

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZAZNAVA POMENA POSLOVNEGA BONTONA MED MANAGERJI  
IN OSTALIMI ZAPOSLENIMI V IZBRANIH TRGOVSKIH  
PODJETJIH**

Ljubljana, april 2021

SALOMA PRAČEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Saloma Praček, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Zaznava pomena poslovnega bontona med managerji in ostalimi zaposlenimi v izbranih trgovskih podjetjih, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 POSLOVNI BONTON: OPREDELITEV, KOMPONENTE IN POMEN OBVLADOVANJA VEŠČIN POSLOVNEGA BONTONA V POSLOVNI PRAKSI .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Komponente in pomen poslovnega bontona .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Pravila lepega vedenja pri besednem komuniciranju .....	6
1.1.2 Pravila lepega vedenja pri nebesednem komuniciranju .....	7
1.1.3 Omrežni bonton (angl. netiquette).....	12
1.1.4 Poslovni prostor.....	12
1.1.5 Pomen poslovnega bontona v poslovni praksi .....	15
1.1.6 Vpliv mehkih veščin in poslovnega bontona na učinkovitost zaposlenih .....	18
<b>1.2 Vloga podjetja pri zaznavanju pomena poslovnega bontona.....</b>	<b>20</b>
1.2.1 Vloga managerja.....	20
1.2.2 Vloga podjetja pri razvijanju mehkih veščin zaposlenih.....	24
1.2.3 Medosebni odnosi na delovnem mestu.....	26
<b>2 ZAZNAVANJE POMENA OBVLADOVANJA VEŠČIN POSLOVNEGA BONTONA – EMPIRIČNA RAZISKAVA .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Kvalitativna metoda raziskovanja .....</b>	<b>27</b>
2.1.1 Namen in cilji kvalitativne metode raziskovanja .....	28
2.1.2 Vzorec.....	28
2.1.3 Analiza kvalitativnih podatkov.....	28
2.1.3.1 Analiza 1. vprašanja: Opredelitev poslovnega bontona .....	28
2.1.3.2 Analiza 2. vprašanja: Učenje poslovnega bontona.....	29
2.1.3.3 Analiza 3. vprašanja: Uporaba poslovnega bontona v interakciji z zaposlenimi in ljudmi izven podjetja .....	29
2.1.3.4 Analiza 4. vprašanja: Vloga in pomen poslovnega bontona v delovnem okolju .....	30
2.1.3.5 Analiza 5. vprašanja: Pomembnost obvladovanja veščin poslovnega bontona med zaposlenimi .....	30
2.1.3.6 Analiza 6. vprašanja: Predlog metod in načinov izobraževanja za izboljšanje veščin poslovnega bontona.....	31
2.1.3.7 Analiza 7. vprašanja: Kvalitete v povezavi s poslovnim bontonom, ki so pomembne pri novih ali potencialnih zaposlenih .....	32
2.1.3.8 Analiza 8. vprašanja: Vpliv obvladovanja mehkih veščin in poslovnega bontona na učinkovitost zaposlenih.....	32
2.1.3.9 Analiza 9. vprašanja: Navade vsakega uspešnega zaposlenega .....	33
2.1.3.10 Analiza 10. vprašanja: Primernost in zadostnost uporabe poslovnega bontona v slovenskem poslovnem prostoru .....	33
2.1.3.11 Analiza 11. vprašanja: Oblačenje v skladu s poslovnim bontonom.....	34
2.1.3.12 Analiza 12. vprašanja: Prvi vtis v poslovnem svetu.....	35

2.1.3.13 Analiza 13. vprašanja: Ocenjevanje obvladovanja veščin poslovnega bontona pri zaposlenih .....	36
2.1.4 Povzetek kvalitativnih ugotovitev .....	37
<b>2.2 Kvantitativna metoda raziskovanja.....</b>	<b>38</b>
2.2.1 Namen in cilji kvantitativne metode raziskovanja .....	39
2.2.2 Vzorec.....	39
2.2.3 Analiza kvantitativnih podatkov.....	39
2.2.4 Povzetek kvantitativnih ugotovitev .....	48
2.3 Diskusija .....	<b>50</b>
2.4 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje .....	<b>54</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>56</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>58</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Deset najpomembnejših mehkih veščin po izboru managerjev.....	17
Tabela 2: Obvladanje/neobvladanje veščine poslovnega bontona med zaposlenimi – primerjava samoocene zaposlenih in ocene managerjev .....	51

## KAZALO SLIK

Slika 1: Primer sedežnega reda v obliki črke I .....	14
Slika 2: Primer sedežnega reda v obliki črke U.....	14
Slika 3: Vodstveni model Tero International, Inc. ....	23
Slika 4: Ocena managerjev o obvladovanju veščin poslovnega bontona pri zaposlenih ....	36
Slika 5: Pregled zaposlenih glede na starostno skupino .....	40
Slika 6: Pregled zaposlenih glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni .....	40
Slika 7: Najvišja dosežena izobrazba zaposlenih .....	41
Slika 8: Tip obiskovane formalne izobraževalne smeri zaposlenih .....	41
Slika 9: Kje so se zaposleni naučili največ o poslovnem bontonu .....	42
Slika 10: Obvladanje/neobvladanje veščin poslovnega bontona v praksi med zaposlenimi	44
Slika 11: Mnenje zaposlenih o pomembnosti in razširjenosti obvladovanja veščin poslovnega bontona .....	45
Slika 12: Doslednost zaposlenih pri uporabi in spoštovanju pravil poslovnega bontona ...	47
Slika 13: Ocena zaposlenih o medosebnih odnosih s sodelavci v delovnem okolju.....	48
Slika 14: Obvladanje/neobvladanje veščine poslovnega bontona med zaposlenimi – primerjava samoocene zaposlenih in ocene managerjev .....	53

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Intervju za vodstvo.....	1
Priloga 2: Anketa o poslovnem bontonu za zaposlene.....	3
Priloga 3: Rezultati ankete.....	8
Priloga 4: SPSS izpis regresije .....	25
Priloga 5: Izračun na podlagi izpisa iz SPSS-a .....	29

## UVOD

Glavni namen magistrskega dela je raziskati, kateri so ključni dejavniki poslovnega bontona, kakšno pomembnost se temu pripisuje v poslovnem svetu, kako vpliva na uspešnost in medsebojne odnose, ter na podlagi ugotovitev raziskave svetovati managerjem pa tudi izobraževalnim institucijam, kako izboljšati veščine obvladovanja poslovnega bontona. Drug namen pa je raziskati, kako managerji in ostali zaposleni v slovenskem prostoru, predvsem v dejavnosti, ki se ukvarja s prodajo športnih in modnih oblačil, obutvijo ter opremo in pripomočki, zaznavajo pomen obvladovanja veščin poslovnega bontona tako pri sebi kot tudi pri svojih sodelavcih, zaposlenih in partnerjih, pa tudi mladih kandidatih za službo. Razlog, zakaj bom svojo raziskavo osredotočila na to specifično dejavnost, je ta, da v tej panogi delujem že vrsto let, imam dober vpogled v poslovanje in odnose znotraj podjetij in med njimi ter mislim, da mi to znanje lahko zelo pripomore pri pisanju magistrskega dela. Želim analizirati, v kolikšni meri je uporaba poslovnega bontona prisotna v poslovnem svetu v Sloveniji, kakšno je osebno mnenje managerjev in ostalih zaposlenih o pomembnosti pravil lepega vedenja pri zaposlenih in potencialnih kandidatih za službo ter kaj od njih pričakujejo.

Magistrsko delo ima več ciljev, prvi je ta, da želim predstaviti teorijo poslovnega bontona in njegov pomen. V teoretičnem delu bom tako preučila domačo in tujo literaturo ter vire, ki so na voljo o poslovnem bontonu, in skušala ugotoviti, kaj je najpomembnejše pri poslovnem bontonu, kakšen je njegov pomen v poslovni praksi. Prav tako bom proučila že opravljene raziskave o poslovnem bontonu in njegovi pomembnosti v poslovnem svetu. Poslovni bonton marsikdo jemlje precej samoumevno in mu ne posveča dovolj pozornosti, ampak za dobro sodelovanje z drugimi ljudmi je lepo vedenje ključni dejavnik. Glede na to, da se zaradi vse mogoče tehnologije, ki nam je na voljo, počasi izgublja pristen osebni stik, je še toliko pomembnejše, da razvijamo in ohranjamo socialne veščine in poznavanje pravil lepega vedenja.

Cilj magistrskega dela v empiričnem delu pa je s pomočjo intervjujev in anket ugotoviti, kako managerji in ostali zaposleni v slovenskem poslovnem svetu zaznavajo pomembnost obvladovanja veščin poslovnega bontona, in odgovoriti predvsem na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali je v slovenskem poslovnem prostoru zadostno in primerno poznavanje mehkih socialnih veščin s poudarkom na veščinah poslovnega bontona?
- Kaj si managerji predstavljajo pod pojmom »poslovni bonton«?
- Kakšno pomembnost managerji pripisujejo poznavanju veščin poslovnega bontona v delovnem okolju?
- Kakšno pomembnost ostali zaposleni pripisujejo poznavanju veščin poslovnega bontona v delovnem okolju?

- Ali je v interesu managerjev in ostalih zaposlenih, da se v poslovnem svetu poveča pomen obvladovanja veščin poslovnega bontona, in na kakšen način bi to naredili?
- Ali poznavanje poslovnega bontona vpliva na odnose med zaposlenimi?
- Ali poznavanje poslovnega bontona vpliva na boljšo zaposljivost mladih diplomantov?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela, zato bom v prvem delu uporabila deskriptivno metodo in metodo kompilacije. V teoretičnem delu bom na podlagi domače in tuje literature proučila smernice poslovnega bontona, kaj velja za najpomembnejše in bi morali upoštevati vsi, ki delujejo v poslovnem svetu, in opredelila posamezne komponente. Na podlagi že obstoječih raziskav bom raziskala tudi pomen poslovnega bontona v poslovni praksi.

V drugem, praktičnem delu pa bom uporabila mešano metodologijo, kombinirala bom kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metode. Med kvalitativnimi metodami bodo prevladovali intervjuji, kot instrument za pridobivanje podatkov za kvantitativno analizo pa bom uporabila anketo. Intervjuje bom izvedla z managerji, in sicer o njihovem zaznavanju pomena in pomembnosti poslovnega bontona, kaj se njim zdi najpomembnejše v zvezi z lepim obnašanjem v poslovnem svetu in ali je potreba po izboljšanju na tem področju. Anketo o zaznavanju pomena poslovnega bontona pa bodo izpolnili ostali zaposleni. S tem bom skušala priti do odgovorov na svoja raziskovalna vprašanja.

## **1 POSLOVNI BONTON: OPREDELITEV, KOMPONENTE IN POMEN OBVLADOVANJA VEŠČIN POSLOVNEGA BONTONA V POSLOVNI PRAKSI**

Poslovni bonton lahko definiramo na različne načine, ki vsi razlagajo lepo obnašanje. Raziskovalci Mausehund, Dortch, Brown in Bridges (1995) navajajo, da je poslovni bonton skupek mehkih veščin, ki so potrebne za primerno interakcijo v poslovnih enotah, kot so podjetje, stranke, razgovori, poslovne večerje, in v neformalnem vsakodnevem delovnem prostoru (v Kirby, 2014).

Bonton lahko definiramo kot tisto obnašanje, ki ga je družba označila kot način sporazumevanja in interakcije z drugimi, pri čemer nam je vsem udobno in prijetno. Lahko rečemo tudi, da nam bonton naroča, kaj naj delamo, medtem ko nam zakon nalaga, česa ne smemo početi (Post, 2014 v Massimino & Turner, 2017).

Bonton predstavlja trenutno družbeno sprejemljivo vedenje, ki je določen z moralnimi normami časa in prostora, v katerem živimo, kar pomeni, da ni enak v vsakem okolju. Določena pravila ostajajo ves čas enaka, nekatera pa se prilagajajo v skladu s spreminjanjem vrednot ljudi. Kako se pravilno vesti v različnih poslovnih situacijah, lahko

razberemo iz že določenih pravil in v skladu z normami, ki veljajo za to okolje (Grintal, 2013, str. 10).

Še preden se podamo v poslovni svet, se srečamo s poslovnim bontonom, saj obstajajo smernice že pri pisanju življenjepisa, spremnega pisma in kaj narediti, kako se obnašati pred in med razgovorom ter po njem. S poznavanjem teh pravil potencialnemu delodajalcu pokažemo, da znamo imeti profesionalen, posloven odnos, in si skupaj s tehničnim znanjem povečamo zaposljivost (Massimino & Turner, 2017).

Poslovni svet temelji na nenehnem komuniciranju z drugimi, tako verbalnem kot neverbalnem. Ne glede na to, da nekateri menijo, da raznih pravil o lepem vedenju ne potrebujemo, še kako velja, da so pravila komunikacije z drugimi ljudmi potrebna, in procesa komunikacije se da naučiti. Pravila pa morajo biti taka, da nam pomagajo in nas ne ovirajo. Glede na to, da smo ljudje v tem času veliko bolj liberalni, so pravila temu primerno postala bolj ohlapna, saj jih ljudje tudi manj upoštevamo (Košnik, 2017, str. 3).

Dandanes preživimo skoraj več časa v službi kot pa doma in službeni svet je povsem drugačen od domačega. Poslovni odnosi so drugačni od domačih, če ne celo malo umetni, vendar to ne pomeni, da ni potrebno biti človeški (Košnik, 2017, str. 3). Poslovni bonton je večšina, ki jo morajo obvladati vsi, ki se gibljejo v poslovnem svetu, saj tako prispevajo k ustrezni delovni klimi in tako poskrbijo za dober vtis na stranke in poslovne partnerje. Do vseh moramo biti prijazni, tudi do tistih, ki nam niso posebej všeč, saj ravno ta odnos kaže naše poznavanje in obvladanje večšine poslovnega bontona. Vedno skušamo biti spoštljivi, prijetni in prikupni, in če ne vemo, kako se obnašati v določeni situaciji, opazujemo druge, saj pravila lepega vedenja določajo okolica in ljudje v njej (Grintal, 2013, str. 11–13). V posameznih delovnih okoljih se ljudje vedejo podobno in vsako okolje zase ima svoje navade, pravila, statusne simbole, ki naj bi jih zaposleni upoštevali. Veliko teh pravil se naučimo s prihodom v novo podjetje, novo delovno okolje, vendar za vsa poslovna okolja veljajo v glavnem enaka pravila lepega vedenja, ki se jih učimo celo življenje (Košnik, 2017, str. 6).

V delovnem okolju so še posebej pomembni profesionalnost, znanje in kultura vedenja, saj to vpliva na dosežke celotne skupine. Četudi nekdo ne pozna ustreznih družbenih in socialnih vedenjskih oblik, se ima za preprostega človeka oziroma človeka iz ljudstva in s tem opravičuje svojo neuglajenost, to ne pomeni, da se lepega vedenja ni mogoče priučiti (Košnik, 2017, str. 6).

Olikano vedenje in upoštevanje bontona pomeni tudi uspešno poslovanje in sodelovanje, vendar danes od ljudi ne moremo pričakovati, da bodo kar obvladali pravila lepega vedenja, ampak jih je to potrebno naučiti. Lepe manire, kot na primer odpiranje vrat in pridržanje stola ženski, se opravičiti za kakršno koli napako ali se zahvaliti ustno in pisno za darilo, so iz družbe skoraj izginile. Kljub temu da spoštovanje in biti prijazen drug do



drugega ne stane nič in da lepo obnašanje niti približno ni zastarelo, je to kar izginilo. Lepo vedenje je potrebno v vsakem okolju, tako domačem kot tudi poslovnem, saj vpliva na posel in dejstvo je, da ustrezno obnašanje vodi do boljše organizacijske kulture, kredibilnosti ter dobrega posla (Ridilla, 2000).

Robinson (1997) je pravila poslovnega lepega vedenja strnil v šest glavnih točk, ki bi se jih morali držati vsi, ne glede na položaj, spol in starost. Te točke so:

- Poštenje – s svojimi besedami in dejanji je potrebno izražati, da smo pošteni, iskreni in vredni zaupanja. Da zgradimo odraz naše poštenosti, traja precej časa in ga je potrebno vzdrževati ves čas, kajti zelo hitro se lahko poruši.
- Manire – pomeni, da imamo pozitiven odnos, smo vljudni in pošteni, disciplinirani, nimamo takšnih ali drugačnih diskriminacijskih izjav in pogledov, da ljudje okoli nas vedo, da bomo do njih prijazni in da se lahko zanesejo na nas.
- Osebnost – v grobem je to skupek značilnosti, ki se izražajo skozi naše vedenje in jih nudimo podjetju, v katerem delamo. Skozi vedenje izražamo svoje vrednote, mnenja, poglede in odnose, ki naj bi bili družbeno sprejemljivi.
- Videz – to je prva stvar, na katero so ljudje pozorni, ko nas spoznajo, zato velja, da se trudimo biti primerno urejeni, čisti in se tudi dobro počutiti, o čemer bom pisala v nadaljevanju.
- Skrb za druge – glavni del poslovnega bontona. Delajmo z drugim človekom, kot bi želeli, da drugi delajo z nami.
- Taktnost – velikokrat smo v položaju, ko nas nekdo razjezi in provocira, zato je pomembno, da kljub temu ohranimo mirno kri in se primerno odzovemo. Vedno je potrebno premisliti, preden spregovorimo, in če se ne zmoremo na sprejemljiv način izraziti, je bolje, da smo tiho.

Eno osnovnih vodil, ki velja tudi za druge zadeve, ne samo za lepo vedenje, je, da izberemo »zlato sredino«. To pomeni, da upoštevamo določena pravila, s tem da se hkrati zanašamo tudi na svoj občutek in intuicijo. Potrebno je najti ravnovesje med podrejenostjo in vsakokratno ustrežljivostjo ter tem, da vedno delamo po svoje, ne glede na druge, saj je to ključ do primerne obnašanja. Pomembno pa je, da pazimo, v kakšnem okolju smo, saj se pravila lepega vedenja razlikujejo že med organizacijami v isti državi, še bolj pa v različnih kulturah. Če želijo managerji in organizacije biti uspešni, morajo upoštevati to raznolikost, da sklenejo posel (Grintal, 2013, str. 18).

V odnosih z drugimi ljudmi velja, da se obnašamo tako, da drugim koristimo in smo pošteni, nikakor pa ne smemo drugim škodovati. Odnosno pravilo je prednostno pravilo, kar pomeni ženska pred moškim, starejši pred mlajšim, prišlek/gost pred domačim, znanec pred neznanecem, stranka pred zaposlenim in nadrejeni pred podrejenim. V poslovnem svetu je prvo pravilo višji po položaju pred nižjim, spol in starost se zanemari (Košnik, 2017, str. 4).

Obvladovanje veččin poslovnega bontona lahko uvrščamo v človeški kapital posameznika, ki je namreč, poleg organizacijskega in socialnega kapitala, interna dimenzija intelektualnega kapitala. Človeški kapital je sestavljen iz izobrazbe, kompetenc, vrednot, naravnosti in izkušenj posameznika. V literaturi obstaja več delitev človeškega kapitala, vendar so si vse približno enotne. Po Davenportu (1999) lahko človeški kapital razdelimo v štiri različne enote, to so sposobnosti, vedenje, napor in čas (v Zupan in drugi, 2009, str. 34).

## 1.1 Komponente in pomen poslovnega bontona

Eno osnovnih vodil, ki velja tudi za druge zadeve, ne samo za lepo vedenje, je, da izberemo »zlato sredino«. To pomeni, da upoštevamo določena pravila, s tem da se hkrati zanašamo tudi na svoj občutek in intuicijo. Potrebno je najti ravnovesje med podrejenostjo in vsakokratno ustrežljivostjo ter tem, da vedno delamo po svoje, ne glede na druge, saj je to ključ do primerne obnašanja. Pomembno pa je, da pazimo, v kakšnem okolju smo, saj se pravila lepega vedenja razlikujejo že med organizacijami v isti državi, še bolj pa v različnih kulturah. Če želijo managerji in organizacije biti uspešni, morajo upoštevati to raznolikost, da sklenejo posel (Grintal, 2013, str. 18).

V nadaljevanju bom predstavila osnovna pravila lepega vedenja po različnih področjih, ki se jih je pametno držati, da se izognemo neprijetnostim. Glavno pravilo, ki se ga držimo v večini situacij, je prednostno pravilo.

Bonton določa, kdo ima prednost v različnih situacijah. Grintal (2013) tako navaja, da ima prednost:

- nadrejeni pred podrejenim,
- stranka pred zaposlenim,
- znanec pred neznancem,
- prisotni pred prišlekom,
- starejši pred mlajšim,
- ženska pred moškim.

V poslovnem svetu pa velja prvo pravilo, da ima prednost nadrejeni pred podrejenim, ne glede na spol in starost. Ne glede na pravilo prednosti, pa moški še vedno lahko ženski odpre vrata in ji pridrži stol, čeprav je mogoče po položaju in funkciji, ki jo opravlja, višje od nje. Pravila prednosti pridejo v poštev pri pozdravljanju, poslavljanju, predstavljanju in uporabi imen, rokovanju, vikanju in izmenjavi vizitk (Grintal, 2013, str. 21).

### 1.1.1 Pravila lepega vedenja pri besednem komuniciranju

Pri **pozdravljanju** upoštevamo prednostno pravilo, in sicer tako, da vedno pozdravi prvi tisti, ki nima prednosti, se pravi podrejeni prvi pozdravi nadrejenega. Če smo v dvomu, kdo mora biti prvi, je bolje pozdraviti. Če nismo prepričani, ali osebo poznamo, je prav tako primernejše pozdraviti kot pa iti mimo brez pozdrava. Pozdrav mora biti prijazen in spoštljiv, sogovornika gledamo v oči in imamo nasmejan izraz. Pozdrav je lahko formalen (na primer: »Dober dan«, »Pozdravljeni«) ali neformalen (na primer »Živijo«, »Zdravo«), slengovskim pozdravom pa se v poslovnih krogih raje izogibamo (Grintal, 2013, str. 22–25).

Ob pozdravu se lahko tudi rokujemo, in sicer, pri **rokovanju** prvi naredi gesto tisti, ki ima prednost, se pravi nadrejeni ponudi roko podrejenemu. Rokujemo se z desno roko, stisk roke naj bo čvrst in neposreden, traja naj okrog štiri sekunde, pri rokovanju se nagnemo malo naprej, sogovornika pogledamo v oči in imamo prijazen izraz. Pri rokovanju je potrebno vstati, saj je neprimerno podati roko čez mizo, prav tako ni primerno nagibanje preko drugih ljudi ali križanje rok.

Pri stisku moramo paziti, da ne stisnemo premočno ali preveč ohlapno. Prav tako poskusimo imeti roke tople in suhe, saj je neprijetno ponuditi vlažno roko (Grintal, 2013, str. 26–29).

**Predstavljanje** prav tako predstavlja pomemben element besednega komuniciranja. Če se osebe med sabo še ne poznajo, je najboljša, če jih predstavi tretja oseba, vendar to vedno ni mogoče, zato se moramo znati predstaviti sami, za kar tudi veljajo določena pravila. Velja, da se prvi predstavi tisti, ki nima prednosti, se pravi podrejeni se predstavi nadrejenemu. Ko se predstavljamo v poslovnem svetu, po navadi navedemo tudi funkcijo, ki jo imamo v organizaciji, ter tudi magistrski ali doktorski naziv, če ju imamo, saj je to del imena (Grintal, 2013, str. 30, 31).

Zelo moramo biti pozorni pri **uporabi imen in nazivov**, najpomembnejše je, da pravilno izgovorimo in naglasimo ime in priimek osebe, saj smo ljudje zelo občutljivi glede tega. V poslovnem svetu uporabljamo naziv gospa oziroma gospodična, čeprav so vse ženske z 18. letom gospe, in gospod, saj je pravilno naslavljanje znak spoštovanja. Kot sem že omenila, je uporaba akademskih nazivov obvezna tako v primeru, ko naslavljamo nekoga, kot tudi v primeru, ko predstavljamo sebe. Kasneje pri pogovoru lahko opustimo te nazive, če ogovorjeni izrazi željo po manj formalnem naslavljanju. Pri pisni komunikaciji naziv vedno uporabimo (Grintal, 2013, str. 34–37).

Nadrejenega pa je potrebno naslavljanje s funkcijo, ki jo ima (na primer: gospod predsednik Ime Priimek, gospa direktorica Ime Priimek) (Grintal, 2013, str. 39).

Ko odhajamo in se **poslavljam**o z delovnega mesta oziroma srečanja, pozdravimo ostale uslužbence, vodjo vprašamo, če še kaj potrebuje, in se poslovimo. Če moramo oditi pred zaključkom srečanja, to že pred začetkom povemo gostitelju in tehtno obrazložimo. Ko odhajamo, to naredimo tiho, brez da motimo ostale, in samo pokimamo v pozdrav (Grintal, 2013, str. 39).

Osnovna oblika nagovarjanja je **vikanje** in na **tikanje** lahko preidemo le, če to predlaga tisti, ki ima prednost, v tem primeru nadrejeni podrejenemu. Sami od sebe ne smemo osebe začeti tikati, saj je vikanje spoštljivejše in nam tudi zagotavlja neko distanco, ki v poslovnem svetu pride prav. Ko se na delovnem mestu tikamo, imamo bolj domače in sproščeno vzdušje, kar pa lahko pripelje tudi do izkoriščanja in manipulacije, saj nekoga, ki nam je bolj domač, lažje prosimo, če bi nas na primer nadomeščal ob kakšni priložnosti. Zato moramo dobro premisliti, ali bomo z nekom imeli dogovor o tikanju. Predlog glede tikanja lahko namreč tudi vljudno zavrnamo. Kljub bolj sproščnemu in osebnemu odnosu v organizaciji, pa se v prisotnosti poslovnih partnerjev in strank med sabo vedno vikamo, saj tako delujemo kot dobro usklajena ekipa in izražamo profesionalnost. Prav tako ni primerno, če od stranke/poslovnega partnerja sprejmemo predlog o tikanju, saj je bolje ostati na profesionalnem odnosu in tudi ne bi bilo primerno, da nas sliši druga stranka in/ali poslovni partner, saj bi lahko sklepala, da imamo do njih drugačen odnos (Grintal, 2013, str. 41–45).

**Vizitka** je v poslovnem svetu kot osebni dokument, ki predstavlja nas, organizacijo in zaposlene. Po navadi se jo izroči ob prvem srečanju ali na začetku ali na koncu, v nobenem primeru pa ne med pogovorom. Je učinkovit pripomoček komuniciranja in s tem omogočimo, da si lažje zapomnimo ljudi in organizacije. Pomembno je, da se vizitko izroči z desno roko, obrnjeno navzgor, da jo prejemnik lahko takoj pogleda, mora biti čista in ne zmečkana. Ko vizitko prejmemo, jo najprej pogledamo in preberemo napisano ter povprašamo po morebitnih manjkajočih podatkih. Zadnja stran vizitke je navadno prazna, če nekemu hočemo zaupati svojo osebno mobilno številko (Grintal, 2013, str. 47–49).

Veljajo tudi določena nenapisana pravila glede **tem pogovorov** v poslovnem svetu. Splošno znano je, da naj bi se pri pogovorih s sodelavci, poslovnimi partnerji in strankami izogibali religioznim, spolnim in političnim temam, poleg tega pa bi se za vsako ceno morali izogniti tudi pogovorom o zdravju, dietah, osebnih nesrečah in tragedijah in vsem, kar ni povezano s službo. Poleg tega moramo biti zelo pozorni, kdaj je primerno govoriti, kdaj pa bolj prisluhniti (Buhler, 2019).

### 1.1.2 Pravila lepega vedenja pri nebesednem komuniciranju

Nebesedno komuniciranje ima veliko večji pomen kot verbalno, pomen besed ima samo 7-odstotni delež. Pod neverbalno komuniciranje spadajo govorica telesa, prostor in čas, otip in vonj ter osebni predmeti. Če želimo biti pri komuniciranju uspešni in verodostojni,

morata biti verbalna in neverbalna komunikacija usklajeni ter v skladu z bontonom (Grintal, 2013, str. 71, 72).

Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na prvi vtis, ki si ga nekdo ustvari o nas. Vprašati se moramo, kaj si ljudje mislijo, ko nas spoznajo oziroma prvič vidijo. Zato je pomembno, da poskušamo čim bolj promovirati pozitivno sliko o sebi in svojo profesionalno vlogo. V prejšnjem poglavju je bilo že opisano, kako se obnašati in pogovarjati. Poleg tega je vredno omeniti tudi to, da moramo biti pozorni na zvok svojega glasu, zato je priporočljivo se posneti in karseda objektivno poslušati zvok lastnega glasu in potem trenirati, da zvenimo čim bolj zanimivo in dinamično. Poskrbeti je potrebno tudi za vizualno podobo, kamor spadajo obleka, frizura, make up in splošna urejenost ter higiena, o čemer bo govora v nadaljevanju (Sampson, 1995).

V nadaljevanju bom navedla, kaj v poslovnem svetu šteje pri uspešnosti komuniciranja. To so prvi vtis, govorica telesa in osebna urejenost (Grintal, 2013, str. 71, 72).

**Prvi vtis** o človeku si ljudje ustvarimo v nekaj sekundah. Nanj vpliva zunanji videz, ki se dopolnjuje z govorom pa tudi vonjem. Pomembno je, kakšen prvi vtis ustvarimo, saj ga je kasneje težko popraviti, ker nas ljudje gledajo skozi filter začetnih predpostavk, ki so si jih ustvarili ob prvem srečanju skozi naše besede in dejanja. Pozorni moramo biti na to, kako smo oblečeni, kakšna je naša frizura, naše kretnje in odnos, saj skupek tega vpliva na oblikovanje prvega vtisa. Še posebej pomembno pa je, da poskrbimo, da se sogovornik počuti dobro in sprejeto v naši družbi, saj je tako večja verjetnost, da se bo vedel enako in sprejel tudi nas. Ko smo mi v vlogi ocenjevanja našega sogovornika na podlagi prvega vtisa, moramo upoštevati pravila bontona in ne smemo sklepati prehitro, da ne ustvarimo napačnega vtisa in sogovorniku naredimo krivice. Vsak ima kdaj slab dan, je utrujen, prizadet, zato moramo v poštev vzeti tudi to (Grintal, 2013, str. 72–79).

Prvi vtis je trajen, in če to vemo, je po navadi vnaprej pripravljen. Predvsem vodje, že preden spoznajo novo osebo, preučijo okoliščine in se odločijo, kakšen vtis želijo ustvariti. To imenujemo management zaznavanja (ang. perception management). Namreč prvi vtis, ki ga dobimo o nekom, je vizualen in skladno z raziskavami je 80 odstotkov našega učenja vizualnega. Še preden smo predstavljeni ljudem, ti dobijo neko predstavo o nas in s tega vidika je pomembno, da vemo, kakšno podobo sebe želimo prikazati. Dobro je potrebno premisliti, kaj želimo, da si mislijo o nas, in da izberemo tudi tako obleko kot dodatke, ki bodo izražali želeno psihološko podobo nas (Scarnati, 2002). Več o tem bom povedala v poglavju 2.2.3.

Grintal (2013, str. 78) narekuje naslednje napotke, ki pripomorejo k ustvarjanju dobrega prvega vtisa, ki bi jih vsak, ki je v poslovnem svetu, moral imeti v mislih in se jih držati.

- »Bodimo spočiti,

- oblečeni naj bomo v čisto in zlikano obleko oziroma kostim, v katerem se dobro počutimo,
- čevlji naj bodo klasični in zloščeni,
- ženske naj bodo zmerno naličene,
- brez pretiravanja pri dišavah in nakitu,
- lasje oprani, brada pri moških čista in urejena,
- nohti naj bodo čisti, ženske naj nimajo živo lakiranih nohtov,
- bodimo točni,
- sogovornika glejmo v oči,
- bodimo spoštljivi in prijazni,
- bodimo mirni, strokovni, samozavestni in imejmo zaupanje vase.«

Prvi vtis pa velja prav tako tudi za samo organizacijo, saj je pomembno, s katero osebo se obiskovalec najprej sreča, ko pride v podjetje. Oseba, ki sprejema obiskovalce, mora biti dobro pripravljena, urejena, prišleka pozdravi in vpraša po namenu obiska ter ga pravilno usmeri naprej. Prav tako morajo biti zaposleni v času obiska spoštljivi en do drugega, se vikati in nikakor govoriti žaljivih stvari o sodelavcih ali vodstvu (Grintal, 2013, str. 79).

Pogosto je **govorica našega telesa** bolj zgovorna kot pa sama vsebina naših besed, zato se jo je potrebno naučiti nadzirati ter upoštevati skladnost besedne in telesne govornice, da smo v očeh sogovornika kredibilni. Govorica telesa je sestavljena iz proksemike (tj. našega položaja in gibanja po prostoru), gestike (tj. kretenj naših rok, nog in glave), mimike (tj. našega izraza na obrazu) in telesne drže ter hoje (Grintal, 2013, str. 85–97).

Kretnje naših rok, nog in glave izražajo naše trenutno razpoloženje ali stanje, vendar moramo biti tudi pri tem pozorni in upoštevati celotno situacijo, ostalo govornico telesa ter vsebino besed, da ne delamo prehitrih sklepov. Na primer, praskanje za ušesi kaže veliko verjetnost, da nekdo ni iskren, vendar ga po drugi strani morda res samo srbi, zato je treba v kontekst zajeti vse. Kretnje imajo v različnih kulturah tudi različno sporočilnost, zato moramo biti pazljivi pri njihovi uporabi, da koga ne užalimo. Glavni napotek pri drži in gibanju pa je, da se držimo pokončno, saj to odseva našo notranjo naravnost in samozavest. Take drže se da naučiti, saj jo izvajamo zavestno (Grintal, 2013, str. 85–97).

Obraz je odraz naše notranjosti in sogovornik bo na njem najprej opazil naše počutje. Še posebej pomembne pa so oči, saj skozi njih sprejmemo več kot 80 odstotkov informacij. S tem ko sogovornika gledamo v oči, izražamo samozavest in poštenost. Vidni del telesa, nad katerim pa nimamo vpliva, je zenica, ki se ob presenečenju, strahu ali veselju zoži, ob izgovorjeni laži pa razširi, zato lahko na podlagi tega hitro vidimo, ali je sogovornik iskren. Poleg tega je pomemben tudi nasmeh, ki naj bo pristen, v nasprotnem primeru nam bodo ljudje težje zaupali (Grintal, 2013, str. 85–97).

Obstajajo različni načini, kako se naučiti gestike in mimike, na primer s pozornim opazovanjem drugih, samega sebe v ogledalu ali preko video posnetka. Na ta način bolje spoznamo, kakšne so naše navade, in bolje vemo, katerih slabih navad se moramo znebiti. Najpomembnejše pri neverbalnem komuniciranju pa je, da izražamo to, kar tudi govorimo. Verbalna in neverbalna komunikacija morata biti usklajeni (Grintal, 2013, str. 85–97).

Kot sem že omenila, je prvi vtis zelo pomemben, saj je prvi stik s človekom vizualen in si naš sogovornik ustvari mnenje, ne da mi sploh kaj povemo, in s tem **osebna urejenost** predstavlja velik del nebesedne komunikacije. Lahko rečemo, da je bonton oblačenja in obnašanja biblija vsakega uspešnega poslovneža. Glede oblačenja so zelo natančna navodila tako za žensko kot tudi za moške, vendar lahko na kratko povzamemo, da za ženske velja »manj je več«, za moške pa, naj bodo športno elegantni (Bolarič, 2008).

Vsi poznamo star rek »Obleka naredi človeka«, ki velja še danes. Nehote si ustvarimo boljše mnenje o ljudeh, ki so primerno oblečeni in urejeni ter upoštevajo pravila poslovnega bontona, kot o teh, ki tega ne poznajo ali ne upoštevajo. Pravila osebne urejenosti je potrebno spoštovati in upoštevati ter slediti tudi poslovnim modnim spremembam, saj je bonton živa stvar (Potočar Papež, 2016, str. 131).

Rdeča nit osebne urejenosti je eleganca. Obstajajo pravila, ki določajo, kako biti oblečen za različne priložnosti, ampak najpomembnejše je, da smo elegantni. Poslovna moda sicer postaja vedno bolj sproščena in se vseskozi spreminja, vendar v določenih, strožjih in bolj konservativnih okoljih še vedno prevladuje bolj toga moda. Zaposlena oseba v poslovnem svetu s svojo podobo, znanjem in obnašanjem predstavlja sebe in hkrati tudi organizacijo, v kateri je zaposlena. Profesionalnost, verodostojnost in samozavest izrazi s pravo izbiro oblačil, osebno higieno, urejeno pričesko in nasmehom (Potočar Papež, 2016, str. 132).

Osebna higiena je ključen dejavnik pri osebni urejenosti tako žensk kot moških. Najbrž ni potrebno poudarjati, da je tuširanje (vsaj) enkrat dnevno obvezno. Že zaradi spoštovanja samega sebe, še bolj pa ljudi, s katerimi smo v stiku, je pomembno, da smo čisti, da nimamo neprijetnega vonja, čeprav je to človeško in so vzroki za znojenje različni (temperatura, prekomerna telesna teža, stres, trema ...). Poleg tuširanja je obvezna uporaba kakovostnih dezodorantov, da preventivno poskrbimo za manj oddajanja neprijetnega telesnega vonja. Uporaba parfumov in kolonjskih vodic je dovoljena, vendar mora biti vonj nevsiljiv. Poleg znoja je neprijeten tudi ustni zadah, za kar poskrbimo z ustrezno ustno higieno, kot je umivanje zob vsaj dvakrat dnevno, redno obiskovanje zobozdravnika, uporaba ustne vodice ter izogibanje hrani, ki povzroča zadah, ko smo v stiku z drugimi. Enotno pravilo pri laseh je, da so čisti, negovani in urejeni, v določenih primerih tudi v primerni obliki, vendar to ni strogo obvezno. Če si moški puščajo brke in brado, morajo biti vidno urejeni, moški morajo prav tako poskrbeti za vidne dlake v nosu in ušesih ter jih redno striči (Potočar Papež, 2016, str. 135–137).

Poslovna moda ni enako kot poslovni slog. Moda se navezuje samo na oblačila in njihov odnos do določenega trenutka, medtem ko poslovni slog povezujemo z osebo in njenim odnosom do sebe ter je del posameznikove identitete. Lahko bi rekli, da nam poslovna moda pomaga, da z njo ustvarjamo svoj edinstveni osebni poslovni slog (Potočar Papež, 2016, str. 138).

Pravila za moške in ženske so seveda nekoliko različna in sicer **pravila za ženske** narekujejo, da naj bi poslovne ženske, ki so v stiku z ljudmi, bile napravljene v obleko, hlače in bluzo ali kostim z zakritimi rameni, primernim vratnim izrezom in primerno dolžino krila. Obvezne so tudi nogavice v vsakem letnem času ter čevlji, ki so spredaj in zadaj zaprti, peta mora biti primerno visoka. Priporočljivo je, da so modni (tudi barve so dovoljene), vendar naj bodo hkrati udobni. Kostimi naj bi bili enobarvni, kompleti pa so lahko v različnih, vendar ne v preveč živih in intenzivnih barvah. Pri bluzi barva ni določena, obvezno pa mora biti zlikana (Potočar Papež, 2016, str. 138–142).

Razlikujemo poslovni vsakdanji način oblačenja ter poslovni profesionalni videz, seveda pa je najbolj odvisno od tega, kakšna so pravila v organizaciji, v kateri delamo, kakšno dejavnost opravljamo oziroma na katerem položaju smo. Dovoljeni so tudi razni dodatki, kot so rute in šali, saj dodajo ženski neko eleganco, pomembno pa je, da so iz primerne materiala, negovani in ustrezno zavezani. Kot dodatek se šteje tudi torbica, s katero ženska izraža urejenost in eleganco. Vodilo pri izbiri dnevne torbice je, da je velika toliko kot dve naši glavi (vanjo lahko spravimo papirje v A4 velikosti), večerna pa naj bo v velikosti ene naše glave (Potočar Papež, 2016, str. 138–142).

**Pravila za moške** pa pravijo, da moški, ki se gibljejo v poslovnem in javnem svetu, morajo prav tako slediti smernicam bontona oblačenja in najti pravo ravnovesje med drznostjo in elegantno klasiko. Tudi tukaj se bonton v času spreminja in prilagaja hitremu življenjskemu slogu. Pa vendar velja, da naj bi bila moška obleka sestavljena iz suknjiča, hlač in srajce, pri čemer je pomembno, da je velikost prava, da je vse zlikano in da so oblačila udobna. Tradicionalna barva moške poslovne obleke je temna, saj je tako primerna za kakršen koli uraden in slovesen dogodek, kot so na primer poslovni sestanki, poslovna kosila, podpisi pogodb, udeležba na raznih prireditvah in podobno. Ali bo izbrana črna, temno siva ali temno modra, se moški odloči glede na letni čas, kdaj se dogodek odvija, kakšen tip dogodka je, glede na navodilo na vabilu glede oblačenja, svoj položaj ter svojo vlogo na dotičnem dogodku. Srajca mora biti z dolgimi rokavi, načeloma bele barve, lahko pa je tudi v drugih barvah svetlejših odtenkov (Potočar Papež, 2016, str. 143–146).

Pri moški poslovni obleki ločimo dnevno poslovno in sproščeno poslovno obleko. Prva sestoji iz suknjiča, srajce, kravate in hlač, med seboj mora biti vse barvno usklajeno, barva nogavic naj bo enaka kot barva čevljev, hlače pa so lahko tudi iz drugega materiala kot suknjič. Sproščeno poslovno oblečen pa je moški lahko za delo v pisarni ali na kakšnem internem dogodku. Še vedno gre za poslovno obleko, zaželen je tudi suknjič, ni pa



obvezen. Pri srajcah je lahko zgornji gumb odpet, dovoljene pa so tudi polo majice ter enobarvne majice iz povsem tanke pletenine. Kravata ni potrebna. S takim videzom moški izraža sproščenost in urejenost, a hkrati še vedno profesionalnost. Poleg tega se moški lahko obleče tudi sproščeno elegantno, ampak izključno takrat, ko je v stiku samo z nevodilnim kadrom v podjetju in ni v stiku z zunanji obiskovalci. V tem primeru lahko izbere žameten ali lanen suknjič, hlače pa so žametne ali poleti platnene. Prav tako se kavbojke kombinirajo s temi materiali (Potočar Papež, 2016, str. 143–146).

Moški morajo biti prav tako pozorni na dodatke, kot so primerna kravata, ki mora biti prave velikosti in nekričečih barv, pas, ki mora biti usnjen, temne barve in nevpadljiv, ter nogavice, kjer je zelo pomembno, da so dovolj dolge, da se ne vidi gole kože, ko se moški usede. Poskrbeti je treba tudi, da so brada in brki urejeni ter morebitne tetovaže prekrite (Potočar Papež, 2016, str. 143–146).

### 1.1.3 Omrežni bonton (angl. netiquette)

Omrežni bonton se nanaša na bonton pri uporabi elektronskih naprav in komunikacije preko njih. Komunikacija preko elektronske pošte se čedalje hitreje povečuje, kar lahko hitro pripelje do neprimerne vedenja. Uporablja naj se za neformalno komuniciranje, sporočila naj bodo kratka; po tej poti nikakor ne komuniciramo vsebin, ki so bolj občutljivega značaja. Neformalnost pa ne daje dovoljenja, da so sporočila pisana po domače, s slovničnimi oziroma katerimi drugimi napakami. Po prejemu elektronskega sporočila smo po bontonu dolžni odgovoriti v roku od 24 do 48 ur (Buhler, 2019).

Druga kritična točka pri elektronski komunikaciji so mobilni telefoni, ki naj bi bili v uporabi samo v izrednih in nujnih primerih, ko smo na poslovnem sestanku ali srečanju. Najbolje je, da so med sestanki naprave celo ugasnjene, saj je njihova uporaba skrajno neprimerna, celo daje videz, da ta, ki jih uporablja, skuša prikazati sebe kot zelo pomembnega, kar si ostali lahko predstavljajo vse prej kot pozitivno (Buhler, 2019).

### 1.1.4 Poslovni prostor

Obiskovalci si že ob vstopu v podjetje ustvarijo prvi vtis na podlagi **urejenosti prostorov in opreme**. Podobo podjetja poleg ljudi predstavljajo tudi sama zgradba in prostori v njej, zato je prav, da se že ob gradnji in oblikovanju prostora temu nameni pozornost. Pisarniška oprema bi morala biti skladna s prostorom in delom, ki se v njem opravlja. Za ostale predmete in urejenost pa smo odgovorni zaposleni sami. Skrbeti moramo za urejenost prostora, da ga redno vzdržujemo, ne kopičimo nepotrebne navlake in na splošno skrbimo za čistost prostora. Določene stvari, kot so rezervna oblačila in obutev, dežniki, pribor in podobno, naj bo pospravljeno v omarah in nikakor ne na vidnem mestu. Prostor, v katerem delamo in ustvarjamo, je delovni prostor in je treba paziti, da ne postanemo preveč domačni, saj to ni profesionalno in je neokusno (Košnik, 2007, str. 121).

V nekaterih podjetjih ni urejenega prostora za malico in predvidenega časa za malico, zato zaposleni velikokrat obedujejo v poslovnih prostorih. Po končani malici je potrebno prostor takoj prezračiti in pospraviti vse ostanke, saj je neprimerno, da obiskovalci takoj po vstopu zavohajo hrano. Če obiskovalci pridejo v času uradne malice, je po bontonu dopustno, da jih na to opozorimo in prosimo, če pridejo kasneje (razen če gre za nujno zadevo in so se stranke vrnile zaradi naše napake; v tem primeru je potrebno malico prekiniti in ukrepati takoj) (Košnik, 2007, str. 121, 122).

Poudarek je potrebno dati tudi na toaletne prostore, saj je tukaj ključno vzdrževanje higiene. Nedopustno je, da so ti prostori neurejeni, umazani in ponekod tudi skladišče za razne odvečne stvari. Če zaradi finančnega stanja, podjetje nima zaposlene čistilke, morajo zaposleni sami poskrbeti za čistost teh prostorov (Košnik, 2007, str. 123).

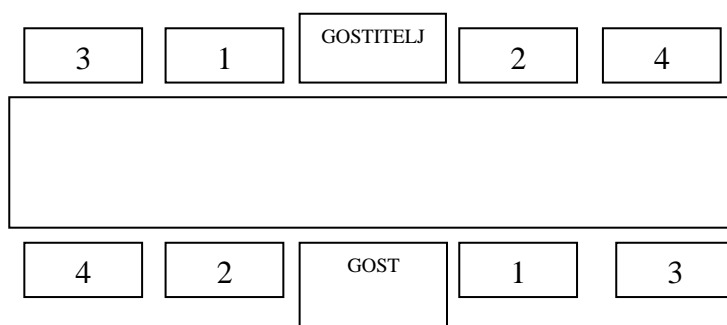
Pri **sprejemu poslovnih partnerjev in gostov** je potrebno biti pozoren na pripravo prostora za sestanek oziroma srečanje, sprejem gostov in posedanje. Priporočljivo je, da se gosta oziroma goste pričaka pri vstopu v stavbo in se jih pospremi do prostora, kjer se bo odvijal sestanek. Goste naj sprejme oseba, ki skrbi za protokol, če pa take osebe ni v podjetju, lahko to vlogo prevzame tudi tajnica, nekdo iz recepcije ali pa kateri koli zaposleni, ki pozna pravila sprejema gosta. Glede sprejema gosta so zelo natančna pravila, in sicer: ko gost pride, se z njim rokujemo, nato pa naj bo na naši desni strani in hodimo pol koraka pred njim, da mu tudi odpiramo vrata. Če pot do prostora za sestanek vodi preko dvigala, mi pridržimo roko vmes, gost pa stopi prvi noter; če pot vključuje stopnice in so bolj ozke, gre gost pred nami. Ko pridemo do prostora srečanja oziroma pisarne, najprej potrkamo, vstopimo prvi in najavimo gosta, šele nato vstopi tudi on in mi predstavimo gosta gostitelju (npr. direktorju) ter nato še obratno, gostitelja gostu, dovoljeno pa je tudi, da gostitelj pride zadnji v prostor, vendar to ni pravilo (Košnik, 2017, str. 12).

Prostor, kjer se bo odvijal sestanek, mora biti ustrezno urejen, čist in prezračen. Stoli naj bodo poravnani, dobro je imeti pripravljenih tudi nekaj rezervnih. Na mizo lahko tudi položimo mape s praznimi listi papirja, propagandnim materialom podjetja ter zraven pisalo. Vnaprej tudi pripravimo kozarce za vodo in sok. Kozarci naj bodo obrnjeni navzgor. Vsakemu gostu postrežemo njegovo stekleničko z vodo in sokom, saj je primernejše, kot da so na mizi velike steklenice pijače, ki si jo delijo vsi. Ko gostje pridejo in se posedejo, lahko postrežemo kavo, vendar ne, ko se sestanek že začne, saj bi s tem zmotili potek. Kavo vedno postrežemo najprej najpomembnejšemu gostu in nato še ostalim, ki so z njim, ter zatem najpomembnejšemu gostitelju in ostalim. Vrtni red strežbe poteka glede na položaj, spol in starost zanemarimo (Košnik, 2007, str. 29–32).

Tudi **posedanje udeležencev sestanka** ni zanemarljivo. Gostje morajo vedno imeti lepši pogled od gostitelja ter vedno sedijo s hrbtom obrnjeni proti vratom. Posedanje, ki se

najbolj obnese v praksi, je tako, da gost in gostitelj sedita eden nasproti drugega, ostali udeleženci pa glede na pomembnost izmenjaje desno in levo. Primer takega posedanja, je prikazano s sliko 1. Stvar, ki si jo velja zapomniti, pa je tudi to, da se počaka, da gost sede prvi, šele nato se usedemo tudi mi (Košnik, 2007, str. 33).

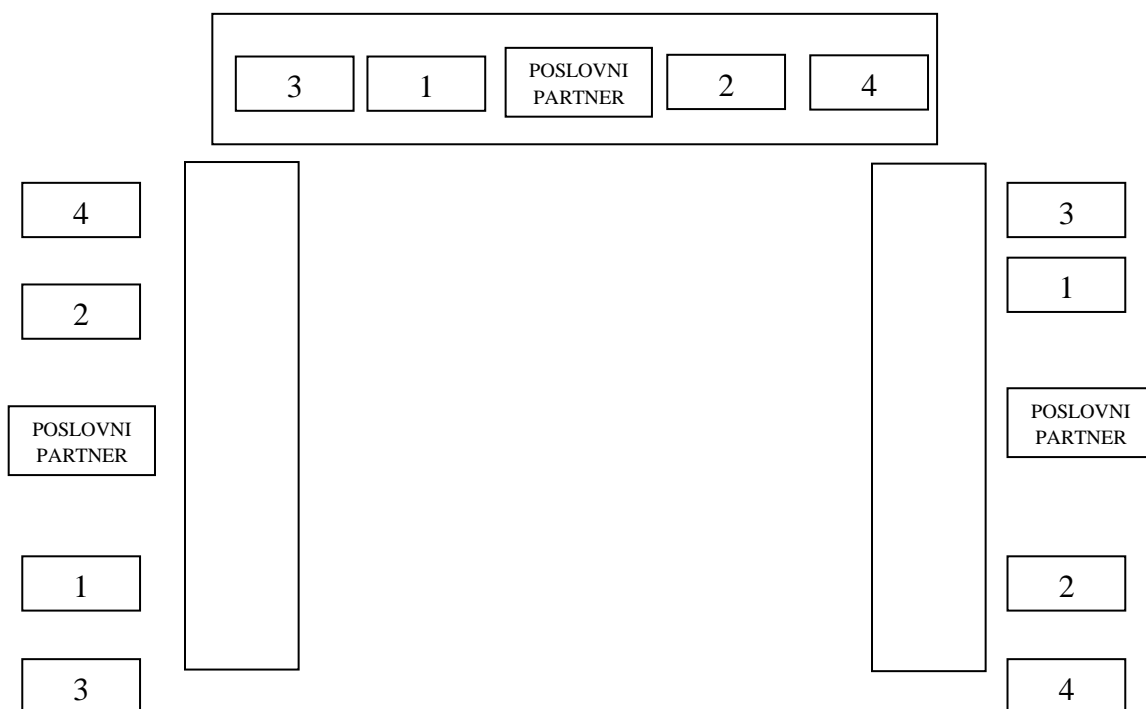
*Slika 1: Primer sedežnega reda v obliki črke I*



*Vir: Košnik (2007).*

Če pa so na sestanku prisotni trije različni poslovni partnerji, potem je najboljša postavitvev miz v obliki črke U, da ima vsak partner in njegova ekipa svoj del mize. Posedanje pa je enako kot v prejšnjem primeru, se pravi izmenjaje desno in levo od najpomembnejše osebe po pomembnosti. Grafični prikaz takega posedanja je prikazan s sliko 2 (Košnik, 2017, str. 12).

*Slika 2: Primer sedežnega reda v obliki črke U*



*Vir: lastno delo.*

### 1.1.5 Pomen poslovnega bontona v poslovni praksi

Različne raziskave so prišle do podobnih rezultatov, in sicer da imajo mladi premalo znanja s področja poslovnega bontona, da je ta v poslovnem prostoru še kako pomemben in da bi bilo potrebnega več izobraževanja na tem področju že v času študija. Eden od enotnih zaključkov je tudi ta, da je opazno predvsem zmanjšano posedovanje mehkih veščin in manj formalnosti, mladi so postali (preveč) sproščeni. Po eni strani je to dobro, saj za njih to pomeni manj stresa in s tem povezanih zdravstvenih težav. Mladi danes postajajo tehnološko preveč napredni in premalo osebni v primerjavi s starejšimi generacijami (Kirby, 2014).

Raziskava, ki sta jo izvedla Stanford Research Institute International in Carnegie Melon Foundation na vzorcu generalnih direktorjev iz Fortune 500 podjetij, je pokazala, da je dolgoročen uspeh v 75 odstotkih odvisen od mehkih veščin in samo v 25 odstotkih od tehničnega znanja. To očitno nakazuje na pomembnost obvladanja mehkih veščin, kar prinaša veliko prednosti, kot na primer: s tem ustvarimo boljši vtis na druge, gradimo boljše odnose, te veščine povečujejo zaposljivost in omogočijo ohranjanje trenutne zaposlitve, bogatijo komunikacijske sposobnosti, omogočajo učinkovitejše vodenje drugih in sodelovanje z drugimi ter maksimirajo človeški kapital. To so veščine, ki jih lahko prenašamo z enega delovnega mesta na drugega, iz enega podjetja ali panoge v drugo, zato se jih imenuje tudi prenosljive veščine (Rao, 2018).

Uporaba različnih tehnologij in komunikacija preko njih sta v takem vzponu kot še nikoli prej, kar pomeni, da se osebni stik počasi izgublja. Še posebej so na udaru mlade generacije, saj je za njih uporaba naprav nekaj popolnoma naravnega in del vsakdanjega življenja, hkrati pa to vodi v izgubo osnovnih socialnih veščin. Tendencia načina življenja danes je, da smo konstantno povezani in »vedno prižgani« (angl. always on), in to opisuje okolje, kjer so ljudje nenehno povezani med sabo in z globalno inteligenco preko tehnoloških naprav (Anderson & Rainie, 2012).

Raziskave so tudi pokazale, da se mladi zelo hitro učijo in prilagajajo tehnološkim spremembam in napredku, kar je po eni strani dobro, saj s tem gradijo svoje tehnične veščine, ob tem pa je opazno pomanjkanje obvladanja mehkih veščin (angl. soft skills). Pod mehke veščine smatramo učinkovito ustno in pisno komuniciranje, sposobnost kritičnega razmišljanja in reševanja problemov ter grajenje in ohranjanje odnosa z drugimi ljudmi, kamor spada tudi obvladovanje veščin poslovnega bontona. Raziskave kažejo, da se mladi iskaleci zaposlitve zavedajo pomembnosti lepega vedenja na razgovoru za službo, medsebojnih poslovnih odnosov in socialne tematike, saj jih o tem že v času študija ozaveščajo izobraževalne ustanove, hkrati pa je z leti opazno zmanjšanje znanja o poslovnem bontonu med zaposlenimi, za kar je razlog lahko v tem, da je na delovnem mestu premalo priložnosti za njegov razvoj. Precej delodajalcev je bilo mnenja, da bi

moral biti predmet na temo razvoja veščin obvladovanja poslovnega bontona vključen že v času izobraževanja (Mausehund, Dortch, Brown & Bridges, 1995).

V določeni meri so izobraževalne ustanove uvedle izobraževanja na področju mehkih veščin, čeprav specifično na temo poslovnega bontona ne, vendar se pri mladih še vedno kaže pomanjkanje znanja na tem področju (Succi & Wieandt, 2019). Drug dejavnik, ki je deloma odgovoren za pomanjkanje obvladovanja mehkih veščin, je tudi ta, da izobraževanje s področja mehkih veščin pogosto ni obvezno in mu zato študenti ne pripisujejo dejanske pomembnosti. Formalne izobraževalne ustanove pa so v prvi vrsti tiste, ki lahko ustrezno izobrazijo ljudi, jih naučijo biti prilagodljivi in mobilni, da gredo kamor koli in počnejo različne stvari, ter jim s tem lahko zagotovijo trajno življenjsko zaposljivost (Rao, 2015).

Raziskava, ki jo je izvedla Kirby (2014), je pokazala, da managerji največjo pomembnost pri dejavnikih poslovnega bontona pripisujejo obleki, obnašanju na intervjujih in sestankih, uporabi tehnologije, konfliktnemu managementu in komunikaciji. Prav tako so mnenja, da obvladanje veščin z naštetih področij pripomore k večjemu poslovnemu uspehu posameznika. Prvi dejavnik poslovnega bontona, ki je bil izpostavljen, je videz, saj je večina vprašanih povedala, da pri potencialnih zaposlenih najprej opazijo, kako so oblečeni in kakšen je njihov splošni zunanji izgled, strinjali so se tudi, da je bolje biti oblečen bolj profesionalno kot preveč sproščeno, saj konec koncev zaposleni predstavljajo podobo podjetja. Glede obnašanja na intervjujih in sestankih so managerji izpostavili, da bi morali potencialni zaposleni biti samozavestni, etični, zmožni vzdrževati razmerje, spoštovanje in biti dobro podkovani v mehkih veščinah in znanju. Posedovanje dobrih komunikacijskih sposobnosti, profesionalnost in zmožnost imeti fokus na stranko/sogovornika ter biti pozoren na podrobnosti bodo vodili v uspešnejši razgovor ali sestanek. Managerji so bili mnenja, da bi bilo sploh na tem področju nujno potrebno imeti več izobraževanja in treninga, celo do te mere, da bi bilo pametno, da imajo vsi študenti obvezen tečaj iz znanja poslovnega bontona.

Raziskava, ki jo je izvedla dr. Jessy John (2009) na vzorcu MBA študentov v Jaipurju, je pokazala, da če se študentom omogoči izobraževanje na področju mehkih veščin, se bo to izrazilo v precejšnjem izboljšanju vseh vrst mehkih veščin, najbolj pa pri komunikaciji, iskrenosti, tiskem delu, delu pod pritiskom, voditeljskih sposobnostih, sposobnosti upati si tvegati in veščinah organiziranja časa. Prav tako trening teh veščin močno poveča zaposljivost študentov, saj samo tehnično znanje danes še zdaleč ni dovolj. Znanje na tehničnem področju je tisto, ki je kot osnova potrebno za neko delovno mesto, vendar je obvladovanje mehkih veščin tisto, ki podpira gradnjo posameznikove kariere, in to doda dodano vrednost posamezniku. Iz tega pridemo do zaključka, da obvladovanje mehkih veščin ne pride prav samo pri iskanju zaposlitve in kompetentnosti v primerjavi z ostalimi, temveč je v pomoč skozi celotno poslovno pot, pri vseh intervjujih in sestankih, osebnem razvoju in celotni uspešnosti posameznika.

Robles (2012) pa je s svojo raziskavo želel ugotoviti, katere so ključne mehke veščine, ki jih managerji vidijo kot najpomembnejše in najbolj zaželeno pri svojih zaposlenih. Prišel je do ugotovitev, da so vse mehke veščine pomembne, vendar so se kot najbolj ključne izkazale veščine, prikazane v tabeli 1.

*Tabela 1: Deset najpomembnejših mehkih veščin po izboru managerjev*

MEHKA VEŠČINA	OPIS
Komunikacija	Ustna, pisna, govorna zmogljivost, predstavitve, poslušanje
Olika	Manire, bonton, poslovni bonton, dostojanstvo, spoštovanje, govorjenje »prosim« in »hvala«
Fleksibilnost	Prilagodljivost, pripravljenost se spremeniti, vseživljenjsko učenje, sprejemanje novih stvari, učljivost
Integriteta	Iskrenost, etika, visoka morala, osebne vrednote, delanje tega, kar je prav
Medosebne veščine	Prijaznost, človeškost, smisel za humor, empatija, vzgojnost, samokontrola, potrpežljivost, socialnost, toplina, socialne veščine
Pozitiven odnos	Optimizem, entuziazem, spodbujanje, veselost, samozavest
Profesionalnost	Poslovnost, videz, eleganca, biti primerno oblečen
Odgovornost	Zanesljivost, opravljeno delo, iznajdljivost, samodisciplina, želja po delati dobro in učinkovito, natančnost, zdrava pamet
Timsko delo	Sodelovanje, strinjanje, ustrežljivost, voljnost pomagati
Delovna etika	Trdo delo, pripravljenost delati, zvestoba, samomotivacija, samopobuda, točnost, dobra prisotnost

*Vir: Robles (2012).*

Vsi vprašani so bili 100-odstotno soglasni, da sta najpomembnejši komunikacija in integriteta, skoraj 85 odstotkov managerjev pa je izrazilo mnenje/prepričanje, da ima izredni pomen olika, kamor spada tudi poslovni bonton. Veliko managerjev je povedalo, da pri potencialnih zaposlenih iščejo osebe z močnimi medosebnimi veščinami, vendar ima vse več kandidatov pomanjkanje teh veščin, ki so pomembne za uspeh v poslovnem svetu. Velikokrat je rečeno, da so tehnične veščine tiste, ki nam bodo pomagale dobiti razgovor, potrebne pa so mehke veščine, da dobimo in obdržimo delo (Robles, 2012).

Glede na to, da je dandanes uporaba tehnologije postala vitalen del naših življenj, je zelo zanimivo, da managerji niso naklonjeni njeni uporabi na kakršen koli način na sestankih in intervjujih. Veliko jih meni, da je najbolje, da se naprav niti nima pri sebi, da zagotovo ne bi zmotile sestankov (Kirby, 2014).

Komunikacija je izmenjava pomenov, kjer morajo biti upoštevani tako verbalni kot neverbalni vidiki. Namen vsakega pogovora bi moral biti, da se naučimo nekaj novega,

zato je pomembno pozorno poslušanje in izražanje sebe s čimer koli, razen z neolikanimi besedami in obnašanjem. Le tako sta mogoča učinkovita komunikacija in konstruktivno reševanje morebitnih konfliktov, še posebej če ima oseba ambicije po višjem položaju v organizaciji (Kirby, 2014).

Podjetje Kessler International je leta 2015 izvedlo raziskavo v 40 profesionalnih storitvenih podjetjih med višjim in srednjim managementom in prišlo do rezultatov, da v delovnem okolju zelo pešata poslovni bonton in etika. Med najbolj motečimi navadami, ki jih imajo zaposleni, so managerji izpostavili neprimerno uporabo mobilnih telefonov, neprimerno oblačenje za v službo, pomanjkanje odgovornosti in vljudnosti, uporabo slenga na poslovnih sestankih, nezmožnost mladih napisati poslovno sporočilo, laganje, površnost pri delu, zlorabo službenih računalnikov in telefonov za zasebne namene, kot so obiskovanje pornografskih in zmenkarskih strani, ter pomanjkanje olike in integritete. Iz tega je mogoče razbrati, da je na teh področjih ogromno manevrskega prostora za izboljšave.

#### 1.1.6 Vpliv mehkih veščin in poslovnega bontona na učinkovitost zaposlenih

Mehke veščine so postale ena pomembnejših in ključnih kvaliteta posameznika v današnjem poslovnem svetu, ne glede na to, v kateri panogi je zaposlen. Zaposlovalci so začeli ceniti mehke veščine v povezavi s posameznikovo delovno uspešnostjo in danes, v tej tekmovalni dobi, je ključno, da ima nekdo močno razvite mehke veščine, seveda poleg ustreznega znanja (John, 2009).

Veliko raziskav je bilo izvedenih na temo pomembnosti mehkih veščin v delovnem okolju in veliko jih je prišlo do rezultatov, da so mehke veščine krepko pomembnejše kot tehnične. Raziskava, ki jo je naredila Klaus (2010 v Robles, 2012), je pokazala, da je dolgoročen uspeh na delovnem mestu v 75 odstotkih odvisen od veščin, ki so povezane z medsebojnimi odnosi in komunikacijo, le v 25 odstotkih pa od tehničnega znanja. Druga je pokazala še večji odstotek odvisnosti uspeha, to je 85 odstotkov od obvladanja mehkih veščin in le 15 odstotkov od trdih (Watts, M. & Watts, R., 2008 v Robles, 2012). Raziskava, ki so jo izvedli Harvard University, Carnegie Foundation in Stanford Research Institute, je prav tako pokazala, da je 15 odstotkov razlog, da nekdo dobi in obdrži službo ter napreduje v njej na račun tehničnega znanja in sposobnosti, ostalih 85 odstotkov pa je na osnovi posameznikovih mehkih človeških veščin (Crosbie, 2005). Podobno tudi Bolton (1986 v Crosbie, 2005) pravi, da pri 80 odstotkih ljudeh, ki doživijo neuspeh na delovnem mestu, ni razlog v pomanjkanju znanja na svojem področju in tehničnih sposobnostih, temveč v njihovi nezmožnosti sodelovanja z drugimi.

Raziskava, ki sta jo izvedla Ibrahim in Boerhannoeddin (2017), je pokazala pozitiven učinek posedovanja mehkih veščin na uspešnost in učinkovitost zaposlenih. Mehke poslovne veščine se nanašajo na osebne kvalitete, navade, odnos in oliko. Lahko bi jih

definirali tudi kot »sveženj osebnostnih značilnosti, olike, nadarjenosti za jezike, osebnih navad, prijaznosti in optimizma, ki označuje vsakega od nas v različnih merah« (John, 2009).

Rezultati so pokazali, da so imele mehke veščine pomembno vlogo pri določanju uspeha projekta oziroma opravljenega dela in da so potrebne za uspeh celotne organizacije. Včasih so podjetja veliko več vlagala v izobraževanje na področju trdih veščin, pod čimer pojmujeemo tehnične in administrativne postopke, povezane z dejavnostjo posameznega podjetja, saj je bilo dodatno znanje lažje implicirati v delo, ki ga zaposleni opravljajo, poleg tega pa je bil tudi enostavnejši prenos znanja na ostale zaposlene. Vendar organizacije spoznavajo, da premalo osredotočanja na mehke veščine lahko ogroža uspeh organizacije na dolgi rok (Ibrahim & Boerhannoeddin, 2017).

Tako so tudi ljudje v današnjem poslovnem svetu veliko bolj konkurenčni in zaposljivi, če imajo mehke veščine, katerih sopomenke so po Gibbonsu in Langu (2000) temeljne veščine, ključne kompetence in osebne sposobnosti. Raziskovalca sta testirala vpliv izobraževanj na področju mehkih veščin, kot so demonstracija predavatelja, diskusija in debata, prezentacije, igra vlog, študije primerov, različne igre in prikaz z različnimi elektronskimi napravami. Prišla sta do zaključka, da če so mehke veščine sprejete s strani udeležencev izobraževanj in tudi primerno uporabljane, se posameznikova učinkovitost poveča. Naloga managementa je, da zaposlene izobrazi ter jim omogoči pogoje, da izboljšajo svoje mehke veščine in posledično tudi svojo delovno učinkovitost in uspešnost organizacije. Vse pa je odvisno od sposobnosti zaposlenih, ali bodo uporabili novo znanje za izboljšanje svoje uspešnosti. Bolj ko se zaposleni učijo in uporabljajo pridobljene mehke veščine, kot so človeške veščine, sposobnost reševanja problemov, komunikacijske veščine in podobno, bolj bodo razvijali pozitiven odnos do svojega dela in posledično tudi povečali uspešnost na delovnem mestu.

Največja ovira pri izobraževanju na področju mehkih veščin je to, da so te veščine manj oprijemljive kot tehnične ter da jih je težko meriti. Trde veščine so namreč specifične, zmogljivosti, ki se jih da naučiti in nadgrajevati naprej, zmogljivosti, ki se lahko definirajo in merijo. Pri mehkih veščinah pa je to težje, merjenje učinka treninga mehkih veščin pri učinkovitosti investicije v primerjavi z učinkom izobraževanja na področju tehničnih veščin je kar izziv. Ravno zato so podjetja še vedno malo zadržana pri investiranju v izobraževanja socialnih veščin, saj je težko prikazati zaslužek, ki ga ti treningi prinesejo. Vendar je samo tehnično znanje, brez mehkih veščin, brez pomena. Preprost primer dokaza te trditve je, da če nekdo obvlada svoje delo, za to, da opravi svoje naloge, vseeno potrebuje pozitiven odnos do svojega dela, kar pomeni mehke veščine. Evropski managerji poskušajo dvigniti nivo znanja in veščin z namenom izboljšanja produktivnosti, ekonomske rasti in zmanjšanja brezposelnosti. Mladim uslužbencem ponujajo bolj neformalna izobraževanja, ki so v veliki meri tudi treningi na področju mehkih veščin, da



bi izboljšali njihovo vključenost v organizacijo. Drug način pa je dodeljevanje mentorjev novim zaposlenim, o čemer bo več napisano v naslednjem poglavju (Robles, 2012).

## **1.2 Vloga podjetja pri zaznavanju pomena poslovnega bontona**

Glede na to, da so se mehke veščine, še posebej komunikacija, integriteta in olika (poslovni bonton), izkazale kot ključne medsebojne veščine pri doseganju uspeha, je naloga podjetja, da poskusi čim bolj krepiti in izboljšati te veščine zaposlenih ter slednjim ponuditi ustrezna izobraževanja, saj na dolgi rok to pomeni tudi večjo uspešnost samega podjetja. Ta izobraževanja morajo biti videna kot investicija (Robles, 2012).

### **1.2.1 Vloga managerja**

Manager je tista oseba v organizaciji, ki skrbi, da procesi potekajo nemoteno, ki postavlja cilje in deluje v smeri njihove uresničitve ter vodi ljudi. Štiri temeljne naloge managerja so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V tem poglavju se bom osredotočila na vodenje, saj je to proces, ki od začetka do konca zadeva ljudi. Manager je tisti, ki bi moral delovati s svojim zgledom, in pravi voditelj je ta, čigar vrednote, pogledi in obnašanje se odražajo na ljudeh (zaposlenih), ki mu sledijo. Poslovni bonton pa je prav tako v uporabi v interakciji z ljudmi, zato je prav, da vodja to področje obvlada in s svojim zgledom vpliva na podrejene.

Predvsem pri današnjih mladih je še kako pomembno, da imajo pred sabo močno osebo, ki jo spoštujejo, saj mladini močno primanjkuje moralne usmeritve. Velikokrat delujejo po principu, da če rečejo, da je nekaj prav, je prav, če rečejo, da je narobe, je narobe, namesto v slogu, če imaš občutek, da je nekaj pravilno, to naredi. Voditelj mora na delovnem mestu vzdrževati disciplino in postaviti meje, jasno določiti, kaj je prav in kaj narobe, ter seveda izražati vrednote, da bodo mladi vedeli, kako se obnašati (Mesiti, 2003, str. 94).

Voditelj (manager) mora biti tako dober, kot so njegove besede in dejanja, če hoče, da bi mu drugi sledili in mu verjeli. Prav tako mora imeti visoke moralne norme, da mu lahko podrejeni zaupajo ter se nanj tudi zanesejo. Zanesljivost namreč zahteva, da smo moralni, in osebna morala je tista, ki daje globino človeškim odnosom in je ključna pri rasti ljudi na poti do veličine (Mesiti, 2003, str. 120–122).

Jasno je, da vsi ne morejo vedeti vsega in znati vsega, zato so v podjetju managerji oz. boljše rečeno vodje, ki se nenehno učijo sami in to znanje tudi prenašajo na druge, vodijo in druge spodbujajo k temu, da rastejo in gradijo na sebi in svoji karieri. Odlika uspešnega vodje je skupek njegovih glavnih kompetenc, strokovnih dosežkov, znanja, sposobnosti in spretnosti, saj z vsem tem izstopa med množico in to mu daje neko osebno znamko in sloves.

Vodje imajo odgovornost, da se obnašajo tako, kot je zaželeno, ne samo za dobrobit organizacije, ampak tudi za svoje podrejene. Vodje namreč postavijo določene standarde, vzdušje in pričakovanje organizacije, ki naj bi se potem odražali tudi na zaposlenih. V človekovem življenju se skozi posamezne faze pojavljajo določeni ljudje, ki jih imamo za vzor. Na začetku to vlogo prevzamejo starši, ki zasadijo temelje za rast in razvoj. Lahko bi rekli, da je ta faza najpomembnejša, saj kakršne temelje bodo oni postavili, to se bo tudi razvilo. V fazi odraščanja in formalnega šolanja starše zamenjajo tako imenovani idoli, ki imajo karakteristike, ki mlade pritegnejo, in v tem obdobju mladostniki oblikujejo svojo osebno identiteto s posnemanjem drugih. Ko pa smo enkrat v poslovnem svetu, vzorniki postanejo uspešni poslovni vodje, zato je pomembno za vodjo, da prepozna svojo vlogo in s svojim vedenjem vpliva na druge. Vodje morajo vedeti, kakšno vedenje motivira, spodbuja in privede do tega, da so naloge opravljene in da je dosežen zelen izid (Scarnati, 2002).

Poleg znanja pa mora biti manager sposoben se prilagoditi okolju, v katerem deluje, kar je še posebej pomembno pri medkulturnem managementu. Manager, ki menjuje kulturno poslovno okolje, mora biti sposoben prilagoditi svoj stil in način dela kulturi, v katero je prišel, da mu bodo podrejeni sledili in ga spoštovali. Voditelj mora razumeti kulturo, v kateri deluje, saj bo le tako lahko uspešno vodil druge in opravljal svoje delo (Meyer, 2015).

Večina zaposlenih, ki si želijo napredovati na svoji poslovni poti, si želi vodjo, ki bi jim pomagal, ta pa mora imeti spretnosti, ki mu pomagajo pridobiti zaupanje, samozavest in voljo od zaposlenih. Vodja, ki spodbuja zaposlene in se trudi, da jim pomaga, kakor jim le lahko, bo v zameno cenjen in spoštovan. Tako pri drugih stvareh kot tudi pri vodenju pa je ključnega pomena za uspeh poslušanje. Tako v zasebnem kot v poslovnem življenju veliko ljudi dejansko ne posluša, kaj jim ima nekdo povedati, ampak razmišljajo samo o tem, kaj bodo sami povedali. Potrebno pa je pokazati zanimanje za druge, saj se s poslušanjem lahko tudi marsikaj naučimo. Ko sami govorimo, pa je potrebno dati pozornost ne samo vsebini povedanega, ampak tudi načinu, kako to prenašamo drugim. Kot sem pisala že v poglavju 2.2, je velik poudarek tudi na neverbalnem komuniciranju (Rao, 2014).

Iz zadnjega odstavka lahko razberemo, da ima manager/vodja ključni pomen pri tem, kako se bodo obnašali njegovi sodelavci, podrejeni in ljudje okoli njega, saj je oseba v podjetju, ki mora biti za zgled in se najprej sam držati pravil lepega vedenja. Le tako se lahko drugi od njega učijo in mu sledijo.

Manager je tisti, ki predstavlja organizacijo tako navznoter kot navzven, in človek na takem položaju mora posebej napisana in nenapisana pravila ter se tudi obnašati v skladu s tem, da ima kredibilnost in spoštovanje podrejenih (Scarnati, 2002). Zavedati se mora, da neformalnost ne obstaja. Na formalnih srečanjih obstajajo določena pravila obnašanja, oblačenja in delovanja, vendar tudi ko je na neformalnem dogodku, je potrebno

imeti v mislih, da je ves čas na očeh tako podrejenih kot tudi poslovnih partnerjev, in ohraniti profesionalnost. Če se bo manager obnašal v skladu s tem, bodo tudi ostali zaposleni vedeli, kaj je primerno, in mu sledili (Scarnati, 2002).

Manager mora vzpostaviti pozitiven odnos, ki nosi veliko moč in vpliv. To je zelo povezano z neverbalno komunikacijo, sploh obrazno mimiko in očmi, o čemer sem že pisala. Velikokrat ni tako pomembno, kaj je povedano, ampak kako je to povedano. Že samo malo iskrenega nasmeha veliko pripomore k temu, da se sogovornik počuti boljše in pomirjeno (Scarnati, 2002).

Vedeti je potrebno, da zasebno življenje vendarle ni tako zasebno, saj so tako manager kot ostali zaposleni izven delovnega časa predstavniki organizacije in predstavljajo njeno javno podobo praktično ves čas. To ne pomeni, da moramo biti ves čas uradni, formalno napravljeni in podobno, ampak da se obnašamo družbenim pravilom primerno in moralno. Na primer, če se ve, da je nekdo od zaposlenih nezvest svojemu partnerju, je tudi v poslu takemu človeku težko zaupati; ali če nekdo vozi pod vplivom alkohola, lahko sklepamo, da je zelo nezanesljiv in neodgovoren. Vse to vodi k izgubi ugleda in kredibilnosti (Scarnati, 2002).

O ustvarjanju prvega vtisa je bilo že veliko napisanega, saj je to pomemben dejavnik, ki vpliva na podobo managerja in zaposlenih, pa tudi celotne organizacije. Pomembno je ustvariti pozitivni prvi vtis (Scarnati, 2002).

Manager mora biti navzven samozavesten, saj mu to daje spoštovanje in zaupanje drugih ter vero v to, da bodo naloge opravljene. Njegova samozavest se odraža na sodelavcih okoli njega, saj jih motivira in s tem spodbuja, da verjamejo v svoje sposobnosti (Scarnati, 2002).

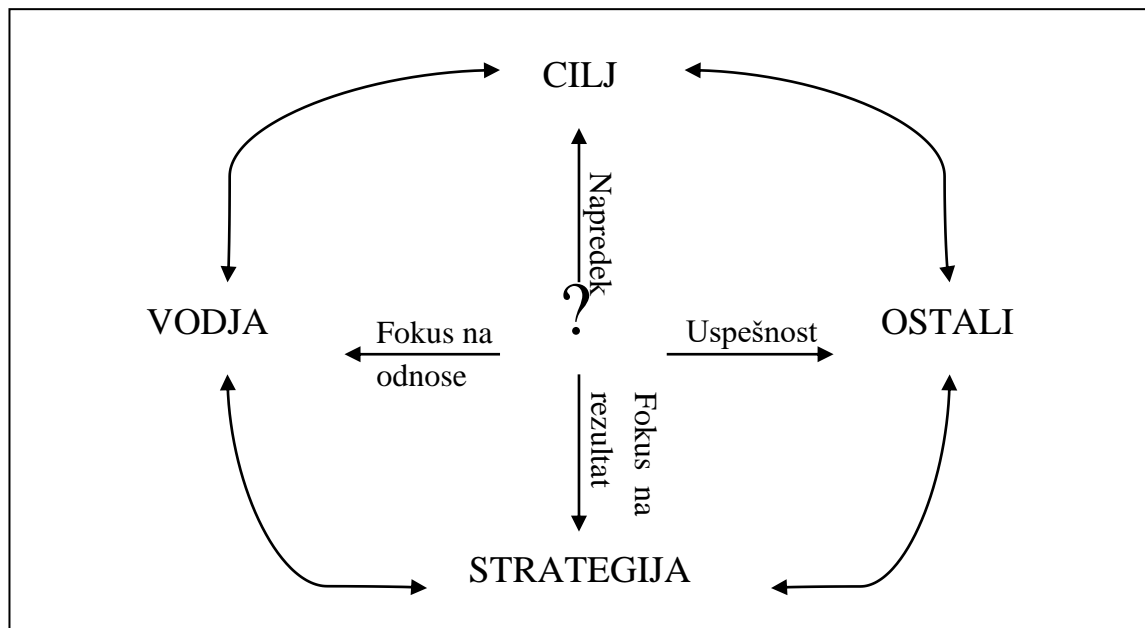
Vsi vemo, da je motiti se človeško, ampak obstaja ločnica med napačnimi in pravimi napakami. Napake so namreč nujne v procesu učenja, da se lahko premaknemo naprej. Napake vodijo k neuspehu, neuspeh pa k uspehu, že če za primer vzamemo samo razne izumitelje. Zato mora manager sprejeti določene napake, jih vzeti kot življenjske izkušnje in podpreti zaposlene, ki so pripravljeni tvegati in se iz svojih napak nekaj naučiti (Scarnati, 2002).

Vsaka organizacija ima poleg pravil, ki jih najdemo v raznih knjigah o poslovnem bontonu, tudi pravila lepega obnašanja, ki niso tako izrazita in so bolj kot ne skrita, vendar jih je prav tako potrebno upoštevati. Za učenje teh pravil je potreben čas in nemalo napora in po navadi se vedenje o njih prenaša preko pogovora med zaposlenimi. Nekatera taka pravila so lahko čisto banalna, kot na primer, kje parkirati svoj avto, ali pa zelo kompleksna, kot na primer, kakšen je sedežni red posedanja na odboru direktorjev. Kljub

temu pa se je potrebno držati tudi pravil splošnega poslovnega bontona, ne glede na to, kdo je kdo, in imeti manire (Scarnati, 2002).

Managerji morajo kot prvi biti vključeni v treninge na področju mehkih veščin, saj le tako lahko vodijo z zgledom. Pri vodenju je obvladanje mehkih veščin še bolj ključnega pomena, kar je precej dinamičen in kompleksen proces, ki je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Vodstveni model Tero International, Inc.



Vir: Crosbie (2005).

Dobro vodenje in vloga mehkih veščin je kompleksna dinamika, kjer mora manager najti ravnovesje med procesom pridobivanja znanja in samorazvoja ob hkratnem negovanju odnosov z drugimi preko njihovega razvoja. Poleg teh aktivnosti pa mora hkrati biti pozoren na jasno strategijo doseganja skupnega cilja in vse skupaj uravnnavati. Puščici, ki povezujeta strategijo in cilj, predstavljata trde oziroma tehnične kompetence vodenja. Puščici, ki povezujeta vodjo z ostalimi, pa mehke veščine vodenja. Čeprav vodja v ta proces vstopa že z določenim predznanjem, je še vedno treba vzeti v zakup, da se moramo vsi naučiti vzpostaviti ravnovesje med znanjem, ki ga že imamo, in znanjem, ki ga moramo še pridobiti. Žal so nekateri managerji še vedno intelektualno arogantni, kar pomeni, da po navadi imajo ogromno znanja na nekih specifičnih področjih, na vseh ostalih pa nič. Zagovarjajo mišljenje, da je premagovanje pomanjkanja znanja s teh ostalih področij izguba časa in da je boljše, da še intenzivneje delajo na področjih, ki jim ležijo, in tam dosegajo popolno odličnost. Vendar to ne bi smel biti izgovor, saj vsak lahko pridobi dovolj znanja in veščin, da ni popolnoma nekompetenten na nekem področju, in predvsem managerji si tega ne smejo privoščiti (Crosbie, 2005).

Obstaja tudi nekaj konceptov v obnašanju in poslu, ki bi jim manager moral slediti, da vzpostavi dober zgled ostalim zaposlenim. Prvič, on je tisti, ki sprejema vrsto odločitev za doseg določenega cilja. Te odločitve niso vedno enostavne, in ker vključujejo človeški faktor, tj. druge zaposlene, mora manager biti čustveno inteligenten, kar pomeni biti sposoben se zavedati svojih čustev in čustev sodelavcev, jih razumeti, ampak jih hkrati obvladovati. Voditelj mora imeti popoln nadzor nad samim seboj in nad potrebami ljudi okoli sebe. Na takšen način bo povečal komunikacijo in povezavo s sodelavci, kar vodi v uspešnejšo delovno klimo. Drugič, kar ima zelo pomembno vlogo, sta energija in samozavest voditelja. To dvoje namreč odraža, da manager verjame v svoje sposobnosti, v motivacijo in predanost za doseg cilja. Samozavest delimo na notranjo in zunanjo; prva je, da sami verjamemo vase in v to, da smo najboljši, čeprav vemo, da ima vsak svoje pomanjkljivosti in negotovosti. Vendar zunanja energija tukaj pomaga, da nekdo ustvari videz enega najbolj samozavestnih posameznikov, kar omogoča močnejše poslovno delovanje. Zunanjo samozavest se spodbudi na različne načine, kot so pokončna drža, čvrsto rokovanje, primeren videz za določen dogodek in podobno. Vse to vpliva na profesionalno podobo voditelja. Tretja točka, ki bi jo moral voditelj upoštevati, pa je poznavanje svojega namena in ustvarjanje komunikacijske strategije. Vse, kar manager pove oziroma počne, mora imeti namen, saj bo s tem dosegel več rezultatov, ko bo poizvedoval o poslovnih priložnostih. Komunikacijska strategija pa je tista, ki poskrbi, da manager izstopa med množico, se pokaže v najboljši luči in ustvari močen vtis o posamezniku. Razumevanje primernega obnašanja v poslovnem svetu je ključno, in to daje posamezniku, tako managerju kot vsem ostalim zaposlenim, skupek orodij, ki pomagajo pri izgradnji profesionalne podobe in pripomorejo k dosegu ciljev. Potrebno pa je seveda nenehno učenje in razvijanje lastnih sposobnosti (Zacher, 2018).

### 1.2.2 Vloga podjetja pri razvijanju mehkih veščin zaposlenih

Pri izobraževanju na področju mehkih veščin se morajo vključiti tudi podjetja sama, saj gre konec koncev za njihov dolgoročni uspeh. Glede na hiter tehnološki napredek dandanes in nenehno razvijanje različnih teorij učenja je možnih veliko vrst izobraževanja ljudi. Učenje in izboljšanje mehkih veščin poteka preko formalnih in neformalnih procesov. Formalne procese zagotavljajo univerze v času študija v obliki učnega načrta, programov, delavnic, projektov, obiskov podjetij ter individualnih in skupinskih nalog. Neformalne aktivnosti izobraževanja pa so neakademskega značaja in nepriznane, čeprav je struktura podobna formalnim. Podjetja imajo, za razliko od izobraževalnih ustanov, drugačne potrebe in so skozi čas preizkusila vrsto različnih oblik izobraževanja svojih zaposlenih, cilj pa je predvsem spodbuditi učenje kot vsakodnevno aktivnost. Pomembno jim je, da so ljudje postavljeni v tekmovalno okolje, da se lahko učijo drug od drugega, sodelujejo drug z drugim ter se soočajo z realnimi in kompleksnimi težavami. Pobuda k učenju mora biti pristna, del širše delovne kulture in utelešenje načina življenja v nekem okolju (Succi & Wieandt, 2019).

Kajewski in Madsen (2013 v Succi & Wieandt, 2019) pravita, da se je razširil model učenja 70 : 20 : 10, ki pravi, da je 70 odstotkov znanja pridobljenega neformalno, kar pomeni na delu, z izkušnjami ter preko mednarodne mobilnosti in »stretch« projektov. »Stretch« projekt pomeni, da se zaposlenemu naloži zahtevnejšo nalogo od njegovih zmogljivosti, da se spodbudi njegov razvoj, osebno rast in učenje (Michigan Medical School, brez datuma). 20 odstotkov se oseba nauči s pomočjo treniranja in mentorstva, razvoja preko informacij drugih in ocenjevanja izvedbe in učinkovitosti procesa. Zadnjih 10 odstotkov pa je naučenih preko formalnega izobraževanja.

Podjetja lahko zaposlenim sploh na njihovi začetni karierni poti ponudijo različne aktivnosti za razvijanje njihovih mehkih veščin. Kot najpogosteje nudene so podjetja v raziskavi, ki sta jo izvedli Succi in Wieandt (2019), navedla metodo povratne informacije in učne ure ocenjevanja izvedbe dela, temu pa po pogostosti sledijo formalni treningi in delavnice. Kot tretjo možnost podjetja v veliki meri nudijo tudi mentorstvo in tutorstvo ter posebne treninge na delovnem mestu. V manjši, pa vendar ne tako zanemarljivi meri pa omogočajo tudi uvajalne seminarje, inštruiranje in mednarodne zadolžitve. V raziskavo so bili vključeni na eni strani managerji, na drugi strani pa diplomiranci, pri katerih pa so se pokazali precej drugačni odgovori glede izobraževanja, nudenega v podjetjih. Pri rezultatih je prišlo do znatnih odstopanj, in sicer so diplomanti povedali, da niso bili deležni toliko aktivnosti s področja učenja mehkih veščin, kot je bilo rečeno s strani managerjev. Interpretacija teh rezultatov bi lahko bila, da podjetja dajejo lažne obljube ali pa da imajo diplomanti previsoka pričakovanja. Kakor koli, potreba po obvladanju mehkih veščin je vedno višja, zato mora biti trud pri vseh vpletenih straneh. Podjetja morajo aktivno sodelovati pri razvoju mehkih veščin novih zaposlenih, izobraževalne ustanove se morajo bolj povezati z industrijo in s skupnim delom poskrbeti, da so diplomanti popolnoma pripravljene na delo, poleg tega pa se morajo študenti/diplomanti tudi sami zavedati, da je njihova odgovornost, da skrbijo za razvoj in gradnjo svojih mehkih veščin in s tem povečujejo svojo zaposljivost in pripravljenost na trg dela.

Cilj vsakega treninga in izobraževanja bi morala biti smiselna, trajna sprememba v vedenju pri osebi, ki se je te aktivnosti udeležila. V največji meri pa je uspeh izobraževanj odvisen od udeleženčeve lastne angažiranosti, saj samo sprejemanje znanja ni dovolj, potrebno je aktivno pridobljeno znanje vpeljati v svoje tako osebno kot poslovno življenje. Podjetja lahko pri tem pomagajo tako, da zagotovijo ustrezne pogoje za učinkovite treninge, ki so sledeči:

- zagotovljena strokovnost: vsebina treninga mora biti v rokah visoko usposobljenega trenerja, ki mu sodelujoči zaupajo; poleg tega mora izobraževanje potekati v varnem okolju, kjer so napake dovoljene in udeležencev ni strah poskušati znova in znova;
- zavedanje pomena konteksta: usposabljanje mora potekati v kontekstu realnega sveta;
- formalna podpora: predani in talentirani posamezniki v podjetju, mentorji, pomagajo pri dajanju povratnih informacij, asistirajo, vodijo, nudijo priložnosti za učenje;

- neformalna podpora: ta je lahko iz zasebnega življenja, od doma ali s kakšnih drugih področij posameznikovih aktivnosti;
- priložnosti za uporabo novih veščin: eno je uporaba veščin v razredu, drugo pa v realnih situacijah. Udeleženci morajo stopiti iz svoje cone udobja in sami poskušati podjetju nekaj doprinesti z uporabo novih veščin;
- samoštudije in samoocenjevanje: to lahko vključuje branje relevantne literature, vedno pogostejša uporaba pridobljenih veščin v poslovnem in osebnem življenju in lastno ocenjevanje rezultatov, ki so s tem doseženi;
- stres: določena mera stresa spodbudi posameznikovo rast in razvoj, zato mora biti namenoma vključen v proces izobraževanja, saj bo tako stimulirana situacija veliko bolj realna;
- praznovanje: osvojitve mehkih veščin je zelo težek izziv, ki mu mora slediti praznovanje, saj se s tem prizna trud in poveča odločenost za nadaljnji razvoj (Crosbie, 2005).

### 1.2.3 Medosebni odnosi na delovnem mestu

Dobri medosebni odnosi v delovnem okolju so eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko klimo in zadovoljstvo pri delu. Organizacijska klima in zadovoljstvo skupno vplivata na motivacijo zaposlenih, ki pa je zelo pomembna za uspešnost podjetja. V širšem kontekstu pa ima na medosebne odnose in organizacijsko klimo velik vpliv organizacijska kultura, s katero zajemamo prepričanja, vrednote in temeljna stališča vseh zaposlenih (Drozg, 2015).

Dobri medosebni odnosi v službi ne pridejo sami po sebi, ampak je potrebno dobro poznavanje ključnih elementov, ki jih sestavljajo. Ti elementi so komunikacija, spoštovanje, prilagodljivost, profesionalnost in nekonfliktnost. Cilj komunikacije je predvsem, da razumemo druge in smo sami razumljeni, sprejemanje idej ter ustvarjanje različnih aktivnosti. Komunikacija je verbalna in neverbalna, razdelimo pa jo na sledeče sklope: poslušanje, osebna predstavitev, odločanje, reševanje problemov in upravljanje konfliktov. Spoštovanje pomeni, da moramo tako, kot sami želimo biti spoštovani od vseh, tudi mi spoštovati vse ne glede na njihov položaj v podjetju. Prilagajanje je ključno za dobre odnose, saj lahko samo s sprejemanjem kompromisov dosežemo skupen cilj. Profesionalen odnos izraža predanost svojemu delu in determiniranost, da opravimo svoje delo, prav tako pa pomeni tudi znanje ločiti zasebno življenje od poslovnega in ohraniti formalen odnos. Vseeno pa moramo s sodelavci imeti prijateljski odnos do določene mere, se med seboj razumeti in skupaj sodelovati, da se čim bolj izognemo konfliktnim situacijam (Satish Nargunde, 2013).

## **2 ZAZNAVANJE POMENA OBVLADOVANJA VEŠČIN POSLOVNEGA BONTONA – EMPIRIČNA RAZISKAVA**

Magistrsko delo je bilo narejeno s pomočjo metod znanstvenega raziskovanja. Teoretičen del, ki je v prvem poglavju, temelji na analizi sekundarnih virov domače in tuje literature, kot so knjige, znanstveni članki in drugi spletni viri o poslovnem bontonu.

Drugo poglavje pa je namenjeno empirični raziskavi, ki temelji na proučevanju, kakšen pomen managerji in ostali zaposleni pripisujejo pomenu poslovnega bontona. Raziskava je bila opravljena med zaposlenimi v različnih podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo oblačil, obutve, različnih pripomočkov in dodatkov, tako modnih kot športnih. V nadaljevanju bom predstavila metodologijo, ki sem jo uporabila pri raziskovanju. Uporabljena je bila kombinacija kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja, saj sem želela poglobljeno analizo posameznih segmentov zaposlenih. Kvalitativna raziskava je bila opravljena med managerji podjetji, kvantitativna pa med ostalimi zaposlenimi, kar bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

### **2.1 Kvalitativna metoda raziskovanja**

Del empirične raziskave je bil opravljen z intervjuji, saj omogočajo pridobitev natančnejših in obsežnejših odgovorov. Intervjuji so bili izvedeni na sedežu podjetja oziroma v bližnjih kavarnah. Vse intervjuje sem snemala, s čimer so se vsi intervjuvanci strinjali, in jih kasneje prepisala, saj bi bilo zaradi obsežnosti težko vse sproti zapisovati; tako sem se med intervjujem lahko res posvetila sogovornikom. Posnetki so mi bili v veliko pomoč tudi pri analizi. Intervju je zajemal 13 vprašanj, od katerih jih je bilo 12 odprtega tipa, zadnje pa je bilo zaprtega tipa odgovorov oziroma 5-stopenjske lestvice, kjer je intervjuvanec označil stopnjo obvladanja poslovnega bontona zaposlenih od 'sploh ne obvladajo' (1) do 'odlično obvladajo' (5). Enako vprašanje so imeli zaposleni v anketi, s tem da so zaposleni ocenjevali svoje obvladanje poslovnega bontona, managerji pa so ocenjevali obvladanje poslovnega bontona pri zaposlenih. To vprašanje je bilo povzeto po Žnidaršič, J. (brez datuma): Kratek vprašalnik o komuniciranju. Ostala vprašanja sem sestavila sama na podlagi prebrane literature in virov, ki sem jih uporabila v prvem delu magistrskega dela. Vprašanja so se nanašala na to, kako managerji pojmujejo poslovni bonton, koliko se ga držijo v praksi, kakšen pomen ima v njihovem poslu, na kaj so pozorni, kaj jim je pomembno pri poslovnem bontonu ter ali je njegova uporaba zadostna in primerna ter kje so možnosti za izboljšave. Vzorec intervjuja je pod Prilogo 1.

V nadaljevanju bom predstavila namen in cilje omenjene metode raziskovanja, na kakšnem vzorcu je bila opravljena, analizo odgovorov intervjuvancev in povzetek ugotovitev.



### 2.1.1 Namen in cilji kvalitativne metode raziskovanja

Namen kvalitativne raziskave je pridobitev bolj poglobljenega vidika na temo zaznavanja poslovnega bontona med managerji in ostalimi zaposlenimi v podjetju.

Želim ugotoviti, kaj managerji razumejo pod pojmom poslovni bonton in v kakšni meri se ga sami držijo, kakšno je njihovo mnenje o uporabi poslovnega bontona med ostalimi zaposlenimi in ali se jim na splošno zdi, da je poslovni bonton v slovenskem poslovnem prostoru v zadostni uporabi ali bi bile tukaj potrebne morebitne izboljšave.

### 2.1.2 Vzorec

Opravljeni so bili intervjuji z managerji iz treh različnih podjetij s področja prodaje športnih ali modnih oblačil, obutve, različnih pripomočkov in dodatkov. Vsi trije so v tem sektorju že vrsto let, so izkušeni managerji in dobri poznavalci tega posla. Zaradi morebitnih občutljivih podatkov so osebni podatki intervjuvancev anonimni, zato jih bom imenovala intervjuvanec 1, 2 in 3.

Intervjuvanec 1 je moškega spola, star 49 let, že več kot 10 let je lastnik in manager podjetja, ki se ukvarja z zastopništvom priznanih tujih športnih blagovnih znamk oblačil in obutve na območju Slovenije in celega Balkana. Pred tem je bil manager v drugih podjetjih, ki delujejo na enakem področju.

Intervjuvanec 2 je moškega spola, star 48 let, že več kot 15 let je vodja nabave tekstila za enega večjih podjetij, ki se ukvarja s prodajo športnega in modnega tekstila, obutve in drugih pripomočkov na območju Slovenije. Nedavno je podjetje postalo last enega največjih podjetij na Balkanu iz tega sektorja.

Intervjuvanec 3 je ženskega spola, stara 56 let, že več kot 25 let je v podjetju, ki je eno vodilnih v Sloveniji in na širšem Balkanu na področju prodaje modnih blagovnih znamk srednjega in višjega cenovnega ranga. Je na položaju vodje vseh trgovin.

### 2.1.3 Analiza kvalitativnih podatkov

#### 2.1.3.1 Analiza 1. vprašanja: Opredelitev poslovnega bontona

Intervjuvance sem v 1. vprašanju vprašala, kako bi opredelili poslovni bonton. Od intervjuvancev 1 in 3 sem dobila dokaj podoben odgovor, to je spoštovanje, intervjuvanec 2 pa je podal splošnejši odgovor, in sicer, da je poslovni bonton nekaj nujnega za vzpostavitev in ohranjanje dobrih poslovnih odnosov med partnerji. Vsi so si bili složni, da je potreben za dobre, dolgoročne poslovne odnose, saj je posel maraton, kjer je potrebno

imeti spoštljiv odnos, delati dobro in pošteno, pridobiti zaupanje, saj le tako lahko pričakujemo dobre rezultate.

#### 2.1.3.2 Analiza 2. vprašanja: Učenje poslovnega bontona

V 2. vprašanju me je zanimalo, kje so se v največji meri naučili poslovnega bontona. Vsi intervjuvanci so si bili enotni, da so se največ naučili v službi in od poslovnih partnerjev. Vse življenje se učimo in razvijamo, skozi vse službe, ki jih opravljamo.

Intervjuvanec 1 je sicer tudi izpostavil, da, tako kot katero koli drugo znanje, nam morajo biti osebne vrline, ki so sociološko naravnane, delno že prirojene, da jih potem lahko nadgrajujemo. Dandanes začenja tudi šolski sistem počasi vpeljevati učenje mehkih veščin, kot so debate, prezentacije, česar v preteklosti ni bilo, na zahodu pa so s tem začeli že pred nekaj časa. Podal je tudi svojo izkušnjo z delom v podjetju Nike, kjer je bil včasih direktor, in to je bilo edino podjetje, kjer so ga najbolj načrtno izobraževali. V multinacionalkah je izobraževanje zelo resno vzeto, ne glede na to, kakšno predznanje ima posameznik, vedno ga skušajo še nadgraditi. Intervjuvanca 2 in 3 pa sta rekla, da ti domače okolje da neko osnovo, v največji meri pa sta se tega naučila med delovnim procesom, skozi izkušnje, posebnega izobraževanja na temo poslovnega bontona pa nista imela.

#### 2.1.3.3 Analiza 3. vprašanja: Uporaba poslovnega bontona v interakciji z zaposlenimi in ljudmi izven podjetja

Tretje vprašanje se je nanašalo na uporabo poslovnega bontona, ko so managerji v stiku z ožjimi zaposlenimi, v primerjavi s situacijami, ko so v stiku s poslovnimi partnerji oziroma ljudmi izven njihovega podjetja. Tukaj so si bili odgovori različni. Intervjuvanec 3 je odgovoril, da poslovnega bontona ne prilagaja, razen poslovne obleke glede na priložnost. Odnos pa ohranja do vseh enak, enako spoštljiv, kot je tudi prav. Praviloma imajo tudi s poslovnimi partnerji, ne samo s sodelavci, dokaj sproščen odnos, kar ne pomeni vse po domače in takojšnje tikanje, ampak samo v smislu večje dostopnosti, saj je mnenja, da če si bolj sproščen, hitreje pride do medsebojnega zaupanja in lažjega sodelovanja.

Intervjuvanec 2 pravi, da odnos prilagodi glede na to, s katerimi ljudmi ima opravka, saj je s sodelavci že bolj na prijateljskem nivoju, ampak vseeno morajo obstajati neke meje, saj v nasprotnem primeru postane okolje preveč sproščeno in hitro pride do pomanjkanja upoštevanja delovnih smernic in navad.

Intervjuvanec 1 pa je mnenja, da neke meje v odnosih vedno obstajajo in te meje prilagaja glede na osebo, s katero ima opravka, kar pomeni, da ima z nekom strogo posloven odnos, z nekom drugim pa se mogoče lahko pogovarja dokaj osebne stvari. Zagovarja občasno druženje in večerje s sodelavci, ampak vse v mejah normale, saj če si bil na primer s sodelavci na skupnem »pijančevanju«, je taki osebi naslednji dan zelo težko dati odgovorno nalogo.

#### 2.1.3.4 Analiza 4. vprašanja: Vloga in pomen poslovnega bontona v delovnem okolju

Četrto vprašanje je bilo, kakšno vlogo in pomen ima poslovni bonton v njihovem delovnem okolju. Vsi vprašani so se strinjali, da veliko. Intervjuvanec 1 je še izpostavil, da je to še posebej pomembno v fazi sklepanja posla. Če že na začetku vidiš, da človek ne spoštuje poslovnega bontona, se ne obnaša, kot bi bilo primerno in imaš slab občutek, je bolje, da s tako osebo nimaš sodelovanja. Pravi, da se je velikokrat izkazalo, da bi bilo bolje poslušati notranjo intuicijo, saj so se posli, za katere je imel že od začetka slab občutek glede partnerjev, izkazali za napačno odločitev. Kdaj je težko presoditi osebo, saj sploh na začetku vsi poskušamo prikazati najboljšo verzijo sebe in obljubljam vse mogoče, vendar je bolje že v tej fazi razrešiti vsa vprašanja, da se posel izpelje v dobro obeh strani.

Intervjuvanec 2 je bil mnenja, da je poslovni bonton še posebej pomemben z vidika, da odnosi ne postanejo preveč sproščeni, četudi so že na prijateljskem nivoju, saj se lahko v nasprotnem primeru izgubi fokus na poslovni proces in zaposleni lahko izgubijo rdečo nit.

Intervjuvanec 3 pa je bolj izpostavil, kaj pomeni pomanjkanje bontona v njihovem okolju. V delovnem okolju velikokrat pride do stresnih situacij in ravno obvladanje poslovnega bontona in ostalih mehkih veščin v takih primerih koristi ter vodi do boljših odnosov in rezultatov. Če več kot očitno nekdo ne spoštuje dogovorov glede vseh aspektov na delovnem mestu, s tem kaže nespoštovanje do sodelavcev, kar se odraža v nezadovoljstvu, neproduktivnosti in posledično v slabših poslovnih rezultatih.

#### 2.1.3.5 Analiza 5. vprašanja: Pomembnost obvladanja veščin poslovnega bontona med zaposlenimi

Pri petem vprašanju me je zanimalo, ali se managerjem zdi pomembno, da vsi zaposleni, ne glede na to, kakšno delo opravljajo, obvladajo večščino poslovnega bontona. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da ja. Intervjuvanec 1 meni, da za nikogar ni opravičila, da je nekultiviran, tako v poslovnem kot zasebnem življenju. Ne glede na stresno in težavno situacijo ne smemo začeti povzdigovati glasu in se prepirati, saj smo s tem na poti do izgube in se bodo ljudje samo še bolj umaknili od nas. Izpostavil je tudi primer v veliko podjetjih, kjer imajo med zaposlenimi zelo sposobne in talentirane posameznike, ki res obvladajo svoje področje dela in mislijo, da si zato lahko privoščijo nespoštljiv odnos, podjetja pa to tolerirajo, saj ne morejo brez njih, oziroma vsaj mislijo tako. Tako vedenje pa ruši delovno klimo v celotnem podjetju.

Intervjuvanec 2 je mnenja, da je ne glede na področje dela, obvladanje poslovnega bontona higiena v delovnem procesu, ki vodi v boljše rezultate. Zdi se mu osnova za kakršno koli delo, ki se jo je potrebno držati.

Intervjuvanec 3 pa meni, da je na splošno potrebno, da vsi obvladajo poslovni bonton, vendar v prvi vrsti predvsem vodstvo in tisti, ki delajo s poslovnimi partnerji.

#### 2.1.3.6 Analiza 6. vprašanja: Predlog metod in načinov izobraževanja za izboljšanje veščin poslovnega bontona

S šestim vprašanjem sem želela izvedeti, kakšne metode in načine izobraževanja bi intervjuvanci predlagali za izboljšanje veščin poslovnega bontona. Intervjuvanec 1 je mnenja, da brez podlage, predznanja iz kroga družine in okolja, v katerem je nekdo odraščal, kakršno koli izobraževanje ne bo pomagalo. Če oseba nima razvitih vrednot in socialnih veščin v osebnem življenju, se tega ne more naučiti v poslovnem. Lahko se nauči nekih smernic, kot so na primer, naj izklopi telefon med sestanki in podobno, ampak spoštovanja se pa ne da naučiti, če nima tega v sebi od prej. Izpostavil je sicer, da je sam imel v multinacionalki redna izobraževanja, to so bili po navadi tri- do petdnevni seminarji, in dobili so tudi precej literature za predelati. Ta način se mu zdi zelo dober, saj se da naučiti marsikateri pristop, razne »finte« in podobno, vendar je vse to nadgradnja tega, kar ima človek že v sebi; če ga starši niso naučili primerne obnašanja v rani mladosti, potem takšna izobraževanja ne bodo dosegla pravega učinka.

Intervjuvanec 2 je izpostavil, da bi bilo potrebno izobraževati predvsem o komuniciranju, tako pisnem kot tudi ustnem. Vsaj osnove komuniciranja in pravil pisanja ter izražanja bi moral poznati vsak zaposleni, ne glede na delovno mesto, s težo in pomembnostjo dela, ki ga nekdo opravlja, pa pridejo še druge stvari. Njegov konkretni predlog glede izobraževanja je, da bi bilo pametno vsake toliko časa imeti osvežitev osnovnega znanja poslovnega bontona in kaj se zgodi, če se mu ne sledi. Meni, da bi bil na tak način marsikateri dogovor lažje izvedljiv.

Intervjuvanec 3 pa predlaga izobraževanja v obliki organiziranih predavanj, in sicer bi moralo vodstvo taka izobraževanja imeti enkrat letno, ostali pa na dve leti. Predavanja morajo izvajati verodostojni predavatelji in se menjati, saj ima vsak neko svojo dodano vrednost. V njihovem podjetju seminarjev na temo poslovnega bontona niso sicer nikoli imeli, so jih pa imeli o drugih poslovnih veščinah in vedno so dosegla zelo dober odziv pri zaposlenih, saj ko nekaj novega obvladaš, si ponosen nase in pridobiš samozavest. Ko pa pridobljeno znanje uporabiš še v praksi, postaneš še bolj suveren, kar se vidi navzven in tudi drugi ljudje ti bolj sledijo in ti zaupajo, kot če te je strah in si negotov. Enako je z znanjem poslovnega bontona, ki tudi na splošno v življenju pride še kako prav, na primer, če si povabljen v neko »fino« restavracijo, točno veš, kako se obnašati in kako uporabljati ves pribor, ki je na mizi. To je samo eden od primerov, ampak enako velja tudi za vse ostalo, če ima oseba možnost se tega naučiti, se bo zagotovo z veseljem, saj ti znanje s tega področja daje dodano vrednost. Sicer je od vsakega posameznika odvisno, v kolikšni meri bo pridobljeno znanje uporabljal v praksi, je pa priporočljivo, da podjetja tovrstna izobraževanja omogočijo zaposlenim.

### 2.1.3.7 Analiza 7. vprašanja: Kvalitete v povezavi s poslovnim bontonom, ki so pomembne pri novih ali potencialnih zaposlenih

Sedmo vprašanje se je nanašalo na to, na katere kvalitete v povezavi s poslovnim bontonom, so intervjuvanci pozorni pri novih ali potencialnih zaposlenih. Intervjuvanec 1 je mnenja, da skozi en razgovor ni možno ugotoviti, kakšen je nekdo, ker smo ljudje igralci, in ko prodajamo sebe, smo najboljši igralci. Šele čas pokaže, kakšni ljudje smo dejansko, in lahko traja leta, preden vse »maske padejo dol«.

Intervjuvanec 2 pa je rekel, da je najbolj pozoren na komunikacijo, ki jo ima oseba z njim in z ostalimi. Mnenja je, da se ta veščina, sploh z novo generacijo, izgublja, kar otežuje medsebojno delo. K izgubi teh veščin je zagotovo v veliki meri pripomogla tehnologija, pametni telefoni in socialna omrežja, kjer mladi komunicirajo s slengom, znaki in emoji, kar se prenaša v realen svet in s tem tudi na delovno mesto. Zatorej je za njega najpomembnejše obvladanje primerne komunikacije.

Intervjuvanec 3 pa pri novih in potencialnih zaposlenih najprej opazi, ali je ta oseba točna, osebno urejena, komunikativna, predvsem pa, ali ima tisto nekaj, kar navduši. Pozoren je na celotno obnašanje osebe, bistvena pa se mu zdi energija, ki jo ima, saj pri novih osebah vedno iščeš nekaj drugačnega, tistega posameznika, ki te najbolj navduši.

### 2.1.3.8 Analiza 8. vprašanja: Vpliv obvladovanja mehkih veščin in poslovnega bontona na učinkovitost zaposlenih

Osmo vprašanje se je nanašalo na to, ali so intervjuvanci mnenja, da obvladovanje mehkih veščin in poslovnega bontona vodi v večjo učinkovitost zaposlenih, s čimer so se vsi vprašani strinjali. Intervjuvanec 1 je izpostavil, da je najboljše vodenje, vodenje z zgledom in izogibanje temu, da se izpostavlja hierarhija med vodjem in zaposlenimi. Saj če manager očitno kaže, da je vsem nadrejen in da so vsi pod njim, bo problem; spet pridemo do spoštovanja, ki je ključ do vsega. Če v podjetju vlada medsebojno spoštovanje, medsebojna pomoč, da se kdaj poprime za delo, ki ni nujno naše, bomo vsi lažje delali. Če pa se zaposleni ni sposoben prilagoditi situaciji in drug drugemu ter se striktno drži samo svojih nalog, hitro lahko nastane problem. Druga stvar, v povezavi poslovnega bontona in učinkovitosti zaposlenih, pa je način komuniciranja pri predajanju nalog. To mora biti na normalen in kulturnen način, v skladu z zmožnostmi zaposlenih pri doseganju ciljev, kar pomeni, da morajo biti zadane naloge realne.

Intervjuvanec 2 je bil pri tem vprašanju kratek, strinjal se je, da je obvladanje teh veščin absolutno potrebno, saj je to dodana vrednost, ki prinese boljši rezultat za vse v delovnem procesu. Intervjuvanec 3 je mnenja, da obvladanje teh veščin vodi v večjo samozavest in človek tako navzven kaže, da obvlada svoje področje, svoj prostor in svoje ljudi. S poslovnim bontonom si samozavesten, in če ima človek to, je tudi pogumen, pogum pa pomeni, da lahko doseže zastavljene cilje. V poslu si je marsikdaj potrebno upati in v

kombinaciji z obvladovanjem mehkih veščin in veščin poslovnega bontona, lahko veliko lažje prepričamo ljudi okoli sebe, da nam sledijo, da nam zaupajo in verjamejo v nas. Obvladanje poslovnega bontona in komunikacije, ki prepriča, pa se naučimo z različnimi izobraževanji in treningi. Pri poslovnem bontonu je pomembno, da pozabimo na emocije in vedno delujemo z razumom. Pomembno je, da ne odreagiramo impulzivno, da znamo prisluhniti in slišati druga mnenja, s tem se kaže spoštovanje. Tukaj intervjuvanec 3 vidi to učinkovitost.

#### 2.1.3.9 Analiza 9. vprašanja: Navade vsakega uspešnega zaposlenega

Z devetim vprašanjem sem ugotavljala, katere so navade vsakega uspešnega zaposlenega po mnenju intervjuvancev. Intervjuvanec 1 je izpostavil poštenost, delavnost in pripadnost, kar se tiče zadnjega pojma, se mu zdi, da marsikatero podjetje ta pojem narobe razume, saj pripadnost pomeni, da si pripaden podjetju in sodelavcem, dokler si tam. Če pa dobiš boljšo priložnost, pa naj bo to finančna, izobraževalna ali kakršna koli, potem jo mora oseba izkoristiti. Podjetja rada zamerijo, ko nekdo gre, vendar vsi v svojem življenju iščemo nek optimum zase, in če lahko rastemo in se razvijamo v smeri, kot želimo ter nam to lahko nudi neko drugo podjetje, potem je treba temu slediti. Na splošno pa, če delaš pridno in pošteno, potem bodo temu primerni rezultati.

Intervjuvanec 2 je kot najpomembnejšo lastnost izpostavil odgovornost do svojega dela, brez tega nihče ne more biti niti uspešen niti dober pri svojem delu. Predvsem pri mladih opaza, da imajo pomanjkanje tega čuta in da jim je velikokrat povsem vseeno, kako in na kakšen način bo delo opravljeno. Sam pa rad delo opravi perfektno in čim hitreje, saj kasneje odgovarja in stoji za svojim delom. Kot druge lastnosti pa je izpostavil pozitivnost do svojega dela, znati pokazati dobro voljo, verodostojnost in pripravljenost za timsko delo. Zaposleni morajo razumeti, da podjetje ne dela samo na enem zaposlenem, ampak skupku zaposlenih, od katerih vsak prispeva svoj košček v mozaik, da podjetje dobro dela.

Intervjuvanec 3 pa pod uspešne navade šteje točnost, spoštljivost, prijaznost, osebno urejenost, vztrajnost, predanost, vero vase in dobro medsebojno komunikacijo.

#### 2.1.3.10 Analiza 10. vprašanja: Primernost in zadostnost uporabe poslovnega bontona v slovenskem poslovnem prostoru

Z desetim vprašanjem sem ugotavljala, ali je po mnenju intervjuvanih managerjev uporaba poslovnega bontona v slovenskem poslovnem prostoru zadostna in primerna. Ker vsi vprašani sodelujejo tudi s tujimi poslovnimi partnerji, sem vprašanje navezala tudi na primerjavo poslovnega bontona v Sloveniji s tujino. Intervjuvancu 1 se zdi, da velikih razlik ni, saj se po navadi posamezniki gibajo v okolju in sodelujejo z ljudmi, ki so jim podobni in razmišljajo na podoben način. Zato je tudi velikokrat odklonil sodelovanje tako v Sloveniji kot v tujini, ker mu nekdo ali neko okolje nista odgovarjala. Pravi, da po njegovem mnenju, razlike doma v primerjavi s tujino ni, je pa to pogled skozi njegova

sodelovanja. Mnenja je, da je podjetje lahko uspešno tudi brez poslovnega bontona in celo s škodljivimi poslovnimi praksami, ampak na zelo kratek rok, ker se sloves takega podjetja slej ko prej razve in gredo vsi stran od njega. Na daljši rok je možno na tak način nadaljevati le, če podjetje deluje v večji državi ali pa menja države in s tem poslovne partnerje. Drugače pa je poslovni bonton nekaj nujnega, če želi biti manager in podjetje uspešno na dolgi rok, sploh v Sloveniji se mu zdi, da je potrebno uporabljati poslovni bonton na višjem nivoju, na nadstandardnem nivoju. V poslu ni ljubezni, so samo prijateljstva v navednicah, obstajajo skupni interesi, in dokler obe strani te interese izpolnjujeta, so vezi močne. Če rezultatov ni, se posel zaključi, saj tukaj ni prostora za čustva in sentimentalnost in nadaljevanje posla, ker imamo nekoga radi in nam je simpatičen. Poslovni bonton ima veliko vlogo tudi pri tem, kako se z nekom razidemo, kajti pravilo je, da je potrebno biti do vsakega, s katerim smo v interakciji, vljuden in spoštljiv. Njegov nasvet je bil, da so podjetniki maratonce in da je z vsako osebo potrebno imeti odnos, kot da jo bomo v naslednjih petdesetih letih še srečali.

Intervjuvanec 2 meni, da je v njihovem poslu, to je v športni industriji, uporaba poslovnega bontona kar precej podobna, torej bolj sproščena, vsakdanja in ne tako striktno poslovna in pogojena s pravili. Glede na to, da je ta posel že toliko internacionalen, meni, da se je način delovanja prenesel na večino držav in tako ni nekih bistvenih razlik, ali poslujejo z avstrijskim ali pa s srbskim partnerjem. Določene razlike v komunikaciji pridejo zaradi človeške narave posameznika ali pa navad določenih narodov, drastičnih razlik pa ni.

Intervjuvanec 3 pa je mnenja, da je uporaba pravil poslovnega bontona zadostna, kar pa ne pomeni, da je tudi odlična. Zdi se mu, da severne države še vedno prednjačijo pri uporabi pravil, medtem ko naše južne sosedje delujejo mogoče še vedno preveč sproščeno v smislu poslovnega bontona. Je še veliko prostora za izboljšanje.

#### 2.1.3.11 Analiza 11. vprašanja: Oblačenje v skladu s poslovnim bantom

Pri enajstem vprašanju me je zanimalo, kakšno je mnenje o oblačenju v skladu s poslovnim bantom, ali je potrebno slediti smernicam ali videz ni tako pomemben in tukaj striktna pravila niso potrebna. Vsi vprašani so bili složni glede tega, da striktna pravila oblačenja in formalno oblačenje niso tako pomembni kot urejenost človeka in da se to tudi zelo razlikuje glede na različna poslovna okolja. Intervjuvanec 1 pravi, da določena poslovna okolja, kot so banke in državne službe, zahtevajo, da se sledi določenim pravilom oblačenja, v njihovi, športni industriji pa so ta pravila zelo široko postavljena. Tukaj se ne da postaviti enotnega kriterija kot za ostale aspekte poslovnega bontona, o katerih smo govorili prej. Razlikujemo urejenost, oblačenje in med drugim tudi simpatičnost. Tukaj je bolj kot formalna obleka pomembno, da smo čisti, umiti, ne oddajamo neprijetnih vonjav, in to je absolutno del bontona. Tudi oblačila morajo biti čista, ne pa strgana, pomečkana, ponošena in podobno. Mnenja je, da če ti podjetje da natančna navodila, kako se oblačiti, to ni več poslovni bonton, ampak ravno nasprotno. Posameznik si po navadi stil oblačenja

prilagodi ne glede na to, kaj podjetje predpisuje, ampak glede na to, kaj uporabljajo ostali zaposleni. Pravi, da ko v njihovi industriji pridejo na sestanek, pa je to lahko velika skupina ljudi, bodo vsi podobno oblečeni, in to bolj neformalno. Zdi se mu pa, da če z nekom želimo vzpostaviti bolj formalen odnos, se oblečemo temu primerno, bolj formalno. Za poslovne odnose pa je bolje, če smo bolj sproščeni, tudi tikanje se mu zdi taka stvar, ki omogoča, da sta si dve strani bližje, sposobni bolj normalnega, enakovrednega pogovora, kar vodi v uspešnejše sodelovanje.

Intervjuvanec 2 zagovarja, da mora biti oseba takšna, kakršna je, in njen stil oblačenja pove veliko o tem. Če ti je zapovedano, kako se moraš oblačiti, dejansko prikrivaš, kdo v resnici si, in njemu je pomembno, da je človek odkrit, ne da si venomer v dvomih, ali se kaj prikriva. Posel pa mora potekati brez dvomov. Neka osnovna urejenost mora biti, kar je samo po sebi umevno, prav tako, da je oseba čista, ima urejene nohte, zobe in podobno, saj z zanemarjanjem tega po njegovem mnenju kažeš malomarnost, ki se lahko prenese tudi na druge stvari v smislu delovnih nalog.

Intervjuvanec 3 prav tako zagovarja splošno urejenost, ni pa potrebe po sledenju strogim smernicam, razen ko gre za posebno priložnost. Veliko pa je seveda odvisno od podjetja in panoge, kjer je oseba zaposlena.

#### 2.1.3.12 Analiza 12. vprašanja: Prvi vtis v poslovnem svetu

Dvanajsto vprašanje se je nanašalo na prvi vtis, ko spoznajo novo osebo v poslovnem svetu, in na kaj so najbolj pozorni. Zanimivo so vsi trije intervjuvanci odgovorili podobno, in sicer jih najbolj pritegnejo energija, karizma in prepričljivost osebe. Intervjuvanec 1 pravi, da smo v poslovnem svetu vsi igralci, ki skušamo prodati sebe, svoj izdelek ali storitev, svoje prepričanje, in on skuša pri osebi, ki od njega kupuje ali mu prodaja, ugotoviti, ali ga je prepričala ali ne. Ne daje toliko pomena številkam in argumentom, ampak načinu, kako mu je stvar predstavljena, ali so prisotni pristna želja, žar, samozavest in prepričanje. Predvsem je najbolj vesel, ko mu nekdo razširi obzorja in mu poda novo informacijo ali znanje.

Intervjuvanec 2 pravi, da sta mu najpomembnejši energija in toplota, ki ju oseba oddaja, saj s tem takoj vidiš, ali je oseba s srcem tam in stoji za svojimi besedami ali pa ji je bilo tako samo naročeno.

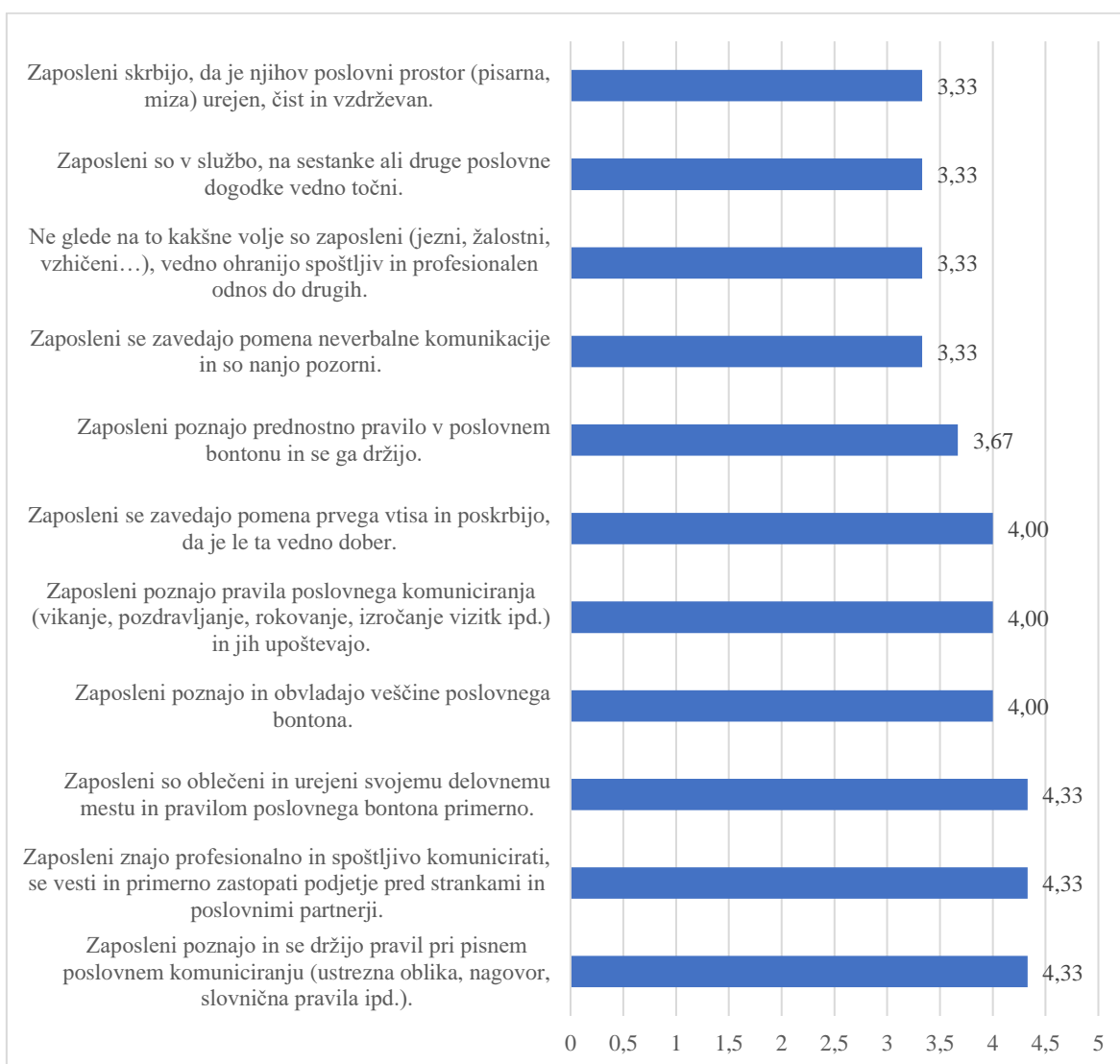
Intervjuvanec 3 pa je kot prvo lastnost izpostavil točnost, da se je upošteval dogovorjeni čas, poleg tega pa je navedel še komunikacijo, odprtost, karizmo, urejenost in sposobnost navdušiti. Težko je namreč ostati ravnodušen ob osebi, ki je pozitivna, ob kateri se drugi dobro počutijo, s takimi je tudi lažje sodelovati in to je del poslovnega bontona, na čemer se delno gradi tudi avtoriteta.



### 2.1.3.13 Analiza 13. vprašanja: Ocenjevanje obvladovanja veščin poslovnega bontona pri zaposlenih

Zadnje vprašanje je bilo namenjeno ocenjevanju obvladovanja veščin poslovnega bontona pri zaposlenih. Na sliki 4 je prikazana povprečna ocena vseh intervjuvancev za vsako trditev posebej.

Slika 4: Ocena managerjev o obvladovanju veščin poslovnega bontona pri zaposlenih



Vir: lastno delo.

Na splošno managerji obvladovanje veščin poslovnega bontona svojih zaposlenih ocenjujejo kot približno, dobro ali odlično.

Kot lahko vidimo, so v povprečju managerji pri zaposlenih najboljše ocenili tri trditve, to so poznavanje pravil pri pisnem poslovnem komuniciranju (ustrezna oblika, nagovor, slovnična pravila ipd.), da zaposleni znajo profesionalno in spoštljivo komunicirati, se vesti

in primerno zastopati podjetje pred strankami in poslovnimi partnerji ter da so zaposleni oblečeni in urejeni svojemu delovnemu mestu in pravilom poslovnega bontona primerno. Te tri trditve so imele povprečno oceno 4,33, kar pomeni, da managerji ocenjujejo, da zaposleni dobro do odlično obvladajo poslovni bonton iz teh sklopov.

S povprečno oceno 4,00, kar pomeni dobro obvladanje, so bile prav tako ocenjene tri trditve: da zaposleni poznajo in obvladajo večšine poslovnega bontona, da zaposleni poznajo pravila poslovnega komuniciranja (vikanje, pozdravljanje, rokovanje, izročanje vizitk ipd.) in jih upoštevajo ter da se zaposleni zavedajo pomena prvega vtisa in poskrbijo, da je ta vedno dober.

Poznavanje prednostnega pravila v poslovnem bontonu in upoštevanje tega so managerji pri zaposlenih v povprečju ocenili z oceno 3,67, kar pomeni, da to obvladajo približno oziroma dobro.

Z enako povprečno oceno, torej z oceno 3,33, so bile ocenjene štiri trditve, kar pomeni, da se zaposleni po mnenju managerjev bolj približno kot dobro zavedajo pomena neverbalne komunikacije in so nanjo pozorni, da zaposleni glede na to, kakšne volje so (jezni, žalostni, vznemirjeni,...), ne ohranijo vedno spoštljivega in profesionalnega odnosa do drugih, da zaposleni v službo, na sestanke ali druge poslovne dogodke niso vedno točni ter da zaposleni ne skrbijo, da je njihov poslovni prostor (pisarna, miza) vedno urejen, čist in vzdrževan.

#### 2.1.4 Povzetek kvalitativnih ugotovitev

Iz odgovorov vseh vprašanih intervjuvancev lahko naredim sklep, da se jim uporaba poslovnega bontona zdi bistvena za uspešen posel na dolgi rok in dobre medosebne odnose tako med zaposlenimi kot tudi s poslovnimi partnerji. Uporaba poslovnega bontona v poslovnem svetu se jim zdi primerna in zadostna, ne pa odlična in tukaj zagotovo vidimo prostor za izboljšanje v prihodnosti. Glede na rezultate zadnjega vprašanja, kjer so managerji ocenjevali obvladanje poslovnega bontona med zaposlenimi, lahko sklepamo, da bi bile izboljšave dobrodošle predvsem na področju skrbi za svoj poslovni prostor, da je čist in vzdrževan, zaposleni bi se morali naučiti biti točnejši, poleg tega bi se morali naučiti bolje obvladovati svoja čustva, da se to ne kaže z nespoštovanjem in neprofesionalnim odnosom do drugih, zaposleni bi se morali tudi bolj zavedati pomena neverbalne komunikacije in biti nanjo pozorni. Prav tako bi bili vsi vprašani za to, da se na tem področju uvede določena izobraževanja, saj so mnenja, da bi prav vsak zaposleni moral poznati vsaj osnove mehkih veščin in poslovnega bontona, vodilni pa še toliko bolj. Razen enega vprašanega niso imeli posebnega izobraževanja o tej tematiki, so pa vsi poudarili, da so se poslovnega bontona najbolj naučili na delovnem mestu, z izkušnjami.

Največjo pomembnost pri poslovnem bontonu pripisujejo komunikaciji, spoštovanju in energiji, to pa so tudi lastnosti, na katere so najbolj pozorni, ko spoznajo novo osebo. Mnenja so bili, da mora oseba določene aspekte poslovnega bontona imeti že prej; splošnega bontona naj bi se oseba torej naučila že v osnovni celici, to je družini in okolju, le iz tega se da potem znanje nadgrajevati in razvijati.

Glede na to, da je moja naloga osredotočena na športni in modni poslovni svet, ugotovitev ne morem posploševati na celotni poslovni svet v Sloveniji, ampak kar se tiče tega sektorja, lahko povzamem, da je uporaba poslovnega bontona na visokem nivoju, kar se tiče oblačenja v skladu s poslovnim bontonom, je mogoče bolj neformalna, ker tukaj veljajo sproščena pravila oblačenja v primerjavi z državnimi službami, bankami, zavarovalnicami in podobno, kjer so pravila veliko bolj formalna in stroga. Glede videza so poudarili, da je pomembna predvsem osebna urejenost, čistoča in higiena osebe. Na splošno pa se jim zdi v njihovem sektorju obvladanje mehkih veščin in veščin poslovnega bontona ključno in temu pripisujejo velik pomen. Poslovni bonton in spoštovanje njegovih pravil omogoča razno sodelovanje tako znotraj kot zunaj podjetja na dolgi rok, saj je posel maraton.

## **2.2 Kvantitativna metoda raziskovanja**

Anketa je bila sestavljena za zbiranje podatkov od zaposlenih v podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo oblačil, obutve in razne opreme in pripomočkov, z namenom pridobitve informacij, kako zaposleni zaznavajo pomembnost poslovnega bontona, kje so se ga največ naučili, v kolikšni meri ga obvladajo v praksi, kako dosledni so pri njegovi uporabi in ali poslovni bonton vpliva na odnose med zaposlenimi.

Anketa je zajemala 10 vprašanj, od tega je bilo prvih 5 namenjenih pridobitvi osnovnih podatkov o zaposlenih. Vprašalnik je bil sestavljen iz zaprtega tipa odgovorov oziroma 5-stopenjske lestvice, kjer je anketiranec označeval stopnjo obvladanja od »sploh ne obvladam« (1) do »odlično obvladam« (5), stopnjo strinjanja od »sploh se ne strinjam« (1) do »se popolnoma strinjam« (5) in stopnjo pogostosti od »nikoli« do »vedno«. Vprašalnik sem oblikovala na podlagi literature in virov, ki sem jih uporabila v prvem delu magistrskega dela, in sicer je bila tabela A povzeta po Žnidaršič (brez datuma): Kratek vprašalnik o komuniciranju, tabela B je lastno delo na podlagi prebrane literature, tabela C je povzeta po Robinson (1997). O poslovnih olikih: pravila lepega vedenja v poslovnem svetu. *Ljubljana: Gospodarski vestnik*, ter tabela D povzeta po Klun (2008). Povezanost komunikacije in zadovoljstva zaposlenih v Zdravstvenem domu Šmarje pri Jelšah. *Zbornica – Zveza*. Anketa je med prilogami, in sicer pod Prilogo 2

Anketo sem oblikovala na spletni platformi 1KA – Spletne ankete, aktivna je bila od 2. marca do 19. maja 2020. Zaposlenim sem jo posredovala preko elektronske pošte, kjer sem obrazložila svoj namen, jim zagotovila popolno anonimnost in navedla razlog zbiranja

podatkov, to je izključno za pripravo te magistrske naloge. Poleg sem dala povezavo do spletne ankete, kjer je bil prav tako nagovor z vsemi omenjenimi elementi.

### 2.2.1 Namen in cilji kvantitativne metode raziskovanja

Namen ankete je bil pridobiti mnenje in podatke zaposlenih na temo poznavanja, obvladovanja in doslednosti uporabe poslovnega bontona v praksi.

Cilji ankete so bili ugotoviti, kako pomemben se različnim zaposlenim v različnih podjetjih zdi poslovni bonton, kako dosledni so pri njegovi uporabi, v kolikšni meri se jim zdi, da ga obvladajo, in ali obstaja korelacija med poznavanjem poslovnega bontona in medsebojnimi odnosi med zaposlenimi.

### 2.2.2 Vzorec

Anketa je bila namenjena zaposlenim v različnih podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo oblačil, obutve, razne opreme in pripomočkov, kot so na primer Intersport, Sport Vision, Sportina, Elan in M.A.D. d.o.o. Natančnih podatkov, koliko je bilo respondentov iz posameznega podjetja, nimam, ker tega vprašanja v anketo nisem vključila zaradi anonimnosti podatkov. Namenjena je bila zaposlenim vseh starosti, obema spoloma in ne glede na pozicijo v podjetju.

### 2.2.3 Analiza kvantitativnih podatkov

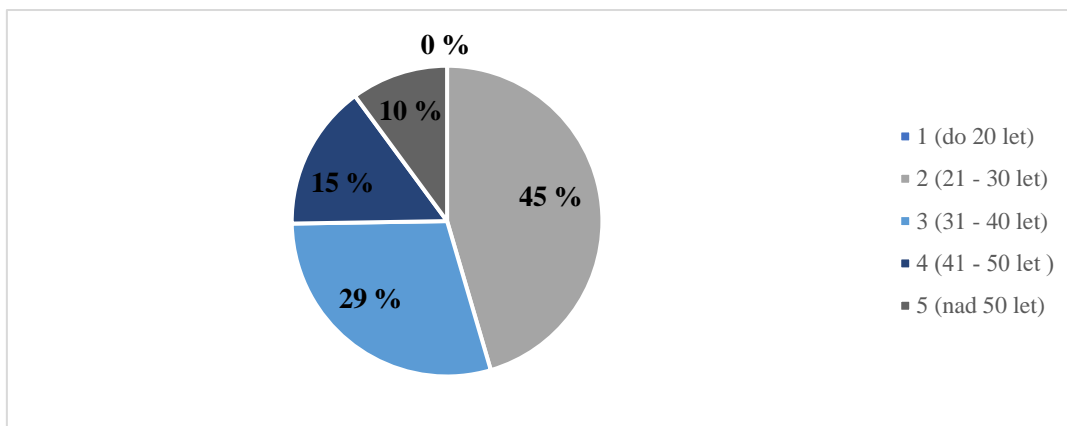
V analizi rezultatov bom najprej predstavila analizo demografskih in splošnih podatkov, v nadaljevanju pa analizo vprašanj, vezanih na temo poznavanja, obvladovanja in doslednosti uporabe poslovnega bontona. Z grafičnimi slikami bodo prikazane skupne povprečne ocene odgovorov vseh vprašanih, tabele z vsemi rezultati pa so med prilogami, in sicer pod Prilogo 3.

Analiza demografskih podatkov je pokazala, da se je glede spola opredelilo 76 vprašanih (97,45 odstotkov respondentov) od 78 vprašanih. Od tega je bilo 38 žensk in 38 moških respondentov, kar pomeni, da je delež vprašanih od posameznega spola predstavljal ravno polovico. Ta podatek vsekakor vpliva na kredibilnost raziskave, da je enak delež vprašanih tako moškega, kot tudi ženskega spola.

Starostno lestvico sem razdelila v pet razredov, kar je razvidno s slike 5. Skupaj je na to vprašanje odgovorilo 78 oseb. V prvi razred (do 20 let) se ni opredelil nihče od respondentov, v drugi razred (od 21 do 30 let) se je opredelilo 35 vprašanih, kar predstavlja 45 odstotkov respondentov, v tretji razred, ki zajema starost od 31 do 40 let, se je opredelilo 23 vprašanih, kar predstavlja 29 odstotkov respondentov, v četrti razred (od 41 do 50 let) se je opredelilo 12 vprašanih, kar predstavlja 15 odstotkov respondentov, v zadnji, peti razred (nad 50 let) pa se je opredelilo osem vprašanih, kar predstavlja 10

odstotkov respondentov. Iz analize zgornjih podatkov lahko vidimo, da največ vprašanih prihaja iz drugega razreda, kar pomeni, da so stari od 21 do 30 let. Dejstvo, da največji delež respondentov prihaja iz tega razreda, je za mojo raziskavo prednost, saj je to starostna skupina, ki predstavlja ljudi, ki so mlajša generacija in bolj ali manj šele začenjajo svojo kariero. Glede na to, da sem med drugim raziskovala, ali poznavanje poslovnega bontona vpliva na zaposljivost mladih, je vsekakor dober podatek, da imam največ respondentov iz omenjene starostne skupine.

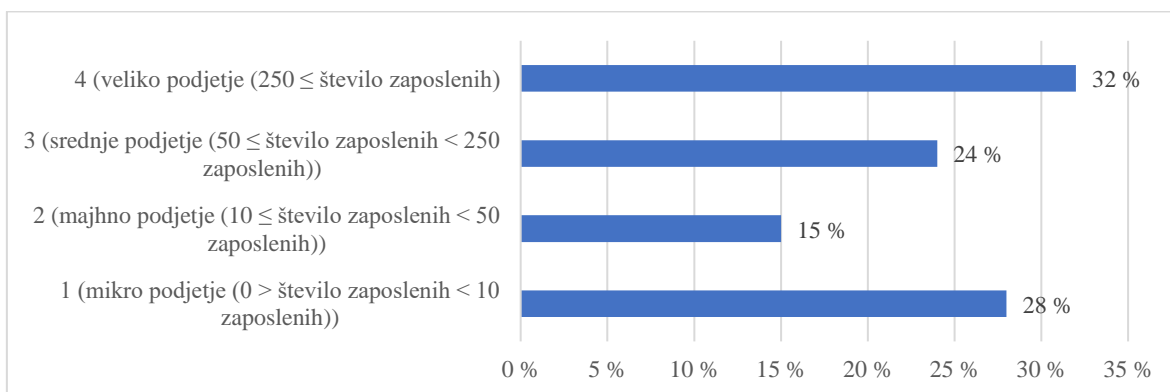
*Slika 5: Pregled zaposlenih glede na starostno skupino*



*Vir: lastno delo.*

78 respondentov se je opredelilo tudi glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni, in sicer velikost glede na število zaposlenih. V mikro podjetjih, torej podjetjih z manj kot 10 zaposlenimi, je zaposlenih 22 vprašanih, kar predstavlja 28 odstotkov respondentov, v majhnih podjetjih, podjetjih z od 10 do 50 zaposlenimi, je 12 vprašanih, kar v odstotku predstavlja 15 odstotkov respondentov, v srednje velikih podjetjih, to je z od 50 pa do 250 zaposlenimi, deluje 19 anketirancev, kar predstavlja 24 odstotkov vprašanih. Največji delež vprašanih, to je kar 25, kar pomeni 32 odstotkov respondentov, pa je zaposlenih v velikih podjetjih, z več kot 250 zaposlenimi. Razdelitev vprašanih glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni, je razvidna s slike 6.

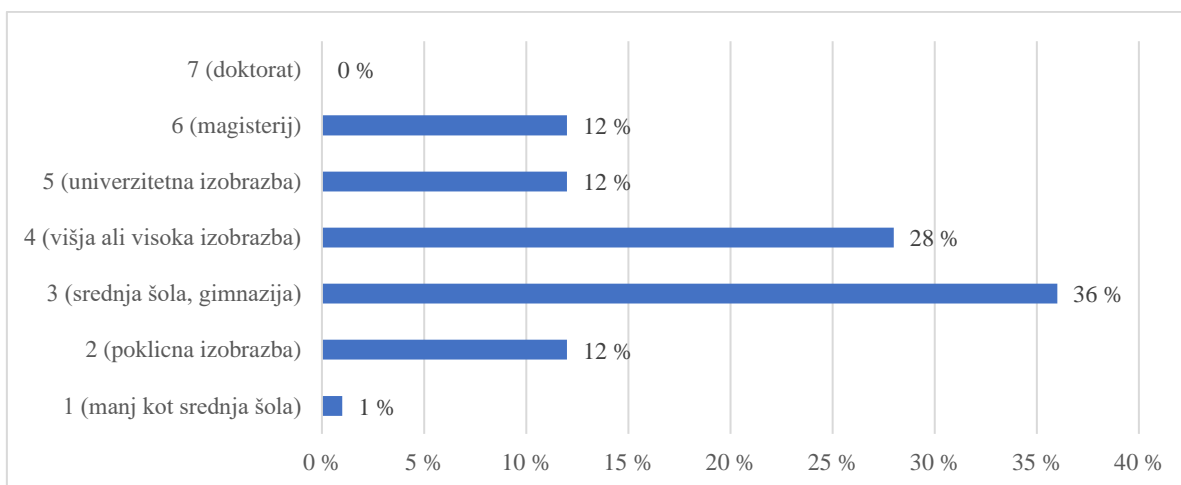
*Slika 6: Pregled zaposlenih glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni*



*Vir: lastno delo.*

Želela sem, da se vprašani opredelijo tudi glede na najvišjo stopnjo izobrazbe, ki so jo dosegli. Odgovorilo je vseh 78 vprašanih, kar je prikazano na sliki 8. Doktorske izobrazbe ni dosegel nihče od respondentov, manj kot srednješolsko izobrazbo pa ima eden vprašani, kar predstavlja 1 odstotek. Poklicno izobrazbo ima 9 vprašanih, kar predstavlja 12 odstotkov respondentov, največji delež vprašanih pa ima dokončano srednjo šolo ali gimnazijo, to je 28 vprašanih, kar predstavlja 36 odstotkov respondentov. Drugi največji delež vprašanih, to je 22 vprašanih, 28 odstotkov respondentov, pa ima dokončano višjo ali visoko stopnjo izobrazbe. Enak delež vprašanih si deli dokončano univerzitetno izobraževanje in magistrsko izobraževanje, to je 9 vprašanih, kar predstavlja v obeh skupinah 12 odstotkov. Razdelitev vprašanih glede na opredelitev izobrazbe, ki so jo dosegli, je prikazana s sliko 7.

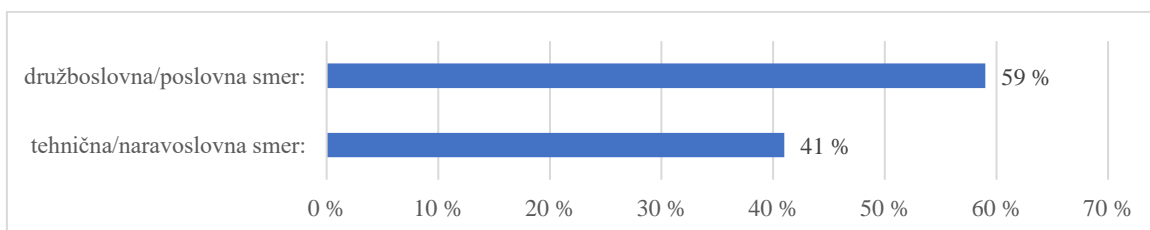
*Slika 7: Najvišja dosežena izobrazba zaposlenih*



*Vir: lastno delo.*

Nadalje so se respondenti opredelili tudi glede na tip obiskovane formalne izobrazbe, in sicer ali na tehnično/naravoslovno ali družboslovno/poslovno, kar je prikazano na sliki 8. Na to vprašanje je odgovorilo 76 vprašanih. Večji delež vprašanih, in sicer kar 59 odstotkov, kar predstavlja 45 respondentov, je obiskovalo družboslovno oziroma poslovno šolo. Tehnično oziroma naravoslovno smer pa je obiskovalo 31 vprašanih, kar predstavlja 41 odstotkov respondentov.

*Slika 8: Tip obiskovane formalne izobraževalne smeri zaposlenih*



*Vir: lastno delo.*

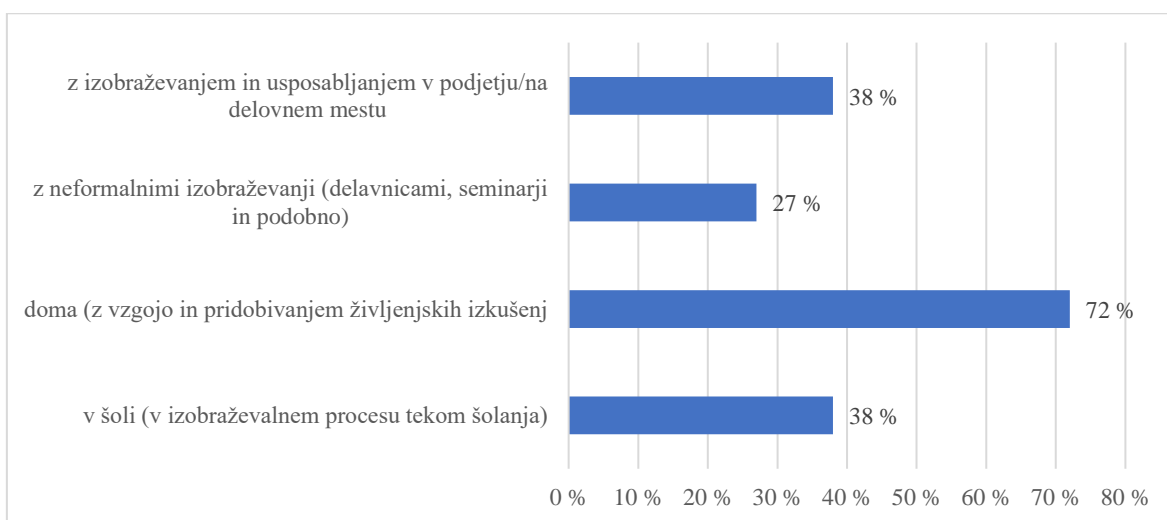
Podvprašanje tipa obiskovane formalnoizobraževalne smeri je bilo, da so respondenti navedli, točno katero smer oziroma izobraževalno ustanovo so obiskovali glede na odgovor pri prejšnjem vprašanju. Tabela z vsemi odgovori se nahaja med prilogami, in sicer pod prilogo 3. Med odgovori se je na splošno največkrat pojavila ekonomija, v sklopu družboslovnih smeri pa sledijo različni tipi družbenih ved, kot sta management in organizacija, nato pa slovenščina. V sklopu tehničnih smeri sta se največkrat pojavila odgovora elektrotehnika in strojništvo.

V nadaljevanju bom predstavila odgovore respondentov na vprašanja, s katerimi sem želela ugotoviti pomembnost zaznavanja poslovnega bontona med zaposlenimi.

Vprašani so morali najprej odgovoriti na to, kje so se v največji meri naučili veščin poslovnega bontona, kar je predstavljeno na sliki 9. Ustreznih enot je bilo 78.

Velika večina, to je 72 odstotkov vprašanih, trdi, da se je največ o poslovnem bontonu naučila doma, to je z vzgojo in pridobivanjem življenjskih izkušenj. V enakem deležu, to je 38 odstotkov respondentov, sta bila odgovora v šoli, to je v izobraževalnem procesu v času šolanja, ter z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju in na delovnem mestu. Najmanj pogost odgovor pa je bil z neformalnimi izobraževanji (delavnicami, seminarji in podobno), za kar se je opredelilo 27 odstotkov vprašanih.

*Slika 9: Kje so se zaposleni naučili največ o poslovnem bontonu*



*Vir: lastno delo.*

Pri naslednjem vprašanju so morali vprašani podati samooceno, koliko v praksi obvladajo posamezne veščine poslovnega bontona. Na postavljene trditve so odgovarjali z lestvico od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da veščine sploh ne obvladajo, 5 pa, da jo odlično obvladajo.

Na splošno so respondenti svoje obvladanje veščin poslovnega bontona ocenjevali precej dobro, v povprečju se ocena giblje med 3,60 in 4,40 na 5-stopenjski lestvici, kar pomeni,

da zaposleni svoje znanje ocenjujejo kot približno dobro, dobro ali odlično. Ustreznih enot je bilo 78.

Vprašani so sami sebe najbolje ocenili pri trditvi »V službo, na sestanke ali druge poslovne dogodke sem vedno točen.«, in sicer je ta trditev dosegla v povprečju oceno 4,40 na lestvici, kar pomeni, da obvladanje svojih veščin ocenjujejo kot dobro do odlično. Zaposleni menijo, da več kot dobro obvladajo oblačenje in urejanje, primerno svojemu delovnemu mestu in pravilom poslovnega bontona, kar so ocenili s povprečno oceno 4,30, prav tako menijo, da se zavedajo pomena prvega vtisa in poskrbijo, da je ta vedno dober, kar je bilo ocenjeno s 4,20. Zaposleni so mnenja, da skrbijo, da je njihov poslovni prostor (pisarna, miza) urejen, čist in vzdrževan, kar so ocenili s povprečno oceno 4,10.

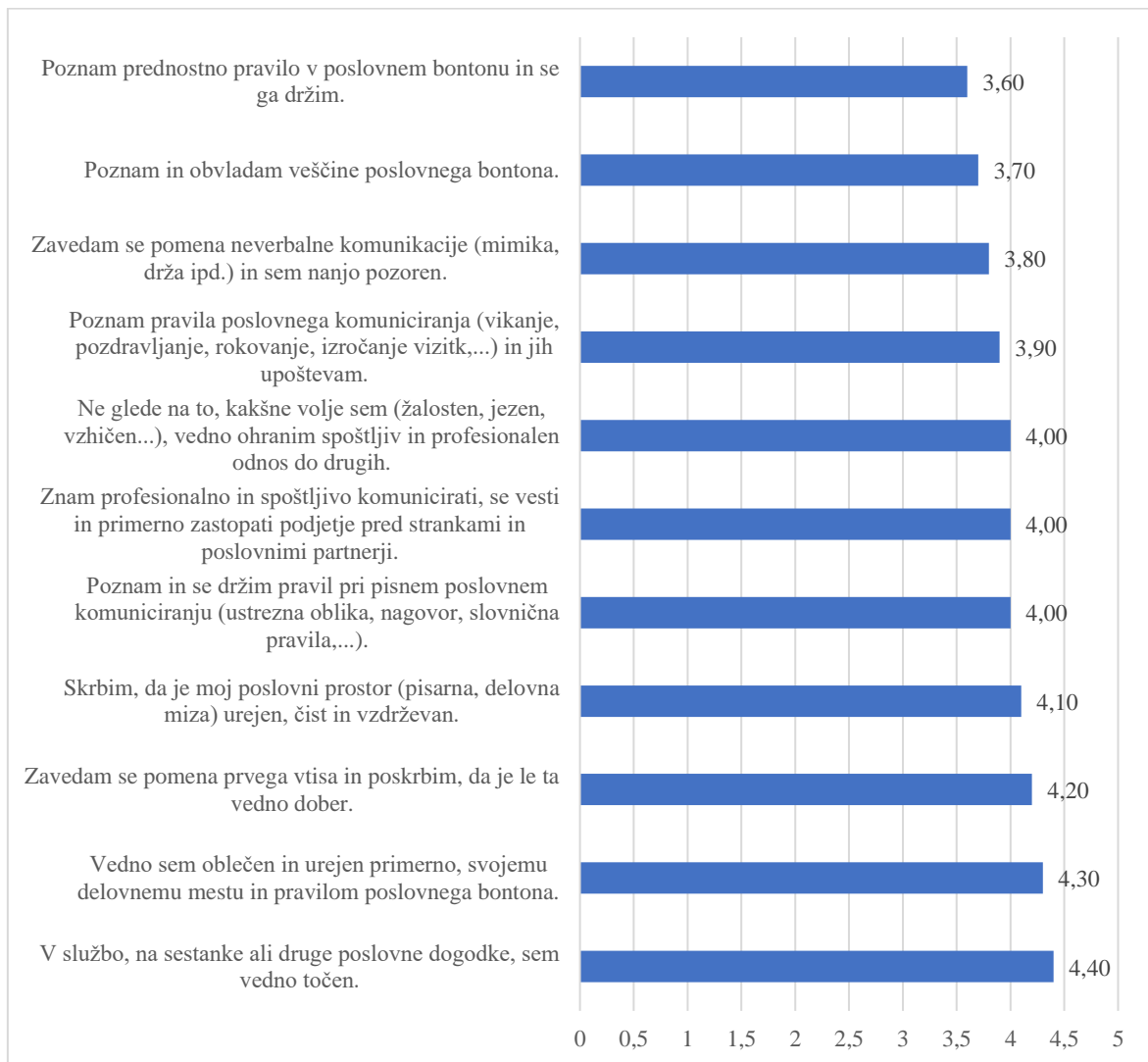
S povprečno oceno 4,00, kar pomeni, da dobro obvladajo, so enako ocenili tri trditve, in sicer menijo, da poznajo pravila pri pisnem poslovnem komuniciranju (ustrezna oblika, nagovor, slovnična pravila,...) in se jih držijo, da dobro znajo profesionalno in spoštljivo komunicirati, se vesti in primerno zastopati podjetje pred strankami in poslovnimi partnerji ter da ne glede na to, kakšne volje so (žalosten, jezen, vzhičen,...), vedno ohranijo spoštljiv in profesionalen odnos do drugih.

Z malo slabšo oceno, to je povprečno 3,90, kar še vedno pomeni bolj dobro kot približno obvladanje, je bilo potem ocenjeno poznavanje pravil poslovnega komuniciranja (vikanje, pozdravljanje, rokovanje, izročanje vizitk,...) in njihovo upoštevanje. Zaposleni so svoje zavedanje pomena neverbalne komunikacije (mimika, drža upd.) in namenjanje pozornosti temu, ocenili s povprečno oceno 3,80, kar bi prav tako rekla, da menijo da obvladajo bolj dobro, kot približno. Splošno poznavanje in obvladanje veščin poslovnega bontona pa so ocenili s povprečno oceno 3,70, kar ravno tako pomeni, da zaposleni menijo, da to veščino obvladajo dobro. Zaposleni so najslabše ocenili svoje poznavanje prednostnega pravila in upoštevanje tega v praksi, in sicer s povprečno oceno 3,60, kar pomeni obvladanje med približno in dobro.

Iz analize tega vprašanja lahko povzamem, da je poznavanje in upoštevanje pravil poslovnega bontona med zaposlenimi, v povprečju dobro, pri nekaterih elementih poslovnega bontona boljše, pri drugih malo slabše, kar samo nakazuje, da obstaja prostor za izboljšanje teh veščin, s primernim izobraževanjem. Glede na to, da sem pri prejšnjem vprašanju ugotovila, da se je večina vprašanih največ o poslovnem bontonu naučila doma in s pridobivanjem življenjskih izkušenj, bi dodatno formalno ali neformalno izobraževanje zagotovo prineslo tudi boljše povprečne rezultate na področju obvladanja veščin poslovnega bontona. In tako kot vsako drugo veščino, je tudi veščino poznavanja in uporabe poslovnega bontona potrebno nadgrajevati in izboljševati konstantno, dokler je posameznik vpet v poslovni svet.



Slika 10: Obvladanje/neobvladanje veščin poslovnega bontona v praksi med zaposlenimi



Vir: lastno delo.

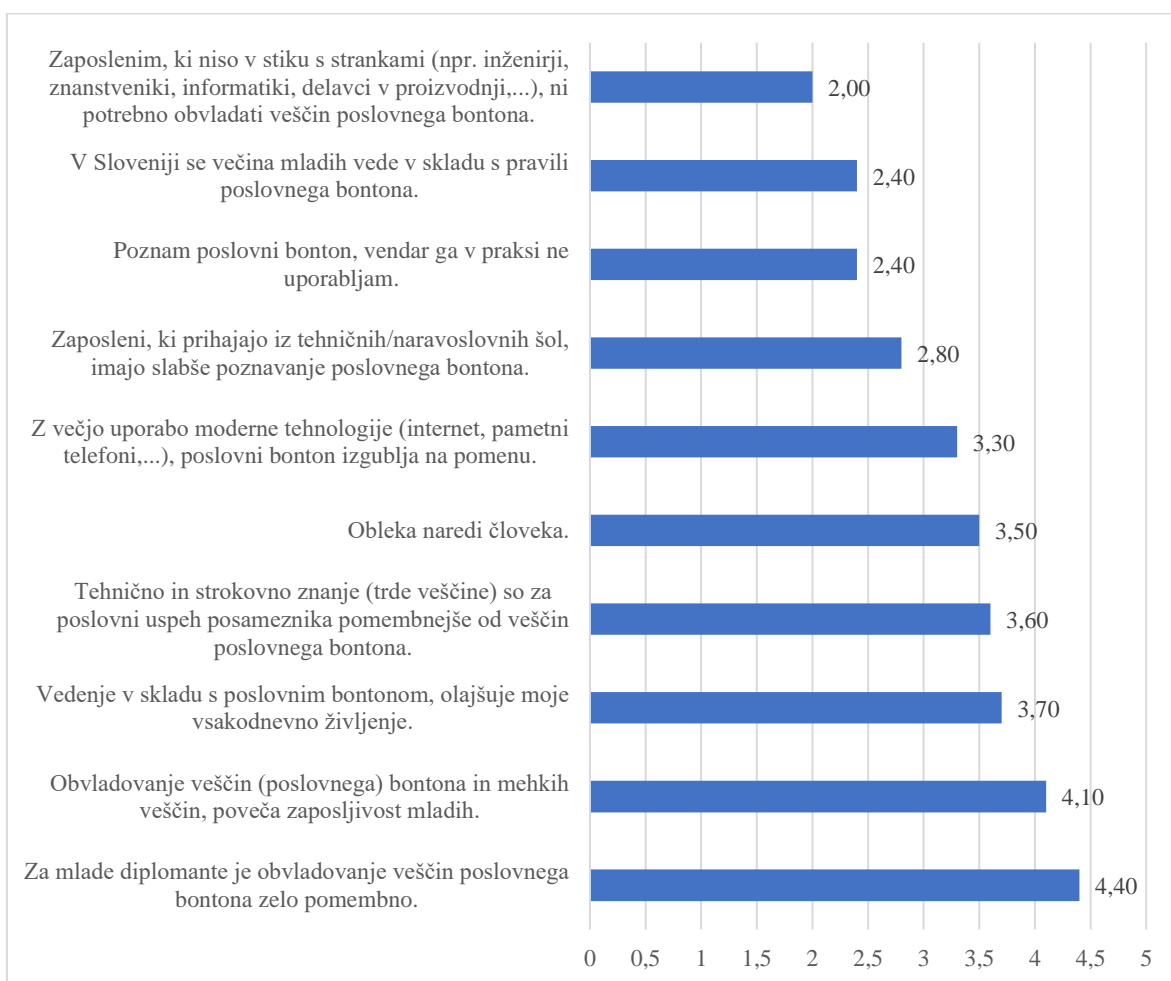
Od zaposlenih sem želela tudi pridobiti mnenje o pomembnosti in razširjenosti obvladovanja veščin poslovnega bontona. Zastavljene so jim bile različne trditve, glede katerih so izražali strinjanje in nestrinjanje s 5-stopenjsko lestvico, kjer je 1 pomenilo, da se sploh ne strinjajo, 5 pa, da se popolnoma strinjajo. Ustreznih enot je bilo 78.

V povprečju so se najbolj strinjali s trditvijo, da je za mlade diplomante obvladovanje veščin poslovnega bontona zelo pomembno, kar so izrazili s povprečno oceno 4,40, ki pomeni, da se več kot samo strinjajo. Temu je s povprečno oceno 4,10 sledilo strinjanje, da obvladovanje veščin (poslovnega) bontona in mehkih veščin poveča zaposljivost mladih. S približno enako povprečno oceno, to je 3,60–3,70, kar pomeni, da so indiferentni oziroma se bolj nagibajo k strinjanju s trditvama, so ovrednotili, da vedenje v skladu s poslovnim bontonom olajšuje njihovo vsakodnevno življenje ter, da sta tehnično in strokovno znanje (trde veščine) za poslovni uspeh posameznika vseeno pomembnejši od veščin poslovnega bontona. V povprečju so bili precej neodločni glede tega, ali obleka naredi človeka, saj je

trditev v povprečju dobila oceno točno 3,50, kar je vmes med strinjanjem in indiferentnostjo, kar pomeni, da trditev v določeni meri vseeno drži po njihovem mnenju. Precej indiferentni so bili zaposleni pri trditvi, da poslovni bonton izgublja pomen z večjo uporabo moderne tehnologije, kar kaže povprečna skupna ocena 3,3.

S štirimi trditvami pa se zaposleni bolj niso strinjali, oziroma so se pri trditvi, da imajo zaposleni, ki prihajajo iz tehničnih/naravoslovnih šol, slabše poznavanje poslovnega bontona, bolj nagibali k temu, da so indiferentni, saj je v povprečju dobila oceno 2,80. Pri ostalih trditvah pa je bilo izraženo nestrinjanje s povprečnimi ocenami 2,00–2,40. Zaposleni se ne strinjajo s tem, da poznajo poslovni bonton, vendar ga v praksi ne uporabljajo, prav tako se ne strinjajo, da se večina mladih v Sloveniji vede v skladu s pravili poslovnega bontona. Zadnja trditev, ki je dobila najnižjo oceno, to je 2,00, kar pomeni nestrinjanje, je, da zaposlenim, ki niso v stiku s strankami (npr. inženirji, znanstveniki, informatiki, delavci v proizvodnji,...), ni potrebno obvladati veščin poslovnega bontona. Zaposleni se s tem niso strinjali, kar pomeni, da se jim zdi potrebno, da vsi zaposleni obvladajo poslovni bonton. Rezultati so prikazani s sliko 11.

*Slika 11: Mnenje zaposlenih o pomembnosti in razširjenosti obvladovanja veščin poslovnega bontona*



Vir: lastno delo.

Z naslednjim vprašanjem sem želela ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni dosledni pri uporabi in spoštovanju pravil poslovnega bontona. Na navedene trditve so odgovarjali z lestvico pogostosti, kar pomeni: nikoli, redko, včasih, pogosto ali vedno. Ustreznih enot je bilo 78, rezultati pa so prikazani s sliko 12.

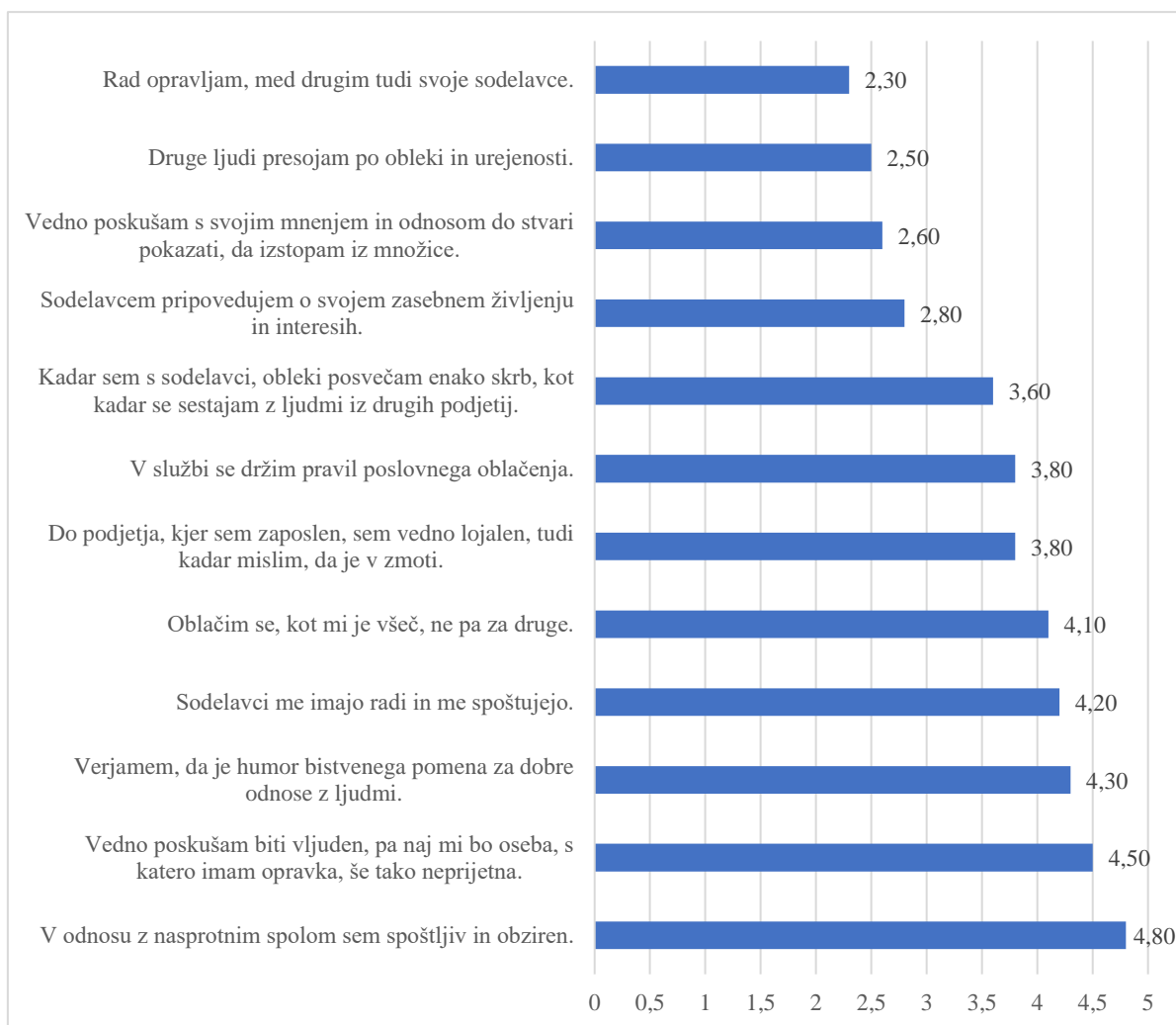
Analiza je pokazala, da so zaposleni najbolj dosledni pri tem, da so v odnosu z nasprotnim spolom spoštljivi in obzirni, kjer je bila povprečna ocena pri odgovoru 4,80, kar pomeni, da se praktično vedno držijo tega. S povprečno oceno 4,50, ki pomeni, da se tega držijo ravno vmes med pogosto in vedno, so označili, da poskušajo biti vljudni, pa naj jim bo oseba, s katero imajo opravka, še tako neprijetna. Zaposleni so prav tako naklonjeni uporabi humorja in menijo, da je humor bistvenega pomena za dobre odnose z ljudmi, v skladu s čimer delujejo pogosto, kar kaže povprečna ocena 4,30. Zaposleni pogosto menijo, da jih imajo sodelavci radi in jih spoštujejo, kar so ocenili s povprečno oceno 4,20. Zaposleni prav tako pravijo, da se oblačijo tako, kot jim je všeč, ne pa za druge, kar so ocenili s povprečno oceno 4,10, kar pomeni pogosto.

Z enako povprečno oceno, to je 3,80, so označili, da so do podjetja, kjer so zaposleni, vedno lojalni, tudi kadar mislijo, da je v zmoti, in da se v službi držijo pravil poslovnega oblačenja, kar pomeni, da tako delujejo včasih oziroma pogosto, s tem da se bolj nagibajo k pogostemu delovanju. Podobnega mnenja so tudi, ko gre za posvečanje obleki enako skrb, kadar so s sodelavci in kadar se sestajajo z ljudmi iz drugih podjetij, kar je bilo ocenjeno s povprečno oceno 3,60.

Štiri trditve pa so bile ocenjene kot manj pogoste, in sicer so zaposleni mnenja, da bolj občasno sodelavcem pripovedujejo o svojem zasebnem življenju in interesih, kar nakazuje povprečna ocena odgovorov 2,80, ki pomeni, da to zaposleni počnejo bolj občasno. Povprečna ocena 2,60 pri trditvi, da zaposleni vedno poskušajo pokazati, da s svojim mnenjem in odnosom do stvari izstopajo iz množice, kaže da to počejo redko oziroma včasih. Zaposleni so mnenja, da druge ljudi, redko ali občasno, presojujejo po obleki in urejenosti, kar nakazuje povprečna ocena odgovorov 2,50. Bolj redko kot včasih pa pravijo, da radi opravljajo, predvsem svoje sodelavce, kar so pokazali z najnižjo povprečno oceno 2,30.

Analiza odgovorov je pokazala, da so zaposleni v veliki meri dosledni pri uporabi in spoštovanju pravil poslovnega bontona. Predvsem dejstvo, da je najvišjo povprečno oceno dosegla trditev glede spoštovanja nasprotnega spola kaže, da ima večina zaposlenih dobro znanje osnovnega bontona, kar pomeni, da jim je vzgoja doma dala predispozicije za obvladanje bontona, z dodatnim izobraževanjem, pa se to lahko izboljša tudi na vseh ostalih področjih. Prav tako najslabša povprečna ocena oziroma najmanj pogosto vedenje pri odgovoru, da zaposleni radi opravljajo, predvsem svoje sodelavce, kaže da zaposleni s svojim spoštljivim in primernim obnašanjem, želijo ohranjati dobro delovno klimo in odnose na delovnem mestu.

Slika 12: Doslednost zaposlenih pri uporabi in spoštovanju pravil poslovnega bontona



Vir: lastno delo.

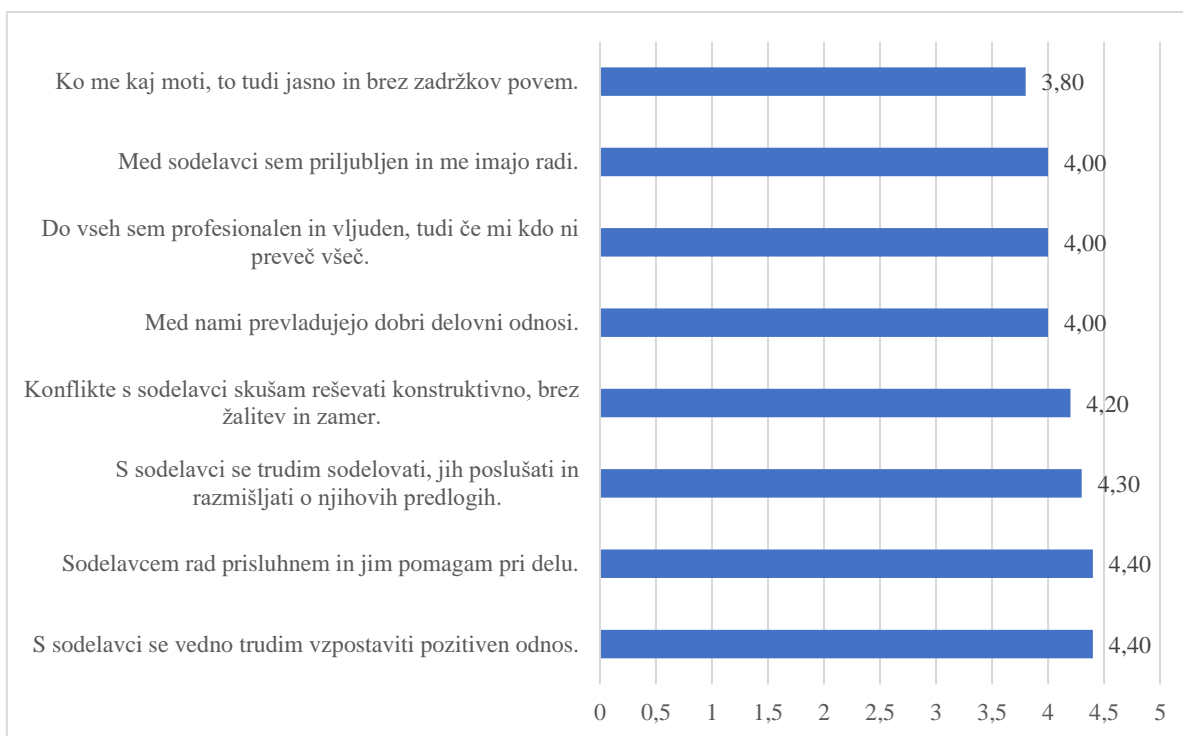
Zadnje vprašanje v anketi se je nanašalo na ocenjevanje medosebnih odnosov zaposlenih s sodelavci, da bi ugotovila, ali obstaja povezava med upoštevanjem pravil poslovnega bontona in odnosi v delovnem okolju. Zaposleni so glede različnih trditev izražali strinjanje oz. nestrinjanje s 5-stopenjsko lestvico. Ustreznih enot je bilo 78.

Glede vseh trditev so bili v povprečju odgovori bolj na polu strinjanja. V največji meri so se zaposleni strinjali s trditvama, da se s sodelavci vedno trudijo vzpostaviti pozitiven odnos ter da sodelavcem radi prisluhnejo in jim pomagajo pri delu, kar dokazuje povprečna ocena 4,40, s čimer sta odgovora na meji med strinjanjem in popolnim strinjanjem. V malo manjši meri, pa še vedno več kot strinjanje, so s povprečno oceno 4,30 ocenili, da se s sodelavci trudijo sodelovati, jih poslušati in razmišljati o njihovih predlogih, ter s povprečno oceno 4,20, da zaposleni konflikte s sodelavci skušajo reševati konstruktivno, brez žalitev in zamer. S povprečno oceno 4,00, kar pomeni strinjanje, so ocenili tri trditve, in sicer da zaposleni menijo, da med njimi in sodelavci prevladujejo dobri delovni odnosi,

strinjajo se, da so do vseh profesionalni in vljudni, tudi če jim kdo ni všeč, ter so mnenja, da so med sodelavci priljubljeni in da jih imajo ti radi.

Samo ena trditev je v povprečju imela oceno manj kot 4,00, kar pomeni, da se zaposleni glede strinjanja nagibajo že malo k indiferentnosti glede odgovora. To je bila trditev, da če zaposlene kaj moti, to povedo jasno in brez zadržkov, s povprečno oceno 3,80, iz česar lahko sklepamo, da čisto v vseh primerih zaposleni tega ne naredijo.

*Slika 13: Ocena zaposlenih o medosebnih odnosih s sodelavci v delovnem okolju*



*Vir: lastno delo.*

#### 2.2.4 Povzetek kvantitativnih ugotovitev

Na podlagi odgovorov zaposlenih na zastavljena vprašanja v anketi lahko povzamem, da se jim poslovni bonton zdi zelo pomemben in se ga velika večina trudi uporabljati tudi v praksi. Analiza odgovorov je pokazala, da je bil anketiran enak delež ženskih in moških zaposlenih, največ jih je prihajalo iz starostne skupine od 21 do 30 let, najpogostejša najvišja dosežena stopnja izobrazbe pa je bila srednja šola oziroma gimnazija. Večji delež vprašanih je obiskovalo družboslovno oziroma poslovno smer, največ anketirancev je zaposlenih v večjih podjetjih, to je podjetjih z več kot 250 zaposlenimi.

Anketa je tudi pokazala, da so se o poslovnem bontonu vprašani največ naučili doma, torej z vzgojo in pridobivanjem življenjskih izkušenj, manj kot 40 odstotkov pa je znanje pridobilo tudi s formalnim izobraževanjem in na delovnem mestu, še manj pa z neformalnim izobraževanjem. Iz tega lahko povzamem, da obstaja prostor za izboljšanje

znanja na tem področju, s tem da bi že v proces izobraževanja vključili predmete na temo pomembnosti uporabe poslovnega bontona ter kasneje na trgu ponudili več neformalnih izobraževanj, ki bi bila dostopna tako posameznikom kot tudi podjetjem.

Zaposleni svoje znanje poslovnega bontona ocenjujejo precej dobro, saj so se povprečne ocene pri trditvah o obvladanju posameznih točk poslovnega bontona gibale okoli 4,00, kar pomeni, da so mnenja, da vse te stvari obvladajo. V naslednjem poglavju bom predstavila primerjavo odgovorov med managerji in zaposlenimi. Vsem je bilo namreč zastavljeno enako vprašanje, s tem da so zaposleni ocenjevali sami sebe, managerji pa zaposlene glede obvladanja poslovnega bontona.

Zanimivi pa so bili rezultati pri vprašanju o pomembnosti in razširjenosti obvladovanja večšin poslovnega bontona. V povprečju so se zaposleni strinjali, da je pomembno, da mladi diplomanti obvladajo te veščine, da to tudi poveča zaposljivost ter olajšuje vsakdanje življenje. Na drugi strani pa se niso strinjali s tem, da se večina mladih v Sloveniji vede v skladu s pravili poslovnega bontona. Zanimivo je s tega vidika, ker je bil največji delež vprašanih mlajših od 30 let, svoje obvladanje poslovnega bontona ocenjujejo kot dobro, hkrati pa menijo, da ga ostali mladi ne obvladajo dovolj. Vsekakor so mnenja, da bi morali vsi zaposleni v podjetju, ne glede na to, katero delovno mesto opravljajo, obvladati veščine poslovnega bontona, so pa tudi mnenja, da to, ali oseba prihaja iz družboslovne ali naravoslovne šole, ne vpliva na znanje poslovnega bontona, oz. da zaposleni iz tehničnih šol načeloma nimajo slabšega poznavanja poslovnega bontona.

Zaposleni imajo tudi zelo razdeljeno mnenje glede tega, ali z uporabo moderne tehnologije poslovni bonton izgublja pomen. Skupaj 34 odstotkov vprašanih, je na to vprašanje odgovorilo, da se popolnoma ne strinjajo oziroma nestrinjajo, 20 odstotkov jih je indiferentnih, 47 odstotkov pa se jih strinja in popolnoma strinja. Iz tega lahko povzamem, da je vseeno višji odstotek takšnih, ki mislijo, da uporaba pametnih telefonov in interneta vpliva na zmanjšanje pomena poslovnega bontona, čemur bi morali začeti posvečati večjo pozornost, saj je tendenca uporabe tehnologije v današnjem času vedno večja.

Zaposleni so morali oceniti tudi svojo doslednost pri uporabi in spoštovanju pravil poslovnega bontona in najbolj me je pozitivno presenetilo, da zaposleni v večini največ dajo na to, da so spoštljivi do nasprotnega spola, ter da dajejo vljudnosti in odnosu do ljudi velik pomen. Na drugi strani pa se trudijo ohranjati zasebno življenje ločeno od poslovnega in s sodelavci redko razpravljajo o svojem privatnem življenju in interesih. Poleg tega so mnenja, da videz in obleka ne definirata osebe, kar ne pomeni, da svoji obleki ne posvečajo nobene skrbi, ampak se celo trudijo, da temu posvečajo enako skrb, kadar so s sodelavci kot tudi kadar se sestajajo z ljudmi iz drugih podjetij.

Zanimiva pa mi je bila ocena pogostosti na trditev, da so zaposleni do podjetja, kjer delajo, vedno lojalni, tudi kadar menijo, da je v zmoti. Povprečna ocena je bila 3,80, vendar ko

pogledam podrobnejšo analizo, pridem do ugotovitev, da je 62 odstotkov vprašanih odgovorilo, da to počnejo pogosto oziroma vedno, 29 odstotkov včasih ter 9 odstotkov redko. Iz tega ugotovimo, da so zaposleni v našem delovnem okolju zelo lojalni, kar je definitivno pozitivna lastnost, po drugi strani pa se vprašamo, ali je res dobro, da je človek lojalen nečemu, s čimer se ne strinja, in zakaj je tako. Sploh glede na trenutno negotovo situacijo bi lahko rekla, da je delni dejavnik strah pred izgubo službe, nepripravljenost izstopiti iz cone udobja in poiskati nekaj, kar jim bolj ustreza, ali pa mogoče kar prijaznost s situacijo. Vsekakor bi bilo zanimivo to nadalje raziskati.

Z zadnjim vprašanjem sem želela ugotoviti vpliv poznavanja poslovnega bontona na odnose med zaposlenimi. Lahko povzamem, da so vsi zaposleni odnose na delovnem mestu v povprečju ocenili kot zelo dobre. Glede na to, da analiza prejšnjih vprašanj kaže, da se zaposleni strinjajo, da je poznavanje in spoštovanje pravil poslovnega bontona nujno in potrebno, lahko potrdim, da k ohranjanju dobrih medosebnih odnosov zagotovo pripomore tudi poslovni bonton. Vprašani zaposleni se v veliki meri držijo raznih pravil poslovnega bontona, od točnosti, spoštljivosti, primerne urejenosti sebe in svojega poslovnega prostora do ustrezne komunikacije, tako verbalne kot tudi neverbalne, kar vodi do tega, da se s sodelavci trudijo vzpostaviti pozitiven odnos, jim prisluhnejo in pomagajo ter se trudijo delovati na konstruktiven način in ohranjati dobre delovne odnose.

### **2.3 Diskusija**

Analiza kvalitativne in kvantitativne raziskave je pokazala, da tako managerji kot zaposleni poslovnemu bontonu pripisujejo veliko pomembnost in so mnenja, da mora vsak zaposleni, ne glede na to, kakšno delovno mesto opravlja, obvladati mehke veščine in veščine poslovnega bontona. Zato sem naredila primerjavo odgovorov zaposlenih in managerjev na isto vprašanje, in sicer na vprašanje o obvladanju posameznih veščin poslovnega bontona. Zaposleni so ocenjevali lastno obvladanje veščin, managerji pa so ocenjevali obvladanje veščin poslovnega bontona pri svojih zaposlenih.

V tabeli 2 je prikazana primerjava odgovorov zaposlenih in managerjev na vprašanje glede obvladanja posameznih veščin poslovnega bontona. Na levi strani tabele je zapisanih vseh dvanajst trditev glede obvladanja veščin poslovnega bontona. V sredinskih stolpcih sta prikazana povprečja odgovorov zaposlenih in managerjev pri posameznih trditvah ter na skrajni desni strani je razlika med odgovori zaposlenih in odgovori managerjev.

Grafična primerjava je prikazana na sliki 14, in sicer so z oranžno barvo označeni odgovori zaposlenih, ki predstavljajo samooceno zaposlenih (posebej je bilo vprašanje analizirano že na sliki 10 v poglavju 2.2.3), z modro pa odgovori managerjev, ki predstavljajo oceno managerjev zaposlenih (natančna analiza je bila predstavljena na sliki 4 v poglavju 2.1.3). Zaposlenim in managerjem so bile postavljene različne trditve, glede katerih so ocenjevali obvladanje oziroma neobvladanje veščin poslovnega bontona. Na postavljene trditve so

odgovarjali z lestvico obvladavanja od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da večšine sploh ne obvladajo, 5 pa, da jo odlično obvladajo. Analizirala sem njihove povprečne odgovore pri posameznih trditvah.

Pri večini trditev je povprečna ocena dokaj podobna, prihaja do precej majhnih odstopanj, od -0,33 pa do 1,07. Največje odstopanje je pri trditvi 7, da so zaposleni v službo, na sestanke ali druge poslovne dogodke vedno točni, s čimer se v povprečju bolj strinjajo zaposleni, kar pomeni, da zaposleni zase mislijo, da precej obvladajo točnost (povprečna ocena 4,40), medtem ko so managerji bolj mnenja, da zaposleni približno obvladajo točnost, s povprečno oceno 3,33.

Drugo največje odstopanje je bilo pri trditvi 8, to je, da zaposleni skrbijo, da je njihov poslovni prostor urejen, čist in vzdrževan, kjer so se zaposleni ocenili s povprečno oceno 4,10, kar pomeni, da zaposleni menijo, da je njihov delovni prostor čist in urejen, na drugi strani pa so managerji s povprečno oceno 3,33, mnenja, da zaposleni približno obvladajo večšino urejanja svojega delovnega prostora.

Tretje največje odstopanje je bilo pri trditvi 6, da ne glede na to, kakšne volje so zaposleni, vedno ohranijo spoštljiv in profesionalen odnos do drugih. V tem primeru so se zaposleni prav tako bolje ocenili, kot so jih ocenili managerji. Zaposleni so mnenja, da to obvladajo (povprečna ocena 4,00), medtem ko managerji niso tako prepričani, da je to močnejša plat zaposlenih (povprečna ocena 3,33). Prav tako zaposleni menijo, da obvladajo zavedanje pomena neverbalne komunikacije in so nanjo pozorni (povprečna ocena 3,80), managerji pa so jih ocenili s povprečno oceno 3,33, kar pomeni, da približno obvladajo neverbalno komunikacijo.

Pri vseh ostalih trditvah je razlika med odgovori res minimalna in skoraj zanemarljiva, od 0,03 do 0,33. Pri določenih trditvah so se za odtenek bolje ocenili zaposleni sami, pri drugih pa so jih bolje managerji. Trditve, kjer imajo managerji občutek, da zaposleni bolje obvladajo področje poslovnega bontona, kot menijo zaposleni sami, so bile trditve 1 (zaposleni poznajo in obvladajo večšine poslovnega bontona), 2 (zaposleni poznajo pravila poslovnega komuniciranja in jih upoštevajo), 3 (zaposleni poznajo pravila pri pisnem poslovnem komuniciranju in se jih držijo) in 4 (zaposleni znajo profesionalno in spoštljivo komunicirati, se vesti in primerno zastopati podjetje pred strankami in poslovnimi partnerji). Pri teh trditvah je bilo razlike od 0,10 do 0,33.

Pri trditvah 9 in 11 pa so bili zaposleni in managerji s svojo oceno dokaj složni in je odstopanje zanemarljivo, kar pomeni, da se oboji strinjajo, da zaposleni obvladajo oblačenje in urejenost, primerno njihovem delovnemu mestu in pravilom poslovnega bontona ter, da nekeje od približno do dobro obvladajo poznavanje prednostnega pravila v poslovnem bontonu in se ga držijo.

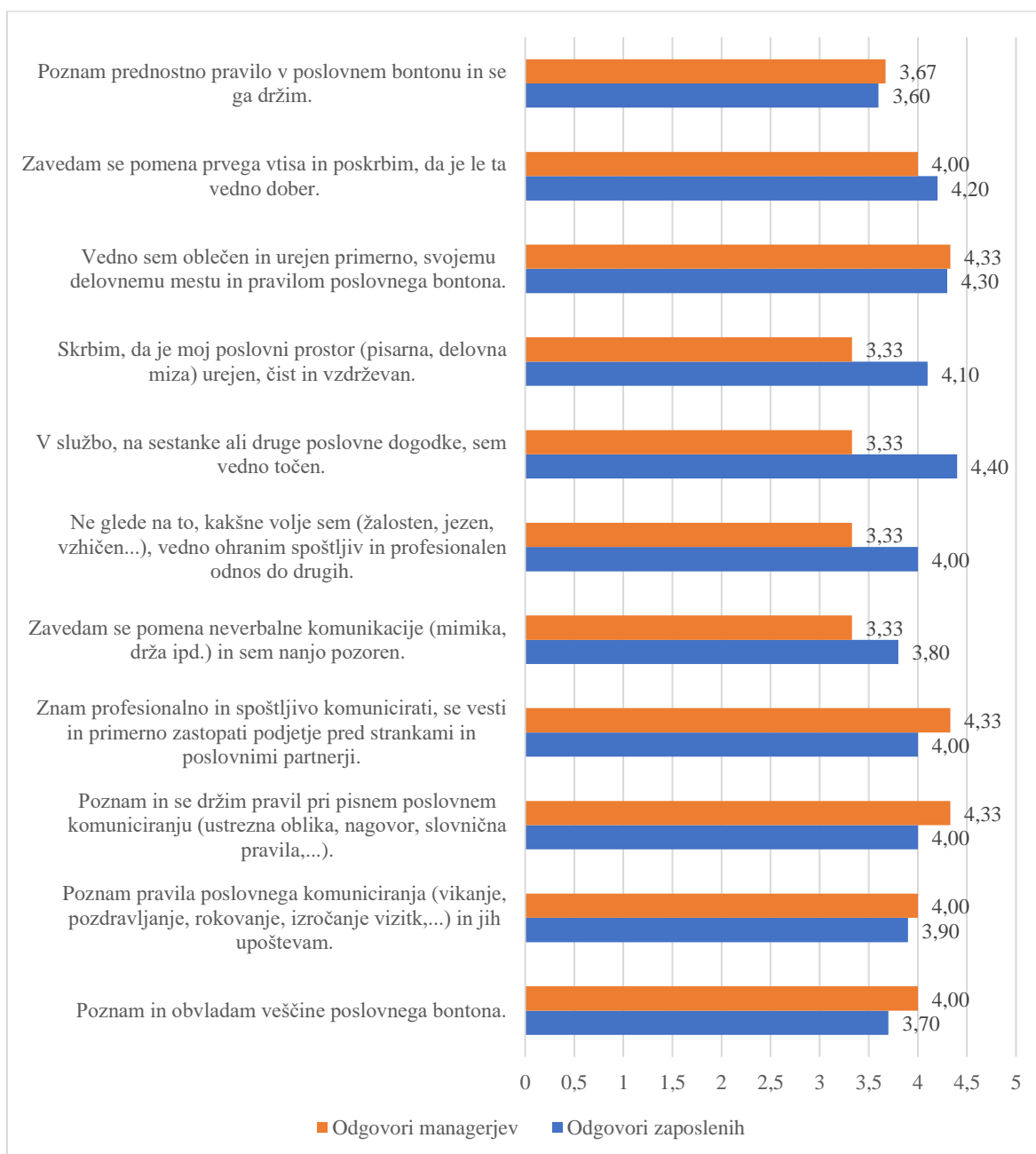


*Tabela 2: Obvladanje/neobvladanje veščine poslovnega bontona med zaposlenimi – primerjava samoocene zaposlenih in ocene managerjev*

		ZAPOSLENI	MANAGERJI	
		POVPREČJE		RAZLIKA
1	Poznam in obvladam veščine poslovnega bontona.	3,70	4,00	-0,30
2	Poznam pravila poslovnega komuniciranja (vikanje, pozdravljanje, rokovanje, izročanje vizitk ...) in jih upoštevam.	3,90	4,00	-0,10
3	Poznam in se držim pravil pri pisnem poslovnem komuniciranju (ustrezna oblika, nagovor, slovnična pravila ...).	4,00	4,33	-0,33
4	Znam profesionalno in spoštljivo komunicirati, se vesti in primerno zastopati podjetje pred strankami in poslovnimi partnerji.	4,00	4,33	-0,33
5	Zavedam se pomena neverbalne komunikacije (mimika, drža ipd.) in sem nanjo pozoren.	3,80	3,33	0,47
6	Ne glede na to, kakšne volje sem (žalosten, jezen, vznemirjen ...), vedno ohranim spoštljiv in profesionalen odnos do drugih.	4,00	3,33	0,67
7	V službo, na sestanke ali druge poslovne dogodke sem vedno točen.	4,40	3,33	1,07
8	Skrbim, da je moj poslovni prostor (pisarna, delovna miza) urejen, čist in vzdrževan.	4,10	3,33	0,77
9	Vedno sem oblečen in urejen primerno svojemu delovnemu mestu in pravilom poslovnega bontona.	4,30	4,33	-0,03
10	Zavedam se pomena prvega vtisa in poskrbim, da je ta vedno dober.	4,20	4,00	0,20
11	Poznam prednostno pravilo v poslovnem bontonu in se ga držim.	3,60	3,67	-0,07

*Vir: lastno delo.*

*Slika 14: Obvladanje/neobvladanje večine poslovnega bontona med zaposlenimi – primerjava samoocene zaposlenih in ocene managerjev*



*Vir: lastno delo.*

Iz analize vseh odgovorov lahko odgovorim na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila, in sicer, da tako zaposleni kot managerji menijo, da je poznavanje in obvladanje večin poslovnega bontona v slovenskem prostoru, predvsem v dejavnosti, ki se ukvarja s prodajo športnih in modnih oblačil, obutvijo ter opremo in pripomočki, precej dobro, da se jim poslovni bonton v poslovnem življenju zdi še kako pomemben, ne glede na to, kakšno delovno mesto oseba opravlja in na kakšni poziciji je v podjetju. Torej, poznavanje večin poslovnega bontona je dobro, ni pa odlično, kar pomeni, da obstaja prostor za izboljšave. So sicer mnenja, da je med mladimi obvladanje mehkih veščin in veščin poslovnega

bontona slabše, hkrati pa menijo, da je obvladanje teh veščin za mlade diplomante zelo pomembno in da to poveča njihovo zaposljivost. Tako v interesu zaposlenih kot tudi managerjev je, da bi se poznavanje veščin poslovnega bontona izboljšalo, natančneje sem se o tem pogovarjala z managerji na intervjujih. Njihovi predlogi so bili, da bi imeli organizirana predavanja, seminarje, predvsem je želja po izboljšanju komunikacije, vendar so mnenja, da neko podlago, osnovno znanje kulturnega vedenja, mora oseba imeti že od prej, kajti naučiti se da samo pravila, ne pa tudi čuta za kulturo, ki ga v prvi vrsti privzgoji osnovna celica, to je družina.

Kot dodatek k analizi sem v programu SPSS naredila tudi linearno regresijo z metodo Forward, kjer sem kot odvisno spremenljivko postavila odgovor »Poznam in obvladam veščine poslovnega bontona.« iz sedmega vprašanja v anketi Koliko poznate in obvladate posamezne veščine poslovnega bontona. Kot odvisne spremenljivke pa sem vključila odgovore iz šestega vprašanja v anketi, in sicer Kje so se zaposleni največ naučili o poslovnem bontonu, ti odgovori pa so: v šoli (v izobraževalnem procesu med šolanjem), doma (z vzgojo in pridobivanjem življenjskih izkušenj), z neformalnimi izobraževanji (delavnicami, seminarji in podobno), z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju/na delovnem mestu. Izpis iz SPSS-a je med prilogami. Na podlagi izpisa sem ugotavljala, kje je največja povezava, in Pearsonov koeficient korelacije je bil najizrazitejši pri spremenljivki, da so se zaposleni o poslovnem bontonu največ naučili doma ter z izobraževanjem in usposabljanjem na delovnem mestu. Pearsonov koeficient znaša  $-0,283$ , kar pomeni, da je linearna povezanost nizka in negativna. Kar pomeni, da tisti zaposleni, ki se več naučijo doma, se za 28,3 odstotka manj naučijo na delovnem mestu. Z izračunom, ki je med prilogami, sem prišla do sklepa, da lahko zavrnem ničelno domnevo pri  $P = 0,008$  in sprejemem sklep, da se tisti zaposleni, ki se več naučijo o poslovnem bontonu doma, manj naučijo na delovnem mestu.

Izračunala sem tudi koeficiente variacije spremenljivk na podlagi ocen aritmetičnih sredin in standardnih odklonov iz računalniškega izpisa, izračun je v prilogi 4. Ocena koeficienta variacije odvisne spremenljivke znaša 0,185, kar pomeni, da vrednost ocena standardnega odklona dosega 18,5 odstotka vrednosti ocenjenega povprečnega poznavanja poslovnega bontona v praksi. Na podlagi primerjave koeficientov variacije neodvisnih spremenljivk pa sem ugotovila, da ima največjo variabilnost spremenljivka, ki pravi, da so se zaposleni o poslovnem bontonu največ naučili z neformalnim izobraževanjem.

#### **2.4 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Prva omejitev raziskave je, da je usmerjena samo na eno specifično dejavnost, to je dejavnost, ki se ukvarja s prodajo športnih in modnih oblačil, obutve ter opreme in pripomočkov, kot so na primer podjetje Intersport, Sport Vision, Elan in podobni. Ravno zaradi tega razloga ugotovitev raziskave ni mogoče posplošiti na celotni poslovni svet v Sloveniji. Znotraj te dejavnosti pa se kaže, da potekajo vzporednice in podobno mišljenje

med različnimi podjetji in da ima poslovni bonton v tej panogi pomembno vlogo med zaposlenimi na različnih nivojih v organizacijah. Na podlagi te omejitve bi predlagala nadaljnje raziskovanje o zaznavanju pomena poslovnega bontona tudi v drugih panogah. Na podlagi pridobljenih rezultatov, lahko rečem, da v tej dejavnosti, v kateri sem opravljala raziskavo, pravila niso tako stroga in se jih ne upošteva do take mere, kot je opisano v prvem, teoretičnem, delu moje naloge. Zanimivo bi bilo raziskati, kakšni so rezultati, na primer, v bančnem in zavarovalniškem sektorju, kjer so na splošno pravila strožja v primerjavi z nekim podjetjem, ki ima večino zaposlenih v tovarnah in opravljajo fizična dela. Ne glede na to, da so intervjuvanci in anketiranci izpostavili, da je pomembno, da vsi zaposleni poznajo osnovna pravila poslovnega bontona, menim, da bi v takem primeru ugotovili razlike med panogami.

Kot drugo omejitev raziskave bi izpostavila to, da je zaradi anonimnosti ankete, kar je omogočalo pridobitev bolj verodostojnih podatkov, težko vedeti, kakšno je zaznavanje poslovnega bontona med zaposlenimi z različno izobrazbo, različnim področjem dela in različno pozicijo v hierarhični lestvici podjetja. S pomočjo takih podatkov bi boljše vedeli, kakšno je poznavanje in obvladanje veščin poslovnega bontona med različnimi zaposlenimi, kje je primanjkljaj znanja in kakšno obliko izobraževanja ponuditi komu, da imajo tako zaposleni kot podjetje največjo korist. Glede na to, da namenskih izobraževanj na temo poslovnega bontona v teh podjetjih ni, bi bilo dobro razmisliti, da se to uvede, za večino zaposlenih vsaj v obliki seminarjev in delavnic, za osebe, ki pa so več v stiku s strankami ali poslovnimi partnerji, pa v obliki intenzivnejših izobraževanj, kjer bi udeleženci bolj aktivno sodelovali.

Tretja omejitev pa bi bila to, da gre tako pri anketi kot intervjuju za samooceno in oceno drugih, kar vključuje določeno mero subjektivnosti. Veliko bolj objektivno in verodostojno bi dobili rezultate, če bi lahko uporabili metodo opazovanja in spremljali obnašanje managerjev in zaposlenih v podjetjih pri interakciji med sodelavci, strankami in poslovnimi partnerji. Seveda bi bilo to pristno samo, če subjekti ne bi vedeli, da so opazovani, kar pa pravno in moralno ni mogoče.

Nadalje bi bilo zanimivo raziskavo popeljati na višji nivo. Moj predlog bi bil, da se v določenih podjetjih izvede izobraževanje zaposlenih in managerjev na temo poslovnega bontona v obliki predavanj in delavnic ter se nato čez določen čas ponovijo intervjuji in analiza. Zanima me, kakšni bi bili potem odgovori in seveda primerjava analiz prej in potem ter ali bi novo znanje prineslo tudi uspešnost na ravni podjetja in kakšen bi bil vpliv na medsebojne odnose. Taka izobraževanja in analize rezultatov bi bilo zanimivo ponavljati neko daljše obdobje, vendar pa bi do verodostojnih podatkov prišli, samo če bi skupina zaposlenih ostala ves čas enaka in se ne bi spreminjala.

## SKLEP

Poslovni bonton je v poslovnem svetu nekaj nujnega za vzpostavitev in ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi, poslovnimi partnerji, strankami, pa tudi z osebami, s katerimi (še) nimamo poslovnega sodelovanja, saj velja, da se moramo do vsake osebe obnašati tako, kot da jo bomo v prihodnosti še srečali in z njo mogoče sodelovali. Predvsem po končanem formalnem izobraževanju postane preživljanje večine naših dni v poslovnem okolju neka stalnica, zato je potrebno vedeti, kako se primerno obnašati, komunicirati in delovati na spoštljiv, vljuden in korekten način, kar nas uči poslovni bonton. Poslovni bonton zajema ogromno različnih točk, vendar bi na kratko lahko povzela, da je to skupek veščin, ki nam v poslovnem svetu omogoča vljudno in spoštljivo interakcijo in komuniciranje z drugimi ob tem, da nam je vsem prijetno in udobno. Predstavlja trenutno družbeno sprejemljivo vedenje, oblačenje, komuniciranje, ki v različnih poslovnih okoljih ni enako, nekje so pravila strožja, drugje bolj sproščena, vendar so vseeno določene smernice, ki bi se jih morali držati v vsaki organizaciji in interakciji z drugimi ljudmi. Kot pravi tudi stari slovenski rek »Lepa beseda lepo mesto najde«, tako velja tudi v poslovnem svetu; z vljudnim in spoštljivim odnosom pokažemo, kakšna oseba smo in koliko nam poslovni odnos z drugo stranjo pomeni, omogoča pa tudi uspešnejše sodelovanje.

Z magistrskim delom sem želela ugotoviti ključne dejavnike poslovnega bontona, kakšno pomembnost se poslovnemu bontonu pripisuje v poslovnem svetu, ali ima vpliv na uspešnost in medsebojne odnose, in podrobneje raziskati, kako managerji in ostali zaposleni v dejavnosti, ki se ukvarja s prodajo športnih in modnih oblačil, obutve ter opreme in pripomočkov, zaznavajo pomen obvladovanja veščin poslovnega bontona tako pri sebi kot tudi pri svojih sodelavcih, zaposlenih in partnerjih, pa tudi mladih kandidatih za službo. Z raziskavo sem ugotovila, da je poslovni bonton v tej dejavnosti precej prisoten, vendar uporaba različnih pravil poslovnega bontona še zdaleč ni odlična, kar ponuja precej možnosti za izboljšanje. Prišla sem do zaključka, da je na temo poslovnega bontona premalo ponujenega izobraževanja, že v fazi formalnega šolanja, kot tudi kasneje na delovnem mestu.

Managerji na poslovni bonton gledajo kot na neko nujno stvar za dobre poslovne odnose in posel, podrobneje pa si to predstavljajo predvsem kot medsebojno spoštovanje, delovati dobro in pošteno, si pridobiti zaupanje, saj le tako lahko na dolgi rok pričakujemo poslovne rezultate. V njihovem delovnem okolju, poslovnemu bontonu pripisujejo velik pomen, predvsem v fazi sklepanja posla, saj uporaba poslovnega bontona veliko pove o človeku kot takem, in če že od začetka oseba ne kaže spoštovanja, vljudnosti in kredibilnosti, potem se je veliko težje spustiti v posel. Po drugi strani pa je manager tisti, ki ima veliko vlogo pri spoštovanju pravil poslovnega bontona, saj je ravno on človek v organizaciji, ki mora voditi z zgledom, poosebljati pravila lepega obnašanja in to prenašati na ostale sodelavce.

Managerjem in ostalim zaposlenim je v interesu, da se poveča pomen obvladovanja večšin poslovnega bontona, saj so oboji mnenja, da se s tem ustvarja boljše delovno okolje, tako znotraj podjetja, kot med organizacijami. Predvsem so tudi mnenja, da današnji mladi diplomanti ne obvladajo teh pravil v zadostni meri, in z večanjem deleža takih zaposlenih v podjetju, na splošno nivo obvladanja pravil poslovnega bontona v podjetjih, pada. Že v času formalnega izobraževanja bi morale izobraževalne ustanove tej temi nameniti večjo pozornost, torej bolje pripraviti diplomante na primerno obnašanje na delovnem mestu v prihodnosti, saj je to izrednega pomena. Vsak človek se na neki točki znajde kot zaposleni v neki organizaciji, pod pogojem, da je zaposlitveni razgovor uspešno prestal, in tam mora vedeti, kako se spoštljivo, vljudno in primerno vesti do sodelavcev, nadrejenih, strank, poslovnih partnerjev, v končni fazi, kako izražati spoštovanje do podjetja samega, kot na primer z urejenim delovnim prostorom, točnim prihajanjem na delo in osebno urejenostjo. S tega vidika je znanje, ki ga oseba lahko pridobi še pred vstopom v podjetje, ključnega pomena. Nadalje pa je to, kot vsako drugo znanje, potrebno negovati in osveževati, zato so tudi izobraževanja v sklopu podjetja pomembna in še kako potrebna. Na tem področju imajo podjetja, iz katerih so prihajali intervjuvanci, velik prostor za izboljšave in uvedbo izobraževanj.

Poznavanje poslovnega bontona vpliva na boljšo zaposljivost mladih, saj sta poznavanje in uporaba pravil poslovnega bontona, v prvi fazi potrebna na razgovoru za službo. Iskalec zaposlitve si na razgovoru ustvari prvi vtis in z obvladovanjem teh večšin lahko poskrbi, da je ta dober. Poleg skrbi za osebno urejenost in primerno obleko, ki je le eden od sklopov pravil, ki jih zajema poslovni bonton, mora kandidat dobro poznati besedno in nebesedno komuniciranje in skupek vsega tega mu lahko pomaga pri ustvarjanju primerne prvega vtisa, ki ima v očeh delodajalcev veliko dodano vrednost. Seveda mora kandidat biti najprej ustrezno kvalificiran za prijavljeno delovno mesto z vidika tehničnega znanja, ki ga omenjeno delovno mesto zahteva, ampak mu obvladanje pravil poslovnega bontona lahko pomaga na poti do zaposlitve, saj kandidat, ki se zna samozavestno predstaviti in komunicirati, zagotovo izstopa iz množice. In kot so ugotovili različni raziskovalci, uspeh v podjetju je v približno 75 do 80 odstotkih odvisen od mehkih veščin posameznika.

Poznavanje pravil poslovnega bontona ima vsekakor vpliv na medsebojne odnose med zaposlenimi. Z vsemi trditvami pri desetem vprašanju v anketi, ki se je nanašalo na oceno medosebnih odnosov, se je velika večina strinjala ali celo popolnoma strinjala, kar kaže, da je v vseh podjetjih, iz katerih anketiranci prihajajo, dobra delovna klima. Glede na to, da so pri ostalih vprašanjih, konkretno o poslovnem bontonu in poznavanju pravil, zaposleni v povprečju odgovarjali, da pravila poznajo, jih upoštevajo in se strinjajo, da je obvladanje večšin poslovnega bontona zelo pomembno, lahko sklepam, da te veščine pripomorejo tudi k boljšim medosebnim odnosom na delovnem mestu.

Za zaključek lahko povzamem, da je poslovni bonton eden ključnih dejavnikov v poslovnem svetu, pa naj bo to v sami organizaciji, kjer smo zaposleni in smo v krogu sodelavcev, ali pa ko smo v kontaktu z ljudmi izven našega podjetja. Poslovni bonton je prisoten vsakodnevno, ves čas, zato se ga je potrebno zavedati, se ravnati po njegovih pravilih in ga nikakor ne jemati kot nekaj, česar ne potrebujemo. Starši nas že od vsega začetka učijo o bontonu in kulturnem vedenju, ter kako se obnašati do drugih, poslovni bonton pa je samo bolj formalna nadgradnja tega z malo več pravili, ki nam omogoča lažje delovanje v poslovnem svetu in boljše odnose z drugimi.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, J. & Rainie, L. (2012, 29. februar): Millennials will benefit and suffer due to their hyperconnected lives – Main findings: Teens, technology and human potential in 2020. *Pew Research Center*. Pridobljeno 3. maja 2019 iz <http://www.pewinternet.org/2012/02/29/main-findings-teens-technology-and-human-potential-in-2020/>
2. Bolarič, N. (2008, 10. april). Poslovni bonton oblačenja je biblija uspešnega poslovnega. *Finance*. Pridobljeno 26. novembra 2017 iz <https://www.finance.si/209968/Poslovni-bonton-oblacenja-je-biblija-uspesnega-poslovneza?metered=yes&sid=515057740>
3. Buhler, P. M. (2019). Business etiquette: A renewed interest in a lost art. *Supervision*, 80(10), 13–16.
4. Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 45–51.
5. Drozg, I. (2015). Dobri medosebni odnosi na delovnem mestu povečujejo produktivnost. *ZEUS davki in računovodstvo*. Pridobljeno 4. marca 2020 iz <http://www.racunovodski-servis-zeus.si/aktualne-informacije/dobri-medosebni-odnosi-na-delovnem-mestu-povecujejo-produktivnost>
6. Grintal, B. (2013). *Poslovni bonton ali Poslovni bonton od A do Ž*. Maribor: Poslovna založba MB.
7. Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. & Kayode Bakare, K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388–406.
8. John, J. (2009, 17. september). Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students. V *Pacific Business Review* (str. 19–27). Pridobljeno 3. maja 2019 iz [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1591331](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1591331)
9. Kirby, L. L. (2014). Executive perceptions of business etiquette in recent college graduates. *EKU Libraries Research Award for Undergraduates. Paper 6*. Pridobljeno 3. maja 2019 iz <http://encompass.eku.edu/ugra/2014/2014/6>

10. Klun, N. (2008). *Povezanost komunikacije in zadovoljstva zaposlenih v Zdravstvenem domu Šmarje pri Jelšah*. Ljubljana: Zbornica – Zveza.
11. Košnik, B. (2007). *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Astra.
12. Košnik, B. (2017). *Bonton, d. o. o. (skripta)*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
13. Leadership Development. (brez datuma). V *Michigan Medical School*. Pridobljeno 1. marca 2020 iz <https://faculty.medicine.umich.edu/sites/default/files/downloads/Stretch%20Assignments.pdf>
14. Massimino, P. M. & Turner, K. (2017). Business Etiquette and Career Advancement: Do Manners Still Matter? *Proceedings of Northeast Business & Economics Association* (str. 186–190).
15. Mausehund, J., Dortch, R. N., Brown, P. & Bridges, C. (1995). Business Etiquette: What Your Students Don't Know. *Business Communication Quarterly*, 58(4), 34–38.
16. Mesiti, P. (2003). *Povežite se z ljudmi!: načela, praksa in portret voditeljstva v 21. stoletju*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
17. Meyer, E. (2015). What Makes a Boss Too Formal? *Harvard Business Review Digital Articles*, 1(6), 2–4. Pridobljeno 3. maja 2019 iz <https://hbr.org/2015/01/what-makes-a-boss-too-formal>
18. Potočar Papež, I. (2016). *Bonton (bonbon) za vsak dan: vedenje za osebno in poslovno odličnost*. Novo mesto: Peresa.
19. Rao, M. S. (2014). Success tools for CEO coaches: Be a learner, leader and ladder. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 33–36.
20. Rao, M. S. (2015). Step by step to soft-skills training: How to enhance employability skills in students. *Human Resource Management International Digest*, 23(6), 34–36.
21. Rao, M. S. (2018). Soft skills: towards a sanctimonious discipline. *On the Horizon*, 26(3), 215–224.
22. Ridilla, P. (2000). Good manners is good business. *Plumbing & Mechanical. Troy*, 17(4), 98.
23. Robinson, D. (1997). *O poslovni oliki: pravila lepega vedenja v poslovnem svetu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
25. Sampson, E. (1995). First impressions: the power of personal style. *Library Management*, 16(4), 25–28.
26. Satish Nargunde, A. (2013). Importance of interpersonal relations at the workplace. *International Journal of Advanced Research and Management*, 4(2), 1–5.
27. Scarnati, T. J. (2002). Leaders as role models: 12 rules. *Career Development International*, 7(3), 181–189.
28. Succi, C. & Wieandt, M. (2019). Walk the talk: soft skills' assessment of graduates. *European Journal of Management and Business Economics*. Pridobljeno



3. maja 2019 iz <https://www-emeraldinsight-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/EJMBE-01-2019-0011>
29. Zacher, C. (2018). Behaviour and business: Best practices in Business Etiquette. *U. S. Black Engineer & Information Technology*, 42(2), 22-25.
30. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžement človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
31. Žnidaršič, J. (brez datuma). *Kratek vprašalnik o komuniciranju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## **PRILOGE**

## Priloga 1: Intervju za vodstvo

1. Kako bi opredelili definicijo poslovnega bontona? Ali menite, da se v praksi držite pravil poslovnega bontona?
2. Kje ste se največ naučili veščin poslovnega bontona: doma, s formalnim izobraževanjem, neformalnim izobraževanjem ali kje drugje?
3. Ali uporabo poslovnega bontona prilagodite, ko ste v stiku z (ožjimi) zaposlenimi v primerjavi, ko ste v stiku z ljudmi izven vašega podjetja?
4. Kakšno vlogo oz. pomen ima poslovni bonton v vašem delovnem okolju?
5. Ali se vam zdi pomembno, da zaposleni obvladajo večino poslovnega bontona? Če da, ali to velja samo za določene (kot npr. vodstvo, zaposlene, ki so v stiku s strankami, partnerji ipd.) ali za vse?
6. Kakšne metode izobraževanja predlagate za izboljšanje veščin poslovnega bontona?
7. Na katere kvalitete, v povezavi s poslovnim bontonom, ste pozorni pri novih/potencialnih zaposlenih?
8. Katere, so po vašem mnenju, navade vsakega uspešnega zaposlenega?
9. Ali se z vsemi sodelavci vikate/tikate? Kakšno je vaše mnenje o tem, kdaj je primerno preiti z vikanja na tikanje? Kaj menite, da vpliva na to, da se ljudje v organizaciji vikajo/tikajo (velikost podjetja, dejavnost...)?
10. Kaj menite o uporabi poslovnega bontona na splošno v slovenskem poslovnem prostoru? Je uporaba pravil zadostna in primerna ali ne?
  - (v primeru, da podjetje posluje tudi s tujimi partnerji): Kakšna je uporaba poslovnega bontona v Sloveniji v primerjavi s tujino?
11. Kakšno je vaše mnenje o oblačenju v skladu s poslovnim bontonom? Ali je potrebno slediti smernicam in biti poslovno oblečen ali videz ni tako pomemben in tukaj striktna pravila niso potrebna?
12. Na kaj ste pozorni, ko v poslovnem svetu spoznate novo osebo? Kaj se vam zdi pri prvem vtisu pomembno?
13. Koliko, po vašem mnenju, zaposleni v praksi obvladajo posamezne veščine poslovnega bontona? Označite ustrezno v tabeli (1 – zaposleni sploh ne obvladajo, 2 – slabo obvladajo, 3 – na približno obvladajo, 4 – dobro obvladajo, 5 – odlično obvladajo).

**Tabela A: Obvladanje veščin poslovnega bontona v praksi**

		1 – zaposleni sploh ne obvladajo	2	3	4	5 – odlično obvladajo
1	Zaposleni poznajo in obvladajo veščine poslovnega bontona.					
2	Zaposleni poznajo pravila poslovnega komuniciranja (vikanje, pozdravljanje, rokovanje, izročanje vizitk ipd.) in jih upoštevajo.					
3	Zaposleni poznajo in se držijo pravil pri pisnem poslovnem komuniciranju (ustrezna oblika, nagovor, slovnična pravila ipd.).					
4	Zaposleni znajo profesionalno in spoštljivo komunicirati, se vesti in primerno zastopati podjetje pred strankami in poslovnimi partnerji.					
5	Zaposleni se zavedajo pomena neverbalne komunikacije in so nanjo pozorni.					
6	Ne glede na to kakšne volje so zaposleni (jezni, žalostni, vzhičeni...), vedno ohranijo spoštljiv in profesionalen odnos do drugih.					
7	Zaposleni so v službo, na sestanke ali druge poslovne dogodke vedno točni.					
8	Zaposleni skrbijo, da je njihov poslovni prostor (pisarna, miza) urejen, čist in vzdrževan.					
9	Zaposleni so oblečeni in urejeni svojemu delovnemu mestu in pravilom poslovnega bontona primerno.					
10	Zaposleni se zavedajo pomena prvega vtisa in poskrbijo, da je le ta vedno dober.					
11	Zaposleni poznajo prednostno pravilo v poslovnem bontonu in se ga držijo.					

*Prerejeno po Žnidaršič (brez datuma).*

## **Priloga 2: Anketa o poslovnem bontonu za zaposlene**

### **1. Spol:**

- a. ženska
- b. moški

### **2. Starost:**

- a. do 20 let
- b. od 21 – 30 let
- c. od 31 – 40 let
- d. od 41 – 50 let
- e. nad 50 let

### **3. Velikost podjetja v katerem ste zaposleni:**

- a. mikro podjetje ( $0 > \text{število zaposlenih} < 10$  zaposlenih)
- b. majhno podjetje ( $10 \leq \text{število zaposlenih} < 50$ )
- c. srednje podjetje ( $50 \leq \text{število zaposlenih} < 250$ )
- d. veliko podjetje ( $\leq 250$  zaposlenih)

### **4. Izobrazba:**

- a. končana osnovna šola
- b. poklicna izobrazba
- c. srednja šola, gimnazija
- d. višja ali visoka izobrazba
- e. univerzitetna izobrazba
- f. magisterij
- g. doktorat

### **5. Izobrazba in tip izobrazbe:**

- a. tehnična/naravoslovna smer  
- vrsta obiskovane oz. končane šole, fakultete... (z eno besedo): \_\_\_\_\_
- b. družboslovna/poslovna  
- vrsta obiskovane oz. končane šole, fakultete... (z eno besedo): \_\_\_\_\_

### **6. Veščin poslovnega bontona sem se v največji meri naučil:**

- a. v šoli (v izobraževalnem procesu tekom šolanja)
- b. doma (z vzgojo in pridobivanjem življenjskih izkušenj)
- c. z neformalnimi izobraževanji (delavnicami, seminarji in podobno)
- d. z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju/na delovnem mestu

**7. Koliko v praksi obvladate posamezne veščine poslovnega bontona? Označite ustrezno v tabeli (1 – sploh ne obvladam, 2 – slabo obvladam, 3 – na približno obvladam, 4 – dobro obvladam, 5 – odlično obvladam).**

**Tabela A: Obvladanje veščin poslovnega bontona v praksi**

		1 – sploh ne obvladam	2	3	4	5 – odlično obvladam
1	Poznam in obvladam veščine poslovnega bontona.					
2	Poznam pravila poslovnega komuniciranja (vikanje, pozdravljanje, rokovanje, izročanje vizitk ipd.) in jih upoštevam.					
3	Poznam in se držim pravil pri pisnem poslovnem komuniciranju (ustrezna oblika, nagovor, slovnična pravila ipd.).					
4	Znam profesionalno in spoštljivo komunicirati, se vesti in primerno zastopati podjetje pred strankami in poslovnimi partnerji.					
5	Zavedam se pomena neverbalne komunikacije (mimika, drža,...) in sem nanjo pozoren.					
6	Ne glede na to kakšne volje sem (jezen, žalosten, vzhičen...), vedno ohranim spoštljiv in profesionalen odnos do drugih.					
7	V službo, na sestanke ali druge poslovne dogodke sem vedno točen.					
8	Skrbim, da je moj poslovni prostor (pisarna, miza) urejen, čist in vzdrževan.					
9	Vedno sem oblečen in urejen svojemu delovnemu mestu in pravilom poslovnega bontona primerno.					
10	Zavedam se pomena prvega vtisa in poskrbim, da je le ta vedno dober.					
11	Poznam prednostno pravilo v poslovnem bontonu in se ga držim.					

*Prirejeno po Žnidaršič (brez datuma).*

**8. Vaše mnenje glede pomembnosti in razširjenosti obvladovanja veščin poslovnega bontona. Označite ustrezno v tabeli, v kolikšni meri se strinjate s**

spodnjimi trditvami, pri čemer 1 pomeni – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem indiferenten, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam.

**Tabela B: Zaznava pomembnosti in razširjenosti obvladovanja veščin poslovnega bontona**

		1 – se sploh ne strinjam	2	3	4	5 – se popolnoma strinjam
1	Za mlade diplomante je obvladovanje veščin poslovnega bontona zelo pomembno.					
2	Obvladovanje veščin (poslovnega) bontona in mehkih veščin, poveča zaposljivost mladih.					
3	Tehnično in strokovno znanje (trde veščine) so za poslovni uspeh posameznika pomembnejše od veščin poslovnega bontona.					
4	Vedenje v skladu s poslovnim bontonom, olajšuje moje vsakodnevno življenje.					
5	Z večjo uporabo moderne tehnologije (internet, pametni telefoni ipd.), poslovni bonton izgublja na pomenu.					
6	Poznam poslovni bonton, vendar ga v praksi ne uporabljam.					
7	V Sloveniji se večina mladih vede v skladu s pravili poslovnega bontona.					
8	Zaposlenim, ki niso v stiku s strankami (npr. inženirji, znanstveniki, informatiki, delavci v proizvodnji...) ni potrebno obvladati veščin poslovnega bontona.					
9	Zaposleni, ki prihajajo iz tehničnih šol, imajo slabše poznavanje poslovnega bontona.					
10	Obleka naredi človeka.					

*Vir: lastno delo.*

**9. Ocenite, v kolikšni meri ste dosledni pri uporabi in spoštovanju pravil poslovnega bontona. Označite ustrezno v tabeli, kako pogosto delujete v skladu z navedenimi trditvami.**

**Tabela C: Doslednost uporabe/spoštovanja pravil poslovnega bontona**

		VEDNO	VČASIH	REDKO	NIKOLI
1	V odnosu z nasprotnim spolom sem spoštljiv in obziren.				
2	Vedno poskušam biti vljuden, pa naj mi bo oseba, s katero imam opravka, še tako neprijetna.				
3	Rad opravljam, med drugim tudi svoje sodelavce.				
4	Do svojega podjetja sem vedno lojalen, tudi kadar mislim, da je v zmoti.				
5	Verjamem, da je humor bistvenega pomena za dobre odnose z ljudmi.				
6	Sodelavcem pripovedujem o svojem zasebnem življenju in interesih.				
7	Vedno poskušam s svojim mnenjem in odnosom do stvari pokazati, da izstopam iz množice.				
8	Sodelavci me imajo radi in me spoštujejo.				
9	Obláčim se, kot mi je všeč, ne pa za druge.				
10	Kadar sem s sodelavci, obleki posvečam enako skrb, kot kadar se sestajam z ljudmi iz drugih podjetij.				
11	V službi se držim pravil poslovnega oblačenja.				
12	Druge ljudi presojam po obleki in urejenosti.				

*Prيرهeno po Robinson (1997).*



## 10. Odnosi s sodelavci

		1 – se sploh ne strinjam	2	3	4	5 – se popolnoma strinjam
1	Med nami prevladujejo dobri delovni odnosi.					
1	S sodelavci se vedno trudim vzpostaviti pozitiven odnos.					
2	S sodelavci si radi prisluhnemo in si pomagamo pri delu.					
3	Do vseh imam vedno profesionalen in formalen odnos, tudi če mi kdo ni preveč všeč.					
4	Konflikte s sodelavci skušam reševati konstruktivno, brez žalitev in zamer.					
5	Ko me kaj moti, to tudi jasno in brez zadržkov povem.					
6	S sodelavci se trudim sodelovati, jih poslušati in razmišljati o njihovih predlogih.					
7	Pogosto uveljavljam svoj prav in želim, da drugi sledijo meni.					

*Prerejeno po Klun (2008).*

### Priloga 3: Rezultati ankete

<b>1</b>	<b>Spol:</b>				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	38	49 %	49 %	49 %
	2 (Ženski)	39	50 %	51 %	100 %
Veljavni	Skupaj	77	99 %	100 %	
		Povprečje	1,5	Std. Odklon	0,5

<b>2</b>	<b>V katero starostno skupino spadate?</b>				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 20 let)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (21–30 let)	35	45 %	45 %	45 %
	3 (31–40 let)	23	29 %	29 %	74 %
	4 (41–50 let )	12	15 %	15 %	90 %
	5 (nad 50 let)	8	10 %	10 %	100 %
Veljavni	Skupaj	78	100 %	100 %	
		Povprečje	2,9	Std. odklon	1

<b>3</b>	<b>Velikost podjetja, v katerem ste zaposleni:</b>				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (mikro podjetje (0 > število zaposlenih < 10 zaposlenih))	22	28 %	28 %	28 %
	2 (majhno podjetje (10 ≤ število zaposlenih < 50 zaposlenih))	12	15 %	15 %	44 %
	3 (srednje podjetje (50 ≤ število	19	24 %	24 %	68 %

	zaposlenih < 250 zaposlenih))				
	4 (veliko podjetje (250 ≤ število zaposlenih))	25	32 %	32 %	100 %
Veljavni	Skupaj	78	100 %	100 %	
		Povprečje	2,6	Std. Odklon	1,2

<b>4</b>	<b>Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?</b>				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (manj kot srednja šola)	1	1 %	1 %	1 %
	2 (poklicna izobrazba)	9	12 %	12 %	13 %
	3 (srednja šola, gimnazija)	28	36 %	36 %	49 %
	4 (višja ali visoka izobrazba)	22	28 %	28 %	77 %
	5 (univerzitetna izobrazba)	9	12 %	12 %	88 %
	6 (magisterij)	9	12 %	12 %	100 %
	7 (doktorat)	0	0 %	0 %	100 %
Veljavni	Skupaj	78	100 %	100 %	
		Povprečje	3,7	Std. Odklon	1,2

<b>5</b>	<b>Tip obiskovane formalne izobraževalne smeri:</b>							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustreznosti	% - Ustreznosti	Frekvence	%
5	tehnična/naravoslovna smer:	31	75	41 %	78	40 %	31	41 %
5	družboslovna/poslovna smer:	45	75	60 %	78	58 %	45	59 %
	SKUPAJ		75		78		76	100 %

<b>5a</b>	<b>(tehnična/naravoslovna smer: )</b>				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	sanitarna	1	1 %	4 %	4 %
	gostinstvo	1	1 %	4 %	9 %
	kuhar	1	1 %	4 %	13 %
	zdravstvo	1	1 %	4 %	17 %
	gimnazija	1	1 %	4 %	22 %
	ekonomska srednja	1	1 %	4 %	26 %
	multimedijski tehnik	1	1 %	4 %	30 %
	elektroenergetika	1	1 %	4 %	35 %
	ekonomski tehnik	1	1 %	4 %	39 %
	elektro energetika	1	1 %	4 %	43 %
	elektro	1	1 %	4 %	48 %
	lesarstvo	1	1 %	4 %	52 %
	kozmetična	1	1 %	4 %	57 %
	ekonomija	3	4 %	13 %	70 %
	geodezija	1	1 %	4 %	74 %
	strojništvo	2	3 %	9 %	83 %
	turizem	2	3 %	9 %	91 %
	gozdarstvo	1	1 %	4 %	96 %
	strojna	1	1 %	4 %	100 %
Veljavni	Skupaj	23	29 %	100 %	

<b>5b</b>	<b>(družboslovna/poslovna smer: )</b>				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	slovenščina	1	1 %	3 %	3 %
	ekonomska	1	1 %	3 %	6 %

	gimnazija	1	1 %	3 %	8 %
	ekonomska	2	3 %	6 %	14 %
	fvv	1	1 %	3 %	17 %
	management	1	1 %	3 %	19 %
	družbene vede	1	1 %	3 %	22 %
	ekonomija	15	19 %	42 %	64 %
	višja kozmetična šola	1	1 %	3 %	67 %
	elektrikar	1	1 %	3 %	69 %
	slovenistika	2	3 %	6 %	75 %
	organizacija	1	1 %	3 %	78 %
	uprava	1	1 %	3 %	81 %
	ekonomska gimnazija	1	1 %	3 %	83 %
	vps	1	1 %	3 %	86 %
	turizem	1	1 %	3 %	89 %
	francoščina, sociologija	1	1 %	3 %	92 %
	ekonomija-računovodstvo in revizija	1	1 %	3 %	94 %
	ekomomija	1	1 %	3 %	97 %
	komerciala	1	1 %	3 %	100 %
Veljavni	Skupaj	36	46 %	100 %	

<b>6</b>	<b>Veščin poslovnega bontona sem se v največji meri naučil(-a):</b>							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
6a	v šoli (v izobraževalnem procesu tekom	30	77	39 %	78	38 %	30	22 %

	šolanja)								
6b	doma (z vzgojo in pridobivanjem življenjskih izkušenj)	56	77	73 %	78	72 %	56	41 %	
6c	z neformalnimi izobraževanji (delavnicami, seminarji in podobno)	21	77	27 %	78	27 %	21	15 %	
6d	z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju/na delovnem mestu	30	77	39 %	78	38 %	30	22 %	
	SKUPAJ		77		78		137	100%	

<b>7</b>	<b>Koliko v praksi obvladate posamezne veščine poslovnega bontona? Označite ustrezno v tabeli (ne) obvladanje v skladu s posameznimi trditvami.</b>										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Štetot	Povprečje	Std. odklon
		1 – sploh ne obvladam	2 – slabo obvladam	3 – na približno obvladam	4 – dobro obvladam	5 – odlično obvladam	Skupaj				
7a	Poznam in obvladam veščine poslovnega bontona.	0	0	30	32	9	71	71	78	3,7	0,68
		0 %	0 %	42 %	45 %	13 %	100 %				

7 b	Poznam pravila poslovnega komuniciranja (vikanje, pozdravljanje, rokovanje , izročanje vizitk,...) in jih upoštevam.	0	1	19	39	11	70	70	78	3,9	0,69
		0 %	1 %	27 %	56 %	16 %	100 %				
7 c	Poznam in se držim pravil pri pisnem poslovnem komuniciranju (ustrezna oblika, nagovor, slovnična pravila,...)	1	2	12	38	18	71	71	78	4	0,82
		1 %	3 %	17 %	54 %	25 %	100 %				
7 d	Znam profesionalno in spoštljivo komunicirati, se vesti in primerno zastopati podjetje	1	4	7	43	16	71	71	78	4	0,83

	pred strankami in poslovnimi partnerji.										
		1 %	6 %	10 %	61 %	23 %	100 %				
7	Zavedam se pomena neverbalne komunikacije (mimika, drža ipd.) in sem nanjo pozoren.	1	4	15	39	12	71	71	78	3,8	0,84
		1 %	6 %	21 %	55 %	17 %	100 %				
7	Ne glede na to, kakšne volje sem (žalosten, jezen, vzhičen...), vedno ohranim spoštljiv in profesionalen odnos do drugih.	0	3	11	42	15	71	71	78	4	0,74
		0 %	4 %	15 %	59 %	21 %	100 %				
7	V službo, na sestanke ali druge	2	0	8	20	40	70	70	78	4,4	0,9



	poslovne dogodke, sem vedno točen.										
		3 %	0 %	11 %	29 %	57 %	100 %				
7 h	Skrbim, da je moj poslovni prostor (pisarna, delovna miza) urejen, čist in vzdrževan .	0	3	12	30	26	71	71	78	4,1	0,84
		0 %	4 %	17 %	42 %	37 %	100 %				
7 i	Vedno sem oblečen in urejen primerno, svojemu delovnemu mestu in in pravilom poslovnega bontona.	0	1	9	31	30	71	71	78	4,3	0,74
		0 %	1 %	13 %	44 %	42 %	100 %				
7 j	Zavedam se pomena prvega vtisa in poskrbim, da je le ta vedno	1	1	7	35	27	71	71	78	4,2	0,79

	dober.										
		1 %	1 %	10 %	49 %	38 %	100 %				
7 k	Poznam prednostno pravilo v poslovnem bontonu in se ga držim.	2	4	24	30	11	71	71	78	3,6	0,92
		3 %	6 %	34 %	42 %	15 %	100 %				

<b>8</b>	<b>Vaše mnenje glede pomembnosti in razširjenosti obvladovanja veččin poslovnega bontona. Označite ustrezno v tabeli svoje (ne) strinjanje s trditvami.</b>										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Štetot	Povprečje	Std. odklon
		1 – se sploh ne strinjam	2 – se ne strinjam	3 – sem indiferen	4 – se strinjam	5 – se popolnoma strinjam	Skupaj				
8 a	Za mlade diplomante je obvladovanje veččin poslovnega bontona zelo pomembno.	0	1	3	30	33	67	67	78	4,4	0,65
		0 %	1 %	4 %	45 %	49 %	100 %				
8 b	Obvladovanje veččin (poslovnega) bontona in mehkih veččin, poveča	1	3	10	27	25	66	66	78	4,1	0,92

	zaposljivost mladih.										
		2 %	5 %	15 %	41 %	38 %	100 %				
8 c	Tehnično in strokovno znanje (trde veščine) so za poslovni uspeh posameznika pomembnejše od veščin poslovnega bontona.	0	9	18	27	12	66	66	78	3,6	0,94
		0 %	14 %	27 %	41 %	18 %	100 %				
8 d	Vedenje v skladu s poslovnim bontonom, olajšuje moje vsakodnevno življenje.	2	5	13	36	9	65	65	78	3,7	0,92
		3 %	8 %	20 %	55 %	14 %	100 %				
8 e	Z večjo uporabo moderne tehnologije (internet, pametni telefoni,...), poslovni bonton izgublja na pomenu.	1	21	13	16	15	66	66	78	3,3	1,2
		2 %	32 %	20 %	24 %	23 %	100 %				
8 f	Poznam poslovni bonton, vendar ga v praksi ne	12	28	17	6	2	65	65	78	2,4	0,99

	uporabljam.										
		18 %	43 %	26 %	9 %	3 %	100 %				
8 g	V Sloveniji se večina mladih vede v skladu s pravili poslovnega bontona.	6	35	18	5	2	66	66	78	2,4	0,88
		9 %	53 %	27 %	8 %	3 %	100 %				
8 h	Zaposlenim, ki niso v stiku s strankami (npr. inženirji, znanstveniki, informatiki, delavci v proizvodnji,...), ni potrebno obvladati veččin poslovnega bontona.	13	43	7	1	2	66	66	78	2	0,8
		20 %	65 %	11 %	2 %	3 %	100 %				
8 i	Zaposleni, ki prihajajo iz tehničnih/naravoslovnih šol, imajo slabše poznavanje poslovnega bontona.	5	19	28	14	0	66	66	78	2,8	0,87
		8 %	29 %	42 %	21 %	0 %	100 %				
8 j	Obleka naredi človeka.	7	7	12	25	16	67	67	78	3,5	1,26
		10 %	10 %	18 %	37 %	24 %	100 %				

9 Ocenite, v kolikšni meri ste dosledni pri uporabi in spoštovanju pravil poslovnega bontona. Označite ustrezno v tabeli, kako pogosto delujete v skladu z navedenimi trditvami.											
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Štetot	Povprečje	Std. odklon
		NIKO LI	RED KO	VČAS IH	POGOS TO	VED NO	Skupaj				
9a	V odnosu z nasprotnim spolom sem spoštljiv in obziren.	0	0	0	15	51	66	66	78	4,8	0,42
		0 %	0 %	0 %	23 %	77 %	100 %				
9b	Vedno poskušam biti vključen, pa naj mi bo oseba, s katero imam opravka, še tako neprijetna.	0	0	2	30	34	66	66	78	4,5	0,56
		0 %	0 %	3 %	45 %	52 %	100 %				
9c	Rad opravljam, med drugim tudi svoje sodelavce.	6	38	17	4	1	66	66	78	2,3	0,79

		9 %	58 %	26 %	6 %	2 %	100 %				
9 d	Do podjetja, kjer sem zaposlen, sem vedno lojalen, tudi kadar mislim, da je v zmoti.	0	6	19	25	16	66	66	78	3,8	0,92
		0 %	9 %	29 %	38 %	24 %	100 %				
9 e	Verjame m, da je humor bistvenega pomena za dobre odnose z ljudmi.	1	0	11	23	31	66	66	78	4,3	0,85
		2 %	0 %	17 %	35 %	47 %	100 %				
9 f	Sodelavcem pripovedujem o svojem zasebnem življenju in interesih.	3	22	28	10	3	66	66	78	2,8	0,91
		5 %	33 %	42 %	15 %	5 %	100 %				
9 g	Vedno poskušam s svojim mnenjem in odnosom	10	21	24	8	3	66	66	78	2,6	1,04

	do stvari pokazati, da izstopam iz množice.										
		15 %	32 %	36 %	12 %	5 %	100 %				
9	Sodelavci me imajo radi in me spoštujejo.	0	0	5	43	18	66	66	78	4,2	0,56
		0 %	0 %	8 %	65 %	27 %	100 %				
9	Oblačim se, kot mi je všeč, ne pa za druge.	0	4	10	29	23	66	66	78	4,1	0,86
		0 %	6 %	15 %	44 %	35 %	100 %				
9	Kadar sem s sodelavci, obleki posvečam enako skrb, kot kadar se sestajam z ljudmi iz drugih podjetij.	1	8	19	22	15	65	65	78	3,6	1,02
		2 %	12 %	29 %	34 %	23 %	100 %				
9	V službi se držim pravil poslovanja	2	7	12	23	22	66	66	78	3,8	1,1

	oblačenja										
		3 %	11 %	18 %	35 %	33 %	100 %				
91	Druge ljudi presojam po obleki in urejenosti	9	25	23	6	2	65	65	78	2,5	0,95
		14 %	38 %	35 %	9 %	3 %	100 %				

<b>10</b>	<b>Ocenite, kakšni so vaši medosebni odnosi s sodelavci v delovnem okolju. Označite ustrezno v tabeli svoje (ne) strinjanje z navedenimi trditvami.</b>										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Štetot	Povprečje	Std. odklon
		1 – se sploh ne strinjam	2 – se ne strinjam	3 – sem indiferen	4 – se strinjam	5 – se popolnoma strinjam	Skupaj				
10a	Med nami prevladujejo dobri delovni odnosi.	0	6	6	37	16	65	65	78	4	0,85
		0 %	9 %	9 %	57 %	25 %	100 %				
10b	S sodelavci se vedno trudim vzpostaviti pozitiven	0	0	2	34	29	65	65	78	4,4	0,56



	odnos.										
		0 %	0 %	3 %	52 %	45 %	100 %				
10c	Sodelavcem rad prisluhne in jim pomagam pri delu.	0	0	1	34	30	65	65	78	4,4	0,53
		0 %	0 %	2 %	52 %	46 %	100 %				
10d	Do vseh sem profesionalen in vljuden, tudi če mi kdo ni preveč všeč.	0	5	4	39	17	65	65	78	4	0,8
		0 %	8 %	6 %	60 %	26 %	100 %				
10e	Konflikte s sodelavci skušam reševati konstruktivno, brez žalitev in zamer.	0	1	5	38	21	65	65	78	4,2	0,65
		0 %	2 %	8 %	58 %	32 %	100 %				
10f	Ko me kaj moti, to tudi jasno in brez zadržkov povem.	0	5	17	31	12	65	65	78	3,8	0,84

		0 %	8 %	26 %	48 %	18 %	100 %				
10 g	Sodelavci se trudim sodelovati, jih poslušati in razmišljati o njihovih predlogih.	0	0	4	38	23	65	65	78	4,3	0,58
		0 %	0 %	6 %	58 %	35 %	100 %				
10 h	Med sodelavci sem priljubljen in me imajo radi.	0	1	12	41	11	65	65	78	4	0,65
		0 %	2 %	18 %	63 %	17 %	100 %				

## Priloga 4: SPSS izpis regresije

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Q4a
  /METHOD=FORWARD Q3a Q3c Q3d Q3b.
  
```

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Koliko v praksi obvladate posa: Poznam in obvladam večine poslovnega bontona.	3,70	,684	71
Veščin poslovnega bontona se: v šoli (v izobraževalnem procesu tekom šolanja)	,39	,492	71
Veščin poslovnega bontona se: z neformalnimi izobraževanji (delavnicami, seminarji in podobno)	,30	,460	71
Veščin poslovnega bontona se: z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju/na delovnem mestu	,38	,489	71
Veščin poslovnega bontona se: doma (z vzgojo in pridobivanjem življenjskih izkušenj)	,72	,453	71

#### Correlations

Koliko v praksi obvladate posa: Poznam in obvladam večine poslovnega bontona.	Veščin poslovnega bontona se: v šoli (v izobraževalnem procesu tekom šolanja)	Veščin poslovnega bontona se: z neformalnimi izobraževanji (delavnicami, seminarji in podobno)	Veščin poslovnega bontona se: z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju/na delovnem mestu	Veščin poslovnega bontona se: doma (z vzgojo in pridobivanjem življenjskih izkušenj)

Pearson Correlation	Koliko v praksi obvladate posa: Poznam in obvladam veščine poslovnega bontona.	1,000	,097	,010	,042	-,042
	Veščin poslovnega bontona se: v šoli (v izobraževalnem procesu tekom šolanja)	,097	1,000	,109	,080	,057
	Veščin poslovnega bontona se: z neformalnimi izobraževanji (delavnicami, seminarji in podobno)	,010	,109	1,000	,064	-,143
	Veščin poslovnega bontona se: z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju/na delovnem mestu	,042	,080	,064	1,000	-,283
	Veščin poslovnega bontona se: doma (z vzgojo in pridobivanjem življenjskih izkušenj	-,042	,057	-,143	-,283	1,000

Sig. (1-tailed)	Koliko v praksi obvladate posa: Poznam in obvladam večšine poslovnega bontona.	.	,211	,468	,364	,363
	Veščin poslovnega bontona se: v šoli (v izobraževalnem procesu tekom šolanja)	,211	.	,184	,253	,319
	Veščin poslovnega bontona se: z neformalnimi izobraževanji (delavnicami, seminarji in podobno)	,468	,184	.	,297	,117
	Veščin poslovnega bontona se: z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju/na delovnem mestu	,364	,253	,297	.	,008
	Veščin poslovnega bontona se: doma (z vzgojo in pridobivanjem življenjskih izkušenj	,363	,319	,117	,008	.

N	Koliko v praksi obvladate posa: Poznam in obvladam večšine poslovnega bontona.	71	71	71	71	71
	Veščin poslovnega bontona se: v šoli (v izobraževalnem procesu tekom šolanja)	71	71	71	71	71
	Veščin poslovnega bontona se: z neformalnimi izobraževanji (delavnicami, seminarji in podobno)	71	71	71	71	71
	Veščin poslovnega bontona se: z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju/na delovnem mestu	71	71	71	71	71
	Veščin poslovnega bontona se: doma (z vzgojo in pridobivanjem življenjskih izkušenj	71	71	71	71	71

## Priloga 5: Izračun na podlagi izpisa iz SPSS-a

1. Izračun matrike koeficientov korelacije: Ali lahko trdimo, da tisti, ki se več naučijo doma o poslovnem bontonu, se več naučijo tudi na delovnem mestu?

$$H_0: \rho_{yx} \geq 0 \quad H_1: \rho_{yx} < 0$$

$$t = \frac{r_{yx}}{se(r_{yx})} = \frac{-0,283}{0,116} = -2,44$$

$$se(r_{yx}) = \sqrt{\frac{1-r^2_{yx}}{n-2}} = \sqrt{\frac{1-(-0,283)^2}{71-2}} = 0,116$$

$$P_E = 0,008 < \alpha = 0,05$$

2. Izračun ocene aritmetičnih sredin in standardnih odklonov proučevanih spremenljivk in presoja, katera ima največjo variabilnost.

Odvisna spremenljivka:

$$\bar{y} = 3,70$$

$$s_y = 0,684$$

$$k_V = \frac{s_y}{\bar{y}} = \frac{0,684}{3,70} = 0,185$$

Neodvisne spremenljivke:

$$k_{V1} = \frac{0,492}{0,39} = 1,262$$

$$k_{V2} = \frac{0,460}{0,30} = 1,533$$

$$k_{V3} = \frac{0,489}{0,38} = 1,287$$

$$k_{V4} = \frac{0,453}{0,72} = 0,629$$