

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA KOMUNIKACIJE NA PRIMERU KOZMETIČNEGA
SALONA M BEAUTY BOUTIQUE**

Ljubljana, februar 2025

NIKA ADAMIČ OBLAK

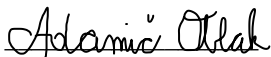
IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Adamič Oblak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza komunikacije na primeru kozmetičnega salon M Beauty Boutique, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengar

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 3. 2. 2025

Podpis študentke: 

KAZALO

1	UVOD	1
2	KOMUNIKACIJA	2
2.1	Opredelitev komunikacije	2
2.2	Vrste komunikacije	3
2.3	Pomen komunikacije med ljudmi.....	5
2.4	Besedno in nebesedno komuniciranje	5
2.5	Poslovna komunikacija.....	7
3	ANALIZA KOMUNIKACIJE NA PRIMERU KOZMETIČNEGA SALONA M BEAUTY BOUTIQUE	11
3.1	Predstavitev podjetja M Beauty Boutique.....	11
3.2	Interpretacija rezultatov intervjuja ter anket.....	12
3.2.1	Analiza intervjuja lastnice podjetja	13
3.2.2	Analiza anket zaposlenih v salonu.....	14
3.3	Zaključne ugotovitve in priporočila podjetju	17
4	SKLEP.....	20
	LITERATURA IN VIRI	21
	PRILOGI.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Štiri glavne vrste komunikacije	4
Tabela 2: Osem nasvetov za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi.....	9
Tabela 3: Stebri poslovne komunikacije	10
Tabela 4: Nadaljna priporočila za podjetje M Beauty Boutique	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Logo podjetja M Beauty Boutique	11
Slika 2: Podana ocena poslovne komunikacije prve anketiranke.....	15
Slika 3: Podana ocena poslovne komunikacije druge anketiranke.....	16
Slika 4: Podana ocena poslovne komunikacije tretje anketiranke.....	17
Slika 5: Razumevanje pojma poslovna komunikacija.....	18

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodjo salona	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene	2

1 UVOD

Za uspešno delovanje vsakega podjetja, ne glede na njegovo velikost, je ključnega pomena, da vzpostavi uspešno poslovno komunikacijo. Poslovna komunikacija je temeljni proces izmenjave informacij, ki omogoča jasno izražanje ciljev, usmerjanje aktivnosti ter gradnjo odnosov med zaposlenimi in vodstvom. Prav ta proces predstavlja osnovo za vzpostavljanje zaupanja, odpravljanje nesporazumov in doseganje skupnih ciljev, kar dolgoročno vpliva na uspešnost podjetja (Manocha, 2023). V manjših podjetjih, kot je M Beauty Boutique, je še posebej pomembno, da vzpostavijo kakovostno poslovno komunikacijo, saj ta neposredno vpliva na organizacijsko kulturo, odnose med zaposlenimi in uspešnost doseganja strateških ciljev.

Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom je ključen dejavnik, ki določa uspešnost poslovanja, saj vpliva na motivacijo, razumevanje nalog ter občutek pripadnosti timu. Jasna in neposredna komunikacija omogoča zaposlenim, da bolje razumejo svoja pričakovanja, izboljšuje njihovo zadovoljstvo pri delu ter zmanjšuje možnost za nesporazume in konflikte. Na drugi strani pa odkrito podajanje povratnih informacij, poslušanje idej zaposlenih in njihovo vključevanje v procese odločanja krepi občutek vrednotenja njihovega dela in pomembnosti njihovega prispevka za celotno podjetje (Manocha, 2023).

Namen zaključne strokovne naloge je podrobneje raziskati poslovno komunikacijo v podjetju M Beauty Boutique, pri čemer se osredotočam najprej na osnove komunikacije, kasneje pa na analizo odnosov med nadrejeno in zaposlenimi ter na učinke različnih pristopov h komunikaciji. Temelj raziskave predstavlja intervju z lastnico podjetja Ajlo Murić, ki poudarja profesionalnost, iskrenost in jasnost kot ključne elemente uspešne komunikacije, ter analiza anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnile zaposlene. **Cilj raziskave** je prepoznati prednosti in slabosti obstoječih komunikacijskih praks ter podati priporočila za nadaljnje izboljšave.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bralca seznanim z osnovami komunikacije, kjer opišem tudi vrste komunikacije in kako se besedna komunikacija razlikuje od nebesedne. Nato nadaljujem z opisom poslovne komunikacije, kjer navedem njene ključne elemente. Empirični del temelji na intervjujih in anketi, ki je omogočila vpogled v percepcijo zaposlenih o komunikaciji znotraj podjetja. Analiza rezultatov je bila osnova za pripravo priporočil, ki bodo pomagala podjetju pri izboljšanju komunikacijskih procesov in doseganju še večje uspešnosti.

Poslovna komunikacija ni le orodje za doseganje kratkoročnih ciljev, temveč je ključen dejavnik, ki oblikuje kulturo podjetja, spodbuja inovacije in zagotavlja trajnostno rast. Njena kakovost ne vpliva le na notranje procese, temveč tudi na odnose s strankami in širšo skupnostjo, kar dodatno krepi ugled in konkurenčno prednost podjetja. Podjetje, ki vlaga v izboljšanje poslovne komunikacije, hkrati gradi temelje za dolgoročen uspeh in razvoj.

2 KOMUNIKACIJA

2.1 Opredelitev komunikacije

Poznamo več različnih opredelitev komunikacije, vendar te opredelitve pogosto vključujejo nekatere enake bistvene elemente. Sedem pomembnih sestavin komunikacijskega procesa vključuje udeležence, simbole, kodiranje, dekodiranje, kanale, povratne informacije in hrup. Če ne razmišljamo o znotrajosebni komunikaciji, verjetno opredelitev vključuje dva ali več udeležencev, pošiljateljev in prejemnikov sporočil. Sporočila, ki jih ti udeleženci pošiljajo in prejemajo, so sestavljena iz simbolov, verbalnih ali neverbalnih označevalcev, ki predstavljajo ideje in služijo kot gradniki komunikacije. Notranji kognitivni proces, ki udeležencem omogoča pošiljanje, sprejemanje in razumevanje sporočil, je proces kodiranja in dekodiranja. Kodiranje je pošiljateljev proces spreminjanja misli v sporočila. Dekodiranje je prejemnikov proces sprejemanja in razlage sporočila. Kodirano sporočilo se pošlje po kanalu, mediju, prek katerega poteka komunikacija. In kot vemo, so za učinkovito komunikacijo pogosto prisotne tudi ovire. Šum je vse, kar moti pošiljanje sporočila med udeleženci komunikacijskega srečanja. Tudi če govorec zakodira jasno sporočilo, lahko hrup ovira natančno sprejemanje in dekodiranje sporočila. Zunanji hrup vključuje vsak fizični ali zvoneči hrup, ki je prisoten v komunikacijskem srečanju. Notranji hrup vključuje dražljaje v naših mislih ali telesih, ki bi lahko zmanjšali našo sposobnost poslušanja in dekodiranja sporočila (Walker, 2023).

Komunikacija velja za ključno značilnost poslovne uspešnosti in rasti. Rast podjetja in naša uspešnost v podjetništvu sta odvisni od uspešnega komuniciranja s strankami in zaposlenimi. Neučinkovita komunikacija običajno vodi v slabo upravljanje združenja in neželene poslovne rezultate. Manocha (2023) tudi poudarja, da je uspešna komunikacija bistvenega pomena tako v osebnem kot v poklicnem okolju, saj posamezniku omogoča, da izrazi svoje ideje, misli in čustva ter razumevanje perspektiv drugih ljudi. Komunikacija je bistvena sestavina, ki se uporablja pri poslovanju s strankami in zaposlenimi. S tem, ko je komunikacija v poslovni organizaciji uspešna, to vpliva na njeno rast in dobičkonosnost. Z dajanjem prednosti jasnemu in jedrnatemu komuniciranju lahko organizacije ustvarijo bolj sodelovalno, produktivno in dobičkonosno okolje za vse zainteresirane strani.

Uspešna komunikacija spodbuja pozitivne odnose z zaposlenimi, strankami, prodajalci in drugimi deležniki ter pomaga podjetjem pri doseganju njihovih ciljev. Osnovna opredelitev pojma komunikacija sicer vključuje pošiljanje in sprejemanje sporočil, vendar je pojem veliko bolj obsežen. Uspešno komuniciranje ne vključuje le prenosa sporočil, ampak tudi razumevanje teh sporočil s strani prejemnika, ki mu je sporočilo namenjeno. Torej komunikacija zahteva aktivno poslušanje, razlago in povratne informacije, kar zagotavlja, da je bilo sporočilo pravilno sprejeto in razumljeno (Manocha, 2023).

Torej je komunikacija ključnega pomena v sodobnem svetu globalne konkurence in vsak, ne glede na njegovo lokacijo ali velikost, se mora zavedati tega. Zaradi tehnološkega napredka je komunikacija postala veliko lažja in učinkovita ter je postala sestavni del strategije vsakega podjetja. Prav tako je temelj uspešnih odnosov in poslov. Omogoča, da posameznik izrazi svoje misli, ideje in skrbi, kar posledično vodi k večjemu razumevanju, sodelovanju in na koncu tudi uspehu. V poslovnih organizacijah uspešno komuniciranje igra ključno vlogo pri obvladovanju sprememb, saj pomaga zaposlenim razumeti razloge za spremembe, pričakovane rezultate in njihovo vlogo pri spremembah. To pripomore k vzpostavitvi zaupanja in občutka skupnosti, kar posledično zaposlene motivira, da sodelujejo v procesu sprememb in si prizadevajo pri doseganju ciljev organizacije. S prepoznavanjem različnih oblik poslovnega komuniciranja in razumevanja njihovih prednosti lahko podjetja izkoristijo komunikacijo za gradnjo močnejših odnosov in da uspešneje dosega svoje cilje. Uspešna komunikacija pomaga tudi pri vzpostavljanju pozitivne podobe blagovne znamke, privabljanju strank in vzpostavljanju dolgoročnih odnosov z njimi. Zato se moramo zavedati, da je bistvenega pomena, da organizacije prepoznajo vrednost komuniciranja in vlagajo v razvoj komunikacijskih spretnosti med zaposlenimi (Manocha, 2023).

2.2 Vrste komunikacije

James (2024) poudarja, da je obvladovanje komuniciranja zapletena veščina. Z zmožnostjo jedrnatega in učinkovitega posredovanja misli, občutkov in idej odpiramo vrata, gradimo stike ter oblikujemo osebno in poklicno življenje. Koncept in teorija o komunikaciji se nanašata na štiri temeljne vrste komunikacije. Vsaka ima svoj edinstven jezik in moč. So stebri, na katerih stojijo vse smiselne človeške izmenjave. To so verbalna, neverbalna, vizualna in pisna komunikacija.

Tudi Tewari (2024) opisuje, da je dobro obvladovanje vseh vrst komunikacijskih spretnosti bistvenega pomena za učinkovito izražanje in komuniciranje. Te spretnosti so v delovnem okolju podjetja obvezne. Kot strokovnjak v podjetju je potrebno imeti dobre komunikacijske sposobnosti, da se lahko opravlja različne naloge in za sodelovanje s člani ekipe. Z močnim naborom komunikacijskih spretnosti si nedvomno pospešimo svojo kariero in si tudi pomagamo pri vzpostavljanju osebnih odnosov. Na delovnem mestu se s pomočjo dobrih komunikacijskih spretnosti izboljša sodelovanje in usklajevanje v skupini, pomaga pri krepitvi poklicnih odnosov in izboljšanju mreženja, omogoča rast in razvoj z iskanjem nasvetov in povratnih informacij, zmanjšuje nesporazume in spodbuja inovativnost.

Komunikacijske spretnosti so ključnega pomena za zdravo in učinkovito delovno mesto. Komunikacija, ki se pogosto uvršča med mehke ali medosebne spretnosti, je izmenjava informacij med eno osebo in drugo osebo ali skupino ljudi. Obstaja veliko različnih načinov komuniciranja, od katerih ima vsak vlogo pri izmenjavi informacij. Prav tako obstaja več različnih načinov, kako si med seboj izmenjujemo informacije (Keiling, 2024). Sledi tabela 1, ki podrobno pojasnjuje opis štirih glavnih kategorij komunikacije.

Tabela 1: Štiri glavne vrste komunikacije

Vrsta	Opis
VERBALNA	Pri njej uporabljamo jezik, informacije se prenašajo z govorjenjem ali znakovnim jezikom. Velja za eno izmed najpogostejših vrst, ki se pogosto uporabljajo med predstavitvami, videokonferencami, telefonskimi klici, sestanki in pogovori ena na ena. Pomembna je, ker je uspešna. Koristno je podpreti verbalno komunikacijo z neverbalno in pisno komunikacijo.
NEVERBALNA	Z njo uporabljamo različne kretnje in obrazne mimike za posredovanje informacij drugim. Velikokrat se uporablja tako namerno kot tudi nenamerno. Koristna je takrat, ko poskušamo razumeti misli in občutke drugih. Kot primer lahko navedem »zaprto« govorico telesa, kot so prekrižane roke ali zgrbljena ramena, kar lahko pomeni zaskrbljenost, jezo ali nervozo. Pri »odprti« govorici telesa pa smo z obema nogama na tleh in rokami ob strani ali pa na mizi, kar pa verjetno pomeni pozitivno in odprto osebo za sprejemanje in prenašanje informacij.
VIZUALNA	Pomeni dejanje uporabe fotografij, umetnosti, risb, skic, grafikonov in grafov. Vizuali se pogosto uporabljajo kot pripomoček med predstavitvami za zagotavljanje koristnega konteksta poleg pisne in/ali verbalne komunikacije. Ker smo si ljudje različni in imamo različne učne stile, je lahko vizualna komunikacija za nekatere koristna pri uživanju idej in informacij.
PISNA	Je dejanje pisanja, tipkanja ali tiskanja simbolov, kot so številke in črke, za posredovanje informacij. Koristna je, ker zagotavlja zapis informacij za referenco. Običajno se pisanje uporablja za izmenjavo informacij prek knjig, blogov, pisem, beležk in drugega. E-pošta in klepeti pa so običajne oblike, ki so značilne za pisno komunikacijo na delovnem mestu.

Vir: Prirejeno po Keiling (2024).

Poleg zgoraj naštetih vrst komunikacije obstaja tudi veliko načinov, kako opisati načine komuniciranja. Eden od teh načinov je komunikacijski slog. Dr. Daria S. LaFave, inštruktorica komunikacije na univerzi Southern New Hampshire, poudarja, da so ti stili orodje, ki nam lahko pomaga razumeti druge. Po njenem mnenju lahko komunikacijo razvrstimo v štiri glavne sloge. Poznamo pasivno komuniciranje, ki je pogosto videti tako, da zaradi strahu pred izražanjem sploh ne komuniciramo in lahko privede do nesporazumov. Naslednje je agresivno komuniciranje, ki je običajno posledica jeze in presojanja, lahko pa povzroči tudi neprilagodljivost in lahko ustvari sovražno okolje. Kot tretje je opisano pasivno-agresivno komuniciranje, ki lahko pomeni, da svojih čustev ne sporočamo neposredno, temveč zadržujemo negativna čustva in dopuščamo, da ta vplivajo na naša dejanja. To lahko povzroči zmedo in užaljenost. Kot zadnje je asertivno komuniciranje, ki pomeni samozavestno, vendar tudi spoštljivo do misli in čustev drugih. Asertivno komuniciranje ustvarja prostor za iskrene pogovore in spodbuja zdrave povezave med posamezniki (Palmer, 2023).

Čeprav lahko razvrščanje tipov komuniciranja pomaga razumeti navade ali odzive nekoga, ti stili ne povedo vedno celotne zgodbe. Dr. Jim Owston pravi, da je medosebna

komunikacija večplastna. Težko je nekoga opredeliti z enim samim slogom komuniciranja. Če nekdo na sestanku uporablja agresivni slog komuniciranja, to še ne pomeni, da je to slog, ki ga uporablja ves čas. Owston opozarja na nekaj ključnih dejavnikov, ki po njegovem mnenju vplivajo na to, kako nekdo komunicira. In sicer omenja kulturne in družbene konvencije, spol in družbene vloge, čustva in zaznavanje ter okolje ali medij. Ti dodatni dejavniki lahko pojasnijo, zakaj nekdo komunicira tako, kot komunicira. Razložijo pa lahko tudi, kako si druga oseba razlaga ta sporočila. Asertivno komuniciranje na primer pogosto velja za dobro lastnost. Asertivni komunikator je neposreden v svojem sporočilu, hkrati pa spoštuje misli in čustva drugih. V nekaterih primerih pa lahko asertivnost izpade kot agresija, kar lahko negativno vpliva na osebo, ki se uveljavlja (Palmer, 2023).

2.3 Pomen komunikacije med ljudmi

Dobri medosebni odnosi ne veljajo za nekaj samoumevnega, potrebno jih je ustvarjati in razvijati. Tako kot povsod, se je za odnos potrebno potruditi. Dobre komunikacije se lahko priučimo, tako da najprej spoznamo in sprejemamo sebe. Če bolje spoznamo sebe, sčasoma tudi ugotovimo, kako komuniciramo z drugimi ljudmi v različnih situacijah. Da pa dosežemo raven dobre komunikacije, pa potrebujemo empatijo – vživljanje v položaj drugega. Torej, če razumemo sogovornika, lažje komuniciramo z njim in se mu na ta način še bolje približamo. Potrebno pa je tudi, da priznavamo druge in njihovo drugačnost. Ljudje smo si različni. Kljub temu da imamo svobodo govora, si ne smemo privoščiti, da bi svoje mnenje vsiljevali drugim. Seveda ga lahko izrazimo in podkrepimo z argumenti, a to pravico moramo dati tudi drugim (Šetina Čož, 2018).

Komunikacija na delovnem mestu je eden najpomembnejših vidikov vsakega podjetja. Notranje komuniciranje je temelj vsake organizacije in brez uspešne komunikacijske strategije bo za zaposlene zelo težko – če ne celo nemogoče. S tem, ko zaposlene spodbujamo pri sodelovanju, podpiramo zdravje in dobro počutje ter jim pomagamo, da ostanejo produktivni (Martić, 2023).

2.4 Besedno in nebesedno komuniciranje

V procesu komuniciranja je besedna komunikacija glavna naravna oblika konkretizacije misli in želja vsakega človeka. Vendar kljub dejstvu, da je besedno sporazumevanje glavno sredstvo za izvajanje komunikacije, ne moremo zanemariti neverbalnih sredstev za doseganje optimalnih informacij. Glede na vrsto situacije, strukturo govorjenega besedila in neverbalnih sredstev je treba upoštevati številne dejavnike, ki vplivajo na komunikacijo. Ob tem je vredno omeniti, da v osnovi obstajata dve obliki komuniciranja: verbalno in neverbalno komuniciranje. Medtem ko besedno (verbalno) sporazumevanje uporablja simbole človeškega jezika, nebesedno (neverbalno) sporazumevanje uporablja izraze obraza, človeško telo, geste itd. Ne glede na svojo strukturo noben jezik ne more obstajati brez komunikacije (Salim, 2023).

Ko razmišljamo o komunikaciji, se najpogosteje osredotočamo na to, kako z besedami izmenjujemo informacije. Čeprav je besedna komunikacija pomembna, smo se ljudje že tisočletja, preden smo razvili sposobnost besedne komunikacije, zanašali na neverbalno komunikacijo. Neverbalno komuniciranje je proces ustvarjanja pomena z uporabo vedenja, ki ne vključuje besed. Walker (2023) nam pojasni, da je potrebno o neverbalnem komuniciranju razmišljati ne kot o nasprotnem ali ločenem komuniciranju od verbalnega, ampak da ju obravnavamo kot del istega sistema, ki deluje drug ob drugem.

Tudi Ibrahim in drugi (2022) omenjajo, da je komuniciranje dvosmerni proces, v katerem se morata obe strani odzvati na vse informacije, ki so sporočene. Neverbalno komuniciranje, ne da bi se tega zavedali, dopolnjuje verbalno komunikacijo. Neverbalno komuniciranje je pomembna oblika sporočila, saj lahko interpretira čustva, osebnost, namen in družbeni status osebe. Zato je nesporno, da je večina odličnosti organizacije povezana z učinkovitostjo komunikacijskega procesa. Pravijo tudi, da bi neverbalnemu komuniciranju v organizaciji bilo potrebno nameniti večji poudarek, saj je zelo pomembno, da zaposleni razumejo pravi koncept neverbalnega komuniciranja, tako da sporočilo ni napačno interpretirano.

Za natančnejšo opredelitev neverbalne komunikacije moramo razlikovati med vokalnimi in verbalnimi vidiki komunikacije. Besedno in nebesedno komuniciranje vključujeta tako vokalne kot neverbalne elemente. Vokalni element besednega sporazumevanja so izgovorjene besede. Vokalni element neverbalne komunikacije je paraleščina, ki je vokalizirani, vendar nebesedni del govorenega sporočila, kot so hitrost, glasnost in višina govora. Neverbalni elementi besednega sporazumevanja vključujejo uporabo neizgovorjenih simbolov za posredovanje pomena. Neverbalni elementi neverbalnega sporazumevanja vključujejo govorico telesa, kot so geste, izrazi obraza in očesni stik (Walker, 2023).

Prav tako neverbalna komunikacija lahko na različne načine nadomesti verbalno komunikacijo. Neverbalno komuniciranje lahko prenese veliko pomena, kadar verbalno komuniciranje zaradi jezikovnih ovir ni učinkovito. Gneča ali glasni prostori lahko ovirajo verbalno komunikacijo, zato se ljudje bolj zanašajo na neverbalna sporočila (Walker, 2023).

Neverbalna komunikacija je ključni vidik komunikacije v poslovnem svetu. Neverbalni znaki imajo nepogrešljivo vlogo v različnih podjetjih, vključno s sestanki, predstavitvami in pogajanji. Z njimi lahko podkrepimo ali izpodbijamo svoje besede in nam sporočajo, kaj drugi ljudje mislijo in čutijo. Na delovnem mestu lahko neverbalna komunikacija vpliva na prvi vtis in dojemanje posameznikov in skupin ter oblikuje, kako jih obravnavamo in kako se do njih vedemo. Poleg tega lahko pozitivna neverbalna komunikacija spodbuja timsko delo, vodenje in učinkovite stike s strankami, zato je za strokovnjake v podjetjih nujno, da obvladajo te veščine poslovnega komuniciranja. S pozornostjo na asertivne signale neverbalnega komuniciranja lahko zaposleni in vodstvo izboljšajo svoje medosebne spretnosti, postanejo boljši komunikatorji ter izboljšajo svoje odnose in interakcije z drugimi na delovnem mestu (Kawarsky, 2023).

Kawarsky (2023) omenja, da je pomembno, da se zavedamo različnih neverbalnih znakov, ki jih dajemo, od vzdrževanja očesnega stika na sestankih do pravilne drže, ko govorimo z drugimi. Torej je potrebno posvetiti pozornost **govorici telesa**. Ta je ena izmed najmočnejših spretnosti neverbalnega komuniciranja za vodstvene delavce. Z njo lahko izražamo samozavest, avtoriteto in spoštovanje. Če želimo učinkovito uporabljati govorico telesa, moramo stati vzravnano in z rameni nazaj ter poskrbeti, da se naša obrazna mimika ujema z našimi besedami. Izogibati se je potrebno križanju rok ali drgetanju, saj to lahko kaže na nelagodje ali nezainteresiranost. Prav tako je potrebno biti pazljiv na **vzdrževanje očesnega stika**. Ta kaže, da smo vključeni in da nas zanima, kaj ima sogovornik povedati. Ko se pogovarjamo z nekom, je potrebno vzdrževati očesni stik vsaj 60 % pogovora. Če se očesnemu stiku izogibamo, se lahko sogovorniku zdi, da nismo pozorni ali da nas pogovor ne zanima. Uporabljati je potrebno tudi **izraze na obrazu**. So odličen način za izražanje čustev, ne da bi izrekli besedo. Nasmeh je eden najpomembnejših izrazov obraza, saj lahko pokaže navdušenje in zanimanje za to, kar ima sogovornik povedati. Tudi z drugimi izrazi obraza, kot sta nagubanje obrvi ali prikimavanje, lahko izrazimo strinjanje ali razumevanje, ne da bi morali govoriti naglas. Pazimo tudi na **ton svojega glasu**. S tonom glasu izražamo čustva in namen, ki se skriva za našimi besedami. Miren in enakomeren ton kaže na samozavest, medtem ko mehak in nežen ton izraža empatijo in razumevanje. Prav tako se je potrebno **prilagajati občinstvu**. Pri medosebnih spretnostih zaposlenih je pomembno, da prilagodimo govorico telesa in mimiko obraza glede na to, s kom se pogovarjamo. Na primer v primeru, da se pogovarjamo z nadrejenim, je naša govorica telesa bolj uradna (vzravnan drža, izogibanje gestam rok), medtem ko je v primeru pogovora s sodelavcem primernejša bolj običajna govorica telesa (nagibanje naprej, nasmeh). Kot zadnje pa se lahko omeni še **uporabo neverbalnih znakov za podporo sporočila**. Torej neverbalni znaki, kot so geste rok ali kazanje, lahko pomagajo poudariti določene točke med pogovorom. Poleg tega lahko z uporabo odprte telesne govorice, kot so iztegnjene roke in dlani navzgor, spodbudimo ljudi, da delijo svoje misli ali mnenja o temi, kar pomaga ustvariti odprt dialog.

2.5 Poslovna komunikacija

Medosebno vedenje zaposlenih ima zelo pomembno vlogo pri uspešnosti vsake organizacije. Če je vedenje zaposlenih pozitivno, bo to povečalo uspešnost organizacije, v nasprotnem primeru bo popolnoma zmanjšalo njeno uspešnost. Na vedenje zaposlenega vpliva predvsem vedenje drugih zaposlenih, ki delajo z njim. Kadar oseba ali skupina ljudi ne vključi drugega člana organizacije, ko je to družbeno potrebno, se to imenuje ostrakizem na delovnem mestu (Irshad in drugi, 2021).

Ko govorimo o izboljšanju motivacije, zadovoljstva, vključenosti in produktivnosti zaposlenih, se podjetja večinoma osredotočajo na priznavanje, povratne informacije in zahvale zaposlenim. Vendar se je potrebno zavedati, da je komunikacija tista, ki na delovnem mestu vpliva na številne različne vidike poslovanja. Glavni direktorji in drugi strokovnjaki dandanes vlagajo veliko več v notranje komuniciranje, saj so opazili, da je večja

produktivnost pri zaposlenih, če je uspešna komunikacija. V povprečju so zaposleni v organizacijah z uspešnim notranjim komuniciranjem za 20 do 25 % bolj produktivni v primerjavi s podjetji, v katerih zaposleni niso povezani (Martic, 2023).

Slaba komunikacija na delovnem mestu negativno vpliva na uspešnost in dobičkonosnost podjetja. Torej so stroški slabega notranjega komuniciranja izjemno visoki. Raziskava, v kateri je sodelovalo 400 podjetij s 100.000 zaposlenimi, je navedla povprečno izgubo na podjetje v višini 62,4 milijona dolarjev na leto zaradi neustrezne komunikacije z zaposlenimi in med njimi, navaja Martic (2023). Poleg tega je podjetje Willis Tower Watson, ki je svetovno podjetje za upravljanje tveganj in svetovanje, ugotovilo, da podjetja z učinkovito komunikacijo ustvarjajo 47 % višjo skupno donosnost za delničarje v primerjavi z organizacijami s slabo komunikacijo.

Odkar se je sodelovanje v pisarnah večinoma preusmerilo v sodelovanje na daljavo, imajo nekatera podjetja težavo z ohranjanjem najboljših praks na področju komunikacije. Lambden (2024) navaja nekaj podatkov, ki poudarjajo, kako lahko komunikacija koristi podjetjem. Nekateri izmed teh so, da je v organizaciji boljša produktivnost (poveča se za 20–25 %), 97 % delavcev meni, da komunikacija vpliva na vsakodnevne naloge, večje je zaupanje med člani ekipe, 86 % vodstvenih delavcev podjetij in zaposlenih navaja neuspešno komunikacijo in slabo sodelovanje kot razlog za neuspehe na delovnem mestu, zaposleni, ki menijo, da je njihov glas na delovnem mestu slišan, imajo skoraj petkrat večjo verjetnost, da se bodo počutili opolnomočene za opravljanje svojega najboljšega dela ter 39 % zaposlenih po vsem svetu meni, da ljudje v njihovem podjetju ne sodelujejo dovolj, vendar 75 % delodajalcev ocenjuje sodelovanje in timsko delo kot zelo pomembno.

Uspešna komunikacija ima kar nekaj prednosti na delovnem mestu, saj jasna in uspešna komunikacija lahko poveča zavzetost in pripadnost zaposlenih, izboljša medosebne spretnosti in čustveno inteligenco, spodbudi sodelovanje v skupini, poveča produktivnost, ustvari zdravo delovno mesto in organizacijsko kulturo, zmanjša konflikte in poveča število zaposlenih (Martins, 2024).

Veliko podjetij je prešlo tudi na asinhrono komunikacijo z zaposlenimi, kar sili delodajalce k sprejemanju novih najboljših praks, da bi bili zaposleni dobro obveščeni, da bi odpravili organizacijske silose in silose med oddelki, izboljšali izkušnje zaposlenih in čim bolj zmanjšali informacijsko preobremenjenost. Glede na raziskave 86 % vodstvenih delavcev, zaposlenih in izobraževalcev kot razlog za neuspehe na delovnem mestu navaja pomanjkanje sodelovanja ali neučinkovito komunikacijo. Zato so danes, ko je delovna sila razpršena bolj kot kdaj koli prej, posledice slabe komunikacije in sodelovanja na delovnem mestu še bolj očitne (Jouany, 2023). Tabela 2 prikazuje osem priporočil za uspešnejšo komunikacijo med zaposlenimi.

Tabela 2: Osem nasvetov za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi

Nasvet	Opis
Uveljavljanje pomena zaupanja	Vodje, ki ne morejo »videti« svojih podrejenih, včasih težko zaupajo, da njihovi zaposleni res delajo – to posledično moti ravnovesje med delom in domom in povzroča večji stres na delovnem mestu. Delodajalci si morajo bolj prizadevati za razumevanje načel komuniciranja z vodji in za krepitev zaupanja na delovnem mestu na splošno. Če ni zaupanja, je nerealno pričakovati, da bodo zaposleni sodelovali pri komunikaciji v podjetju.
Pogosto, iskreno in dosledno komuniciranje	Komunikacija med vodji in zaposlenimi mora potekati pogosteje. V nasprotnem primeru začnejo ekipe in oddelki delovati v silosih, neodvisno. Vodje podjetij bi morali biti gonilna sila pogostejšega, iskrenega in doslednega komuniciranja na delovnem mestu.
Večje vključevanje vodij	Dobro vodstvo ima eno najpomembnejših vlog pri vzpostavljanju pozitivne kulture na delovnem mestu in izboljšanju komunikacije med zaposlenimi. Vodje imajo tudi veliko moč pri preprečevanju napačne komunikacije na delovnem mestu. Zato mora vodstvo skupaj z oddelki za notranje komuniciranje pogosto spremljati napačno komuniciranje.
Informacije naj bodo bolj relevantne in zanimive.	Da bo komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji delovalo, je potrebno vložiti več časa in truda v pripravo in distribucijo bolj relevantnih vsebin. Nerelavantnost vsebin je najpogostejši vzrok za preobremenjenost z informacijami in tudi za izgubo le-teh. Posledično zaposleni nerelavantne vsebine zignorirajo. Da bi komunikacija delovala, je ključnega pomena ustreznost vsebine.
Spodbujanje deleža glasu zaposlenih	Povratne informacije od spodaj navzgor in delež glasu zaposlenih sta najpomembnejša pogoja za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi. Organizacije, v katerih se zaposleni počutijo svobodne, da lahko izrazijo svoje mnenje, izrazijo svoje pomisleke in delijo svoje ideje, imajo veliko bolj zdravo kulturo na delovnem mestu in bolj zavzeto delovno silo. Prav zato je večina organizacij začela izvajati anketo med zaposlenimi, da bi zbirala stalne povratne informacije zaposlenih.
Zagotavljanje enega vira resnice in omogočanje enostavne izmenjave znanja	Ko so zaposleni v pisarnah, veliko lažje delijo svoje znanje. Svoje sodelavce veliko lažje vprašajo za informacije, ki jih potrebujejo. Danes bi moralo imeti vsako podjetje osrednjo zbirko podatkov o znanju z vsemi pomembnimi informacijami, ki so v nekaj sekundah dostopne vsakemu zaposlenemu.
Uvajanje novih kanalov glede na interese zaposlenih	Da zaposleni sodelujejo v pogovorih v podjetju, je potrebno razmisliti o vzpostavitvi komunikacijskih kanalov in prostorov, namenjenih zaposlenim za postavljanje vprašanj, komentiranje objav, medsebojno sodelovanje in posredovanje povratnih informacij.
Ne smemo zanemariti pomena tehnologije.	Ne glede na naravo dela zaposlenih je danes nemogoče, da bi komunikacija z zaposlenimi delovala brez ustrezne tehnologije za komunikacijo z zaposlenimi. In ne glede na to, kje zaposleni delajo, je ustrezno komuniciranje odvisno od orodij, ki jim jih zagotovimo.

Vir: Prirejeno po Jouany (2023).

Prav tako tudi Shribman (2023) omenja, da je uspešno komuniciranje ključnega pomena za uspeh v današnjem dinamičnem poslovnem okolju, saj omogoča posredovanje idej, sodelovanje in vzpostavljanje odnosov s strankami in sodelavci. Omenja nekaj strategij in najboljših praks komunikacije, ki jih bom omenila v tabeli 3.

Tabela 3: Stebri poslovne komunikacije

Stebri poslovne komunikacije	Opis
Jasnost in natančnost	Eno izmed temeljnih načel uspešnega poslovnega komuniciranja je jasnost. Nejasnosti lahko vodijo do nesporazumov in napak, ki so v poslu lahko drage. Ne glede na to, ali gre za preprosto elektronsko sporočilo ali pomembno predstavitev, je potrebna jasnost in jedrnatost.
Aktivno poslušanje	Poslušanje je prav tako pomembno kot govorjenje. Potrebno je biti aktiven poslušalec, da se resnično razume potrebe in skrbi svojih strank, zaposlenih in partnerjev.
Prilagajanje sporočila	Različne ciljne skupine potrebujejo različne pristope. Ne glede na to, ali so v pogovor vpleteni zaposleni, vlagatelji, stranke ali partnerji, je potrebno prilagoditi svoj slog komuniciranja njihovim potrebam in željam. S tem pokažemo, da se znamo vživeti v svoje občinstvo in se z njim povezati.
Neverbalna komunikacija	Ni pomembno le, kaj povemo, ampak tudi, kako to povemo. Neverbalni znaki, kot so govorica telesa, obrazna mimika in ton glasu, lahko posredujejo toliko informacij kot besede. Neverbalna komunikacija se mora ujemati z želenim sporočilom.

Vir: Prirejeno po Shribman (2023).

Poleg izboljšanja produktivnosti in uspešnosti podjetja uspešna komunikacija prispeva tudi k večji stopnji zadovoljstva in zdravja zaposlenih. Zaposleni v organizacijah, ki vlagajo v izboljšanje komunikacijskih praks, pogosto poročajo o manjšem stresu, boljši motivaciji ter večji pripadnosti podjetju. Slaba komunikacija lahko povzroči negotovost in stres, zato je pomembno, da podjetja vlagajo v sistematično obvladovanje komunikacijskih procesov (Jouany, 2023).

Uspešna komunikacija ima ključno vlogo tudi pri zmanjševanju fluktuacije zaposlenih. Ko zaposleni čutijo, da so vključeni v odločanje in da njihovo mnenje šteje, se občutno poveča njihova povezanost s podjetjem, kar zmanjšuje možnosti za zapustitev podjetja. Organizacije, ki uspešno komunicirajo z zaposlenimi, pogosto beležijo boljše rezultate pri zadrževanju kadrov ter večjo produktivnost (Irshad in drugi, 2021).

3 ANALIZA KOMUNIKACIJE NA PRIMERU KOZMETIČNEGA SALONA M BEAUTY BOUTIQUE

3.1 Predstavitev podjetja M Beauty Boutique

Po besedah lastnice podjetja, Ajle Murić, ki je svoje poglede delila v osebnem intervjuju, je podjetje, ustanovljeno decembra 2021, specializirano za kozmetične storitve s poudarkom na manikuri. V svojem salonu, ki je z leti zrasel in se razširil, trenutno ponuja približno deset različnih storitev. Ključ do hitrega uspeha je bila že obstoječa baza zvestih strank in močna prisotnost na Instagramu še pred uradno ustanovitvijo podjetja, kar je omogočilo stabilen začetek in nadaljno rast. Slika 1 prikazuje logo podjetja.

Slika 1: Logo podjetja M Beauty Boutique



Vir: M Beauty Boutique (brez datuma).

Začetki podjetja so bili, kot pogosto, polni izzivov in negotovosti, vendar jih je lastnica premagala s trdim delom, vztrajnostjo in strastjo do svojega poklica. Podjetje je nastalo kot logično nadaljevanje njenega dela na področju manikure, ki ga je sprva izvajala za prijatelje in družino. Ko je povpraševanje naraslo, se je odločila za odprtje salona in že leta 2021 začela z organizacijo redno razprodanih izobraževalnih tečajev. Ti tečaji so zasnovani z vizijo dviga ravni znanja v kozmetični industriji ter postavitve višjih standardov na področju nohtnih stilistk v Sloveniji. Ravno zaradi teh tečajev je podjetje pridobilo prepoznavnost in ugled v svoji panogi, kar je pripomoglo k njegovemu hitremu razvoju.

Vizija podjetja je nenehno dviganje kakovosti in strokovnosti storitev. Lastnica svojo inspiracijo črpa iz več kot 20 opravljenih mednarodnih tečajev, svoje znanje in izkušnje pa predaja tudi naprej skozi izobraževanja. Njeno delo temelji na prepričanju, da je kakovostna storitev rezultat nenehnega učenja, inovacij in prilagajanja trendom v industriji. Skozi leta je podjetje vzpostavilo tesne odnose s strankami, ki cenijo individualen pristop, profesionalnost in vrhunsko izvedbo storitve. Prav ta odnos z zvestimi strankami je eden ključnih dejavnikov uspeha podjetja.

Čeprav trenutno podjetje zaradi usmeritve ekipe na druge projekte in lastničine porodniške odsotnosti nekoliko stagnira, je leto 2025 zasnovano kot ključni čas za rast. Načrtovana je širitev v večje prostore, dodajanje novih storitev in še bolj sistematičen pristop k razvoju podjetja, kar bo omogočilo nadaljnje doseganje ambicioznih ciljev.

Podjetje se od konkurence razlikuje po individualnem pristopu, osredotočenosti na kvaliteto in nenehnem postavljanju visokih standardov. Lastnica poudarja, da ne tekmuje z drugimi, temveč se osredotoča na svojo vizijo, razvoj in izboljšave, kar se odraža tudi v zadovoljstvu in zvestobi strank.

Poleg same ponudbe storitev je podjetje močno prisotno tudi na družbenih omrežjih, kjer aktivno komunicira s strankami, deli nasvete in promovira svoje storitve. Ta digitalna strategija mu omogoča nenehno rast in večjo prepoznavnost, kar je v današnjem poslovnem okolju ključnega pomena. S pomočjo družbenih omrežij ohranja stik s strankami, spremlja trende in se prilagaja potrebam trga, kar mu omogoča dolgoročno uspešnost in stabilnost.

3.2 Interpretacija rezultatov intervjuja ter anket

Raziskava poslovne komunikacije obsega dva ključna dela. Prvi del se osredotoča na zbiranje podatkov z uporabo intervjuja, ki je del kvalitativne metodologije. Intervju je bil izveden z lastnico podjetja, pri čemer je šlo za neposreden pogovor med menoj kot spraševalcem in lastnico kot intervjuvancem. S tem sem dobila vpogled v samo poslovno komunikacijo v podjetju z vidika vodenja. Temelji na subjektivnih ocenah lastnice, hkrati pa so bili osvetljeni tudi dolgoročni plani za podjetje. Vprašanja so bila zasnovana tako, da poglobijo moje razumevanje poslovnega komuniciranja in omogočajo boljši vpogled v komunikacijske prednosti in slabosti v podjetju M Beauty Boutique. Vodji sem zastavila deset vprašanj, ki so se nanašala na poslovno komunikacijo, prednosti in slabosti njenega pristopa ter na to, kako poskrbi, da se konflikti rešijo. Poleg tega me je zanimalo tudi, kako se spopada z izzivi pri vodenju in kako prilagaja komunikacijske pristope različnim situacijam v podjetju.

Drugi del raziskave je vključeval anketni vprašalnik, ki je bil pripravljen za tri izbrane zaposlene. Vseboval je devet trditev, v katerih so zaposleni ocenjevali poslovno komunikacijo po lestvici od Sploh se ne strinjam. do Popolnoma se strinjam. Ocena Sploh se ne strinjam. označuje najmanjše strinjanje, medtem ko Popolnoma se strinjam. predstavlja najvišjo stopnjo strinjanja z določeno trditvijo. Namen ankete je bil pridobiti subjektivna mnenja zaposlenih o tem, kako pomembna se jim zdi komunikacija v podjetju in kako nadrejeni uporablja komunikacijo. Trditve v anketnem vprašalniku so bile zasnovane tako, da so zaposleni lahko izrazili svoje mnenje o vodji in njenem načinu komunikacije. Ključno je bilo ugotoviti, ali vodja deluje v skladu s principi poslovne komunikacije in ali zaposleni tak pristop podpirajo. Prav tako je bil anketni vprašalnik pomemben za ugotavljanje stopnje odprtosti in direktnosti komunikacije med zaposlenimi ter njihovega občutka vključenosti v delovne procese.

Anketa je vključevala teme, povezane z razumevanjem koncepta poslovne komunikacije, kako zaposleni ocenjujejo uspešnost komunikacije med vodjo in zaposlenimi, njeno jasnost, iskrenost in profesionalnost. Prav tako so bila vprašanja prilagojena, da sem pridobila vpogled v to, ali se lastnica aktivno odziva na povratne informacije in kako se rešujejo morebitna nesoglasja. S pridobljenimi podatki iz intervjuja in anket sem tako pridobila celovit vpogled v komunikacijske procese podjetja in lažje prepoznala ključne elemente, ki bi jih bilo mogoče izboljšati za še bolj učinkovito poslovno komunikacijo.

3.2.1 Analiza intervjuja lastnice podjetja

Intervju sem opravila z gospo Aljo Murić, ki je lastnica podjetja M Beauty Boutique. Intervju je razkril njen pristop k vodenju in poslovni komunikaciji, ki temelji na profesionalnosti, jasnosti ter razumevanju pomembnosti dobrih medosebnih odnosov. Lastnica poudarja, da je jasno predajanje informacij ključno za uspešno poslovanje. Če so informacije razumljive in obojestransko prehajajo brez ovir, to ustvarja iskrene in odprte odnose, ki so bistveni za preprečevanje nesporazumov in konfliktov. Ta pristop se odraža tudi v tem, da podjetje uspešno posluje tudi v času njene porodniške odsotnosti, kar je po njenem mnenju rezultat vzpostavljene kulture zaupanja in transparentne komunikacije z zaposlenimi.

Gospa Murić priznava, da je učinkovita komunikacija ključni dejavnik za uspeh, še posebej v večjih podjetjih. Dobri odnosi med zaposlenimi in vodjo temeljijo na zaupanju, kar omogoča podjetju, da deluje neodvisno od stalne prisotnosti vodje. Njena odsotnost je dokaz, da je vzpostavljen sistem, kjer je vloga vodje v usmerjanju in koordinaciji, ne pa v mikroupravljanju vsakodnevnih nalog.

Pri komuniciranju z zaposlenimi lastnica poudarja pomen profesionalnosti in jasne ločnice med osebnim in poslovnim življenjem. Po njenem mnenju preveč osebni odnosi lahko vodijo v konflikte ali nesporazume, zato se trudi vzdrževati profesionalen nivo odnosov. Kljub temu pa si prizadeva za odprtost in dosegljivost ter organizira individualne pogovore s sodelavci, kadar zazna potrebo po dodatni komunikaciji. Poleg tega podjetje enkrat letno organizira izlete in novoletne večerje, kar prispeva k timski povezanosti in boljšemu razumevanju znotraj ekipe.

Kot glavne prednosti pri komuniciranju lastnica navaja iskrenost, direktnost in sočutje. Te lastnosti ji omogočajo, da vzpostavi trdno zaupanje z zaposlenimi, kar je temelj za odprto izmenjavo mnenj in konstruktivno sodelovanje. Vendar pa opozarja, da lahko te prednosti postanejo slabosti, če jih ne obvlada v določenih okoliščinah. Iskrenost in direktnost lahko na primer povzročita nerodnosti ali občutek nelagodja, če nista pravilno izraženi.

Slabe odnose med zaposlenimi in vodjo prepozna kot glavni vzrok za pomanjkanje uspešne komunikacije. Po njenem mnenju je ključno, da odnosi ostanejo profesionalni, saj to zmanjšuje tveganje za konflikte in omogoča boljšo delovno atmosfero. V podjetju nesoglasja rešujejo z odprtim pogovorom, kjer vsaka stran izrazi svoje poglede brez zamer.

Če dogovora ni mogoče doseči, se sodelovanje z določenim zaposlenim lahko tudi zaključi, saj verjame, da so harmonični odnosi ključni za uspeh ekipe.

Pri komunikaciji s strankami gospa Murić poudarja pomen enotnega pristopa. Večino interakcij s strankami vodi sama, saj meni, da to zagotavlja doslednost in enako obravnavo vseh strank. Prav tako imajo v podjetju strogo pravilo, da se med delom ne razpravlja o osebnih zadevah strank ali zaposlenih, kar ohranja profesionalnost in zaupanje.

Lastnica podjetja priznava pomen povratnih informacij in nasvetov zaposlenih. Trdi, da vsako mnenje šteje, saj so zaposleni z večletnimi izkušnjami pogosto tisti, ki lahko ponudijo dragocene vpogleds za izboljšanje poslovnih procesov. Kritike in predloge zato vedno upošteva in se trudi, da jih vključuje v delovanje podjetja, kar pomaga ustvarjati bolj uspešno in zadovoljujoče delovno okolje.

Za konec je lastnica tudi zaupala, da v podjetju posebno pozornost posveča motivaciji zaposlenih. Prepričana je, da zadovoljstvo na delovnem mestu in v zasebnem življenju pomembno vplivata na produktivnost posameznika. Zato si prizadeva, da se vsak zaposleni počuti vključenega, cenjenega in sposobnega prispevati k uspehu podjetja. S tem spodbuja odgovornost zaposlenih za njihove naloge, hkrati pa jim omogoča prostor za osebno rast in izražanje idej.

3.2.2 Analiza anket zaposlenih v salonu

V okviru raziskave je bil zaposlenim posredovan anketni vprašalnik v digitalni obliki, katerega cilj je bil pridobiti vpogled v njihovo mnenje o poslovni komunikaciji v podjetju. Poseben poudarek je bil namenjen odnosom med zaposlenimi in nadrejenimi ter načinu komunikacije znotraj tima. Poslovna komunikacija je namreč ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja, zato je bilo pomembno ugotoviti, kako jo zaposleni dojemajo in kakšne so njihove izkušnje pri vsakodnevni komunikaciji na delovnem mestu.

Anketni vprašalnik je bil skrbno oblikovan in je vseboval devet vprašanj, ki so bila usmerjena v oceno različnih vidikov poslovne komunikacije. Med ključnimi temami so bile izmenjava informacij med zaposlenimi, odprta in direktna komunikacija, občutek zaupanja v podjetju ter jasnost pri prepoznavanju pričakovanj. Namen vprašalnika je bil preveriti, ali zaposleni menijo, da so komunikacijski kanali učinkoviti, ali imajo dovolj priložnosti za izražanje mnenj ter ali so zadovoljni s povratnimi informacijami, ki jih prejmejo s strani nadrejenih.

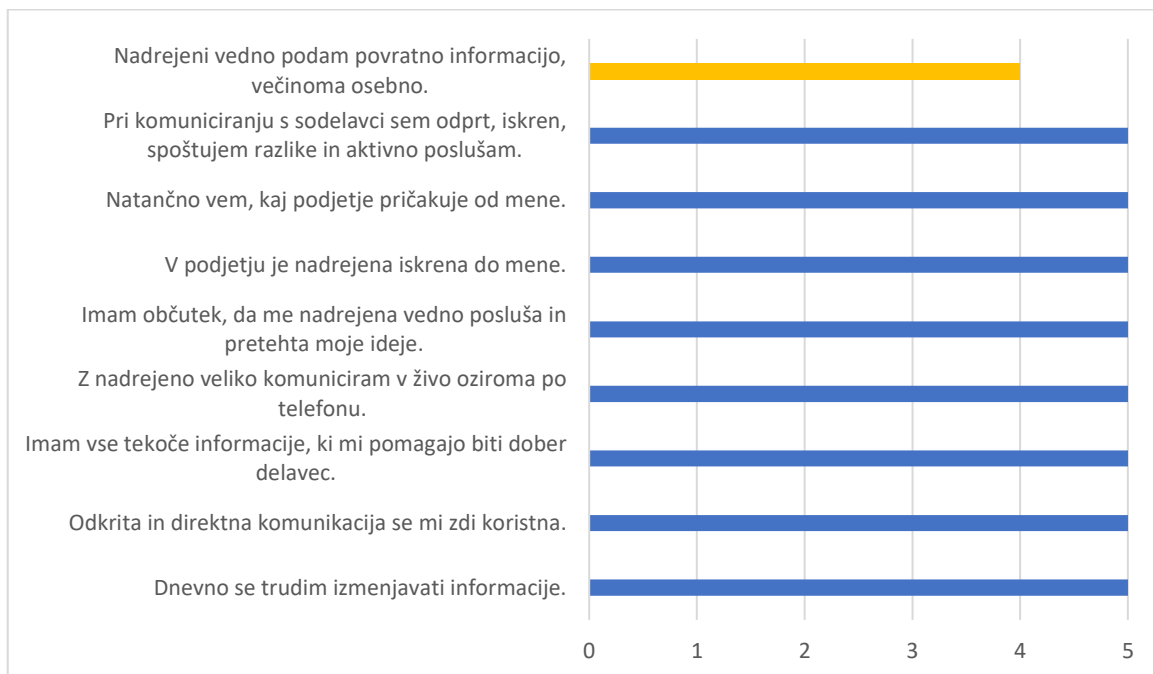
Pomemben vidik raziskave je bila anonimnost anketnega vprašalnika, saj je ta omogočila iskrenost odgovorov. To je ključno pri analizi poslovne komunikacije, saj je mogoče na ta način pridobiti nepristranske in realne informacije o tem, kako komunikacija v podjetju dejansko poteka.

Vsa vprašanja v anketi so bila zasnovana na lestvici od Sploh se ne strinjam. do Popolnoma se strinjam. Pri tem ocena 1 pomeni, da se zaposleni sploh ne strinjajo s podano trditvijo, ocena 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Takšen način ocenjevanja omogoča kvantitativno analizo odgovorov, saj se lahko na podlagi povprečnih ocen in razporeditve odgovorov ugotovi splošno mnenje zaposlelih ter stopnja strinjanja z določenimi trditvami.

Rezultati anketnega vprašalnika so predstavljeni v obliki grafov, kjer so prikazani ocenjeni odgovori zaposlenih. Na ta način je mogoče jasno prepoznati morebitne težave v poslovni komunikaciji ter identificirati področja, ki bi jih bilo smiselno izboljšati. Ugotovitve anketnega vprašalnika bodo tako služile kot osnova za nadaljnjo analizo in oblikovanje konkretnih priporočil za izboljšanje komunikacijskih procesov v podjetju.

S slike 2 je razvidno, da je prva zaposlena mnenja, da je njena najšibkejša točka, da nadrejeni večinoma ne podaja povratne informacije. Sicer pa se je strinjala z več ključnimi vidiki poslovne komunikacije. Popolnoma se strinja, da dnevno izmenjuje informacije, ocenjuje odkrito in direktno komunikacijo kot koristno ter da je vedno na tekočem z vsemi pomembnimi informacijami. Prav tako pogosto komunicira z nadrejeno, pri čemer ima občutek, da ta vedno posluša in pretehta njene ideje. Nadrejeno vidi kot iskreno osebo, natančno razume pričakovanja podjetja do nje in pri komunikaciji s sodelavci vedno ohranja odprtost, iskrenost, spoštovanje razlik in aktivno poslušanje.

Slika 2: Podana ocena poslovne komunikacije prve anketiranke



Vir: lastno delo.

Druga zaposlena se v celoti strinja z vsemi pomembnimi vidiki komunikacije v podjetju. Potrjuje, da vsakodnevno izmenjuje informacije, pri čemer odkrita in direktna komunikacija zanjo predstavlja pomembno vlogo pri njenem delu. Prav tako je vedno na tekočem z informacijami, ki ji omogočajo, da opravlja naloge. Z nadrejeno pogosto komunicira, tako v živo kot po telefonu, ter ima občutek, da jo nadrejena vedno posluša in pretehta njene ideje. Zaposlena meni, da je nadrejena do nje iskrena, natančno ve, kaj podjetje od nje pričakuje, in v komunikaciji s sodelavci vedno ohranja odprtost, iskrenost, spoštovanje razlik ter aktivno poslušanje. Poleg tega se strinja, da nadrejena vedno poda povratno informacijo, kar se razbere tudi na sliki 3.

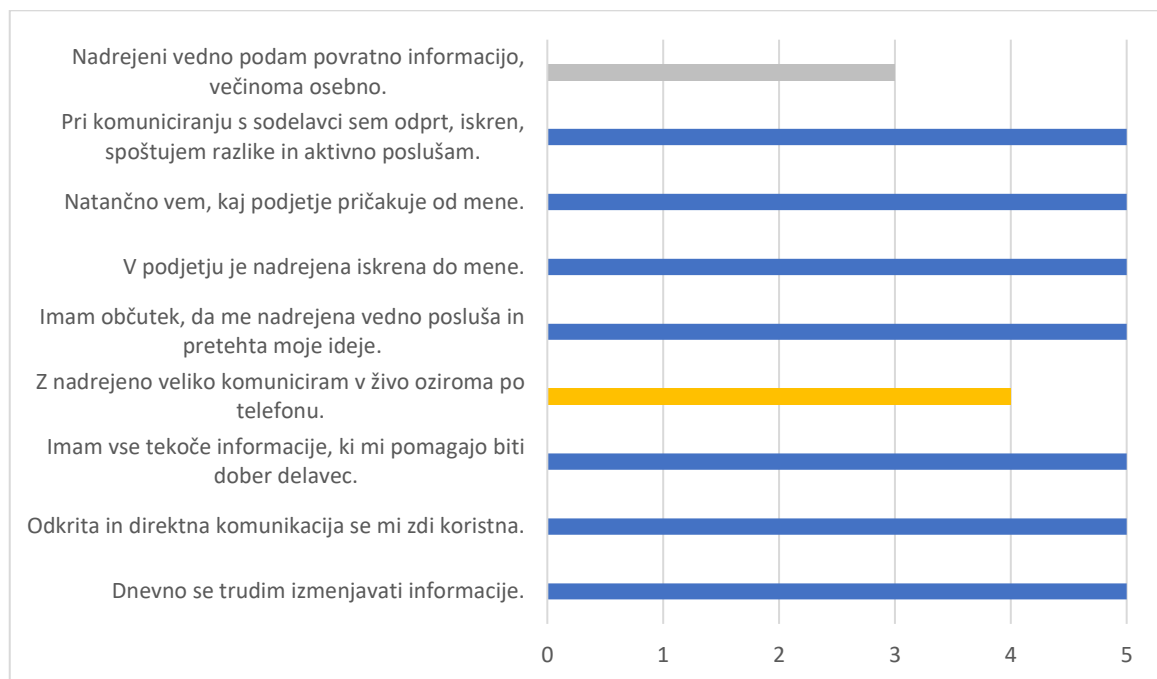
Slika 3: Podana ocena poslovne komunikacije druge anketiranke



Vir: lastno delo.

Tretja zaposlena izkazuje popolno soglasje glede številnih vidikov komunikacije v podjetju. Prepričana je, da redno dnevno izmenjuje informacije in ocenjuje odkrito ter neposredno komunikacijo kot zelo koristno. Prav tako meni, da je vedno obveščena o vseh pomembnih informacijah, ki jih potrebuje za svoje delo. Poudarja, da jo nadrejena vedno posluša in upošteva njene ideje, pri čemer izpostavlja tudi iskrenost nadrejene. Jasno razume, kaj podjetje od nje pričakuje, in v komunikaciji s sodelavci sledi načelom odprtosti, iskrenosti, spoštovanja razlik in aktivnega poslušanja. Kot se razbere na sliki 4, se je zaposlena strinjala s trditvijo, da pogosto komunicira z nadrejeno bodisi osebno bodisi po telefonu. Glede podajanja povratnih informacij s svoje strani pa je njeno stališče nevtravno, saj ni izrazila jasnega strinjanja ali nestrinjanja z izjavo, da večinoma osebno poda povratne informacije.

Slika 4: Podana ocena poslovne komunikacije tretje anketiranke

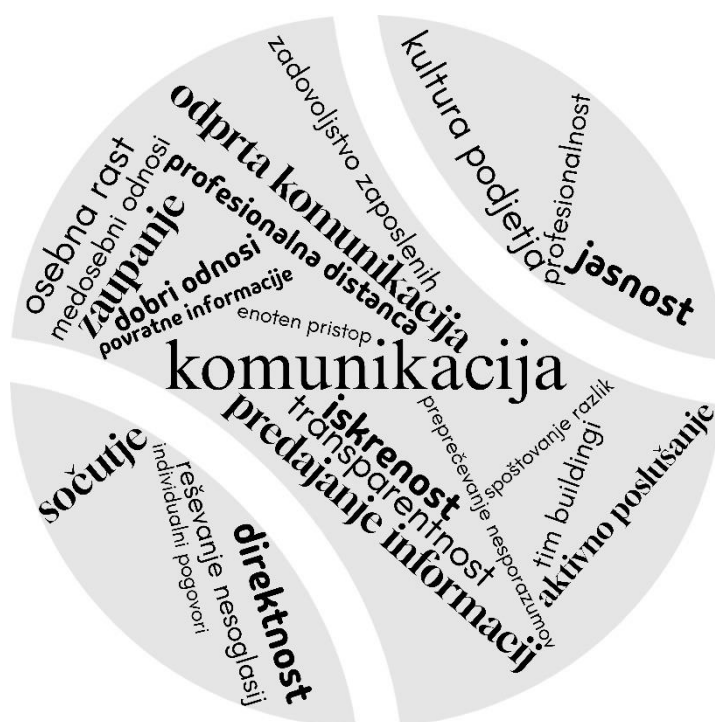


Vir: lastno delo.

3.3 Zaključne ugotovitve in priporočila podjetju

Zaposleni v podjetju so v splošnem zadovoljni z večino vidikov poslovne komunikacije, kot so redna izmenjava informacij, odprta in direktna komunikacija ter jasno razumevanje pričakovanj podjetja. Ocenjujejo, da nadrejena uspešno komunicira svoje ideje, naloge in cilje, kar ustvarja preglednost in občutek organiziranosti znotraj delovnega okolja. Prav tako cenijo možnost neposredne komunikacije, saj jim to omogoča hitrejše reševanje morebitnih težav in boljše usklajevanje pri delu. Zaposleni prav tako menijo, da so odnosi z nadrejeno profesionalni in temeljijo na spoštovanju in zaupanju, kar spodbuja njihovo zavzetost in pripadnost podjetju. Kljub temu pa nekateri zaposleni opažajo pomanjkljivosti pri oddaji povratnih informacij, kar lahko ovira njihovo delo in motivacijo. Slika 5 prikazuje strnjeno obnovo razumevanja pojma poslovne komunikacije in kaj so zaposleni ter vodja povedali o njej. Ta vizualni prikaz omogoča boljši vpogled v ključne vidike komunikacije znotraj podjetja, kar pripomore k razumevanju njenega vpliva na splošno delovno okolje. Poleg tega jasno poudarja pomen odprtega dialoga, zaupanja in medsebojnega spoštovanja, ki so temeljni element uspešne poslovne komunikacije.

Slika 5: Razumevanje pojma poslovna komunikacija



Vir: lastno delo.

Intervju z lastnico je pokazal, da vodja pri poslovni komunikaciji daje prednost jasnosti, iskrenosti in profesionalnosti, kar dojema kot temeljne vrednote komunikacije. Ajla Murić, lastnica podjetja, poudarja, da so transparentni in zaupanja vredni odnosi z zaposlenimi ključni ne le za vsakodnevno operativno delo, temveč tudi za dolgoročno stabilnost in razvoj podjetja. To omogoča, da podjetje nemoteno deluje tudi v njeni odsotnosti, kar kaže na učinkovito vzpostavljanje komunikacijske prakse in kulturo zaupanja.

Kot je prikazano v tabeli 4, so navedena priporočila, ki vključujejo različne predloge za izboljšanje komunikacijskih procesov v podjetju. Ta priporočila zajemajo organizacijo pogostejših skupinskih sestankov, kjer bi zaposleni lahko delili svoje izkušnje, vprašanja in predloge. Poleg tega je predlagano vzpostavljanje jasnih in strukturiranih kanalov za povratne informacije, kar bi zaposlenim omogočilo boljše razumevanje pričakovanj ter spodbujalo njihovo aktivno vključevanje v poslovne procese. Priporočila vključujejo tudi krepitev timskega duha z organizacijo rednih skupinskih aktivnosti, ki ne le izboljšujejo odnose med zaposlenimi, ampak tudi prispevajo k večji povezanosti ekipe. Z dodatnim poudarkom na prilagajanju komunikacijskih strategij specifičnim potrebam zaposlenih lahko podjetje doseže višjo raven motivacije in zadovoljstva pri delu, kar bo posledično prispevalo k še večji uspešnosti podjetja.

Tabela 4: Nadaljna priporočila za podjetje M Beauty Boutique

Priporočilo	Opis
Izboljšanje sistema povratnih informacij	Vzpostaviti je treba jasen in sistematičen način podajanja povratnih informacij, ki bi vključeval redne individualne pogovore in tedenske sestanke za evalvacijo dela.
Nadaljna profesionalizacija komunikacije	Nadaljevati je treba z ohranjanjem profesionalne distance v odnosih med vodjo in zaposlenimi, hkrati pa spodbujati odprtost za izražanje idej in predlogov s strani zaposlenih.
Povečanje vključenosti zaposlenih	Vključevati je treba zaposlene v proces odločanja pri določenih vidikih poslovanja, kar krepi občutek odgovornosti in pripadnosti.
Ohranjanje in nadgradnja kulture podjetja	Nadaljevati je treba s praksami organizacije družabnih dogodkov, ki krepijo timsko dinamiko in medosebne odnose ter spodbujati delovno okolje, kjer se vsak zaposleni počuti cenjenega in vključenega, saj to pozitivno deluje na produktivnost in zadovoljstvo.
Učinkovitejše reševanje konfliktov	Formalizirati je treba postopek reševanja nesoglasij, ki bi zajemal jasne korake za obravnavo konfliktov, s poudarkom na medsebojnem spoštovanju in odprtem dialogu.

Vir: lastno delo.

Z uvajanjem teh sprememb bo podjetje M Beauty Boutique še naprej krepilo svojo komunikacijsko kulturo, kar bo pripomoglo k večji motivaciji zaposlenih in dolgoročni uspešnosti podjetja. Povečanje transparentnosti, zaupanja in vključenosti bo omogočilo, da podjetje ostane konkurenčno in stabilno tudi v prihodnosti. Prav tako bo bolj strukturiran sistem povratnih informacij pripomogel k hitrejšemu prepoznavanju morebitnih težav, kar bo omogočilo pravočasno ukrepanje in preprečevanje negativnih vplivov na delovno okolje in produktivnost.

Krepitev timskega duha in spodbujanje odprte komunikacije bo omogočilo, da se podjetje bolj prilagodi spremembam na trgu in se hitreje odziva na potrebe zaposlenih. Vzpostavitev kulture, v kateri so zaposleni vključeni v odločevalske procese, ne bo le okrepila njihovega občutka pripadnosti, temveč bo tudi omogočila inovativne ideje, ki so ključne za rast podjetja. Z jasnimi komunikacijskimi kanali bo podjetje pridobilo večjo fleksibilnost in odzivnost, kar je še posebej pomembno v dinamičnem poslovnem okolju, v katerem podjetje deluje.

4 SKLEP

Poslovna komunikacija je temelj uspešnega delovanja vsake organizacije, saj omogoča jasno izražanje ciljev, uspešno usmerjanje aktivnosti in krepitev odnosov med zaposlenimi in vodstvom. V zaključni nalogi sem na podlagi znanstvene literature in praktičnih raziskav preučila ključne vidike poslovne komunikacije, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Ugotovila sem, da je dobra poslovna komunikacija ključna za zmanjševanje nesporazumov, izboljšanje sodelovanja ter krepitev zaupanja med vsemi ljudmi, ki delujejo v organizaciji.

V **prvem delu** zaključne strokovne naloge sem preučila pojem komunikacije na podlagi znanstvene literature. Najprej sem predstavila pojem komunikacije v splošnem, nato pa sem nadaljevala s poglobljeno predstavitvijo komunikacije, pri čemer sem se posvetila najbolj poslovni komunikaciji. Pri tem sem se prav tako dotaknila vrst komunikacije, saj jih poznamo kar nekaj. Omenila sem tudi, zakaj je komunikacija pomembna pri ljudeh, ter predstavila verbalno in neverbalno komunikacijo. Prvi del zaključne strokovne naloge sem zaključila s poglavjem o poslovni komunikaciji.

V **drugem delu** zaključne strokovne naloge sem se osredotočila na konkretno organizacijo, kjer sem analizirala uspešnost komunikacijskih procesov in ugotavljala, kako se vzpostavlja dvosmerna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi. Skozi intervju in ankete sem pridobila vpogled v praktične vidike poslovne komunikacije, vključno z njenimi izzivi in prednostmi, ter preučila, kako vpliva na motivacijo in pripadnost zaposlenih.

Namen zaključne strokovne naloge sem dosegla, saj sem poglobila razumevanje poslovne komunikacije na splošno, potem pa še na podlagi raziskave. Rezultati raziskave so pokazali, da je komunikacija v podjetju zelo uspešna, pri čemer zaposleni izkazujejo zadovoljstvo z odprtostjo, spoštovanjem in profesionalnostjo odnosov. Poudarjena je bila vloga lastnice kot vodje, ki s svojo iskrenostjo, jasnostjo in dostopnostjo ustvarja okolje, kjer se zaposleni počutijo slišane in vključene. Kljub temu je raziskava razkrila tudi posamezne izzive, predvsem na področju podajanja povratnih informacij, kjer obstajajo možnosti za izboljšave. Ugotavljam, da je tudi **osnovni cilj** zaključne strokovne naloge dosežen, saj sem prepoznala prednosti in slabosti že obstoječih komunikacijskih praks, prav tako pa sem izbranemu podjetju podala priporočila za nadaljnje izboljšave.

Zaključna strokovna naloga je pokazala, da lahko jasno in uspešno vodenje poslovne komunikacije pomembno prispeva k dolgoročnemu uspehu podjetja. Raziskava v M Beauty Boutique potrjuje, da je dobra komunikacija temelj za ustvarjanje uspešne organizacijske kulture, kar je še posebej pomembno v manjših podjetjih, kjer so odnosi med zaposlenimi in vodjo še bolj neposredni in osebni.

LITERATURA IN VIRI

1. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Gospodarski vestnik.
2. Dell, T. (1995). *How to motivate people: A guide for managers*. Kogan Page.
3. Dimovski, V. (2003). *Sodobni management*. Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
4. Ibrahim, N. A. N., Abdul Rani, N. S., Jamri, M. H., Bakar, M. H., Abdul Wahab, S., Mahbob, M. H. in Kahar, N. (2022). The importance of non-verbal communication in organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(6), 1841–1851.
5. Irshad, M., Arif, M. in Hussain, M. (2021). The Effects of verbal and nonverbal Ostracism on employee interpersonal work behavior. *The journal of contemporary issues in business and government*, 27(5), 585–600.
6. James, C. (2024, 18. december). *The 4 Types of Communication – Definitions and Examples* [objava na blogu]. <https://colinjamesmethod.com/the-4-types-of-communication/>
7. Jouany, V. (2023, 15. september). *8 Tips To Boost Employee Communications At Your Company* [objava na blogu]. <https://blog.haiilo.com/blog/employee-communications/>
8. Kawarsky, D. (2023, 13. oktober). *The Power Of Nonverbal Communication: Unlocking Success In The Corporate World* [objava na blogu]. <https://www.tssg.ca/improving-nonverbal-communication-in-the-workplace/>
9. Keiling, H. (2024, 23. september). *4 Types of Communication and How To Improve Them*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-communication>
10. Lambden, D. (2024, 1. julij). *The Importance of Effective Workplace Communication – Key Statistics for 2024*. <https://www.expertmarket.com/phone-systems/workplace-communication-statistics#:~:text=in%20the%20Workplace-,28%25%20of%20employees%20cite%20poor%20communication%20as%20the%20reason%20for,average%20of%20%24420%2C000%20per%20year.>
11. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Gospodarski vestnik.
12. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Gospodarski vestnik.
13. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Gospodarski vestnik.
14. Manocha, S. (2023). The role of business communication for business success: a comprehensive review. *Research Journal of English Language and Literature*, 11(2), 1–5.
15. Martić, K. (2023, 25. januar). *Workplace Communication: What is it and 20 ways to improve it* [objava na blogu]. <https://haiilo.com/blog/workplace-communication-20-ways-to-effectively-communicate-with-your-employees/>
16. Martins, J. (2024, 27. marec). *12 tips for effective communication in the workplace*. <https://asana.com/resources/effective-communication-workplace>
17. M Beauty Boutique. (brez datuma). *Logo podjetja*. <https://www.mbeautyboutique.si/>
18. Možina, S. (2002). *Odnosi, nasprotja v organizaciji*. Fakulteta za družbene vede.

19. Palmer, M. (2023, 7. november). *Types of Communication Styles And How to Identify Them*. <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/liberal-arts/types-of-communication-styles>
20. Peklar, J. in Boštjančič, E. (2012). *Motivacija in zadovoljstvo z življenjem pri zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju*. Znanstvena založba Filozofske fakultete.
21. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Fakulteta za družbene vede.
22. Salim, M. S. (2023). Verbal and non-verbal communication in linguistics. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 2(38).
23. Shribman, M. (2023, 20. november). *A Guide For Mastering The Art Of Business Communication*. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/11/20/a-guide-for-mastering-the-art-of-business-communication/>
24. Svetic, A. (2010). *Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji*. Fakulteta za družbene vede.
25. Šetina Čož, M. (2018, 3. november). *Z dobro komunikacijo do boljših medosebnih odnosov*. <https://www.iz-znanje.si/z-dobro-komunikacijo-do-boljsih-medosebnih-odnosov/>
26. Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Gospodarski vestnik.
27. Tewari, T. (2024, 21. november). *4 Types of Communication With Examples* [objava na blogu]. <https://www.shine.com/blog/types-of-communication>
28. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija-Uspešnost-Plača (osebni dohodek)*. Ekonomska fakulteta.
29. Walker, J. (2023). *Keys to Communication: An Essential Guide to Communication in the Real World*. <https://pressbooks.pub/umcoms101/>

PRILOGI

Priloga 1: Intervju z vodjo salona

Pozdravljeni!

Sem Nika Adamič Oblak, študentka Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, in trenutno zaključujem dodiplomski študijski program Podjetništvo. Namen današnjega intervjuja je iskren pogovor o poslovni komunikaciji. Trajal bo približno 30 minut, med samim intervjujem bom pripravljala zapiske. Pri obdelavi in uporabi odgovorov in vpogledov bom delovala v skladu z etičnimi standardi, zagotavljam zaupnost podatkov. Intervju lahko kadarkoli prekinete, prav tako ni potrebno odgovoriti na vprašanje, če si tega ne želite. Najlepša hvala za čas za izvedbo današnjega intervjuja.

1. Kakšni so ključni elementi ali prioritete pri poslovni komunikaciji po vašem mnenju?
2. Kako pomembno se vam zdi dobro komuniciranje v podjetju in zakaj?
3. Katere so po vašem mnenju vaše prednosti in slabosti pri komuniciranju?
4. Kako pomembna je za vas poslovna komunikacija s podrejenimi sodelavci?
5. Kaj je po vašem mnenju najpogostejši vzrok za slabo komuniciranje med vodjo in zaposlenimi?
6. Kako se v vašem podjetju rešujejo nesoglasja?
7. Kaj menite o tem, da medosebni odnosi vplivajo na samo delovno atmosfero in na delovno uspešnost?
8. Se s svojimi podrejenimi podružite tudi izven delovnega mesta? Na kakšen način?
9. Na kakšen način pri vas poteka komunikacija s strankami?
10. Ali upoštevate nasvete in kritike sodelavcev ter do katere mere?

Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene

	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Dnevno se trudim izmenjavati informacije.					
Odkrita in direktna komunikacija se mi zdi koristna.					
Imam vse tekoče informacije, ki mi pomagajo biti dober delavec.					
Z nadrejeno veliko komuniciram v živo oziroma po telefonu.					
Imam občutek, da me nadrejena vedno posluša in pretehta moje ideje.					
V podjetju je nadrejena iskrena do mene.					
Natančno vem, kaj podjetje pričakuje od mene.					
Pri komuniciranju s sodelavci sem odprt, iskren, spoštujem razlike in aktivno poslušam.					
Nadrejeni vedno podam povratno informacijo, večinoma osebno.					

Vir: Prirejeno po Peklar in Boštjančič (2012), Rozman (2000), Svetic (2010), Dell (1995), Dimovski (2003), Lipičnik (1996), Lipičnik (1994), Lipičnik (1999), Uhan (2000), Brajša (1994), Tavčar (1996) in Možina (2002).