

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

IRENA PLUT

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**POMEN ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI PRI POSLOVNEM
KOMUNICIRANJU**

Ljubljana, marec 2006

IRENA PLUT

IZJAVA

Študentka IRENA PLUT izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13.03.2006

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. ČUSTVENA INTELIGENTNOST	2
1.1. ZGODOVINA POJMA ČUSTVENA INTELIGENTNOST	2
1.2. SESTAVINE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI	3
1.2.1. Čustva	3
1.2.2. Empatija	4
1.2.3. Intuicija	4
1.3. DEFINICIJE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI	5
1.4. ČUSTVENA ORGANIZACIJA	6
1.4.1. Ljudje so gibal organizacije	7
1.4.2. Čustveno inteligentna organizacija	7
1.5. KRITIKA TER NEGATIVNE POSLEDICE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI	8
1.5.1. Samo trenutna modna muha?	8
1.5.2. Igranje/pretvarjanje	9
1.5.3. Čustvena manipulacija	10
2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE	11
2.1. OPREDELITEV IN POMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	11
2.1.1. Sestavine komuniciranja	13
2.1.2. Namen poslovnega komuniciranja	15
2.2. STROŠKI KOMUNICIRANJA	16
3. ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE	16
3.1. MEDOSEBNA KOMUNIKACIJA IN KOMUNICIRANJE	17
3.2. KAKO IZRAŽAMO ČUSTVA NA DELOVNEM MESTU	18
3.3. VPLIVI NA UČINKOVITOST IN USPEŠNOST POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	19
3.4. VPLIVI NA STROŠKE KOMUNICIRANJA	20
4. VPLIV ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI NA UČINKOVITOST POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU STUDIO MODERNA D.O.O.	21
4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA	21
4.2. METODOLOGIJA	22
4.3. REZULTATI ANKETE	24
4.3.1. Prvi sklop – kratek test čustvene inteligentnosti	25
4.3.2. Drugi sklop – učinkovitost poslovnega komuniciranja	27
4.3.3. Tretji sklop – razlogi in posledice nezadovoljstva na delovnem mestu	31
4.3.4. Četrti sklop – posledice čustvene (ne)inteligentnosti	35
4.3.5. Peti sklop – poznavanje pojma čustvena inteligentnost in poslovno komuniciranje	39
4.4. POVZETEK RAZISKA VE IN SMERNICE ZA VODSTVO	41
SKLEP	43
LITERATURA	44
VIRI	45

UVOD

Na knjižnih policah, spletnih straneh, v raznih revijah in na poslovnih seminarjih je vse več napisanega in povedanega o pomembnosti čustev, o čustveni inteligentnosti ter njenih vplivih na poslovne odnose in uspehe. Zaradi močne konkurence, ki ima izenačeno tehnologijo in pogoje poslovanja, so morala podjetja najti nekaj, kar jih ločuje od povprečja. In to so ljudje s svojimi sposobnostmi. Ljudje niso računalniki, od njih ne moremo dobiti nečesa, če jim damo samo ukaz. V zameno jim je potrebno dati tisto, kar sami potrebujejo. Dokazano je, da na uspešnost podjetja zelo vpliva počutje zaposlenih v podjetju. Svoje počutje zaposleni izražajo tudi preko načina komuniciranja s svojim podrejenimi, nadrejenimi, sodelavci, poslovnimi partnerji in kupci. S komuniciranjem namreč povemo, kaj hočemo, želimo ali potrebujemo od drugih. Kaj natanko je to, je stvar posameznika.

Pomembna spretnost podjetja je , sposobnost zadovoljiti svoje cilje in hkrati osebne cilje posameznikov, ki stopajo v poslovni proces podjetja. Na trgu delovne sile je veliko iskalcev zaposlitve z različno stopnjo izobrazbe, z večimi leti delovnih izkušenj, spodobnostmi, ambicijami ..., vendar imajo podjetja problem, najti tiste, ki so resnično najprimernejši za njihovo podjetje. Nemalokrat se namreč zgodi, da podjetje zaposli nekoga, ki ima enkraten življenjepis - visoko stopnjo izobrazbe, več let delovnih izkušenj na različnih področjih, znanje večih tujih jezikov, visoke ambicije, so energični ... Včasih se kljub temu čez nekaj časa izkaže, da so izbrali napačno osebo. Podjetje je skupek ljudi, ki mora delovati usklajeno, zato je zelo pomembno, kako se zaposleni medsebojno razumejo, podpirajo, sodelujejo ... Ljudi v podjetju je potrebno voditi in dobre vodje so tiste, katere njihovi podrejeni spoštujejo, poslušajo in so se zanje pripravljene dodatno potruditi in žrtvovati, kar pa ne velja za slabe vodje. V primeru, da zaposleni z vodjo ne vzpostavijo produktivnega odnosa, pomeni, da bodo delavci manj produktivni, njihov interes za delo se bo po vsej verjetnosti zmanjšal, lahko postanejo površni, nemotivirani, veliko energije porabijo za nepomembne stvari, skratka ne opravljajo svojega dela tako učinkovito in uspešno kot bi ga sicer.

Namen diplomskega dela je ugotoviti ali ima čustveno inteligentno obnašanje vpliv na učinkovitost poslovnega komuniciranja in na počutje zaposlenih na delovnem mestu, predvsem z vidika vpliva na delovno zmogljivost posameznika. Zanimalo me je, ali je potreba po čustveno inteligentnem vedenju prisotna v praksi na področju poslovnega komuniciranja ali ne.

Diplomsko delo sem razdelila v štiri poglavja. V prvem je predstavljena čustvena inteligentnost, in sicer preko kratke zgodovine pojma čustvena inteligentnost, opredelitve najpogosteje opredeljenih sestavin čustvene inteligentnosti in kratkega povzetka definicij čustvene inteligentnosti različnih avtorjev. Nekaj besed sem namenila tudi, vse pogosteje omenjenemu pojmu, čustvena organizacija. Prvo poglavje sem zaključila z najpogosteje izpostavljenimi dvomi o pojmu čustvena inteligentnost. Zanimalo me je ali gre samo za trenutno modno muho ali za dejanske spremembe na področju vodenja zaposlenih. Dotaknila

sem se tudi negativnih posledic igranja zahtevanih čustev za potrebe delovnega mesta ter opozorila na možnosti zlorabe čustvene inteligentnosti za čustveno manipulacijo drugih.

Drugo poglavje diplomskega dela je namenjeno poslovnemu komuniciranju. Poleg opredelitve in pomena poslovnega komuniciranja z vidika njegovih sestavin in namena, sem na kratko predstavila tudi stroške, ki nastanejo v povezavi s poslovnim komuniciranjem.

Teoretični del diplomskega dela sem zaključila s tretjim poglavjem, katerega poudarek je na povezavi med čustveno inteligentnostjo in poslovnim komuniciranjem. Osredotočila sem se predvsem na medosebno komuniciranje in komunikacijo, na način izražanja čustev na delovnem mestu, na vplive čustvene (ne)inteligentnosti na učinkovitost in uspešnost poslovnega komuniciranja ter stroške komuniciranja.

Diplomsko delo sem zaključila z analizo ankete med zaposlenimi v podjetju Studio Moderna d.o.o.. Gre za mednarodno zelo uspešno podjetje, ki že od leta 1992 uspešno deluje, tako na slovenskem kot tudi na mnogih mednarodnih trgih. Z anketo sem želela ugotoviti, kako je s čustveno inteligentnostjo in poslovnim komuniciranjem v praksi, predvsem na področju povzročanja in vplivanja na nezadovoljstvo na delovnem mestu.

1. ČUSTVENA INTELIGENTNOST¹

Pojem čustvena inteligentnost je danes mogoče zaslediti v besedah mnogih ljudi, predvsem tistih, ki delajo na delovnih mestih, ki zahtevajo veliko komunikacije in sodelovanja z drugimi. Nastanek besedne zveze čustvena inteligentnost je, vsaj za večino ljudi, kljub temu še vedno neznanka.

1.1. ZGODOVINA POJMA ČUSTVENA INTELIGENTNOST

Vse naj bi se začelo pred 2000 leti, ko je Platon zapisal: »Vse kar se učimo, ima čustveno osnovo.« In od takrat so znanstveniki, učenjaki in filozofi delali na tem, da bi dokazali pomembnost čustev. Vendar so v večini primerov tistega časa naleteli na miselnost, da so čustva le ovira, ki nam preprečuje sprejemanje pravih odločitev ter nas oddaljuje od bistva.

Eden izmed prvih piscev današnjega časa o čustvenih sposobnostih, je bil Abraham Maslow, ki je že leta 1950 pisal o tem, kako lahko ljudje povišujejo svoje emocionalne, fizične, duhovne in umske sposobnosti. Na osnovi tega, so se nato v sedemdesetih in osemdesetih letih razvile mnoge nove znanosti glede človeških sposobnosti. Pojavila se je resna raziskava, katera naj bi definirala tako čustva, kot tudi inteligentnost.

¹V strokovnem jeziku se je uveljavila razlika med izrazoma inteligentnost in inteligenca: beseda »inteligentnost« naj bi se uporabljala takrat, ko imamo v mislih spodobnost, medtem, ko naj bi beseda »inteligenca« pomenila izobraženstvo oz. družbeni sloj (Pogačnik, 1995, str. 11). V skladu s tem bom v nadaljevanju uporabljala izraz inteligentnost.

Steven Hein (2005) je v svojem članku z naslovom »Academic Definition and History of the term *Emotional intelligence*²« zapisal, da se je termin »čustvena inteligentnost« prvič pojavil leta 1985 v doktorski razpravi diplomiranca alternativne umetnostne univerze v ZDA. To naj bi bila, po njegovem mnenju, prva akademska uporaba termina čustvena inteligentnost.

Drugačno opredelitev najdemo na spletni strani EQ Today. Splošno mnenje naj bi bilo, da se je termin rodil leta 1990 z izdajo članka »Emotional Intelligence³« dveh ameriških profesorjev, John (Jack) Mayerja in Peter Saloveya, ki sta v tem članku objavila svoje raziskave iz tega področja. Njuna definicija čustvene inteligentnosti se glasi: »Čustvena inteligentnost je sposobnost zaznati čustva; oceniti in združiti čustva tako, da podprejo razmišljanje; razumeti čustva in čustvena znanja in preiščeno nadzorovati čustva, kar omogoča čustveno in intelektualno rast« (EQ Today, 2005).

Porast na področju literature o čustveni inteligentnosti, se je začel leta 1997, z izdajo svetovne uspešnice z naslovom *Čustvena inteligenca* avtorja Daniela Golemana. Dr. Daniel Goleman, profesor s Harvarda in urednik časopisa *Psychology Today*, je v omenjeni knjigi postavil čustva v središče sposobnosti za življenje. Predstavil je, kako pomembna so čustva, ki na eni strani vodijo naše razmišljanje, delovanje in obstanek, na drugi strani nas spravljajo s poti. Prikazuje, kako lahko inteligentno ravnamo s čustvenim življenjem, s poznavanjem in obvladovanjem svojih čustev ter razumevanjem čustev drugih, ohranjamo dobre odnose, tako v zasebnem kot tudi v poslovnem odnosu.

1.2. SESTAVINE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

Sestavin čustvene inteligentnosti ni mogoče opredeliti na enak način kot lahko opredelimo določen kemijski pojav, saj so sestavine, zajete v tem pojmu, odvisne o tega, kako obširno in poglobljeno opredeljujemo ta pojem. Glede na temo diplomske naloge sem izbrala čustva, empatijo in intuicijo.

1.2.1. Čustva

Temelj, na katerem stoji koncept čustvene inteligentnosti, so čustva. Njihov pomen za človeka in njegov razvoj so proučevali že v času Aristotla, vendar so kljub tako zgodnjim začetkom, pridobila na pomenu šele zadnji desetletji. Čeprav je zanimanje raziskovalcev za čustvene procese veliko, pa pravih »velikih« teorij o njih ni. Glede na izvor in sestavo čustev, lahko posamezne sodobne teorije čustev razdelimo v nekaj večjih skupin. Razlikujemo fiziološke in nevrološke, funkcionalne, kognitivne ter socialne skupine teorij čustev (Smrtnik, 2004, str. 9).

V slovarju slovenskega knjižnega jezika je razlaga pojma »čustva« sledeča: »*vsako razburjanje ali beganje uma, občutka, hrepenenja, kot tudi vsako vihravo ali vznemirjeno duševno stanje*« (SSKJ, 2005).

² Slovenski naslov je Akademska definicija in zgodovina pojma »Čustvena inteligentnost«.

³ Emotional intelligence je angleški izraz za čustveno inteligentnost.

Dejstvo je, da se na doživljanje dogajanj okrog nas odzivamo na različne načine. Dogajanja doživljamo s čustvi (emocijami), ki so pozitivna ali negativna, z ugodjem ali neugodjem, z zadovoljstvom ali nezadovoljstvom, z veseljem ali z žalostjo, z upanjem in s strahom, z ljubeznijo in s sovraštvom. Nekateri pojavi nas privlačijo, drugi nas odbijajo. Musek (1993, str. 136) je čustva opredelil kot duševne procese, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb. Čustva so privlačna ali nepriljučna, imajo svojevrstno doživljajsko vrednost in barvitost. Zaradi njih je naše življenje polnejše, ima smisel in je lepše.

Čustva nosijo v sebi zelo pomembne informacije o nas samih in drugih ter situacijah, v katerih se znajdemo. Če jim prisluhnemo in sledimo, so lahko dober smerokaz za stvari, na katere moramo biti pozorni, saj nas opominjajo, kdaj se moramo pripraviti na dejanja. Čustva ugrabijo našo pozornost in delujejo kot opozorila, povabila, oznanjanja preplaha in podobno. So izjemno učinkoviti sporočevalci, ki prenašajo bistvene podatke, tako, da jih ni potrebno niti ubesediti. Čustva omogočajo najuspešnejši način sporazumevanja. So sistem oddajanja znakov, ki ne potrebuje besed (Goleman, 2001, str. 183).

1.2.2. Empatija

Psihologi definirajo empatijo na dva načina (Hofman, 2003, str. 37):

- a) empatija je kongnitivna zavest o notranjem stanju druge osebe, kjer mislimo na poznavanje njenih misli, občutkov, opažanj in namenov;
- b) empatija je posredna čustvena reakcija na drugo osebo.

Avtor knjige Čustvena inteligenca, Daniel Goleman (Goleman, 2001, str. 151) pravi, da je bistvo empatije zaznavanje čustev drugih, četudi o njih ne govorijo. Ljudje redko govorijo o tem kaj čutijo. O svojih pravih občutkih sporočajo z barvo glasu, izrazom na obrazu ali z drugimi nebesednimi znaki. Prepoznavanje takšnih znakov je še posebej pomembno v okoliščinah, ko ljudje iz utemeljenih razlogov prikrijejo svoje resnične občutke, kar je dejstvo, ki prevladuje v poslovnem svetu. Zavedanje svojih čustev, kakršna se porajajo, je temelj čustvene inteligentnosti, na katerem stoji vse drugo. Pomeni poznavanje in zaznavanje svojih trenutnih občutkov ter sposobnost, da jih v čim večji meri upoštevamo pri svojih odločitvah. Sam izraz zavedanje sebe poudarja neprekinjeno posvečanje pozornosti notranjemu stanju. Je nevtralnno razpoloženje, ki omogoča, da se tudi v stanju neobzdranih čustev umirjeno zavedamo svojih občutkov. Preprosto povedano, samozavedanje pomeni, da temeljito razumemo svoja čustva, pri čemer se zavedamo svojih močnih in šibkih točk ter svojih vrednot in motivov. Omogoča nam, da si prisluhnemo in se opazujemo pri delovanju in vplivamo na svoje vedenje in mišljenje tako, da obrnemo položaj v lastno korist.

1.2.3. Intuicija

»Intuicija pomeni neposredno dožemanje, zaznavanje bistva česa, neodvisno od razumskega razčlenjevanja« (SSKJ, 2005).

Sposobnost, s katero zaznavamo sporočila iz uskladičenega čustvenega spomina, kjer so podzavestno shranjene modrosti in preudarnosti, se imenuje intuicija. Le-ta najbolje deluje, če lahko notranji občutek uporabljamo v povezavi z drugimi podatki. To pomeni, da v primeru, ko se znajdemo pred trenutkom odločitve, možgani samodejno uporabijo vsa zabeležena pravila in ponudijo najmodrejšo rešitev. Zaradi teh značilnosti je intuicija danes ena izmed bistvenih vodstvenih sposobnosti pri sprejemanju poslovnih odločitev. Vodjem ponuja neposreden dostop do njihove nakopičene življenjske modrosti o neki zadevi. Pogoj, da lahko zaznamo tovrstno sporočilo je, da moramo biti v tesnem stiku s samim seboj. Ta lastnost je najpomembnejša osnovna razsežnost naslednjih treh čustvenih spretnosti (Goleman, 2001, str. 65-70):

- **čustvena zavest:** gre za prepoznavanje vpliva naših čustev na storilnost in uporaba naših vrednot v procesu odločanja.
- **natančno ocenjevanje sebe:** potrebno je imeti nepristranski občutek za lastne zmogljivosti in omejitve. Ravno tako je potrebno imeti jasno podobo o sebi, saj lahko le tako ugotovimo kaj je potrebno izboljšati. Vse to lahko dosežemo, če smo se sposobni učiti tudi iz izkušenj.
- **zaupanje vase:** če tega nimamo, nimamo poguma, ki bi nas prepričal o naših sposobnostih, vrednotah in ciljih.

Intuicijo pozna veliko ljudi. Čeprav o njej nikoli ne razmišljajo, jo kljub temu nenehno uporabljajo. Velika večina ljudi se obrne na svoje notranje občutke pri pomembnih odločitvah in pred velikimi spremembami. Nemalo kdo se odloči za neko stvar, o kateri ima dober občutek, kljub temu, da mu razum mogoče govori drugače. To sposobnost uporabimo tudi kadar spoznamo nove ljudi, v tem primeru rečemo temu prvi vtis. Nekateri ljudje imajo prav neverjetno sposobnost ocenjevanja ljudi na osnovi prvih nekaj minut. Sposobni so prepoznati tiste, ki se pretvarjajo, da so boljši kot v resnici so in ravno tako so sposobni videti potencial v tistih, ki ga na prvi pogled ne kažejo. Ta sposobnost je v poslovnem svetu zelo pomembna, saj načeloma nimamo časa ljudi dobro spoznati, jih preučiti in se nato odločiti za sodelovanje z njimi. Zato se je potrebno velikokrat zanesti ravno na svoj občutek.

1.3. DEFINICIJE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

Čustveno inteligentnost nekateri opredeljujejo zmožnost opazovati, razumeti in spremljati svoja čustva drugih, jih med seboj ločevati in se na njih uspešno odzivati. Spet drugi pojasnjujejo čustveno inteligentnost kot socialno veščino, ki nam omogoča, da smo uspešni v ravnanju s samim seboj in v odnosih z drugimi.

Ravno ugotovitve, da imajo čustva pomemben vpliv na delovanje zaposlenih in s tem na uspešnost poslovanja, so spremenile mišljenje tistih vodij, ki so bili prepričani, da čustva pri delu niso zaželeni oz. da posel in čustva ne gredo skupaj. Raziskave čustvene inteligentnosti so pokazale mnogo vidikov uporabe čustvene inteligentnosti kot kritičnega dejavnika izboljšav in uspeha v vodenju (Možina et al., 2002, str. 510-511).

Psihologa John Mayer in Peter Salovey sta leta 1990 objavila dva akademska članka na temo čustvena inteligentnost. Čustveno inteligentnost sta opredelila kot sposobnost nadzorovati svoje in tuje občutke in čustva, poznati in ohranjati razliko med njimi in uporabljati to informacijo za vodenje svojih misli in dejanj (Mayer, Salovey, 1993, str. 433-442).

Večina definicij čustvene inteligentnosti, katere povzemajo razni avtorji, izhaja ravno iz raziskav Johna Mayerja in Petra Saloveya. Njuno opredelitev povzema tudi Weisinger (2001, str. 17-18), ki meni, da čustvena inteligentnost izvira iz štirih elementov:

1. sposobnost natančno zaznavati, oceniti in izraziti čustva;
2. zavestno občutenje in vzbujanje čustev, da bolje razumemo sebe in druge;
3. sposobnost razumeti čustva in spoznanja, ki jih čustva prinašajo;
4. sposobnost uravnavati čustva tako, da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.

Če čustva nadgrajujemo z izkušnjami, nam pomagajo razviti posebne spretnosti in sposobnosti, ki so temelj čustvene inteligentnosti ter jih je možno razvijati in izjemno povečati. Goleman (1997, str. 61), ki se ravno tako sklicuje na Saloveya in Mayerja, razvršča čustveno inteligentnost v pet osnovnih sposobnosti:

1. **samozavedanje, poznavanje svojih čustev:** opazovanje samega sebe in prepoznavanje občutkov, ki se v resnici porajajo;
2. **samonadzor:** prilagajanje občutkov, da ustrezajo okoliščinam, iskanje poti za premagovanje strahov, zaskrbljenosti, jeze in žalosti;
3. **motivacija:** sposobnost urjenja svojih čustev, da služijo namenu, kamor spadajo samokontrola, odlog nagrajevanja in obvladovanje impulzov;
4. **empatija:** zaznavanje in »branje« čustev drugih, poslušanje za pritajene znake iz družbenega okolja, občutljivost za občutke, potrebe ali zahteve drugih;
5. **družbene veščine:** odnosi z drugimi ljudmi in vplivi nanje, umetnost ustvarjanja in ohranjanja medosebnih odnosov, spretnost uravnavanja čustev drugih.

»Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih ter v odnosih z drugimi« (Goleman, 2001, str. 338). Z drugimi besedami, naj bi čustvena inteligentnost pomenila, da smo sposobni zaznati oz. opaziti čustva, da jih uporabljamo kot pomoč pri razmišljanju, jih razumemo in znamo z njimi ravnati.

1.4. ČUSTVENA ORGANIZACIJA

V povezavi s pojmom čustvena inteligentnost, se pojavlja tudi pojem čustvena organizacija. Sama organizacija je bila v preteklosti največkrat predstavljena grafično, s kvadrati in povezavami med njimi, z bolj ali manj formalnim opisom del, s seznamom zahtevanih sposobnosti in znanj. Skozi leta so se začele nekatere organizacijske in vodstvene teorije približevati ljudem in njihovem življenju. Začelo se je govoriti in pisati o človeških virih, človeškem kapitalu, vendar so bile vse te spremenljivke in postopki še vedno namenjeni

podjetju, industriji, proizvodnji in doseganju dobička, za razliko od čustvene organizacije, ki navedeno sliko obrača na glavo (Fineman, 2003, str. 1).

1.4.1. Ljudje so gibalno organizacije

Pri čustveni organizaciji postanejo ljudje tisti, ki predstavljajo center organizacije, saj jo oni sestavljajo in so razlog, da organizacija nekaj je in da dosega razvoj, napredek. Poleg tega čustvena organizacija omogoča razkritje čustev, ki naj bi sedaj predstavljala primarni medij, skozi katerega ljudje nastopajo in medsebojno sodelujejo. Organizacijski postopki in procesi so oblikovani, pogojeni, zavrtnjeni, preoblikovani, izbojevani ali povečani zaradi čustev. Ljudje uspejo ali propadejo zaradi čustev. Pisarne in oddelki rastejo, tekmujejo in se spreminjajo okrog čustev, katera določajo prioritete, politike in ambicije. Organizacija se spreminja ali ostaja na istem mestu – stagnira zaradi čustev, saj le-ta dajejo ali odvzamejo energijo ljudem. Vse organizacije so čustvena področja, kjer občutki izoblikujejo dogodke in dogodki oblikujejo čustva. Ko vstopimo na delovno mesto, s seboj prinesemo svoje ljubezni, sovraštva, želje, zavidanja, navdušenja, razočaranja in ponos. Srečevali se bomo in združevali, družili z drugimi, ki imajo svoje skrbi in svoje čustvene cilje. Obstajajo razlogi, zakaj z nekom lažje sodelujemo, kako sproščeni se počutimo, komu zaupamo, kako energični postanemo, kaj jim lahko razkrijemo, kaj pred njimi skrivamo. Čustva določajo, zavestno ali nezavestno, sodelovanje, konflikte in pogajanja, ki se pojavljajo. Vse to je služba – kaj delamo, kaj naredimo, kako nastopamo. Čustva niso nekaj dodatnega, kar mogoče obstaja ali je samo naključje v resničnem delu. Ona so del paketa in zmes delovnih izkušenj in prakse (Fineman, 2003, str. 1).

Uporaba čustvene inteligentnosti ima danes na delovnem mestu že skoraj neomejene možnosti. Pomaga nam pri reševanju neprijetnih težav s sodelavcem, sklepanju pogodb s težavno stranko, kritiziranju šefa, vztrajanju pri nalogi, dokler ni opravljena in številnih drugih izzivih na poti k uspehu. Vemo pa, da na delovnem mestu prihaja do situacij, v katerih svoja čustva in občutke težko izrazimo z besedami in jih raje skrivamo za splošne ali posredne izjave. V tem primeru, ko svoja čustva izražamo samo posredno, puščamo drugemu velik manevrski prostor za razlage. Razumevanje drugih bomo dosegli, če bomo odkrito, natančno in slikovito izrazili svoja čustva. Sogovornik oz. sodelavec jih bo lahko natančno prepoznal, ne da bi bil odvisen od svojih domnev, razlag ali osebnega razumevanja in se bo zato lahko primerno odzval (Weisbach, 1999, str. 23-28).

1.4.2. Čustveno inteligentna organizacija

S pomočjo čustvene inteligentnosti je možno doseči dobre rezultate, tako na osebni kot na organizacijski ravni. Pomanjkanje čustvene inteligentnosti na delovnem mestu pa onemogoča rast in uspeh, tako posameznika kot podjetja. Zaposleni z uporabo čustvene inteligentnosti pomagajo graditi čustveno inteligentno organizacijo, v kateri vsakdo prevzema odgovornost za rast lastne čustvene inteligentnosti in njeno uporabo v odnosih z drugimi ter v korist organizacije kot celote. Naše vsakdanje delo zahteva vrsto medsebojnih stikov, recimo s sodelavcem poleg nas, z ljudmi v drugih oddelkih, šefom, strankami, kupci ali prodajalci. Ti

medsebojni stiki imajo lahko različne motive, vendar pa je čustvena inteligentnost ključnega pomena za uspeh teh odnosov in interakcij. Uporabljati jo začnemo tako, da prepoznamo čustva in občutke drugih in se nanje odzovemo. Ta čustva nato usmerjamo do uspešne rešitve situacije. S temi sposobnostmi si utrdimo svoj položaj v podjetju. Postanemo bolj produktivni in nepogrešljivi za svojo delovno skupino, ker znamo sklepati soglasja in zagotavljati, ne glede na to, kakšen položaj imamo (Weisinger, 2001, str. 19, 145).

Uspešnost delovne organizacije je odvisna predvsem od kakovostnega dela zaposlenih. Ustrezna intelektualna sposobnost in strokovno obvladovanje posla sta pri tem sama po sebi umevna za opravljanje vsakršnega dela. Vendar danes vse več pozornosti posvečamo delovnim sposobnostim, ki temeljijo na samoobvladovanju - pobuda, zanesljivost, zaupanje vase in težnja k uspešni izpolnitvi cilja. Nadalje so zelo pomembne tudi spretnosti pri vzpostavljanju stikov, kot so empatija, sposobnosti za timsko delo, vodenje, prilagodljivost in prepričljivost. Vedno več podjetij priznava kot potrebno prvo v teoriji poslovanja, spodbujanje čustveno inteligentnih spretnosti.

1.5. KRITIKA TER NEGATIVNE POSLEDICE ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI

O pomenu čustvene inteligentnosti v poslovnem in zasebnem svetu, je napisanih veliko člankov in nekaj strokovnih in poljudnih knjig. O njej poslušajo študentje na fakultetah, zaposleni na raznih seminarjih in delavnicah, starši, otroci, učitelji, delavci itd.. V zadnjih nekaj letih je ta pojem doživel pravi razcvet. Če na spletu vtipkamo v iskalno polje besedno zvezo čustvena inteligentnost, bomo dobili zelo dolg niz zadetkov. Med njimi so članki, knjige, vabila na seminarje, zapiski predavanj ... Z osvojitvijo spretnosti čustvene inteligentnosti, naj bi kar naenkrat vsi bili uspešnejši in učinkovitejši pri svojem delu, pri učenju, pri vzgoji otrok, na delavnem mestu, skratka vsepovsod. Težko pa je zaslediti, kakšni so lahko njeni negativni vplivi.

1.5.1. Samo trenutna modna muha?

Mnogi se sprašujejo, zakaj se je kar naenkrat začelo tako obširno govoriti in razpravljati o čustveni inteligentnosti. Ali je to samo trenutna modna muha, prehodnega pomena, ali gre dejansko za odkritje neke nove dimenzije, s katero bomo našli odgovore na marsikatero vprašanje?

O čustvih ni bilo veliko govora, bila so postavljena izven delovne organizacije, saj so veljala za oviro, vse do trenutka, ko je svet »razsvetlila« svetovna uspešnica ameriškega novinarja in pisatelja Daniela Golemana. Knjiga je izšla leta 1997 z naslovom *Čustvena inteligenca. Zakaj je lahko pomembnejša od IQ* in povzročila plaz, ki se do danes še ni ustavil. In ravno ta hitri preobrat meče senco dvoma na resnični pomen čustev v poslovnem in zasebnem svetu. Ljudje ne zaupajo stvarim, dogodkom, ki se zgodijo prehitro, saj puščajo vtis, da niso bili dovolj podrobno preučeni in dokazani.

Dokazi o vplivu čustev na človeka obstajajo, saj sta o njih spregovorila znanstvenika, Peter Salovey in John Mayer, vendar jim nista dala takšne teže, kot jim jo je prisodil Daniel Goleman. Res je, da sta prišla do presenetljivih odkritij glede vpliva čustev na človeka in to podprla tudi z raziskavami možganov, vendar ne v tolikšni meri, da bi lahko s takšno sigurnostjo trdila, da imajo sedaj čustva tako pomembno mesto. Omenjeni avtor Goleman, je njune raziskave naredil bolj pomembne in bolj potrjene kot so v resnici. Napisal je knjigo, ki je nekaj še ne popolnoma raziskanega postavila v ospredje, kot da bi že bilo vse preverjeno in raziskano (Hein, 2005).

Vendar čustvena inteligentnost kljub temu ni muha enodnevnica. To je posledica naravnega procesa spreminjanja poslovnega okolja. Glede na to, da se družba premika v dobo, ko največje dohodke ustvarjajo storitvena podjetja, je tak proces pričakovan. Ljudje niso stroji, zato se jih ne da programirati, lahko pa se vpliva na njih, njihovo razmišljanje in obnašanje. In čustvena inteligentnost je eden od načinov vplivanja in usmerjanja. Ljudje so družabna bitja, ki potrebujejo drug drugega. Edina razlika je, da sedaj potrebujejo bolj osebni pristop tudi na delovnem mestu, ker tam preživijo večino svojega časa.

1.5.2. Igranje/pretvorjanje

Čustva so pojav, ki se pojavi spontano. Poznamo pozitivna in negativna čustva. Pozitivna spodbujamo, negativna hočemo izločiti iz našega čustvovanja. Vendar to ni ne lahka ne pametna odločitev. Potreba po popolnem nadzoru čustev se vse bolj pojavlja na delovnem mestu. Danes postaja sposobnost obvladovanja lastnih čustev in razumevanje čustev drugih, eden od pogojev za zaposlitev, predvsem na vodilnih mestih. Imenuje se - sposobnost dela z ljudmi. Poleg vodilnih mest, se ta sposobnost zahteva za delovna mesta, ki se opravljajo v storitveni dejavnosti, in sicer na področju dela z ljudmi.

To delo je Šadl (2002, str. 49-80) poimenovala emocionalno delo, ker vključuje uporabo, upravljanje in nadzorovanje lastnih in tujih čustev, kar je ena od temeljnih značilnosti čustvene inteligentnosti. Zaposleni delajo na sebi ter uporabljajo samega sebe kot neke vrste delavno orodje. Če hočejo urejati čustvovanje drugih ter z njimi sklepati posle, morajo biti sposobni uporabljati drugo sestavino čustvene inteligentnosti - empatijo, saj lahko le na tak način resnično ugotovijo kaj je tisto, kar prejemnik storitve dejansko potrebuje. Na delovnem mestu zaposleni upravljajo lastna čustva aktivno, zavestno in preiščeno. Njihovo delo poteka bodisi s površinskim igranjem vloge ali z globinskim igranjem vloge. Površinsko igranje pomeni manipulacijo govornice telesa (tj. preiščena predstavitev verbalnih in neverbalnih namigov kot so geste, obrazni izrazi, ton glasu) za ustvarjanje določenih vtisov pri prejemnikih storitve. Posameznik stimulira čustva, ki jih dejansko ne občuti in prikrija tista, ki jih občuti. Pri globinskem igranju pa gre za poskus dejanskega občutenja čustev, ki jih posameznik želi pokazati; čustva aktivno sproža, potlačuje ali oblikuje, kar pomeni, prizadevanje po dejanski spremembi lastnega čustvovanja.

To igranje oziroma pretvarjanje ima lahko za posledico resno težavo. Pogodbena obveznost »proizvodnje« čustev kot prodajnega blaga, standardizacija in komercializacija emocionalnih izmenjav ter menedžerska kontrola, odpirajo nova vprašanja in dileme, vključno z vprašanjem človeške cene upravljanja čustev. Samoprezentacije in igranje vloge so skupaj z emocionalnim delom, ki spremlja te aktivnosti, same po sebi »dramatsko stresne.« Številne študije primerov so pokazale, da ima opravljanje emocionalnega dela negativne psihološke posledice. V literaturi se kot ene najpogostejših posledic takšnega dela pojavljajo stres, čustvena izčrpanost in izgorelost, čustvena otopelost, (samo)odtujenost in občutki neavtentičnosti. Težave lahko nastanejo zato, ker ima lahko dolgotrajnejše opravljanje emocionalnega dela za posledico nezmožnost občutenja lastnih čustev ali pa povzroči občutek lažnivosti in neiskrenosti. Torej, kar je dobro in deluje za moderno javnost, organizacijo in stranke, je potencialno disfunkcionalno za emocionalne delavce (Šadl, 2002, str. 62).

1.5.3. Čustvena manipulacija

Idealni odnosi so tisti, v katerih se vsi sodelavci razumejo, si pomagajo, medsebojno sodelujejo, so iskreni, pošteni in odkriti. Ničesar ne počnejo v škodo drugih, ne kradejo idej drugim, ne govorijo za hrbtom in vse ostale resnične situacije iz delovnih mest. Čustvene inteligentnosti, vsaj tako trdi teorija, se lahko naučimo, kar je pozitivna lastnost. Če se je lahko naučijo vsi, potem to pomeni, da se je lahko naučijo tudi tisti, ki jo bodo nato uporabljali za lažjo manipulacijo drugih. Najhujši sovražnik je namreč tisti, ki pozna vse tvoje šibke točke, katere je izvedel tako, da je bil najprej tvoj prijatelj. Na delovnem mestu to pomeni, da bodo takšni ljudje še lažje prišli do željenega cilja, saj jim bodo drugi zaupali, jim pomagali, jih razumeli, zagovarjali in naredili vse, kar bodo od njih hoteli. Tisti, ki se zavedajo čustev drugih in vpliva, ki jih imajo na druge, jih pogosto izrabijo za doseg svojih ciljev. Z nizkimi udarci prizadenejo svoje nasprotnike tam, kjer jih najbolj boli. Občutljivi so na obnašanje in razpoloženje drugih, zato se pravočasno pripravijo na morebitne napade. Svoje predloge predstavijo ob najbolj ugodnih okoliščinah, sodelavce pa navdušijo, da jim pomagajo pri doseganju svojih ciljev, četudi ti niso v skladu s cilji podjetja (Hein, 2005).

Čustvena inteligentnost je res nekaj pozitivnega, vendar le v pravih »rokah«, tako kot na primer mobilni telefon; lahko ga uporabimo, da nekomu rešimo življenje, lahko pa z njim sprožimo bombo na podzemni železnici z namenom, da uničimo in ubijemo čim več ljudi. Vsaka stvar ima svoje pozitivne in negativne lastnosti in pri čustveni inteligentnosti je zelo malo napisanega o možnosti uporabe le-te v nepošteno namene. Vendar ne glede na to, kako izrabijo svojo inteligentnost, so ljudje z visokim čustvenim količnikom v prednosti. V primeru, ko jo uporabijo v pozitivne namene, postanejo dobri voditelji, ki dosegajo odlične rezultate na vseh štirih področjih: pri zaposlenih, v organizaciji, pri kupcih in pri lastnikih. Na najvišjo raven vodenja se lahko povzpne tisti vodja, ki mu uspe obvladati lastna čustva in razumeti tuja (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 183-184).

2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Ljudje komuniciramo. To je naš način sporazumevanja in je tudi ena bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Komuniciramo skoraj vsak trenutek v budnem stanju, in sicer komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delo, v prostem času itd.. Gre za dejavnost, ki spremlja človeka skozi vse življenje, poleg tega pa je tako običajna dejavnost, da jo jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. V organizaciji je komuniciranje podlaga izvajanju vseh funkcij in vseh procesov, je dajanje delovnih nalog, poročanje o izvedenih aktivnostih, spraševanje, pojasnjevanje ... Dejansko je komuniciranje nujen pogoj za vso družbeno dogajanje, v katerem sodelujeta vsaj dva človeka. To pa hkrati pomeni, da sta pojavljanje nekega dogodka in njegova uspešnost odvisna od komuniciranja (Kavčič, 2004, str. 1).

2.1. OPREDELITEV IN POMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov. Posebnosti poslovnih komunikacij, ki iz tega izhajajo, so povzete po Kavčiču (2004, str. 67-68) in so razčlenjene na pet skupin. Prva prednost je, da **imajo praktičen namen**. Namen poslovnih komunikacij je doseči poslovni cilj, ki ga ima sporočevalec. Cilji so različni, od prodaje nekega izdelka, dajanja ponudbe kupcu, udeležbe poslovnega sestanka, do tega, da prepričamo svojega sodelavca kako naj dela. Ti cilji so v večji meri jasno določeni in zaradi te lastnosti je uspešnost poslovnega komuniciranja mogoče meriti s stopnjo doseganja cilja sporočevalca. Ta stopnja velja za najpomembnejši kriterij uspešnosti poslovnega komuniciranja, se pravi, več ciljev kot dosežemo, bolj uspešno je poslovno komuniciranje.

Naslednja prednost poslovnih komunikacij je, da **odgovarjajo na konkretna vprašanja**. Ker poslovne komunikacije uresničujejo konkreten cilj v konkretnih okoliščinah, je njihov namen odgovorjati na konkretna vprašanja. Tak primer je odgovor kupcu, ki je s pisnim zahtevkom želel, da se mu blago z napako zamenja ali vrne denar. To je samo en primer izmed mnogih. Pomeni, da ena oseba prejema oz. razpolaga z veliko informacijami. Udeleženci poslovnega procesa so zelo obremenjeni z njimi, kar zahteva posebno pozornost z vidika učinkovitosti sporočil. Poslovna sporočila morajo biti kratka, razumljiva in nedvoumna. Pisna sporočila so usmerjena naravnost v problem, govorna pa lahko vključujejo nekaj vljudnostnih fraz na začetku in koncu.

Ravno tako **morajo biti** poslovne komunikacije **prilagojene prejemniku**. Sporočevalec mora poslovne komunikacije oblikovati tako, da jih bo prejemnik razumel. To pa zato, ker gre za uresničevanje poslovnega cilja ali ciljev sporočevalca. Njegova skrb je takšno oblikovanje sporočila, da ga bo prejemnik z lahkoto sprejel in razumel, če bo to hotel. V primeru, ko je sporočilo sprejemniku nerazumljivo, so možnosti za doseg poslovnega cilja zelo majhne.

S poslovnimi komunikacijami se **trudimo narediti dober vtis**. Doseganje namena spročevalca je pogosto odvisno od tega, kakšen vtis naredi na prejemnika komunikacij. Velikokrat je povečanje plače, napredovanje na delu itd., odvisno tudi od tega, kakšen vtis naredi delavec na sodelavce in nadrejene. Ta vidik je v komunikacijskem procesu pogosto precenjen. Zaradi tega mora komunikator razviti tak stil sporočanja, ki je optimističen, navdušujoč in do neke mere prijateljski, saj skozi sporočilo pridejo do izraza stališča sporočevalca. Iz tega razloga je sproščeno komuniciranje učinkovitejše od nesproščene, trdega ... Vendar to ni nujno, saj je lahko slednje napačno oz. drugače interpretirano s strani prejemnika. Torej komuniciranje ne sme biti niti preveč sproščeno, ker lahko deluje nevzgojeno ali moteče. Pogosto je to, kako nekaj povemo, prav tako pomembno, kot kaj povemo.

Posebnost poslovnih komunikacij je tudi ta, da **so ekonomične**. Prebiranje dolgih in nepreglednih sporočil je izguba časa, tega pa je v poslovnem svetu vedno premalo, saj velja pregovor: »Čas je denar.« Poleg tega pri bralcu zelo verjetno povzročijo le slabo voljo in s tem potencialno izgubo posla. Zato morajo biti poslovna sporočila kratka, jasna, natančna in nedvoumna, toda ne vedno in za vsako ceno, saj je to odvisno tako od naslovnika kot od vsebine sporočila. Jasno namreč je, da se poslovno komuniciranje razlikuje od družbenega komuniciranja. Ključna razlika je, da ima določen cilj (je ciljno usmerjeno) z določenim namenom. Z njim urejamo poslovne odnose s poslovnimi partnerji in konkurenti, z njim posredujemo informacije ter jih pridobivamo za dejavnosti, ki so v interesu podjetja ali druge organizacije. Sporazumevanje je ena izmed pomembnih sestavin notranjih razmerij v organizaciji med ljudmi, skupinami, enotami, hčerinskimi podjetji in matičnim podjetjem (Možina et al., 2004, str. 388).

Brez komuniciranja si je zelo težko predstavljati, delovanje organizacije. Saj je temelj slehernega odnosa komunikacija, katera ustvarja povezanost in je podlaga odnosa. Sposobnost učinkovitega komuniciranja na delovnem mestu ima neprecenljivo vrednost. Brez dobrega sporazumevanja bi težko rešili spor s sodelavcem, povedali šefu, kako na nas vpliva njegova jeza ali prisluhnili strankinim pritožbam. Napačne besede ali dvoumne pripombe lahko pripeljejo do nezaželenih situacij. Učinkovito in produktivno sporazumevanje z drugimi bomo tako dosegli z naslednjimi spretnostmi (Weisinger, 2001, str. 147-148):

- **samorazkrivanje**: pojasnitev drugim, kaj mislimo, čutimo in hočemo;
- **odločnost**: zagovarjanje svojega mnenja, idej, prepričanj ter spoštovanje tega pri drugih;
- **dinamično poslušanje**: pomeni, da slišimo tisto, kar drugi zares govori;
- **kritika**: pomeni, da konstruktivno povemo svoje mnenje in občutke o idejah oziroma dejanjih drugega;
- **skupinska komunikacija**: sporazumevanje v skupinski situaciji.

V stikih z drugimi je zelo pomembno tudi obvladovanje razpoloženja. Do sovrstnikov ali podrejenih delavcev se je najbolje vesti umirjeno ali strpno. Dobro sporazumevanje z drugimi besedami pomeni, da smiselno in primerno izmenjujemo informacije. Pomeni, da imamo sposobnost analiziranja odnosa tako, da ga lahko obvladamo in tvorno usmerjamo ter

spodobnost komuniciranja na primerni ravni in s tem učinkovito izmenjavo informacij (Weisinger, 2001, str. 195).

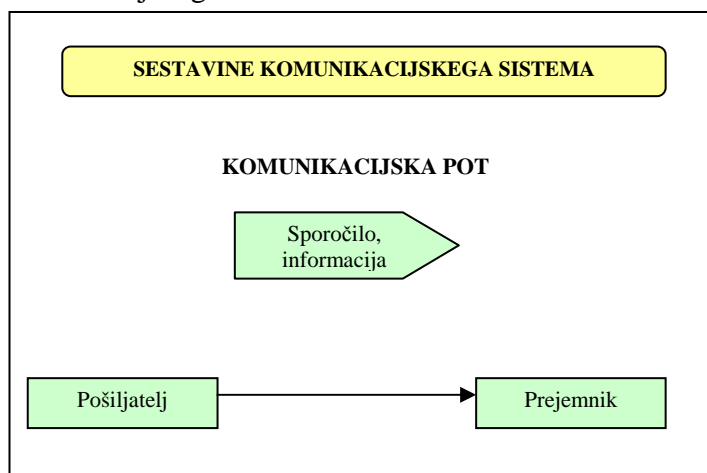
2.1.1. Sestavine komuniciranja

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina et al., 2004, str. 50-52). Grafični prikaz v Sliki 1.

Sporočila sestavlja in oddaja *pošiljatelj*. Temeljna pravila uspešnega komuniciranja, katera mora pošiljatelj upoštevati so:

- jasno opredeljen cilj, da ve kaj hoče sporočiti prejemniku;
- jasnost in razumljivost sporočila, da bo prejemnik razumel, kaj mu sporoča;
- razumevanje osebe, kateri posreduje sporočilo. Največkrat gre za razumevanje njihovih vrednot, vlog in interesov, saj je od tega v veliki meri odvisno, kako bodo sporočilo došli in kako se bodo odzvali nanj.
- razumevanje lastnega ravnanja v procesu komuniciranja, saj tako bolje predvideva odzive prejemnikov;
- poznavanje pravil komuniciranja, da lahko izbere način, kako bo komuniciral. Na izbiro ima govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano komuniciranje. Izbrana oblika naj bi ustrezala prejemniku, poleg tega pa tudi stroškom komuniciranja, razpoložljivemu času in učinkovitosti načina komuniciranja.

Slika 1: Sestavine komunikacijskega sistema



Vir: Možina et al., 2004, str. 51.

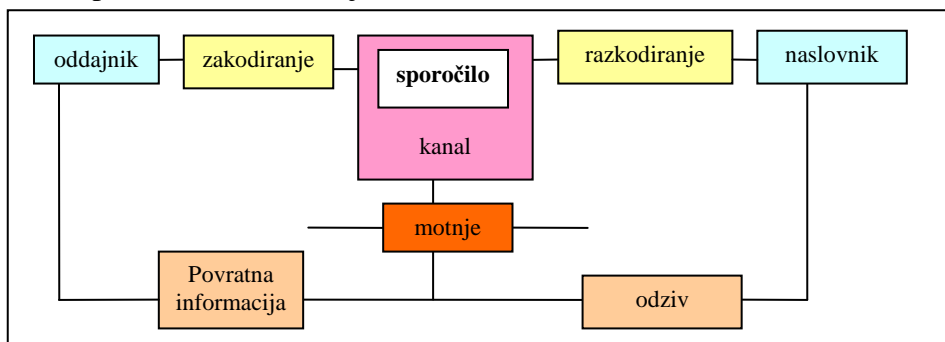
Sporočilo je namenjeno določenemu *prejemniku*. Pogoj za komuniciranje je sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje in sposobnost prejemnika, da ga sprejme.

Sporočilo mora vsebovati določeno dejstvo, mnenje, željo, skratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. To lahko izrazimo z besedami, gibi ali drugačnimi znaki. Sporočilo mora biti razumljivo, da prejemnik, ve kaj je želel pošiljatelj povedati.

Komunikacijska pot je kanal, po katerem potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Sem štejemo tako neposredne stike med pošiljateljem in prejemnikom, kot tudi pisma in razne tehnične posrednike, zlasti telekomunikacijske zveze. Vendar pa ni nujno, da nek komunikacijski kanal deluje tudi v organizacijskem smislu, če tehnično obstaja. Ta zaživi šele tedaj, ko ga uporabimo za komuniciranje. Toda potrebno je upoštevati, da je zmogljivost vsakega komunikacijskega kanala omejena z največjo količino informacij, ki jo je še mogoče prenesti po komunikacijskem kanalu. Učinkovitost komuniciranja zahteva, da komunikacijski kanal v časovni enoti čim bolj natančno prenese čim večjo količino informacij, ob gospodarni porabi sredstev. Ravno tako je zelo pomembna tudi verodostojnost prenosa, saj v komunikacijskih kanalih nastajajo motnje. Te zmanjšujejo učinkovitost prenosa, ovirajo natančen in hiter prenos sporočila, kar pomeni, da povečujejo entropijo⁴ prenosnega sistema.

Bolj podrobna grafična predstavitev procesa komuniciranja (Slika 2) je povzeta po Kotlerju (1996, str. 597). Tu komunikacijski model kaže, kdo komu kaj sporoča, po kakšni poti in s kakšnim učinkom. Komunikacijske funkcije so: zakodiranje, razkodiranje, odziv in povratna informacija. Zadnja prvina so motnje.

Slika 2: Prvine v procesu komunikacije



Vir: Kotler, 1996, str. 597.

Komunikacijske funkcije (Kotler, 1996, str. 598):

- **kodiranje:** pomensko vnašanje misli ali čustev v pisno ali besedno obliko;
- **dekodiranje:** prevajanje kodiranih sporočil v obliko, razumljivo sprejemniku;
- **odziv:** reakcije prejemnika na sprejete informacije;
- **povratna informacija:** sporočilo, ki ga uporabnik pošlje prvotnemu sporočevalcu.

Ljudje so vsakodnevno izpostavljeni velikemu številu sporočil, zato je potrebno upoštevati in pričakovati, da se pogosto pojavljajo motnje. Med vzroke za nastajanje motenj štejemo selektivno pozornost, selektivno izkrivljanje in selektivno ohranjanje sporočil. Naslovnik zaradi teh motenj ne sprejeme določenega sporočila takšnega kot je bilo poslano. Selektivna pozornost pomeni, da naslovnik ne zazna vseh sporočil. Selektivno izkrivljanje je popačenje

⁴ Entropija oz. neurejenost pomeni, da celotno sporočilo ali njegovi deli ne prispejo do prejemnika ali ga dosežejo vsebinsko popačeno.

sporočila; naslovnik sliši tisto, kar želi. Selektivna ohranitev pa pomeni, da naslovnik ohrani le del sporočil, ki so ga dosegla. Naloga sporočevalca je, oblikovati takšno sporočilo, ki bo doseglo prejemnika, kljub številnim motnjam v okolju (Kotler, 1996, str. 598).

2.1.2. Namen poslovnega komuniciranja

Podjetje je organizacija, ki deluje z določenim namenom. Ravno tako ima v organizaciji svoj namen tudi poslovno komuniciranje, saj skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja (več o načinih komuniciranja v Prilogi 14). Menedžerji in strokovnjaki komunicirajo zato, da bi informirali svoje sodelavce in druge, da bi si na ta način pridobili koristne informacije, da bi vplivali na sodelavce in posameznike ter skupine zunaj svoje organizacije.

Oblik komuniciranja je več, le-te omogočajo dajanje ali dobivanje informacij, medsebojno izmenjavo podatkov in mnenj, vzdrževanje poslovnih in tržnih stikov, delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev, začetek, razvoj in končanje dela. Omogočajo tudi nabavo, prodajo in sklepanje pogodb. Ravno tako omogočajo pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov in dejavnosti, saj brez komuniciranja ne bi mogli reševati tekočih in potencialnih problemov, tudi raziskovalna in razvojna dejavnost ne bi bila mogoča ... Oblike in metode komuniciranja izbiramo sami, katere izberemo je odvisno od namena in cilja, katerega hočemo doseči in od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati; števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti, časa in navsezadnje od našega znanja in sposobnosti (Možina et al., 2004, str. 17).

Kot namen programov komuniciranja z zaposlenimi, lahko štejemo tudi mobilizacijo zmožnosti in sposobnosti zaposlenih in jim na ta način omogočiti uspešno opravljanje dela, s tem pa lahko bistveno prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev. Namen podjetja je, s sodobnim internim komuniciranjem informirati, motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kvaliteti, utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič, 1999, str. 5).

Vodstva uspešnih podjetij po svetu se trudijo, da bi z zaposlenimi vzpostavila čim bolj pristen partnerski odnos in s tem komunicirala o vseh pomembnih problemih podjetja. Teme so zelo raznolike, od tega kakšno je stanje na trgu, kakšen je položaj v primerjavi s konkurenco, vizijo prihodnosti podjetja, usmeritve v posameznih segmentih poslovanja in seveda kopico operativnih problematik, kjer se pričakuje tudi največ povratnih informacij s strani zaposlenih (Jančič, 1998, str. 9).

Poznavanje poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov lahko pomembno prispeva k povečanju motiviranosti zaposlenih. Zaposleni namreč pogosto ne poznajo dovolj poslovne stvarnosti in se zato ne zavedajo pomena določenih aktivnosti oziroma načinov dela za konkurenčnost in za dolgoročni uspeh podjetja. Prav zato je zelo koristno, če so zaposleni seznanjeni z rezultati

poslovanja, s konkurenčnim položajem podjetja in s kritičnimi točkami poslovanja (Zupan, 1999, str. 6).

2.2. STROŠKI KOMUNICIRANJA

Komuniciranje, kot vsaka druga dejavnost v podjetju, povzroča stroške. Denarni stroški komuniciranja so tisti, ki jih je neposredno mogoče izmeriti v denarni obliki. Lahko jih ugotavljamo za posamezno obliko poslovnega komuniciranja. Njihov seštevek je toliko natančna (ali približna) ocena vseh stroškov, kolikor je natančno ugotavljanje stroškov za posamezno vrsto komuniciranja. Te stroške je mogoče deliti na (Kavčič, 2004, str. 68-69):

- **stroške opreme za komuniciranje**, kjer je mišljena le oprema večje vrednosti, ki se uporablja dalj časa in se zato njeni stroški računajo na celoten čas uporabe (amortizacija).
- **stroške materiala**, ki ga porabimo v poslovnem komuniciranju.
- **stroške dela**, kamor sodijo stroški porabljenega časa zaposlenih za komuniciranje v vseh oblikah.
- **stroške komunikacijskih storitev drugih**, kamor štejemo telefonske naročnine, stroške poštnine, stroške vključitve v računalniška omrežja itd..

Iz navedene razdelitve je razvidno, da so denarni stroški s poslovnim komuniciranjem precej veliki, zato je smiselna zahteva po njihovi racionalizaciji na vseh področjih. To velja predvsem za podjetja, ki opravljajo storitveno dejavnost, katera že v osnovi zahteva veliko poslovnega komuniciranja.

Druga vrsta stroškov so neddenarni stroški komuniciranja. Te stroške organizacija ima, vendar jih je težko ali nemogoče izraziti v denarni obliki. Nanašajo se predvsem na posledice neustreznega poslovnega komuniciranja znotraj organizacije in organizacije navzven. Mednje štejemo zlasti stroške (Kavčič, 2004, str. 68-69):

- slabih odločitev v organizaciji;
- nerazumevanja znotraj organizacije, med posamezniki in formalnimi skupinami ter med organizacijami;
- nedoseganja ciljev;
- neustreznega zaposlovanja kadrov;
- prekinjenih poslovnih pogajanj;
- povzročenih negativnih čustev;
- nizke produktivnosti itd..

3. ČUSTVENA INTELIGENTNOST IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Na delovnem mestu preživimo velik del časa, zato vplivamo na druge ali drugi vplivajo na nas, navadno je vpliv obojestranski. Srečujemo se z raznimi čustvi, od jeze do navdušenja, od nezadovoljstva do zadovoljstva. Bolj ko smo sposobni razumeti, kaj ljudi pripravi do tega, da funkcionirajo tako kot tisti trenutek funkcionirajo, bolj smo sposobni spretnega komuniciranja in bolj učinkovito lahko vplivamo na druge (Hay, 1999, str. 69).

Z uporabo čustvene inteligentnosti je poslovno komuniciranje lahko boljše. To pomeni, da bomo delali bolj učinkovito, bolj uspešno in zaradi tega tudi z nižjimi stroški komuniciranja. Posledično bo to imelo pozitiven vpliv tudi na zmanjšanje ostalih stroškov v podjetju in na zvišanje dobička (zmanjšanje izgube). Kajti samo poslovno komuniciranje se odvija med ljudmi, kateri imajo svoje potrebe, svoje želje, strahove, pričakovanja, način dela, način izražanja čustev in način komunikacije. Da bi z njimi kar najbolje vzpostavili pozitiven in produktiven odnos, jih moramo razumeti. Na delovnem mestu preživi zaposleni najmanj osem ur dnevno, kar je velikokrat več časa kot ga lahko nameni svoji družini, prijateljem, znancem, sebi itd.. Velike izbire o tem, ali bi šel jutri v službo ali ne, večina zaposlenih nima, kar pomeni, da je odhod na delo marsikomu vsakodnevna prisila.

Potrebe po kadrih za delo v storitvenih panogah, že krepko presegajo potrebe v industrijskih panogah, tako da je, izhajajoč iz tega dejstva jasno, da so zato tudi potrebe po komuniciranju med zaposlenimi toliko večje. Na teh delovnih mestih imajo delovni odnosi drugačen pomen kot v industriji, saj gre sedaj za medosebne odnose, od katerih je v končni fazi odvisen tudi rezultat in uspeh našega dela. Ti odnosi pa znova niso čisto proste izbire. Svojega sodelavca ne moremo izbrati, ne moremo se odločiti in reči: »S tem pa ne bom delal, ker mi ni všeč, ker ni moj karakter.« Na delovnem mestu je potrebno sodelovati, komunicirati, delati, tudi z ljudmi, s katerimi tega v zasebnem življenju ne bi nikoli. To je razlog, da so lahko poslovni odnosi, odnosi na delovnem mestu, zelo težavni, včasih celo nepremostljivi. Če bi svoje sodelavce, partnerje, stranke, nadrejene, podrejene bolje razumeli, jim resnično prisluhnili, bi lahko marsikateri spor, nesporazum, slabo voljo in stres omilili, če ne celo v celoti preprečili.

3.1. MEDOSEBNA KOMUNIKACIJA IN KOMUNICIRANJE

Medosebna komunikacija je hoteno ali nehoteno, zavestno ali nezavedno, načrtovano ali nenačrtovano pošiljanje, sprejemanje in delovanje sporočil v medsebojnih, neposrednih odnosih ljudi. Če ta sporočila pošiljamo nehote, nenačrtovano, nezavedno ter brez povratnih informacij o njihovem sprejemu in učinku, je naša komunikacija nepopolna in nestrokovna. Kadar pa sporočila pošiljamo hote, načrtovano in zavestno ter iščemo in sprejemamo povratne informacije o njihovem sprejemu in učinku, je naša komunikacija popolna in strokovna (Brajša, 1994, str. 41-42).

Medosebni odnosi so lahko različni - idealni, manipulativni ali z empatijo (Blažič, 2000, str. 54). O idealni odnosih govorimo v primeru, ko so posamezniki združeni, vendar s tem ne izgubijo svoje identitete. S komuniciranjem gradijo odnos, rastejo. Par ni seštevek dveh, ampak nova celota, bolj čutna in stabilna kot je bila pred izgradnjo odnosa. Za manipulativen odnos bomo označili nek odnos takrat, ko eden ali več članov poskuša zadovoljiti svoje potrebe, ne ozirajoč se na druge oz. z manipulacijo drugih. Pogosto poteka komunikacija na nivoju monologa – posamezniki sploh ne poslušajo, kaj drugi govorijo, prezaposleni so s svojimi skrbm, ni delitve in razumevanja idej drug drugega. Nič boljša ni komunikacija, ko govorec govori, ne ozirajoč se na odgovore in odzive, ki jih dajejo poslušalci. Najbolj produktivna oblika komunikacije je interakcija z empatijo – pomeni globoko razumevanje drugih ljudi,

identifikacijo z njihovimi mislimi, občutenje njihove bolečine, delitev njihove sreče. Takšno vživljanje je tipično za zdrav in močan odnos. V takšni komunikaciji govorcei že lahko napovedo odgovor sogovornika.

3.2. KAKO IZRAŽAMO ČUSTVA NA DELOVNEM MESTU?

Samo izražanje čustev na delovnem mestu danes ni več strogo »prepovedano«, seveda do neke razumne meje. Ravno nasprotno, v poslovnem svetu prevladuje prepričanje, da so čustva zelo pomembna in imajo velik vpliv na poslovno uspešnost podjetja. Na delovno mesto pa vseeno ne sodijo vsa čustva, ki se nam v določenem trenutku porajajo. Izražanje napačnih čustev ob napačnih trenutkih ima lahko dolgotrajnejše negativne posledice tako na poslovanje podjetja kot tudi na razvoj in napredovanje posameznika (Gruban, 2001, str. 3).

Vsak posameznik izraža čustva na svoj način, nekateri bolj, nekateri manj intenzivno. Na delovnem mestu, v delovnem okolju se počutje zaposlenih najbolj očitno izraža skozi pripovedi zaposlenih o dogodkih, ki so se zgodili in so povezni s podjetjem. Ljudje namreč čustva pogosto izražajo z direktnimi in previdnimi besedami ter obratno, besede uporabljajo za izražanje svojih občutkov. Z opisovanjem nekega dogodka, dejansko opisujejo tudi svoje občutke, ki so jih ob tem doživeli. Če gre za podjetje, kjer se zaposleni dobro počutijo, bodo zgodbe izžarevale pozitivne stvari in občutke, če pa gre za podjetje, kjer so odnosi slabi in napeti, bo to razvidno tudi iz njihovih pripovedi. Zgodbe namreč uporabljajo kot mehanizem za izražanje tistega, kar jih moti, muči, navdušuje, kaj jih zatira, za kaj si prizadevajo. Način pripovedovanja, besede, ki jih pri tem uporabljajo, zvoki in toni glasu, pa se razlikujejo tudi glede na prostor, čas in občinstvo, kateremu zgodbo pripovedujejo, saj so poslušalci pogosto drugačni ljudje, ki imajo drugačen značaj od njih samih. Poleg tega so zgodbe mobilne in spremenljive, saj jih pogosto prilagodijo in olepšajo glede na občinstvo kateremu pripovedujejo. Na primer zgodbo o tem, »kako me je obravnaval šef, ko me je poklical v svojo pisarno prejšnji teden,« bodo prilagodili glede na to ali to pripovedujejo svojim sodelavcem, oddelčni tajnici, čistilki pisarn, najboljšemu prijatelju ali svojemu partnerju. Zgodba tako ni merilo objektivnih dejstev in resnice glede dogodka, ampak je precizen pokazatelj naših občutkov in tega, kako jim jih želimo predstaviti in kako želimo vplivati na različne ljudi (Fineman, 2003, str. 17).

Na izražanje čustev vpliva tudi prevladujoči način komuniciranja v podjetju. Imamo podjetja v katerih se pogovarjajo in podjetja v katerih so večinoma tiho. Poleg tega razlikujemo podjetja, v katerih se delavci lahko pogovarjajo in podjetja, v katerih morajo biti tiho. Kljub temu, pa v obeh podjetjih komunicirajo, z besedami ali brez njih. Če je komunikacija v podjetju samo neverbalna, prihaja zaradi tega v podjetju do problemov, saj se z molčečnostjo ustvari vzdušje, ki potencira večpomenskost, zaradi katere prihaja do nejasnosti v medsebojnem komuniciranju. Zaposleni se pogovarjajo o nepomembnih stvareh, o pomembnih molčijo. Naučiti se morajo brati med vrsticami, ker drugače ne pridejo do potrebnih informacij. To je velikokrat zelo težko, predvsem zato, ker so v takšnih podjetjih zapisane nepomembne stvari, pomembne pa ne, saj je verbalna komunikacija tukaj izgubila smisel. Takšno podjetje je

nejasno, v njem se je težko znajti, saj ni nobenih izgovorjenih ali napisanih pravil, do njih moramo priti »med vrsticami« (Brajša, 1994, str. 56).

V takšnih podjetjih ima neverbalna komunikacija drugačen pomen, saj je to edini in ne dodatni vir informiranja o neki stvari. Komunikacijski proces je prekinjen oz. vsebuje zelo veliko motenj, kar povzroča, da se sporočilo, katerega je poslal pošiljatelj ne ujema s tistim, ki ga je prejel prejemnik. Med zaposlenimi v takšnem podjetju je najverjetneje zelo malo čustveno inteligentnih ljudi, predvsem pa jih verjetno primanjkuje med vodilnimi, na katerih v takšnih primerih sloni pobuda za spremembe, katere bi znova pognale komunikacijski proces.

3.3. VPLIVI NA UČINKOVITOST IN USPEŠNOST POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je **učinkovito** takrat, ko daje maksimalno možno število izidov, rezultatov, ob predhodno določeni porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira. Za učinkovito velja tudi komuniciranje, katero zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev. Izidi so lahko raznovrstni: za izid imamo lahko *določeno informiranost ciljnih prejemnikov ali spremembo stališč*, ki jih zastopajo ali je naš željeni izid, da bi *hitreje in ob manjših stroških sestavili poročilo*, mogoče je željeni izid *manj porabljenega časa v skupini za medsebojno komuniciranje* ali *boljša prepričljivost sporočil v komuniciranju, več odzivov pri prejemnikih sporočil* ... Učinkovitost komuniciranja z vidika ekonomičnosti komuniciranja, pove kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje, z vidika produktivnosti komuniciranja pa pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina, vsak udeleženec komuniciranja. Za učinkovitost velja tudi, da je tesno povezana s kategorijo stroškov, saj so stroški odraz porabe različnih poslovnih prvin (delovnih sredstev, predmetov dela, dela in storitev). Poslovanje je učinkovitejše, če so stroški za dani rezultat čim nižji. Učinkovitost je tesno povezana tudi s časom. Ob krajšem trajanju proizvodnega cikla in hitrejših dobavnih rokih, je poslovanje bolj učinkovito (Možina et al., 2002, str. 252).

Uspešnost je mera doseganja ciljev in poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, saj je naravnano na doseganje zastavljenih ciljev komuniciranja. Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje: ne šteje število pisem odjemalcu ali telefonskih razgovorov z njim, ampak štejeta vrednost in ugodnost pridobljenih poslov; ne šteje število sestankov s sindikalnimi voditelji, temveč socialni mir v podjetju; ne štejejo ure informiranja sodelavcev, če ti posredovanih znanj in usmeritev ne usvojijo, jih ne vzamejo za svoje. Šteje namreč cilj, ki smo ga dosegli, naloga, ki smo jo opravili in ne obsežna in intenzivna komunikacijska dejavnost sama zase (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 21).

Če hočemo, da bo podjetje hkrati uspešno in učinkovito, moramo poskrbeti, da bomo zaposlovali prave ljudi. Le-ti bodo dajali podjetju tisto, kar potrebuje za svoj obstoj in napredek. V podjetju imamo štiri tipe sodelavcev. Prvi so v podjetju navzoči samo telesno, kar pomeni, da imajo »izklopljene« možgane, privatizirano osebnost in nerazvito identiteto v socialnem kontekstu podjetja. Potem so tisti, ki so v podjetju aktivni telesno in možgansko, ne

pa tudi osebnostno in socialno. Ti dajejo podjetju fizične in umske potencialne, vendar ne želijo povezati s podjetjem svoje osebnosti in ne želijo v svojo identiteto vključiti tudi podjetja. Tretji tip sodelavcev se angažira tudi osebno, vendar se ne želijo istovetiti s podjetjem, v nobeni obliki. Četrta so v podjetju navzoči tako kot tretji, le da imajo v svoji identiteti vgrajeno tudi pripadnost podjetju. Podjetje se resnično lahko zanese le na četrta tip sodelavcev, kajti ostali trije tipi ostajajo v podjetju aktivni in kreativni samo toliko časa, dokler imajo od tega sami korist. V nasprotnem primeru odidejo ali postanejo neaktivni. O prihodnosti podjetja ne razmišljajo, kakor se tudi ne identificirajo s podjetjem. Vendar ne smemo spregledati dejstva, da je to, v kolikšni meri bo delavec navzoč v podjetju samo fizično, z možgani, z osebnostjo ali z identiteto, v veliki meri odvisno od tega, kako je usmerjena komunikacijska raven medsebojnega vedenja v podjetju. To je odvisno od tega, kar imenujemo »Human Resource Management«, vodenje, razvijanje in vzdrževanje človeških potencialov in rezerv v podjetju. Vse te aktivnosti se razvijajo s pomočjo medosebne komunikacije (Brajša, 1994, str. 21-22).

3.4. VPLIVI NA STROŠKE KOMUNICIRANJA

Čustva so tako pozitivna kot negativna. Zaradi njih se ljudje počutijo dobro ali slabo, tako doma kot na delovnem mestu. To velja tudi za podjetja, kajti uporaba čustev ima za podjetje lahko zelo pozitivne posledice: večjo produktivnost, kreativnost, iznajdljivost itd., kar se v končni fazi odraža v večjih dobičkih. Lahko pa so posledice zelo negativne, katere nosijo za seboj velike stroške, ki so posledica slabih delovnih odnosov, slabega počutja, neugodne delovne klime, nezaupanja, neiskrenosti, nekreativnosti idr.. Dejstvo namreč je, da v primeru negativnih čustev zaposlenih v odnosu do podjetja, le-ti ne bodo čutili pripadnosti podjetju, zaradi česar se tudi ne bodo trudili tako kot sicer. Ne bodo delali kar se da dobro in v korist podjetja. Počutje zaposlenih se med drugim odraža tudi v načinu komunikacije med zaposlenimi, ki jo lahko spodbuja, zavira ali spodkopava.

Da komuniciranje povzroča podjetju stroške, je čisto normalna posledica poslovnega komuniciranja. In do neke meje so stroški popolnoma upravičeni. Problem nastane, ko začnejo ti stroški presegati koristi, ki jih prinesejo zaposleni v podjetje s poslovnim komuniciranjem ali bolje rečeno z neposlovnim komuniciranjem. Zaposleni imajo za poslovno komuniciranje na razpolago opremo, materiale, čas in komunikacijske storitve drugih. To so denarni stroški komuniciranja, ki se v primeru, ko se zaposleni na delovnem mestu ne počutijo dobro, lahko povečujejo. Do tega pride, ker se zaposleni v svojem delovnem času posvečajo drugim stvarim, ki niso v povezavi z delovnim mestom. Na primer dolgi telefonski pogovori s svojimi prijatelji, sorodniki, brskanje po spletu, klepetanje na forumih, pisanje sporočil ...V tem primeru ne nastanejo samo nepotrebni stroški za telefonske storitve. Dosti večjo stroškovno vrednost ima izgubljeni oziroma plačan, a neupravičen, delovni čas zaposlenega. S tem, da poleg teh stroškov nastajajo tudi nedenarni stroški komuniciranja, ki jih ni moč izmeriti, njihova »poraba« pa se odraža povsod (Kavčič, 2004, str. 68).

Zaradi slabih medsebojnih odnosov na delovnem mestu, se neproduktivno porabi ogromno energije, saj je delo in urejanje nastalih problemskih situacij zelo naporno in stresno, predvsem

pa ubija delavno klimo, željo po delu, iskanju novih poslovnih rešitev, novih idej, novih prijemov- Zaposleni se ne poistovetijo s podjetjem, ne delajo v njegovo korist, večkrat se potrudijo in naredijo kakšno škodo, niso pripravljeni delati nadur, da bi bilo delo narejeno. Nimajo občutka pripadnosti podjetju, cilji, katere zasleduje podjetje, so jim tuji in nepomembni. Z uporabo prvin čustvene inteligentnosti na delovnem mestu, lahko pri veliki večini zaposlenih pričakujemo pozitivne rezultate na vseh področjih. To se seveda ne bo zgodilo skozi noč, toda koristi pravilne uporabe prvin čustvene inteligentnosti bodo vsekakor večje kot čas, katerega bomo temu namenili. Če ne drugače, se bodo zmanjšali vsaj nekateri stroški komuniciranja (Goleman, 2001, str. 15-27).

Začarani krog je potrebno prekiniti in ga znova pognati s svežo in iskreno naravnostjo k ljudem in njihovim občutkom, čustvom in potrebam. V zameno bodo dali podjetju tisto, kar od njih potrebuje. Bolj ko zaupamo sami sebi in drugim, večja bo učinkovitost in kreativnost nas samih. Zaupanje med ljudmi v skupini ima velik pomen na uspešnost skupine. Če si ljudje medsebojno ne zaupajo, s tem ignorirajo občutke in povečujejo ranljivost, hkrati pa se povečajo možnosti za nerazumevanje in zmote. Zaupanje je tudi eden izmed važnih dejavnikov, ki vpliva na to, kako se posameznik počuti v podjetju v katerem dela. Notranji stroški, ki nastanejo v podjetju zaradi nezaupanja med delavci, so posledica neučinkovitosti zapletene hierarhije organizacije. Posledice nezaupanja se največkrat najprej pokažejo pri neučinkovitem komuniciranju, napačnem dojemanju, jezi, krivicah in cinizmu. Vse to trati čas, energijo, naklonjenost ter denar podjetja in njegovih zaposlenih. V takih podjetjih so preveč obremenjeni s tem, da napišejo čim več pravil, ker si medsebojno ne zaupajo, namesto da bi podrobnosti reševali spotoma.

4. VPLIV ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI NA UČINKOVITOST POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU STUDIO MODERNA D.O.O.

Poslovno komuniciranje in čustvena inteligentnost sta tako povezani, da ju je težko jemati kot ločena pojma. Posledice pomanjkanja obvladovanja prvin čustvene inteligentnosti se kažejo v slabem komuniciranju, potemtakem tudi v neučinkovitem poslovnem komuniciranju. Kako se to dejansko kaže v realnosti, sem poskušala izvedeti z anketo med zaposlenimi v podjetju Studio Moderna d.o.o.

4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

Studio Moderna d.o.o. je storitveno podjetje, ki uspešno posluje tako na domačem trgu kot tudi na mednarodnih trgih. Ustanovljeno je bilo leta 1992. Ukvarja se z zelo specifičnim načinom prodaje izdelkov končnim potrošnikom. Gre za direktno televizijsko prodajo. Danes uspešno deluje na skupno dvajsetih evropskih in neevropskih trgih. Svoje podružnice ima vse od Baltika do Balkana, daljne Rusije in Bližjega vzhoda. Matično podjetje v Sloveniji, je srednje veliko in ima 133 redno zaposlenih. Nahaja se na treh lokacijah, in sicer klicni center CEDIK v Kopru, računovodstvo v Zagorju ob Savi in uprava ter ostale funkcije v Ljubljani.

Iz Ljubljane se izvaja koordinacija celotnega sistema dvajsetih povezanih podjetjih iz dvajsetih držav. Namen in naloga mednarodnih oddelkov je pomoč državam z nasveti in koordinacijo delovanja ostalih podjetij, ki sicer delujejo povsem samostojno.

4.2. METODOLOGIJA

Cilja raziskave sta bila dva. Prvi je bil raziskati ali ima čustvena inteligentnost, ki jo dosega posameznik, vpliv tudi na njegovo učinkovitost pri poslovnem komuniciranju. Drugi cilj je bil ugotoviti, kakšen vpliv ima nezadovoljstvo na počutje in delovno zmogljivost zaposlenih ter najti najbolj očitna področja, na katerih se to nezadovoljstvo najbolj odraža.

Za raziskovanje sem uporabila anonimno anketiranje. Vprašalnik je bil za vse zaposlene v podjetju Studio Moderna d.o.o. enak. V vzorec sem vključila zaposlene, ki delajo na lokaciji v Ljubljani, kjer se nahaja uprava podjetja in večina zaposlenih. Glavni razlog za izvzetje zaposlenih v Kopru in Zagorju je bila geografska oddaljenost. Anketo je izpolnilo 40 naključno izbranih zaposlenih, kar predstavlja tudi vzorec, katerega sem analizirala v nadaljevanju. Zaposlenih nisem ločevala po spolu, saj menim, da na vprašanja, na katera so odgovarjali anketiranci, spol nima bistvenega vpliva. Značilnosti po katerih sem analizirala anketo so: stopnja izobrazbe, leta delovnih izkušenj in ali je anketirana oseba vodja skupine zaposlenih, ali ne. Anketa vprašanja so bila zastavljena tako, da sem z njimi lahko obdelala tematiko, vezano na področje čustvene inteligentnosti in poslovnega komuniciranja v praksi. Teme so predstavljene v petih tematskih sklopih, in sicer na osnovi osmih hipotez⁵ in desetih vprašanj.

S statističnega vidika je vzorec, ki šteje manj kot 40 enot, majhen. Zaradi te značilnosti sem za sklepanje izbrala statistično preizkušanje hipotez. To je postopek, s katerim na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljamo ali je trditev, ki jo izražamo v obliki hipoteze, verjetno pravilna ali verjetno ni pravilna. Velja namreč, da če gre za majhen vzorec se izkaže, da je normalna porazdelitev le izjemoma primeren približek za porazdelitev vzorčnih ocen, kar velja za velike vzorce. Pri malih vzorcih ($n < 30$) je zato treba pri opisu porazdelitev vzorčnih ocen upoštevati druge teoretične porazdelitve. Najbolj pogosto uporabljene so tri: χ^2 -porazdelitev (Pearsonova porazdelitev), t -porazdelitev (Studentova porazdelitev) in F -porazdelitev, ki so zvezne porazdelitve.

Če jih obravnavamo kot porazdelitve vzorčnih ocen, lahko rečemo, da je njihova oblika odvisna od velikosti vzorca ali natančneje od t.i. stopenj prostosti, ki jih označujemo navadno m . Na splošno velja: čim večji je vzorec, tem bolj se porazdelitev vzorčnih ocen tudi pri malih vzorcih približujejo normalni porazdelitvi. V statistiki je pojem stopnje prostosti opredeljen kot število neodvisnih informacij in se različno izračunava na proučevane okoliščine. V diplomski nalogi je število stopenj prostosti enako številu spremenljivk (40 enot v vzorcu), zmanjšanih za število odvisnih zvez med njimi., saj sem pri hipotezah skušala oceniti vpliv neodvisne spremenljivke, na odvisno spremenljivko (Košmelj, 1997, str. 195-228).

⁵ Domneva, s tujko hipoteza, pomeni splošno »nedokazano, zgolj verjetno trditev« (SSKJ, 2005).

Analize odvisnosti, ki se nanašajo na zastavljene hipoteze, so bile izvedene s pomočjo računalniškega statističnega programa SPSS. Hipoteze sem sprejela ali zavrnila na osnovi stopnje značilnosti oziroma vrednosti P. Stopnja značilnosti je verjetnost, s katero v postopku preizkušanja domnev zavrnilo ničelno hipotezo in jo navadno upoštevamo v višini 0,05, 0,01 in 0,001. Vrednost P je verjetnost, pri kateri bi pri izračunani oceni g zavrnilo ničelno hipotezo, ki jo preizkušamo. To je najmanjša stopnja značilnosti, s katero lahko zavrnilo ničelno hipotezo. Za najvišjo dopustno stopnjo značilnosti v praksi velja $\alpha=0,05$, katero sem upoštevala tudi sama.

Na potrditev oziroma zavrnitev hipotez sem glede na vzorec, njegove značilnosti in potrebe analize, izvedla enostavno linearno regresijo. O njej govorimo takrat, kadar proučujemo linearni vpliv ene neodvisne spremenljivke na odvisno. Ustrezno regresijsko funkcijo zapišemo kot $Y' = \alpha + \beta X$, pri čemer je α regresijska konstanta, β pa regresijski koeficient, ki nam pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna poveča za enoto. ker dejanskih razmer v populaciji ne poznam, so parametri ocenjeni na osnovi vzorčnih podatkov, zaradi česar je ocenjena regresijska funkcija $Y'' = a + bX$, pri čemer **a** predstavlja oceno regresijske konstante, **b** pa oceno regresijskega koeficienta.

V primeru linearne regresije lahko ničelno domnevo o neodvisnosti med preučevanima spremenljivkama preverimo tudi s pomočjo F-testa, ki je opredeljen kot razmerje med oceno pojasnjene in nepojasnjene variance. Pri tem velja odnos $F = t^2$. Točna stopnja značilnosti pri F-preizkusu pa je kar enaka kot pri dvostranskem t –preizkusu.

Izbrana metoda vključevanja neodvisnih spremenljivk je metoda ENTER. Celoten postopek računalniškega izračuna je narejen po postopku, ki je predstavljen v priročniku Statistika 2, avtorja Romana Roglja (2000, str. 109-114).

Statistično so bile obdelane sledeče hipoteze:

Hipoteza 1: Čustvena inteligentnost, dosežena na testu, ni odvisna od stopnje izobrazbe.

Hipoteza 2: Zaposleni z več kot 5-imi leti delovnih izkušenj, so čustveno bolj inteligentni.

Hipoteza 3: Zaposleni, ki je hkrati tudi vodja skupine, v povprečju porabi več časa komuniciranje (pisno in ustno).

Hipoteza 4: Učinkovitost poslovnega komuniciranja, na osnovi lastne ocene anketiranca, je odvisna od delovnih izkušenj.

Hipoteza 5: Učinkovitost poslovnega komuniciranja, na osnovi lastne ocene anketiranca, je odvisna od stopnje izobrazbe anketiranca.

Hipoteza 6: Če zaposleni meni, da je stopnja zaupanja v podjetju nizka, potem se to odraža tudi v njegovem pogledu na medosebne odnose.

Hipoteza 7: Če zaposleni meni, da je stopnja zaupanja v podjetju nizka, bo to vplivalo tudi na poslabšanje pretoka informacij.

Hipoteza 8: Ljudje, ki so na testu dosegli visoko stopnjo čustvene inteligentnosti, so se tudi glede učinkovitosti na področju poslovnega komuniciranja bolj ocenili.

Poleg zgornjih hipotez so v sklopih podani tudi odgovori na sledeča vprašanja:

Vprašanje 1: Ali je kakovost, natančnost in resničnost informacij v podjetju zadovoljiva?

Vprašanje 2: Kaj ima največji vpliv na nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu?

Vprašanje 3: Ali se nezadovoljstvo na delovnem mestu kaže pri opravljanju oz. neopravljanju delovnih nalog?

Vprašanje 4: Ali zaupanje in pohvala pozitivno vplivata na motiviranost in zavzetost za delo?

Vprašanje 5: Ali imajo zaposleni težave s sprejemanjem odkrite in dobronamerne kritike?

Vprašanje 6: Ali neprimerno izražanje čustev nadrejenega bistveno vpliva na počutje zaposlenih na delovnem mestu?

Vprašanje 7: Ali zaposleni opravijo več dela, če se lahko v primeru težav obrnejo na svoje sodelavce ali nadrejenega?

Vprašanje 8: Ali zaposleni, ki so seznanjeni s pojmom čustvena inteligentnost, menijo da je le-ta eden izmed najpomembnejših dejavnikov osebnostne prilagoditve ter uspešnosti v odnosih na delovnem mestu?

Vprašanje 9: Ali je kljub temu, da se o pomembnosti čustvene inteligentnosti za uspeh podjetja precej govori, odstotek zaposlenih, ki so se že kdaj udeležili kakršnekoli oblike izobraževanja na temo čustvena inteligentnost, nizek? Ali je višji odstotek udeležencev izobraževanja iz teme poslovnega komuniciranja?

Vprašanje 10: Ali je na izobraževanje, na temo čustvena inteligentnost ali poslovno komuniciranje, anketirance največkrat napotilo podjetje ali kdo drug?

Za iskanje odgovorov na zgornja vprašanja sem uporabila bolj enostavne statistične metode obdelovanja podatkov. Sklepala sem osnovi izračunanih aritmetičnih sredin, modusov, standardnih odklonov in frekvenčne porazdelitve ocen za posamezne trditve. Standardni odklon imenujemo tudi standardna napaka in je del vsakega sklepanja na podlagi vzorčnih podatkov. Čim manjše so razlike med vzorčnimi ocenami, tem manjša je standardna napaka in tem boljša je kakovost vzorčne ocene. Standardna napaka je tako mera za kakovost vzorčne informacije.

Za tovrstno analizo vprašanj sem se odločila, ker menim, da bi z enostavno linearno regresijo sicer prišla do bolj natančnih statističnih sklepov, vendar bi preseгла obseg diplomskega dela, hkrati pa dobljeni podatki najverjetneje ne bi bili, vsaj z vsebinskega vidika, nič bolj natančni.

4.3. REZULTATI ANKETE

Sama anketa je bila sestavljena iz petih sklopov anketnih vprašanj. Kako so bila le-ta zajeta v posameznih sklopih je predstavljeno v pregledu (naslednja stran), skupaj s pripadajočo temo ter nanjo vezanih hipotez in vprašanj.

<i>Prvi sklop</i>	> Tema: Test čustvene inteligentnosti > Vprašanje v anketi: 2. vprašanje > Hipotezi: hipoteza 1 in hipoteza 2
<i>Drugi sklop</i>	> Tema: Učinkovitost poslovnega komuniciranja > Vprašanja v anketi: 1. vprašanje, 3. vprašanje in 7. vprašanje (m, n in o) > Hipoteze: hipoteza 3, hipoteza 4 in hipoteza 5 > Vprašanje: vprašanje 1
<i>Tretji sklop</i>	> Tema: Razlogi in posledice nezadovoljstva na delovnem mestu > Vprašanja v anketi: 4. vprašanje, 5. vprašanje in 6. vprašanje > Vprašanja: vprašanje 2 in vprašanje 3
<i>Četrti sklop</i>	> Tema: Posledice čustvene (ne)inteligentnosti > Vprašanje v anketi: 7. vprašanje (brez 7m, 7n in 7o) > Hipoteze: hipoteza 6, hipoteza 7 in hipoteza 8 > Vprašanja: vprašanje 4, vprašanje 5 in vprašanje 6
<i>Peti sklop</i>	> Tema: Poznavanje pojma čustvena inteligentnost in poslovno komuniciranje > Vprašanja v anketi: 8. vprašanje, 8a1. vprašanje, 9. vprašanje in 10. vprašanje > Vprašanja: vprašanje 7, vprašanje 8 in vprašanje 9

4.3.1. Prvi sklop – kratek test čustvene inteligentnosti

Čustvene inteligentnosti ni moč izmeriti na enak način in z istimi karakteristikami kot to velja za test inteligenčnega količnika, saj testi čustvene inteligentnosti nimajo ene ključih lastnosti testov – ponovljivost rezultatov. Se pravi, da če test večkrat ponovimo, ne dobimo vedno enakih rezultatov. Literatura navaja, da do razhajanj v rezultatih prihaja zato, ker je čustvena inteligentnost sestavljena iz statičnega in dinamičnega dela, ki povzroča »neponovljivost« rezultatov (Wood, 2004, str. 13).

Raven čustvene inteligentnosti pogojuje pet sposobnosti (Wood, 2004, str. 13):

- **samonadzor:** sposobnost usmerjanja in nadzorovanja svojega čustvenega stanja;
- **samozavedanje:** poznavanje samega sebe in svojih čustev;
- **motivacija:** usmerjanje svojih čustev za doseganje zastavljenih ciljev;
- **empatija:** zaznavanje in »branje« čustev drugih;
- **družabne veščine:** odnosi z drugimi in vplivi na druge ljudi.

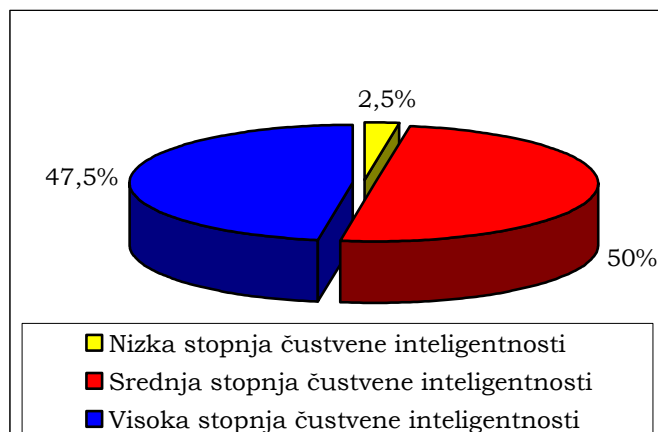
Raven razvitosti posamezne od teh sposobnosti je odvisna od razvitosti ostalih in obratno. Sam test je bil narejen na osnovi 20-ih vprašanj, ki so zajemala vseh pet komponent po Wood-u.

Kratek samoocenjevalni test čustvene inteligentnosti je vseboval trditve, za katere so anketiranci podajali ocene strinjanja oziroma ne strinjanja. Lestvica je bila 5 stopenjska, kjer je

1 pomenilo nikoli, 2 redko, 3 včasih, 4 večinoma in 5 vedno. Analizo odgovor sem izvedla tako, da sem obkrožene ocene posameznih trditev seštela, nato pa izračunala aritmetično sredino ocen trditev. Lestvico in stopnje čustvene inteligentnosti sem določila po vzoru ocenjevanja trditev podobnih testov. Ocenila sem, da je tisti, ki se je v testu ocenil s povprečno oceno manj kot 2'99, čustveno neinteligenten (nizka stopnja čustvene inteligentnosti). Tisti, katerega povprečje ocen je padlo v razred med 3'00 in 3'99 je čustveno inteligenten (srednja stopnja čustvene inteligentnosti). Vsi tisti, ki so na testu dosegli povprečje ocen enako ali večje od 4'00 točke pa veljajo za čustveno zelo inteligentno osebo (visoka stopnja čustvene inteligentnosti).

V podjetju so, glede na rezultate testa (Priloga 2, Tabela 1), skoraj vsi zaposleni čustveno inteligentni ali čustveno zelo inteligentni. Le ena oseba je na testu dosegla povprečje, s katerim je padla v razred čustveno neinteligentne osebe. Grafični prikaz rezultatov samoocenjevalnega testa čustvene inteligentnosti predstavlja Slika 3, kjer se jasno kaže, kolikšen odstotek zaposlenih je dosegel določeno stopnjo čustvene inteligentnosti. Znova pa poudarjam, da gre za lastno oceno posameznika, ki lahko krepko odstopa od resničnega obvladovanja čustvenih spretnosti posameznika.

Slika 3: Dosežene stopnje čustvene inteligentnosti (v odstotkih)



Vir: Lastna raziskava.

Hipoteza 1: Čustvena inteligentnost, dosežena na testu, ni odvisna od stopnje izobrazbe.

»Inteligentnost razuma, pridobljena s šolanjem, v nobenem pogledu ne pripravlja človeka na vihre ali priložnosti, ki jih prinaša nepredvidljivo življenje. Dolgo časa so strokovnjaki živeli v zmoti, da je visok inteligenčni kvocient (IQ) jamstvo za uspešen razvoj človeka. Danes pa, po mnogih letih opazovanja in testiranja množice otrok, dijakov in odraslih, ne preseneča ugotovitev, da ima s šolanjem pridobljena inteligentnost malo opraviti z razvojem čustvene inteligence, s sposobnostjo prepoznavanja in obvladovanja svojih čustev« (Bokar et al., 2004, str. 123).

Da bi preverila zgornjo hipotezo, sem izvedla linearno regresijo med doseženim povprečjem ocen pri testu čustvene inteligentnosti in stopnjo izobrazbe. Analiza v programu SPSS (Priloga

3) je pokazala, da stopnja čustvene inteligentnosti ni odvisna od stopnje izobrazbe. Stopnja značilnosti znaša 0'881 (Priloga 3, Tabela 3), kar pomeni, da je višja od še sprejemljive 0'05. Stopnja značilnosti za enostranski preizkus znaša 0'440, kar je ravno tako nesprejemljivo (Priloga 3, Tabela 4).

Do enakega zaključka lahko pridemo tudi na osnovi histograma (Priloga 3, Slika 1), ki jasno kaže, da se standardizirane vrednosti ostankov ne porazdeljujejo v skladu s prilagojeno normalno porazdelitvijo. Tudi literatura nikjer ne omenja, da je čustvena inteligentnost pogojena s stopnjo izobrazbe. Čustvene inteligentnosti se sicer lahko naučimo, vendar se je ne učimo v šolah, na fakulteti, magisteriju ali višjih nivojih šolanja, s katerimi pridemo do določene stopnje izobrazbe. Velikokrat je ravno pomanjkanje čustvene inteligentnosti vodstvenih delavcev, ki imajo načeloma višjo stopnjo izobrazbe od navadnega delavca, razlog, da so njihovi podrejeni z njimi nezadovoljni in iz tega razloga delajo manj in manj učinkovito ter manj uspešno kot sicer.

Hipoteza 2: Zaposleni, z več kot 5-imi leti delovnih izkušenj, so čustveno bolj inteligentni.

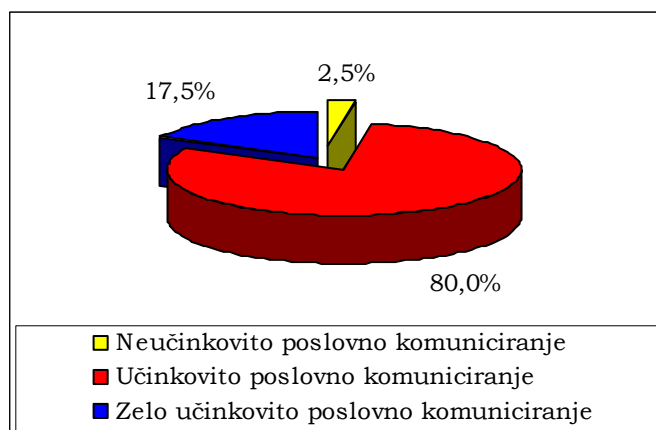
Zanimalo me je, ali ljudje z daljšimi delovnimi in življenjskimi izkušnjami dosežejo tudi višjo stopnjo čustvene inteligentnosti. Pričakovala bi, da je povezava pozitivna, saj se čustvene inteligentnosti lahko naučimo. Ključno pa je, da si tega tudi želimo. Da bi potrdila ali zavrnila zgornjo hipotezo, sem izvedla analizo linearne odvisnosti med delovnimi izkušnjami, kot neodvisno spremenljivko, in stopnjo čustvene inteligentnosti, kot odvisno spremenljivko. Na osnovi rezultatov, navedeno hipotezo zavračam, saj razlika ni statistično značilna. Stopnja tveganja je krepko višja od še dovoljene meje $\alpha=0'05$, saj znaša 0'255 (Priloga 4, Tabela 5). Znova lahko do enakega sklepa pridemo s preprosto grafično metodo – histogramom (Priloga 4, Slika 2), kjer se vrednosti standardiziranih vrednosti ostanov ne porazdeljujejo približno normalno, se pravi v skladu s prilagojeno normalno porazdelitvijo.

4.3.2. **Drugi sklop** – učinkovitost poslovnega komuniciranja

Kako učinkoviti po pri poslovnem komuniciranju zaposleni v podjetju Studio Moderna d.o.o., sem poskušala ugotoviti na osnovi osemnajstih trditev. Aritmetične sredine seštevka ocen vseh osemnajstih trditev so bile razvrščene v tri razrede: neučinkovito poslovno komuniciranje, učinkovito poslovno komuniciranje in zelo učinkovito poslovno komuniciranje. Kako učinkoviti so, je prikazano s kolačem, v Sliki 4 (naslednja stran).

Osemdeset odstotkov vseh anketiranih je doseglo povprečno oceno, ki je uvrščena v razred povprečnih ocen med 3'01 in 4'00. Glede na dobljene rezultate (Priloga 2, Tabela 2) lahko sklepam, da so zaposleni pri svojem vsakodnevnem komuniciranju učinkoviti. To je razvidno tako z vsakoletno rastjo podjetja, kot tudi iz večletnega pozitivnega poslovnega uspeha podjetja.

Slika 4: Dosežena učinkovitost poslovnega komuniciranja (v odstotkih)



Vir: Lastna raziskava.

Hipoteza 3: Zaposleni, ki je hkrati tudi vodja skupine, v povprečju porabi več časa za komuniciranje (pisno in ustno).

Samo anketo sem začela s vprašanjem o poslovnem komuniciranju (Priloga 1). Zaposlene sem povprašala o tem, koliko ur svojega delovnega časa dnevno namenijo pisnemu ali ustnemu komuniciranju. Možni odgovori so bili: do 1 ure, več kot 1 uro, vendar manj kot 3 ure, več kot 3 ure, manj kot 6 ur in več kot 6 ur dnevno.

Komuniciranje povzroča stroške, tako kot večina dejavnosti v organizaciji. Kljub temu dejstvu, se v večini organizacij ne zavedajo njihove višine oz. v podjetjih ni izmerkov, kolikšni so stroški poslovnega komuniciranja. Če že obstajajo izračuni, so pogosto omejeni le na stroške materiala in storitev. Po vsej verjetnosti večino stroškov predstavlja delovni čas zaposlenih, ki ga porabijo za poslovno komuniciranje. Za najvišje vodilne je to ugotovil že Mizberg leta 1973, ki je s svojimi raziskavami pokazal, da ljudje na najvišjih vodilnih položajih porabijo 75% svojega delovnega časa samo za komuniciranje. Zaposleni na nižjih organizacijskih ravneh za poslovno komuniciranje porabijo povprečno nekaj manj časa, več časa pa za neposredno izvajalsko delo (Kavčič, 2004, str. 68-69).

Na osnovi statistične analize podatkov, s katero sem ugotavljala odvisnost med porabo časa za komuniciranje in dejstvom ali je anketiranec vodja skupine zaposlenih ali ne, zgornjo hipotezo zavračam. Izkazalo se je, da ta povezava ni pozitivna, ampak negativna, kar dejansko pomeni, da vodje za poslovno komuniciranje porabijo manj časa kot zaposleni, kateri niso vodje skupine zaposlenih. Točna stopnja značilnosti oz. vrednost P znaša 0'024 (Priloga 5, Tabela 6- *F-test* ali Tabela 9- *t-test*), za dvostranski preizkus, enostranski je enak $P=0'012$ (Priloga 5, Tabela 7). Tudi predpostavke modela linearne regresije niso kršene, saj je porazdelitev standardiziranih vrednosti ostankov skladna s prilagojeno normalno porazdelitvijo (Priloga 5, Slika 3).

Sklepam, da vodje skupine zaposlenih v povprečju porabijo manj časa za pisno in ustno komuniciranje. Na podlagi ocenjene vrednosti determinacijskega koeficienta ugotavljam, da je

12'70 odstotka variance porabe časa za poslovno komuniciranje pojasnjeno z linearnim vplivom tega, ali gre za vodjo skupine zaposlenih, ali ne (Priloga 5, Tabela 8). Ocena korelacijskega koeficienta znaša 0'356 (Priloga 5, Tabela 8), kar pomeni, da je povezanost med porabo delovnega časa za komuniciranje in vodstveno pozicijo linearna, negativna in šibka.

Poraba delovnega časa za pisno in ustno poslovno komuniciranje v podjetju Studio Moderna d.o.o., je odvisna od tega, ali je anketiranec vodja skupine ali ne, čeprav v nasprotju s teorijo, saj gre za povezavo v negativni, namesto pozitivni smeri. 75 odstotkov zaposlenih za komuniciranje porabi več kot 3 ure in manj kot 6 ur svojega delovnega časa dnevno. Glede na vrsto dela, ki ga opravljajo zaposleni, je tak rezultat razumljiv. Večina anketirancev opravlja delovne naloge, ki služijo kot podpora pri delovanju velikega sistema držav, zaradi česar je potreba po izmenjavi informacij, obveščanju ter reševanju različnih situacij velika. Očitno je, da v podjetju večino svojega delovnega časa komunicira večina zaposlenih, ne glede na to ali je hkrati tudi vodja.

Hipoteza 4: Učinkovitost poslovnega komuniciranja, na osnovi lastne ocene anketiranca, je odvisna od delovnih izkušenj.

Ali delovne izkušnje vplivajo na poznavanje in učinkovitejšo uporabo pravil poslovnega komuniciranja, sem želela ugotoviti z analizo linearne regresije (Priloga 6). Izvedena je bila med doseženo povprečno oceno učinkovitosti poslovnega komuniciranja in leti delovnih izkušenj posameznika. Žal moram zgornjo hipotezo zavrnila. Na podlagi vzorčnih podatkov namreč nisem mogla zavrnila ničelne domneve, da je regresijski koeficient različen od nič, saj razlika ni bila značilna (Priloga 6, Tabela 10). Stopnja tveganja je bila večja od še dovoljene meje $\alpha=0'05$. Znašala je 0'19 za enostranski preizkus (Priloga 6, Tabela 11). Na podlagi vzorčnih podatkov tako ne morem zavrnila ničelne domneve, da je vrednost korelacijskega koeficienta enaka nič. Ne morem torej trditi, da sta učinkovitost poslovnega komuniciranja in leta delovnih izkušenj povezani med seboj. Ljudje kljub več izkušnjam na delovnem mestu, pri svojem poslovnem komuniciranju niso nič bolj učinkoviti.

Hipoteza 5: Učinkovitost poslovnega komuniciranja, na osnovi lastne ocene anketiranca, je odvisna od stopnje izobrazbe anketiranca.

»Prav vsak količkaj izobražen in razgledan človek zmore učinkovito poslovno sporazumevanje. Žal je precej manj takih, ki so se voljni dovolj potruditi. Poslovno komuniciranje namreč zahteva precej več zavzetosti, trdega dela in skrbnih priprav, kot pa nadarjenosti. Seveda je vsa marljivost zaman, če ne poznamo temeljnih pristopov, konceptov, pravil. Tisto, kar si pridobimo z vsakdanjimi izkušnjami, je sicer dragoceno, vendar neurejeno in nepreverjeno. Poslovnega sporočanja, dogovarjanja, dopisovanja, pogajanj in še česa, se je potrebno tudi naučiti« (Tavčar, 1995, str. 7).

Pri linearni regresiji sem za odvisno spremenljivko izbrala učinkovitost poslovnega komuniciranja, za neodvisno spremenljivko pa stopnjo izobrazbe anketiranca. Analiza na

podlagi statističnega programa SPSS (Priloga 7) je navedeno hipotezo potrdila. Zavrnila sem ničelno domnevo, da je regresijski koeficient enak nič, pri natančni stopnji značilnosti $P=0'011$ za enostranski preizkus (Priloga 7, Tabela 12). Sklepam, da imajo anketiranci z višjo stopnjo izobrazbe v povprečju tudi višjo oceno pri merjenju učinkovitosti poslovnega komuniciranja. Na podlagi ocenjene vrednosti determinacijskega koeficienta ugotavljam, da je 13'10 odstotka variance ocene učinkovitosti poslovnega komuniciranja pojasnjeno z linearnim vplivom stopnje izobrazbe (Priloga 7, Tabela 13). Ocena korelacijskega koeficienta znaša 0'361 (Priloga 7, Tabela 13), kar pomeni, da je povezanost med učinkovitim poslovnim komuniciranjem in stopnjo izobrazbe linearna, pozitivna in šibka.

Vprašanje 1: Ali je kakovost, natančnost in resničnost informacij v podjetju zadovoljiva?

Učinkovitost in uspešnost komuniciranja je odvisna tudi od tega, kako kakovostne so informacije, ki jih imamo v določenem trenutku na voljo. Več informacij bomo imeli, hitreje jih bomo dobili in bolj natančne bodo, lažje in pravilneje se bomo odločali in opravljali svoje delo. Kakšen je pretok informacij v podjetju in koliko so kakovostne, natančne in na kakšen način so posredovane, je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1: Kakovost, natančnost in resničnost informacij v podjetju

	Povpr. ocen	Pogostost ocen v %					Modus	Stand. odklon
		1	2	3	4	5		
a. Pretok informacij v podjetju, kjer sem zaposlen/a, je zelo dober.	2,3	17,5	37,5	32,5	10,0	2,5	2	1,02
b. Posredovane informacije v podjetju so nepopolne in dvoumne - potrebno je znati brati med vrsticami.	3,1	10,0	17,5	35,0	27,5	10,0	3	1,14
c. V podjetju imamo zelo malo napisanih pravil in pravilnikov.	3,7	/	10,0	42,5	25,0	22,5	3	0,98

Legenda: 1- sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – povsem se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

V podjetju je pretok informacij, po ocenah anketirancev (trditev a), precej slab. Iz tega lahko sklepam, da zaposleni niso zadovoljni s sedanjim pretokom informacij, kar verjetno povzroča, da za delo porabijo več časa in energije, da je opravljeno enako kakovostno kot v primeru, ko ima zaposleni na razpolago vse oziroma večji del informacij, ki jih potrebuje. Glede na rezultate bi rekla, da je to področje, na katerem bi morali v podjetju nekaj spremeniti.

Informacije imajo v podjetju namreč več različnih funkcij, katere sem povzela po Kavčiču (2000, str. 27), podrobneje pa so razložene v Prilogi 15. Informacije so tako nujen pogoj za kakovostno odločanje in za sprožitev aktivnosti, so podlaga za izvajanje kontrole, sredstvo, ki posamezniku in organizacijam pomaga, da se prilagajajo okolju, hkrati so podlaga za

sprejemanje novih informacij, zmanjšujejo negotovost in bojazen, z njimi lahko dosežemo oz. povzročimo spremembo stališč, lahko nas zabavajo, okrepijo ali oslabijo mnenje o nas.

Ali so posredovane informacije v podjetju popolne in nedvoumne, sem v anketi ugotavljala s trditvijo b (Tabela 1). Modus pri tej trditvi je v razredu 3, ravno tako je povprečje ocen 3'1, kar pomeni, da je največ anketirancev obkrožilo oceno 3. Vendar kljub temu, da se večina anketirance ni opredelila do te trditve, menim da posredovane informacije niso najboljše in najbolj kakovostne. Namreč 37'5 odstotka anketirancev je mnenja, da so posredovane informacije v podjetju nepopolne in dvoumne, zaradi česar je potrebno znati brati med vrsticami. Če povežem te ugotovitve z ugotovitvami pri trditvi o pretoku informacij, je očitno, da podjetje ne posreduje dovolj informacij. Tiste ki pa jih, so nepopolne in dvoumne, zaradi česar puščajo zaposlenim prostor za lastne interpretacije, kar lahko povzroča velike težave in nesoglasja.

Kar se tiče napisanih pravil in pravilnikov, jih vsaj glede na rezultate ankete v podjetju nimajo veliko (trditev c). Glede na to, da je podjetje v zadnjih nekaj letih precej zraslo in da je iz manjšega družinskega podjetja nastalo obsežno mednarodno podjetje, je situacija glede pravilnikov pričakovana. Zaradi hitre rasti podjetja, s čimer se je število zaposlenih hitro povečalo, podjetje čaka reorganizacija. Z njo bo potrebno na novo opredeliti delovne naloge, komunikacijske poti, način dela, pravila dela itn.. Večje kot je podjetje, večja je potreba po formalizaciji postopkov in napisanih pravilih. Je pa res, da se s formalizacijo lahko izgubi precej fleksibilnosti in hitrosti prenosa informacij. To bo verjetno eden izmed večjih izzivov, ki čakajo podjetje v tem letu.

4.3.3. **Tretji sklop** – razlogi in posledice nezadovoljstva na delovnem mestu

Kadar se nekdo na delovnem mestu ne počuti dobro, tudi ne more dati od sebe vsega kar lahko. Na delovnem mestu vstopamo v različna razmerja (delovna in osebna), zato je pomembno, kakšna so. Dobra in skladna razmerja med udeleženci pomenijo marsikaj: da sprejemajo pošteno kritiko, da si pomagajo, da cenijo drug drugega, da se dobro počutijo, da se spoštujejo. Ne smemo pozabiti tudi na zavzetost udeležencev za zadevo o kateri se sporazumevajo, na njihovo samostojnost pri ukrepanju, predvsem pa na zaupanje med njimi. Konec koncev ima veliko težo tudi naravnost – pobudna, aktivna, pozitivna, obrambna, pasivna, negativna – s kakršno se udeleženci lotevajo sporazumevanja. Zaenkrat še ne obstaja metoda in verjetno tudi ne bo, ki bi nadomestila zaupanje, ustvarjalnost in zavzetost med udeleženci v komuniciranju – skratka vse tisto, kar označuje dobro vzdušje v podjetju ali organizaciji in med poslovnimi partnerji, pa tudi konkurenti. Vsaj malo spreten opazovalec bo iz sporazumevanja med drugimi, lahko izvedel veliko o razmerah iz kakršnih izhajajo (Tavčar, 1995, str. 24).

Vprašanje 2: Kaj ima največji vpliv na nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu?

Glede na pričakovanja, so trditve na temo nezadovoljstva dosegle zelo visoko povprečje ocen (Tabela 2). Med navedenimi trditvami imajo vpliv na nezadovoljstvo na delovnem mestu prav vsi navedeni razlogi, saj je najnižje povprečje ocen 3'1. Med podanimi razlogi za nezadovoljstvo na delovnem mestu, sta najvišjo povprečno oceno dosegla, pomanjkanje informacij (trditev č) in slabi odnosi (trditev h). Pri informacijah nihče od anketirancev ne meni, da pomanjkanje le-teh nima nobenega vpliva na nezadovoljstvo na delovnem mestu. Pretok informacij ima tako velik pomen za opravljanje dela in na samo počutje zaposlenih. Modus za obe trditvi je ocena 5. Modus ocene 5 je dosegla tudi trditev o vplivu nerazumevanja s sodelavci, partnerji, strankami ali nadrejenimi (trditev a). Pri tej trditvi je povprečna ocena sicer za malenkost nižja, vendar kljub temu še vedno zelo visoka, saj je 42'5 odstotkov zaposlenih označilo to trditev z najvišjim vplivom na njihovo nezadovoljstvo na delovnem mestu. Najmanjši vpliv na nezadovoljstvo na delovnem mestu ima, glede na analizo vzorca, prevelik obseg dela (trditev i).

Tabela 2: Moč vpliva na posameznikovo nezadovoljstvo na delovnem mestu

	Povpr. ocen	Pogostost ocen v %					Modus	Stand. odklon
		1	2	3	4	5		
a. Nerazumevanje s sodelavci/partnerji / strankami/ nadrejenim.	4,1	2,5	7,5	12,5	35,0	42,5	5	1,05
b. Neprimerno izražanje čustev nadrejenega.	3,8	2,5	12,5	12,5	47,5	25,0	4	1,04
c. Neprimerno izražanje čustev sodelavca.	3,5	2,5	17,5	35,0	20,0	25,0	3	1,13
č. Pomanjkanje informacij.	4,2	0,0	5,0	20,0	27,5	47,5	5	0,93
d. Nesodelovanje.	4,1	0,0	5,0	20,0	40,0	35,0	4	0,88
e. Nezaupanje.	4,0	5,0	5,0	15,0	40,0	35,0	4	1,08
f. Pomanjkanje strokovnega znanja in izkušenj vodje ali sodelavcev.	3,7	2,5	12,5	20,0	42,5	22,5	4	1,04
g. Pomanjkanje lastnega strokovnega znanja in izkušenj.	3,7	2,5	15,0	22,5	32,5	27,5	4	1,12
h. Slabi odnosi.	4,2	2,5	5,0	15,0	27,5	50,0	5	1,03
i. Neustrezno plačilo.	3,7	2,5	7,5	25,0	52,5	12,5	4	0,89
j. Prevelik obseg dela.	3,1	2,5	27,5	37,5	22,5	10,0	3	1,01

Legenda: 1-nima vpliva, 2-zelo majhen vpliv, 3-majhen vpliv, 4-velik vpliv, 5-zelo velik vpliv.

Vir: Lastna raziskava.

Najbolj enotni so si bili anketiranci pri določanju moči vpliva nesodelovanja (trditev d) na njihovo slabo počutje na delovnem mestu. Tako je tudi standardni odklon pri tej trditvi najmanjši. Ne samo, da nihče od anketirancev ni obkrožil, da nesodelovanje na njihovo nezadovoljstvo na delovnem mestu nima nobenega vpliva, tudi procent tistih, ki ima nanje zelo

majhen vpliv je majhen, le 5 odstotkov. Če povzamem, potem 95 odstotkov anketirancev ocenjuje nesodelovanje kot precej pomemben razlog za nezadovoljstvo na delovnem mestu. Zanimiva je ugotovitev, da je trditev o neprimernem izražanju čustev sodelavca (trditev c) na predzadnjem mestu glede na povprečje ocen, kar pomeni, da na zaposlene neprimerno izražanje čustev sodelavcev nima posebno velikega vpliva. Precej večji vpliv pa ima neprimerno izražanje čustev nadrejenega (trditev b).

Zaradi pomanjkanja čustvene inteligentnosti vodilnih delavcev, sodelavcev in poslovnih partnerjev, podjetja poslujejo slabše, kot bi v primeru, ko bi se tega načina dela z zaposlenimi posluževali. Daniel Goleman (2001, str. 303-309) v knjigi *Čustvena inteligenca na delovnem mestu* pravi, da priznavanje skupnih vrednost v podjetju temelji na čustveni samozavesti vsakogar v organizaciji, malo pa je takšnih, ki bi temu dejansko posvečale pozornost. Le redki se zavedajo, da lahko njihovi nepremišljeni upravi vodje, sejejo jezo in strah med svoje ljudmi in le redki vedo, koliko zares podjetnih ljudi imajo med prodajnim osebjem. Večina delovnih organizacij se poslužuje temeljnih pravilnikov, kateri postavljajo na rob čustveno stvarnost in odvrtačo pozornost od čustvenega ravnovesja, kot da ni pomembno. Ne zavedajo se, da takšna slepila povzročajo nastanek neskončnih problemov kot na primer odločitve, ki ubijajo pogum, težave z ustvarjalnostjo in odločanjem, zanemarjanje ključnih vrednosti družbenih spretnosti, nizka motiviranost kot tudi navdušenost za delo, programske izjave in slogani brez prave vsebine, vodenje, naučeno iz učbenikov, utišana gorečnost in energija, garanje namesto dela brez prisile, premalo solidarnosti in bedno timsko delo. Vsi ti naštetih problemi posledično povzročajo nepotrebne stroške in eventuelno izgubo dobička. Zaradi takšnega dela se izgubi potencialna dela (razni projekti), ne prihaja do izboljšav, razvoj je slab, programske rešitve so neuporabne, konkurenčne prednosti se ne odkrijejo in ne izkoristijo, ljudje odhajajo.

Vprašanje 3: Ali se nezadovoljstvo na delovnem mestu kaže pri opravljanju oziroma neopravljanju delovnih nalog?

Analiza odgovorov povezanih s tem vprašanjem je dala zelo zanimive rezultate (naslednja stran, Tabela 3). Zanimivo pri teh trditvah je namreč to, da nobena od trditve nima modusa v razredu 5 (pomeni vedno). Menim, da je to zato, ker so trditve zastavljene negativno, se pravi, kako se počuti posameznik, ko je na delovnem mestu zelo nezadovoljen, večina ljudi pa se vedno ne počuti isto v podobni situaciji. Kako se posameznik v določenem trenutku ali situaciji počuti, je odvisno od več dejavnikov, zato niti ena situacija ni popolnoma identična z drugo.

Glede na odgovore anketirancev lahko trdim, da zaposleni v primeru, ko so na delovnem mestu zelo nezadovoljni, ne iščejo razlogov, da bi lahko izostali z dela. To je edina trditev (trditev e) v tem sklopu, ki ima modus v razredu 1. Med zaposlenimi je namreč 57,5 odstotkov takšnih, ki nikoli ne iščejo razlogov, da bi izostali z dela. Če bi tukaj večina zaposlenih menila drugače, potem bi bilo podjetje kmalu v resnih težavah. S tem vprašanjem se tudi jasno kaže, da je več kot polovica zaposlenih odgovornih in da se zaveda, svojih obveznosti in dolžnosti, ki jih ima do podjetja. Pozitivno je tudi dejstvo, da nihče izmed 40-ih vprašanih ni obkrožil ocene 5, kar pomeni, da v primeru nezadovoljstva vedno išče razloge da izostane iz dela.

Tabela 3: Kje in kako pogosto se kažejo posledice nezadovoljstva na delovnem mestu

	Povpr. ocen	Pogostost ocen v %					Modus	Stand. odklon
		1	2	3	4	5		
a. Upade mi motivacija za delo.	3,40	2,5	10,0	45,0	30,0	12,5	3	0,93
b. Težko pridem do novih idej.	3,30	5,0	20,0	25,0	40,0	10,0	4	1,07
c. Opravim manj dela kot sicer.	3,03	5,0	30,0	30,0	27,5	7,5	2	1,05
č. Manj se pogovarjam.	3,70	2,5	10,0	17,5	55,0	15,0	4	0,94
d. Težje se skoncentriram.	3,18	10,0	5,0	50,0	27,5	7,5	3	1,01
e. Najdem razloge, da lahko izostanem z dela.	1,55	57,5	32,5	7,5	2,5	0,0	1	0,75
f. Postanem nervozen/na.	2,68	10,0	32,5	37,5	20,0	0,0	3	0,92
g. Vzamem si daljše odmore.	2,33	27,5	27,5	30,0	15,0	0,0	3	1,05
h. Za isto delo porabim veliko več energije kot sicer.	3,50	0,0	15,0	32,5	40,0	12,5	4	0,91
i. Kakovost opravljenih nalog je slabša.	2,53	10,0	47,5	27,5	10,0	5,0	2	0,99

Legenda: 1- nikoli, 2-redko, 3-včasih, 4-večinoma, 5-vedno.

Vir: Lastna raziskava.

Na osnovi rezultatov lahko tudi trdim, da se nezadovoljstvo na delovnem mestu jasno kaže pri opravljanju dela, saj nezadovoljstvo zmanjša *motivacijo za delo* (trditev a), vpliva na zmanjšanje *kreativnosti* (trditev b) in drastično ohromi *komunikacijo* (trditev č). To pa vsekakor bistveno vpliva na pretok informacij, na njihovo hitrost, ažurnost, uporabnost itd.. Nezadovoljstvo vpliva tudi na zmanjšanje *produktivnosti* (trditev c), velik odstotek zaposlenih se tudi težje *skoncentrira* (trditev d). Nihče od anketiranih ni v primerih nezadovoljstva nervozen (trditev f), kot si tudi vedno ne vzame daljšega ali več daljših odmorov (trditev g).

Vsi anketiranci so se strinjali, da takrat, ko so na delovnem mestu nezadovoljni, porabijo za isto delo veliko več energije kot sicer. Modus ocen je razred 4, kar pomeni, da je največ anketirancev obkrožilo oceno, ki pomeni, da večinoma porabijo za isto delo veliko več energije kot sicer. Pohvalno je, da kakovost opravljenih nalog v primeru nezadovoljstva na delovnem mestu, vsaj po lastnih ocenah anketirancev (trditev i), le redko slabša, čeprav je tudi redko lahko za podjetje bistvenega pomena.

Da bi ugotovila ali so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni ali ne, sem jim postavila vprašanje o tem, kako pogosto so bili, v časovnem obdobju zadnjih treh mesecev, na delovnem mestu nezadovoljni. Lestvica je bila petstopenjska z ocenami od 1 do 5. Podjetje je lahko zadovoljno, ker nihče izmed 40 anketirancev na delovnem mestu ni vedno nezadovoljen, samo 10 odstotkov jih je bilo v tem obdobju večino časa nezadovoljnih. Če bi bila večina zaposlenih zadnjem četrtletju v podjetju večino časa na delovnem mestu nezadovoljna, potem bi imelo podjetje, vsaj glede na odgovore iz Tabele 3, resne težave. Razvidno je, da ima nezadovoljstvo lahko zelo drastične posledice za podjetje, zato je nujno, da se v podjetju tega zavedajo in

poskušajo zaposlenim nuditi tisto, zaradi česar bodo delali še bolje in še več. Jasno je, da so zaposleni tisti, ki delajo podjetje uspešno, zato se temu dejstvu ne moremo izogniti in ga ignorirati. Če bodo zaposleni zadovoljni, bo podjetje uspešno kar pomeni, da bodo zadovoljni tudi njegovi lastniki. Če pa so zaposleni nezadovoljni, podjetje ne mora biti uspešno in lastniki ne morajo biti zadovoljni.

4.3.4. Četrty sklop – posledice čustvene (ne)inteligentnosti

Zaupanje raste iz medosebnega komuniciranja, ki ga lahko hitro pokvarijo neizpolnjene obljube, nekorektno držanje dogovorov, kjer se eden okorišča na račun drugega, s čimer prihaja do neskladnega vedenja in negotovosti sogovornika. Medsebojno zaupanje, ki temelji tudi na učinkovitem komuniciranju, je nadvse pomembno za dobre poslovne in interesne odnose med poslovnimi partnerji. Če je medsebojno zaupanje trdno, postanejo odtenki v komuniciranju manj usodni; pomembni so predvsem za natančno, izčrpno in pravočasno obveščanje. Pomembna je osebna iskrenost in korektnost v vsakdanjem poslovanju (Možina et al., 2004, str. 85).

Hipoteza 6: Če zaposleni meni, da je stopnja zaupanja v podjetju nizka, potem se to odraža tudi v njegovem pogledu na medosebne odnose.

Kakšno je mnenje zaposlenih v podjetju Studio Moderna d.o.o. o stopnji zaupanja v podjetju, sem ugotavljala z oceno strinjanja s trditvijo: »Stopnja zaupanja v podjetju, kjer sem zaposlen/a, je zelo nizka.« Frekvenca odgovorov je bila različna, modus je bil v razredu 3 (Priloga 8, Tabela 14), kar pomeni, da se je največ anketirancev odločilo za odgovor, s katerim se ne opredeljuje do te trditve. Glede na zelo enakovredno razmerje med odgovori, jasnega odgovora o tem, kakšna je stopnja zaupanja v podjetju, ni mogoče podati. Na vprašanje o medosebnih odnosih v podjetju (Priloga 8, Tabela 14), je največ anketirancev znova izbralo oceno 3. Očitno so tudi medosebni odnosi bolj občutljivo področje, kjer zaposleni težko ocenijo ali so medosebni odnosi dobri ali slabi. Skleпам, da so se anketiranci lažje opredelili do te trditve, ker je pozitivna, za razliko od trditve o zaupanju, ki je bila zastavljena negativno.

Da bi lahko potrdila ali zavrnila hipotezo 6, sem izvedla analizo enostavne linearne regresije. Analiza na osnovi vzorčnih podatkov (Priloga 9) je pokazala, da je kakovost medosebnih odnosov odvisna od stopnje zaupanja. Stopnja značilnosti za dvostranski t-preizkus je manjša od $\alpha=0'05$ (Priloga 9, Tabela 15), enako velja za F-preizkus (Priloga 9, Tabela 16). Stopnja značilnosti je zanemarljivo majhna tudi za enostranski t-preizkus (Priloga 9, Tabela 17). Pri analizi odvisnosti je na podlagi vzorčnih podatkov ocenjeni regresijski koeficient enak $-0'632$ (Priloga 9, Tabela 18). Pomeni, da se medosebni odnosi v povprečju poslabšajo za $0'632$ ocene, če se stopnja nezaupanja poveča za 1 oceno. Hkrati ugotavljam, da je povezanost med kakovostjo medosebnih odnosov in stopnje nezaupanja v podjetju močna, saj znaša ocena korelacijskega koeficienta $0'647$ (Priloga 9, Tabela 18).

Za uspešno poslovno sodelovanje je potrebno zaupanje. Razlog je ta, da se pglavilni del poslovanja dogaja na meji področja, ki ga pokriva organizacija s svojimi funkcijami. Ljudje, ki

delajo v tej dejavnosti, so tipala organizacije v širšem okolju, od koder prinašajo pomembne informacije, hkrati pa posredujejo vplive organizacije navzven. Na tem mestu je potrebno razumeti in uporabljati vsebine in načine komuniciranja, ki so spremenljivi za organizacije, s katerimi so posamezniki in podjetja v stikih (Možina et al., 2004, str. 85).

Hipoteza 7: Če zaposleni meni, da je stopnja zaupanja v podjetju nizka, bo to vplivalo tudi na poslabšanje pretoka informacij.

Z analizo ocen, ki so jih podali anketiranci, sem na podlagi linearne regresije ugotovila, da se pretok informacij v povprečju zmanjša za 0'44 ocene (Priloga 10, Tabela 19), če se stopnja nezaupanja v podjetju poveča za 1 oceno. Ocenjena standardna napaka ocene regresije, ki meri variiranje opazovanih ocen pretoka informacij okrog ocenjene regresijske funkcije **PRETOK INFORMACIJ = 3'634-0'44 STOPNJA NEZAUPANJA** (Priloga 10, Tabela 19) je enaka 0'91 ocene (Priloga 10, Tabela 20). Ker to znaša skoraj 1 celo oceno, ocenjujem, da odvisnost, s čimer bi lahko potrdila hipotezo obstaja, vendar so odstopanja velika, zaradi česar je kakovost ocene te odvisnosti zelo nizka.

Neskladje je razvidno tudi iz histograma standardiziranih vrednosti ostankov, ki je nekoliko asimetričen v levo (Priloga 10, Slika 7). S tega razloga navedene hipoteze ne morem zavrnil, niti je ne morem sprejeti, čeprav je stopnja značilnosti manjša od 0'05, saj je $P=0'002$ za dvostranski t-preizkus (Priloga 10, Tabela 19) ali F-preizkus (Priloga 10, Tabela 21). Vendar menim, da ima stopnja zaupanja velik vpliv na pretok informacij, saj si ljudje, ki si ne zaupajo tudi ne povedo veliko. Vsaj ne veliko pravih in resničnih informacij. V podjetju največ vedo tisti, katerim drugi zaupajo, zaupajo pa jim zato, ker vedo, da tega ne bodo povedali naprej.

Hipoteza 8: Ljudje, ki so na testu dosegli visoko stopnjo čustvene inteligentnosti, so se tudi glede učinkovitosti na področju poslovnega komuniciranja bolje ocenili.

Z linearno regresijo sem želela ugotoviti ali dosežena stopnja čustvene inteligentnosti vpliva na učinkovitost poslovnega komuniciranja. Na podlagi analize (Priloga 11), lahko hipotezo potrdim, saj rezultati kažejo, da je učinkovitost poslovnega komuniciranja odvisna od stopnje čustvene inteligentnosti. Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjeni regresijski koeficient, je enak 0'295 ocene (Priloga 11, Tabela 22), kar pomeni, da se učinkovitost poslovnega komuniciranja v povprečju poveča za 0'295 ocene, če se stopnja čustvene inteligentnosti poveča za 1 oceno stopnje čustvene inteligentnosti. Standardna napaka vzorčnih ocen regresijskega koeficienta, ki meri variabilnost teh ocen, znaša 0'138 ocene učinkovitosti poslovnega komuniciranja (Priloga 14, Tabela 22).

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujem, da je standardna napaka ocene regresije, ki meri variiranje opazovanih vrednosti ocen učinkovitosti poslovnega komuniciranja okrog ocenjene regresijske funkcije **UČINKOVITOST POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA = 2'586 + 0'295 STOPNJA ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI** (Priloga 11, Tabela 22) enaka 0'359 ocene učinkovitosti poslovnega komuniciranja (Priloga 11, Tabela 23). Ničelno domnevo, da je

regresijski koeficient manjši ali enak nič, sem zavrnila pri točni stopnji značilnosti $P=0'019$ (Priloga 11, Tabela 24) za enostranski preizkus. To pomeni, da imajo anketiranci z višjo stopnjo čustvene inteligentnosti v povprečju tudi višjo oceno pri učinkovitosti poslovnega komuniciranja.

Ravno tako na podlagi ocenjene vrednosti determinacijskega koeficienta ugotavljam, da je 10'8 odstotka variance ocen učinkovitosti poslovnega komuniciranja pojasnjeno z linearnim vplivom stopnje čustvene inteligentnosti (Priloga 11, Tabela 23). Ocena korelacijskega koeficienta znaša 0'328 (Priloga 11, Tabela 23), kar pomeni, da je povezanost med učinkovitostjo poslovnega komuniciranja in stopnjo čustvene inteligentnosti linearna in pozitivna, vendar šibka.

Vprašanje 4: Ali zaupanje in pohvala pozitivno vplivata na motiviranost in zavzetost za delo?

Glede na frekvenčno porazdelitev odgovorov (Priloga 12, Tabela 25 in Tabela 26) za trditvi o pomenu pohvale in zaupanja ter njunem majhnemu standardnemu odklonu (Priloga 12, Tabela 27) menim, da imata zaupanje in pohvala zelo velik pomen za večino anketirancev, tako v teoriji kot tudi v praksi.

Prav nič presenetljivo ni, da več kot polovica anketirancev daje pohvali velik pomen. Ne samo, da jih stimulira, da delajo bolje, delajo tudi več. Še bolj usklajeni v odgovorih, so bili pri vprašanju o zaupanju, kajti nihče izmed njih ni obkrožil odgovora, sploh se ne strinjam, ali ne strinjam se, le trije so odgovorili z niti se ne strinjam niti se strinjam. Občutek, da nam drugi zaupajo ima zelo velik vpliv na motiviranost, zavzetost za delo, požrtvovalnost, skratka povzroči, da dajo zaposleni več od sebe kot bi v primeru, da zaupanja ne bi čutili. Da so si anketiranci zelo enotni, kaže tudi standardni odklon, ki znaša samo 0'64 ocene (Priloga 12, Tabela 27).

Vprašanje 5: Ali imajo zaposleni težave s sprejemanjem odkrite in dobronamerne kritike?

Zaposleni v podjetju Studio Moderna d.o.o, brez težav sprejmejo kritiko, če je ta odkrita in dobro namerna. Vsaj tako jih meni 87'5 odstotkov anketiranih (Priloga 13, Tabela 28). Nihče izmed vprašanih ni obkrožil ocene 1, ki pomeni, da ima vprašani zelo velike težave s sprejetjem kakršnekoli kritike. Ta rezultat je zelo pozitiven, saj očitno ljudje nimajo težav s sprejemanjem kritik. Težave nastanejo šele takrat, ko je kritika podana na napačen način. Če hoče podjetje od svojih zaposlenih dobiti največ kar se da, mora v prvi vrsti poskrbeti, da bo zaposlilo takšne vodje, ki bodo sposobne pravilno voditi svoje podrejene.

Vprašanje 6: Ali neprimerno izražanje čustev nadrejenega bistveno vpliva na počutje zaposlenih na delovnem mestu?

Da bi ugotovila, kaj si zaposleni mislijo o vplivu čustvene neinteligentnosti nadrejenega, sem anketirancem zastavila tri vprašanja. Prvo je bilo o tem, kako se počutijo, če nadrejeni svoje

kritike poda na neprimeren način, drugo se je nanašalo na to ali imajo čustva na posameznika sploh kakšen vpliv, tretje pa je bilo zastavljeno tako, da bi ugotovila ali zaposleni sploh cenijo čustveno inteligentno vedenje.

Prav nič presenetljiv ni bil rezultat, da je najvišji modus in povprečje ocen (Tabela 4) dobila trditev o spoštovanju nadrejenega, ki je sposoben nadzorovati svoja čustva. Kar 80 odstotkov anketiranih spoštuje nadrejenega, ki je sposoben nadzirati svoja čustva. Tudi standardni odklon, s katerim merimo kakovost ocene, je dokaj nizek, saj znaša samo 0,85 ocene, iz česar lahko sklepam, da so si mnenja anketiranih, bolj ali manj usklajena.

Tabela 4: Analiza odgovorov o pomenu čustvene inteligentnosti nadrejenega

	Povpr. ocen	Pogostost ocen v %					Modus	Stand. odklon
		1	2	3	4	5		
Če me šef zjutraj nadere, sem zaradi tega slabe volje ves dan.	3,1	10,0	17,5	32,5	32,5	7,5	3	1,09
Čustva nimajo nobenega vpliva na moje počutje in delovno zmogljivost.	2,5	10,0	47,5	17,5	25,0	/	2	0,99
Spoštujem nadrejenega, ki je sposoben nadzirati svoja čustva.	4,3	/	2,5	17,5	32,5	47,5	5	0,85

Legenda: 1- sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – povsem se strinjam.

Vir: Lastna raziskava.

Tudi ocene glede trditve: »Če me šef zjutraj nadere, sem zaradi tega slabe volje ves dan.« me niso presenetile. Modus je v razredu 3 in 4 (Tabela 4), saj je enak odstotek anketiranih izbral eno od teh dveh možnosti. 10 odstotkov anketiranih se s trditvijo sploh ne strinja, 17,5 odstotka se s trditvijo ne strinja, 32,5 odstotka se s trditvijo niti ne strinja niti se strinja, ostalih 40 odstotkov pa se s trditvijo strinja ali povsem strinja. Sodeč po teh rezultatih ima neprimerno vedenje nadrejenega vpliv na zaposlene, res pa je, da na nekatere manj na druge bolj. Ljudje smo si med seboj različni, eni imajo bolj, drugi manj trdo kožo. Nekaterim šef lahko pokvari ves dan, drugi njegovih/njenih izpadov ne jemljejo osebno in jih ne prizadenejo.

V kolikšni meri čustva sploh imajo vpliv na posameznika, sem želela ugotoviti s ocenjevanjem strinjanja s trditvijo: »Čustva nimajo nobenega vpliva na moje počutje in delovno zmogljivost.« Kot je razvidno iz Tabele 4, ni bilo med 40 anketiranci niti ene same osebe, ki bi s to trditvijo povsem strinjala, kar pomeni, da med anketiranci ni bilo osebe, na katero čustva nimajo nobenega vpliva na njegovo/njeno počutje in delovno zmogljivost. Iz tega lahko sklepam, da čustva imajo vpliv na zaposlene, tako da so v primeru prijetnih čustev zadovoljni, pri neprijetnih čustvih pa nastopi nezadovoljstvo, ki vpliva na veliko stvari. S tem, ko je modus v razredu 2, je razvidno, da se največ anketirancev s trditvijo, da čustva nanje nimajo nikakršnega vpliva, ne strinja. Je pa tudi 25 odstotkov ljudi, ki imajo to srečo ali nesrečo (kakor kdaj), da čustva nimajo nobenega vpliva na njihovo počutje in delovno zmogljivost. Tem

rezultatom pa dodajam še ugotovitve (Tabela 3, str. 34) o moči vpliva neprimernega izražanja čustev nadrejenega na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Vprašanje 7: Ali zaposleni opravijo več dela, če se lahko v primeru težav obrnejo na svoje sodelavce ali nadrejenega?

Zaposleni so se s to trditvijo v povprečju strinjali (Priloga 13, Tabela 29), saj se jih 52,5 odstotkov strinja s to trditvijo, 40 odstotkov pa se jih povsem strinja. Tudi standardni odklon znaša samo 0,78 ocene. Se pravi, da so zaposleni sposobni opraviti več dela v primeru, ko se lahko ob nastalih težavah obrnejo na druge zaposlene okoli sebe. Odkritost je vrhuna, ki jo, vsaj na osnovi analize ankete, zaposleni v tem podjetju zelo cenijo in spoštujejo.

S trditvijo, o temah pogovorov na delovnem mestu, sem želela ugotoviti ali se zaposleni na delovnem mestu počutijo dovolj sproščeni in svobodni, da se lahko pogovarjajo tudi o privatnih zadevah. Po rezultatih sodeč (Priloga 13, Tabela 30), se zaposleni na delovnem mestu pogovarjajo tudi o zadevah, ki niso povezane izključno z delovnimi nalogami, ki jih tam opravljajo. Za posameznika je zelo pomembno, kako se v nekem podjetju počuti. To se kaže preko njegove komunikacije in tukaj ne gre nujno samo za ustno komunikacijo. Predvsem moramo biti pozorni na nebesedno komunikacijo, ki jo zaposleni kažejo s svojim odnosom do simbolov podjetja, do dejavnosti podjetja, do načina dela, odnosa do sodelavcev, načina obnašanja, zunanjega izgleda itd..

4.3.5. **Peti sklop** – poznavanje pojma čustvena inteligentnost in poslovno komuniciranje

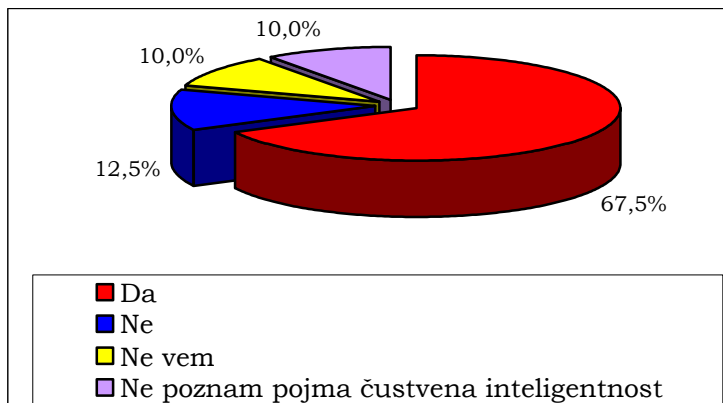
Ali so zaposleni že slišali za pojma čustvena inteligentnost in poslovno komuniciranje sem ugotavljala z osmim vprašanjem v anketi (Priloga 1). Želela sem ugotoviti, ali sta oba pojma enako poznana oz. kateri je bolj. Če mislimo, da ljudje še niso dobro seznanjeni z »novim« pojmom čustvena inteligentnost, potem to ne velja za zaposlene v Studio Moderna d.o.o., saj je 90 odstotkov že slišalo za ta pojem, medtem ko so za poslovno komuniciranje slišali prav vsi zaposleni. Kljub temu menim, da glede na predhodne ugotovitve v diplomskem delu, je večina zaposlenih za njih le slišala, niso pa z njimi seznanjeni v tolikšni meri, da bi se to kazalo tudi pri praktični uporabi pravil, navodil, ki jih ta dva pojma pojmujeta.

Vprašanje 8: Ali zaposleni, ki so seznanjeni s pojmom čustvena inteligentnost, menijo da je le-ta eden izmed najpomembnejših dejavnikov osebnostne prilagoditve ter uspešnosti v odnosih na delovnem mestu?

Kot lahko vidimo na Sliki 5, je odgovor na zastavljeno vprašanje vsekakor pritrديلen, saj je kar 67,5 odstotkov vseh anketirancev, od tega jih 90-ih odstotkov pojem pozna, odgovorilo, da je čustvena inteligentnost eden izmed najpomembnejših dejavnikov osebnostne prilagoditve ter uspešnosti v odnosih in na delovnem mestu. Samo 12,5 odstotka anketirancev, ki pojem pozna, meni, da čustvena inteligentnost ni eden izmed najpomembnejših dejavnikov osebnostne prilagoditve ter uspešnosti v odnosih in na delovnem mestu, 10 odstotkov pa ne ve, če je temu

tako. Samo 10 odstotkov, to so 4 anketiranci od 40-ih, kot že rečeno pojma čustvena inteligentnost ne poznajo.

Slika 5: »Ali menite, da je čustvena inteligentnost eden izmed najpomembnejših dejavnikov osebnostne prilagoditve ter uspešnosti v odnosih in na delovnem mestu?«



Vir: Lastna raziskava.

Vprašanje 9: Ali je kljub temu, da se o pomembnosti čustvene inteligentnosti za uspeh podjetja precej govori, odstotek zaposlenih, ki so se že kdaj udeležili kakršnekoli oblike izobraževanja na temo čustvena inteligentnost, nizek? Ali je višji odstotek udeležencev izobraževanja iz teme poslovnega komuniciranja?

Moja predvidevanja so bila pravilna, saj se je le ena četrtnina zaposlenih izobraževala na temo čustvene inteligentnosti, medtem ko se je na temo poslovnega komuniciranja izobraževala polovica anketirancev. Vendar bi glede na dejavnost, s katero se podjetje ukvarja pričakovala, da bo ta odstotek višji, saj menim, da bi moral vsak zaposleni vedeti vsaj osnove s področja poslovnega komuniciranja. Potemtakem podjetje od svojih zaposlenih ne more in ne sme pričakovati, da bodo brez osnovnega znanja iz tega področja uspešno in učinkovito komunicirali v sklopu delovnega mesta in pripadajočih nalog.

Vprašanje 10: Ali je na izobraževanje, na temo čustvena inteligentnost ali poslovno komuniciranje, anketirance največkrat napotilo podjetje ali kdo drug?

Zaposlene sem povprašala tudi o tem, kdo jih je napotil na izobraževanje. Vprašanje je bilo odprtega tipa. Odgovori, ki sem jih dobila so si bili zelo enotni, saj sem dobila le tri različne odgovore, in sicer; podjetje (delodajalec, lahko tudi bivši delodajalec), predavanja v sklopu fakultete in samoiniciativno. Na izobraževanje jih je največkrat poslal delodajalec, in sicer je ta odgovor navedlo devet anketirancev (22,5% vseh vprašanih), na fakulteti je predavanja iz poslovnega komuniciranja poslušalo pet anketirancev (12,5%), samoiniciativno so se za izobraževanje odločili štirje, to je 10% vseh anketirancev. Odgovora niso navedli štirje anketiranci, sedemnajst (42,5%) pa jih nikoli ni obiskovalo nobenega izmed navedenih tečajev. Zaposlene sem tudi povprašala o urah tečaja, vendar analiza odgovorov ni bila smiselna, saj je bilo število manjkajočih odgovorov precej veliko.

4.4. POVZETEK RAZISKAVE IN SMERNICE ZA VODSTVO

Analiza odgovorov je pokazala, da so zaposleni v podjetju Studio Moderna d.o.o., tako čustveno inteligentni kot tudi učinkoviti pri poslovnem komuniciranju. Ali je temu res tako, je težko ugotoviti, saj testi čustvene inteligentnosti nimajo enakih značilnosti kot druge vrste testov. Ključnega pomena je, da niso ponovljivi in da so narejeni na osnovi lastne ocene anketiranca, ki pa ni nujno pravilna. To enako velja, tudi za ugotavljanje učinkovitosti poslovnega komuniciranja. Ker pa namen diplomskega dela ni bila izvedba resnih psihoanalitičnih testov in ocen posameznikov, menim da sta testa opravila svojo nalogo, saj sta podala grobo sliko obstoječega stanja na teh dveh področjih, v konkretnem podjetju.

Z analizo odvisnosti sem prišla do sklepa, da sta stopnja čustvene inteligentnosti in učinkovitost poslovnega komuniciranja medsebojno odvisni, povezava je pozitivna, linearna, vendar šibka. Ravno tako sem ugotovila, da ne čustvena inteligentnost ne poslovno komuniciranje nista odvisna od let delovnih izkušenj. Ravno tako čustvena inteligentnost ni odvisna od stopnje izobrazbe, s čemer se teorija odraža tudi v praksi, medtem ko je učinkovitost poslovnega komuniciranja odvisna od dosežene stopnje izobrazbe.

Zanimivi so bili rezultati analize ankete o porabi ur delovnega časa za poslovno komuniciranje, saj večina zaposlenih namenja komuniciranju več kot 50 odstotkov svojega delovnega časa dnevno. To ni odvisno od tega ali je posredi položaj vodje skupine zaposlenih, saj se je izkazalo, da slednje na porabo delovnega časa zaposlenih nima bistvenega vpliva oz. zaposleni, ki niso vodje, za komuniciranje porabijo več delovnega časa. Glede na aktivnosti, ki se odvijajo v oddelkih v Ljubljani, je to povsem razumljivo, saj se iz tega centra koordinira sistem dvajsetih držav. Iz tega razloga zaposleni, kateri veljajo za svetovalce in podporo ostalim podjetjem v sistemu, večino svojega časa porabijo za poslovne sestanke, pogajanja, usklajevanja mnenj, iskanje novih rešitev, novih pristopov, skratka svetujejo in koordinirajo – tega pa ni mogoče dobro izvesti brez dobre in obsežne komunikacije.

Kar zadeva kakovost informacij v podjetju, ta po oceni anketirancev, ni najboljša, saj menijo, da so posredovane informacije velikokrat nepopolne in dvoumne, zaradi česar morajo znati brati med vrsticami. Predvidevam, da zaradi tega večkrat prihaja do situacij, kjer se pokažejo posledice tega, kajti v primeru, ko informacije niso najboljše, obstaja dosti večja možnost za napačno sklepanje in interpretiranje izrečenega. Zato vodstvu podjetja in vodjem zaposlenih predlagam, da bistveno spremenijo način posredovanja informacij zaposlenim. V nasprotnem primeru se zna v prihodnosti zgoditi, da bo vse pogosteje prihajalo do zapletov in napak ter situacij, ki bi bile sicer lahko preprečene. Zaskrbljujoči pa niso samo rezultati glede kakovosti informacij. Izkazalo se je, da je po mnenju zaposlenih, tudi pretok informacij slab. Dodatno situacijo poslabša tudi dejstvo, da ima podjetje zelo malo napisanih pravil in pravilnikov. Že res, da ljudje nismo preveč naklonjeni pretiranemu pravilnikom in pravilom, vendar če na delovnem mestu ne obstajajo jasno določene naloge, postopki in zadolžitve, to lahko hitro povzroči, da zaposleni ne opravljajo svojega dela tako, kot se to od njih pričakuje. Vodstvo

podjetja mora zato nujno zapisati vsaj bistvene postopke dela in v njih jasno opredeliti naloge, zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti ter način nagrajevanja.

Z merjenjem vpliva posameznega razloga za nezadovoljstvo na delovnem mestu sem želela ugotoviti, kateri razlog najbolj izstopa. Ugotovila sem, da imajo vsi navedeni razlogi velik vpliv na večino zaposlenih. Po povprečni oceni in modusu so nekoliko izstopali naslednji razlogi: pomanjkanje informacij, slabi odnosi in nerazumevanje s sodelavci, partnerji, strankami ali nadrejenimi. Menim, da je za podjetje zelo pomembno, da se zaveda, kaj je tisto, kar dela zaposlene nezadovoljne. To pa predvsem zato, ker so lahko posledice velikega nezadovoljstva večine zaposlenih, za podjetje celo pogubne. Da je temu tako, je razvidno iz rezultatov o tem, kje se kažejo posledice nezadovoljstva. In sicer se pri večini zaposlenih zmanjša motivacija za delo, kreativnost, komunikacija, pretok, kakovost in ažurnost informacij, zniža se produktivnost in upade koncentracija. Potrebno je tudi dodati, da nezadovoljni zaposleni za isto delo porabijo več energije, čeprav naj ne bi nezadovoljstvo vplivalo na kakovost opravljenih nalog. Nekateri zaposleni so zaradi nezadovoljstva tudi nervozni in si občasno vzamejo daljše ali krajše odmore. Vendar zaposleni v Studio Moderna d.o.o. niso nezadovoljni, ravno nasprotno, večina le-teh je v povprečju na delovnem mestu zadovoljna. Vodstvo mora potemtakem samo poskrbeti, da bo to tako tudi ostalo.

Za zaposlene imata velik pomen zaupanje in pohvala, pa tudi s sprejetjem odkrite in dobronamerne kritike, nimajo težav. O stopnji zaupanja in medosebnih odnosi v podjetju, nisem povsem prepričana. Čeprav ne morem z gotovostjo trditi, da je stopnja zaupanja v podjetju nizka in da so medosebni odnosi slabi, tega tudi ne morem zanikati. Zaposleni se namreč do teh dve trditve niso hoteli ali mogli opredeliti oziroma je razmerje med odgovori takšno, da nekega enotnega zaključka ni možno podati. S statistično analizo odvisnosti sem ugotovila, da sta stopnja zaupanja in medosebni odnosi medsebojno odvisna, ravno tako sta odvisna stopnja zaupanja in pretok informacij, čeprav je ta odvisnost vprašljiva. Vodstvu predlagam, da naredi nekaj v smeri večjega zaupanja v svoje podrejene in da poleg odkrite in dobronamerne kritike poda tudi kakšno pohvalo.

Ravno tako na podlagi raziskave sklepam, da zaposleni spoštujejo nadrejenega, ki zna nadzirati svoja čustva kot tudi, da ima čustvena neinteligentnost nadrejenega velik vpliv na počutje zaposlenih. Rezultati so tudi pokazali, da ni nihče izmed anketirancev popolnoma imun na čustva, saj nihče izmed vprašanih ni obkrožil, da čustva nimajo nobenega vpliva na njegovo počutje in delovno zmogljivost. Ravno tako zaposleni lažje rešujejo nastale probleme in težave, če se lahko obrnejo na pomoč in oporo pri svojih sodelavcih.

Raziskava je pokazala, da ima na počutje zaposlenih vpliv veliko dejavnikov, ki so tako ali drugače povezani s prvinami čustvene inteligentnosti in poslovnega komuniciranja. Kajti pomanjkanje informacij, zaupanja, kakovost odnosov idr., se kaže preko in zaradi pomanjkanja osnovnega znanja s področja učinkovitega in uspešnega poslovnega komuniciranja, ki ga dodatno potencira tudi pomanjkanje obvladovanja prvin čustvene inteligentnosti.

Podjetju bi svetovala, da za svoje zaposlene organizira tečaj o čustveni inteligentnosti na delovnem mestu. Predvsem zato, ker je število tistih, ki so tak tečaj že obiskovali dokaj nizko in glede na to, da zaposleni menijo, da je čustvena inteligentnost eden izmed najpomembnejših dejavnikov osebnostne prilagoditve ter uspešnosti v odnosih in na delovnem mestu. Enako bi predlagala tudi za tečaj o poslovnem komuniciranju, le da bi bilo število udeležencev tega tečaja manjše.

SKLEP

V diplomskem delu sem obravnavala čustveno inteligentnost in njen vpliv na učinkovitost poslovnega komuniciranja in počutje zaposlenih na delovnem mestu. Pokazalo se je, da pomen čustev ni samo vse pogosteje obravnavan v vseh vrstah literature, ampak ima veliko veljavo tudi v praksi. Raziskava v mednarodno uspešnem podjetju je pokazala, da je za zaposlene zelo velikega pomena, kako se na delovnem mestu počutijo. Kljub temu, da nekateri še vedno dvomijo v smiselnost tega pojma, menim da ima vseeno v realnosti zelo velik pomen. Ljudje smo družabna bitja, zato nam je pomembno, kaj si drugi o nas mislijo in kako se počutimo v določenem trenutku in na določenem mestu.

Namen diplomskega dela je bil ugotoviti, ali se pojma čustvena inteligentnost in poslovno komuniciranje lahko povezujeta. Menim, da je temu tako, saj je ločnica med njima včasih skoraj nevidna. Dejstvo je, da si dobrega poslovnega komuniciranja, to pomeni takšnega, ki se nam obrestuje na dolgi rok, ne moremo predstavljati brez uporabe prvin čustvene inteligentnosti. Čustva so v nas, če želimo ali ne. Ne moremo jih izključiti, lahko pa jih imamo v oblasti. Da bi temu lahko bilo tako, se moramo dobro poznati, tako svoje pozitivne lastnosti kot tudi negativne, kajti le na ta način lahko spreminjamo sebe in svoje obnašanje. Če bi se zavedali, kakšen vpliv ima naše obnašanje na ljudi okrog nas, bi verjetno dvakrat premislili, preden bi naslednjič nekoga osorno pogledali, neprimerno kritizirali, zmerjali ali se iz njega norčevali.

Na delovnem mestu so odnosi resda drugačni kot drugje, vendar niso nič manj čustveni od ostalih, le da gre za drugačna čustva in drugačne vrednote, katera želimo zadovoljiti in se jih držati. Vsi ljudje si želijo, da bi se na delovnem mestu dobro počutili, da bi jih drugi spoštovali, jim zaupali, se do njih primerno obnašali, jih razumeli, vendar mnogi pozabijo, da sami tega drugim ne nudijo. Kako potem pričakovati, da bodo drugi to dajali nam. Obeh, pravil poslovnega komuniciranja in pravilnega izražanja čustev se je potrebno naučiti. Vendar za to ne bo dovolj samo obiskovanje seminarjev ali kakšnih drugih vrst izobraževanja. Posameznik mora dejansko delati na sebi in se spremeniti. Vsi vemo kaj je dobro in kaj slabo, vprašanje je, če tako tudi delamo v praksi. Veliko lažje je namreč obsojati druge za svoje neuspehe, kot jih sam preprečevati.

LITERATURA

1. Blažič Marjan: Osnove komunikacije. Novo mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 2000. 138 str.
2. Bokar Renata et al.: Od čustvene inteligence do modrosti srca. Ljubljana : Zavod za izobraževanje, vzgojo, razvoj in kulturo, 2004. 321 str.
3. Brajša Pavao: Managerska komunikologija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
4. Černetič Metod: Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 1, str. 4-8.
5. Fineman Stephen: Understanding Emotion at Work. London : Sage Publications, 2003. 203 str.
6. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 1997. 360 str.
7. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
8. Gruban Brane: Čustvena inteligenca. Ljubljana : Dialogos d.o.o., 2001. 8 str.
9. Hay Julie: Uspešni na delu: Razumevanje naravnosti in gradnja odnosov. Grosuplje : Potrditev, 1999. 182 str.
10. Hein Steve: How Goleman misled the public.
[URL: <http://www.eqi.org/gole.htm#How%20Goleman%20misled%20the%20public>], 9.12.2005.
11. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja. Ljubljana : GV Založba, 2003. 288 str.
12. Hofman L Martin: Empatija i moralni razvoj. Beograd : Dereta, 2003. 317 str.
13. Jančič Zlatko: Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka. Industrijska demokracija, Kranj, 1998, 8, str. 9.
14. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 354 str.
15. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
16. Kavčič Bogdan: Osnove poslovnega komuniciranja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 288 str.
17. Košmelj Blaženka, Rovan Jože: Statistično sklepanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 312 str.
18. Kovačev Asja Nina: Govorica telesa. Ljubljana : Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 1997. 240 str.
19. Kotler Philip: Marketing Management: Trženjsko upravljanj. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 767 str.
20. Mayer John, Salovey Peter: The Intelligence of Emotional Intelligence. Intelligence, New York, 17(1993), 4, str. 433-442.
21. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, 1998. 511 str.
22. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.

23. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti. Maribor : Založba kapital d.o.o., 2004. 493 str.
24. Musek Janek: Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana : Educy, 1993. 418 str.
25. Pogačnik Vid: Pojmovanje inteligentnosti. Radovljica : Didakta, 1995. 341 str.
26. Rogelj Roman: Statistika 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 267 str.
27. Simmons Steve, Simmons John C.: Merjenje čustvene inteligence. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2000. 222 str.
28. Smrtnik Virtulić Helena: Čustva in razvoj čustev. Ljubljana : Pedagoška fakulteta, 2004. 81 str.
29. Šadl Zdenka: »We're out to make you smile«. Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. Teorija in praksa, Ljubljana, 39(2002), 1, str. 49-80.
30. Tavčar Mitja: Uspešno poslovno sporazumevanje. Ljubljana : Novi forum, 1995. 87 str.
31. Weisbach Christian, Ursula Dachs: Kako razvijamo čustveno inteligenco. Ljubljana : DZS, 1999. 156 str.
32. Weisinger Hendrie: Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi. Ljubljana : Tangram, 2001. 268 str.
33. Wilks Frances: Inteligentna čustva. Kranj : Ganeš, 2001. 226 str.
34. Wood Robert, Tolley Harry: Ocenite svojo čustveno inteligenco: kako določiti in povečati svojo čustveno inteligenco. Ljubljana : Lisac&Lisac d.o.o., 2004. 149 str.
35. Zupan Nada: Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 10, str. 4-9.

VIRI

1. Emotional WHAT? EQ Today.
[URL: <http://www.eqtoday.com/02/emotional.php>], 9.12.2005.
2. Slovar slovenskega knjižnega jezika
[URL: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.htm>], 8.12.2005.

Vprašalnik za diplomsko nalogo Pomen čustvene inteligentnosti pri poslovnem komuniciranju.

Del svoje diplomske naloge bi rada namenila čim bolj realni sliki in analizi uporabe čustvene inteligentnosti pri poslovnem komuniciranju in njenih vplivih na učinkovitost poslovnega komuniciranja. V ta namen sem sestavila vprašalnik, Vas pa prosim za čim bolj iskrene odgovore, da bo analiza dosegla svoj namen. Vprašalnik je popolnoma anonimen..

V naprej se vam zahvaljujem za Vaš čas in odgovore.

Irena Plut

1. Koliko ur svojega delovnega časa dnevno porabite za pisno in ustno komuniciranje (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi, poslovnimi partnerji, strankami, dobavitelji)?
 - a. do 1 ure,
 - b. več kot 1 uro, manj kot 3 ure,
 - c. več kot 3, manj kot 6 ur,
 - d. več kot 6 ur.

2. V spodnji tabeli je navedenih nekaj trditev. Prosim, da ocenite vaše strinjanje z vsako napisano trditvijo tako, da obkrožite ustrezno številko. Pri tem pomeni 1-nikoli, 2-redko, 3-včasih, 4-večinoma, 5-vedno!

TRDITEV	1-nikoli, ...,5-vedno				
a. Sem potrpežljiv.	1	2	3	4	5
b. Nimam težav z nadzorovanjem svoje jeze.	1	2	3	4	5
c. Do človeka, ki mi je povzročil sitnosti, mi uspe čutiti razumevanje.	1	2	3	4	5
d. Rad se komu izpovem.	1	2	3	4	5
e. Rad pojasnim svoje stališče.	1	2	3	4	5
f. Nimam potrebe po tem, da bi imel/a zadnjo besedo.	1	2	3	4	5
g. Nimam težav s sprejetjem sebe takšnega kot sem.	1	2	3	4	5
h. Če moram opisati svoja čustva, mi to ne povzroča težav.	1	2	3	4	5
i. Ne delam v nasprotju z mojimi načeli.	1	2	3	4	5
j. Pripravljen sem opraviti dodatno delo.	1	2	3	4	5
k. Ne bom odnehal, dokler ne bo opravljeno tako, kot je treba.	1	2	3	4	5
l. Ovire uspešno premagam.	1	2	3	4	5
m. Ni mi vseeno, kaj se zgodi drugim ljudem.	1	2	3	4	5
n. Ni treba, da mi ljudje povedo, kaj čutijo – jaz to zaznam sam.	1	2	3	4	5
o. Rad delam v skupini.	1	2	3	4	5
p. Ljudje se v primeru težav lahko obrnejo name.	1	2	3	4	5
q. Ko srečam znance, ne postanem napet.	1	2	3	4	5
r. Lahko se pogovarjam s komerkoli.	1	2	3	4	5
s. Pomembne telefonske pogovore lahko opravi brez težav.	1	2	3	4	5
t. V družbi sem zabaven.	1	2	3	4	5

3. V spodnji tabeli je navedenih nekaj trditev. Prosim, da ocenite vaše strinjanje z vsako napisano trditvijo tako, da obkrožite ustrezno številko. Pri tem pomeni 1-nikoli, 2-redko, 3-včasih, 4-večinoma, 5-vedno!

TRDITEV	1-nikoli,.....5-vedno				
	1	2	3	4	5
a. Nezanimive informacije ne preslišim.					
b. Sogovornikom ne skačem v besedo.					
c. Svoj način poslušanja in zapisovanja prilagajam načinu, ki ga uporablja sogovornik.					
d. Motnje, do katerih prihaja med komuniciranjem (v pisarni, na sestanku, po telefonu,...) me le redko odvrnejo od dela, koncentracija mi ne upade.					
e. Moje razlage vsebujejo zelo malo tujk in strokovnih izrazov.					
f. Svoje razlage, če je le mogoče, podprem s sliko ali risbo, s predmetom ali modelom, z vidom ali tipom,....					
g. Svoj zunanji izgled prilagodim poslovni situaciji.					
h. Svoje misli podajam s kratkimi in jedrnatimi stavki.					
i. Ljudje razumejo, kaj jim hočem povedati.					
j. Sogovornika gledam v oči.					
k. Svojemu sogovorniku prisluhnem do konca in šele nato postavljam vprašanja ter podajam svoje mnenje.					
l. Pri komuniciranju uspem najti prave besede in pristop.					
m. Na poslovni sestanek ali pogovor se predhodno dobro pripravim.					
n. Poleg poslušanja, poizkušam »poslušati« tudi med vrsticami.					
o. Na sestankih ne pokažem, da se dolgočasim in se trudim delovati zainteresiran.					

4. V spodnji tabeli je navedenih nekaj razlogov za nezadovoljstvo na delovnem mestu. Prosim, če za vsak razlog ocenite, kolikšen vpliv ima na vaše nezadovoljstvo na delovnem mestu. Pri tem pomeni 1-nima vpliva, 2-zelo majhen vpliv, 3-majhen vpliv, 4-velik vpliv, 5-zelo velik vpliv.

TRDITEV	1- nima vpliva,.. 5- zelo velik vpliv				
	1	2	3	4	5
a. Nerazumevanje s sodelavci/ partnerji / strankami/ nadrejenim.					
b. Neprimerno izražanje čustev nadrejenega.					
c. Neprimerno izražanje čustev sodelavca.					
d. Pomanjkanje informacij.					
e. Nesodelovanje.					
f. Nezaupanje.					
g. Pomanjkanje strokovnega znanja in izkušenj vodje ali sodelavcev.					
h. Pomanjkanje lastnega strokovnega znanja in izkušenj.					
i. Slabi odnosi.					
j. Neustrezno plačilo.					
k. Prevelik obseg dela.					

5. Kaj se zgodi z vami, ko ste na delavnem mestu zelo nezadovoljni/razočarani/jezni/...? Obkrožite vaše strinjanje s posamezno trditvijo. Pri tem pomeni 1-nikoli, 2-redko, 3-včasih, 4-večinoma, 5-vedno.

TRDITEV	1-nikoli,.....5-vedno				
	1	2	3	4	5
a. Upade mi motivacija za delo.	1	2	3	4	5
b. Težko pridem do novih idej.	1	2	3	4	5
c. Opravim manj dela kot sicer.	1	2	3	4	5
d. Manj se pogovarjam.	1	2	3	4	5
e. Težje se skoncentriram.	1	2	3	4	5
f. Najdem razloge, da lahko izostanem z dela.	1	2	3	4	5
g. Postanem nervozen/na.	1	2	3	4	5
h. Vzamem si daljše odmore.	1	2	3	4	5
i. Za isto delo porabim veliko več energije kot sicer.	1	2	3	4	5
j. Kakovost opravljenih nalog je slabša.	1	2	3	4	5

6. Kako pogosto ste bili, v zadnjih treh mesecih, na delovnem mestu nezadovoljni?
- Nikoli.
 - Redko.
 - Včasih.
 - Pogosto.
 - Ves čas.

7. V spodnji tabeli je navedenih nekaj trditev. Prosim, da ocenite vaše strinjanje z vsako napisano trditvijo tako, da obkrožite ustrezno številko. Pri tem pomeni 1-sploh se ne strinjam, 2-ne strinjam se, 3-niti se strinjam niti se ne strinjam, 4-strinjam se, 5-se povsem strinjam!

TRDITEV	1-sploh se ne strinjam.5-se povsem strinjam				
	1	2	3	4	5
a. Če me šef zjutraj nadere, sem zaradi tega slabe volje ves dan.	1	2	3	4	5
b. Čustva nimajo nobenega vpliva na moje počutje in delovno zmogljivost.	1	2	3	4	5
c. Če dobim pohvalo za opravljeno delo, bom delal/a še bolje in še več.	1	2	3	4	5
d. Če imam občutek, da mi drugi zaupajo, se bom še bolj potrudil/la.	1	2	3	4	5
e. Nimam težav sprejeti kritike, ki je odkrita in dobronamerna.	1	2	3	4	5
f. Če se lahko v primeru težav odkrito pogovorim s sodelavci ali nadrejenim, opravim več dela.	1	2	3	4	5
g. Spoštujem nadrejenega, ki je sposoben nadzirati svoja čustva.	1	2	3	4	5
h. Medosebni odnosi v podjetju, kjer sem zaposlen/a, so zelo dobri.	1	2	3	4	5
i. Pretok informacij v podjetju, kjer sem zaposlen/a, je zelo dober.	1	2	3	4	5
j. Stopnja zaupanja v podjetju, kjer sem zaposlen/a, je zelo nizka.	1	2	3	4	5
k. Posredovane informacije v podjetju so nepopolne in dvomne – potrebno je znati brati med vrsticami.	1	2	3	4	5
l. V podjetju imamo zelo malo napisanih pravil in pravilnikov.	1	2	3	4	5

m. Na delovnem mestu se pogovarjam samo o stvareh, ki so povezane z delovnim mestom in njegovimi nalogami.	1	2	3	4	5
n. Pri drugih sprejemam drugačnost.	1	2	3	4	5
o. Kadar opazim napake v podajanju vsebine, sogovornika ne popravljam.	1	2	3	4	5
p. Pri razlagah me zanima tudi osrednja misel sogovornika in ne samo dejstva	1	2	3	4	5

8. Ali ste že slišali za pojma:

a. čustvena inteligentnost

1. DA

2. NE

b. poslovno komuniciranje

1. DA

2. NE

*Če ste na vprašanje **a** odgovorili z **DA**, prosim odgovorite še na naslednje vprašanje:*

8a1. Ali menite, da je čustvena inteligentnost eden izmed najpomembnejši dejavnikov osebnostne prilagoditve ter uspešnosti v odnosih in na delovnem mestu?

a. Da.

b. Ne.

c. Ne vem.

9. Ali ste že kdaj obiskovali tečaj/seminar/delavnico/izobraževanje na temo:

a. čustvena inteligentnost

1. DA

2. NE

b. poslovno komuniciranje

1. DA

2. NE

Če ste, katerega od tečajev/seminarjev/delavnic obiskali, vas prosim, če mi zaupate, kdo vas je napotil tja: _____

Za konec pa samo še nekaj podatkov, ki mi bodo v pomoč pri sami analizi.

1. Stopnja izobrazbe?

a. do V. stopnje

b. več kot V. stopnja

2. Leta delovnih izkušenj?

a. do 5 let

b. več kot 5 let

3. Ali ste vodja skupine zaposlenih:

a. Da.

b. Ne.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem in vam želim nadvse prijeten dan še naprej!

PRILOGA 2: Sredine razredov stopnje čustvene inteligentnosti in sredine razredov učinkovitosti poslovnega komuniciranja.

Tabela 1: Frekvenčne porazdelitve ocen za stopnjo čustvene inteligentnosti (po razredih)

SREDINA1 Stopnja čustvene inteligentnosti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nizka stopnja	1	2,5	2,5	2,5
	srednja stopnja	20	50,0	50,0	52,5
	visoka stopnja	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Legenda: nizka stopnja (do 2,99), srednja stopnja (3,00-3,99), visoka stopnja (4,00-4,99).

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 2: Frekvenčne porazdelitve ocen za učinkovitost poslovnega komuniciranja (po razredih)

SREDINA2 Poslovno komuniciranje					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neucinkovito PK	1	2,5	2,5	2,5
	ucinkovito PK	32	80,0	80,0	82,5
	zelo ucinkovito PK	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Legenda: nizka stopnja (do 2,99), srednja stopnja (3,00-3,99), visoka stopnja (4,00-4,99).

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 3: Analiza odvisnosti med stopnjo dosežene čustveno inteligentnostjo in stopnjo izobrazbe.

Tabela 3: F-preizkus

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,074E-03	1	4,074E-03	,023	,881 ^a
	Residual	6,773	38	,178		
	Total	6,777	39			

a. Predictors: (Constant), stopnja izobrazbe
b. Dependent Variable: custvena inteligentnost

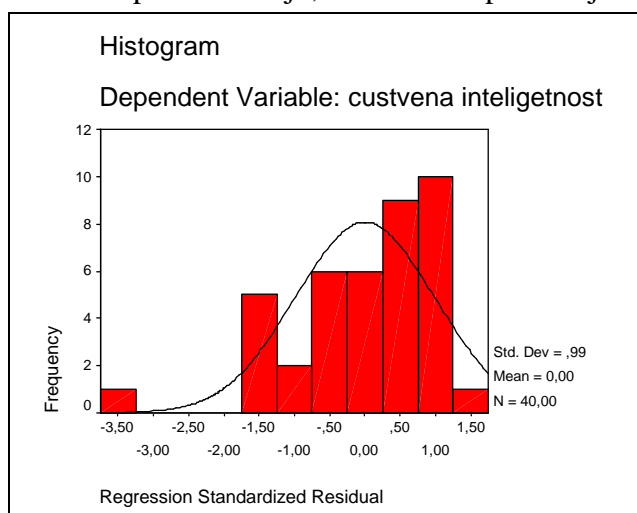
Vir: Lastna raziskava.

Tabela 4: Pearsonova korelacija in enostranska stopnja značilnosti, med stopnjo čustvene inteligentnosti in stopnjo izobrazbe

Correlations			
		custvena inteligentnost	stopnja izobrazbe
Pearson Correlation	custvena inteligentnost	1,000	-,025
	stopnja izobrazbe	-,025	1,000
Sig. (1-tailed)	custvena inteligentnost	,	,440
	stopnja izobrazbe	,440	,
N	custvena inteligentnost	40	40
	stopnja izobrazbe	40	40

Vir: Lastna raziskava.

Slika 1: Porazdelitev standardiziranih vrednosti ostankov skupaj s prilagojeno normalno porazdelitvijo, za odvisno spremenljivko stopnja čustvene inteligentnosti



Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 4: Analiz odvisnosti med doseženo stopnjo čustvene inteligentnosti in leti delovnih izkušenj.

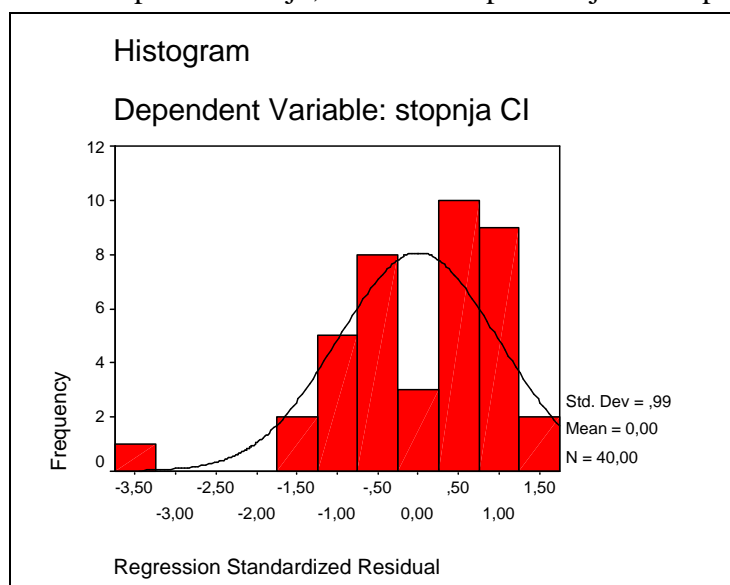
Tabela 5: F-preizkus

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,230	1	,230	1,333	,255 ^a
	Residual	6,548	38	,172		
	Total	6,777	39			

a. Predictors: (Constant), leta delovnih izkušenj
b. Dependent Variable: stopnja CI

Vir: Lastna raziskava.

Slika 2: Porazdelitev standardiziranih vrednosti ostankov skupaj s prilagojeno normalno porazdelitvijo, za odvisno spremenljivko stopnja čustvene inteligentnosti



Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 5: Analiza odvisnosti med porabo delovnega časa za poslovno komuniciranje od tega ali je zaposleni hkrati tudi vodja skupine zaposlenih.

Tabela 6: F-preizkus

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,431	1	4,431	5,513	,024 ^a
	Residual	30,544	38	,804		
	Total	34,975	39			

a. Predictors: (Constant), vodja skupine
b. Dependent Variable: poraba del. casa za PK

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 7: Pearsonova korelacija in enostranska stopnja značilnosti med porabo delovnega časa za poslovno komuniciranje in vodstvenim položajem

Correlations			
		poraba del. casa za PK	vodja skupine
Pearson Correlation	poraba del. casa za PK	1,000	-,356
	vodja skupine	-,356	1,000
Sig. (1-tailed)	poraba del. casa za PK	,	,012
	vodja skupine	,012	,
N	poraba del. casa za PK	40	40
	vodja skupine	40	40

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 8: Mere korelacije med porabo delovnega časa za poslovno komuniciranje in vodstvenim položajem

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,356 ^a	,127	,104	,90

a. Predictors: (Constant), vodja skupine
b. Dependent Variable: poraba del. casa za PK

Vir: Lastna raziskava.

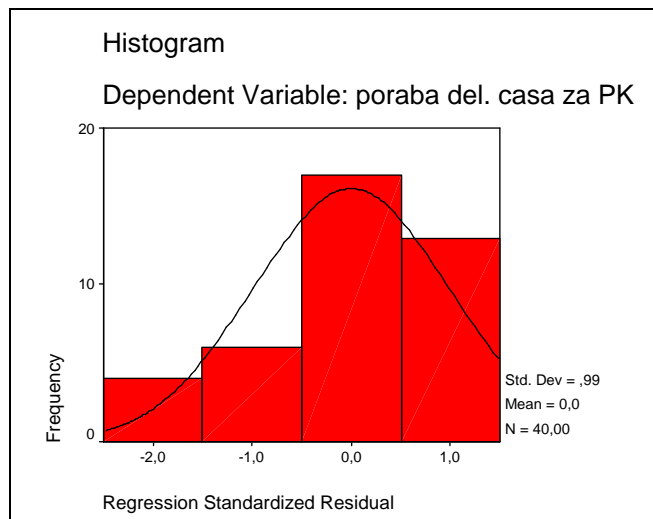
Tabela 9: Ocene parametrov regresijske funkcije in t-preizkus ter dvostranska stopnja značilnosti

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,126	,510		8,084	,000
	vodja skupine	-,698	,297	-,356	-2,348	,024

a. Dependent Variable: poraba del. casa za PK

Vir: Lastna raziskava.

Slika 3: Porazdelitev standardiziranih vrednosti ostankov skupaj s prilagojeno normalno porazdelitvijo, za odvisno spremenljivko poraba delovnega časa za poslovno komuniciranje



Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 6: Analiza odvisnosti učinkovitosti poslovnega komuniciranja od let delovnih izkušenj zaposlenega.

Tabela 10: F-preizkus

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,112	1	,112	,786	,381 ^a
	Residual	5,389	38	,142		
	Total	5,501	39			

a. Predictors: (Constant), leta delovnih izkušenj
b. Dependent Variable: ucinkovitost PK

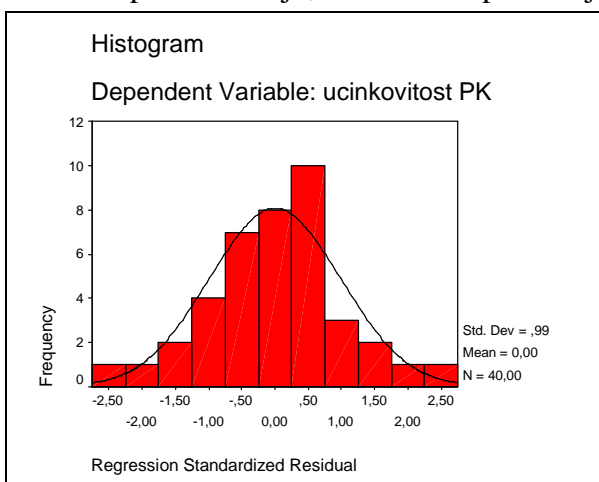
Vir: Lastna raziskava.

Tabela 11: Pearsonova korelacija in enostranska stopnja značilnosti med učinkovitostjo poslovnega komuniciranja in leti delovnih izkušenj

Correlations			
		ucinkovitost PK	leta delovnih izkušenj
Pearson Correlation	ucinkovitost PK	1,000	,142
	leta delovnih izkušenj	,142	1,000
Sig. (1-tailed)	ucinkovitost PK	,	,190
	leta delovnih izkušenj	,190	,
N	ucinkovitost PK	40	40
	leta delovnih izkušenj	40	40

Vir: Lastna raziskava.

Slika 4: Porazdelitev standardiziranih vrednosti ostankov skupaj s prilagojeno normalno porazdelitvijo, za odvisno spremenljivko učinkovitost poslovnega komuniciranja



Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 7: Analiza odvisnosti med učinkovitostjo poslovnega komuniciranja in stopnjo izobrazbe zaposlenega.

Tabela 12: Pearsonova korelacija in enostranska stopnja značilnosti med učinkovitostjo poslovnega komuniciranja in stopnjo izobrazbe

Correlations			
		ucinkovitost PK	Stopnja izobrazbe
Pearson Correlation	ucinkovitost PK	1,000	,361
	Stopnja izobrazbe	,361	1,000
Sig. (1-tailed)	ucinkovitost PK	,	,011
	Stopnja izobrazbe	,011	,
N	ucinkovitost PK	40	40
	Stopnja izobrazbe	40	40

Vir: Lastna raziskava.

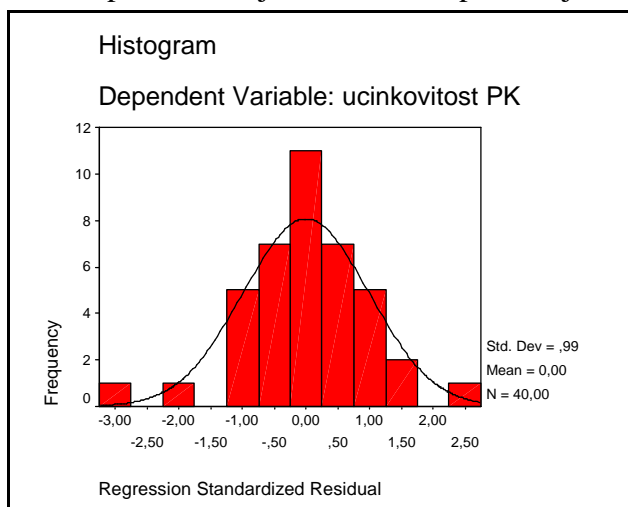
Tabela 13: Mere korelacije med stopnjo izobrazbe in učinkovitostjo poslovnega komuniciranja

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,361 ^a	,131	,108	,3547

a. Predictors: (Constant), Stopnja izobrazbe
 b. Dependent Variable: ucinkovitost PK

Vir: Lastna raziskava.

Slika 5: Porazdelitev standardiziranih vrednosti ostankov skupaj s prilagojeno normalno porazdelitvijo, za odvisno spremenljivko učinkovitost poslovnega komuniciranja



Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 8: Analiza odvisnosti med kakovostjo medosebnih odnosov in stopnjo zaupanja v podjetju.

Tabela 14: Aritmetični sredini, pogostost ocen v odstotkih, modusa in standardna odklona za trditvi o stopnji zaupanja in medosebnih odnosih

	aritm. sred.	pogostost ocen v %					modus	stand. odklon
		1	2	3	4	5		
Stopnja zaupanja v podjetju, kjer sem zaposlen/a, je zelo nizka.	2,98	7,5	27,5	35,0	20,0	10,0	3	1,10
Medosebni odnosi v podjetju, kjer sem zaposlen/a, so zelo dobri.	3,33	5,0	15,0	37,5	27,5	15,0	3	1,07

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 9: Analiza odvisnosti kakovosti medosebnih odnosov od stopnje zaupanja.

Tabela 15: Ocene parametrov regresijske funkcije in t-preizkus ter dvostranska stopnja značilnosti

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,204	,382		13,612	,000
	Stopnja zaupanja	-,632	,121	-,647	-5,231	,000

a. Dependent Variable: Medosebni odnosi

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 16: F-preizkus

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,746	1	18,746	27,368	,000 ^a
	Residual	26,029	38	,685		
	Total	44,775	39			

a. Predictors: (Constant), Stopnja zaupanja
b. Dependent Variable: Medosebni odnosi

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 17: Pearsonova korelacija in enostranska stopnja značilnosti med medosebnimi odnosi in stopnjo zaupanja

Correlations			
		V7G	V7I
Pearson Correlation	Medosebni odnosi	1,000	-,647
	Stopnja zaupanja	-,647	1,000
Sig. (1-tailed)	Medosebni odnosi	,	,000
	Stopnja zaupanja	,000	,
N	Medosebni odnosi	40	40
	Stopnja zaupanja	40	40

Vir: Lastna raziskava.

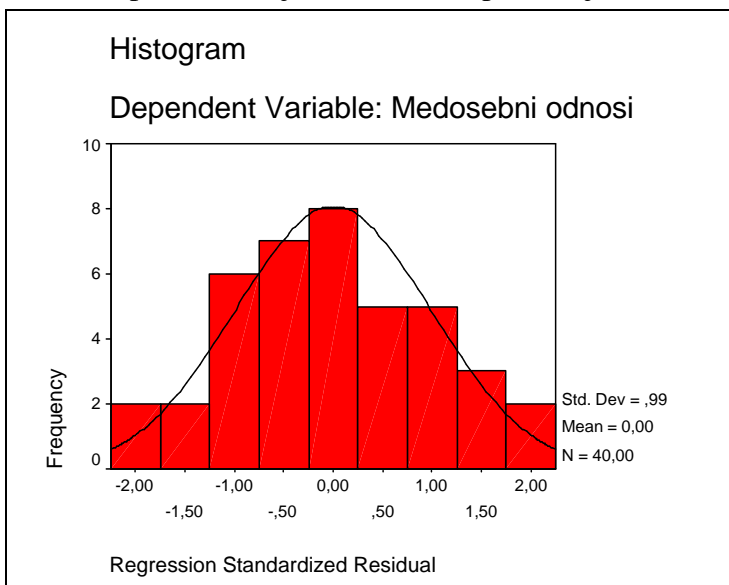
Tabela 18: Mere korelacije med stopnjo zaupanja in medosebnimi odnosi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,647 ^a	,419	,403	,8276

a. Predictors: (Constant), Stopnja zaupanja
 b. Dependent Variable: Medosebni odnosi

Vir: Lastna raziskava.

Slika 6: Porazdelitev standardiziranih vrednosti ostankov skupaj s prilagojeno normalno porazdelitvijo, za odvisno spremenljivko medosebni odnosi



Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 10: Analiza odvisnosti med pretokom informacij in stopnjo zaupanja.

Tabela 19: Ocene parametrov regresijske funkcije in t-preizkus ter dvostranska stopnja značilnosti

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,634	,422		8,617	,000
	Stopnja zaupanja	-,440	,133	-,472	-3,304	,002

a. Dependent Variable: Pretok informacij

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 20: Mere korelacije med stopnjo zaupanja in pretokom informacij

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,472 ^a	,223	,203	,91

a. Predictors: (Constant), Stopnja zaupanja
b. Dependent Variable: Pretok informacij

Vir: Lastna raziskava.

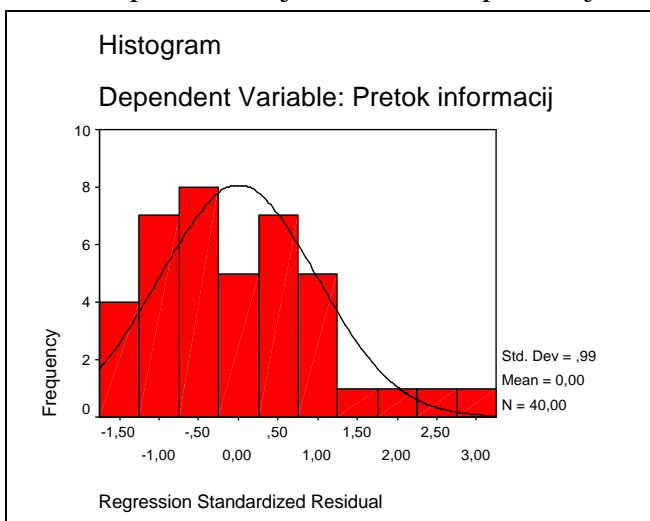
Tabela 21: F-preizkus

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,100	1	9,100	10,917	,002 ^a
	Residual	31,675	38	,834		
	Total	40,775	39			

a. Predictors: (Constant), Stopnja zaupanja
b. Dependent Variable: Pretok informacij

Vir: Lastna raziskava.

Slika 7: Porazdelitev standardiziranih vrednosti ostankov skupaj s prilagojeno normalno porazdelitvijo, za odvisno spremenljivko pretok informacij



Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 11: Analiza odvisnosti med doseženo stopnjo čustvene inteligentnosti in doseženo stopnjo učinkovitosti poslovnega komuniciranja.

Tabela 22: Ocene parametrov regresijske funkcije in t-preizkus ter dvostranska stopnja značilnosti

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,586	,533		4,851	,000			
	CI	,295	,138	,328	2,140	,039	,328	,328	,328

a. Dependent Variable: ucinkovitost PK

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 23: Mere korelacije med stopnjo čustvene inteligentnosti in učinkovitostjo poslovnega komuniciranja

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,328 ^a	,108	,084	,3594

a. Predictors: (Constant), stopnja CI
b. Dependent Variable: ucinkovitos PK

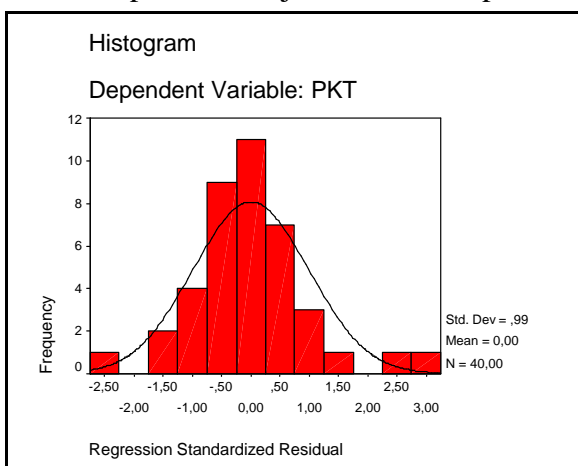
Vir: Lastna raziskava.

Tabela 24: Pearsonova korelacija in enostranska stopnja značilnosti med stopnjo čustvene inteligentnosti in učinkovitostjo poslovnega komuniciranja

Correlations			
	ucinkovitost PK	stopnja CI	
Pearson Correlation	ucinkovitost PK	1,000	,328
	stopnja CI	,328	1,000
Sig. (1-tailed)	ucinkovitost PK	,	,019
	stopnja CI	,019	,
N	ucinkovitost PK	40	40
	stopnja CI	40	40

Vir: Lastna raziskava.

Slika 8: Porazdelitev standardiziranih vrednosti ostankov skupaj s prilagojeno normalno porazdelitvijo, za odvisno spremenljivko učinkovitost poslovnega komuniciranja



Legenda: PKT- učinkovitost poslovnega komuniciranja.

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 12: Frekvenčni porazdelitvi, aritmetični sredini, modus in standardna odklona za trditvi o pohvali in zaupanju.

Tabela 25: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na trditev: »Če dobim pohvalo za opravljeno delo, bom delal/a še bolje in še več.«

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	1 sploh se ne strinjam	1	2,5	2,5
	2 ne strinjam se	2	5,0	7,5
	3 niti se strinjam niti se ne strinjam	3	7,5	15,0
	4 strinjam se	13	32,5	47,5
	5 se povsem strinjam	21	52,5	100,0
	Total	40	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 26: Frekvenčna porazdelitev odgovor na trditev: »Če imam občutek, da mi drugi zaupajo, se bom še bolj potrudil/a.«

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	3 niti se strinjam niti se ne strinjam	3	7,5	7,5
	4 strinjam se	14	35,0	42,5
	5 se povsem strinjam	23	57,5	100,0
	Total	40	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 27: Aritmetični sredini, modus in standardna odklona za trditvi o pohvali in zaupanju

	aritm. sred.	modus	stand. odklon
Če dobim pohvalo za opravljeno delo, bom delal/a še bolje in še več.	4,28	5	0,99
Če imam občutek, da mi drugi zaupajo, se bom še bolj potrudil/a.	4,50	5	0,64

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 13: Frekvenčne porazdelitve za trditev o sprejemanju kritike, pogovoru s sodelavci in temah pogovorov.

Tabela 33: Frekvenčna porazdelitev odgovor za trditev: »Nimam težav sprejeti kritike, ki je odkrita in dobronamerna.«

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	2 ne strinjam se	1	2,5	2,5
	3 niti se strinjam niti se ne strinjam	4	10,0	12,5
	4 strinjam se	14	35,0	47,5
	5 se povsem strinjam	21	52,5	100,0
	Total	40	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 34: Frekvenca odgovorov za trditev: »Če se lahko v primeru težav odkrito pogovorim s sodelavci ali nadrejenim, opravi več dela.«

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	1 sploh se ne strinjam	1	2,5	2,5
	3 niti se strinjam niti se ne strinjam	2	5,0	7,5
	4 strinjam se	21	52,5	60,0
	5 se povsem strinjam	16	40,0	100,0
	Total	40	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 35: Frekvenčna porazdelitev odgovor za trditev: »Na delovnem mestu se pogovarjam samo o stvareh, ki so povezane z delovnim mestom in njegovimi nalogami.«

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	1 sploh se ne strinjam	9	22,5	22,5
	2 ne strinjam se	13	32,5	55,0
	3 niti se strinjam niti se ne strinjam	10	25,0	80,0
	4 strinjam se	6	15,0	95,0
	5 se povsem strinjam	2	5,0	100,0
	Total	40	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA 14: Načini komuniciranja

Poznamo dva načina sporazumevanja, neverbalno in verbalno. Verbalno komuniciranje pa delimo še na govorno in pisno.

Verbalno/besedno komuniciranje

Verbalna komunikacija se uporablja za izražanje vsebine. Pri tem uporabljamo levo možgansko polovico. Z njo komuniciramo racionalno, logično. Obsega govorno in pisno komuniciranje. Vendar je kljub temu, da se računalništvo in informatika se hitro razvijata in napredujeta, pri komuniciranju s sodelavci še vedno v ospredju ustno oziroma govorno komuniciranje (Kavčič, 1999, str. 151).

Prva prednost ustnega komuniciranja je, da je med vsemi načini komunikacije najhitrejše. Omogoča presojanje skladnosti, to dosežemo s kombinacijo verbalnega in neverbalnega komuniciranja. Omogoča celovitost sporočanja, saj sporočilo sprejmemo tudi iz govornice telesa, prostorske razdalje. Možno je postavljati dodatna vprašanja, s čimer je povečano preverjanje razumevanja sporočila. Z ustnim komuniciranjem pa je dosežena tudi največja mera zasebnosti, saj se lahko sogovornika pogovarjata stran od oči in ušes ostalih ljudi. Vendar ima ta način komuniciranja tudi svoje pomanjkljivosti. Zaradi tega, ker se izvaja samo ustno, je tudi nedokumentirano, kar pomeni, da ga je nemogoče obnoviti, s časom pa ta pomanjkljivost narašča. Zaradi tega ima tudi manjšo dokazno vrednost, s čimer postane poslovanje, predvsem z ljudmi, ki se ne držijo danih obljub, manj varno. Z nedokumentiranostjo se manjša tudi natančnost sporočanja, zlasti takrat, ko si sporočilo posreduje več ljudi, kar lahko prinese zelo popačene in napačne informacije (Kavčič, 1999, str. 151).

Ravno zaradi teh pomanjkljivosti ustnega komuniciranja, se predvsem v poslovnem svetu, vzporedno uporablja tudi pisno komuniciranja, ki se razlikuje od ustnega po tem, da je zapisano. Iz tega izhaja, da so njegove prednosti ravno slabosti ustnega komuniciranja, ki so omenjene v prejšnjem odstavku. Prednosti ustnega komuniciranja pa so potemtakem pomanjkljivosti pisnega komuniciranja; počasnost, saj je ustno komuniciranje kljub elektronski pošti hitrejše, časovni zamik povratne informacije, zaradi česar je čakanje na povratno informacijo lahko huda ovira za uspeh pri komunikaciji (Kavčič, 1999, str. 151).

Kateri način verbalne komunikacije izbrati je odvisno od potreb, ki jih je potrebno zadovoljiti. Če potrebujemo informacije hitro, potem bomo izbrali ustno komuniciranje, če bomo potrebovali dokazno gradivo o dogovoru, bomo izbrali pisnega. Skratka izbira načina komunikacije se ne da splošno določiti, saj je odvisno tako od situacije, kot tudi od udeležencev v komuniciranju, njihove stopnje zaupanja, sodelovanja, znanja itd. Ustna komunikacija je nepogrešljiva na poslovnih sestankih, razgovorih in pogajanjih, vendar pa je potrebno vse kar je bilo povedanega oziroma dogovorjenega tudi napisati, saj nikoli ne veš, kdaj je potrebno preveriti stvari za nazaj.

Neverbalno/ nebesedno komuniciranje

Neverbalno (nebesedno) komuniciranje je tisto, ki ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Raziskave so pokazale, da je nebesedna komunikacija pomembnejša od besedne, saj ima pri povprečnem poslovnem razgovoru neposredni pomen besed 7 odstotni delež, zvok govora 38 odstotni delež, 55 odstotkov pa odpade na nebesedno komuniciranje (Možina et al., 2004, str. 55).

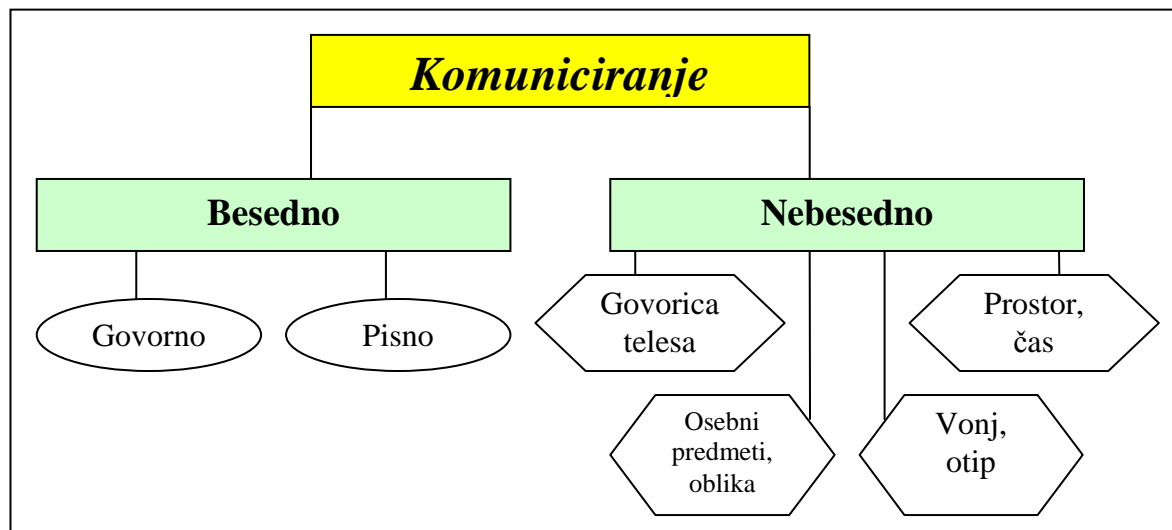
Pri našem celotnem medsebojnem komuniciranju ima neverbalna komunikacija vrsto pomembnih funkcij. Imamo štiri različne ravni; vsebinska, osebna, raven odnosov in vplivna raven. Z neverbalnimi sporočili na vsebinski ravni sporočila spreminjajo, potrjujejo, dopolnjujejo in širijo tehtnost izgovorjene vsebine in usmerjajo k delu z vsebino. Na osebni ravni izražamo z nimi svoja čustvena stanja, namere in pričakovanja in odpiramo sebe drugim. Na ravni odnosov jo uporabljamo za izražanje svojih stališč do izgovorjenih stališč, za opredeljevanje stališč in odnosov ter da vzdržujemo in usmerjamo strukture moči in družabnega reda ter naša splošna duhovna stališča. Na vplivni ravni so neverbalna sporočila močno sredstvo obveščanja in vplivanja naših sporočil, pospešujejo ali upočasnjujejo komunikacijski »feedback« in dialog. Šele ob neverbalnem spremstvu dobi izgovorjeno sporočilo svoj pomeni in smisel, svojo učinkovitost in vpliv. Moč naše besede izhaja iz njenega neverbalnega spremstva. Neverbalna sporočila lahko okrepijo ali oslabijo in celo razveljavijo izgovorjeno besedo. Govorica telesa je enakopravni partner govoric tudi takrat, ko si tega ne želimo (Brajša, 1994, str. 57).

Oprelitev vrst neverbalnega komuniciranja je več, saj različni avtorji podajajo različne vrste neverbalnega komuniciranja. Podala bom delitev avtorjev Možina et al. (2004, str. 55-64), ki je grafično predstavljena z naslednjo sliko (Slika 9).

Govorica telesa

Neverbalna komunikacija se uporablja za izražanje odnosov, manj pa za jasno izražanje vsebine. Za neverbalno komunikacijo, intuitivno izražanje, s čustvi uporabljamo desno možgansko polovico. Govorica telesa obsega proksemiko (položaj in gibanje ljudi) držo in hojo, gestiko (kretnje rok, nog in glave) ter mimiko (izraz obraza in oči). Poznamo tudi tako imenovane prostorske pasove – tako pravimo prostoru okoli človeka, in sicer intimni pas, osebni pas, socialni pas ter javni pas. Ravno tako pa imamo tudi držo in hojo, ki lahko sporoča duševno pripravljenost, pripravljenost še naprej sodelovati, seksualno vsiljivost, namig končati pogovor, merjenje močatosti, samozavest. Kretnje rok, nog in glave sporočajo odkritost in poštenost, podrejenost, gospodovalnost itd. Mimika lahko kaže nerodno situacijo, samozavest, vzvišenost, aroganco, drugo.

Slika 9: Načini komuniciranja



Vir: Možina et al., 2004, str. 55.

Kovačeva (1997, str. 105) opozarja na določene navade, živčne kretnje, na področju gestike in mimike, katere so lahko posebej nevarne, zato je dobro, če se jih zavemo in jih tudi čimprej odpravimo. Med njimi je najbolj zgovorna mimika obraza. Kadar stojita sporočevalec in prejemnik blizu, lahko z obraznih gibov ogromno razbereta. Potrebno je samo pozorno opazovati sogovornika, saj le-ta ne bo mogel skriti majhnih gibov ustnic, drobnih trzljajev, gibov mišic okoli oči. Ti na videz nepomembni gibi povejo veliko več kot pa besede, saj so spontani in odražajo našo resnično naravo, nagnjenost do sogovornika in njegovega trenutnega sporočila. Razlog je v tem, da je telesno izražanje pod manjšim zavestnim nadzorom kot visoko kodirana verbalna govorica. To je pomembno vedeti še posebej takrat, ko besede pravijo eno, govorica telesa pa drugo.

Osebni videz in urejenost

Naslednji je osebni videz in urejenost. Danes ni potrebno več posebej poudarjati, da je prvi vtis pomemben. Vsi že vemo, da si prvi vtis o sobesedniku napravimo že v prvih petih sekundah, potem pa ga le počasi dopolnjujemo. Vendar prvega vtisa, posebej če je bil slab, skoraj da ni več moč popraviti. V prvih petih sekundah opazimo splošno urejenost, pričesko, negovanost, vonj, ki ga oddaja opazovani, oblačila in njihovo skladnost s splošno sprejetimi normami in z modnimi smernicami. Z neprimernim oblačilom, nenegovanostjo ali kakšno drugo vpadljivo malomarnostjo našega osebnega videza lahko že takoj na začetku obsodimo naša poslovna prizadevanja na neuspeh, čeprav bi se temu z drugačnim izgledom lahko izognili.

Zvoki in drugo, kar zaznavamo

Med drugim sodi v nebesedno komuniciranje tudi zvok. Z zvokom povemo veliko, saj lahko zvočna podoba govorjenja nadomesti marsikatero praznino v razumevanju, to velja zlasti pri komuniciranju s tujci. Raziskave kažejo, da smisel govorjenja dobro razbiramo, čeprav ne

razumemo četrtrine besed, saj naj bi šele po polovici nerazumljenih besed naše razumevanje vsebine začelo strmo padati.

Značilni primeri za izražanje vtisa govora so naslednje zvočne podobe govora. Z omejenim naraščanjem in padanjem glasnosti, ohlapnim in neizoblikovanim načinom govorjenja dajemo sogovorniku vtis lenobe in brezbriznosti. S pretiranimi poudarki in odsekanim ritmom govora nas sogovornik dojema kot nekoga, kateri ne zna obvladovati svojih gibov, spremenjena hitrost govorjenja napeljuje na razburjenje, neuravnovešenost in pomanjkanje samozavesti. Nas sogovornik si bo ustvaril mnenje, da nam manjka življenjske moči, če bomo nepravilno spreminjali glasnost in imeli prazen glas, če pa bomo delali velike spremembe glasnosti, pa bomo poudarjali napo čustveno naravnost do govorjenega. Ravno tako dajemo sogovorniku določen vtis govora, če delamo majhne spremembe glasnosti, če imamo globok in doneč glas, če imamo pazljivo in izrazito izgovorjavo ali če imamo neizrazito govorjenje.

Druge zaznave niso nič manj pomembne od zvoka. Med njimi bi na prvo mesto postavili vonje, s katerimi se srečujejo udeleženci komuniciranja. Če so te vonjave neprijetne, kot je na primer duh po hrani, mrzlem cigaretnim dimu, zadah po potu in umazaniji, ali po plesnobi in lesni gobi, potem ne moremo pričakovati, da bo bilo komuniciranje učinkovito, saj se udeleženci komuniciranja nikakor ne bodo dobro počutili. Počutje pa je izrednega pomena za sproščeno in učinkovito komuniciranje. Soroden je občutek za mraz in vročino. Če hočemo, da se bodo naši sogovorniki prijetno počutili v času sestankov, je potrebno poskrbeti za pravšnjo temperaturo v prostoru, saj se bodo udeleženci v nasprotnem primeru kmalu naveličali mraza ali vročine in iz tega razloga spodbujali čimprejšnji zaključek sestanka, pogovora, pogajanj, itd.

Prostor in predmeti in čas

Vsako živo bitje potrebuje svoj prostor. Tako ko živali v naravi branijo svoj prostor, tako to počnemo tudi ljudje, čeprav ne uporabljamo iste tehnike, ampak za to uporabljamo izraze kot so moja pisarna, naše tržišče, naša dežela. Ljudje komuniciramo na različnih razdaljah, ki so značilne za vsebino in družbeni okvir komuniciranja. Neskladno razdaljo v komuniciranju občutimo moteče, zato je prostor razdeljen na štiri območja, primerna za različne stike med sogovorniki.

Intimno območje predstavlja razdaljo do 0,4 m in je namenjeno ljudem, ki so nam zelo blizu. V tej razdalji komuniciramo z otrokom, ljubezenskim partnerjem. V poslovnem svetu spustimo na to območje sogovornika takrat, ko gre za pogovor o vsebini, ki ni za ušesa ostalih. *Osebno območje* obsega območje med 0,4 m in 1,5 m in še nudi nekaj zasebnosti, vendar ne pomeni intimnega odnosa. Človek to območje še lahko doseže z rokami, v njem običajno potekajo razgovore v dvoje, tako v pisarni, kot v javnosti. V razdalji od 1,5 m do 4 m je *družbeno območje*, na katerem poteka velik del poslovnega komuniciranja. Na tej razdalji komunicirajo ljudje, ki se poznajo le malo ali nič, denimo za konferenčno mizo, na sestanku, itd. *Javno območje*, od 4 do 8 ali več metrov, je značilno za komuniciranje na predstavitvi, konferenci, seminarju. To je najmanj osebno.

Potrebno pa je pri vsem skupaj upoštevati različne kulture in različne ljudi. V nekaterih kulturah so si ljudje bolj blizu, v drugih manj. Nekateri ljudje imajo radi bližino, drugi se v njen počutijo zelo nelagodno, tako da je potrebno poznati svojega sogovornika, da bi lahko izbrali pravo razdaljo, vendar pa je v primeru, da ga ne poznamo dovolj dobro vseeno bolje, da nam on nakaže, da se mu približamo, kot da dobi občutek, da posegamo na njegovo intimno območje.

Pomembno vlogo v poslovnem komuniciranju imajo tudi predmeti poslovnega partnerja in organizacije, segajo pa od avtomobilov do pisarniške opreme in osebnih predmetov, saj nam le-ti povedo veliko o njem. Vsi ti predmeti imajo svoje sporočilo, zato še vedno ostaja na posamezniku, da pretehta sam, vedno znova in za vsako priliko posebej, katere sestavine bodo učinkovitost komuniciranja povečale in katere zmanjšale. Ena od teh sestavin je tudi čas. Tu gre za točnost ali morda redno zamujanje, ki kaže na določen odnos, pa najsi bo ta pozitiven ali negativen. Poleg tega je pomembno poudariti, da določeni ljudje dajo veliko na čas, so pa tudi drugi, ki jim le ta ne pomeni prav dosti.

Vse povedano o verbalni in neverbalni komunikaciji ima svoj pomen, vendar ne more dati splošnih pravil, ki bi veljala vedno in za vsakogar. Zato je potrebno vsako situacijo vedno znova presoјati. Potrebno se je zanesti na izkušnje in lastne občutke v določeni situaciji. Še vedno je najbolje, da smo zmerno zadržani ter da pazljivo opazujemo, presoјamo in primerjamo, saj je poslovna praksa na tem področju najboljša, če ne tudi edina šola. Tisti, ki hoče biti pri komuniciranju kar se da uspešen, se bo vsekakor potrudil in ugotovil, kakšne so njegove glavne značilnosti pri nebesednem komuniciranju ter tiste, na katere so ga opozorili tisti, ki so mu blizu in ki jim zaupa, in niso v redu, odpravil.

PRILOGA 15: Funkcije informacij

Informacije imajo v podjetju več različnih funkcij. Katere so, sem povzela po Kavčiču (2000, str. 27). In sicer so informacije **nujen pogoj za kakovostno odločanje**. Čim več čim bolj relevantnih informacij poznamo, tem bolj racionalna bo odločitev. Več informacij je potrebnih za logično, razumsko, induktivno odločanje kot za intuicijsko, deduktivno, bolj čustveno odločanje.

Hkrati so informacije **nujen pogoj za sprožitev aktivnosti**. Gre za to, da se s posredovanjem določenih informacij lahko vpliva na aktivnost tistega ali tistih, ki jim je namenjena. Če informacije ni, ni aktivnosti, z določeno vsebino informacij se dosega določena in vnaprej predvidena vsebina in smer akcij. Ravno zato imajo informacije veliko moč, zaradi česar si vsaka oblast v organizaciji ali družbi z vsemi silami prizadeva, da čim bolj kontrolira informacijske sisteme. Problem pa nastane, če je kontrola prevelika zaradi česar ni niti nujno potrebnih informacij za normalno opravljanje dela.

Informacije so tudi **podlaga za izvajanje kontrole in sredstvo, ki posamezniku in organizacijam pomaga, da se prilagajajo okolju**. Okolje uresničuje svoj vpliv na organizacijo in posameznika tudi prek sporočanja ali ne sporočanja pomembnih informacij. Če proces izmenjave informacij med sistemom in okoljem ne teče, je dejavnost sistema motena in lahko napačna. Do tega pride tudi pri izmenjavi informacij med okoljem in posameznikom.

Informacije, s katerimi posameznik ali organizacija razpolaga, **so podlaga za sprejemanje novih informacij**. Gre namreč za večkrat potrjeno zakonitost, da tistega, ki že več ve, bolj zanimajo dodatne informacije; tisti, ki je bolj izobražen, kaže večje nagnjenj k nadaljnjemu izobraževanju itd. Obenem pa informacije, ki jih je človek že sprejel, tudi vplivajo na sprejemanje in razumevanje novih informacij. Informacije dodatno **zmanjšujejo negotovost in bojazen**. Značilno za človeka je, da občuti negotovost in strah pred dogodki, ljudmi itd., ki jih ne pozna. Vzrok je v pričakovanju, da mu neznanost lahko povzroči nekaj slabega, da lahko poslabša njegov ekonomski, socialni itd. položaj. Informacije tako neznanost spreminjajo v bolj znano in s tem zmanjšujejo bojazen.

Z njimi lahko dosežemo oziroma povzročimo **spremembo stališč**, saj so eno redkih sredstev, s katerimi lahko dosežemo, da posamezniki in skupine spremenijo svoje izoblikovano stališče o nekem predmetu, zadevi itd. stališča imajo velik vpliv na vedenje ljudi. Zato z informacijami lahko vplivamo na spremembo vedenja. Nekatere informacije imajo le namen da **zabavajo**, da posamezniku povzročijo dobro voljo, ugodno razpoloženje. Vsekakor pa **okrepijo ali oslabijo mnenje o sebi**. Posameznik je odvisen od okolja. Zato informacije o tem, kako nanj reagira okolje, okrepijo ali oslabijo njegovo oceno lastne uspešnosti. Na tak način so lahko tudi podlaga za spreminjanje posameznika, če je za takšne informacije občutljiv.

Zahvala

To diplomsko delo posvečam svojim staršema Tonetu in Anici Plut, ki sta v največji meri zaslužena, da sem danes tukaj, kjer sem. Najlepša hvala!

Poleg njiju sta mi vedno bila vzor in opora brat Marjan in sestra Anita, ki sta vsak po svoje zaslužena, zato da mi je uspelo.

Posebna zahvala pa gre Boštjanu Florijančič, ki mi je stal ob strani vsa leta študija, me spodbujal, se veselil mojih uspehov ter me tolažil, ko je bilo potrebno. Brez njega bi bila pot do tukaj dosti težja.

Zahvalila bi se tudi mentorici Nadi Zupan, za uspešno vodenje skozi pisanje diplomske naloge.

Irena Plut