojena omejenemu prostoru in neposrednosti pametnih telefonov, tablic in ostalih mobilnih naprav (Flynn, 2012).

Zelo dobra monetizacija blogov je uspela podjetju Google. Googlov oglasni sistem AdSense je bil odlična povezava z blogi. Blogi so spletne strani, kjer se delijo osebne teme ali pa strogo fokusirane teme. Objavljanje je stalno in odlično je, da lahko vidimo vso zgodovino objav. Blogi so Googlu pomagali, da je svoje oglase lansiral tja, kjer so bili potencialni kupci za nek oglaševani izdelek, ki bodo raje kliknili na oglas, kot pa če bi se določen oglas prikazoval kje drugje. Googlov način delitve oglaševalskega denarja je mnogim blogerjem omogočil prvi vir zaslužka in bloganje se je iz hobija spremenilo v pravi posel (Shuen, 2008).

Ena od zanimivih uporab bloga je tudi bloganje v korporativne namene. Bloganje v korporativne namene je namenjeno interni in eksterni komunikaciji o podjetju, ki se ga blog dotika. Blogi glavnih direktorjev nam lahko dajo idejo, kako ustvariti blog, ki bo

povezan z našim delom, in kako to uporabiti za izboljšanje odnosov s sodelavci in potencialnimi kupci. Taki blogi so lahko upravljani iz podjetja ali pa ima podjetje nekoga najetega, da objavlja stvari, ki so povezane z direktorjem podjetja (Evans, 2008).

### **3.6 Družbena omrežja**

V naših življenjih družbena omrežja nenehno vplivajo na navade uporabe interneta. Mnogi ljudje se pridružijo različnim družbenim omrežjem in najbolj popularni enciklopediji, Wikipediji, ki jo uporabljajo tako otroci kot odrasli. Raziskovalci in analitiki svetujejo organizacijam, da implementirajo družbena omrežja v svoje poslovanje kot del organizacijske matrike, ki spodbuja medsebojno izmenjavo znanja in idej. Produktivnost in učinkovitost lahko zelo narasteta, če družbena omrežja vpeljemo v organizacije (Levy, 2013).

Z vidika mednarodnega trženja lahko družbene medije obravnavamo kot eno izmed komponent integriranih trženjskih komunikacij (v nadaljevanju ITK). Raziskave kažejo, da bodo podjetja, ki implementirajo ITK v svoje poslovanje, bolj uspešna na globalni ravni kot tista, ki ga ne implementirajo (Ozaki & Taylor, 2013). Po pojavu interneta vse več podjetij poizkuša oglaševati na spletu prek nacionalnih meja. Družbena omrežja imajo globalni doseg zaradi obstoja standardnih aplikacij, na katerih poteka komunikacija. V istem trenutku pa predstavlja močno orodje personalizacije, saj posamezniku omogoča, da sam proizvaja in distribuira vsebino, kamor želi. Priložnost biti interaktiven je prav tako pomembna komponenta vsakega digitalnega medija, vključno z družbenimi omrežji. Zaradi globalnega dosega in možnosti personalizacije trdimo, da bodo družbeni mediji igrali zelo pomembno vlogo v postavljanju globalnih oglaševalskih strategij, ker ne prodirajo samo v naša vsakdanja življenja, ampak tudi v poslovne prakse in komunikacijo (Ozaki & Taylor, 2013).

Družbena omrežja so glavno področje raziskovanja tržnikov. Zadnja raziskava je pokazala, da 88 % tržnikov uporablja družbene medije in da tudi potrošijo preko 60 milijard letno za oglaševanje na družbenih omrežjih. Uspešen stik s potencialnimi kupci prek družbenih omrežij kaže na povratke denarja, ki ga vložimo v oglaševanje. Kljub pomembnosti družbenih omrežij pa imamo le malo znanja o tem, kako in zakaj jih potrošniki radi uporabljajo (Whiting & Williams, 2013). Flynn (2012) opozarja, da tudi če naše podjetje trenutno nima korporativnega bloga ali pa ni prisotno na družbenih omrežjih, kot sta Facebook in Twitter, si ne more privoščiti ignoriranja teh novih oblik komunikacije. Spletni mediji dopuščajo veliko svobode in komunikacija ni podvržena nobenemu strogemu nadzoru. Vsakdo lahko izrazi svoje mnenje in eno mnenje, ki za sabo potegne maso ljudi, lahko podjetju naredi veliko pozitivnega ali pa tudi veliko škode. Zelo pomembno je, kako se podjetje v tem trenutku odzove in kako komunicira z zunanjo

javnostjo, ker se moramo zavedati, da poteka dvosmerna komunikacija in da pogovor lahko spremlja na tisoče ljudi.

Zaradi zelo dobrih rezultatov, ki se kažejo tudi v poslovanju podjetij in javnih ustanov, se jih vedno več odloča za uporabo družbenih omrežij za obvladovanje korporativnih in organizacijskih komunikacij ter lansiranje sporočil za javnost. Znotraj teh sporočil in korporativne komunikacije je uporaba družbenih omrežij razumljena kot transformativna, ker omogoča dvosmerno in bolj sumetrično interakcijo med organizacijami in njihovo javnostjo (Macnamara & Zerfass, 2012). Študija podjetja Towers Watson (2010) je pokazala, da podjetja, ki so visoko komunikacijsko učinkovita, uporabljajo družbene medije dva- do trikrat več kot podjetja, ki na to dajo zelo malo in se to odraža tudi na vključenosti zaposlenih v družbene medije. Študija je prav tako pokazala, da 65 % podjetij, ki so bila zajeta v raziskavo, načrtuje večjo uporabo družbenih medijev v svojih komunikacijskih operacijah.

Pod pojmom družbeni mediji razumemo več različnih in hitro razvijajočih se komunikacijskih medijev, ki omogočajo proizvodnjo in deljenje informacij med vsemi vpletenimi. Družbena omrežja dobijo pravo vrednost, ko pride do krize in kriznega komuniciranja (Ruggiero & Vos, 2014). Tako lahko podjetja spremljajo razna krizna opozorila in alarme, dobivajo prošnje za pomoč ter so v realnem času obveščana o dogodkih v javnosti. Zelo pomembno je, da med krizo dobimo hiter vpogled v javno mnenje, saj lahko na ta način učinkovito peljemo krizno komuniciranje in obvladujemo krizno komunikacijo. Ker vse poteka v realnem času, je pomembnost družbenih omrežij za krizno komunikacijo zelo velika, zato krizni komunikatorji spremljajo veliko večino najbolj razširjenih družbenih omrežij.

Eno izmed najbolj razširjenih družbenih omrežij je Facebook. Facebook je začel delovati 4. februarja 2004 kot stran za študente. Potreboval si študentski e-poštni naslov in že si lahko bil del tega družbenega omrežja. Kaj torej žene ljudi, da so na Facebooku ure in ure? Z eno besedo lahko odgovorimo: prijatelji. To je vsa modrost družbenih omrežij. Facebook povezuje prijatelje in jim pomaga, da so nenehno v stiku. To je vitalna potreba nekaterih učencev, da niso povezani samo, ko so v šoli, ampak tudi, ko so že doma. Ne samo, da lahko dodaš tudi druge uporabnike, da postanejo tvoji prijatelji, pregledaš lahko tudi njihove strani in jim puščaš sporočila na zidu, ki jih vidijo vsi prijatelji. Lahko se tudi pošilja sporočila, ki so dostikrat bolj priročna kot standardna e-pošta. Najboljši del Facebooka pa je, da lahko gledaš, kaj tvoji prijatelji počnejo vsako minuto, saj Facebook zbira aktivnosti tvojih prijateljev in ti jih nenehno sporoča na zid (Holzner, 2009).

Družbeno omrežje, ki je specifično zaradi svojih videovsebin, je YouTube. To je stran, kjer lahko vsakdo objavi svoj video. Tu so videi prikupnih mačk, rok skupin, stand-up komedijantov, neumnih človeških trikov, starih TV-reklam itd. Uporabniki so naložili na



milijone videov, ki jih lahko gleda vsakdo zastonj. Večina posnetkov je amaterskih, pojavlja pa se tudi vedno več profesionalnih posnetkov, ki so oblikovani, da promovirajo določen izdelek ali posel. Vsi, od največjih podjetij do majhnih poslovnežev, so odkrili YouTube. Dejstvo je, da je YouTube najbolj vroč novi medij v spletnem marketingu. Če ima vaš posel spletno komponento, potem morate promovirati svoj posel na YouTubeu (Miller, 2009). Uporabniki lahko delijo videovsebine tudi na druga družbena omrežja, lahko se prijavijo v različne skupine, ki so povezane z neko tematiko, in komentirajo različne videovsebine.

### **3.7 Telekonferenca**

Telekonferenca je spremenila potek poslovnega komuniciranja na vseh ravneh. Definiramo jo kot uporabo računalniških monitorjev, telefonov in videokamer z namenom, da pomagajo skupini treh ali več ljudi, ki so na več lokacijah, da komunicirajo med seboj. Udeležence v komunikaciji po navadi veže isti interes ali pa ista skrb oziroma so predani istim ciljem. Interakcija je glavni razločevalni element med ločevanjem telekonference in enosmerne komunikacije, kot je na primer na radiu in televiziji (Chilcoat & Dewine, 1985).

Telekonferenca se loči od telekomunikacij po tem, da je podpomenka. Telekonferenca je generična beseda za vsako obliko razprave, ki poteka na daljavo in v kateri sta dve ali več oseb združeni prek telefonskega sistema (Penrose, 1984). Poznamo tri oblike telekonference, ki se izvajajo prek telekomunikacijskih zvez. Prva oblika je avdio-telekonferenca, ki povezuje dva človeka, ki sta med seboj povezana s tradicionalno telefonsko zvezo. Druga oblika je telekonferenca, ki poteka s pomočjo tiska: faks sprejema in oddaja sporočila v obliki pisem, grafov, slik in vse to se odvija pri veliki hitrosti. Na to lahko gledamo kot na kopirni stroj, ki svoje izdelke pošilja prek telefonske linije (Penrose, 1984).

Najbolj kompleksna in najdražja oblika telekonference je videokonferenca, ki vedno poteka v spremljavi avdionaprav, ki prenašajo zvok, ki se prilega sliki (Penrose, 1984). Braun (2007) definira videokonferenco kot oddaljeno komunikacijo, ki uporablja avdio- in videotehniko, z namenom, da združi ljudi na različnih lokacijah. Na razpolago imamo različne tipe tehnologije, ki podpira videokonference (ISDN, internet, sateliti), in ta tehnologija lahko podpira različne vrste komunikacijskih situacij, od množičnih sestankov in predstavitev do zelo intimnih sestankov, kjer se odloča o pomembnih stvareh. S pomočjo videokonference lahko izvajamo razne panelne pogovore, delavnice in seminarje ali pa posredujemo predavanja, ki jih ima samo en predavatelj in so enosmerne (Braun, 2007).

Zelo zanimivo pri telekonferencah je tudi vedeti, kako kakovostne odločitve se lahko sprejme prek tega kanala komuniciranja. Na to temo je potekala intenzivna raziskava, ki jo

je vodil Chapanis (Chapanis & Overbey, 1974). Primerjal je komunikacijo, ki poteka po široki paleti medijev. Rezultat je, da komunikacija iz oči v oči ni superiorna pred avdiokomunikacijo pri reševanju dejanskih težav. Taylor (2004) pravi, da je telekonferenca najbolj primerna za iskanje informacij, oblikovanje politike odločanja in reševanja težav, manj pa je primerna za pogajanja in intervjuje, ki so povezani z disciplinsko odgovornostjo. Hiltz, Johnson in Turoff so leta 1986 primerjali kakovost odločanja v pogojih osebnih komunikacij in v pogojih tehnološko podprte konference. Niso našli neke posebnosti v kakovosti sprejemanja odločitev (Smeltzer, 1992).

Z bliskovitim razvojem interneta in telekomunikacije nasploh se spreminja tudi svet telekonferenc. Telekonference niso rezervirane samo za velika podjetja, ampak jih lahko za zelo zmeren strošek koristijo tudi manjša podjetja (Taylor, 2004). Konferenčni servis Lotus Web podjetja IBM organizacijam omogoča, da hitro in enostavno uporabljajo spletne konference brez dragih naložb v nove IT-vire. Potrebujemo samo internetno povezavo, spletni brskalnik in telefon in že lahko uporabljamo to storitev. Rešitev povezuje avdio- in videokonferenčne storitve in jo lahko obravnavamo kot uporabno storitev, programsko orodje ali pa kar oboje. Storitev je na voljo po modelu plačaj, kar uporabiš, možno pa je tudi plačevati dogovorjeno naročnino (Taylor, 2004).

### **3.8 Kratka sporočila**

Prvo kratko sporočilo (angl. *short messaging service*, v nadaljevanju SMS) je bilo poslano v letu 1990 in od takrat smo priča nenehnemu vzponu uporabe SMS-sporočanja. V letu 2011 je bilo poslano približno 7,8 trilijona SMS-sporočil po vsem svetu (Moerl, Buchner, Pekarek-Doehler, & Siebenhaar, 2012). Mlajši so najbolj goreči uporabniki tega komunikacijskega kanala, vsekakor pa se uporaba povečuje v vseh starostnih skupinah in pri ljudeh različnih nazorov in različnih ravni izobrazbe. SMS-sporočila se pošiljajo v različnih jezikih in ni nekega univerzalnega pravila o njihovi uporabi.

Kratka SMS izhaja iz angleščine in pomeni »short message service«, v angleških deželah pa je bolj znana kot »text-messaging« ali »texting«. SMS-storitev komuniciranja omogoča hiter, poceni, diskreten in zelo praktičen način komuniciranja. Popularnost tega načina komuniciranja stalno raste, v nekaterih državah je že postal pravo sredstvo masovnega komuniciranja, kar dokazuje podatek iz leta 2009, ko je bilo po vsem svetu poslano 3,3 trilijona SMS-sporočil (Borochofsky-Bar-Aba & Kedmi, 2010). Komuniciranje prek SMS-sporočil je v mnogih zadevah podobno govorjenemu in pisanemu jeziku, vendar obstajajo tudi razlike, ki jih je Thurlow (2003) strnil v tri sklope: kratkost in hitrost, paralingvistična vrnitev pomena in fonološko približevanje govornemu jeziku. Velik pomen pri uspešnosti SMS-komuniciranja imajo tudi tehnične podrobnosti, kot je velikost tipk in ekrana na mobilnem telefonu. Vsa naštetá dejstva nas silijo, da komuniciramo s kratkimi sporočili, in zaradi omejenega prostora smo prisiljeni uporabljati tak jezik, ki se uporablja samo v

komunikaciji prek SMS-sporočil in nima veliko skupnega s pravilnim slovničnim jezikom. Tako tudi ni navade, da bi pošiljatelj pred pošiljanjem SMS-sporočila preveril slovnično pravilnost zapisanega. Tako lahko rečemo, da sta stil in slog SMS-sporočil pod vplivom neformalnega in interaktivnega značaja SMS-sporočil, ki imajo tudi omejeno sporočilno vrednost. Omejena sporočilna vrednost se odraža v vrsti sporočanja, saj je vsebina SMS-sporočil namenjena vsakodnevnim vprašanjem, željam, povabilom, zmenkom, čestitkam, odpovedim dogovorjenih srečanj in kratkim naznanilom (Boročovský-Bar-Aba, 2010).

Vzpon pametnih telefonov je prinesel s seboj tudi novo vrsto mobilnih SMS-aplikacij. Te vrste aplikacij postajajo poleg standardnih oblik mobilnih SMS sporočil pravi hit v Evropi in Aziji. Ta nova vrsta SMS-orodij je poznana kot komunikacija »Over the Top-OTT«, ker poteka prek brezžične internetne povezave in ne prek klasičnega mobilnega omrežja, kot je to v navadi za klasična SMS-sporočila. Uporabniki si namestijo aplikacijo na svoj pametni telefon in imajo takoj po namestitvi možnost SMS-komunikacije, ne da bi kar koli plačali mobilnim operaterjem (Holz, 2013).

Kot vidimo, je SMS-komunikacija živa stvar, ki se nenehno prilagaja komunikacijskim izzivom in sledi trendom, ki jih postavlja tehnologija z nenehnimi izboljšavami komunikacijskih orodij. SMS-sporočanje bo zato v takšni ali drugačni obliki še dolgo med nami.

### **3.9 Mobilne aplikacije**

»App« je kratica za aplikacijo na različnih računalniških platformah. Podjetje Apple je v letu 2008 postalo prvo podjetje na svetu, ki je uvedlo spletno trgovino z različnimi mobilnimi aplikacijami. S tem korakom je dal zagon industriji mobilnih aplikacij, posebno revolucijo pa je doživela uporaba tablic in pametnih telefonov. Samo v dveh letih je postala industrija mobilnih aplikacij tako močna, da lahko za vedno spremeni trg programske opreme. Kot nov igralec na programskem trgu je industrija mobilnih aplikacij postala zelo pomembna predvsem zaradi treh razlogov (Cheng, 2012). Prvi razlog je, da industrija mobilnih aplikacij privablja kapital in širi informacije. Drugi razlog je, da je število prenesenih mobilnih aplikacij na različne mobilne naprave zelo visoko. Če se sklicujemo na ABI-raziskavo, naj bi do leta 2016 dosegli 44 bilijonov prenosov mobilnih aplikacij na pametne telefone in ostale mobilne naprave (Cheng & Lu, 2011). Tretji razlog, zakaj je ta industrija tako pomembna, je, da s pomočjo mobilnih aplikacij lahko nadzorujemo in spreminjamo vedenja potrošnikov. Dokaz za to je povečan obisk aplikacij, saj ljudje dnevno brskajo po aplikacijah 80 minut, medtem ko so na spletnih straneh 84 minut, kar pomeni veliko konkurenco spletnim stranem in njim prilagojenim poslovnim modelom (Cheng, 2012).

Mobilne aplikacije se pojavljajo v mnogih panogah in postajajo eden izmed glavnih komunikacijskih kanalov podjetij. Mobilne aplikacije so tako postale nov pomemben komunikacijski kanal v turistični panogi, kjer lahko turist s pomočjo aplikacije najde hotele, restavracije in tudi možnosti transporta, ko se znajde v tuji državi (Fernandez-Cavia & Lopez, 2012). Zanimivo pa je, da najbolj uporabljene turistične mobilne aplikacije ne spadajo med uradne aplikacije različnih turističnih podjetij, ampak se bolj uporabljajo mobilne aplikacije, ki jih je razvil posameznik, verjetno popotnik. Te aplikacije so vsebinsko veliko bolj prilagojene popotniku, ker razumejo njegove želje in potrebe ter so zato tudi tako uspešne.

Mobilne aplikacije so zelo močno prisotne tudi v medijski dejavnosti. Vsi večji ameriški mediji imajo mobilne aplikacije, namenjene svojim zvestim bralcem, gledalcem in poslušalcem. Med medijskimi hišami je največ takih mobilnih aplikacij, ki ne zaračunavajo dostopa do vsebin; sledijo mešani modeli, kjer so nekatere vsebine plačljive, druge pa odprte in dostopne. Zelo malo je tistih mobilnih aplikacij, ki zaračunavajo dostop do vsebine (Palser, 2011). Mobilna aplikacija Wall street journala zagotavlja prosti dostop do mnogih dnevnih zgodb, vendar pa zaračunava mesečno naročnino za dostop do vse vsebine in do sedemdnevnega arhiva. Medtem pa sta Washington Post in New York Times v prehodnem obdobju parih let zagotavljala popolnoma brezplačen dostop do vsebin na svojih mobilnih aplikacijah, vendarle pa se je stvar v letu 2011 spremenila in sta začela tudi zaračunavati dostop (Palser, 2011). Iz podanih primerov vidimo, da je za uspešno komunikacijo med lastnikom mobilne aplikacije in bralcem zelo pomembna vsebina, ki jo ima mobilna aplikacija. Ker če ne bo dobre vsebine, si ne bo noben naložil mobilne aplikacije na svojo mobilno napravo in tako ne bo omogočena nobena vrsta komunikacije.

Od vseh mobilnih aplikacij, ki so na voljo po svetu, pa velja izpostaviti mobilno aplikacijo Angry Birds, ki velja za enega najbolj uspešnih primerov prenosa vsebine »računalniške igre« iz stare tehnologije »osebni računalnikov« na nove mobilne tehnologije in medije. Angry Birds je ena izmed najbolj popularnih igrice, ki so na voljo kot mobilne aplikacije (Cheng, 2012). To igrico je naredilo švedsko podjetje Rovio in največji uspeh je dosegla v letih od 2008 do 2011. Uspeh mobilne aplikacije Angry Birds lahko pripišemo odlični produkciji, velikemu številu prenosov mobilne aplikacije in tudi odličnemu vplivu igrice na uporabnike mobilnih aplikacij (Cheng, 2012). Tako lahko zaključimo, da mobilne aplikacije so in bodo ostale pomemben del našega vsakdana.

### **3.10 Prednosti in slabosti z IKT podprtega komuniciranja**

Živimo v času, ko se stvari dogajajo izredno hitro in elektronsko komuniciranje postaja osrednji del našega življenja. Vsak način komuniciranja pa ima svoje prednosti in slabosti, tako je tudi z IKT podprtim komuniciranjem. Prednosti, ki jih prinaša z IKT podprto komuniciranje, se izražajo v cenejših in hitrejših komunikacijah (Možina et al., 2011). Zelo

pomembna zmožnost z IKT podprtega komuniciranja je možnost dvosmernega pretoka informacij, ki zagotavlja kakovost komunikacije in tudi možnost verodostojnega obdelovanja in hranjenja sporočil.

Komunikacija prek novih medijev (Facebook, Twitter itd.) združuje karakteristike medosebne in masovne komunikacije. Komunikacija, ki poteka s pomočjo IKT-kanalov, lahko poteka med dvema posameznikoma ali pa med množico ljudi in lahko rečemo, da je prednost tovrstne komunikacije izredna prilagodljivost poteka komunikacije. Kot prednost pa lahko izpostavimo tudi to, da imajo udeleženci v komunikaciji, ki poteka prek IKT-kanalov, kontrolo nad komunikacijo in si lahko med komunikacijo izmenjujejo vloge, prav tako kot se lahko to naredi pri klasični medosebni komunikaciji, ki poteka med dvema osebama (Baishakhi, 2011). V nekaterih primerih pa je lahko slabost z IKT podprtega komuniciranja omejen odziv, ki izhaja iz tehničnih omejitev nekaterih IKT-kanalov.

IKT ima danes zelo pomembno vlogo v modernem šolstvu, saj razvoj IKT prispeva k večji učinkovitosti izobraževanja. Prednosti IKT pri komuniciranju v šolstvu so (Računalniške Novice, 2010, str. 17), da ni časovnih omejitev, kdaj se bo posameznik učil; da lahko komunikacija med učiteljem in učencem poteka od koder koli; v realnem času se lahko komunicira med več študenti in hkrati s profesorjem, ki so vsi na svoji lokaciji, razprave potekajo kar na forumih in učenci so deležni večje pozornosti kot pri klasični komunikaciji v učilnici. Slabosti IKT pri komuniciranju v šolstvu pa so (Računalniške Novice, 2010, str. 17): tehnične težave in napake ponudnika dostopa do interneta, izolacija komunikatorja, pomanjkanje socialnih interakcij in draga strojna oprema.

Poleg pomembne vloge, ki jo ima IKT za komunikacijo v šolstvu, lahko rečemo, da je uvedba IKT-projektov, s pomočjo katerih komuniciramo in opravljamo posel na dnevni ravni, pomembna tudi za slovenska podjetja. Eurostat je leta 2008 izvedel raziskavo (Zupan, 2010, str. 50), v kateri je 11 % podjetij odgovorilo, da je uvedba IKT komunikacijskih projektov (nova spletna stran, začetek sprejemanja naročil prek računalniških omrežij itd.) omogočila reorganizacijo komunikacijskih procesov in poenostavitev ustaljenih komunikacijskih poti. Zelo dober znak je tudi, da je v 5 % podjetij uvedba IKT spodbudila razvoj novih izdelkov in storitev. Tudi elektronska pošta je vnesla veliko novosti na področje poslovanja podjetij. Tako lahko rečemo, da elektronska pošta kot eden najpomembnejših z IKT podprtih komunikacijskih kanalov za podjetja vnaša veliko prednosti v pisno poslovno komuniciranje. Te prednosti so (Kavčič, 2011, str. 129): hitrost in prilagodljivost sporočil, gostota sporočil je večja, enostavnost sporočanja, enostavno shranjevanje sporočil, nižja hierarhija, več sodelovanja in timskega dela, novo poslovno vedenje in cena. Vse te prednosti upravičujejo pogostost rabe e-pošte v komuniciranju. Kot pomanjkljivosti e-pošte pa lahko izpostavimo (Kavčič, 2011, str. 130): odvisnost od tehnologije, zaščito zasebnosti sporočil, medsebojno zaupanje sporočevalca

in prejemnika, zmanjševanje neposrednega medosebnega komuniciranja, zmanjšano samokontrolo pri pisanju sporočil, spremembo naslova in zlorabo e-pošte.

Tako e-pošta kot druge oblike z IKT podprtega komuniciranja imajo svoje prednosti in slabosti, vendar pa uporaba z IKT podprtega komuniciranja, kot lahko razberemo iz zapisanih statističnih podatkov, narašča. To pomeni, da prednosti odtehtajo svoje in da pri uporabi in komuniciranju vedno bolj uporabljamo IKT. Res pa je, da moramo biti pri z IKT podprtem komuniciranju vedno pozorni na slabosti, ker bomo lahko le tako komunicirali še bolj učinkovito in s čim manj napakami.

## **4 POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

Poslovno komuniciranje je pošiljanje in sprejemanje besednih in nebesednih sporočil v kontekstu organizacije. Hanna in Wilson (1998) sta razširila to definicijo, in sicer da je poslovno komuniciranje proces generiranja, oddajanja, sprejemanja in interpretiranja sporočil v medosebni, javni in množični komunikaciji s pomočjo verbalnih in neverbalnih sporočil. Hynes (2005) trdi, da je učinkovito poslovno komuniciranje ključ do načrtovanja, vodenja, organiziranja in kontrole virov v podjetjih, da dosežajo cilje, ki so lahko formalne ali neformalne narave. Argenti (2007) govori o funkcionalnih vidikih poslovnega komuniciranja in ugotavlja, da več kot polovica vodij oddelkov korporativnih komunikacij nadzira funkcije poslovnega komuniciranja, ki so odnosi z mediji, spletna komunikacija, marketing, posebni dogodki, komuniciranje blagovnih znamk, krizni menedžment, interna komunikacija, odnosi z javnostmi in produktno oglaševanje. Visoki stroški, povezani s poslovnim komuniciranjem, in pomembnost poslovnega komuniciranja poudarjajo potrebo po izobraževanju na tem področju (Conrad & Newberry, 2011).

Ena izmed pomembnih stvari pri poslovnem komuniciranju je sodelovanje, ker poslovno komuniciranje poteka med organizacijami in v organizacijah, kjer tudi delujejo udeleženci komuniciranja, to so pošiljatelji in prejemniki. Smisel obstoja in delovanja organizacij je v ciljnem delovanju, v skupnem prizadevanju za doseganje skupnih ciljev organizacije. Človek sam zaradi fizičnih omejenosti le malo zmore; skupina ljudi, ki med seboj ne sodelujejo, pa je le prazna številka. Sodelovanje samo po sebi zahteva sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, skratka – komuniciranje. Tako komuniciranje ni le veščina, ki jo obvlada vsakdo, ki deluje v organizaciji. Strokovno znanje in osebna nadarjenost nista dovolj, saj ne zagotavljata složnega sodelovanja, ki je potrebno za uspešno izvajanje poslovne komunikacije. Poslovno komuniciranje je temeljito tkivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami (Možina et al., 2011).

Rečemo lahko, da se poslovno komuniciranje od drugih vrst komuniciranja razlikuje po tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in da ima za

cilj doseganje poslovnih rezultatov. Posebnosti ki izhajajo iz tega, so (Kavčič, 2011, str. 62):

- **poslovne komunikacije imajo praktičen namen.** Komunikacije so po definiciji namenska sporočila. Tako imajo nekatere komunikacije namen zabavati, druge ustvarjati določeno razpoloženje, vplivati na čustva itd. Namen poslovnih komunikacij je doseči poslovni cilj, ki ga ima sporočevalec;
- **poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja.** Poslovne komunikacije uresničujejo konkreten cilj v konkretnih okoliščinah. Njihov namen je odgovoriti na konkretna vprašanja. Kupec, ki mu je bilo dostavljeno kupljeno blago z napako, s pismom npr. zahteva, da prodajalec odpravi napako (zamenja blago za takšno brez napake);
- **poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemniku.** Naloga sporočevalca je, da poslovne komunikacije oblikuje tako, da jih bo prejemnik zlahka razumel;
- **s poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis.** Sporočevalec se v poslovnem komuniciranju trudi, da bi prejemnik sporočila imel o njem in njegovi organizaciji ugoden vtis. Doseganje namena sporočevalca je pogosto bistveno odvisno od tega, kakšen vtis naredi na prejemnika komunikacij;
- **poslovno komuniciranje je ekonomično.** V poslovanju je čas denar. Če prejemnik prebira razvlečena poslovna pisma, iz katerih komaj izlušči pravo vsebino, lahko postane razdražen, jezen (da sporočevalec takole zapravlja njegov dragoceni čas) in se lahko odloči, da bo posel sklenil drugje. Zato morajo biti poslovna sporočila kratka, jasna, natančna in nedvoumna, vendar to ne pomeni, da morajo biti kratka za vsako ceno.

#### **4.1 Namen poslovnega komuniciranja**

Poslovno komuniciranje je neuspešno, če je samo sebi namen, če ni usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije, pa naj bo še tako učinkovito. Poslovno komuniciranje je eno izmed sredstev za doseganje ciljev organizacije. Pomembno je, da poslovno komuniciranje uporabljamo v poslovne namene, ker lahko hitro zaidemo stran od pravega poslovnega komuniciranja. Enkrat je koristno in uspešno ter koristi vsem ali vsaj večini udeleženi, spet drugič pa se zaradi napačne izvedbe prelevi v nasprotno. Ker želimo, da bo poslovno komuniciranje imelo koristne in dolgotrajne posledice z blagodejnim povratnim delovanjem, se moramo vseh oblik poslovnega komuniciranja, kot so osebni pogovor, dopisovanje in telefoniranje, ter vseh drugih modernih oblik obveščanja in sporočanja naučiti prav uporabljati. V sodobnem poslovnem svetu je vedno uspešnejše sporočilo, ki je

lepo in všečno oblikovano, tisti, ki ga pošilja, in tisti, ki ga sprejema, pa morata biti na isti valovni dolžini, se pravi uporabljati isti kod. To velja predvsem, kadar se na nekoga obračamo prvič. Ravno tako je zelo pomembno, da sprejemnika ne precenjujemo ali podcenjujemo (Osredčki, 1994).

Pri krajših poslovnih sporočilih moramo prav tako paziti, kako jih oblikujemo, da sporočamo pravilno in razumljivo. Namen krajšega poslovnega sporočila je odvisen od potreb uporabnika in namena sporočevalca. Praviloma so vsa takšna sporočila namenjena kot bolj ali manj neposredna pomoč pri odločanju. Krajše sporočilo ima navadno enega ali več od naslednjih namenov (Kavčič, 1999, str:135):

- informirati: mnoga sporočila v organizaciji so namenjena informiranju predvsem nadrejenih o stanju in dosežkih na ravni, na kateri nastajajo;
- povzemanje: mišljeno je združevanje večjega števila, recimo poročil nižjih ravni v eno poročilo in njegovo posredovanje nadrejenim v organizaciji. Delovodje recimo poročajo o dosežkih skupin, ki jih vodijo obratovodje;
- analizirati: gre za predstavitev dejstev in ugotavljanje odnosov med njimi. Ob nakupu novega stroja v podjetju posebna delovna skupina najprej zbere ponudbe različnih proizvajalcev, ki jih potem medsebojno primerja;
- priporočanje: takšno poročilo je podobno prejšnjemu, le da sestavljavec poročila tudi oceni rezultate analize (skupina npr. primerja sposobnosti različnih ponujenih strojev z zahtevami oziroma pričakovani podjetja, ugotovi, kateri najbolj ustreza) in priporoči njegovo nabavo.

Menedžerji in strokovnjaki komunicirajo predvsem zato, ker tako lahko vplivajo na sodelavce ter posameznike in na skupine zunaj svoje organizacije. Komunicirajo pa tudi zato, da bi informirali sodelavce in druge ter da bi tako neposredno pridobivali koristne informacije o dogajanju v podjetju. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja (Možina et al., 2011).

## **4.2 Vrste poslovnega komuniciranja**

Poslovne komunikacije nas spremljajo vsepovsod na naši poslovni poti. Za uspešno opravljanje katerega koli poklica je treba poznati osnove in veščine poslovnega komuniciranja. V vsakodnevnem poslovanju prihajamo do veliko situacij, kjer je nujno poznati veščine poslovnega komuniciranja. Hkrati z uporabo veščin poslovnega komuniciranja poznamo tudi različne vrste poslovnega komuniciranja, ki jih prilagajamo glede na situacijo poslovnih dogodkov.



#### 4.2.1 Poslovni razgovor

Poslovni razgovor se od družabnega, zasebnega razlikuje po ciljnosti. Uspešen je, ko dosega svoje cilje, ki so usmerjeni v doseganje ciljev organizacije. Lahko rečemo, da je poslovni razgovor učinkovit takrat, ko dosega svoje cilje s kar najmanjšo porabo virov, tako da porabi čim manj časa menedžerjev in drugih strokovnjakov organizacije. Poslovni razgovor je v ožjem smislu namenjen doseganju poslovnih ciljev organizacije, denimo pri podajanju in nabavljanju, pri razmerjih s tekmeci. Ko pa gledamo širše, vidimo, da poslovni razgovor zadeva vse dejavnosti organizacije in vsa razmerja, ki obstajajo v zunanjih in notranjih okoljih organizacije (Možina et al., 2011). Ko govorimo, se trudimo, da bi kar najbolj razumljivo in čim lepše oblikovali svoje misli, se s sogovornikom sporazumeli, ga o nečem obvestili in kaj pridobili ter tako dosegli svoj poslovni cilj. Od naše spretnosti v poslovnem pogovoru je odvisen končni izid pogajanj. Če nismo spretni, lahko ima tako poslovno komuniciranje namreč tudi neustrezne posledice za razvoj in prihodnje poslovanje podjetja (Osredečki, 1994).

Pred poslovnim razgovorom je treba opraviti temeljito pripravo. To je nujna sestavina in bistveno določa dolžino poslovnega razgovora in njegovo trajanje. Udeleženci, ki pridejo pripravljeni na razgovor, ob koncu pravzaprav ne vedo, ali so bili uspešni. Priprave na poslovni razgovor v veliki meri obsegajo isto kot priprave na druge oblike komuniciranja (Kavčič, 1999, str. 193):

- določitev vsebine in ciljev razgovora: v poslovni razgovor sodi, kar lahko privede do doseganja poslovnega cilja;
- določitev udeležencev: mnogo poslovnih razgovorov ima vnaprej znane avtomatično določene udeležence. Kadar gre za nove, pomembnejše poslovne razgovore, pa je treba zagotoviti primerno zasedbo;
- določitev strategije razgovora: s strategijo odgovorimo na vprašanje, kako bomo globalno ravnali, da bi dosegli cilj;
- zbiranje informacij: za poslovni razgovor je treba pripraviti potrebne podatke in informacije;
- določiti kraj poslovnega razgovora: za mnoge razgovore je kraj določen avtomatično. Morda bo kupec določil drug prostor, če je taka navada in ga v podjetju imajo;
- določitev časa razgovora: če razgovor predvidoma obsega več zadev, je koristno opredeliti razpoložljiv čas za vsako zadevo posebej in se ga kasneje tudi čim bolj držati.

Osnovna oblika govornega komuniciranja je poslovni razgovor. Tako lahko rečemo, da je temelj za druge oblike in namene poslovnega komuniciranja: za poslovne sestanke, za poslovna pogajanja, za poslovne predstavitve, za poslovno svetovanje in še kaj. Če menedžer in strokovnjak nimata zadostnega znanja, spretnosti in izkušenj v poslovnem

komuniciranju, sta lahko v vseh teh oblikah komuniciranja neučinkovita in neuspešna (Možina et al., 2011).

#### **4.2.2 Poslovna pogajanja**

Dobro je vedeti, zakaj sploh pride do poslovnih pogajanj, saj nam pogajanja lahko vzamejo veliko časa in energije. Za pogajanja sta vedno potrebni dve stranki ali celo več strank. Vsaj delna razlika v interesih obeh strank pripelje do tega, da potrebujemo pogajanja. Pogajanja so uporabna za razreševanje realističnih konfliktov. Strankam, ki so vpletene v pogajanja, gre za neko materialno dobrino, ki jo hočejo vse vpletene strani, je pa ni na voljo v zadostni količini za vse. Zato poizkuša ena stranka izriniti drugo od udeležbe pri delitvi (redke) dobrine (Kavčič, 2011). Če različne strani, ki so vpletene v pogajanja, prihajajo iz različnih kultur, lahko pride do različnih interpretacij načina pogajanj in zaradi tega lahko pogajanja tudi padejo v vodo (Ladegaard, 2011). Besedna zveza pogajati se izhaja iz latinske besede *negotiatius*, kar pomeni nadaljevati poslovanje. Ne smemo pozabiti, da kakovosten izpogajan posel podjetju prinaša delo in dohodke. Do kakovostno izpogajanega dogovora, ki razvija naše poslovanje, pa ni tako lahko priti. Za to je potrebno veliko znanja, veščin pogajanja in izkušenj. Poslovno pogajanje je veščina, ki jo lahko obvlada vsakdo, ker se z njo nihče ne rodi. Potrebno je stalno izobraževanje in dobivanje izkušenj v pogajanjih, ker brez tega ni napredka (Brezak, 2011).

Ko se pogajamo, moramo skušati doseči soglasje in sporazum glede česa, saj je pogajanje zblíževanje stališč posameznikov, skupin organizacij in javnosti o ciljnih in strategijah za doseganja teh ciljev. Če je sodelovanje ena skrajnost in nasprotovanje druga, so pogajanja nekje vmes. Ko govorimo o pogajanjih kot o procesu komunikacije, lahko rečemo, da so pogajanja večsmeren proces komuniciranja, v katerem več udeležencev, »posameznikov«, skupin, organizacij, vpliva drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev. Osnovni namen pogajanj je zblíževanje različnih pogledov in stališč (Možina et al., 2011). Ko vstopimo v pogajanja, je zelo težko napovedati, koliko časa bodo trajala, saj gre za daljši proces in ne trenutno dejanje, niso pa serijsko dejanje, kar pomeni, da se na enak način po navadi ne ponavljajo večkrat. Poznamo pa tudi pogajanja, ki lahko trajajo leta (npr. izraelsko-palestinsko vprašanje). Med pogajanjmi se spreminjajo okoliščine, v katerih pogajanja potekajo in sčasoma se spremeni vsebina predmeta pogajanj. Dobro je vedeti, da so pogajalci živi ljudje, ki se lahko v svojih stališčih zelo hitro spreminjajo. Zato so vsaka pogajanja edinstven proces, unikat. To pomeni, da se je treba na vsaka pogajanja posebej pripraviti in jih voditi kot posebna (Kavčič, 2011).

#### **4.2.3 Poslovni sestanek**

Sestanki so že od nekdaj ena pogostejših oblik komuniciranja v poslovnem svetu. Kljub napredku IKT nič ne kaže, da bi se število sestankov zmanjševalo. Lahko rečemo le

nasprotno, kot vse, je tendenca na strani povečevanja njihovega števila. Vzrok je v učinkovitosti sestankov, saj predstavljajo obliko z vsemi prednostmi neposrednega ustnega komuniciranja. Zapisnik, ki se piše na sestanku, odpravlja tudi glavne pomanjkljivosti neposrednega ustnega komuniciranja, ker je vse zapisano (Kavčič, 1999). Starejše opredelitve poslovnih sestankov pravijo, da je sestanek srečanje ljudi, namenjeno razpravljanju, oziroma da je sestanek srečanje, javni zbor ljudi za doseganje določenega namena. Imamo tudi sodobnejše opredelitve, ki pravijo, da je sestanek srečanje skupine ljudi. Po navadi je ta skupina večja in tu ljudje o čem razpravljajo, se dogovarjajo in sklepajo. Našemu pojmovanju je še najbližja opredelitev, da je sestanek zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev. Za sestanek lahko rečemo, da je ciljno početje, saj ga to razlikuje od drugih srečanj ljudi, ki po navadi nimajo izrecnega cilja. Cilj sestanka je le odločanje, v širšem pomenu pa lahko ima kakršne koli cilje (Možina et. al., 2011).

Pri poslovnih sestankih sta zelo pomembna uvod in zaključek sestanka, saj lahko slaba izvedba ene od teh dveh komponent sestanka pomeni mejo med uspešno izvedbo in popolno polomijo. Udeleženci sestanka gredo ven iz formalnih oblik obnašanja, ko se sestanek odpira oziroma zaključuje. Formalizacija služi temu, da je sestanek ciljno usmerjen in pravilno voden. Sestanki ter uspešne otvoritve in zaključki sestankov so skupni dosežki vseh vpletenih v komunikacijo in ne samo dosežek vodje sestanka (Nielsen, 2013).

V poslovnem svetu sta najpogostejši vrsti sestankov sestanki za informiranje in sestanki za odločanje. Razlika med tema dvema pa je pomembna, saj se razlikujeta tako glede priprave kot glede izvedbe (Kavčič, 2011, str:179):

- informiranje: na sestanku lahko udeleženci eden drugemu posredujejo informacije ali pa vsi skupaj sprejemajo informacije od enega. Mnogi sestanki so namenjeni prav in izključno (medsebojnemu) informiranju;
- odločanje: sestanek je oblika komuniciranja, na kateri lahko učinkovito poteka proces odločanja. Pomeni, da udeleženci dosežejo soglasje ali vsaj večinsko soglasje glede tega, katere akcije naj kdo in kako ter kdaj izvede. Sestanki omogočajo oblikovanje skupnega cilja in povečujejo pripadnost temu skupnemu cilju.

Sestanki so pomemben del poslovne komunikacije in nam pomagajo dosežati cilje, ki si jih zastavljamo v našem poslovanju.

#### **4.2.4 Poslovne predstavitve**

V današnjem tekmovalnem poslovnem okolju priložnosti za prodajo ideje, izdelka ali storitve ne pridejo kar same od sebe. V mnogih primerih ima podjetje ali posameznik samo

eno priložnost za informiranje, učenje in motivacijo potencialnega kupca za nakup. In vse pogosteje se te priložnosti kažejo na predstavitev, pred občinstvom in odločevalci. Ko podjetja svoje izdelke predstavljajo širši množici, uporabijo njihov najboljši tim nastopajočih, to so zaposleni, ki najboljše poznajo izdelek in imajo dobra predstavitvena znanja (Martin, 1995). Govornemu komuniciranju s številnimi udeleženci lahko rečemo nastopi oziroma predstavitve. Obsegajo mnoge oblike komuniciranja, kot so: govorica telesa (kinezika), obnašanje v prostoru (proksemika), glasovi (prozodika), govorjenje (semantika in sintaksa) in tudi telesni stiki (rokovanje itd.). Govori v poslovnem, tehničnem, strokovnem in znanstvenem okolju, ki so namenjeni ožjemu občinstvu, so prav tako predstavitve. Po namenu poznamo več vrst predstavitev, ki so lahko informativne, kadar gre za seznanjanje številnih udeležencev z novim znanjem, novimi spoznanji, navodili, poznamo pa tudi informativne predstavitve, kjer predavanje obsega predvsem podajanje informacij in se le včasih konča z vprašanji in odgovori. Predstavitve, ki so namenjene vplivanju, niso uspešne, če ne vzbudijo dovolj zanimanja, da bi se iztekle v razpravo, izmenjavo mnenj oziroma v bolj ali manj izrazito soglasje o danih pobudah in predlogih (Možina et al., 2011).

Vloga menedžerja je skoraj nerazdružno povezana s tem, da opravlja raznovrstne predstavitve. To je zelo učinkovit in prilagodljiv komunikacijski proces. Lahko je bolj formalne narave, lahko pa tudi neformalne. Ko menedžer začne razmišljati o predstavitvi, si mora najprej odgovoriti na dve temeljni vprašanji (Kavčič, 1999, str. 216):

1. **kaj je cilj predstavitve?** Predstavitve lahko ima enega ali več ciljev. Splošni cilj predstavitve je lahko:
  - vplivati (na nekoga, da nekaj naredi ali da se vzdrži delovanja), prepričati,
  - informirati, dobiti informacije in
  - podučiti (dati napotke, usposobiti).
2. **kdo oziroma kakšni bodo poslušalci.** Poslušalci so tisti, ki jim je predstavitve namenjena. Predavatelj naj bi cilj dosegel pri poslušalcih, zato je pomembno, da predvidene poslušalce čim bolje pozna.

Ko se učimo učinkovitih tehnik predstavitve, se osredotočimo na najbolj pomemben element, to je sporočilo. Če se podajalci sporočila osredotočijo na pripravo in učinkovito dostavo sporočila, bodo pri predstavitvi vidne tudi vse dobre lastnosti podajalca sporočila, ki bo tako bolj učinkovito. Učinkovito sporočilo mora biti jasno, zapomnljivo in uporabno (Baker & Thompson, 2004).

#### 4.2.5 Pisno komuniciranje

Ko govorimo o učinkovitosti poslovnega komuniciranja, lahko rečemo, da v veliki meri temelji na poslovnem dopisovanju. Kultura pisnega sporočanja pomaga s svojo obliko in vsebino opravljati poslovne naloge, zato ni sama sebi namen. Ko pisno sporočamo, se izražamo jasno in nedvoumno, uporabljamo nezapleten jezik, skladenjsko in pravopisno pravilnost ter jedrnato vsebino. Moderno poslovno pismo se izogiba fraz in leporečja, moderno poslovno pismo pa mora vseeno vsebovati kakšno vljudnostno frazo, s katero izrazi spoštovanje do poslovnega partnerja. Lahko rečemo, da mora biti moderno poslovno pismo sestavljeno tako, da je sporočilo uokvirjeno z obveznimi vljudnostnimi frazami, ki se uporabljajo pri dopisovanju (Osredečki, 1994). Poslovno pisno komuniciranje je kot vsako pisanje sestavina literature, z njo pa kulture okolja, kjer nastaja in je v rabi. Poslovno pisno komuniciranje je podrejeno vsem osnovnim usmeritvam literarne teorije, ki jo pozna vsak izobraženec. Enako kot govorno komuniciranje je tudi pisno komuniciranje veščina, ki se je naučimo in pri kateri posegamo po enovitih konceptih, miselnih orodjih, le deloma pa je nadarjenost, ker moramo to veščino vseskozi vzdrževati. Pisno komuniciranje je ciljna dejavnost, ki mora biti učinkovita in uspešna po merilih (obilne, kakovostne informacije ob zmerni porabi virov, zlasti časa in energije menedžmenta), ki jih organizacija postavi za doseganje komunikacijskih ciljev (Možina et al., 2011).

Pisno poslovno komuniciranje je odličen posel. Visoka odvisnost podjetij od poslovnih pisem, ki se uporabljajo za komunikacijo s strankami, predstavlja visoko uspešnost v doseganju zastavljenih ciljev podjetja (Almaney, 1971). Pisno poslovno komuniciranje ima nekaj prednosti in nekaj pomanjkljivosti. Prednosti so predvsem (Kavčič, 1999, str. 99):

- dokumentarnost sporočila: pisno sporočilo je v obliki dokumenta, ki ga je povsem enostavno shraniti (arhivirati) in ponovno najti;
- dokazna vrednost sporočila: pisno sporočilo je trajnejše;
- natančnost sporočanja: pisno sporočilo nastaja počasneje kot izgovorjene besede, zato ga lahko sporočevalec bolj kontrolirano sestavlja in spreminja, preden ga pošlje naročniku.

Pomanjkljivosti pisnega komuniciranja pa so predvsem (Kavčič, 1999, str. 100):

- relativna počasnost sporočanja: ustno komuniciranje je lahko bistveno hitrejše, takojšnje;
- manjša zasebnost sporočanja: kar si recimo dve osebi povesta ustno, je v veliki meri mogoče ohraniti kot poznano samo njima;
- manjša zanesljivost sporočanja: pri ustnem komuniciranju sporočevalec in prejemnik (ki se izmenjujeta v teh vlogah) neposredno kontrolirata, da je sporočilo prispelo do prejemnika.

Ko spoznamo prednosti in pomanjkljivosti na določenem področju, lahko rečemo, da nekaj vemo in da bomo zaradi tega lahko bolje pisno komunicirali. Vendar pa niso samo prednosti in pomanjkljivosti pisnega komuniciranja tiste, ki definirajo dobro oziroma slabo napisan dokument oziroma pismo. Skozi metafore vidimo, kakšen je pomen dokumenta, ki je lahko podan bralcu prek nekega komunikacijskega kanala, kjer lahko ta razbere pomen dokumenta. Če raziskovalci konceptualizirajo poslovno pisno komuniciranje s pomočjo metafor, lahko merimo dobro in slabo pisanje zunaj konteksta, v katerem se nahaja določen pisni dokument. Če je pomen težko razumeti, potem je dokument slab. Po drugi strani je dobre pisne dokumente lahko prepoznati. Ti učinkovito prenašajo pomen do bralcev (Suchan & Dulek, 1998). Predvsem pa je pomembno, da je pisno komuniciranje na zavidljivi poslovni ravni in da nam ta vrsta komuniciranja ne zapira vrat pri poslovnih partnerjih.

#### **4.2.6 Eksterno komuniciranje**

Komunikacijsko okolje zunaj organizacij vključuje tiste dejavnike, ki imajo dejanski ali potencialni vpliv na komuniciranje v organizaciji ali zunaj nje, vemo pa, da je teh dejavnikov izjemno veliko in da je njihov vpliv zelo prepleten. Organizacije so življenjsko povezane z okoljem in so odvisne od njega, saj iz njega sprejemajo inpute (surovine, delovno silo, energijo, kapital), jih ustrezno predelajo in potem spet vrnejo v okolje v obliki izdelkov, kar nam da vedeti, da ni obstoja organizacij brez okolja. Organizacije poskušajo kontrolirati tok informacij med organizacijo in okoljem, zato da bi zmanjšale nevarnosti, ki prihajajo iz okolja, in da bi izkoristile možnosti, ki jih okolje ponuja. Organizacije, ki izkoristijo možnosti, ki jih okolje ponuja, lahko s pomočjo okolja povečujejo svojo uspešnost (Kavčič, 2011). V organizaciji morajo vsi zaposleni upoštevati vpliv javnosti, ki lahko močno vpliva na delo v organizaciji. Način, kako se o vsebinah in sporočilih komunicira med organizacijo in javnostjo, imenujemo »odnosi z javnostmi«. Služba, ki skrbi za odnose z javnostmi, je po navadi neposredno podrejena glavnemu direktorju, to službo pa vodi ustrezno šolani strokovnjak. Vloga odnosov z javnostmi je povečevanje ugleda podjetja in pospeševanje njegovega napredovanja. V podjetju obstajajo načrti za odnose z javnostmi, ki so povezani s splošnim dolgoročnim načrtom organizacije. Strokovnjaki za odnose z javnostmi uporabljajo številne tehnike in metode dela, s katerimi dopolnjujejo druge promocijske akcije in pomagajo ustvarjati pozitivni vtis v javnosti. Še vedno velja, da je najučinkovitejše propagandno sredstvo ustno priporočilo in eden od glavnih ciljev strokovnjakov za odnose z javnostmi mora biti doseganje take brezplačne promocije (Možina et al., 2011). Odnose z javnostmi lahko opredelimo tudi kot stike z javnostmi.

V stroki velja splošna opredelitev, da so stiki z javnostmi tisti del trženja, ki pride na vrsto po načrtovanju pomembnejših oblik tržnega komuniciranja. Oddelek za stike z javnostmi

je vedno na sedežu podjetja in predstavlja štabno funkcijo v podjetju. Ta oddelek se ukvarja z različnimi javnostmi, kot so: delničarji, zaposleni, zakonodajalci, mediji, občinski poglavarji in druge dejavne skupine. Podpora, ki jo daje oddelek za stike z javnostmi trženjskim ciljem, je navadno podcenjena. Oddelki za stike z javnostmi opravljajo naslednjih pet dejavnosti, od katerih niso vse usmerjene zgolj v doseganje ciljev trženja (Kotler, 1998, str. 377):

- stiki s tiskom: cilj teh stikov je posredovati informacije, ki jih je vredno objaviti v tisku in tako vzbuditi pozornost za določeno osebo, izdelek, storitev ali organizacijo;
- publiciteta izdelka: publiciteta izdelka vključuje različne napore, katerih cilj je seznaniti javnost z določenim izdelkom;
- podjetniška komunikacija: ta vsebuje notranje in zunanje komunikacije ter pospešuje pravo vedenje o podjetju;
- lobiranje: lobiranje pomeni delovanje z zakonodajalci in vladnimi uradniki za sprejetje ali ukinitve določene zakonodaje in odredb;
- svetovanje: svetovanje vsebuje svetovanje poslovodstvu o javnih vprašanjih, položaju in podobi podjetja.

Če želimo uspešno komunicirati z eksterno javnostjo, je pomembno, da pridobimo povratne informacije. Povratne informacije si pridobimo z analizo objav v medijih (angl. *Press clipping*). Ko dobimo tako analizo v roke, jo moramo proučiti, ker vsaka analiza zahteva ustrezno ukrepanje, sicer so lahko te oblike komuniciranja same sebi namen in ni pričakovati kakovostnih premikov. Organizacija se mora zavedati, da so zanjo izredno pomembni viri informiranja in ureditev organiziranega dostopa do javnih informacij. Vse uradne informacije, ki jih organizacija posreduje navzven, morajo iti z enega mesta zaradi zagotavljanja pravilnega podajanja informacij in koordinacije informacij ter doseganja maksimalnega učinka podanih uradnih informacij (Kosi & Rom, 2009).

## **5 KVALITATIVNA RAZISKAVA O UČINKOVITOSTI UPORABE TEHNOLOGIJE V POSLOVNI KOMUNIKACIJI IN UČINKOVITOSTI KLASIČNE KOMUNIKACIJE V POSLOVNI KOMUNIKACIJI**

Poslovno komuniciranje je ena od najpomembnejših sposobnosti vsakega menedžerja. Vsaka komunikacija, ki jo izvaja menedžer, ima pred seboj vedno nek cilj, ki ga zasleduje. Menedžer želi s pomočjo poslovne komunikacije doseči nek cilj, s katerim bo organizaciji zagotovil dodano vrednost. Vemo, da menedžerji komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da pridobivajo koristne informacije, in predvsem zato, da vplivajo na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. V organizaciji skoraj ni dejavnosti, ki bi lahko potekala brez komuniciranja (Možina et al., 2011). Zato je zelo

pomembno, da večšine poslovnega komuniciranja nenehno izboljšujemo in nadgrajujemo, saj je od dobrega poslovnega komuniciranja odvisna uspešnost podjetja.

## **5.1 Namen in cilji raziskave**

Namen raziskave je pri več slovenskih vodstvenih delavcih, ki prihajajo iz različnih podjetij, ugotoviti, katera oblika poslovne komunikacije je bolj učinkovita – poslovna komunikacija z uporabo IKT-orodij ali klasična poslovna komunikacija. V ta namen oblikujem raziskovalna vprašanja, ki mi bodo pomagala preveriti, v kolikšni meri se IKT uporablja pri poslovni komunikaciji, katere so prednosti in slabosti poslovne komunikacije, spoznati učinkovitost posamezne vrste poslovne komunikacije, spoznati ovire pri poslovni komunikaciji, ko komuniciramo s pomočjo IKT, ter spoznati vpliv starosti in spola pri uporabi z IKT podprtega poslovnega komuniciranja. Preverim tudi, kakšno funkcijo ima z IKT podprto poslovno komuniciranje nasproti klasičnemu poslovnemu komuniciranju, ko komuniciramo v organizaciji in zunaj nje. Na koncu podam predloge za učinkovito rabo klasične komunikacije v poslovni komunikaciji in predloge za učinkovito rabo z IKT podprte komunikacije v poslovni komunikaciji.

Raziskovalna vprašanja:

- R1: Kakšen delež poslovnih razgovorov naredite s pomočjo IKT in kakšen delež s klasično obliko komunikacije?
- R2: Katere so prednosti in slabosti poslovnega komuniciranja pri uporabi IKT? Katere so prednosti in slabosti uporabe klasične oblike komunikacije pri poslovnem komuniciranju?
- R3: Kakšna je učinkovitost posamezne vrste poslovne komunikacije? Katera je bolj učinkovita, poslovna komunikacija, podprta z IKT, ali klasična poslovna komunikacija?
- R4: Ali je glede na hiter razvoj tehnologije treba vedeti, kakšne ovire obstajajo pri uporabi in dostopnosti IKT?
- R5: Kako starost in spol vplivata na uporabo z IKT podprtega poslovnega komuniciranja?
- R6: Kakšna je uporabnost klasične poslovne komunikacije v primerjavi s poslovno komunikacijo, podprto z IKT, v komunikaciji znotraj in zunaj organizacije?

## **5.2 Raziskovalni načrt**

Glede na to, da proučujem uporabo poslovne komunikacije, podprte z IKT, v primerjavi s klasično poslovno komunikacijo pri srednjem in višjem menedžmentu, namensko izberem 11 različnih slovenskih podjetij, ki jih vključim v raziskavo (Priloga 1). Da bi pridobil čim širši vzorec, v raziskavo vključim različno velika podjetja iz različnih panog. Po izdelavi seznama teh podjetij se lotim pridobivanja kontaktnih števil. V prvi fazi s pomočjo



telefonskega klica izvem, kdo je v višjem menedžmentu. Če oseba iz višjega menedžmenta ni pripravljena na sodelovanje, se dogovorim z nekom iz srednjega menedžmenta.

V tem delu magistrskega dela se odločim za poglobljeni strukturirani intervju, ki je metoda kvalitativne raziskave, ki nudi podrobnejšo obravnavo vsakega vsebinskega sklopa in podaja poglobljen vpogled v tematiko. Kot tudi pri fokusnih skupinah je primarna vloga poglobljenih intervjujev preiskovalna raziskava, s pomočjo katere pridobimo vpogled in razumevanje obravnavane teme.

Poglobljeni intervjuji se ne izvajajo pogosto v marketinškem raziskovanju, zelo uporabni pa so v situacijah s posebnimi primeri, kot so navedeni spodaj (Malhotra, 2012):

- podrobno sondiranje intervjuvanca,
- obravnavanje zaupnih, občutljivih in nerodnih tem,
- situacije, kjer obstajajo močne socialne norme, kjer je lahko intervjuvanec napaden s strani množice,
- podrobno razumevanje zapletenega vedenja,
- intervjuji s profesionalci,
- intervjuji s tekmeci, ki v drugih okoliščinah ne bi razkrili pomembnih informacij o svojem poslovanju,
- situacija, kjer je uporaba nekega izdelka občutljiva tema, ki vpliva na razpoloženje in čustva.

Glede na informacije, ki jih želim pridobiti s poglobljenim strukturiranim intervjujem, zberem intervjuje z menedžerji, ki so mi podali odličen vpogled v obravnavano tematiko. V prid uporabi kvalitativne raziskave odtehta tudi dejstvo, da je zelo težko priti do vodstvenih in vodilnih delavcev, ki neradi dajejo izjave o svojem poslu. Glede na navedena dejstva pripravim vprašalnik za strukturiran poglobljeni intervju na podlagi proučene teorije. Oblikujem šest sklopov vprašanj, ki jih še dodatno razčlenim na podsklope, ki pripomorejo k celostnemu razumevanju glavnih sklopov vprašanj (vprašalnik je v Prilogi 1). Vprašanja so vsebinsko razdeljena na naslednje sklope: uporaba IKT pri poslovnem komuniciranju, prednosti in slabosti z IKT podprte in klasične poslovne komunikacije, učinkovitost posamezne vrste poslovne komunikacije, ovire pri uporabi in dostopnosti tehnologije, spol in starost uporabnikov z IKT podprte poslovne komunikacije, uporabnost klasične in z IKT podprte poslovne komunikacije zunaj in v organizaciji. Pred izvedbo globinskih intervjujev vprašalnik tudi preizkusim na eni osebi. Glede na ugotovitve iz pilotskega intervjuja nekaj stvari popravim.

Vprašanje, ki se nanaša na uporabo z IKT podprtega poslovnega komuniciranja, vključuje tudi starost in spol intervjuvancev. Pri starosti določim mejo pri 45 letih, kar pomeni, da

starejši od 45 let spadajo med tako imenovane senior menedžerje, mlajši od 45 let pa med mlade menedžerje. Tako še dodatno osvetlim razlike med uporabo z IKT podprtega poslovnega komuniciranja med starejšimi in mlajšimi menedžerji in pripadniki različnih spolov.

Po analizi pilotnega intervjuja se odločim nekaj vprašanj bolj konkretizirati, da lahko dobim še boljše odgovore. Pri prvem vprašanju pri podsklopu I dodam dobro oziroma slabo duševno stanje, ker je bilo brez te konkretizacije vprašanje preveč splošno in je predstavljalo intervjuvancu manjšo oviro. Prvo vprašanje podsklopa L o tem, ali opažajo kakšne razlike pri uporabi z IKT podprte in klasične poslovne komunikacije pri mlajših in starejših delavcih, naredim bolj razumljivo z dodano razlago. Zato se novo vprašanje glasi: Ali opažate kakšne razlike pri uporabi z IKT podprte poslovne komunikacije pri mlajših in starejših delavcih in uporabi klasične komunikacije pri mlajših in starejših delavcih? S pomočjo dodatnega opisa intervjuvancem omogočim natančnejše odgovore.

Pri šestem vprašanju namesto besede nasproti uporabim besedno zvezo »v primerjavi z«, ki poskrbi za boljšo pomensko razumljivost, saj se je sedaj vprašanje glasilo takole: Uporabnost klasične poslovne komunikacije v primerjavi s poslovno komunikacijo, podprto z IKT, v komunikaciji znotraj organizacije in uporabnost klasične poslovne komunikacije v primerjavi s poslovno komunikacijo, podprto z IKT, v komuniciranju zunaj organizacije. Ker rezultati pilotskega intervjuja ne odstopajo bistveno od vseh ostalih intervjujev, tudi tega vključim v analizo.

V prilogi se nahaja vprašalnik, ki je namenjen srednjemu in vrhnjemu menedžmentu, saj s pomočjo vprašanj razkrivam stališče menedžerjev do uporabe klasične komunikacije v poslovnem komuniciranju in tudi stališče do uporabe z IKT podprte komunikacije v poslovnem komuniciranju.

Na koncu magistrskega dela oblikujem predloge za bolj učinkovito uporabo IKT v poslovnem komuniciranju in tudi predloge za bolj učinkovito uporabo klasične komunikacije v poslovnem komuniciranju. Ob upoštevanju teh predlogov bodo podjetja racionalizirala svoje poslovanje in pridobila veliko na svoji učinkovitosti in uspešnosti zaključevanja poslov.

### **5.3 Potek pridobivanja podatkov**

Intervjuje sem opravil v januarju in februarju 2014. Za raziskavo sem izvedel strukturirani intervju, ki temelji na vnaprej pripravljenem vprašalniku. Za sodelovanje sem si pripravil izbor 11 podjetij, ki so bila med seboj kar se da različna, saj sem tako dobil najbolj relevanten pogled v obravnavano tematiko. Najprej sem opravil klic v izbrano podjetje in želel govoriti z glavnim direktorjem, če glavnega direktorja ni bilo mogoče pritegniti k

sodelovanju, sem se obrnil na eno raven nižje. Ko sem dobil zeleno osebo, sem ji predstavil namen in cilje svojega magistrskega dela ter ji po e-pošti poslal vprašanja za poglobljeni intervju. Kasneje sem opravil še en klic, kjer so mi izbrane osebe potrdile sodelovanje v poglobljenem intervjuju. V vseh podjetjih sem naletel na pozitivne odgovore in od tega je na pogovor pristalo osem glavnih direktorjev ali članov uprav obravnavanih podjetij. Posamezen intervju je v povprečju trajal 60 minut. Intervjuje sem posnel z diktafonom, s privolitvijo vseh udeležencev, razen enega, ki ni želel snemanja pogovora in sem zapis vršil na roko. Po opravljenih intervjujih sem pripravil transkripcije. Teh transkripcij ne bom objavil, ker so preobsežne, dosegljive pa so osebno pri avtorju na e-naslovu: [peter.podhostnik@gmail.com](mailto:peter.podhostnik@gmail.com). Ena večjih težav pri izvajanju poglobljenih intervjujev je snemanje intervjuvančevih odgovorov. Snemanje lahko zavre iskrenost intervjuvanca in uniči zaupanje med spraševalcem in intervjuvancem. Transkript rezultatov je zelo drag, saj je pretipkavanje s posnetka zelo težko, dolgotrajno in se lahko konča s številnimi napakami. Traja lahko več kot osem ur, da se naredi transkript dvournega pogovora (Bernet & Thompson, 1966).

## **5.4 Ugotovitve na podlagi raziskave**

Podatke, ki sem jih pridobil s pomočjo poglobljenih intervjujev, analiziram po posameznih raziskovalnih vprašanjih »sklopih«, ki jih razdelim na podsklope, označene s črkami od A do N. Znotraj sklopov nato smiselno po podsklopih razvrščam odgovore na posamezna vprašanja, na koncu pa povzamem bistvo znotraj obravnavanih podsklopov in za obravnavani sklop oblikujem zaključke.

### **5.4.1 Razmerje med uporabo klasične in z IKT podprte komunikacije**

Pri prvem tematskem sklopu »raziskovalnem vprašanju 1 (v nadaljevanju RV1)« me zanima, kakšen delež poslovne komunikacije intervjuvanci izvedejo s pomočjo IKT in kakšen delež s klasično obliko komunikacije. Vse deleže so izrazili v odstotkih. V ta namen pripravim tudi Tabelo 2, ki prikazuje frekvenco odgovorov poslovne komunikacije, podprte z IKT, in frekvenco odgovorov poslovne komunikacije, podprte s klasično komunikacijo, glede na vrste poslovnega komuniciranja. Pri analizi postavim mejo 50 % kot tisto, ki predstavlja ločnico med pogosto uporabo z IKT podprte in klasične poslovne komunikacije. Za vse, ki določeno obliko poslovne komunikacije uporabljajo več kot 50 %, lahko rečemo, da so aktivni uporabniki. Za vse, ki določeno obliko poslovne komunikacije uporabljajo manj kot 50 %, lahko rečemo, da so pasivni uporabniki. Vsi, ki obe oblike uporabljajo v enaki meri – 50/50, pa so uporabniki zlate sredine. Glede na postavljene meje nato opravi analizam primerjavo med najpogostejšimi in manj pogostimi odgovori ter tako podam ključne ugotovitve in stališča na osnovi obravnavanih odgovorov.

Tabela 2: Uporaba različnih načinov komunikacije glede na vrsto poslovne komunikacije

<b>Vrste poslovnega komuniciranja</b>	<b>Z IKT podprta komunikacija nad 50 %</b>	<b>Klasična komunikacija nad 50%</b>	<b>Klasična in IKT komunikacija 50 %</b>
Poslovni razgovor	4	7	0
Poslovni sestanek	1	10	0
Poslovne predstavitve	2	9	0
Pisno komuniciranje	11	0	0
Eksterno komuniciranje	10	0	1
Poslovna pogajanja	2	7	2

Obravnavani menedžerji so na različnih ravneh glede uporabe z IKT podprte poslovne komunikacije. Če pogledamo poslovni razgovor, kmalu ugotovimo, da sedem obravnavanih menedžerjev uporablja klasično komunikacijo več kot 50 %, kar je več kot polovica obravnavanih menedžerjev. Iz tega rezultata lahko sklepamo, da več kot polovica managerjev še ni naklonjena tehnologiji v taki meri, da bi z njo opravljala vsakodnevne poslovne razgovore. Situacija pa se na obrne pri poslovnih sestankih, kjer menedžerji v večini uporabljajo z IKT podprto poslovno komunikacijo za doseganje namena in ciljev sestanka. Takih menedžerjev je kar 10 od 11, kar se kaže pri zelo visoki tehnološki osveščenosti obravnavanih menedžerjev. Pri poslovnih predstavitev velja enako kot pri poslovnem sestanku, saj večina menedžerjev raje uporablja klasično podprto poslovno komunikacijo kot z IKT podprto za doseganje svojih ciljev.

Tu lahko zaključim, da so menedžerji zelo visoko tehnološko osveščeni in da se zavedajo pomena tehnologije pri poslovnih predstavitev. Rezultati, ki jih dobim pri pisnem komuniciranju, pa kažejo na popolno dominanco z IKT podprto komunikacijo pri pisnem poslovnem komuniciranju. Vsi obravnavani menedžerji namreč uporabljajo z IKT podprto poslovno komunikacijo v več kot 50 %. Tu lahko sklepamo, da se menedžerji zavedajo prednosti uporabe tehnologije pri pisnem poslovnem komuniciranju in jo zato pridno uporabljajo. Popolnoma ista zgodba se ponovi pri eksternem komuniciranju, kjer 10 od 11 obravnavanih menedžerjev prisega na z IKT podprto poslovno komunikacijo pri eksternem komuniciranju. Zelo zanimiv pa je tudi odgovor enega menedžerja, ki uporablja klasično in z IKT podprto poslovno komunikacijo v popolnoma enakem deležu, kar pomeni, da se mu zdita obe obliki enako uporabni.

Zadnja obravnavana vrsta poslovnega komuniciranja je poslovno pogajanje. Pri poslovnih pogajanjih dobim najbolj različne odgovore, kar verjetno izhaja iz opredelitve poslovnih pogajanj. Ta opredelitev nam pove, da so poslovna pogajanja najbolj kompleksna oblika odnosov med ljudmi (Možina et al., 2011). Sedem od obravnavanih 11 menedžerjev uporablja klasično podprto poslovno komunikacijo, dva menedžerja uporabljata z IKT podprto poslovno komunikacijo, medtem ko sta dva menedžerja neopredeljena in obe obliki poslovne komunikacije uporabljata v isti meri. Prav zaradi specifičnosti poslovnih pogajanj lahko sklepam, da menedžerji še vedno ne zaupajo dovolj IKT, ki pri težkih odločitvah ni v uporabi.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju zastavim še dve podvprašanji, ki se nanašata na odgovore glavnega vprašanja. In sicer zakaj eno obliko poslovne komunikacije (z IKT podprto ali klasično) več uporabljajo kot drugo in kaj je glavna prednost tiste oblike poslovne komunikacije, ki jo več uporabljajo. Odgovore na ti vprašanji sem dobil za vsako vrsto poslovnega komuniciranja posebej, uporabim pa tisto obliko IKT ali klasično podprtega poslovnega komuniciranja, ki je prevladovala pri posamezni vrsti poslovnega komuniciranja.

Pri poslovnem razgovoru je sedem udeležencev intervjuja dejalo, da v več kot 50 % uporabljajo klasično podprto poslovno komunikacijo. Pri odgovoru, zakaj jo več uporabljajo kot z IKT podprto, so bilo odgovori različni. Klasična komunikacija pri poslovnem komuniciranju je bolj uporabna predvsem zato, ker takoj vidiš odziv in obrazno mimiko, tako veliko lažje prilagajaš svoje komuniciranje. Moč tistega, ki vodi poslovni razgovor, je v njegovi osebnosti, jeziku telesa in moči argumentov. Verbalno lahko v živo čisto drugače prepričaš nasprotnika kot prek IKT. Pomembna pri uporabi klasične komunikacije pri poslovnem razgovoru je tudi ena na ena komunikacija, ki vedno daje boljše rezultate kot komunikacija z množico, kjer se informacija izgublja v poplavi argumentov in protargumentov. Ena izmed sodelujočih v intervjuju je izpostavila tudi pomen klasičnega poslovnega razgovora, ki je zelo osebna stvar, ki se najlažje opravi z osebo, ko jo imaš pred seboj. Tako se lahko opravi nek poslovni razgovor od začetka do konca. Med tem razgovorom osebo gledaš v oči, opazuješ telesno komunikacijo in se ustrezno odzivaš na neverbalne znake, ki ti jih pošilja nasprotnik. Tako lahko sklepamo, da je osebni stik tisti pravi za zagotovitev uspešnosti poslovnega razgovora.

Sodelujoči v intervjuju, ki pri poslovnih razgovorih z IKT podprto komunikacijo uporabljajo več kot klasično, menijo, da je z IKT podprta poslovna komunikacija hitrejša, kar je s strani partnerjev bolj zaželeno, saj se porabi manj časa in vse se lahko dogovorimo preko IKT. Za uspešnost komunikacije je pomembna tudi sled, ki jo pušča z IKT podprta poslovna komunikacija, saj lahko vse dogovorjeno pogledaš za nazaj, ker je zapisano v e-pošti in tako ni dvoma o dogovorjenih stvareh. Kot prednosti pri poslovnem razgovoru, podprtem s klasično poslovno komunikacijo, so sodelujoči v intervjuju izpostavili odziv

sogovornika, ki ga vidiš in se lahko odzoveš nanj. Potem so izpostavili tudi dobre značajske lastnosti udeleženca pri poslovnem razgovoru kot tudi dobro govorico telesa in moč argumentov, ki naredijo tak poslovni razgovor še boljši. Taka komunikacija je tudi bolj pristna, poglobljena, osebna, lažje izvedljiva, z njo lažje ujameš kontekst in stvari, ki jih drugače ne bi zaznal. Slabosti pri poslovnem razgovoru, podprtem s klasično poslovno komunikacijo, so: časovni vidik, ni zapisa, ni sledljivosti, razumevanje je lahko različno, ker če ni zapisano, ni nič določeno, na komunikacijo vpliva človek in če nima dobre govorice telesa in empatije, potem bo slabo komuniciral.

Štirje menedžerji pa pri poslovnem razgovoru več uporabljajo IKT. Poslovno komuniciranje, podprto z IKT, je hitrejše, kar je s strani partnerjev bolj zaželeno, ker se tako porabi manj časa, ker se vse dogovorimo s pomočjo IKT. Eden od sodelujočih v intervjuju je izpostavil prednost poslovnega komuniciranja s pomočjo IKT pri poslovnem razgovoru, ki je ta, da vse ostane zapisano, imaš sled in vedno lahko za nazaj pogledaš, kaj si se dogovoril, in tudi če komuniciraš v tujem jeziku, je lažje voditi poslovni razgovor prek IKT, ker lahko določene stvari bolje poveš ali zapišeš kot pri pogovoru v živo. Prednosti pri poslovnem razgovoru, podprtem z IKT, so: premoščanje razdalj, ni treba dolgo potovati do sestanka, hitrost, hitreje se izvede poslovni razgovor iz pisarne. Slabosti pri poslovnem razgovoru, podprtem z IKT, so: prek IKT se ne rešuje pomembnejših stvari, manjka osebni stik, ne vidiš odziva nasprotnika, komunikacijski šum zaradi nepoznavanja tehnologije, preobilica sporočil, ki jih sprejemamo prek IKT.

Pri poslovnem sestanku je 10 udeležencev intervjuja dejalo, da v več kot 50 % uporabljajo klasično podprto poslovno komunikacijo. Pri vprašanju, zakaj jo več uporabljajo kot z IKT podprto, so bili odgovori naslednji: sestanek je oblika, kjer se rešuje kompleksnejše stvari in stvari, ki še niso tako definirane in potrebujejo več časa, da se jih definira. Poslovni sestanek v živo veliko lažje prepriča nasprotnika kot sestanek prek IKT, predvsem zaradi jasnosti sporočanja in prepričevanja. Pri sestanku v živo lahko pri sogovorniku takoj preveriš, ali je res tako, kot trdi, ker se vse dogovoriš neposredno in potem to drži. Lahko rečemo tudi, da je hitrejši, saj se lahko dogovoriš prav vse male podrobnosti in ne izgubljaš časa po nepotrebnem z dodatnim usklajevanjem. Prav tako pa uporaba klasične poslovne komunikacije pri poslovnem sestanku prepriča z svojo načelnostjo, ker kar se osebno dogovorimo, drži bolj kot pogodba. Pri poslovnem sestanku, kjer uporabljamo klasično obliko poslovne komunikacije, je tema že zelo dobro opredeljena, po navadi se že od obeh strani pričakuje, da imata konkretne predloge o določenih stvareh. Posel delajo ljudje in če poznaš človeka in njegove odzive, delaš drugače, kot če delaš formalno. Kot prednosti pri poslovnem razgovoru, podprtim s klasično obliko poslovne komunikacije, so sodelujoči izpostavili: prednost je v vodenju razgovora govornika, kjer takoj vidiš odziv sogovorca. Pomembni so tudi osebni stik s človekom, takojšnja povratna informacija, časovni vidik, ker se vse hitro doreče, načelnost dogovorov, hitrejši doseg zadanega cilja, stik s stranko, ker se ji v živo lažje približaš, predvsem pa lahko preveriš odziv ljudi v enem prostoru in

neko idejo bolj razviješ, ker prejemaš dobro povratno informacijo. Slabosti pri poslovnem sestanku, podprtim s klasično obliko poslovne komunikacije, so: ni napisano, kaj si se dogovoril, lahko se pozabi in ni dokaza; če se moraš kam peljati, ti gre cel dan, temu, kar se dogovoriš osebno, se ne moreš izogniti, ni fizičnega dokaza o dogovorjenem, zato se to zapiše na računalnik, velika pomanjkljivost je tudi neizurjenost sogovornika v komuniciranju iz oči v oči.

Pri poslovnem sestanku je en udeleženec intervjuja dejal, da v več kot 50 % uporablja z IKT podprto komunikacijo pri poslovnem komuniciranju. Uporablja jo predvsem zato, ker je hitrejša in s strani partnerjev bolj zaželena. Porabi se manj časa, ker se vse dogovorijo prek IKT. Prednosti pri poslovnem sestanku, podprtim z IKT, so: hitrost, hitreje se izvede poslovni sestanek iz pisarne kot osebno. Slabosti pri poslovnem sestanku, podprtim z IKT, pa so: pomembnih stvari ne moreš reševati prek IKT, tu še vedno pride v poštev klasična poslovna komunikacija.

Devet udeležencev intervjuja je pri poslovni predstavitvi dejalo, da v več kot 50 % uporabljajo klasično podprto poslovno komunikacijo. Pri odgovoru, zakaj jo več uporabljajo kot z IKT podprto, so bili odgovori naslednji: poslovna predstavitev je osebna predstavitev, kjer imamo poslušalce pred seboj in je to zelo učinkovito. S prisotnostjo, z načinom govora navdušimo ljudi, in to je veliko lažje v živo kot prek IKT, ker v živo takoj vidiš, kje si ga izgubil, če mu pade koncentracija, lahko preusmeriš predstavitev in ga dodatno animiraš. Najbolj pa drži, da lahko svoj izdelek najbolje predstavimo v živo, kjer lahko takoj odgovarjamo na dvome, bolj podrobno razlago, kar pri IKT težko naredimo. Lahko pa tudi predmet damo v roke in tako so v predstavitvi vključena tudi druga čutila, ki jo delajo bolj uspešno. Kot prednosti pri poslovni predstavitvi, podprti s klasično obliko komunikacije, so sodelujoči v intervjuju izpostavili: osredotočenost in pozornost druge strani, osebni stik, gradnjo poslovnega odnosa, zaupanje, večjo uspešnost, lažje navdušimo sodelujoče, v živo si lažje predstavljamo stvari, lažje se vodi debata o predstavljenih stvareh itd. Slabosti pri poslovnih predstavitvah, podprtih s klasično komunikacijo, so: vsi morajo biti v enem prostoru, si bolj izpostavljen vprašanjem, ki so lahko tudi provokativna, časovno zahtevna komunikacija, vsaka je unikatna, ker ni shranjena na nobeni tehnološki napravi, in za nazaj ne moremo nič popraviti ter posledično težje rešuješ težave za nazaj, poslovne predstavitve, ki so opravljene v živo, nam vzamejo tudi zelo veliko časa, predvsem z vidika logistike.

Pri poslovnih predstavitvah sta dva udeleženca intervjuja dejala, da v več kot 50 % uporabljata z IKT podprto komunikacijo pri poslovnem komuniciranju. Uporabljata jo predvsem zato, ker gre za razpršitev informacij na več koncev in na ta način lažje posreduješ sporočilo, kot če uporabiš klasično podprt način poslovne komunikacije. Eden izmed intervjuvancev je poudaril pomembnost z IKT podprte poslovne predstavitve, ker so stvari pri tržnih komunikacijah vezane na oči in nekaj malega na druge čute, tako moramo

za dobro predstavitev nujno imeti podporo tehnologij. Kot prednosti pri poslovni predstavitvi, podprti z IKT, sta sodelujoča v intervjuju izpostavila: stvari so takšne, kot so, jih lahko prikažeš v naravni velikosti. Slabosti pri poslovnih predstavitvah, podprtih z IKT, so: odziv ljudi vidiš z zamikom, ko komuniciraš prek IKT, in se težje odzivaš na njihove odzive, kot če bi komunikacija potekala v živo.

Zelo zanimive odgovore sem dobil pri pisnem komuniciranju, kjer vsi intervjuvanci v več kot 50 % uporabljajo z IKT podprto komunikacijo pri pisnem poslovnem komuniciranju. Pisno poslovno komuniciranje, ki uporablja z IKT podprto poslovno komunikacijo, je hitrejše, bolj prilagodljivo in stroškovno učinkovitejše od klasične pisne poslovne komunikacije, nekaj lahko skomuniciraš v enem stavku. Vse svoje odgovore oziroma ponudbe pošljejo prek e-pošte, kar je najhitrejše, ker stranke takoj dobijo pisno ponudbo in ker je vse napisano, je manj možnosti nesporazumov. Če že pride do nesporazuma, je vedno mogoče pogledati nazaj in se pogovoriti o napaki. Taka poslovna komunikacija je zaradi vsega zgoraj naštetega tudi funkcionalna, ker vse pomembnejše odločitve komuniciramo prek IKT, da imamo dokaze o dogovoru, pa tudi privarčujemo čas za pisno potrditev dogovora. Navadili smo se, da pišemo, in ko pišemo, lahko zraven še kaj popravimo. Dokler kaj pošlješ, lahko še stokrat pogledaš in popraviš, preden pošlješ. Poslovno komuniciranje s pomočjo klasične komunikacije pa je postalo retro. Večina intervjuvancev na ve, kdaj so nazadnje poslali kakšno klasično poslovno pismo, če pa so ga že, je to nekaj zelo formalnega ali pa ko se izrazi nekaj zelo pomembnega in simboličnega.

Kot prednosti pri pisnem komuniciranju, podprtim z IKT-obliko komunikacije, pri poslovnem komuniciranju so sodelujoči v intervjuju izpostavili: hitrost, možnost popravljanja za seboj, trajnost, lahkost urejanja zapisov, sledljivost, jasnost komunikacije ter občutek resnosti, ker naj bi se druga stran bolj potrudila, če z nami poslovno komunicira pisno. Slabosti pri pisnem komuniciranju, podprtim z IKT, pri poslovnem komuniciranju so: neprilagodljivost in hitrost, osebni stik – ker ga ni, neoseben stik, komunikacija ni uradna, ne vidiš odziva sogovornika v realnem času, prenasičenost IKT pisne komunikacije pri poslovnem komuniciranju, na roko napisano pismo ima daleč večjo težo kot klasična e-pošta, tako da so klasična pisma še nekako živa, vendar uporabljana v res posebnih okoliščinah.

Pri zunanjem komuniciranju je 10 udeležencev intervjuja dejalo, da v več kot 50 % uporabljajo z IKT podprto poslovno komunikacijo. Pri odgovoru, zakaj jo več uporabljajo kot klasično podprto, so bili odgovori naslednji: veliko ljudi ne dobiš v živo, ker se nimajo časa dogovoriti za sestanek, zato raje komuniciraš z njimi prek IKT. Nekateri imajo veliko zainteresiranih javnosti tudi iz tujine in zato veliko komunicirajo prek videokonferenc in Skypea, ker je hiter in zanesljiv. Pomembno pa je tudi to, da z vsakim subjektom ni mogoče klasično komunicirati. Ker enostavno ni časa, je tu rešilna bilka z IKT podprta



komunikacija pri poslovnem komuniciranju, ki hitreje in učinkovitejše prenese sporočilo v javnost.

Ne smemo pa zanemariti obsega ciljne javnosti, ki ga dosežemo s pomočjo z IKT podprte komunikacije pri eksternem poslovnem komuniciranju, ker tako dosežemo boljši doseg in izkažemo večjo profesionalnost, kot če bi komunicirali klasično. Klasično komunikacijo bi pri eksternem poslovnem komuniciranju uporabili le, ko pošiljamo uradne dopise, napisane na roko, zaradi večje teže sporočila, drugače pa se zunanja komunikacija pri poslovnem komuniciranju v večini primerov izvaja s pomočjo IKT. Kot prednosti pri eksternem komuniciranju, podprtim z IKT-obliko poslovne komunikacije, so sodelujoči izpostavili: profesionalnost, hitrost, sledljivost, odzivnost, prilagodljivost, prihranek časa in denarja, jasnost in sledljivost komunikacije. Slabosti pri zunanjem komuniciranju, podprtim s klasično obliko poslovne komunikacije, so: uporabiti IKT je lažje, ni pa bolj učinkovito kot osebni stik; nimaš človeka pred seboj, da bi začutil telesno govorico, lahko je narobe razumljena, neosebna in zato tudi manj uspešna od klasično podprte poslovne komunikacije.

Zanimiv je tudi odgovor enega udeleženca intervjuja pri zunanjem komuniciranju, ki obe oblike, z IKT podprto in klasično podprto obliko poslovne komunikacije, uporablja v enakem deležu – 50/50. Človek skuša izkoristiti kar največ tehnoloških kanalov za komunikacijo z zainteresiranimi javnostmi, tako da se veliko uporablja Facebook in ostala družbena omrežja ter e-poštno in telefonsko komunikacijo. Ko se gre na razne simpozije, srečanja, sejme, pa se izkaže klasična oblika poslovne komunikacije pri zunanjem komuniciranju. Tu so stiki zlahka in se z uporabo klasično podprte komunikacije pri poslovnem komuniciranju še bolj krepijo in dajejo kredibilnost posamezniku in podjetju, ki ga ta zastopa. Kot prednosti pri zunanjem komuniciranju, podprtim z IKT-obliko poslovne komunikacije, je sodelujoči izpostavil: velik prihranek časa in energije. Slabosti pri eksternem komuniciranju, podprtim z IKT-obliko poslovne komunikacije, so: ni osebnega vtisa in s svojo karizmo ne moreš pokazati, kakšne so tvoje vrednote. Kot prednosti pri eksternem komuniciranju, podprtim s klasično obliko poslovne komunikacije, je sodelujoči izpostavil: po človeku, ki predstavlja podjetje, sodimo celotno podjetje, zato nas predstavljajo vedno najboljše ljudi. Slabosti pri eksternem komuniciranju, podprtim s klasično obliko poslovne komunikacije, so: predstavlja nas nekdo, ki je slab predstavnik podjetja, saj se ne zna posebiti z delom in podjetjem, ki ga predstavlja.

Osem udeležencev intervjuja je pri poslovnih pogajanjih dejalo, da v več kot 50 % uporabljajo klasično podprto poslovno komunikacijo. Pri odgovoru, zakaj jo več uporabljajo kot z IKT podprto, so bili odgovori naslednji: pogajanja so občutljiva zadeva in zato je nujno, da se pogajaš v živo. Od intervjuvanca do intervjuvanca je različno, kdaj pri pogajanjih uporabljajo klasično podprto poslovno komunikacijo. Nekateri tako komunicirajo na začetku pogajanj, nekateri na koncu pogajanj, večina pa skozi celoten

proces poslovnih pogajanj. Pa tudi, kadar koli kaj argumentiramo, moramo to storiti osebno, ker le tako najdemo razumno rešitev z nasprotno stranjo. Eden izmed intervjuvancev je izpostavil pomen pogajanj pri vsakdanjem delu, in to vedno opravlja ena na ena, zato tudi dosega dobre rezultate. Če poslovna pogajanja izvajaš ena na ena, lahko tako spremljaš odzive nasprotne strani in nato prilagajaš strategijo poslovnih pogajanj, gre pa tudi za neformalni način poslovne komunikacije, ki pripomore k uspešnosti poslovnih pogajanj. Kot prednosti pri poslovni predstavitvi, podprti s klasično obliko komunikacije, so sodelujoči v intervjuju izpostavili: vidiš odziv nasprotne strani, razumeš občutja, neformalno komuniciraš, doživiš takojšnji odziv, hitreje lahko zaključiš pogajanja, veliko bolj učinkovita komunikacija, bolj osebna, ko se pogajam, sem veliko bolj učinkovit, če je pogajalec dober, se tega ne da nadomestiti z nobeno tehnologijo, osebni stik, telesna govorica, hitrost – »več stvari se da rešiti v živo kot pri poslovni komunikaciji prek IKT«. Slabosti pri poslovnih pogajanjih, podprtih s klasično komunikacijo, so: če človek, ki se pogaja, ni več pogajanj, lahko naredi veliko škode. Slabost je tudi zapisnik, saj je vse zapisano in se na da nič spremeniti, slabost pa je lahko tudi to, da ni točnega zapisa in nimamo sledljivosti.

Dva udeleženca intervjuja sta pri poslovnih pogajanjih dejala, da v več kot 50 % uporabljata z IKT podprto poslovno komunikacijo. Pri odgovoru, zakaj jo več uporabljata kot klasično podprto, so bili odgovori naslednji: uporabljamo jo zato, ker imamo veliko tujih kupcev in dobaviteljev in tako prihranimo čas, odzivnost je hitrejša in določene stvari hitreje spelješ. Pri drugem podjetju pa imajo standardizirane pogodbe in ni potrebe po klasični komunikaciji, ker ni toliko stvari, ki bi jih bilo treba spogajati. Večinoma se usklajuje po e-pošti. Kot prednosti pri poslovni predstavitvi, podprti z IKT-obliko komunikacije, so sodelujoči v intervjuju izpostavili: jasno je napisano, kaj se pogodiš, hitrost in odzivni čas. Slabosti pri poslovnih pogajanjih, podprtih z IKT-komunikacijo, so: ni osebnega pristopa. Dva udeleženca intervjuja sta pri poslovnih pogajanjih dejala, da v 50 % uporabljata tako z IKT podprto poslovno komunikacijo kot klasično podprto poslovno komunikacijo. Pri odgovoru, zakaj eno obliko uporabljata več kot drugo, so bili odgovori naslednji: IKT pri poslovnih pogajanjih uporabljata zato, ker lahko veliko narediš prek z IKT podprte poslovne komunikacije, ker je hitra in se lahko stvari, ki niso poglobljene, zмениš že vnaprej. Ko se enkrat dogovoriš klasično, lahko naprej poslovno komuniciraš s pomočjo IKT. Klasično obliko komunikacije pri poslovnem komuniciranju pa uporabiš zato, ker vidiš odziv tistega, ki sedi nasproti. Poslovne partnerje je treba začutiti, zato je potrebna klasika. Kot prednosti pri poslovni predstavitvi, podprti z IKT-obliko komunikacije in s klasično obliko komunikacije, sta sodelujoča v intervjuju izpostavila: najprej se pogovarjaš prek e-pošte, nato stvari rešiš osebno na sestanku. Slabosti pri poslovnih pogajanjih, podprtih z IKT in s klasično komunikacijo, so: da se ne moreš poglobljeno pogovarjati o neki stvari, če to počneš prek IKT. Takoj ko pride do kompleksnejše stvari, je potreben sestanek. V Tabeli 3 prikažem razloge za uporabo ene ali druge oblike poslovne komunikacije glede na vrste poslovnega komuniciranja.

*Tabela 3: Razlogi za uporabo ene ali druge oblike poslovne komunikacije glede na vrste poslovnega komuniciranja*

<b>Vrste poslovnega komuniciranja</b>	<b>Razlogi za uporabo z IKT podprte komunikacije</b>	<b>Razlogi za uporabo klasične komunikacije</b>
<b>Poslovni razgovor</b>	Komunikacija je hitrejša, porabi se manj časa, taka komunikacija pušča sled in lahko vse pogledaš za nazaj. S tako komunikacijo lahko premoščamo velike razdalje, ker se sestanek lahko izvede iz pisarn na različnih koncih sveta.	Takoj vidiš odziv nasprotnika in obrazno mimiko. Moč tistega, ki komunikacijo vodi je v osebnosti, jeziku telesa, moči argumentov. Opazuješ telesno komunikacijo in se ustrezno odzivaš na neverbalne znake.
<b>Poslovni sestanek</b>	Komunikacija je hitrejša, porabi se manj časa, ker se vse dogovorimo prek IKT. Ni treba iti na sestanek zunaj pisarne.	Sestanek v živo veliko lažje prepriča nasprotnika, predvsem zaradi jasnosti sporočanja in prepričevanja. Takoj dobiš povratno informacijo, vse se hitro doreče, skupaj lahko na mestu oblikuješ rešitve, ki so v obojestranskem interesu.
<b>Poslovne predstavitve</b>	Gre za razpršitev komunikacije na več koncev in na ta način lažje posreduješ sporočilo. Za dobro predstavitev je nujno imeti podporo tehnologij, ker so predstavitve vezane na oči.	Osredotočenost in pozornost druge strani sta večji, osebni stik, gradnja poslovnega odnosa, zaupanje, lažje navdušimo sodelujoče, v živo si lažje predstavljamo stvari, lažje se vodi debata o predstavljenih stvareh.
<b>Pisno komuniciranje</b>	Pisno komuniciranje je na ta način hitro, lahko se popravlja za seboj, sledljivost, jasnost komunikacije. Ker je vse napisano, je manjša možnost nesporazumov.	Tako komuniciranje je postalo retro. Na roko napisano pismo ima daleč večjo težo kot klasična e-pošta, tako da so klasična pisma učinkovita in uporabljena v res posebnih okoliščinah.

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Zunanje komuniciranje</b>	Profesionalnost z IKT podprte komunikacije, sledljivost komunikacije, odzivnost, prilagodljivost, prihranek časa in denarja, jasnost komunikacije. IKT hitreje in učinkovitejše prenese sporočilo v javnost.	Po človeku, ki predstavlja podjetje, sodimo celotno podjetje, zato je pomembno, da nas predstavljajo najboljši ljudje. Ko gre za razne simpozije in sejme, uporabljamo klasično komunikacijo, ker gre za žlahtne odnose med ljudmi in tako učinkoviteje pridobivamo posle.
<b>Poslovna pogajanja</b>	Uporabljamo jo zato, ker imamo veliko tujih kupcev in dobaviteljev in tako prihranimo čas, odzivnost je hitrejša in določene stvari hitreje spelješ. Jasno je zapisano, kaj se pogodiš, in zapis se lahko naknadno tudi prilagaja in popravlja.	Pogajanja so občutljiva zadeva in zato je nujno, da se pogajaš v živo. Vidiš odziv nasprotne strani, razumeš občutja, doživiš takojšnji odziv, hitreje lahko zaključiš pogajanja, veliko bolj učinkovita komunikacija, več stvari se da rešiti v živo.

Ko povzamemo bistvo prvega sklopa, vidimo, da se je IKT že zelo udomačila pri različnih vrstah poslovnega komuniciranja in da si brez nje ne moremo več predstavljati uspešnega poslovnega komuniciranja. To se pokaže predvsem pri pisnem komuniciranju, saj so vsi intervjuvanci dejali, da uporabljajo z IKT podprto obliko komunikacije pri poslovnem komuniciranju v več kot 50 %, kar priča o tem, da je IKT pri pisnem poslovnem komuniciranju nepogrešljiva in zelo uspešna. Izrazito prednost pa pokaže klasično podprta oblika komuniciranja pri poslovnem komuniciranju, pri poslovnih sestankih, saj so poslovni sestanki v živo še vedno najuspešnejši in uporabljajo IKT zgolj za podporo pri izvedbi sestanka. Iz vsega naštetega vidimo, da sta pomembni obe obliki poslovnega komuniciranja, vendar jih je treba pametno prilagajati glede na namen in cilje uporabe.

#### 5.4.2 Prednosti in slabosti klasične in z IKT podprte komunikacije

Pri drugem tematskem sklopu »raziskovalnemu vprašanju 2 (v nadaljevanju RV 2)« me zanima, katere so na splošno prednosti in slabosti uporabe klasične oblike komunikacije pri poslovnem komuniciranju in katere so na splošno prednosti in slabosti z IKT podprte oblike komunikacije pri poslovnem komuniciranju. Ko govorimo o prednosti uporabe IKT pri poslovnem komuniciranju, lahko poudarimo, da je zelo prilagodljiva, hitrejša in jasnejša kot klasična komunikacija. Z uporabo IKT se skrajša čas dogovorov in se

premagujejo razdalje in ovire, ki so bile do sedaj nedosegljive. Prav tako pa lahko poudarimo zelo enostavno uporabo IKT pri poslovnem komuniciranju ter sledljivost, profesionalnost in hitrost, ki je zelo pomembna za učinkovito poslovno komuniciranje. Pomembna prednost uporabe IKT je tudi komunikacija z več osebami hkrati, kar pomeni časovno učinkovitost in množičnost uporabe. Z IKT podprta poslovna komunikacija je tudi zelo odzivna in sledljiva, zato se lažje prilagaja komunikacijskim izzivom. Kar vseh 11 sodelujočih v intervjuju je kot glavno prednost uporabe IKT pri poslovnem komuniciranju izpostavilo hitrost, ki zagotavlja hitro in učinkovito komunikacijo, ki je v današnjih časih nepogrešljiva. Ostali dve najpogostejši kategoriji pa sta sledljivost in jasnost komunikacije, ki sta dandanes že nepogrešljiva dela z IKT podprte komunikacije pri poslovnem komuniciranju.

Med slabosti uporabe IKT pri poslovnem komuniciranju lahko uvrstimo neosebnost, saj gre za komunikacijo, ki ni pristna in poteka prek posrednika. Tako je težko ujeti razpoloženje osebe na nasprotni strani in barvo sporočila, tako da je slabost tudi možno nerazumevanje sporočila, ki je posredovano prek IKT. Zelo pomembna slabost pa je, da imamo tudi ljudi, ki ne znajo uporabljati IKT, kar onemogoča relevantno poslovno komuniciranje, podprto z IKT. Med pomembnimi slabostmi uporabe IKT pri poslovnem komuniciranju lahko izpostavimo tudi zlorabo tehnologije, ker se vedno da kaj prirediti, potem je slabost tudi razdrobljenost, preobsežnost in podrobnost komunikacije, ki poteka prek teh tehnologij. Temu lahko rečemo kar zasičenost s sporočili, ki jih posameznik prejema vsak dan in vseh sploh ne odpre, kar je lahko za pošiljatelja tudi zelo slabo, saj ne more dostaviti pomembne informacije do naslovnika. Sedem sodelujočih v intervjuju je kot glavno slabost izpostavilo, da ni osebnega stika, ker brez osebnega stika je poslovna komunikacija slaba in težko dosega svoje cilje. Dva intervjuvanca pa sta kot slabost izpostavila nerazumevanje sporočila, ki je podano prek IKT, ker lahko pri komuniciranju pride do prekinitve zveze in šumov v komunikaciji.

Ko govorimo o prednostih uporabe klasične oblike komuniciranja pri poslovnem komuniciranju, lahko izpostavimo osebno noto sporočila, ker je drugače posredovano kot prek IKT. Pomembna prednost je tudi možnost neformalne komunikacije in čustvenih trenutkov v komunikaciji, kjer lažje podaš kontekst pogovora, zaznaš manjše podrobnosti v komunikaciji, kot so izraz obraza, konkreten in hiter odziv, čutiš človeka itd. Med zelo pomembne prednosti prištevamo tudi: govorico telesa, možnosti spremljanja odziva, hitrejše prilagajanje komunikacije, naraven pristop k komunikaciji, hitrost in učinkovitost komuniciranja, razvijaš pristen odnos z nasprotno stranjo, zmanjšaš vpliv nerazumevanja, takoj se odzoveš na nestrinjanje, lahko ohranjaš zanimanje z dobro vodenim pogovorom, izstopaš s svojo osebno integriteto. Osem udeležencev intervjuja pa je osebni stik postavilo na prvo mesto in jim to pomeni najboljšo prednost pri uporabi klasične oblike komuniciranja pri poslovnem komuniciranju.

Klasična oblika komunikacije pa ima tudi svoje slabosti, ki jih podajam v nadaljevanju. Zelo pomembno je, kdo nas zastopa pri poslovnem komuniciranju, ker je od tega odvisna uspešnost komunikacije, saj neizkušen in empatičen komunikator lahko podjetju povzroči veliko škode. Slabost je tudi, da ni zapisov in posledično sledljivosti poslovne komunikacije, komunikacija je tudi počasnejša in se ne odvija tako hitro kot pri uporabi IKT, ne moraš delati z maso, ker težko dosežeš več naslovnikov hkrati. Štirje udeleženci intervjuja so izpostavili čas za izvedbo sestanka kot pomembno slabost klasične oblike komunikacije pri poslovnem komuniciranju, trije pa so izpostavili vožnjo do sestanka kot slabost pri uporabi klasične oblike komunikacije. Trije intervjuvanci so kot slabost navedli tudi to, da ni zapisov sestanka in ne moremo pogledati za nazaj, kaj smo se dogovorili. Pomembno je, da poznamo slabosti, saj lahko lažje ocenimo, kdaj je klasična oblika komunikacije primerna za uporabo pri poslovnem komuniciranju. Iz Tabele 4 so razvidne prednosti in slabosti pri obeh oblikah poslovnega komuniciranja.

*Tabela 4: Prednosti in slabosti pri različnih oblikah poslovnega komuniciranja*

<b>Oblike poslovnega komuniciranja</b>	<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<b>Z IKT podprto poslovno komuniciranje</b>	Prilagodljivost, hitrost, jasnost, skrajša se čas dogovorov, premagujejo se razdalje in ovire, zelo enostavna uporaba IKT, komunikacija z več osebami hkrati, sledljivost in jasnost komunikacije.	Neosebnost, možno nerazumevanje sporočila zaradi prekinitve zveze in šumov v komunikaciji. Ljudje, ki ne znajo uporabljati IKT, zloraba tehnologije, razdrobljenost, preobsežnost in podrobnost komunikacije.
<b>Klasično podprto poslovno komuniciranje</b>	Osebna nota sporočila, možnost neformalne komunikacije, govornica telesa, možnosti spremljanja odziva, hitrejše prilagajanje komunikacije, naraven pristop h komunikaciji, hitrost in učinkovitost komuniciranja. Lahko ohranjaš zanimanje z dobro vodenim pogovorom in izstopaš s svojo osebno integriteto.	Empatičen in neizkušen komunikator lahko podjetju povzroči veliko škode. Ni zapisov sestanka in tako ni sledljivosti. Čas za izvedbo sestanka. Vožnja do sestanka. Komunikacija je počasnejša kot pri uporabi IKT.

Če povzamemo drugi sklop, lahko ugotovimo, da je pomembno poznati tako prednosti kot slabosti s klasično obliko podprte in z IKT podprte poslovne komunikacije. Poznavanje tega prihrani veliko časa in energije, saj se v določenih trenutkih znamo prav odločiti, katero obliko poslovne komunikacije bomo uporabili v danih okoliščinah in ob zadanem cilju komunikacije. V danem trenutku bi se lahko odločili za z IKT podprto komunikacijo pri poslovnem komuniciranju, vendar se bomo na podlagi znanih prednosti in slabosti obeh oblik komunikacije sedaj lahko odločali po temeljiti presoji, kaj je za nas bolj smiselno in učinkovito.

### **5.4.3 Učinkovitost klasične in z IKT podprte komunikacije**

S tretjim raziskovalnim vprašanjem (v nadaljevanju RV 3) želim izvedeti, katera vrsta poslovne komunikacije je bolj učinkovita. Je to poslovno komuniciranje, podprto z IKT, ali poslovno komuniciranje, podprto s klasično komunikacijo. Znotraj tega raziskovalnega vprašanja želim v podsklopu A izvedeti, v katerih primerih se intervjuvanci odločajo za uporabo IKT pri poslovnem razgovoru in v katerih primerih za uporabo klasične komunikacije pri poslovnem razgovoru. IKT se bo uporabila takrat, ko smo že prepričani, da imamo z nekom zelo dobre odnose in zelo zaupa v nas, in tudi, kadar vemo, da kar bomo rekli, bo nekdo na drugi strani vzela za svoje. Uporabljamo jo tudi takrat, ko želimo pridobiti novega partnerja, kjer predpriprava na osebni sestanek poteka prek IKT, lahko pa IKT uporabimo za podporo poslovnemu sestanku, ki poteka prek klasično podprte poslovne komunikacije. IKT se uporablja tudi v primerih, ko je treba nekaj na hitro skomunicirati in se pogovoriti, ena intervjuvanka pa je izpostavila sodelovanje z zunanjimi sodelavci, s katerimi se večinoma komunicira prek Skypea, e-pošte itd. IKT se uporablja tudi, ko je neka stvar že dogovorjena in jo je treba samo speljati, in kadar želiš na hitro doseči večji krog naslovnikov. Ena izmed intervjuvank pa je rekla, da veliko delajo s tujino, zato poslovni razgovori večinoma potekajo prek IKT, če se pa da, pa vedno raje opravi poslovni razgovor, podprt s klasično komunikacijo.

Klasično komunikacijo se uporablja predvsem, ko gre za pomembne reči, ko si v dialogu izmenjuješ stvari in sproti rešuješ pomembne težave. Predvsem pa klasično podprt način komunikacije pri poslovnem razgovoru pride do izraza, ko se more neko pomembno stvar takoj rešiti, ko moramo urejati pomembne stvari interno, ko so potrebna daljša pogajanja in želiš zgraditi dolgoročen odnos, ki bo še mnoga leta krepil medsebojno sodelovanje. Na vprašanje, katera oblika poslovnega razgovora – z IKT podprta ali klasično podprta – je bolj učinkovita, dobim naslednje odgovore: ko ne poznamo izida sestanka, kadar gre za kočljive stvari, ko želiš odziv v realnem času, ko želiš videti, kaj nasprotnik misli, ko je treba dogovarjati nove rešitve, ko je treba težave reševati hitro in učinkovito ter se nekaj konstruktivno dogovoriti, potem je klasična komunikacija bolj učinkovita. Ko pa želimo imeti sledljivo komunikacijo in ko smo že nekaj dogovorjeni in je to treba samo speljati, takrat se uporabi z IKT podprta komunikacija pri poslovnem komuniciranju. Z IKT

podprta komunikacija je bolj učinkovita tudi, ko želimo nekaj, kar ni pomembno, na hitro rešiti; je hitrejša, ko se strinjamo, da je IKT dober prenosnik za komuniciranje, ko je predhodnik klasično podprte komunikacije in ko imamo poslovni razgovor z nekom, ki nas pozna. Tako je IKT pri poslovnem razgovoru dobra predvsem za predpripravo na klasično podprto poslovno komuniciranje in za reševanje nezahtevnih poslovnih težav.

V podsklopu B želim izvedeti, v katerih primerih se intervjuvanci odločajo za uporabo IKT pri poslovnih sestankih in kdaj za klasični način poslovne komunikacije. Prvi sestanki so odlični, če potekajo v živo, potem pa jih podpremo z IKT. Klasični način komunikacije pri poslovnem komuniciranju uporabimo tudi, ko gre za pomemben sestanek, ko je odločitev pomembna in jo je treba predelati na klasični način, prav tako prek klasičnega načina poslovne komunikacije rešujemo vse interne zaplete v podjetju, ker je to najhitreje in najbolj verodostojno. Vedno, kadar gre za pomembna pogajanja in dogovarjanja, se uporabi klasični način komunikacije, ker pomembno pogajanje lahko traja dalj časa in v tem času lahko zgradimo odnos, bolje razumemo obravnavano temo in lažje argumentiramo določene zadeve itd.

Z IKT podprto komunikacijo pri poslovnem komuniciranju pa uporabimo, ko gre za usklajevanje terminov, dnevnega reda, raznih logističnih zadev, ko z dvema ali tremi kliki pridemo do dogovora in uskladimo vse teme pogovora. IKT je dobra tudi za zapisovanje vseh podrobnosti na poslovnem sestanku, kjer si delamo zapiske, ki jih po sestanku analiziramo. Pri poslovnih sestankih s tujci pa je nujna uporaba IKT, saj tako premagujemo razdalje in učinkovito sestankujemo z osebami, ki se nahajajo na drugi celini. Tako privarčujemo čas, denar in dvigujemo učinkovitost podjetja, ko sestankujemo prek webinarjev, Skypea, spletnih seminarjev itd. Ko govorimo o učinkovitosti klasične komunikacije pri poslovnem komuniciranju, lahko povemo, da je boljši sestanek v živo, ker se lahko tudi kakšne nevidne stvari uredijo, več stvari naenkrat se lahko obdelajo; ko razrešujemo interne stvari, je definitivno bolj učinkovita klasična komunikacija, ker lahko spremljamo odziv, gradimo odnos, kar velja tudi za eksterne poslovne sestanke. Klasična oblika je bolj učinkovita, ker s sogovornikom sediš za mizo, vidiš odziv, zanimanje, lahko odgovoriš na pomisleke, spoznaš sogovornika, stališča, panogo, skozi osebni sestanek lažje vse spelješ, ko pa je potrebno še dodatno prepričevanje in reševanje stvari, pa to ni mogoče delati prek IKT in je klasika boljša.

Ko govorimo o učinkovitosti z IKT podprte komunikacije pri poslovnem komuniciranju, lahko rečemo, da ko gre za jasne enoznačne odgovore, je IKT super, ker ni potrebno dodatno prepričevanje nasprotne strani. IKT tehnologijo lahko učinkovito usklajujemo čas, kraj in vsebino sestanka. Uporaba IKT pri poslovnih sestankih pa se pokaže za najbolj učinkovito pri mednarodnih sestankih, ko lahko prek IKT izvedemo hiter in učinkovit sestanek z osebami na različnih celinah. Pri predpripravi na sestanek je zelo učinkovita IKT, ker nam omogoča zbiranje informacij, ki nam v kasnejši fazi poslovnega sestanka



pridejo še kako prav. Tako lahko rečemo, da je učinkovitost odvisna od cilja, ki ga želiš s komunikacijo doseči, in tako prilagajamo tudi način poslovne komunikacije pri poslovnem sestanku. Klasika je bolj učinkovita pri razreševanju težjih stvari, grajenju dolgoročnih odnosov in pri ena na ena poslovnih sestankih, medtem ko je z IKT podprta komunikacija pri poslovnem sestanku učinkovitejša, ko gre za poslovne sestanke na oddaljenih lokacijah in tudi za predpripravo na klasični sestanek.

V podsklopu C želim izvedeti, v katerih primerih se intervjuvanci odločajo za uporabo IKT pri poslovnih sestankih in kdaj za klasični način poslovne komunikacije pri poslovnih predstavitev. Ko vemo, da nas sogovornik ceni in verjame v naše verbalne sposobnosti, uporabimo klasični način komunikacije pri poslovnih predstavitev. Ko imamo podrobnejšo razlago in ko odgovarjamo na vprašanja, se odločamo za uporabo klasično podprte komunikacije. Zelo pomemben je osebni stik med poslovno predstavitevjo, ki poteka s pomočjo klasičnega načina komunikacije in po njej, saj udeleženci po prireditvi med seboj klepetajo, sklepajo poznanstva, vzpostavljajo poslovne stike itd. Poslovne predstavitev, ki so podprte s klasično komunikacijo, naredimo vedno v Sloveniji, ker so take bolj učinkovite zaradi osebnega stika z udeleženci in jih lahko hitreje navdušimo za nove rešitve. Če gre za poslovne predstavitev ključnim strankam in partnerjem, pa je nujna uporaba klasične metode, ker lahko neposredno spremljamo odziv, telesno govorico itd. Eden od intervjuvancev pa način komunikacije pri poslovnih predstavitev prilagaja namenu sporočila in se tako odloča o uporabi klasično podprte ali z IKT podprte komunikacije pri poslovnem komuniciranju. Kadar gre za masovne poslovne predstavitev po različnih lokacijah, se uporabi z IKT podprta komunikacija in tudi, ko imamo poslovne predstavitev na daljavo, je najbolj primerna uporaba IKT. Uporaba IKT pri poslovnih predstavitev je primerna za predstavitev znotraj podjetja, ko je to mednarodno, saj se tako ogromno privarčuje, zato se interno tudi najbolj uporablja. Ne smemo pa zanemariti dejstva, da ima podjetje v današnjem svetu veliko partnerjev in zaradi njihovega velikega števila se ni mogoče z vsemi dobiti na osebni sestanku. Zelo pomembno vlogo odigra IKT, saj kratke predstavitev lahko naredimo prek IKT in tako obdelamo veliko število strank in poslovnih partnerjev. IKT pa služi kot odlična podpora klasično izvedenemu poslovnemu sestanku, saj se na raznih tehnoloških nosilcih nahajajo naše predstavitev in zapiski.

Ko govorimo o učinkovitosti z IKT podprte poslovne predstavitev pri poslovnem komuniciranju, lahko rečemo, da je IKT bolj učinkovita, ker slika ali ton povesta več kot 1000 besed, če sta pravilno uporabljena. Ko pa imamo poslovne predstavitev za množico na različnih lokacijah, je IKT bolj učinkovita, saj prek nje dosežemo široko množico in ji lahko relevantno predstavimo naše ugotovitve in izdelke. Za masovne poslovne predstavitev tako vedno uporabljamo IKT.

Klasično podprta komunikacija pri poslovnih predstavitev pa je bolj učinkovita pri osebnih predstavitev, ker ko predstavljamo osebno, ni tehničnih motenj, ni zamikov zaradi internetne povezave in predvsem je boljša interakcija z občinstvom, lažje se odzivaš na odzive iz občinstva itd. Prek klasično podprte komunikacije pri poslovnih predstavitev lahko ohranjaš dobre odnose s poslovnimi partnerji, saj komuniciraš osebno in tako je zagotovljena tudi višja uspešnost poslovne predstavitve, kot če bi jo delali prek IKT. Eden izmed intervjuvancev pa je izpostavil, da v isti meri uporablja z IKT podprto in klasično podprto komunikacijo pri poslovnih predstavitev. Zaključimo lahko, da je IKT pri poslovnih predstavitev bolj učinkovita pri predstavitev različnim ljudem, ki so na oddaljenih lokacijah, medtem ko klasično obliko komunikacije uporabimo v vseh ostalih primerih, ko je možno, da imamo občinstvo pred seboj, saj to pomeni, da bomo lahko uspešnejše predstavili našo vsebino. Tu nam lahko IKT služi kot podpora pri izvedbi osebne poslovne predstavitve.

V podsklopu D želim izvedeti, v katerih primerih se intervjuvanci odločajo za uporabo IKT pri pisnem komuniciranju in kdaj za klasični način poslovne komunikacije pri pisnem komuniciranju. Kjer je manj naslovnikov in kadar ima sporočilo večjo težo, se uporabi klasični način komunikacije pri poslovnem komuniciranju. To so predvsem trenutki, ko nekomu želimo nekaj iz srca sporočiti, mu čestitati srečno novo leto ali pa, ko pošljamo kakšne zahtevne materiale, ki morajo imeti osebni pečat, da so prav razumljeni, ker klasičnih pisem skoraj noben več ne pošilja. Eden izmed intervjuvancev je dejal, da se sploh ne spomni več, kdaj je kaj nazadnje napisal na roko. Izjemoma lahko uporabimo klasični način komunikacije pri nekom, ki ti je poslal na roko napisano pismo, in vemo, da ni nobene možnosti, da bi mu odgovorili prek IKT. Takrat mu napišemo pismo in ga pošljemo po pošti. Klasični način komunikacije pri pisnem poslovnem komuniciranju lahko uporabimo, ko gre za zelo formalne zadeve, pravne spore, tožbe, odgovore različnim državnim ustanovam in ko želimo nekaj zelo formalno sporočiti. Eden izmed intervjuvancev strankam dvakrat letno pošlje ponudbe po pošti zgolj zato, da ustvari vtis pristnega stika s strankami in poslovnimi partnerji. Zahvale direktorjem in predsednikom uprav pa vedno pišemo na roke, saj tako pridamo osebni pečat, kar je nujno za nadaljnje dobro sodelovanje. Z IKT podprta komunikacija pri pisnem komuniciranju pride v poštev pri manj formalnih zadevah, v večini primerov vsi intervjuvanci izpostavljajo z IKT podprto pisno komunikacijo kot tisto, ki jo v večini primerov uporabljajo pri pisnem poslovnem komuniciranju. Ker prek IKT takoj dobiš odgovor, takoj prideš do stranke in poslovnih partnerjev, takoj dostaviš odgovor o sodelovanju, v roku pol minute se lahko dogovoriš vse, kar potrebuješ za uspešen zaključek neke poslovne operacije. Od vseh sodelujočih v intervjuju sem dobil enoglasni odgovor: uporaba IKT prevladuje pri pisnem poslovnem komuniciranju. Če se dotaknem učinkovitosti IKT pri pisnem poslovnem komuniciranju, pa lahko rečem, da je bolj učinkovita z IKT podprta komunikacija, ker jo uporabljamo vedno in povsod, ker je hitrejša, bolj zanesljiva, sledljiva, lažje spremljaš komunikacijo, vidiš komunikacijo, lahko pogledaš za nazaj, je bolj standardizirana in jasna

ter različna, razdalja med naslovniki je premagana v hipu, to je cenovno ugodna komunikacija, kjer je dostava sporočila skoraj 100 % zagotovljena. Ko govorim o učinkovitosti klasične oblike pisne komunikacije pri poslovnem komuniciranju, pa lahko rečem, da je s klasično obliko komuniciranja podprto pisno komuniciranje pri poslovnem komuniciranju učinkovito predvsem in samo pri strogo formalnih pismih, ki imajo nek globlji namen in brez njih ne moremo komunicirati na tej ravni. Učinkovita pa je tudi pri osebnih čestitkah, kjer z na roko napisanim pismom izkažemo našo naklonjenost in spoštovanje do osebe, ki ji je pismo namenjeno. Če strnem uporabnost z IKT podprtega pisnega komuniciranja, lahko rečem, da je vsestransko uporabno na vseh ravneh poslovnega pisnega komuniciranja, razen nekaj izjem, kot so zelo formalna pisana sporočila in pisna sporočila ob raznih obletnicah in življenjskih prelomnicah.

V podsklopu E želim izvedeti, v katerih primerih se intervjuvanci odločajo za uporabo IKT in kdaj za klasični način poslovne komunikacije pri zunanem komuniciranju. Zunanje se veliko komunicira prek IKT, ker moramo doseči vse deležnike skupaj, kar pa je prek klasike nemogoče. S pomočjo IKT navzven komuniciramo manj pomembne stvari, ko obveščamo tuje poslovne partnerje. Če okoliščine dopuščajo uporabo IKT, jo definitivno uporabijo za zunanje komuniciranje. Zunanje komuniciranje s pomočjo IKT pa je sledljivo, hitrejše, lahko si urejaš komunikacijske mape, ko je komunikacija za nami. Pri enem intervjuvancu pa se odločajo za izmenično uporabo z IKT podprte eksterne poslovne komunikacije in za uporabo klasično podprte zunanje poslovne komunikacije, odvisno od javnosti, ki jo nagovarjajo. Klasično podprto eksterno poslovno komuniciranje pa se uporablja, ko je tema tako pomembna, da je ni možno skomunicirati prek IKT, vedno se z deležniki želimo srečati v živo in pri tem uporabljamo klasično poslovno komunikacijo, ker na ta način utrjujemo medsebojne vezi in krepimo sodelovanje. Ko želiš navzven izkazati nek poseben namen ali nekaj pomembnega sporočiti, to vedno storiš s pomočjo klasične oblike poslovnega komuniciranja, ker to pomeni verodostojnost in vzdržnost sporočila. Učinkovitost z IKT podprtega poslovnega komuniciranja pri zunanem komuniciranju pa lahko potrdimo pri zunanem komuniciranju na daljavo, ko želimo nekaj na hitro sporočiti, ko želimo imeti sledljivo zunanjo komunikacijo, z IKT podprta eksterna komunikacija je hitrejša, bolj zanesljiva in sledljiva, časovno bolj učinkovita, saj v kratkem času dosežemo široko javnost. Če govorim o učinkovitosti klasične oblike poslovne komunikacije pri zunanem komuniciranju, pa lahko ugotovim, da je učinkovita pri komuniciranju pomembnih stvari, ki lahko pomembno vplivajo na poslovanje podjetja. Se pravi, če povzamem učinkovitost z IKT podprtega eksternega komuniciranja, lahko rečem, da je v večini primerov bolj učinkovito kot eksterne komuniciranje, podprto s klasično obliko poslovne komunikacije.

V podsklopu F želim izvedeti, v katerih primerih se intervjuvanci odločajo za uporabo IKT in kdaj za klasični način poslovne komunikacije pri poslovnih pogajanjih. Za uporabo IKT pri poslovnih pogajanjih se odločajo pri pogajanjih s tujimi partnerji, ker jim je pomemben

odzivni čas, kjer se premaguje razdalja in ker ni časa za dolgotrajna pogajanja. IKT je uporabna tudi pri usklajevanju podrobnosti, ki so še odprte iz osebnih pogajanj, saj tako najhitreje rešimo nezahtevna vprašanja, ki so še obvisela v zraku, ko smo se pogajali s pomočjo klasično podprte komunikacije. Poslovna pogajanja s pomočjo IKT se izvajajo tudi takrat, ko gre za manj pomembne zadeve, ki jih je treba uskladiti, za vsakodnevne zadeve, ki ne potrebujejo visoke stopnje pozornosti, predvsem pri vsakodnevnem rutinskem delu. IKT pa uporabljamo kot podporo klasično izvedenim poslovnim pogajanjem, kjer udeleženci takih poslovnih pogajanj pregledujejo zapiske in beležke, shranjene na tehnoloških nosilcih, in poslovno komunikacijo tako še bolj obogatijo.

S klasično obliko poslovne komunikacije podprta poslovna pogajanja pa se izvajajo takrat, ko gre za bolj zahtevna pogajanja, kjer želiš takoj videti odzive nasprotne strani in se na njih ustrezno odzvati. Pri uporabi klasične oblike poslovne komunikacije pri poslovnih pogajanjih pa je pomembna tudi vsebina pogajanj, saj če gre za pogajanja, kjer želi vsaka stran doseči svoje, kar je mogoče le tako, da se nekje na sredini srečata, je to možno izvesti le na klasičen način, ker je pomembnost odločitve prevelika, da bi jo zaupali površinski komunikaciji, ki jo nudijo poslovna pogajanja, podprta z IKT. Če pa se dotaknem učinkovitosti IKT pri poslovnih pogajanjih, lahko rečem, da je učinkovita, ko poslovna pogajanja potekajo na daljavo in so manj zahtevna, je učinkovita zaradi hitrosti izvedbe in zaključka pogajanj. Ko pa govorim o učinkovitosti poslovnih pogajanj, podprtih s klasično obliko poslovne komunikacije, lahko rečem, da je klasična bolj učinkovita, ker je bolj osredotočena, ker lahko vidiš odziv nasprotne strani in se odzoveš nanj. Klasična oblika poslovne komunikacije je bolj učinkovita tudi zato, ker je bolj poglobljena, ker zaupne zadeve lahko rešujemo samo osebno, ker ko komuniciramo osebno, vidimo šibke točke pogajalca in ga lažje prepričamo z uporabo klasične oblike poslovnega komuniciranja. Če strnem ugotovitve podsklopa F, lahko zatrdim, da je klasično podprta poslovna komunikacija pri poslovnih pogajanjih bolj učinkovita kot poslovna komunikacija, podprta z IKT, pri poslovnih pogajanjih. Obstajajo tudi izjeme, ki pa sem jih lepo opisal zgoraj.

Učinkovitost posamezne oblike poslovne komunikacije je v veliki meri odvisna od ciljev in namenov poslovne komunikacije. Velik vpliv na učinkovitost pa ima tudi izbira prave vrste poslovne komunikacije, ki je prilagojena temu cilju in namenu. Zato lahko zaključim, da znotraj vsake vrste poslovne komunikacije obstajajo tudi oblike poslovne komunikacije, ki so bolj primerne in bolj učinkovite v določenih poslovnih okoliščinah kot druge. Zato je pomembno, da vemo, kdaj so kombinacija ene vrste in oblike poslovne komunikacije bolj učinkovite, ker bomo lahko le tako maksimizirali naše komunikacijske rezultate in dosegli cilje, ki smo si jih zadali za posamezni primer s poslovno komunikacijo. V Tabeli 5 izpostavim dejavnike, ki povečujejo in zmanjšujejo učinkovitost različnih oblik poslovnega komuniciranja.

*Tabela 5: Dejavniki, ki povečujejo in zmanjšujejo učinkovitost različnih oblik poslovnega komuniciranja*

<b>Oblike poslovnega komuniciranja</b>	<b>Dejavniki, ki povečujejo učinkovitost</b>	<b>Dejavniki, ki zmanjšujejo učinkovitost</b>
<b>Z IKT podprta komunikacija</b>	<p>Ko imamo z nekom dobre odnose, ko želimo pridobiti novega partnerja. Uporaba pri podpori poslovnemu sestanku v živo. Ko je treba nekaj hitro skomunicirati in se pogovoriti. Formalna izpeljava posla prek IKT. Uporaba za hitrejšo usklajevanje terminov sestankov. Zapisovanje podrobnosti na sestankih. Uporabnost pri mednarodnih sestankih, kjer lahko hitro opravimo sestanke na različnih koncih sveta. Vse je vidno za nazaj, ker je zapisano ali posneto.</p>	<p>Tehnične motnje, zamiki zaradi internetne povezave, nezmožnost popolne interakcije z občinstvom. Strogo osebna sporočila (čestitka za rojstni dan, zahtevni materiali z osebnim pečatom itd.), je težko posredovati prek IKT, če pa jih že moramo, potem ne dosežejo takega učinka kot sporočila, posredovana osebno.</p>
<b>Klasična komunikacija</b>	<p>Ko gre za pomembne reči, ko se mora neko pomembno stvar rešiti. Uporaba klasične komunikacije pri daljših pogajanjih. Odzivi na odziv nasprotnika v realnem času, spremljanje mimike nasprotnika. Sklepanje osebnih vezi, ki olajšajo rešitev težave. Več stvari se obdelata na sestanku. Lažje spremljaš odziv nasprotnika. Visoka učinkovitost pri strogo osebni komunikaciji in formalnih zadevah.</p>	<p>Trajanje sestanka v živo (pot na sestanek in nazaj). Slabi odnosi z nasprotno stranjo, s katero komuniciramo. Nesledljivost in možnost potvarjanja dogovorov, saj dogovori niso zapisani. Dolg odziven čas in posledično daljše reševanje težav pri poslovnih partnerjih, ki so fizično oddaljeni.</p>

#### 5.4.4 Ovire pri uporabi in dostopnosti IKT

Pri četrtem raziskovalnem vprašanju (v nadaljevanju RV 4) želim izvedeti, kakšne ovire obstajajo pri uporabi in dostopnosti IKT glede na to, da je tehnologija vedno bolj dostopna in da se nenehno razvija. Znotraj tega raziskovalnega vprašanja želim v podsklopu G izvedeti, kakšne tehnološke ovire obstajajo pri uporabi in dostopnosti IKT, zato se prvo vprašanje glasi: kakšno je mnenje intervjuvancev o poznavanju tehnologije in njeni uporabi v njihovem podjetju. V večini primerov sta poznavanje tehnologije in njihova dostopnost na visoki ravni, saj podjetja vlagajo v izobraževanje kadrov in posodobitve tehnologije. IKT se uporablja redno, v vseh procesih dela. Eden intervjuvanec je izpostavil izobrazbo kot glavni dejavnik ločevanja med tistimi, ki bolj poznajo IKT, in tistimi, ki jo poznajo manj, tako da pri njih bolj izobraženi več uporabljajo IKT kot manj izobraženi. Drugi udeleženec intervjuja pa je dejal, da je poznavanje IKT pri njih nekje na srednji ravni, tako da jo nekateri znajo bolj uporabljati kot drugi. Tehnologije, ki jih intervjuvanci uporabljajo pri vsakdanjem komuniciranju, so: e-pošta, telefon, Skype, interni komunikacijski sistemi, mobilni telefoni, računalniki, socialna omrežja, telekonference, videokonference in vsi možni spletni pogovori, ki jih lahko učinkovito uporabljajo. Te tehnologije v večini uporabljajo za vsakodnevna opravila in poslovno komuniciranje.

Zanimivo pa je tudi izvedeti, zakaj se intervjuvanci ne bi odločili za uporabo IKT pri poslovnem komuniciranju. Za neuporabo se odločajo predvsem takrat, ko tehnologija ni dovolj razširjena, saj potem to izgubi smisel, ker je ljudje nimajo ali pa je ne znajo uporabljati. Ne odločajo se tudi zato, ker gre za neosebno komunikacijo, ki jo lahko sogovornik narobe razume, lahko pa vmes poseže tudi tehnološki šum, ki pomeni slabo kakovost te vrste komunikacije. Kot zagovornik neuporabe pa je močno tudi dejstvo, da lahko kdo pomembno informacijo, ki jo posredujemo prek IKT, prestreže in tako lahko podjetju povzročimo veliko škodo. Pet intervjuvancev pa se vedno odloča za uporabo IKT pri poslovnem komuniciranju in jim je to že ustaljena praksa. Glede na to, da je IKT vse okoli nas, je zanimivo izvedeti, ali je računalniška pismenost še ovira pri uporabi IKT. Pri osmih udeležencih intervjuja v njihovih podjetjih računalniška pismenost ni več ovira za uporabo IKT, ker jo uporabljajo redno in brez problemov. Le včasih se zgodi, da kdo zunaj podjetja ne obvlada računalnika, zato potem te težave rešujejo individualno. Trije udeleženci intervjuja so zatrdili, da je računalniška pismenost manjša, če ne že večja težava. Predvsem pri enem intervjuvancu je računalniška pismenost srednjega in višjega menedžmenta zadovoljiva, medtem ko je pri ostalih zaposlenih vprašljiva, kar zna biti ovira pri poslovnem komuniciranju, podprtim z IKT, ker ne dobijo pravih odzivov.

V podsklopu H želim izvedeti, kakšne sociokulturne ovire obstajajo pri uporabi in dostopnosti IKT, zato me zanima, kakšen vpliv ima interna klima v podjetju na uporabo IKT. Ljudje so v večini dovzetni za spremembe, zato nimajo nekih ovir, da tega ne bi uporabljali, ker je to njihovo orodje za delo. Treba pa je vedeti, da klimo determinira

vodstvo in če vodstvo ne bo podpiralo uporabe IKT, tudi ostali ne bodo čutili velike potrebo po njeni uporabi, ker je tako pač lažje. Pomembno pa je vedeti, da če bodo ljudje zadovoljni z delovanjem in uporabo IKT ter če jim bodo te olajševale delo, ne bo odporov do sprememb, ampak si bodo želeli novih tehnologij, saj tako lažje delajo. Vedno pa se bo zgodilo, da če bo večina ljudi naklonjena uporabi IKT, bo izločala posameznike, ki jim to ne diši. Dogaja se pa tudi obratno, da lahko skupina, ki ni zadovoljna z delovanjem IKT, prepreči nadaljnji razvoj in uporabo teh tehnologij v podjetju, saj noben ne bo želel dodatnega dela, če to ni potrebno. En intervjuvanec je dejal, da interna klima nima vpliva na uporabo IKT.

Zelo zanimivo je bilo izvedeti odgovor na drugo vprašanje podsklopa H, ali lahko skupina vpliva na pogostost uporabe IKT. Kar devet udeležencev intervjuja je dejalo, da skupina lahko vpliva na pogostost uporabe IKT. Ko na primer uvedemo neko tehnološko rešitev in jo večina začne uporabljati, so tudi ostali to primorani početi, če želijo biti znotraj delovnega procesa in ne želijo biti izolirani v podjetju. Pri vsem tem pomembno vlogo igra čredni nagon, ko odlični posamezniki potegnejo za seboj večino zaposlenih in jim tako približajo uporabo IKT. V podjetjih dveh intervjuvancev pa je uporaba IKT prepuščena odločitvi posameznika, vendar večina uporablja IKT, ker brez tega ne bi mogli uspešno opravljati svojega dela. Ker sem intervjuval predstavnike podjetij iz različnih panog, je bilo zanimivo dobiti odgovor na vprašanje, kateri profili zaposlenih se pogosteje odločajo za uporabo IKT. Trije intervjuvanci so izjavili, da se mlajši pogosteje odločajo za uporabo IKT, ker so bolj zavzeti za delo. Štirje intervjuvanci so izpostavili vse zaposlene, ki se pogosteje odločajo za uporabo IKT, medtem ko so štirje izpostavili tudi srednji menedžment kot ta, ki se pogosteje odloča za uporabo IKT. Višji menedžment sta izpostavila dva intervjuvanca, medtem ko je en izpostavil operativce kot tiste, ki se pogosteje odločajo za uporabo IKT. Dva intervjuvanca sta izpostavila bolj izobražene kot tiste, ki se pogosteje odločajo za uporabo IKT. Če strnemo naštetu, lahko rečemo, da ni nekega splošnega pravila glede pogostosti uporabe IKT med različnimi profili zaposlenih.

V podsklopu I želim izvedeti, kakšne psihološke ovire obstajajo pri uporabi in dostopnosti IKT, tako me zanima, kako duševno stanje zaposlenih vpliva na uporabo IKT. V neki meri zagotovo vpliva, kar se vidi, da ko je kdo zamorjen, raje napiše e-pošto, kot da bi poklical, pozitivno pa vpliva pri ljudeh, ki so malo bolj zadržani, ker se tako lahko bolje izrazijo, in negativno vpliva pri ljudeh, ki so dvomljivi, ker se težko izražajo tako prek IKT kot prek klasično podprte komunikacije. Stres je tudi eden izmed motivatorjev z IKT podprte komunikacije, ker ti gre ta vrsta komunikacije takrat lažje od rok, kot če uporabiš telefonsko komunikacijo, ker se po glasu opazi, da nekaj ni v redu. Pri uporabi IKT ne vidiš, da ima nekdo ta dan težave in kakšne volje je. Ko dobiš povratno informacijo po e-pošti, ne veš, ali je to pogojeno s pošiljateljevim duševnim stanjem, to lažje začutiš na osebem pogovoru, ko vidiš, da je sogovornik slabe volje, ni zbran. Tri izmed intervjuvanih oseb so dejale, da duševno stanje zaposlenih ne vpliva na uporabo IKT.

Zanimivo pa je bilo izvedeti, ali uporaba IKT z dobrim počutjem zaposlenih narašča ali pada. Za to, da uporaba IKT z dobrim počutjem zaposlenih narašča, se je opredelilo šest intervjuvanih oseb, kar pomeni, da je dobro počutje motivator uporabe IKT med zaposlenimi. Štirje intervjuvanci so dejali, da uporaba IKT z dobrim počutjem med zaposlenimi ne narašča in ne pada, ampak ni odvisna od tega dejavnika. To pomeni, da dobro počutje nima nekega vpliva na pogostost uporabe IKT. En intervjuvanec pa je dejal, da uporaba IKT z dobrim počutjem pada. Po vsem naštetem lahko sklepamo, da je pogostost uporabe IKT povezana z dobrim počutjem, saj se njena uporaba takrat poveča.

Zadnje vprašanje pri sklopu I pa je spraševalo, katere oblike komunikacije uporabljajo osebe, ki so v slabem duševnem stanju – z IKT podprto komunikacijo ali klasično komunikacijo. Pet intervjuvancev je dejalo, da osebe, ki so v slabem duševnem stanju, uporabljajo z IKT podprto obliko komunikacije, to pa predvsem zato, ker se lahko za njo malo skrijejo pred širšo javnostjo. Dva intervjuvanca sta se opredelila za uporabo klasične komunikacije, ko so osebe v slabem duševnem stanju, ker se nekateri takrat odzivajo tako, da širijo govorice, ki niso osnovane in niso povezane z realnostjo, lahko pa slabo vplivajo na klimo v podjetju. Štiri osebe so na to vprašanje odgovorile nevtralnno, saj nekateri, ko so v slabem duševnem stanju, radi govorijo, medtem ko drugi potrebujejo mir in tišini, tako da se je težko opredeliti za eno ali drugo možnost.

V podsklopu J želim izvedeti, kakšne organizacijske ovire obstajajo pri uporabi in dostopnosti IKT. Tako me zanima, kako intervjuvani najpogosteje komunicirajo v svoji organizaciji. Trije intervjuvanci so dogovorili, da v svoji organizaciji najpogosteje komunicirajo prek IKT, medtem ko jih je osem odgovorilo, da najpogosteje uporabljajo obe oblike komuniciranja. Ključne stvari se zgodijo na podlagi osebnih srečanj in sestankov, kjer se komunicira s pomočjo klasične komunikacije. Ko se osebno srečanje ali sestanek zaključi, stvari usklajujejo prek IKT, na operativni ravni poteka velika večina vsakodnevnih usklajevanj prek IKT. Ena izmed intervjuvanih oseb opaža visoko uporabo klasične komunikacije v svoji organizaciji, ki je podprta z IKT v obliki predstavitev in drugih elektronskih zapiskov. Glede na organizacijo podjetja je zaposlenemu dobro tudi vedeti, kako priti do direktorja, ker se tam lahko reši marsikatera težava. Pri osmih anketiranih obstaja popoln »open door policy«, saj lahko zaposleni pridejo tako, da potrkaajo na vrata in se jim ni treba posebej najavljati, lahko pa tudi pošljejo e-pošto in v najkrajšem času dobijo odgovor, tako da ne obstaja nobena ovira za komunikacijo z nadrejenim. Pri treh intervjuvancih imajo poseben protokol, ki ga morajo spoštovati, če želijo priti do glavnega direktorja. Pri enem obstaja dan odprtih vrat, kjer se zaposleni prijavi v tajništvu in takrat dobi termin za pogovor. V drugem podjetju je vsak mesec organizirana kava z direktorjem, zaposleni ima možnost, da se osebno ali prek e-pošte napove, vendar zaposleni slabo izkoriščajo to možnost. Pri tretjem intervjuvancu pa lahko zaposleni pride do glavnega direktorja tako, da se prej najavi osebno ali prek e-pošte.



Zelo pomembno pa je, če komunikacija v organizaciji poteka gladko in vsi intervjuvani povedo, ali se srečujejo s kakšnimi organizacijskimi težavami v organizaciji. Vedno namreč obstajajo težave in ko se pojavi ovira, je pomembno, da jo hitro in uspešno rešimo. V enem izmed podjetji se zelo trudijo, da komunikacija poteka čim bolj pogosto in pravočasno, govorice rešujejo na srečanjih z upravo dvakrat letno, kjer rešijo vse odprte zadeve, ki se šušljajo po hodnikih. Velika težava je tudi komunikacija prek e-pošte, ker niso vsi dobro izobraženi v pisnem komuniciranju in zato prihaja do komunikacijskih šumov, ki jih je težko reševati naknadno, zato bi bilo zaposlene dobro izobraziti na tem področju. Pri vseh podjetjih je komunikacija osrednji del delovnega procesa in če je komunikacije premalo ter je povrh še nekakovostna, pade kakovost dela. Ena izmed intervjuvanih oseb je izpostavila, da komunikacije potekajo zadovoljivo, z veliko možnosti za izboljšave. Zaradi zelo dinamične strukture podjetja je komunikacija otežena in informacije se na poti lahko predrugačijo, kar pomeni veliko izgubo na področju kakovosti opravljenega dela. Zato je tu še veliko rezerve v spremembi in optimizaciji komunikacijskih poti. Rečem lahko, da obstaja veliko organizacijskih ovir, ki nam otežujejo vsakdanjo poslovno komunikacijo, zato je pred vsakim podjetjem naloga, da identificira te organizacijske ovire in jih skuša postopno rešiti. Na račun neproduktivno izgubljenega časa je tako namreč možno privarčevati marsikateri evro. Tabela 6 prikazuje vzroke za različno dojetanje IKT pri različnih ovirah.

*Tabela 6: Vzroki za različno dojetanje IKT pri različnih ovirah*

<b>Ovire</b>	<b>Uporaba IKT je ovira</b>	<b>Uporaba IKT ni ovira</b>
<b>Dostopnost tehnologije</b>	Zelo pomembna je izobrazba, saj nezadostna izobrazba pomeni težavo. Uporaba IKT je ovira, ko tehnologija ni dovolj razširjena, ko je ljudje ne znajo uporabljati, lahko vmes poseže tehnološki šum.	Podjetja vlagajo v izobraževanje kadrov in posodobitve tehnologije, zato je poznavanje tehnologije na dokaj dobri ravni. V tem primeru zaposleni uporabljajo Skype, e-pošto, socialna omrežja, telefone itd.
<b>Računalniška pismenost</b>	Včasih se zgodi, da kdo zunaj podjetja ne obvlada računalnika, kar zna biti težava. Ovira pri komunikaciji je včasih tudi nepismenost navadnih delavcev, saj tako težje komunicirajo s svojimi nadrejenimi.	Računalniška pismenost v večini primerov ni več ovira, saj se uporablja redno. Pomembno je, da srednji in višji menedžment to obvladata, saj dajeta pomemben zgled svojim podrejenim.

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Ovire</b>	<b>Uporaba IKT je ovira</b>	<b>Uporaba IKT ni ovira</b>
<b>Interna klima</b>	Interno klimo determinira vodstvo in če ne podpira uporabe IKT, potem zna to biti resna ovira. Skupina zaposlenih, ki ni zadovoljna z delovanjem IKT, lahko prepreči njihov nadaljnji razvoj in uporabo.	Zaposleni so dovezetni za spremembe, zato nimajo odpora do uporabe IKT. Če jim bodo IKT olajševale delo, si bodo želeli uvedbe vedno novih tehnologij.
<b>Skupina v podjetju</b>	Skupina lahko vpliva na uporabo IKT tako, da večina ni navdušena nad vpeljavo tehnoloških novosti v podjetju, kar lahko predstavlja resno oviro pri uporabnosti nove IKT.	Odlični posamezniki znotraj skupine lahko povlečejo vse v skupini za seboj in poskrbijo za to, da vsi v skupini cenijo in radi uporabljajo IKT. V tem primeru skupina spodbuja rabo IKT.
<b>Duševno stanje</b>	Negativne vplive vidimo pri ljudeh, ki so dvomljivi in se težko izražajo prek IKT. Pri uporabi IKT ne vidiš, da ima nekdo ta dan težave in kakšne volje je.	Ko je kdo zamorjen, raje napiše e-pošto. Ljudje, ki so bolj zadržani, se prek IKT lažje izražajo. Uporaba IKT z dobrim počutjem narašča.
<b>Organizacijske težave</b>	Ker vsi zaposleni niso dobro izobraženi v pisnem komuniciranju, lahko prihaja do komunikacijskih šumov, ki jih je težko reševati naknadno. Ključnih stvari ne moremo komunicirati prek IKT, ker so preveč pomembne za podjetje.	Ko se pomemben sestanek zaključi, lahko operativne stvari urejamo prek IKT, ker je to hitreje in lažje ter predstavlja najhitrejši način usklajevanja v podjetju. Ko želimo priti v stik z nadrejenimi, pa je IKT najboljši in najhitrejši način komunikacije v podjetju.

#### 5.4.5 Vpliv spola in starosti na uporabo z IKT podprte komunikacije

Pri petem raziskovalnem vprašanju (v nadaljevanju RV 5) želim izvedeti, kakšne razlike pri uporabi z IKT podprtega poslovnega komuniciranja obstajajo glede na starost in spol pri poslovnem komuniciranju. Znotraj tega raziskovalnega vprašanja želim v podsklopu K

izvedeti, kakšne razlike opažajo intervjuvane osebe pri uporabi klasično podprte poslovne komunikacije in s pomočjo IKT podprte poslovne komunikacije. Mlajši so bolj dovzetni za uporabo IKT, ker poznajo več komunikacijskih kanalov, ki so podprti z IKT, in so tudi hitrejši v odzivih. Mlajši kot je delavec, bolj je sposoben sestaviti neko komunikacijo s pomočjo tehnologije. Mlajše tehnologija zanima, zato je to njihova prednost, ker gre za generacije, ki rastejo skupaj z razvijajočimi se tehnologijami in jih zato tudi bolj uporabljajo. Podjetja raje zelo cenijo mlade zaposlene, saj hitreje osvojijo znanja in že pridejo z izdelanimi idejami v podjetje. Starejši delavci niso tako dovzetni za uporabo IKT kot mladi. Starejši so že po opredelitvi bolj pristaši klasičnih komunikacij, če pa že uporabljajo IKT, se tega lotevajo zelo selektivno in premišljeno, se bolj poglobijo v odgovore, ki jih posredujejo prek IKT. Generacije, ki so odraščale z IKT, to obvladajo, medtem ko so se morali starejši tega priučiti. Te razlike pa se počasi zmanjšujejo.

Pri drugem vprašanju podsklopa K me je zanimalo, katero obliko poslovne komunikacije intervjuvanci raje uporabljajo – z IKT podprto poslovno komunikacijo ali klasično poslovno komunikacijo. Pet udeležencev intervjuja je dejalo, da raje uporabljajo z IKT podprto poslovno komunikacijo, ker je hitrejša in ker lahko komuniciraš od povsod. En udeleženec intervjuja je dejal, da raje uporablja klasično podprto poslovno komuniciranje kot z IKT podprto, kar pomeni, da je v veliki manjšini, saj so se ostali intervjuvanci odločili za z IKT podprto ali pa vsaj za kombinacijo z IKT podprtega ali pa klasično podprtega poslovnega komuniciranja. Pet udeležencev intervjuja se ni moglo opredeliti in v enaki meri uporabljajo obe obliki poslovnega komuniciranja, ker ima vsaka svoje prednosti. S pomočjo klasične lahko v živo hitrejšo rešiš težavo, medtem ko lahko prek IKT komuniciraš od povsod in nisi omejen s prostorom in časom. Predvsem pa se ti intervjuvanci odločajo na podlagi ciljev komunikacije, ki jim nato prilagodijo ustrezno obliko poslovne komunikacije. Trije izmed intervjuvancev so starejši od 45 let in spadajo v kategorijo starejših delavcev. Zanimivo je, da dva od starejših intervjuvancev uporabljata tako z IKT podprto poslovno komunikacijo kot tudi klasično podprto poslovno komunikacijo. Ko se odločata za eno ali drugo vrsto, se odločata predvsem glede na cilj, ki ga želita doseči s komunikacijo. Eden od starejših intervjuvancev pa prisega izključno na uporabo IKT pri poslovnem komuniciranju, kar je zelo pozitivno in nam daje vedeti, da IKT ni samo za mlajše delavce. Pri mlajših intervjuvancih pa se najde celo eden, ki raje uporablja klasično podprto poslovno komunikacijo, kar je v nasprotju z zgoraj napisanim, da je IKT predvsem domena mladih. Vsi ostali mladi udeleženci intervjuja najraje uporabljajo z IKT podprto poslovno komuniciranje ali pa kar obe obliki poslovnega komuniciranja, kar kaže na visoko tehnološko osveščenost mladih delavcev. Iz tega je razvidno da, kar se tiče uporabe IKT med intervjuvanimi osebami, ni nekega prevelikega odstopanja, in da skoraj vsi redno uporabljajo z IKT podprto komunikacijo pri poslovnem komuniciranju.

Pri podsklopu L pa me zanima, kateri spol je po mnenju intervjuvancev bolj dovzeten za uporabo IKT in kateri za uporabo klasično podprte komunikacije pri poslovnem komuniciranju. Pri tem, kdo je bolj dovzeten za eno obliko komunikacije, ni nekega splošnega pravila, ker so nekateri intervjuvanci izjavili, da imajo moški raje klasično podprto poslovno komunikacijo, ker raje debatirajo in povedo, kaj si mislijo, ter prek take oblike komunikacije kažejo tudi svojo alfa osebnost, medtem ko so drugi intervjuvanci izjavili, da imajo moški raje z IKT podprto poslovno komunikacijo, ker imajo radi hitrost in učinkovitost poslovne komunikacije, podprte z IKT. Nekateri izmed intervjuvancev menijo, da so ženske bolj dovzete za uporabo IKT pri poslovnem komuniciranju, ker si želijo vse zabeležiti in ker je IKT-komunikacija bolj odmaknjena, se ženske tu počutijo kot doma in izkoriščajo prednost, ki jim jo nudi IKT. So pa tudi drugi intervjuvanci, ki menijo, da ženske več uporabljajo klasično podprto poslovno komuniciranje, ker se rade o stvareh osebno pogovorijo in so čustveno vpletene v pogovor ter so bolj zgovorne in znajo to izkoristiti na svoj način. Pet intervjuvancev meni, da ni nobene razlike med uporabo z IKT podprte poslovne komunikacije in klasično podprte poslovne komunikacije. Ta skupina intervjuvancev je tudi največja, zato lahko sklepam, da razlike med spoli obstajajo, niso pa tako velike, da bi kateri spol z uporabo ene oblike poslovne komunikacije posebno odstopal od drugega. Tako lahko zatrdim, da sta spola pri uporabi z IKT podprte poslovne komunikacije in s klasično komunikacijo podprte poslovne komunikacije enakopravna.

Pri drugem vprašanju podsklopa L me zanima, kako intervjuvanci kot pripadniki določenega spola gledajo na poslovno komunikacijo, podprto z IKT, in na poslovno komunikacijo, podprto s klasično komunikacijo, ter katera je po njihovem mnenju bolj uporabna. Med intervjuvanimi osebami so bile štiri ženske, ki vidijo klasično poslovno komunikacijo kot bolj učinkovito, ko gre za prodajo; poudarjen je osebni stik, ki poskrbi za učinkovitost poslovne komunikacije. Z IKT podprta komunikacije je v teh časih bolj uporabna, ker z njo optimiziramo naš čas in denar, saj je sledljiva, eksplicitna, jasna in manj dvoumna. Obliko poslovne komunikacije pa vedno prilagajamo namenu, za katerega se ta komunikacija uporablja, tako da je težko reči, da je ena bolj uporabna kot druga, vsaka je namreč dobra za svoj namen. Med intervjuvanci pa je bilo tudi sedem moških, ki menijo da je klasična poslovna komunikacija uporabnejša za reševanje kompleksnejših in zapletenih stvari, ko se potrebuje ljudi na kupu, ko se podpisuje pogodbe, ko so zahtevna pogajanja in je treba slediti tudi govorici telesa, da nam posel uspe. Z IKT podprta poslovna komunikacija pa je dobra, ker lažje komuniciraš z mlajšimi, si v toku časa, je hitrejša, uporabnejša za reševanje hitrih in enostavnih stvari. Predvsem pa je pomembno vedeti, kaj pride v poštev v katerem kontekstu, saj je vsaka oblika poslovne komunikacije namenjena svojemu cilju in namenu, zato lahko rečemo, da sta obe obliki poslovne komunikacije uspešne. Ko pogledam razlike med spoloma, lahko ugotovim, da ni bistvenih razlik in da oba spola obliko poslovne komunikacije prilagajata namenu in cilju svoje komunikacije. Kakršen koli vpliv spola na uporabo prave oblike poslovne komunikacije je tako zanemarljiv.

#### **5.4.6 Uporabnost klasične poslovne komunikacije v primerjavi z z IKT podprto komunikacijo pri komuniciranju znotraj organizacije in navzven**

Pri šestem raziskovalnem vprašanju (v nadaljevanju RV 6) želim izvedeti, kakšna je primernost uporabe klasično podprte poslovne komunikacije v primerjavi s poslovno komunikacijo, podprto z IKT, v komunikaciji znotraj in zunaj organizacije. Znotraj tega raziskovalnega vprašanja pa se v podsklopu M nahaja prvo vprašanje, ki se glasi, katera oblika poslovne komunikacije – klasična ali podprta z IKT – je bolj primerna za uporabo znotraj organizacije. Trije udeleženci intervjuja so dejali, da se jim z IKT podprta poslovna komunikacija zdi bolj primerna pri komuniciranju znotraj organizacije, ker je sledljiva, vse je zapisano, ker ko ljudje sedijo po različnih pisarnah, lahko prek z IKT podprte poslovne komunikacije nekaj sporočijo več vpletenim na hiter in učinkovit način. Dva intervjuvanca sta dejala, da je bolj primerna klasično podprta poslovna komunikacija, ker ko smo v organizaciji, najlažje in najbolj pristno s sodelavci komuniciramo na klasični način, ker so najbolj pomembni ljudje v poslovnem svetu tisti, s katerimi delaš. Če imamo dobro interno klasično poslovno komunikacijo, so zaposleni bolj zadovoljni in je posledično manj bolniških in pritožb glede višine plače. Šest intervjuvancev pa je povedalo, da sta enako primerni tako klasična oblika kot z IKT podprta oblika poslovnega komuniciranja. To pa zato, ker pri klasični poslovni komunikaciji vidiš razmišljanje zaposlenih in stanje duha, z zaposlenimi gradiš dolgoročne odnose, tako se gradi pravi timski duh. S klasično podprto poslovno komunikacijo lahko znotraj organizacije rešujemo vse kompleksne, občutljive in strateške zadeve, ki se tičejo vseh v podjetju. Bolj je zadeva strateška, tvegana in občutljiva, boljša je klasika. Bolj kot pa je zadeva enostavna in jasna, bolj primerna za uporabo je z IKT podprta poslovna komunikacija. Ko imamo več različnih lokacij po podjetju, se namreč ne moreš z vsemi osebno dobiti, zato pride v poštev IKT-način poslovnega komuniciranja. Z IKT podpro poslovno komuniciranje je primerno tudi za podporo klasični poslovni komunikaciji, saj si vse zapiske in pripomočke, ki jih uporabimo pri klasični poslovni komunikaciji, dajemo na tehnološke nosilce, tako da tu gre za dobro kombinacijo uporabe klasično podprte in z IKT podprte poslovne komunikacije pri komuniciranju znotraj organizacije.

Drugo vprašanje podsklopa M se je glasilo, katera oblika poslovne komunikacije – klasična ali podprta z IKT – je po vašem mnenju bolj primerna za komunikacijo zunaj organizacije. Štirje intervjuvanci so dejali, da je z IKT podprta poslovna komunikacija bolj primerna za uporabo zunaj organizacije, ker tehnologija omogoča, da nekoga hitreje dobiš na sestanek, da imaš celotno sledljivost pogovora ter širino in množičnost uporabe z IKT podprte poslovne komunikacije. En intervjuvanec je klasično podprto poslovno komuniciranje označil za tisto, ki prevlada pri komunikaciji zunaj organizacije, vendar ni navedel nobenih argumentov, ki bi govorili temu v prid. Večina intervjuvancev, to je šest, pa se je odločila za obe obliki poslovnega komuniciranja, ki sta enako primerni pri poslovni komunikaciji zunaj organizacije. Izbira je odvisna ob obsega obravnavane težave

in od cilja komunikacije, saj bolj kot je zadeva strateška, kompleksna, tvegana in občutljiva, boljša je uporaba klasično podprte poslovne komunikacije pri komuniciranju zunaj organizacije. Ko želiš doseči manjši krog ljudi in ima sporočilo veliko težo, tudi uporabiš klasično podprto poslovno komuniciranje, tudi ko gre za dolgoročne odnose, se uporabi klasiko, ker osebne stika, kjer začutiš, kaj človek misli in sporoča, ni zmožna nadomestiti nobena tehnologija. Zato lahko rečemo, da je vse kompleksne teme treba skomunicirati osebno s pomočjo klasično podprtega poslovnega komuniciranja. Bolj kot je zadeva enostavna in jasna, bolj je primerno z IKT podprto poslovno komuniciranje pri komunikaciji zunaj organizacije. Komunikacija s pomočjo IKT namreč teče hitreje, s pomočjo IKT dosežemo večji krog ljudi. Če imamo kratkoročne, neosebne odnose z ljudmi, s katerimi komuniciramo, je boljša uporaba z IKT podprte poslovne komunikacije, saj je hitrejša in bolj obvladljiva tako z vidika časa kot tudi z vidika stroškov. Ko strnemo zgoraj zapisano, ugotovimo, da sta obe obliki poslovnega komuniciranja enako primerni za poslovno komunikacijo zunaj in znotraj organizacije. Način, kako bomo izbrali določeno obliko, je odvisen predvsem od cilja in namena poslovne komunikacije, ki ju bomo izvedli s pomočjo določene oblike poslovne komunikacije. Tako je pomembno, da poznamo posebnosti, ki so zgoraj zapisane, saj nam bodo v veliko pomoč pri izbiri prave oblike poslovne komunikacije. V Tabeli 7 so podana razmerja med intervjuvanci, ki uporabljajo različne oblike in vrste poslovne komunikacije.

*Tabela 7: Katero obliko poslovne komunikacije intervjuvanci bolj uporabljajo pri notranji in katero pri zunanji komunikaciji (v tabeli je navedeno število intervjuvancev, ki uporabljajo določeno obliko)*

<b>Oblika komunikacije</b>	<b>Notranja komunikacija</b>	<b>Zunanja komunikacija</b>
<b>Klasično podprta komunikacija</b>	2	1
<b>Z IKT podprta komunikacija</b>	3	4
<b>Obe isto primerni</b>	6	6

## **6 PREDLOGI ZA UČINKOVITO UPORABO TEHNOLOGIJE V POSLOVNI KOMUNIKACIJI IN UČINKOVITO UPORABO KLASIČNE KOMUNIKACIJE V POSLOVNI KOMUNIKACIJI**

Razlog, ki me je pripeljal do odločitve, da napišem magistrsko delo na temo primerjave učinkovitosti klasičnega in tehnološko podprtega poslovnega komuniciranja, je bil slovenskim podjetjem predstaviti učinkovitost klasičnega in tehnološko podprtega poslovnega komuniciranja in smotrno rabo teh pri vsakodnevnemu poslovanju. Ker se IKT nenehno razvija in ker na trgu ne obstajajo neka enotna pravila o učinkoviti rabi tako klasične kot tehnološko podprte komunikacije pri poslovnem komuniciranju, sem s svojo

raziskavo naredil en korak naprej k ozaveščanju slovenskih podjetij o učinkoviti rabi obeh oblik poslovne komunikacije. Ker so slovenska podjetja v nenehni dilemi, ali učinkovito izrabljajo klasično in tehnološko podprto poslovno komuniciranje, v nadaljevanju navajam nekaj konkretnih priporočil za učinkovitejše poslovno komuniciranje in smotrnejšo rabo obeh oblik poslovnega komuniciranja.

Slovenska podjetja morajo nujno dvigniti raven znanja o uporabi z IKT podprtega poslovnega komuniciranja, saj lahko iz raziskave ugotovimo, da pri poslovnem sestanku, poslovnem razgovoru in pri poslovnih predstavitvah v zelo majhni meri uporabljajo z IKT podprto poslovno komuniciranje. Izobraževanje mora zajemati te tri vrste poslovnega komuniciranja, kjer je pri vsaki vrsti poslovnega komuniciranja posebej treba predstaviti prednosti in slabosti tako z IKT podprtega poslovnega komuniciranja kot tudi klasično podprtega poslovnega komuniciranja. Za zaključek izobraževanja bi predlagal tudi izpeljavo poslovnega sestanka s pomočjo IKT in klasično podprtega poslovnega sestanka, kjer bi se udeleženci na licu mesta naučili uporabiti teoretično pridobljeno znanje v praksi in bi ga tako lažje implementirali v vsakodnevne delovne procese. Isto bi predlagal tudi za poslovni razgovor in poslovne predstavitve, saj bodo zaposleni tako najhitreje napredovali, skupaj z njimi pa tudi celotno podjetje.

Ko se slovenska podjetja pogajajo in imajo razne poslovne sestanke in poslovne predstavitve, je vprašljiva verodostojnost teh poslovnih aktivnosti, saj v večini primerov ni nobene sledljivosti, ki bi omogočala vpogled v določeno poslovno komunikacijo za nazaj. Zato je treba pri vsaki poslovni komunikaciji, pa naj bo to z IKT podprta ali pa klasično podprta, zagotoviti sledljivost take poslovne komunikacije, saj nam bo to omogočilo učinkovitejše reševanje morebitnih nesporazumov in tudi zagotovilo potrebno transparentnost dogovorjenega do našega poslovnega partnerja. Prepogosto se je namreč že zgodilo, da določena poslovna komunikacija ni imela nobenega zapisa, in ker ta zapis ne obstaja, vpleteni strani vztrajata pri svojem, kar lahko vodi do nepopravljivih posledic pri poslovnem odnosu vpletenih podjetij. Tako sledljivost lahko zagotavljamo z zapisi na raznih tehnoloških nosilcih, ki pa jih moramo prilagoditi okoliščinam določene vrste poslovnega razgovora. Če se bomo pogovarjali o strogo zaupnih strateških zadevah, tega namreč verjetno ne bomo snemali, ampak bo nekdo stvari zapisal v obliki zapisnika na papir ali pa računalnik ter ga bo odložil v fizični ali tehnološko podprti arhiv z oznako strogo zaupno.

Slovenskim podjetjem predlagam proučitev vseh njihovih vrst poslovnih komunikacij, ki jih opravijo na klasičen način. Analiza mora biti narejena za vsako vrsto poslovne komunikacije posebej, tako da vidimo, koliko poslovnih poti smo opravili za vsako vrsto poslovne komunikacije. Ko enkrat imamo ta podatek, se lahko na podlagi spoznanj iz te analize lotimo temeljite optimizacije vseh naših poslovnih poti, saj bomo na ta način privarčevali veliko denarja in časa. Vsaka poslovna pot, ki bo optimizirana s pomočjo IKT,

bo pomenila dodatna sredstva za razvoj in poslovanje podjetja, saj bomo s pomočjo IKT opravili vse tisto, kar se je prej opravilo s pomočjo klasične oblike poslovne komunikacije. Namen te analize pa ni, da bi ukinila poslovne poti in poslovno komunikacijo v živo, ker je v poslovanju podjetja veliko stvari, ki se lahko rešijo samo s pomočjo klasične poslovne komunikacije; poznavanje njenih prednosti pa je lahko ključnega pomena za preživetje podjetja.

Precej slovenskih podjetij še ima zelo nizko kulturo poznavanja tehnologije. Tudi splošna računalniška pismenost je vprašljiva, zato je treba izdelati kontinuirani izobraževalni načrt, kjer bi se zaposleni vsak kvartal seznanili z najnovejšimi tehnološkimi trendi in dobrimi praksami uporabe tehnologije v podjetju. Na ta način bi počasi, a zagotovo dvignili kulturo poznavanja tehnologij v podjetju in s pomočjo dobrih praks bi nam uspelo prepričati še zadnje dvomljivce v smotrnost vlaganja v tehnologijo in uporabnost z IKT podprte poslovne komunikacije, ki podjetju zmanjšuje stroške na vseh ravneh poslovnega komuniciranja. Tu je treba spodbuditi čredni nagon in ko bo ta čreda enkrat prepričana, da brez tehnologij več ne more komunicirati, je nadaljnji razcvet podjetja zagotovljen, saj bodo tudi zadnji dvomljivci primorani uporabljati tehnologijo in se na tem področju tudi izobraževati.

Ker se po vodstvu pozna stanje celotnega podjetja, je nujno, da to pozna vse prednosti in slabosti uporabe klasično in z IKT podprte poslovne komunikacije. Ugotovitve in informacije, ki pridobljene s pomočjo raziskave, bodo v pomoč vsakemu vodstvenemu in vodilnemu delavcu v Sloveniji, ki si želi pridobiti dodatno znanje na tem področju, saj bo z obogatitvijo že obstoječega znanja lahko dober zgled ostalim delavcem v podjetju, ki mu zvesto sledijo. Na ta način bo vsako podjetje dobilo kompetentnega poslovnega komunikatorja, ki se bo v vseh poslovnih situacijah znal pravilno odzvati in uporabiti maksimalno obliko poslovnega komuniciranja.

V slovenskih podjetjih bi bilo treba izdelati protokole rabe IKT za namene poslovnega komuniciranja, saj ne obstajajo splošna pravila, kako naj ta komunikacija poteka. Dogaja se, da se pri pošiljanju e-pošte daje v kopijo ljudi, ki z zadevo nimajo nobenega opravka, in ker zaradi tega početja na dan dobijo veliko več nekoristnih informacij, kot bi jih sicer, njihova storilnost in tudi kakovost opravljenega dela padata, saj se ukvarjajo s stvarmi, ki se jih ne tičejo. Zato bi bilo pomembno izdelati natančen protokol poslovne komunikacije, podprte z IKT. Na ta način bi lahko privarčevali mnogo po nepotrebnem potrošene energije in slabe volje zaposlenih ter ovrgli negodovanja nad neuporabnostjo tehnologije za poslovno komuniciranje. Prihodnost so definitivno organizacije z zapisanimi protokoli s tehnologijo podprtega poslovnega komuniciranja, ker bo na ta način rešenih mnogo ovir, ki se pojavljajo v vsakodnevem poslovnem komuniciranju podjetij, ko uporabljajo IKT.



Ker obstajajo razlike pri uporabi z IKT podprtega poslovnega komuniciranja glede na starost populacije, lahko rečem, da je pomembno spodbujati tako mlajše kot starejše delavce, da se čim bolj izobražujejo na področju rabe novih komunikacijskih tehnologij. Podjetja bodo tako imela boljše in učinkovitejše zaposlene, s čimer se bodo zmanjševali tudi prepadi med mlajšimi in starejšimi delavci, kar bo dolgoročno zelo ugodno vplivalo na poslovanje podjetja v vseh njegovih segmentih. Zato bi predlagal tudi uvedbo raznih stimulacij za tehnološko podprto poslovno komuniciranje, kar bi še dodatno povezalo kolektiv in ga oblikovalo v najboljši kolektiv med podjetji.

## **SKLEP**

Tehnologija bliskovito napreduje, saj se vsak dan pojavljajo nove tehnološke rešitve, ki nam skušajo olajšati življenje in izboljšati procese dela, ki jih izvajamo v službi. Življenjski ritem je vedno hitrejši in temu sledijo tudi sodobne tehnologije, saj so vedno hitreje, močnejše in bolj uporabne. Razvoj tehnologije nam omogoča, da v realnem času povezujemo najbolj oddaljene točke na svetu, kar zagotovo vodi do pospešene globalizacije poslovanja in sveta, v katerem živimo. Prav nič drugače ni s slovenskimi podjetji, ki nastopajo na tujih trgih in tam tekmujejo s tekmeci iz vsega sveta, ki se zavedajo pomena in prednosti tehnologij v vsakodnevnem poslovnem delovanju. Slovenska podjetja skušajo slediti svetovnim trendom na področju tehnologij, zato se v magistrskem delu lotim proučevanja za podjetja zelo pomembnega segmenta poslovanja, poslovnega komuniciranja, ki igra zelo pomembno vlogo pri poslovanju in uspešnosti podjetja.

Podjetja vedno bolj vključujejo tehnologijo v svoje poslovno komuniciranje, ki ga izvajajo bodisi s svojimi strankami bodisi z deležniki ali pa s svojimi zaposlenimi. Ko poslovno komunicirajo, uporabljajo različne tehnološke rešitve, med katerimi prevladuje komunikacija prek telefona, e-pošte, telekonference, internih komunikacijskih orodij, družbenih omrežij itd. Zato pomembno je vedeti, na kateri ravni uporabe IKT so slovenska podjetja, saj le tako lahko napredujejo in se usmerjajo v rešitve, ki so za njih bolj racionalne in uporabne.

Največje težave pri uporabi IKT pa predstavljajo še vedno slabo poznavanje tehnologije, šibka računalniška pismenost pri nekaterih podjetjih in veliko nezanimanje za nove poslovne rešitve pri zaposlenih. Slovenska podjetja imajo zato pred seboj še zahtevno pot, če bodo želela priti na raven, kjer bodo vsi zaposleni z veseljem in predanostjo koristili IKT pri vsakodnevnem delu in poslovnem komuniciranju. Prepogosto se je namreč že zgodilo, da je podjetje nabavilo najsodobnejšo IKT-opremo, ki pa je bila sama sebi namen in namesto, da bi razbremenila delavce, je ti niso uporabljali. To ni krivda zaposlenih, ampak podjetja, ki jih ni ustrezno pripravilo na prihod in uporabo nove IKT pri vsakdanjem poslovnem komuniciranju.

Ko govorimo o poslovnem komuniciranju, pa ne moremo mimo dejstva, da je klasična komunikacija tista, ki je obstajala še pred prihodom IKT. Ker so IKT dejstvo in ker se poslovna komunikacija izvaja tako prek klasične oblike kot tudi tiste, podprte z IKT, se v raziskavi ukvarjam s primerjavo učinkovitosti ene in druge oblike poslovnega komuniciranja. Glavne ugotovitve so, da je klasično podprto poslovno komuniciranje bolj učinkovito pri zahtevnejših zadevah, povsod, kjer je potrebna maksimalna zavzetost vseh vpletenih, kjer se dogajajo razna pomembna usklajevanja in je treba zagotoviti maksimalno vpletenost vseh strani. S pomočjo klasičnega poslovnega komuniciranja lahko začutimo nasprotno stran, saj vidimo njeno telesno govorico, spremljamo barvo glasu, čustvene odzive, gradimo dolgoročen odnos in na ta način lažje dosegamo zadane cilje poslovne komunikacije. Na drugi strani je z IKT podprto poslovno komuniciranje, ki je primernejše za reševanje lažjih poslovnih zapletov in ne najpomembnejših zadev, saj poslovna komunikacija prek IKT navkljub velikemu napredku tehnologije ne omogoča še tiste človeške pristnosti, ki jo omogoča klasično podprto poslovno komuniciranje. Z IKT podprto poslovno komuniciranje pa je zelo učinkovito pri premagovanju razdalj, ki se pojavljajo v vsakodnevni poslovni komunikaciji, saj različne vrste poslovne komunikacije potekajo sedaj med kraji, ki so med seboj oddaljeni tudi po več tisoč kilometrov in tu je z IKT podprta poslovna komunikacija definitivno bolj učinkovita kot klasična poslovna komunikacija. Če strnem glavne ugotovitve, lahko trdim, da bosta obe obliki vedno imele prostor v sodobni poslovni komunikaciji, hitro razvijajoče se komunikacijske tehnologije pa bodo vedno vnašale spremembe v način in izvedbo poslovne komunikacije. Z izvedeno analizo med slovenskimi podjetji tako postavljam temelje za razumevanje pomena učinkovitosti ene in druge oblike poslovnega komuniciranja ter tlakujem pot nadaljnjim optimizacijam poslovnokomunikacijskih procesov v slovenskih podjetjih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aalderink, J., & Van den Hoff, B. (2006). Personalization and the contribution of an Intranet to information sharing (Conference paper). *International Communication association* (str. 1-19). Washington DC: International Communication association.
2. Allen, J. L., Long, M. K., O'Mara, J., & Judd, B. B. (2003). Verbal and Nonverbal Orientations toward Communication and the Development of Intracultural Relationships. *Journal of Intercultural Communication Research*, 32(3), 129-138.
3. Almaney, A. (1971). Predicting message effect in written business communications: The Need for Theoretical Formulations. *Journal of business communication*, 8(2), 27-32.
4. Argenti, P. (2007). *Corporate communication*. New York: McGraw-Hill Irwin.
5. Askehave, I., & Zethsen, K. K. (2003) Communication barriers in public discourse. *Document Design*, 4(1), 22-41.
6. Baishakhi, N. (2011). Mass media and ict in development communication: Comparison & Convergence. *Global Media Journal – Indian Edition*, 2(2), 1-29.
7. Baker, W. H., & Thompson, M. P. (2004). Teaching Presentation Skills. *Business Communication Quarterly*, 67(2), 216-219.
8. *Barriers to Effective Communication*. Najdeno 25. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>
9. Bernet, P. H., & Thompson, J. W. (1966). The Depth Interview. *Journal of Advertising Research*, 6(2), 32-39.
10. Borochofsky-Bar-Aba, E., & Kedmi, Y. (2010). The nature of sms discourse: The case of Hebrew. *Folia Linguistica*, 44(4), 1-30.
11. Bowman, J. P., & Targowski, A. S. (1987). Modeling the Communication Process: The Map is Not the Territory. *The journal of business communication*, 24(4), 21-25.
12. Bovee, L. C., & Thill, J. V. (2012). *Business Communication Today*. Essex: Pearson.
13. Braun, S. (2007). Interpreting in small-group bilingual videoconferences. *Interpreting*, 9(1), 21-46.
14. Brezak, S. (2011). Vještine poslovnog pregovaranja s velikim trgovačkim lancima. *Medinali*, 5(9), 151-178.
15. Chang, H. H., Rizal, H., & Amin, H. (2013). The determinants of consumer behavior towards mail advertisement. *Internet research*, 23(3), 316-337.
16. Chapanis, A., & Overbey, C. M. (1974). Studies in interactive communication: III. Effects of similar and dissimilar communication channels and two interchange options on team problem solving. *Perceptual and Motor Skills*, 38(5), 343-374.
17. Cheng, C. W. (2012). The system and self-reference of the app economy: The case of angry birds. *Westminster papers*, 9(1), 46-65.
18. Cheng, C. W., & Lu, Y. W. (2011). Consuming revolution and the rise of apps. *Digital times*, 207(1), 4-62.

19. Chilcoat, Y., & Dewine, S. (1985). Teleconferencing and Interpersonal Communication Perception. *Journal of Applied Communication Research*, 13(1), 14-32.
20. Chippy, S. B. (2014). Haptic Communication – The Unspoken Dialogue. *Language in India*, 14(4), 10-15.
21. Conrad, D., & Newberry, R. (2011). 24 Business communication Skills: Attitudes of human resource Managers versus Business Educators. *American Communication Journal*, 13(1), 5-21.
22. Crews, T. B., & Stitt-Gohdes, W. L. (2012). Incorporating Facebook and Twitter in a Service-Learning project in a business communication course. *Business Communication Quarterly*, 75(1), 76-79.
23. Dabaj, F. (2011). Analysis of communication barriers to distance education. *Online journal of communication and media technologies*, 1(1), 1-15.
24. Damjan, J. (1994). Management. V S. Možina (ur.), *Komuniciranje v organizaciji* (str. 558–599). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Dearstyne, W. B. (2005). Blogs: The new information revolution? *The Information Management Journal*, 39(9–10), 38-44.
26. DeKay, S. H. (2010). Designing Email Messages for Corporate Readers: A Case Study of Effective and Ineffective Strategies at a Fortune 100 Company. *Business Communication Quarterly*, 73(1), 109-119.
27. Dewey, J. (2001). Corporate connections simplified with the five-minute extranet. *Communication news*, 38(8), 32-33.
28. Dobra, A., & Popescu, A. V. (2008). Barriers in Verbal Communication. *Scientific Bulletin of »Politehnica« University of Timisoara*, 7(1–2), 15-21.
29. Easton, S. S., & Bommelje, R. K. (2011). Interpersonal Communication consequences of Email Non-Response. *Florida Communication Journal*, 39(2), 45-63.
30. Evans, D. (2008). *Social Media Marketing: An hour a day*. Indianapolis: Wiley Publishing.
31. Fernandez-Cavia, J., & Lopez, M. (2013). Communication, destination brands and mobile applications. *Communication & Society*, 26(2), 95-113.
32. Flynn, N. (2012). *The social media handbook*. San Francisco: Pfeifer.
33. Ganesh, S. (2009). *Organizational communication and organizational communication: Binaries and the fragments of a field*. Waikato: University of Waikato.
34. Golen, S. (1980). An Analysis of Communication Barriers in Public Accounting Firms. *The Journal of Business Communication*, 17(5), 39-49.
35. Golen, S., Burns, A. C., & Gentry, J. W. (1984). An Analysis of Communication Barriers in Five Methods of Teaching Business Subjects. *The Journal of business Communication*, 21(3), 45-52.

36. Gortner, H. F., Mahler, J., & Nicholson, J. B. (1987). *Organization theory*. Chicago: The Dorsey Press.
37. Greenstein, M., & Feinmann, T. M. (2000). *Electronic commerce: Security, Risk, Management and Control*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
38. Guffey, M. E. (1991). *Essentials of business communication*. Boston: Pwe\_Kent Publishing Company.
39. Hanna, M., & Wilson, G. (1998). *Communication in business and professional settings*. New York: The McGraw-Hill Companies.
40. Hartley, P., & Bruckmann, C. G. (2002). *Business Communication*. London: Routledge.
41. Harms, P. L., & Roebuck, D. B. (2010). Teaching the Art and Craft of giving and receiving feedback. *Business Communication Quarterly*, 73(4), 413-431.
42. Haynes, G. (2005). *Manegerial communications: strategies and applications*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
43. Herman, (2002). E-Enabling Your Enterprise. *Business Communications Review*, 32(4), 20-21.
44. Holz, S. (2013). Get the message. *Communication world*, 30(8), 10-13.
45. Holzner, S. (2009). *Facebook Marketing*. Indianapolis: Que Publishing.
46. Hussey, P. J. (1999). PKI security in the new extranet marketplace. *Computer Technology Review*, 19(10), 14-16.
47. Jakob, N., Roessing, T., & Petersen, T. (2011). The effects of verbal and nonverbal elements in persuasive communication: Findings from two multi-method experiments. *Communications*, 36(2), 245-271.
48. Kahn, R., & Kellner, D. (2004). New media and internet activism: From the »battle« of Seattle« to blogging. *New media and society*, 6(1), 87-95.
49. Kaigo, M. (2005). *The Picturephone Revisited? The Possibilities of Two-way IP Video Communication*. Tsukuba: University of Tsukuba.
50. Kaul, V. (2013). Journalism in the Age of Digital Technology. *Online journal of Communicartion and Media Technologies*, 3(1), 125-143.
51. Kavčič, B. (1999). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Kavčič, B. (2011). *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
53. Keyton, J. (2013). Investigating Verbal Workplace Communication Behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(2), 152-169.
54. Koprivec, A. V., & Dubčić, J. (2011). Komparativni prikaz razpostranjenosti i upotrebe interneta u velikoj Britaniji, Francuskoj i Hrvatskoj. *Medianali*, 5(10), 149-164.
55. Kosi, T., & Rom, A. (2009). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.
56. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

57. Ladegaard, H. J. (2011). Stereotypes in the making. Prejudice and cultural generalizations in Hong Kong students discourse. *Journal of Asian Pacific Communication*, 21(1), 133-158.
58. Lambrecht, A., & Tucker, C. (2013). When Does Retargeting Work? *Information Specificity in Online Advertising*, 50(5), 561-576.
59. Levy, M. (2013). Stairwais to heaven: implementing social media organizations. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 741-754.
60. Lorenzo, C. M., & Carreras, M. R. (2010). Digital Communication and Politics in Aragon. A two-way communication formula for the interaction between politicians and citizens. *Revista Latina de communication Social*, 13(65), 1-11.
61. Macnamara, J., & Zerfass, A. (2012). Social Media communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287-308.
62. Makovec, Brenčič, M., & Knežević, A. N. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
63. Malhotra, N. K. (2012). *Basic marketing research: integration of social media*. New Jersey: Pearson.
64. Martin, L. (1995). The fate of Business Often Comes Down to the Quality of the Presentation. *Public Realties Quarterly*, 40(1), 44-47.
65. Meredith, J. M. (2012). Strategic communication and social media: An MBA course from a business Communication prespective. *Business Communication Quarterly*, 75(1), 89-95.
66. Miller, M. (2009). *You Tube for Business*. Indianapolis: QUE.
67. Moerl, E., Bucher, C., Pekarek-Doehler, S., & Siebenhaar, B. (2012). Sms communication as plurilingual communication. *Linguistic Investigations*, 35(2), 260-288.
68. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Knežević, A. N. (2011). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.
69. Nemeth, C. J., & Goncalo, J. A. (2005). *Influence and persuasion in small groups*. London: Sage.
70. Nielsen, M. F. (2013). »Stepping Stones« in opening and closing department meetings. *Journal of business communication*, 50(1), 34-67.
71. Osredečki, E. (1994). *Kultura poslovnega komuniciranja*. Oziris: Zagreb
72. Ozaki, S., & Taylor, C. R. (2013). Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions. *International marketing review*, 30(1), 56-71.
73. Palser, B. (2011). The Ins and Outs of Ipad Apps. *American Journalism Review*, 33(1), 46-51.

74. Pashkevich, M., Dorai-Raj, S., Kellar, M., & Zigmond, D. (2012). Empowering Online Advertisements by Empowering with the Right to Choose. *Journal of Advertising Research*, 52(4), 451-457.
75. Penrose, J. (1984). Telecommunications, Teleconferencing and Business Communications. *Journal of Business Communication*, 21(1), 92-111.
76. Računalniške novice. (2010). Sodobne izobraževalne tehnologije. Najdeno 25. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.b2.eu/LinkClick.aspx?fileticket=VS89wgUFUtY%3D&tabid=1014>
77. Rouse, M. J., & Rouse, S. (2002). *Business Communication: A Cultural and Strategic Approach*. London: Thomson Learning.
78. Ruggiero, A., & Vos, M. (2014). Social Media monitoring for Crisis communication: Process, Methods and Trends in the Scientific Literature. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 4(1), 105-130.
79. Sanchez, P. (1999). How to craft Successful Employee Communication in the Information Age. *Communication World*, 17(7), 9-12.
80. Shuen, A. (2008). *Web 2.0: A strategy Guide*. Oreilly: Sebastopol.
81. Smeltzer, L. R. (1992). Supervisory-Subordinate Communication When Mediated by Audio-Graphics Teleconferencing. *Journal of Business Communication*, 29(2), 161–178.
82. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. (2006). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. Harlow: Prentice Hall.
83. Stuart, B. E., Sarow, M. S., & Stuart, L. (2007). *Integrated business communication in a global marketplace*. New York: Hoboken.
84. Suchan, J., & Dulek, R. (1998). From Text to Context: An Open Systems Approach to Research in Written Business Communication. *The Journal of Business Communication*, 25(1), 87-110.
85. Suhadolc, J., Adnams, I., Spariel, C., & De La Rue, K. (2009). How is your company or client building and/or relating to online communities? *Communication World*, 26(4), 13.
86. Tapscott, D. (2009). *Grown up digital*. New York: McGraw Hill.
87. Tapscott, D., & Williams, A. D. (2008). *Wikonomics*. New York: Penguin group.
88. Taylor, V. (2004). Web Conferencing: the Next Evolution. *Communication News*, 41(12), 14-19.
89. *The Communication process*. Najdeno 25. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.cliffsnotes.com/more-subjects/principles-of-management/communication-and-interpersonal-skills/the-communication-process>
90. Theaker, A. (2004). *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
91. Thill, J. V., & Bovee, C. L. (2002). *Excellence in Business Communication*. New Jersey: Prentice Hall.

92. Thurlow, C. (2003). The technologization of youth culture. *Guset lectures COM 597 MC program*. Najdeno 24. 4. 2014 na spletnem naslovu [http://www.powershow.com/view1/6490fZDc1Z/The\\_technologization\\_of\\_youth\\_culture\\_Crispin\\_Thurlow\\_powerpoint\\_ppt\\_presentation](http://www.powershow.com/view1/6490fZDc1Z/The_technologization_of_youth_culture_Crispin_Thurlow_powerpoint_ppt_presentation)
93. Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. London; New York: Routledge.
94. Towers Watson (2010). Capitalising on effective communication: 2009/2010 Communication ROI study report. Najdeno 25. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.towerswatson.com/research/670>
95. Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
96. Wakolbinger, L. M., Denk, M., & Oberncker, K. (2009). The effectiveness of Combining Online and Print Advertisements. *Journal of Advertising Research*, 49(3), 360-372.
97. Wang, K., Shih, E., & Peracchio L. A. (2013). How banner ads can be effective. *International Journal of Advertising*, 32(1), 121-141.
98. Whiting, A., & Williams, D. (2013). Why people use social media: a uses and gratifications approach. *Communication World*, 16(4), 362-369.
99. Wright, J. (2005). *Blog marketing: The revolutionary new way to increase sales, build your brand, and get exceptional results*. New York: McGraw-Hill.
100. Vec, T. (2002). Dejavniki učinkovite komunikacije in komunikacijski zakoni. *Socialna pedagogika*, 6(1), 67-80.
101. Violić-Koprivec, A., & Dubčić, J. (2011). Komparativni prikaz raspostranjenosti i upotrebe interneta u Velikoj Britaniji, Francuskoj i Hrvatskoj. *Medianali*, 5(10), 149-164.
102. Zupan, G. (2010). *E-poslovanje v podjetjih v Sloveniji in EU*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Opomnik za izvedbo poglobljenih intervjujev.....	1
Priloga 2: Kratek opis sodelujočih podjetij v raziskavi.....	4



## Priloga 1: Opomnik za izvedbo poglobljenih intervjujev

1. Kakšen delež poslovnih razgovorov naredite s pomočjo IKT in kakšen delež s klasično obliko komunikacije (izraženo v %).

VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	Z IKT PODPRTA KOMUNIKACIJA V %	KLASIČNA KOMUNIKACIJA V %
Poslovni razgovor		
Poslovni sestanek		
Poslovne predstavitve		
Pisno komuniciranje		
Eksterno komuniciranje		
Poslovna pogajanja		

Zakaj eno obliko poslovne komunikacije (z IKT podprto ali klasično) uporabljate več kot drugo?

Kaj je glavna prednost in glavna slabost tiste oblike poslovne komunikacije, ki jo uporabljate več? Vprašanje je za vsako vrsto poslovnega komuniciranja.

2. Katere so prednosti in slabosti poslovnega komuniciranja pri uporabi IKT? Katere so prednosti in slabosti uporabe klasične oblike komunikacije pri poslovnem komuniciranju?

	PREDNOSTI +	SLABOSTI -
IKT		
KLASIČNA OBLIKA KOMUNIKACIJE		

3. Učinkovitost posamezne vrste poslovne komunikacije? Katera je bolj učinkovita, poslovna komunikacija – podprta z IKT ali klasična poslovna komunikacija?

PODSKLOP A: poslovni razgovor:

- V katerih primerih se odločate za uporabo IKT pri poslovnih razgovorih in v katerih za klasični način komunikacije?
- Katera oblika poslovnega razgovora je bolj učinkovita. Je to poslovni razgovor z uporabo IKT ali poslovni razgovor z uporabo klasične komunikacije? Zakaj je ena oblika bolj učinkovita od druge?

#### PODSKLOP B: poslovni sestanek:

- V katerih primerih se odločate za uporabo IKT pri poslovnih sestankih in v katerih primerih za klasični način komunikacije?
- Katera oblika poslovnega sestanka je bolj učinkovita. Je to poslovni sestanek z uporabo IKT ali poslovni sestanek z uporabo klasične komunikacije? Zakaj je ena oblika bolj učinkovita od druge?

#### PODSKLOP C: poslovne predstavitve:

- V katerih primerih se odločate za uporabo IKT pri poslovnih predstavitev in v katerih primerih za klasični način komunikacije?
- Katera oblika poslovne predstavitve je bolj učinkovita. Je to poslovna predstavitev z uporabo IKT ali z uporabo klasične komunikacije? Zakaj je ena oblika bolj učinkovita od druge?

#### PODSKLOP D: pisno komuniciranje:

- V katerih primerih se odločate za uporabo IKT pri pisnem poslovnem komuniciranju in v katerih za klasični način komunikacije?
- Katera oblika pisnega poslovnega komuniciranja je bolj učinkovita? Je to pisno poslovno komuniciranje z uporabo IKT ali pisno poslovno komuniciranje z uporabo klasične komunikacije? Zakaj je ena oblika bolj učinkovita od druge?

#### PODSKLOP E: zunanje komuniciranje:

- V katerih primerih se odločate za uporabo IKT pri zunanjem poslovnem komuniciranju in v katerih primerih za klasični način komunikacije?
- Katera oblika zunanjega poslovnega komuniciranja je bolj učinkovita? Je to zunanje poslovno komuniciranje z uporabo IKT ali z uporabo klasične komunikacije? Zakaj je ena oblika bolj učinkovita od druge?

#### PODSKLOP F: poslovna pogajanja:

- V katerih primerih se odločate za uporabo IKT pri poslovnih pogajanjih in v katerih primerih za klasični način komunikacije?
- Katera oblika poslovnih pogajanj je bolj učinkovita? Je to poslovno pogajanje z uporabo IKT ali z uporabo klasične komunikacije? Zakaj je ena oblika bolj učinkovita od druge?

4. Glede na hiter razvoj tehnologije je dobro vedeti, kakšne ovire obstajajo pri uporabi in dostopnosti IKT.

PODSKLOP G: tehnološke ovire:

- Kakšno je vaše mnenje o poznavanju in uporabi tehnologije v vašem podjetju?
- Katere tehnologije uporabljate pri vsakodnevnem komuniciranju?
- Zakaj se ne odločate za uporabo IKT pri poslovnem komuniciranju?
- Ali je računalniška pismenost še ovira pri uporabi IKT ali ne?

PODSKLOP H: sociokulturne ovire:

- Kakšen vpliv ima interna klima v podjetju na uporabo IKT?
- Ali lahko skupina vpliva na pogostost uporabe IKT?
- Kateri profili zaposlenih se pogosteje odločajo za uporabo IKT?

PODSKLOP I: psihološke ovire:

- Kako duševno stanje zaposlenih vpliva na uporabo IKT?
- Se vam zdi, da uporaba IKT z dobrim počutjem zaposlenih narašča ali pada?
- Katere oblike komunikacije uporabljajo osebe, ki so v slabem duševnem stanju? Ali je to z IKT podprta komunikacija ali klasična komunikacija?

PODSKLOP J: organizacijske ovire:

- Kako najpogosteje komunicirate v vaši organizaciji?
- Ali je problem navadnemu delavcu priti do direktorja? Kako najhitreje pride?
- Menite, da komunikacija v vaši organizaciji poteka gladko ali se srečujete s kakšnimi organizacijskimi težavami?

5. Starost in spol uporabnikov pri uporabi z IKT podprtega poslovnega komuniciranja

PODSKLOP K: starost uporabnikov:

- Ali opazate kakšne razlike pri uporabi z IKT podprte in klasične poslovne komunikacije pri mlajših in starejših delavcih? Kakšne so te razlike?
- katero vrsto poslovne komunikacije raje uporabljate? Je to z IKT podprta ali klasična poslovna komunikacija?

PODSKLOP L: spol uporabnikov:

- Kateri spol je po vašem mnenju bolj dovzeten za uporabo IKT pri poslovnem komuniciranju in kateri za uporabo klasične poslovne komunikacije?
- Kako kot pripadnik določenega spola gledate na poslovno komunikacijo, podprto z IKT, in na klasično poslovno komunikacijo? Katera je po vašem mnenju bolj uporabna?

6. Uporabnost klasične poslovne komunikacije v primerjavi s poslovno komunikacijo, podprto z IKT, v komunikaciji znotraj in zunaj organizacije.

PODSKLOP M: spol uporabnikov:

- Katera oblika poslovne komunikacije, klasična ali podprta z IKT, je bolj primerna za uporabo znotraj organizacije? Katera oblika poslovne komunikacije, klasična ali podprta z IKT, je po vašem mnenju bolj primerna za komunikacijo zunaj organizacije?

## **Priloga 2: Kratak opis sodelujočih podjetij v raziskavi**

**1. Podjetje Bolha, d. o. o.:** podjetje se ukvarja s trženjem lastnega spletnega mesta. Na tem spletnem mestu ponujajo male oglase za nove in rabljene izdelke. Zaposluje od 20 do 50 zaposlenih. V letu 2013 je ustvarilo 1.368.962 EUR prometa. Intervju sem izvedel z glavno direktorico.

**2. Podjetje ATE Globalis, d. o. o.:** podjetje se ukvarja s ponujanjem prevajalskih storitev. Zaposluje 7 redno zaposlenih in več kot 100 pogodbenih sodelavcev. V letu 2013 je ustvarilo 593.351 EUR prometa. Intervju sem izvedel z glavno direktorico.

**3. Podjetje Formitas, d. o. o.:** podjetje se ukvarja z razvojem marketinških strategij in storitev s področja marketinga. Zaposluje od 10 do 19 zaposlenih. V letu 2013 je ustvarilo 7.279.581 EUR prometa. Intervju sem izvedel s partnerjem v podjetju.

**4. Podjetje Magneti, d. d.:** podjetje se ukvarja z litjem redkih kovin. Zaposluje 150 zaposlenih. V letu 2013 je ustvarilo 13.945.089 EUR prometa. Intervju sem izvedel z glavnim direktorjem.

**5. Podjetje Žurnal Media, d. o. o.:** podjetje se ukvarja z izdajanjem in trženjem medijskih vsebin. Zaposluje 50 zaposlenih. V letu 2013 je ustvarilo 5.044.089 EUR prometa. Intervju sem izvedel z direktorico prodaje.



**6. Podjetje Salus, d. d.:** podjetje se ukvarja s prodajo farmacevtskih in medicinskih proizvodov. Zaposluje od 100 do 150 zaposlenih. V letu 2012 je ustvarilo 174.230.796 EUR prometa. Intervju sem izvedel s članom uprave.

**7. Podjetje Sanolabor, d. d.:** podjetje se ukvarja s prodajo farmacevtskih izdelkov in medicinskih potrebščin. Zaposluje od 150 do 200 zaposlenih. V letu 2013 je ustvarilo 52.745.018 EUR prometa. Intervju sem izvedel z glavnim direktorjem.

**8. Podjetje Moje delo, d. o. o.:** podjetje se ukvarja s trženjem lastnega spletnega mesta. Zaposluje 10 zaposlenih. V letu 2013 je ustvarilo 930.591 EUR prometa. Intervju sem izvedel z glavnim direktorjem.

**9. Podjetje UniCredit Banka Slovenija, d. d.:** podjetje se ukvarja z bančništvom. Zaposluje 600 zaposlenih. V letu 2012 je ustvarilo dobiček v višini 1,1 mio. EUR. Intervju sem izvedel z vodjo področja korporativnega komuniciranja.

**10. Podjetje Tobačna Ljubljana, d. o. o.:** podjetje se ukvarja s preprodajo tobačnih izdelkov. Zaposluje od 50 do 100 zaposlenih. V letu 2013 je ustvarilo 46.188.349 EUR prometa. Intervju sem izvedel z vodjo prodaje.

**11. Podjetje Mediana, d. o. o.:** podjetje se ukvarja z raziskovanjem trga in javnega mnenja. Zaposluje od 10 do 19 zaposlenih. V letu 2013 je ustvarilo 1.443.830 EUR prometa. Intervju sem izvedel z izvršnim direktorjem.