

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**SPRETNOST KOMUNICIRANJA ZNOTRAJ MEDNARODNEGA  
TRGOVSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2016

BRANKA KROPIVŠEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Branka Kropivšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Spretnost komuniciranja znotraj mednarodnega trgovskega podjetja, pripravljena v sodelovanju s svetovalko dr. Kajo Rangus

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 20.9.2016

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>2</b>
1.1 Opredelitev poslovne komunikacije .....	2
1.2 Bonton v poslovni komunikaciji .....	3
1.3 V čem se poslovno komuniciranje razlikuje od drugih komuniciranj? .....	4
1.4 Elektronska poslovna komunikacija .....	5
1.5 Stroški poslovnega komuniciranja .....	5
1.6 Spretnost poslovnega komuniciranja.....	6
1.6.1 Interno (notranje) poslovno komuniciranje.....	6
1.6.2 Eksterno (navzven) poslovno komuniciranje.....	8
1.7 Motnje v procesu komuniciranja .....	9
<b>2 OPREDELITEV RAZISKOVALNE TEMATIKE.....</b>	<b>10</b>
2.1 Predstavitev podjetja .....	11
2.2 Komunikacijski tokovi .....	12
<b>3 OCENA KOMUNIKACIJE V PODJETJU.....</b>	<b>17</b>
<b>4 PRIPOROČILA ZA PRIHODNOST .....</b>	<b>19</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>21</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocena komunikacije .....	17
Tabela 2: Predlogi za izboljšanje komunikacije.....	18
Tabela 3: Pomanjkljivosti komunikacije .....	18
Tabela 4: Direktna komunikacija .....	19



## UVOD

Kaj je komunikacija? Različni avtorji, različni pogledi, pa skoraj identična obrazložitev pojma komunikacije, saj sam izvor besede komunikacija izhaja iz latinščine *Communication* in pomeni:

- obveščanje, sporazumevanje (pisno, ustno),
- zvezo, povezavo, sporočanje, sporočanje, sporočanje (telefon, omrežje, pismo ...).

Komuniciranje predstavlja v teoriji nauk o komuniciranju na družbenem nivoju s pomočjo izmenjave sporočil preko sistema, ki je lahko poljuben, pomembno je le, da omogoča prenos podatkov od izvora do cilja.

Namen zaključne naloge je predstavitev in opredelitev poslovnega komuniciranja znotraj mednarodnega podjetja. S spremembo lastništva, kulturoloških razlik in jezikovnih preprek se komunikacija v podjetju spremeni. Meje med klasično delitvijo na interno in eksterno komunikacijo znotraj podjetja se v veliki meri zabrišejo. Sama interna komunikacija v precejšnji meri vključuje tudi elemente eksterne komunikacije in poslovnega bontona.

Cilj zaključne naloge je proučiti in opredeliti osnovne oblike poslovnega komuniciranja v mednarodnem podjetju in preveriti vpliv spremenjene komunikacije na zaposlene. Pri izdelavi zaključne naloge bom uporabila teoretično in izkustveno metodo. V teoretičnem delu naloge želim predstaviti bistvene elemente poslovne komunikacije, v nadaljevanju pa bom na osnovi teoretičnega dela predstavila težave, s katerimi se srečuje mednarodno podjetje in v njem zaposleni posamezniki.

Zaključna naloga je sestavljena iz uvoda in štirih vsebinskih delov. Prvi vsebinski del predstavlja teoretično opredelitev poslovne komunikacije, znotraj katerega so predstavljeni pomembni elementi sodobne poslovne komunikacije, kot so bonton, elektronska poslovna komunikacija, stroškovni vidik poslovne komunikacije, spretnosti poslovnega komuniciranja na internem in eksternem nivoju, najpogostejše motnje znotraj poslovnega komuniciranja. V drugem delu, znotraj opredelitve raziskovane tematike, predstavim teoretični del metod, ki sem jih uporabila za empirično analizo in trgovsko podjetje, znotraj katerega je bila izvedena analiza, predstavim komunikacijske tokove v podjetju s posebnim poudarkom na elektronski poslovni komunikaciji. Tretji del predstavlja oceno komunikacije v podjetju z dodanimi komentarji, katerega osnova sta intervju in anketa sodelavcev na višjem, enakem in nižjem nivoju.

# 1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

## 1.1 Opredelitev poslovne komunikacije

Samo komuniciranje je pravzaprav ena od bistvenih dejavnosti, ki omogočajo obstoj in razvoj posameznika ter organizacije (Kavčič, 2004, str. 3).

Ko govorimo o pojmu komuniciranje, razmišljamo o (Komuniciranje, 2002):

- delitvi, izmenjavi informacij, skupinskem delu,
- sporočanju, priobčevanju,
- občujemo, smo v medsebojni zvezi, se sporazumevamo.

Komuniciranje je ena tistih človeških dejavnosti, ki jih vsi poznamo, vsem nam je samoumevna, pa jo je prav zaradi tega pravzaprav težko natančno definirati oz. ozko omejiti. Komuniciranje je pogovor z nekom, je televizija, širjenje informacij, naša pričeska, literarna kritika – seznam je neskončen. To je tista težava, s katero se srečujejo akademiki. Ali sploh lahko imamo za študijski predmet nekaj, kar je tako raznoliko in mnogostransko, kot je človeško komuniciranje (Fiske, 2005)? Komuniciranje je osrednjega pomena za življenje v naši kulturi. Brez komuniciranja bi vsaka kultura morala umreti (Fiske, 2005).

Vsekakor vse omenjene trditve držijo, a dodala bi še tole: komunikacija je pravzaprav naša bit, naš jaz, komuniciramo vse življenje, od rojstva do smrti, le da se komunikacijski kanali oz. način naše komunikacije spreminja. V veliki meri so te spremembe plod našega znanja in pridobljenih izkušenj. Naša komunikacija je naš jaz. Komuniciramo 24 ur dnevno, res da ne vseskozi z govorno besedo, pisno, preko različnih tehničnih sredstev. S svojo okolico komuniciramo tudi verbalno, s telesnimi kretnjami, izrazom na obrazu ... Naša govornica telesa, naše nezavedne kretnje so preprosto naša komunikacija z okolico, pa naj bo ta pisna, ustna ali pa samo verbalna. Preko govornice telesa okolici nezavedno sporočamo naše dobro oz. slabo počutje, naše strinjanje, nestrinjanje, nemalokrat tudi odpor do nečesa, nekoga. Vsaka komunikacija na vseh nivojih je lahko dobra ali pa slaba, nemalokrat pa je predvsem govorna in v dobršni meri tudi pisna komunikacija povezana s t. i. kemijo med oddajnikom in sprejemnikom (seveda ne v tehničnem smislu, ampak medsebojnih človeških odnosih). Napačno bi razmišljali, če bi komunikacijo obravnavali samo na nivoju sporočanja. Za dobro komunikacijo je pomembno tudi dobro poslušanje, razumevanje, razmišljanje ... Le kako lahko komunicirate z nekom, če ga niste poslušali?

S psihofiziološkega stališča pomeni komunikacija proces delovanja fizične energije na čutilo; prenašanje informacij, signalov ali sporočil z gestami, besedami in drugimi simboli od enega organizma na drugega, in prav tako tudi sprejemanje (Sruk, 1980, str. 177).

Komuniciranje je razumljeno kot dvosmeren proces izmenjave informacij med oddajnikom in sprejemnikom, ki se v vlogi oddajnika in sprejemnika menjata (Kavčič, 2004). Množica avtorjev je proučevala problematiko informacij, a soglasja za definicijo tega pojma ni. Lahko bi jih razvrstili v naslednje skupine (Kavčič, 2004, str. 4):

- informacija je nekaj, kar posameznik, skupina ali organizacija sprejema iz okolja,
- informacija je nekaj, kar posameznik, skupina ali organizacija oddajajo v okolje,
- informacija pomaga posamezniku, skupini ali organizaciji, da se prilagaja okolju,
- informacija je vse, kar zmanjšuje negotovost pri odločanju,
- informacija je namensko sporočilo nekemu.

Podlaga za vsako informacijo je podatek; gre za golo dejstvo z vsebino, ki je za nekoga lahko že sama po sebi zelo pomembna informacija in ima visoko vrednost, za drugega uporabnika pa to golo dejstvo nima nikakršne vrednosti (Kavčič, 2004). V današnjem globalnem poslovnem svetu so podatki in z njimi povezane informacije še kako pomembne. Verjetno si ne znate predstavljati, kako bi pravzaprav delovali sami znotraj svojega lastnega sveta, odrezani od vseh podatkov, informacij, mnenj, konstruktivne kritike, pripomb ... Vsako podjetje potrebuje za svoje delovanje informacije iz okolja, pomembno je le to, da so natančne, pravočasne in čim bolj celovite, kar je še posebej pomembno v svetu poslovne komunikacije.

## **1.2 Bonton v poslovni komunikaciji**

Bonton – beseda izhaja iz francoščine *bon ton* – dober ton – lepo olikano vedenje in pa pravila ali knjiga o lepem vedenju, katerega bi moral upoštevati vsak pripadnik družbe (Bonton, 2002).

Poslovni bonton lahko opredelimo kot skupek splošno sprejetih norm vljudnega obnašanja, v sredinah (okoljih) enakega ali podobnega kulturnega kroga v določenem času (Komorčec, Gačeša, Montl, & Šipušić, 2007, str. 217). Bit bontona je v tem, da se spoštujejo pravila in standardi, ki tako postanejo del našega obnašanja – vedenja. Bonton ima vsekakor precejšnjo vlogo na vseh nivojih v življenju posameznika. Bonton nas uči, kako se obnašati in komunicirati v določenih situacijah. Vsak posameznik s svojim obnašanjem in komunikacijo ustvari podobo o sebi ali podjetju, v kateri je zaposlen. Dejstvo je, da sta komunikacija in bonton medsebojno povezana. Poznavanje bontona je predpogoj za uspešno komunikacijo, v pomoč nam je pri izogibanju instinktivnih reakcij, s katerimi se v poslovni komunikaciji najpogosteje greši. Pravila in standarde bontona je treba osvojiti, postati morajo del našega osebnega vedenja oz. obnašanja. Iz nespoštovanja bontona izhajajo mnogi nesporazumi, ki imajo za posledico zmanjšanje komunikacije, propad poslov in posledično tudi propad podjetja.

V poslovnem svetu se bonton razlikuje od tistega, ki ga poznamo doma, v našem osebnem (privatnem) življenju. Poslovni bonton zajema: način pozdrava, nagovor posameznika,

pozornost pri pošiljanju neverbalnih znakov, kako se oblačimo itd. (Košnik, 2007).

### **1.3 V čem se poslovno komuniciranje razlikuje od drugih komuniciranj?**

Poslovno komuniciranje ima svoj namen, cilj, z njim oddajnik in sprejemnik preko svojih signalov želita doseči zastavljene cilje, ki običajno niso enaki, niso usklajeni (Kohut & McFarland Baxter, 1987). Poslovni svet je svet pogajanj, kjer se vsaka stran bori za svoj del »pogače«, saj se na tem globalnem svetu uspešnost managerja na katerikoli ravni vrednoti samo preko rezultatov, ki pa so v 95 % povezani s finančnim izkoristkom. Pri vsaki poslovni komunikaciji, ki je povezana z določenim ciljem, je treba upoštevati (Kohut & McFarland Baxter, 1987) sledeče:

- sporočilo mora biti prejemniku razumljivo, kar pomeni, da je treba sporočilo prilagoditi nivoju prejemnika,
- sporočilo mora biti učinkovito, če želimo doseči svoj cilj (namen),
- sporočilo mora biti konkretizirano,
- sporočilo, naša poslovna komunikacija, je naše ogledalo. Pomemben je dober vtis pri prejemniku, naša komunikacija predstavlja naš odnos do prejemnika, ne nazadnje pa s svojo komunikacijo predstavljamo tudi podjetje, v katerem delujemo, pa naj bo to večje, manjše, domače ali tuje,
- sporočilo mora biti jasno, saj je v svetu poslovne komunikacije izredno pomembna ekonomičnost. V zadnjih 20. letih se je komunikacija v dobršni meri spremenila. Če smo še pred leti komunicirali preko poslovnih pisem, telefonskih linij in telefaksa, danes večinski del poslovne komunikacije poteka preko elektronskih medijev, kar pomeni, da je sam čas prenosa informacij, sporočil bistveno skrajšan, posledično pa zato dnevno prejmemo preko elektronskih medijev obilico sporočil, informacij, zadolžitev ... In v tem delu se srečamo z novonastalo težavo – s selektivnim branjem na strani prejemnika. Današnja sporočila morajo biti kratka, nedvoumna in jasna. Sporočevalec naj upošteva, da je danes čas denar, da obstaja možnost, da prejemnik sporočila ob prebiranju nerazumljivega, obsežnega sporočila ne bo prebral našega celotnega sporočila in posledično ne bo pripravljen nadalje komunicirati z nami oziroma našim podjetjem. Danes na globalnem trgu pravzaprav ni več podjetja, ki ne bi imelo direktne konkurence,
- sporočilo mora izražati spoštljivost do prejemnika.

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjeno je doseganju koristnih ciljev za podjetje oz. organizacijo (Možina, Tavčar, & Knežević, 1998). Poslovno komuniciranje se je razvilo iz potreb delitve dela. Poslovno komuniciranje omogoča, da sistem delitve dela sploh deluje (Florjančič, 2000).



## 1.4 Elektronska poslovna komunikacija

Posebno pozornost bi želela nameniti današnji komunikaciji preko elektronske pošte. Dnevno prejmem na svoj elektronski naslov med 50 in 80 elektronskih sporočil, posamezna sporočila so res samo v vednost, a za samo prebiranje in obdelavo dnevno porabim dobršen del svojega delovnega časa. Po drugi strani pa ugotavljam, da dobršen del uporabnikov na poslovni ravni ne razume, da je danes elektronska pošta pravzaprav zamenjala komunikacijo preko pisem, torej je dokument kot nekoč pismo.

Zapomnite si: vaše elektronsko sporočilo je vaše ogledalo.

Vsak uporabnik elektronske pošte naj ob vsakodnevni poslovni komunikaciji upošteva ducat zlatih pravil elektorskega poštnega bontona (Mueller drogerija d.o.o., 2011, str. 3):

1. »Vedno napišite zadevo. Zadeva mora biti jasna in razumljiva.
2. Sporočilo pošljite tistemu/tistim, ki jim je resnično namenjeno in katerih odgovor, ukrepanje ali rešitev potrebujete (želite).
3. Pravilno uporabljajte cc. Ko daste osebe v cc, pomeni, da jih o tem obveščate in da od njih ne pričakujete ukrepanja.
4. Pozdravite osebo, ki ji pišete: Spoštovani, pozdravljeni ...
5. Upoštevajte pravilo KISS (angl. *KEEP it Short & Simple*). Izogibajte se slenga, okrajšav in dolgih stavkov.
6. Ne uporabljajte velikih tiskanih črk in ne pretiravajte s klicaji, vprašaji in t. i. smeški.
7. Obvezno se podpišite.
8. Visoko prioriteto (zastavico ali klicaj) uporabite, če je res nujno.
9. Priponke prilagajte do velikosti 2 MB. V primeru večjih datotek uporabite prenos preko serverja, preko jumbo e-maila ...
10. Po možnosti odgovorite v 24 urah.
11. Izogibajte se možnosti »odgovori vsem«.
12. Bodite pozitivni. Sporočilo naj bo profesionalno. Preden ga pošljete, ga še enkrat preberite.«

V nadaljevanju zaključne naloge so v celoti opisane interne smernice komuniciranja preko elektronske pošte, ki smo jih uvedli v podjetju.

## 1.5 Stroški poslovnega komuniciranja

Vsaka poslovna komunikacija je povezana s stroški, ki jih lahko dejansko finančno ovrednotimo ali pa tudi ne. Velik del stroškov poslovnega komuniciranja je povezan z opremo in materialom, ki sta potrebna v ta namen (Kavčič, 2004). Racionalizacija stroškov poslovnega komuniciranja je dandanes nuja, vsekakor pa je treba tako kot pri vsaki racionalizaciji tudi pri stroških, povezanih s poslovnim komuniciranjem, upoštevati potrebe posameznega podjetja. Trženjsko naravnana podjetja bodo seveda imela večje

stroške poslovnega komuniciranja kot pa podjetja, ki ne delujejo na globalnem trgu, in podjetja, ki niso tržno usmerjena. Upoštevati je treba, da so stroški komuniciranja na mednarodni ravni še vedno večji kot pa znotraj omejenega domačega trga. V zadnjih letih je bilo znotraj Evropske unije (v nadaljevanju EU) narejenih kar nekaj pomembnih korakov v pravo smer, torej v smeri zmanjšanja stroškov prenosa podatkov.

Finančno lahko ovrednotimo denarne stroške poslovnega komuniciranja, ki jih je mogoče deliti na (Kavčič, 2004, str. 69):

- stroške opreme za komuniciranje, kamor vključujemo opremo večje vrednosti, ki se uporablja dalj časa in se njeni stroški računajo na celoten čas uporabe,
- stroške materiala, ki ga porabimo v poslovnem komuniciranju,
- stroške dela – stroški porabljenega časa zaposlenih za komuniciranje v vseh oblikah,
- stroške komunikacijskih storitev drugih; telefonske naročnine, stroški poštnine, stroški vključitve v računalniška omrežja ...

in nedenarne stroške poslovnega komuniciranja, ki se nanašajo predvsem na neustrezno poslovno komuniciranje znotraj podjetja in navzven. Mednje štejemo zlasti stroške (Kavčič, 2004, str. 69):

- slabih odločitev v podjetju,
- nerazumevanja znotraj organizacije, med posamezniki in formalnim skupinami,
- nedoseganja ciljev,
- neustreznega zaposlovanja kadrov,
- prekinjenih poslovnih pogajanj,
- povzročenih negativnih čustev,
- nizke produktivnosti.

## **1.6 Spretnost poslovnega komuniciranja**

Pojem, ki je danes nekaj povsem samoumevnega, predstavlja osnovno orodje vsakega zaposlenega v podjetju. Preko svojih komunikacijskih spretnosti vsak posameznik pozitivno ali pa negativno vpliva na dogajanje v podjetju. Ustrezna komunikacija je pogoj za rast in razvoj podjetja. Komunikacija povezuje vse deležnike podjetja, povezave potekajo med zaposlenimi znotraj podjetja iz okolja v podjetje in obratno iz podjetja v okolje (Barbee, 2001, str. 59).

### **1.6.1 Interno (notranje) poslovno komuniciranje**

Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju po novi paradigmi v teoriji predstavlja skorajda enakovredno kategorijo kot zadovoljstvo potrošnikov (odjemalcev) in zadovoljstvo delničarjev, le-to s tem predstavlja pomemben element strateškega poslovanja podjetja. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih sta potrebni organizirana priprava in izvedba programa,

ki v veliki meri temeljita na odličnosti internega komuniciranja (Interno organizacijsko komuniciranje, 2016). Zaposlene, sodelavce je treba obravnavati kot premoženje in ne kot strošek, kar predstavlja novo izhodišče in paradigmo internega komuniciranja. Interno komuniciranje mora presegati enosmerno obveščanje zaposlenih. Prehaja od preprostega informiranja, preko enosmernega v vse bolj dvosmerno komuniciranje (Interno organizacijsko komuniciranje, 2016).

Kako izboljšati interno komunikacijo? Ko stremimo k izboljšanju interne komunikacije, je treba razumeti, da ne gre za nekakšno enkratno dejanje, enkraten cilj, ki ga bomo dosegli v kratkem času. Gre za proces, ki traja nekaj časa in ima svoj začetek ter seveda tudi zaključek. Pri zaključku se mi poraja vprašanje, če ta pravzaprav obstaja. Pri vsaki komunikaciji gre za nadgrajevanje, za nikoli končani proces, ki se prilagaja tudi komunikacijskim kanalom, ki so se v zadnjih nekaj desetletjih močno spremenili. Po moji oceni dandanes ni več zaključka v procesu izgradnje in nadgradnje interne komunikacije. Interna poslovna komunikacija uvaja in utrjuje organizacijsko kulturo podjetja, kar ima za posledico oz. rezultat spremembe stališč, mnenj in vedenj zaposlenih, vpliv na njihovo vodenje in večjo motiviranost za uresničevanje ciljev podjetja.

Nekaj pomembnih korakov za izboljšanje interne poslovne komunikacije znotraj podjetja (Interno organizacijsko komuniciranje, 2016):

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, komu, kako, s čim),
- uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja,
- afirmacija timskega dela (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje),
- dvigniti ravni participacije zaposlenih,
- definirati želeno vodenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in podjetja (organizacije),
- definirati kriterij zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja ter poročanja,
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost,
- uveljaviti primerni slog vodenja,
- izboljšati medsebojno komunikacijo,
- vgraditi komunikacijo v poslovno politiko in zagotoviti ustrezno usposabljanje ter povezavo komuniciranja s politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja,
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti,
- dvigniti sposobnost reševanja konfliktov in sporov.

Za dobro interno poslovno komunikacijo v podjetju so pomembni naslednji dejavniki (Harley & Bruckmann, 2002, str. 2):

- obveza, zavzetost managementa, ki se mora zavedati pomembnosti komuniciranja – znati mora predstaviti svojo vizijo podjetja in redno neposredno komunicirati s svojimi

podrejenimi – tu je predvsem pomembno obnašanje zgornjega managementa, ki s tem daje zgled in postavlja določene standarde srednjemu in nižjemu managementu (poleg komuniciranja pa morajo managerji delovati tudi v skladu s tem, kar govorijo),

- dvosmerna komunikacija (navzgor in navzdol), pomembnost rednih srečanj z zaposlenimi in prenašanje njihovih idej v načrte podjetja,
- neposredna komunikacija »iz oči v oči« omogoča takojšen odziv in diskurz,
- primerna struktura sporočil za posamezne poslušalce (različna vsebina in oblika za različna okolja),
- uporaba novih tehnologij za pospešen prenos informacij čim večjemu številu uporabnikov.

Interna struktura organizacije in njena hierarhija pogojujeta nastanek odnosov med zaposlenimi, odnosov, ki se lahko razvijejo med posameznimi oddelki, torej na horizontalni ravni, ter med nadrejenimi in podrejenimi.

Znotraj interne komunikacije poznamo dva nivoja komunikacije:

- formalno komunikacijo: je vnaprej načrtovan, sestavljen, uradni oz. službeni prenos informacij v ustni in pisni obliki, usklajen s potrebami podjetja (Fox, 2001, str. 42). Formalna komunikacija poteka tako na vertikalnem kot na horizontalnem nivoju. Vertikalna komunikacija poteka navzdol od zaposlenega na višjem nivoju do zaposlenega na nižjem nivoju in navzgor, torej od zaposlenega na nižjem nivoju do zaposlenega na višjem nivoju. Horizontalna komunikacija pa se nanaša na komunikacijo med sodelavci na istem nivoju. Služi predvsem izmenjavi informacij, koordiniranju nalog in reševanju problemov (Fox, 2001);
- neformalno komunikacijo, ki obstaja v vsakem podjetju oz. organizaciji. Neformalna komunikacija poteka med zaposlenimi predvsem horizontalno, torej med zaposlenimi, ki so na približno enakem nivoju, so govorice. Za podjetje je nespametno ignoriranje pomena govoric oziroma neformalne komunikacije. Mnoge raziskave potrjujejo pomen govoric kot pomemben vir informacij za zaposlene (Možina, b. l.).

### **1.6.2 Eksterno (navzven) poslovno komuniciranje**

Predstavlja komuniciranje navzven, izven okvirov posameznega podjetja. Gre za komunikacijo, ki povezuje podjetje z zunanjim okoljem. Predstavlja prvi nivo v ustvarjanju zunanjega videza podjetja navzven.

Eksterno komuniciranje se nanaša na komuniciranje:

- s poslovnimi partnerji (lahko so to druga podjetja, organizacije, naši kupci, naši dobavitelji, uporabniki naših storitev ...),
- s konkurenčnimi podjetji,
- z javnostjo (splošno, finančno),

- s potencialnimi poslovnimi partnerji.

Za eksterno (navzven) komuniciranje se uporabljajo vse komunikacijske oblike in komunikacijski kanali oz. sredstva poslovne komunikacije, ki jih izberemo glede na potrebo, situacijo, namen in cilj komuniciranja. Med najpomembnejše oblike eksterne komunikacije uvrščamo pisno komuniciranje, v zadnjih letih pa tudi svetovni splet. Danes ima vsako podjetje svojo spletno stran in preko svetovnega spleta tako komunicira s potencialnimi kupci, uporabniki storitev, partnerji ...

## 1.7 Motnje v procesu komuniciranja

Nemalokrat prihaja do konfliktov in nerazumevanja, nejasnosti pri vsakodnevem komuniciranju, kar lahko združimo v skupno definicijo motenj v procesu poslovnega komuniciranja. Motnje nastanejo, ker pride v komunikacijskem procesu namerno ali nenamerno do sprememb vsebine sporočila oddajnika.

Primeri po Kotlerju (1996, str. 598) so:

- selektivna pozornost – naslovnik ne zazna vseh sporočil,
- selektivno izkrivljanje – popačenje sporočila, saj naslovnik sliši samo tisto, kar želi,
- selektivna ohranitev – naslovnik ohrani samo del sporočila, ki ga je doseglo.

Motnje lahko nastanejo v vseh fazah procesa poslovnega komuniciranja, tako na strani oddajnika kot na strani prejemnika sporočila v času oddaje ali pa sprejema sporočila, torej v vseh smereh poslovne komunikacije.

Motnje so lahko tehničnega značaja (npr. nedelujoča elektronska pošta, nedelujoče telefonske linije) ali pa popolnoma človeškega (ljudskega) značaja. Reševanje oz. odstranitev tehničnih motenj je enostavno, motnje, povezane s človeškim značajem, pa so zelo težko in pogosto tudi nerešljive. Ko govorimo o motnjah, povezanih s človeškim značajem, govorimo o ovirah za komuniciranje.

Te ovire so (Rouse & Rouse, 2002, str. 37):

- socialno-kulturni dejavniki,
- psihološki dejavniki,
- organizacijski dejavniki.

Socialno-kulturni dejavniki – različne družbene norme in kulture določajo obnašanje posameznika ali skupine ljudi, kateri pripadamo. Le-te predstavljajo način medsebojnega komuniciranja znotraj ene skupine ljudi in način komuniciranja izven te skupine.

Psihološki dejavniki – povezani so s čustvenim oz. mentalnim stanjem posameznika.

Mednje sodi filtriranje informacij, ko človek vidi oz. sliši samo tisto, kar želi.

Organizacijski dejavniki, do katerih prihaja predvsem v okviru organizacij zaradi prenasičenosti z informacijami, nasprotujočimi si informacijami, krajšanja sporočil, ko prehajajo med različnimi nivoji neustrezne organizacijske strukture podjetja, slabe organizacijske in komunikacijske klime.

## **2 OPREDELITEV RAZISKOVALNE TEMATIKE**

Ko prebiram teoretični del poslovnega komuniciranja, ki predstavlja nam poznano »idealno« obliko poslovnega komuniciranja, in se iz teoretičnega dela prestavim v realni poslovni svet, vsakdanji poslovni svet, v katerem prihaja do velikih strukturnih, lastniških, konkurenčnih in drugih premikov, pri katerih se komunikacijski procesi v celoti prekinejo (lahko bi rekla celo zavržejo) in pričnejo graditi od samih temeljev, dobi moja zaključna naloga svoj namen. V idealnih razmerah, v razmerah kontinuitete podjetja so osnove poslovnega komuniciranja postavljene, v dobršni meri zgrajene. Res je, tudi tam se spreminjajo, tudi znotraj urejenih organizacij, ki imajo svojo kontinuiteto, je treba poslovno kulturo nadgrajevati, prilagajati razmeram na trgu. Poslovno komuniciranje ocenjujem kot učeč proces, ki se začne in traja, konca pa pravzaprav nima nikoli. V ta namen bom na primeru mednarodnega trgovskega podjetja preko intervjuja poizkušala pridobiti podatke, proučila zadovoljstvo zaposlenih na nivoju srednjega in nižjega managementa z obstoječo komunikacijo znotraj podjetja, poizkušala pridobiti informacije, kakšne so pomanjkljivosti obstoječe komunikacije in kateri so najpogostejši vzroki za nezadovoljstvo.

Intervju kot pogosto obliko poslovnega komuniciranja definiramo kot »formalni, namerni in v naprej organiziran pogovor med dvema ali več osebami« (Bagueley, 1994, str. 48). V intervjuu običajno vključujemo dve osebi, lahko pa sam intervju poteka tudi na nivoju več oseb.

Glede na organizacijsko strukturo podjetja in neprisotnost direktorja ter izredno redko prisotnost prokurista, s katerim komunikacija poteka večinoma preko elektronske pošte njegovih asistentov, sem se odločila za izvedbo intervjuja med petimi sodelavci na višjem, enakem in nižjem nivoju, med sodelavci, s katerimi se s skupnimi močmi prebijamo na vseh nivojih komunikacije. Zavestno sem se odločila, da intervju izvedem z zaprtimi in odprtimi vprašanji. Preko zaprtih vprašanj je brez dodatnih podvprašanj največkrat zelo težko razbrati oz. razumeti, kaj si zaposleni želijo, kakšna so njihova pričakovanja. Opravljeni intervju je svetovalnega tipa, s katerim sem želela poiskati odgovore za rešitev komunikacijskih problemov.

## 2.1 Predstavitev podjetja

Zaposlena sem v mednarodnem trgovskem podjetju, ki zaposluje več kot 30.000 ljudi in ima svoja podjetja znotraj EU – matično podjetje izhaja iz Nemčije, svoja hčerinska podjetja pa ima v Avstriji, Španiji, Švici, na Hrvaškem, Madžarskem in seveda v Sloveniji. V Sloveniji je podjetje ali bolje rečeno blagovna znamka podjetja prisotna od leta 1995. Podjetje je dobrih devet let v Sloveniji delovalo kot franšiza. Strah oz. nepoznavanje ne ravno normalnih razmer ob takratnem razpadu države, vojnih razmer južno od nas, je bil za večino tujcev prevelik, da bi samostojno vstopili na tržišče. Malo je bilo podjetij, ki so bila v tistem času pripravljena investirati v Slovenijo. Ko potegnem črto pod »zgodovino«, lahko zaključim samo eno – treba si je bilo upati, franšiza pa je bila v tistem času verjetno najmanj rizična investicija v prihodnost, ki bo ob ureditvi razmer lahko predstavljala strateško prednost podjetja. Uspeh oz. prepoznavnost blagovne znamke se gradi počasi, korak za korakom, z dvosmerno komunikacijo vseh deležnikov. Konec leta 2004 je matično podjetje po odločitvi lastnika podjetja (podjetje je bilo že takrat v privatni družinski lasti, ne kotira na borzah, ni odvisno od finančno-investicijskih družb, kar je občutiti tudi pri vsakodnevnem delu oz. komunikaciji) odkupilo podjetje od franšizojemalca in vajeti poslovanja postopoma prevzelo v svoje roke. Tako se je v prihodnjem letu, torej leta 2005, zamenjal večinski del zaposlenih. Uprava z izjemo tajništva in kadrovske službe se je postavljala na novo. V poslovalnicah oz. na prodajnih mestih je bilo zamenjav precej manj. Zaposleni, ki so se bili pripravljene prilagoditi novonastalim razmeram, so skupaj z novo upravo naprej gradili podjetje in blagovno znamko.

Na podlagi pogovora s sodelavkama, ena od njih je prišla v podjetje v istem letu kot jaz, druga pa leto dni za menoj, ugotavljam, da se je s prenosom lastništva zelo spremenila komunikacija v podjetju. Če je bil prej sedež oz. uprava podjetja v Sloveniji, torej ekipa ljudi, ki so usmerjali delovanje podjetja, ki so skrbeli za razvoj sistemov, komunikacijskih kanalov, izobraževanje zaposlenih, pravzaprav vse aktivnosti na nivoju države, kjer je bil komunikacijski jezik slovenščina, kjer je bilo sporazumevanje za vse zaposlene relativno enostavno, se je to sedaj popolnoma spremenilo. S spremembo lastništva se je popolnoma spremenila tudi sama komunikacija v podjetju, dodatno pa poleg socialno-kulturoloških motenj nastopi še motnja, povezana z jezikom. Kar naenkrat postane jezik znotraj uprave podjetja nemščina. Seveda je sporazumevanje med upravo in poslovalnicami še naprej v slovenščini, a celotna komunikacija poteka preko posrednika, največkrat v začetni fazi preko zunanjih prevajalcev, ki ne poznajo ustroja podjetja, niso seznanjeni s cilji in vizijo podjetja, zato je takšna komunikacija predstavljala nezaupanje s strani zaposlenih. Nema lokrat je bilo s strani zaposlenih slišati negotovanje, da morajo pravzaprav delati samo tisto, kar jim je naloženo, da jim ni dovoljeno razmišljati s svojo glavo, strah oz. nelagodje jim je predstavljalo že kakršnokoli vprašanje. Enostavno je na nivoju človeške komunikacije prevladala prepreka oz. strah pred nepoznavanjem jezika, spremenjeno organizacijsko in poslovno kulturo. Nelagodje zaposlenih na prodajnih mestih je bilo čutiti

na vsakem koraku, potreben je bil povezovalni pristop, ki smo ga gradili kar nekaj let. Po drugi strani pa je bilo to nelagodje prisotno tudi pri peščici ljudi, zaposlenih v upravi, predvsem pri zaposlenih, ki so bili daljši čas zaposleni v predhodnem podjetju.

V podjetju so me zaposlili jeseni 2005, a na tem mestu moram poudariti, da me je podjetje na samem začetku vključilo v šolanje na upravi podjetja v Nemčiji, kjer sem dva meseca krožila po posameznih oddelkih koncerna, kjer sem spoznavala tako klimo kot samo organizacijsko strukturo v podjetju. Spoznala sem ljudi, zaposlene v podjetju, ki so mi bili v prihodnjih nekaj mesecih po prihodu v Slovenijo pravzaprav edina vez z matičnim podjetjem. Ko sem zašla v slepo ulico, ko je v komunikaciji nastal komunikacijski šum, so mi bili opora in pomoč pri pridobivanju informacij.

Če danes pogledam nazaj, je bila komunikacija na zelo nizkem nivoju, mnogokrat je bilo slišati: »Tako je to pri nas v Nemčiji, kako pa je to pri vas, boste morali ugotoviti sami.«

Pričakovanja vsakega podjetja od zaposlenega so rezultati. Tudi v tem primeru pričakovanja niso bila drugačna, še posebej ne, če se zavedamo, da je bilo podjetje v Sloveniji v tistem času v rdečih številkah, da so bila pričakovanja uprave v Nemčiji in seveda lastnika, da se v državo prenese sistem delovanja, ki velja v matičnem podjetju, da podjetje kar najhitreje začne poslovati z dobičkom. Rezultat – priti do rezultata kot posameznik, je preprosto nemogoče, samo timsko delo, dobra komunikacija in povezanost so vrline, ki lahko pripeljejo do pričakovanega rezultata. Ko danes pogledam nazaj, lahko z gotovostjo trdim, da so nas v tistih turbulentnih časih odlikovala zavzetost, vztrajnost, delovna vnema, dobra komunikacija in medsebojno zaupanje.

## **2.2 Komunikacijski tokovi**

Osnovni nalogi tistega časa sta bili:

- vzpostavitev komunikacijskega toka med matičnim in hčerinskim podjetjem,
- vzpostavitev komunikacijskega toka znotraj države, torej med »zloglasno« upravo podjetja in posameznimi prodajnimi mesti.

Komunikacijski tok, poslovno komuniciranje med matičnim podjetjem in hčerinskim podjetjem je potekalo v nemškem jeziku, v največji meri preko elektronske pošte in telefonskih pogovorov, seveda pa tudi rednih s pomočjo mesečnih srečanj, ki so potekala na sedežu podjetja v Nemčiji. Največji komunikacijski šum oziroma komunikacijska ovira je nastala s spremembo organizacijske strukture, pretoka informacij in ne nazadnje precej spremenjenega načina delovanja. Komunikacijski tok, ki so ga zaposleni, predvsem na prodajnih mestih, poznali prej, je bil naenkrat prekinjen. Dejansko je bilo treba komunikacijo in medsebojno zaupanje graditi korak za korakom. Skupaj smo se učili, skupaj smo z vlaganjem pozitivnega pristopa zgradili komunikacijski tok, prihajali so prvi uspehi. V človeški naravi je uspeh potrditev pravilnosti dela, komuniciranja, sodelovanja,



kar ima za logično posledico ustvarjanje medsebojnega spoštovanja in zaupanja. Če je prva komunikacijska kultura po letu 2004 temeljila predvsem na principu delegiranja nalog, se je z razvojem podjetja in pridobljenim zaupanjem postopoma le spremenila v dvosmerno komunikacijo. Ob spoznanju lastnika podjetja, da je treba v komunikacijo koncerna vključiti tudi t. i. »ausland«, so bili postavljeni in zgrajeni prvi temelji v pravo smer. Uvedena so bila redna srečanja na nivoju srednjega managementa, nekaj let kasneje koordinatorji za tujino. Če je bilo prvo srečanje predvsem spoznavne narave, drugo srečanje pa predavanje, kako komunikacija poteka znotraj matičnega podjetja, so nadaljnja srečanja postopoma predstavljala temelj, na katerem sta se gradila spoštovanje in razumevanje na obeh straneh, kar je in tudi še dandanes pripomore k usklajevanju in reševanju nastalih težav, oblikovanju ciljev, vizije in strategije podjetja. Z uvedbo koordinatorjev, ki so vezni člen med upravo v Nemčiji in upravo v Sloveniji (pa tudi v drugih državah, kjer je podjetje prisotno), so bili resnično narejeni veliki tektonski premiki tako v komunikaciji kot pretoku prepotrebnih informacij v obe smeri. Ker smo trgovsko podjetje, so bili vsi naši cilji, vsa naša energija usmerjeni v prodajni kanal, podporo prodajnemu osebju, da se je lažje spopadalo predvsem z vsakdanjimi sistemskimi spremembami. Menjava računalniških sistemov predstavlja za vsakega posameznika precejšnje nelagodje, nerazumevanje delovanja sistema in poleg tega ob samem začetku samo v nemškem jeziku, ki ga ne poznaš, kar je bilo za zaposlene v prodajni mreži zelo stresno, vsakršna komunikacija z oddelkom pomoči (podpore) na nivoju koncerna pa že v svoji osnovi otežena, saj je lahko potekala samo v nemškem jeziku. Šele kasneje je bila na nivoju koncerna uvedena vsakodnevna komunikacijska podpora tudi v angleškem jeziku.

Znotraj zaključne naloge se želim usmeriti predvsem na komunikacijske kanale in poslovni bonton, saj so pravzaprav osnova vsake poslovne komunikacije. Razvoj tehnike, spleta nam je omogočil (seveda nam omogoča tudi danes v vse večji meri), da je komunikacija dokaj hitra in enostavna, vendar pa je treba pri tem upoštevati kar nekaj dejavnikov oz. omejitev. Osredotočiti se želim predvsem na komunikacijo znotraj podjetja v Sloveniji, torej komunikacijo na nivoju nižji (operativni) management in prodajna mesta. Začetki poslovne komunikacije so bili dokaj enostavni, vendar so se kot toliko drugih stvari s časom pokazali za neustrezne oz. neprimerne. Večinski del komunikacije je potekal preko elektronske pošte, telefonskih pogovorov in rednih osebnih obiskov prodajnih mest. Del komunikacijskih kanalov, ki so bili uvedeni ob samem začetku, je ostal nespremenjen, redni obiski prodajnih mest so stalnica, telefonska komunikacija je ostala, vendar se je njen obseg z leti precej zmanjšal, saj nam je uspelo postaviti osnovna organizacijska navodila (pravila), preko katerih so prodajnim mestom na voljo osnovna pravila, ki jih uporabljajo pri vsakdanjem delu. A treba je razumeti, da so organizacijska navodila postavljena oz. predvidena za že znane situacije, potrebe, nikoli oz. skoraj nemogoče pa je predvideti, s kakšnimi situacijami se srečujemo v prihodnosti. Torej gre za pravila, osnovo, ki jo je treba stalno nadgrajevati, revidirati, prilagajati zakonodaji znotraj posamezne države ...

V veliki meri pa se je spremenila komunikacija preko elektronske pošte. Če je na začetku

takšna komunikacija potekala redno, sproti, torej so na prodajna mesta stalno prihajale nove informacije, informacije za naprej oziroma informacije in naloge, ki jih je bilo treba obdelati kratkoročno, je bila zasičenost prodajnih mest z elektronsko pošto oz. obvestili prevelika. Zaposleni na prodajnih mestih so preprosto komaj uspeli prebrati vse informacije, obvestila, delegirane naloge pa so zaradi tega ostale v dobršni meri neobdelane, saj je zato enostavno zmanjkalo časa. Od prodajnega osebja pričakuješ, da bo na prodajni površini, torej na voljo kupcu, nato pa ugotoviš, da se njihov delovnik vrti samo okrog prebiranja elektronske pošte, urejanja najnujnejšega. Kulturni nivo komunikacije ni bil ravno na zavidljivem nivoju, prej bi ga ocenila kot katastrofalen, brez repa in glave. Iz sporočil je bilo nemalokrat preprosto nemogoče razbrati, kaj pošiljatelj pošilja prejemniku, kaj od njega pričakuje, kaj si od njega želi.

Na tem mestu bi vam rada predstavila interne smernice komuniciranja preko elektronske pošte, pravila, ki so pripomogla k učenju uporabe elektronske pošte – lahko bi jih imenovala tudi kot interni bonton elektronske komunikacije (Mueller drogerija d.o.o., 2011, str. 1,2).

»Zavedajte se, da pošiljatelj ne pošilja sporočila samo za to, da te dodatno obremenjuje. Za vsako zadano nalogo »tíči vzrok«, zato vas prosimo, da pri elektronski pošti upoštevate:

#### 1. Poslana pošta (e-mail)

Poskrbite za to, da bo seznam prejemnikov kar se da kratek. Moralo bi zadostovati, da je o določeni zadevi informiran samo konkretni sodelavec.

#### **Za:**

- Samo pri sodelavcih, ki jim je elektronska pošta namenjena lahko pričakujete konkretne rešitve, ki jih potrebujete.
- Vsi ostali prejemniki (če je potrebno) se vpišejo v polje »v vednost«.
- Novice in pomembna obvestila naj se pošiljajo samo na skupen e-mail poslovalnic oz. prodajnih enot.
- Pomembni dokumenti (stimulacije, bolniške, ...) se pošiljajo na spletni naslov vodje poslovalnice (FL pošto), kamor imajo dostop samo vodje poslovalnic in njihovi namestniki

#### **V vednost (cc) – upoštevajte, da sodelavci, ki dobijo pošto v vednost:**

- Ne naredijo ničesar.
- Se ne ukvarjajo z zadevo, ker se mora z nalogami ukvarjati oseba, ki ji je bila pošta namenjena.
- Pošto samo »preletijo« in je ne povzamejo v celoti.
- Možno je, da pošto zbrišejo, ker je samo kopija informacije.

**Skupinska pošta (uporabnik za vse sodelavce):**

- Skupinske pošte načeloma na uporabljamo.
- Uporaba skupinske pošte za osebne oz. privatne namene je prepovedana.
- Upoštevajte, da vašo pošto razumejo le v vašem jezikovnem področju. Mednarodna skupinska pošta v samo enem jeziku zato ni smiselna in se po navadi neprebrana izbriše.

**Nujnost:**

- Upoštevajte, da lahko prejemnik vašo pošto prebere oz. obdelava šele po 24 urah. To velja tudi, če ne prejmete avtomatske povratne pošte (prejemnik je na sestanku ali ima druge obveznosti ...).
- V primeru, da je vaša pošta zelo nujna in bi morala biti obdelana v roku 24 ur, je priporočljivo, da zadevo najavite oz. rešite po telefonu.

**Obvestilo o odsotnosti:**

V primeru odsotnosti z delovnega mesta vključimo avtomatsko obvestilo o odsotnosti. V njem zapišemo, kdaj se bomo vrnili, kaj se bo dogajalo s sporočilom in na koga se lahko v nujnih primerih obrnemo.

**Visoka prioriteta:**

Elektronski pošti dajte visoko prioriteto res samo takrat, ko je potrebno. V primeru, da gre za nujen odgovor (odgovor potrebujete v 12–24 h), uporabite zastavico. Zastavica se obarva rdeče v primeru zamude z odgovorom.

**Način komunikacije:**

Elektronska pošta ni nadomestilo za osebno komunikacijo. Informacije, ki jih želite posredovati, naj bodo jasne, da bo prejemnik vedel, kaj želite povedati. Vedno se zavedajte, da je lahko vaša pošta posredovana tudi na tretjo osebo, zato naj bodo besede in vsebina jasno formulirane. Ton elektronske pošte je hladen. Zavedati se moramo, da je velika verjetnost, da bo prejemnik pošto zaznal bolj negativno, kot je bila napisana. Elektronska pošta ni primerna za pošiljanje zahtevnih sporočil in se ne uporablja za negativno korespondenco oz. komunikacijo.

Če dobite negativno elektronsko sporočilo, se odlepите od tipkovnice. Napišite odgovor na papir in se znebite negativne energije. Najbolje, da ta papir potem razrežete ali raztrgate in vržete v koš. Kasneje napišite pozitiven ali vsaj nevtralen odgovor. Zavedajte se, da prevzimate odgovornost za vsako besedo, ki ste jo napisali v elektronskem sporočilu.

**Nagovor in podpis:**

Vsako sporočilo se začne z nagovorom. V nagovoru uporabljamo: spoštovani, pozdravljen/a ... Na koncu sledi pozdrav: lep dan, uspešno še naprej, s spoštovanjem ... in podpis: ime in priimek. Uporaba imena in priimka je potrebna, ker je lahko v posameznih poslovalnicah zaposlenih več oseb z enakim imenom.

### **Velike tiskane črke za opozorilo na pomembne zadeve so neprimerne:**

Cela elektronska pošta, napisana z velikimi črkami, je tabu:

- Težko jo je prebrati.
- Tako napisani deli teksta delujejo kot KRIČANJE.
- Prav tako se izogibajte pretirane uporabe !!!!!!!!! ?????.
- Izogibajte se uporabi okrajšav, šifer oz. razložite njihov pomen. Če jih uporabljate, glejte, da ne bo trpela jasnost sporočila.

### **Zadeva naj bo jasno formulirana:**

Jasno in nedvoumno formulirajte zadevo. Vaše polje »zadeva« odloča:

- Ali bo vaše sporočilo sploh prebrano in kdaj bo prebrano.
- Če bo kasneje sporočilo spet moč najti (v arhivu).
- Priporočljivo je najprej napisati e-pošto in šele nato napisati zadevo.
- V zadevi mora biti zajeto bistvo sporočila (80/20) (primer: novice s številko, reklamacija dobave, študentske ure ...). Pošta brez zadeve se lahko izbriše.

### **Tekst oz. besedilo v elektronski pošti:**

Če pišete daljše elektronsko sporočilo, pazite na pregledne odstavke. Če je sporočilo dolgo, naj bo dobro razdeljeno (uporabljajte odstavke ali alineje) in jasno formulirano. Potem je pošta bolj razumljiva in jo je moč tudi hitreje prebrati. Tudi prejemnik bo pošto sprejel z večjim razumevanjem. Maksimalno število vrstic v odstavku ali alineji je 7. Bodite pozorni tudi na dolžino stavkov; do 8 besed v stavku je lahko berljivo. Stavki nad 14 besed so težko berljivi in razumljivi. Preden odpošljete e-pošto, preverite njegovo obliko in vsebinsko jasnost. Vsaka pošta je vaše ogledalo in kaže na vaš odnos do sogovornika.

### **Zahvalna elektronska pošta:**

Ni se potrebno vedno zahvaljevati za informacije, odgovore in druga sporočila. Razmislite, da z zahvalno pošto nepotrebno obremenite prejemnika. Zahvalno pošto pošljite le v izjemnih primerih, ko bi se npr. zahvalili tudi po klasični poti.

### **Obdelava elektronske pošte:**

Problem elektronske pošte je njena naključnost. Kolikor je mogoče, to naključnost sistematizirajte. Zmeraj obdelujte vašo pošto ob določenem času. V jutranjem ali popoldanskem času (podobno kot obdelujete vašo klasično pošto). Določite čas v dnevu, ko boste brali in obdelovali elektronsko pošto. Priporočljiv čas za odgovor na sporočilo je najkasneje v 24 urah, razen v primeru, ko je že pošiljatelj predvidel in navedel daljši termin, npr. do naslednjega torka do 12h.

### **Načeloma velja:**

- Odgovorite na vsako pošto, ki je namenjena direktno vam.
- V primeru, da boste za obdelavo potrebovali več časa, pošljite kratko povratno informacijo, da zadevo še rešujete (tako pošiljatelj ve, da nanj niste pozabili).

### **Obdelava elektronske pošte na prodajnih mestih:**

Poslovalnica ima svoj (skupni) elektronski predal. Sodelavec, ki prvi odpre elektronsko pošto, mora poskrbeti, da bodo tudi ostali sodelavci seznanjeni z vsebino sporočila. Prvi, ki ga prebere, je odgovoren za posredovanje. Zadevo lahko reši tako, da sporočilo iztiska in odda v dnevno terminsko mapo s kratko informacijo, če je zadeva obdelana oz. ali še mora kdo kaj narediti. Lahko pa tudi označi sporočilo kot neprebrano.

### **Verige:**

Izogibajte se elektronskemu ping pongu. O tem govorimo, ko je v komunikacijo udeleženih več oseb in je v sporočilu vsaj 3 do 5 predhodnih sporočil. Ko na isto temo nastane daljša veriga sporočil, naj tisti, ki je odprl temo, povzame ključne točke in zbrise vse ostalo. Enako velja, če ste peti prejemnik. Če se po 5 poslanih sporočilih ne morete dogovoriti, skličite sestanek.

### **Pomembne priponke:**

Razmislite glede nujno potrebne količine priponk. Načeloma ne pošiljajte priponk nad 1 MB. Preobilne priponke po nepotrebem povzročajo zastoj za vse uporabnike! Če gre npr. za slike, jih pred pošiljanjem preoblikujte (zmanjšajte ločljivost).

### **Podpis elektronske pošte:**

Dober podpis je kratek (ne daljši od 4 vrstic) in jasen. Vsebuje naj ime in priimek, telefonsko številko, elektronski naslov ter naslov spletne strani.

## **3 OCENA KOMUNIKACIJE V PODJETJU**

Da bi pridobila kar največ informacij in konkretnih predlogov, sem se odločila, da izvedem dodatno anketo med intervjuvanci. Zaposila sem jih za odgovore na dodatnih pet vprašanj. Zastavljena vprašanja so zaprtega in odprtega tipa. Ocena, odgovori na zastavljena vprašanja zaprtega tipa so pomembna informacija, a iz njih ni mogoče natančno razbrati, kateri elementi znotraj komunikacije so najbolj moteči.

Iz opravljene telefonske ankete izhaja:

*Tabela 1: Ocena komunikacije*

<b>Vprašanje / odgovor</b>	<b>Zelo dobro</b>	<b>Dobro</b>	<b>Ustrezno</b>	<b>Neustrezno</b>	<b>Ne morem oceniti</b>
Kako ocenjujete današnjo komunikacijo z matičnim podjetjem?	1	2	2	0	0
Kako ocenjujete današnjo komunikacijo znotraj podjetja v Sloveniji?	0	3	1	0	1

Glede na to, da je v intervju vključen tudi koordinator iz matičnega podjetja, dva skrajna odgovora ne presenečata. Komunikacijo na nivoju z matičnim podjetjem ocenjuje kot

odlično, medtem ko za komunikacijo znotraj Slovenije ne more podati izjave zaradi jezikovne prepreke. Odgovori zaposlenih v Sloveniji so pričakovani, komunikacija z matičnim podjetjem je ocenjena kot dobra oziroma ustrezna. Ob dodatnih vprašanjih ob intervjuju ugotovim, da ocena izhaja predvsem iz velike količine nepovezanih sporočil, pomanjkanja znanja o delovanju podjetja in veriženja elektronske komunikacije. Komunikacija v maternem jeziku znotraj podjetja v Sloveniji je bolje ocenjena, a tudi ta ni popolna. Poglobljen intervju mi poda odgovor – nedosledno branje informacij.

*Tabela 2: Predlogi za izboljšanje komunikacije*

<b>Kaj želite izboljšati pri komunikaciji? Mi lahko podate tri predloge?</b>	<b>Št. odgovorov</b>
Več osebne komunikacije.	4
Hitrejši pretok informacij.	2
Poenostavitev administrativnega dela komunikacije.	2
Fleksibilnost pri obveščanju.	3
Več formalne in manj neformalne komunikacije.	2
Spoštovanje bontona poslovnega informiranja na vseh nivojih.	2

Rezultati odprtega vprašanja zastavljenega telefonskega intervjuja pokažejo predvsem to, da si zaposleni na vseh nivojih želijo več osebne komunikacije, več fleksibilnosti pri obveščanju, predvsem glede časovnih rokov, manj komuniciranja preko elektronske pošte.

*Tabela 3: Pomanjkljivosti komunikacije*

<b>Kaj vas najbolj moti pri vsakodnevni komunikaciji znotraj koncerna?</b>	<b>Št. odgovorov</b>
Nerazumevanje informacij.	3
Kratki roki pri delegiranih nalogah.	4
Zapoznele informacije.	4
Nerazumevanje za tujino.	1
Uporaba kratic oz. okrajšav.	2

Na vprašanje, kaj vas najbolj moti pri vsakodnevni komunikaciji znotraj koncerna, so odgovori na vprašanja pravzaprav razumljivi. Pri vsakdanjem delu se vsi srečujemo z zapoznelimi informacijami in kratkimi roki za opravljanje nalog. Nema lokrat prej prejmemo nalogo kot pa vse potrebne informacije za njeno izvedbo. Odgovor nerazumevanje za tujino prihaja s strani koordinatorja. Vedno znova ugotavlja, da posamezni sodelavci v matičnem podjetju pri prenosu informacij pozabijo na tujino. Zelo moteč element pri vsakodnevni komunikaciji je uporaba okrajšav oziroma kratic v nemščini, ki jih ne poznamo oz. ne razumemo. Posamezne kratice oz. okrajšave, ki se pojavljajo v vsakodnevni komunikaciji, so osvojene, pri novih pa vedno znova prosimo za razlago enakih. Moteč element bi bilo mogoče zelo enostavno rešiti z internim elektronskim slovarjem kratic oz. okrajšav.

Tako kot slovenščina tudi nemščina pozna narečja, dialekte, ki so precej globoko zasidrani

pri posameznikih. Pisna in ustna komunikacija v dialektu znotraj matičnega podjetja ni nikakršna ovira, nam zaposlenim v zunanjih podjetjih pa to predstavlja oviro. Nemščino smo se učili v šoli, na raznih tečajih, a učili smo se t. i. knjižno nemščino.

*Tabela 4: Direktna komunikacija*

Vprašanje / odgovor	Da	Ne	Ne vem	Ne, ker ga imam
Pogrešate pogostejši direkten stik z direktorjem, lastnikom podjetja?	2	1	1	1

Odgovori so v celoti pričakovani. Višji kot je nivo zaposlenega, bolj pogreša direktno komunikacijo, povratno informacijo, oceno svojega dela od direktorja – lastnika podjetja. V tem delu ne vidim možnosti izboljšav. Podjetje je enostavno preveliko, deluje na preveč trgih, da bi ta komunikacija lahko potekala na bolj osebni ravni. Nalogo zastopnika direktorja – lastnika podjetja – morajo v tem delu prevzeti koordinatorji za tujino.

#### **4 PRIPOROČILA ZA PRIHODNOST**

Če sta naše vodilo in poslanstvo zadovoljstvo ter ugodje naših kupcev, nas pot do tega vodi preko zadovoljnih in motiviranih zaposlenih v podjetju. Zadovoljstvo zaposlenih ni samo po sebi umevno, ni vedno odvisno od višine plače, nima svoje osnove samo v denarju.

Če smo zaposleni v podjetju ponosni, da pripadamo podjetju, če imamo občutek, da smo vključeni v načrtovanje dela, ki se navezuje na nas, če ustvarjamo delovno okolje timskega dela, če imamo priložnost neprestanega izobraževanja in rasti, če razumemo svojo vlogo pri izpolnjevanju ključnih dejavnikov uspeha v podjetju, če neprestano iščemo priložnosti za inovacije, izboljšanje poslovanja, komunikacije na vseh nivojih, ni treba dvomiti o uspešni prihodnosti podjetja. Z uporabo načel zaupanja, poštenosti, spoštovanja integritete in obveze moramo negovati in povečevati prispevek v korist vsakega posameznika in podjetja. Za doseg tega cilja pa je treba znotraj podjetja izboljšati predvsem formalno komunikacijo in pospešiti pretok informacij. Uvedba delovnega okolja, kjer je cenjena raznolikost, kjer so izpolnjene želje posameznika, kjer je ustvarjeno medsebojno zaupanje, kjer se krepi duh pripadnosti podjetju, naj bo vodilo pri nadgrajevanju komunikacije v podjetju.

Če na kratko povzamem ključne ugotovitve po opravljenem intervjuju in dodatno opravljeni anketi med nekaj zaposlenimi, bo treba v prihodnje graditi na direktni komunikaciji, hitrejšem pretoku informacij, usklajevanju pretoka informacij z delegiranimi nalogami, graditi na spoštljivem odnosu do zaposlenih na vseh nivojih, izboljšati formalno komunikacijo in se na ta način izogniti govoricam v podjetju. Če na kratko povzamem oceno komunikacije, ki jo po opravljeni anketi s šolsko oceno lahko ocenim med zadostno in dobro, priporočam izboljšanje komunikacije kot prioritete naloge. Samo s pomočjo izboljšane komunikacije bodo razrešeni tudi posamezni konkretni, trenutno najbolj pereči

problemi zaposlenih.

## **SKLEP**

Popolnoma človeško je, da se človek ozre nazaj na prehojeno pot tako v privatnem kot tudi poslovnem življenju. Naša spoznanja in izkušnje so tista osnova, na kateri gradimo prihodnost. Tudi če se nam včasih zazdi, da nimamo več novih idej, nismo pripravljeni na nove izzive in spoznanja, nas neuspeh in razočaranja vodijo v malodušje in pomembno je, da je v nas tolikšen del vztrajnosti, lahko bi rekli kar trme, da si zastavimo cilje, ki nas vodijo naprej. Življenje je sestavljeno iz vzponov in padcev, pomembno je, da se vedno poberemo, obstoječa spoznanja in izkušnje pa uporabimo za prihodnost. Saj veste, kaj je tisto, kar loči vrhunskega športnika od običajnih ljudi – vztrajnost, delavnost, motivacija, pripravljenost na odrekanja ... Vse to so vrednote, ki jih potrebujemo in jih bomo potrebovali tudi v poslovnem svetu.

Preko zaključne naloge sem želela opozoriti predvsem na to, da ima današnja poslovna komunikacija kljub izredno hitrim komunikacijskim kanalom še vedno svoja osnova pravila, svoj kodeks. Danes, jutri in pojutrišnjem je treba graditi s pozitivno usmerjeno formalno komunikacijo podjetja. Zaposleni na nižjem nivoju potrebujejo formalno komunikacijo, usmeritev, potrditev, pohvalo, da delajo prav. Z motiviranimi zaposlenimi je pred podjetjem še veliko uspešnih zgodb. Uspešne zgodbe so potrebne za uspeh, saj vodijo k poslovni uspešnosti. Vodstvo v sodelovanju z zaposlenimi in zaposleni, ki podpirajo vodstvo, sodelujejo pri oblikovanju in uspehu podjetja.

Jasna, nedvoumna, formalna in neformalna komunikacija med vsemi nivoji, komunikacija, ki bo potekala v vseh smereh (od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor), je moje ključno priporočilo podjetju.



## LITERATURA IN VIRI

1. Bagueley, P. (1994). *Effective communication for modern business*. New York: Mc Graw Hill.
2. Barbee, N. (2001). *Communications skills training and development: what is the state of the art?* (doktorska disertacija). Ann Arbor: Bell&Hovell Informations and Learning Company.
3. Bonton. (2002). V *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
4. Fiske, J. (2005). *Uvod v komunikacijske študije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Florjančič, J. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Založba Moderna organizacija.
6. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada.
7. Harley, P., & Bruckmann, C. G. (2002). *Business communication*. London: Routledge.
8. *Interno organizacijsko komuniciranje*. Najdeno 5. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>
9. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kohut, G. F., & McFarland Baxter, C. (1987). *Business communication*. Toronto: Merrill Publishing Company.
11. Komorčec, M., Gaćeša, D., Montl, N. S., & Šipušić Jurić, J. (2007). *Poslovne komunikacije I*. Zagreb: Birotehnika.
12. Komuniciranje. (2002). V *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
13. Košnik, B. (2007). *Poslovni bonton*. Ljubljana: Astra d.o.o.
14. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
15. Možina, S. (b. l.). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. Najdeno 5. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.delavska-participacija.com/priloge/ID010103.doc>
16. Možina, S., Tavčar, S., & Kneževič, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
17. Mueller drogerija d.o.o. (2011). *Interne smernice komuniciranja preko elektronske pošte* (interno gradivo). Ljubljana: Mueller drogerija d.o.o.
18. Rouse, M. J., & Rouse, S. (2002). *Business communications: a cultural and strategic approach*. London: Thomson Learning.
19. Sruk, V. (1980). *Filozofsko izrazje in repertorij*. Murska Sobota: Pomurska založba.