

# KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI SODOBNEGA MENEDŽERJA ZA KORPORATIVNO ODGOVORNOST

## COMMUNICATION SKILLS OF MODERN CORPORATE RESPONSIBILITY MANAGERS

Jasmina Starc<sup>1</sup>, Malči Grivec<sup>2</sup>

### **Povzetek**

*Avtorici v prvem delu prispevka izpostavita vlogo in funkcije menedžerjev, ki morajo uresničevati vse naloge v organizaciji. Imeti morajo določene ključne zmožnosti oz. kompetence, kot so: zmožnost podajanja in pridobivanja informacij, oblikovanje koncepta, konceptualna fleksibilnost, medsebojno razumevanje, ravnanje s timi, samozavest, aktivnost in naravnost k stalnemu izboljševanju, s katerimi lahko vplivajo na sodelavce, lastnike in poslovne partnerje. Zaradi kompleksnosti svojih dejavnosti in funkcij, ki jih opravljajo, morajo biti večši komuniciranja in suvereno opravljati svojo informacijsko funkcijo, s katero informirajo, nadzorujejo in delujejo kot predstavniki svoje organizacije v zunanje okolje. Vsak menedžer mora biti sposoben aktivnega in objektivnega verbalnega komuniciranja, informiranja in prepričevanja sodelavcev, ustreznega neverbalnega komuniciranja in poslušanja. Obvladovanje komunikacijskih spretnosti je danes v poslovnem svetu bistvenega pomena, zato mnogo avtorjev meni, da bi komunikacija morala biti še ena od osnovnih funkcija menedžmenta, vezana na prejetje in pravilno interpretiranje informacij in s tem sprejemanje pravih poslovnih odločitev. V drugem delu avtorici predstavita rezultate empirične raziskave, ki daje vpogled v razmišljanje 274 menedžerjev o tem, kakšno je njihovo komuniciranje v poslovnem okolju. Rezultati kažejo, da znajo poslušati mnenja, pripombe in predloge svojih sodelavcev, iščejo vzroke za konflikte in jih poskušajo odpravljati ter spodbujajo redno in odkrito komunikacijo na vseh hierarhičnih ravneh.*  
**Ključne besede:** menedžer, komunikacija, komunikacijske spretnosti, poslovno okolje  
**JEL klasifikacija:** M120, M14

### **Abstract**

*In the first part of the paper, the authors point out the role and functions of managers, who must fulfil all of the tasks in an organisation. They must possess certain key abilities or competences, such as: ability to give and obtain information; concept formation; conceptual flexibility; mutual understanding; team management; confidence, activeness and orientation towards continuous improvement, with which they can influence co-workers, owners and business partners. Due to the complexity of the activities and functions which they perform, they must be skilled in communicating, and confidently perform their informative function, with which they inform, supervise and function as representatives of their organisation in the external environment.*

---

1 Assoc. Prof. Jasmina Starc, PhD, Faculty of Business and Management Sciences Novo mesto, Slovenia, jasmina.starc@guest.arnes.si

2 Sen. Lect, Malči Grivec, MSc, School of Business and Management Novo mesto, Slovenia, malci.grivec@guest.arnes.si

*Every manager must be capable of active and objective verbal communication; of informing and convincing co-workers; of proper non-verbal communication and listening. The mastering of communication skills is of essential importance in today's corporate world, which is why many authors feel that communication should be another basic function of management, connected with receiving and correctly interpreting information, and hence making the right business decisions. In the second part, the authors present the results of an empirical study, which provided insight into the thoughts of 274 managers about their communication in the business environment. Results show that they do listen to the opinions, comments and suggestions of their co-workers; that they look for the causes behind conflicts and try to eliminate them; and that they promote regular and open communication at all hierarchical levels.*

**Key words:** manager, communication, communication skills, business environment

**JEL classification:** M120, M14

## 1 UVOD

Globalizacija tržišč in zaostritev mednarodne konkurencije, ki sta bili izzvani predvsem tudi z eksponentno rastjo tehnološkega znanja in s tem povezanih inovacij v organizacijskih strukturah, produkcijskih načinov in samimi produkti, postavljata organizacije pred nalogo, da morajo reagirati vse hitreje, bolj kreativno in fleksibilno. Obenem pa postavljajo razvoj v širšem in bližnjem podjetniškem svetu, dramatične spremembe na ravni mednarodne politike, socialni razvoj v družbi in ekološka odgovornost dodatne zahteve za vodenje organizacij. Usmerjanje in oblikovanje organizacij v takšnem visoko kompleksnem in turbulentnem sistemskem okolju terja na vodstvenih mestih sistema organizacije takšne menedžerje, ki razpolagajo z izrazitim, visoko kvalificiranim znanjem, so sposobni skozi različne načine komuniciranja povezovati vse zaposlene in tako omogočiti sodelovanje med njimi ter realizirati različne poslovne dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

Menedžerji pri svojem delu usklajujejo tehnično razdeljeno delo v celoto, usklajujejo delovanje ljudi, njihove interese in cilje, stalno spremljajo uresničevanje ciljev organizacije, s svojim delom morajo doseči zadovoljstvo lastnikov, strank in zaposlenih, za kar pa potrebujejo veliko znanja, spretnosti in sposobnosti.

Učinkoviti menedžerji se morajo v vseh življenjskih situacijah znajti in oceniti situacijo, ki jo nameravajo voditi oziroma organizirati<sup>3</sup>. Kot nosilci in uresničevalci menedžerskih nalog morajo uporabljati svoje sposobnosti in strokovno znanje pri odločanju za komuniciranje, vplivanju na druge in vodenju pri doseganju organizacijskih ciljev. Zato pa potrebujejo določena tehnična, socialna, konceptualna oz. strateška znanja, ki se preko različnih stilov vodenja (avtoritativno – avtokratski, avtoritativno – paternalistični, konzultativni, participacijski skupinski) izražajo kot uspešno uporabljena teoretična in praktična znanja, kot sposobnost uspešnega komuniciranja, motiviranja in vodenja sodelavcev ter kot sposobnost razumevanja delovanja vseh funkcij organizacije, celote njenih materialnih in človeških potencialov, ciljev in nalog ter njene umeščenosti v določeno okolje.

Menedžerji so ljudje, ki opravljajo hkrati več funkcij. To se kaže v različnih vlogah, ki jih imajo menedžerji v organizaciji: medosebne vloge, ki vsebujejo odnose med ljudmi; informacijske vloge, ki zajemajo vzpostavljanje mreže stikov za potrebne informacije in vloge

3 Morgan, G.: *Podobe organizacij*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2004, str. 9

odločanja, s katerimi menedžerji na podlagi dobljenih informacij odločajo o tem, kdaj in kako pripraviti organizacijo na nove cilje in akcije.

## 2 POMEN KOMUNIKACIJE V VLOGAH IN FUNKCIJAH SODOBNIH MENEĐŽERJEV

Menedžerji opravljajo razne funkcije. Vsebina menedžerske funkcije je odločanje in usklajevanje, ki potekata prek funkcij načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Pri izvajanju vsake funkcije je prisotna koordinacija.

Funkcija menedžmenta se v okviru spremenjene organizacijske paradigme ustrezno prilagaja. Klasične funkcije ostajajo še naprej v veljavi, vendar se poudarek in pomen prenašata na delo z ljudmi, na odnose pri odločanju in opravljanju dela, na vodenje. Funkcija menedžmenta v novi paradigmi je predvsem sodelovanje, mobiliziranje, iniciranje, vzpodbujanje in sodelovanje s člani organizacije, z delavci<sup>4</sup>.

Menedžerji so uresničevalci in nosilci menedžerskih nalog. To so osebe, ki uporabljajo svoje sposobnosti in strokovno znanje pri odločanju za komuniciranje, vplivanje na druge in vodenje pri doseganju organizacijskih ciljev. Menedžerske veščine obsegajo teoretična in praktična znanja in spretnosti; razdelimo jih lahko v 3 kategorije<sup>5678</sup>.

- *tehnična znanja*: nanašajo se na specifično dejavnost organizacije in izražajo sposobnost za uspešno uporabljanje teoretičnih in praktičnih znanj neke discipline;
- *socialna in konceptualna znanja*: nanašajo se na delo z ljudmi, npr. na sposobnost za uspešno komuniciranje, motiviranje in vodenje posameznikov in skupin;
- *strateška znanja*: oz. veščine se nanašajo na celostno razumevanje organizacije, celote njenih materialnih in človeških potencialov, ciljev in nalog in njene umeščenosti v določeno okolje.

Uspešen menedžer mora imeti določene ključne zmožnosti<sup>9</sup>:

- *Zmožnost pridobivanja informacij*: Menedžer kot podlago za sprejemanje odločitev v organizaciji uporablja različne vrste informacij in široko paleto virov za oblikovanje bogatega informacijskega okolja.
- *Oblikovanje koncepta*: Na tej osnovi pridobljenih informacij oblikuje modele, koncepte in postavlja hipoteze oz. ideje. Zaveda se trendov in učinkovito povezuje različne informacije.
- *Konceptualna fleksibilnost*: Pri planiranju in sprejemanju odločitev upošteva različne možnosti. Pri vsaki možnosti poišče prednosti in slabosti in se na njihovi osnovi odloča.
- *Medsebojno razumevanje*: Uporablja odprta vprašanja, povzetke in podobno, da bi razumel koncepte, ideje in občutke sodelavcev. Mora se znati postaviti v vlogo svojih sodelavcev in pogledati na dogodke z vidika druge osebe.

---

4 Merkač Skok, M.: *Osnove managementa zaposlenih*, Koper: Fakulteta za management, Koper, 2005, str. 51

5 Možina, S. et al.: *Management: nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica, 2002, str. 36

6 Kralj, J.: *Management: temelji managementa*, Visoka šola za management, Koper, 2003, str. 16-17

7 Kramar Zupan, M.: *Menedžment vs. vodenje*, Fakulteta za poslovne in upravne vede, Novo mesto, 2009, str. 20

8 Stefanović, V. et al.: *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012, str. 16-17

9 Robbins, S. in Judge, T.: *Organizational behavior*, Pearson, Boston, 2015, str. 6-7

- *Ravnanje s timi*: Sposoben je oblikovati skupine oz. time, v katerih imajo člani razdeljene naloge. Vsak od članov se mora počutiti enakovrednega, spoštovanega in imeti enako moč.
- *Napredna naravnost*: V podjetju vzdržujejo pozitivno organizacijsko klimo, v kateri se posamezniki zavedajo svojih pomembnosti, prednosti in slabosti. Omogoča jim stalno dodatno izobraževanje.
- *Vpliv (njegovo vedenje je za vzor)*: Uporablja različne metode za doseganje podpore pri svojih idejah in strategijah (prepričljivi argumenti, uporaba simbolov, oblikovanje povezav, apeliranje na interese ostalih, vzorno vedenje...).
- *Samozavest*: Jasno izraža svoja stališča do obravnavanih zadev. Ko je potrebno, sprejema odločitve brez oklevanja in se obveže, da skupaj s sodelavci v skladu z njimi tudi delujejo. Izraža zaupanje v prihodnji uspeh sedanjih odločitev.
- *Predstavitev*: Svoje ideje izraža jasno in na način, da publika ali druga oseba razume bistvo povedanega. Učinkovito uporablja tehnične, simbolične, neverbalne in vizualne pripomočke.
- *Aktivna naravnost*: Strukturira naloge za time, izpeljuje zastavljene plane in ideje, prevzame odgovornost za vse vidike situacije.
- *Naravnost k stalnemu izboljševanju*: Meri napredek, stalno poskuša povečati učinkovitost in izboljšati stvari.

Menedžer mora biti sposoben pravočasno prepoznati in odpraviti probleme, ki se pojavljajo pri poslovanju ter prepoznati in izkoristiti poslovne priložnosti prek treh različnih vlog<sup>10</sup>:

- *v medosebnih odnosih*, kjer predstavlja, vodi in hkrati povezuje svoje sodelavce (zastopnik, predstavnik, simbol organizacije, voditelj, povezovalac in posrednik),
- *v informacijski strukturi*, kjer informira, nadzoruje in deluje kot predstavnik svoje organizacije v zunanje okolje (informacijski nadzornik, razpečevalec informacij, govorec organizacije v javnosti),
- *v funkciji odločanja*, kjer je odgovoren za razporejanje sredstev, odpravljanje motenj, nastopa pa tudi kot podjetnik in pogajalec.

Za uspeh menedžerja je odločilnih šest vrst spretnosti in znanj<sup>11</sup>:

- *komunikacija*: zmožnost podajanja idej in ugotovitev v govorni in pisni obliki (sposobnost pisnega izražanja, ustnih predstavitev, prejemanja in dajanja ustreznih odzivov ter obvladovanje sodobnih komunikacijskih kanalov),
- *skupinsko delo*: zmožnost učinkovitega delovanja kot vodja ali član delovne skupine (vodenje, pogajanje, reševanje konfliktov in sklepanje kompromisov),
- *samoobvladovanje*: zmožnost obvladovanja samega sebe s pomočjo spoštovanja poslovne etike, fleksibilnosti, tolerance, dopuščanja različnih mnenj,
- *vodenje*: zmožnost vplivanja na druge ljudi tako, da bodo le-ti pripravljeni izvajati tudi kompleksne in včasih nerazumljive naloge,

<sup>10</sup> Verčič, D.: *Uvod v poslovno komuniciranje*, Akademija MM : slovenska znanstvena revija za trženje ISSN: 1408-1652.- Letn. 4, št. 6, 2000, str. 16

<sup>11</sup> Schermerhorn, J.R.: *Management*, J. Wiley, New York, 2000, str. 26

- *kritično razmišljanje*: zmožnost zbiranja in analiziranja informacij za kreativno reševanje problemov,
- *profesionalnost*: zmožnost ohranjanja pozitivne drže, samozaupanja v vseh situacijah.

Na podlagi vseh naštetih vlog in funkcij različnih avtorjev, ki jih ima oziroma mora imeti vsak posamezen menedžer lahko zaključimo, da je komunikacija za uspešno in kakovostno delo menedžerja izrednega pomena.

Brez pogajalskih sposobnosti, sklepanja kompromisov, sposobnosti pisnega komuniciranja, suverene verbalne komunikacije z namenom motiviranja, usmerjanja k doseganju ciljev in kontrole realizacije zastavljenih ciljev menedžer ne more biti uspešen<sup>12</sup>. Uspeh menedžerja je odvisen od njegove zmožnosti vplivanja na svoje uslužbence in delavce prek komunikacije<sup>13</sup>.

Nesposobnost oziroma nezmožnost komuniciranja je ena od desetih največjih ovir pri uspešnosti menedžerja<sup>14</sup>. Znanje, izkušnje, strokovnost menedžerja je pomembno toliko, kolikor je le-ta vse to sposoben skomunicirati naprej. Menedžerji potrebujejo za obvladovanje komuniciranja štiri skupine spretnosti<sup>15</sup>:

- *sposobnost aktivnega, jasnega in objektivnega komuniciranja* omogoča managerju učinkovito komuniciranje ob upoštevanju potreb in pravic drugih,
- *sposobnost predstavljanja* pomaga pri informiranju ali prepričevanju sodelavcev ali zunanjih strank,
- *sposobnost ustreznega neverbalnega komuniciranja* omogoča zaznavanje čustvenega stanja ljudi, s katerimi menedžer sodeluje, kar je večkrat zelo pomembno,
- *sposobnost poslušanja* predstavlja osnovo za učinkovito komuniciranje in vzpostavljanje pozitivnih odnosov s sogovorniki znotraj in zunaj organizacije.

## 3 METODOLOGIJA

### 3.1 Namen raziskave

Temeljni namen raziskave je ugotoviti in preučiti, kakšen način komuniciranja prevladuje pri menedžerjih v poslovnem okolju.

### 3.2 Raziskovalne metode in tehnika

Raziskava temelji deskriptivni in kavzalno neeksperimentalni raziskovalni metodi. Za tehniko zbiranja podatkov smo sestavili in uporabili vprašalnik, ki vključuje 24 trditev, ki se osredotočajo na komunikacijo menedžerjev glede na obliko komuniciranja (verbalno in neverbalno). Vseboval je tudi osnovne demografske spremenljivke. Menedžerji so ocenjevali svoje komunikacijske veščine od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni se sploh ne strinjam in 5 povsem se strinjam. Zanesljivost vprašalnika smo preverili s Cronbach's Alpha koeficientom, katerega vrednost je 0,801.

---

12 Andrews, D.C. in Andrews, W.D.: *Management communication: a guide*, Houghton Mifflin, Boston, New York, 2004, str. 20

13 Maxwell, J.C.: *21 nepogrešljivih lastnosti vodje: postanite človek, ki mu bodo drugi hoteli slediti*, Lisac&Lisac, Ljubljana, 2007, str. 37

14 Stefanović, V. et al.: *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012, str. 92

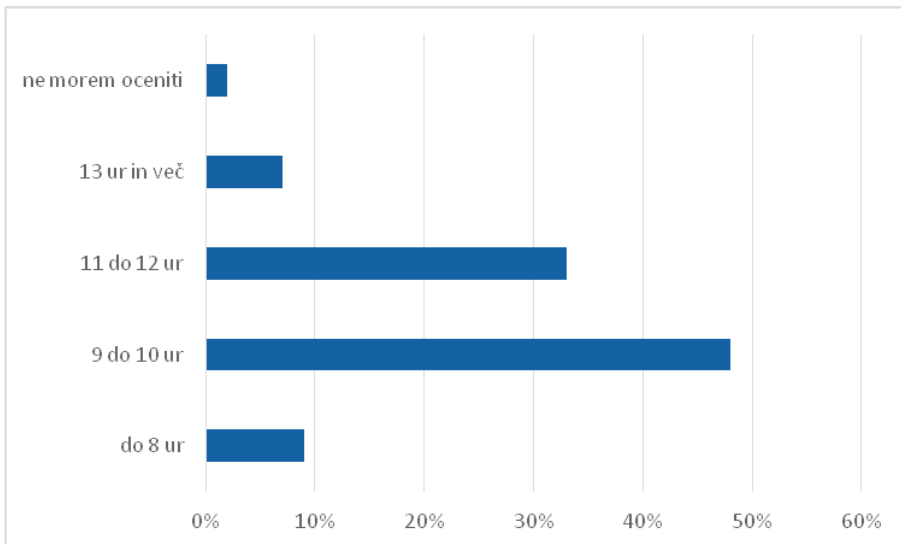
15 Arvinen-Muondo, R. in Perkins, S.J.: *Organizational behaviour: people, process, work and human resource management*, Kogan Page, London, Philadelphia, New Delhi, 2013, str. 168

### 3.3 Vzorec

V raziskavi je sodelovalo 274 menedžerjev in menedžerk, od tega 81% moških in 19% žensk. 38% anketiranih je starih od 51 do 60 let, 33% od 41 do 50 let, 16% od 31 do 40 let, 12% 61 let in več in 1% do 30 let. Največ (24%) jih ima fakultetno izobrazbo, 22% visoko strokovno, 21% magisterij, 7% doktorat, ostali (19%) imajo srednjo ali višjo izobrazbo. 73% je vrhnjih, 22% srednjih in 5% nižjih menedžerjev. Na položaju menedžerja oz. menedžerke jih je 39% od 21 do 30 let, 32% od 11 do 20 let, 13% do 10 let, 12% od 31 do 40 let in 3% 41 let in več. 49% menedžerjev oz. menedžerk vsakodnevno za opravljanje svojega dela porabi od 9 do 10 ur, 33% od 11 do 12 ur, 9% do 8 ur in 6% kar 13 ur in več. 80% jih je zaposlenih v gospodarstvu in 20% v negospodarstvu. Omeniti moramo, da ne gre za reprezentativni vzorec, zato rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo. Zaradi nesorazmerne sestave vzorca primerjava komunikacijskih veščin med menedžerji glede na položaj, spol in nivo menedžmenta ni bila smiselna.

## 4. REZULTATI

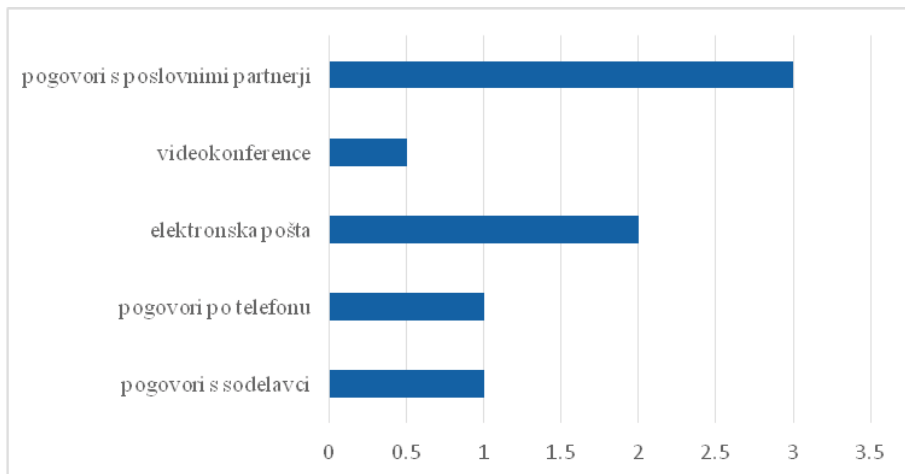
Najprej nas je zanimalo, koliko ur dnevno v povprečju traja delovni dan menedžerja.



Graf 1: Trajanje delovnega dne

Večina menedžerjev ima daljši delovni dan od osmih ur, saj jih je kar 48% na delovnem mestu od 9 do 10 ur in 33% od 11 do 12 ur. 7% menedžerjem pa njihov delovnik traja 13 ur in več. V povprečju menedžer dela približno 9 ur dnevno.

V nadaljevanju nas je zanimalo, koliko časa menedžerji porabijo za komunikacijo v svojem delovnem času.



Graf 2: Poraba časa za različne oblike komuniciranja

Največ svojega delovnega časa menedžerji porabijo za pogovore s poslovnimi partnerji (3 ure), dve uri za pisanje in odgovarjanje na elektronsko pošto, eno uro za pogovore po telefonu in pogovore s sodelavci, najmanj, samo pol ure, pa za pogovore prek videokonferenc.

Ker smo želeli preučiti, kakšen način komuniciranja prevladuje pri menedžerjih v njihovem poslovnem okolju, smo jim ponudili 24 trditev, ki so jih ocenjevali od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »se nikakor ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »ne morem se opredeliti«, 4 »strinjam se« in 5 »zelo se strinjam«.



Graf 3: Mnenje menedžerjev o njihovi neverbalni komunikaciji

Anketirani menedžerji v pisni komunikaciji dajejo največji poudarek temu, da pri pisanju pazijo, da ne delajo slovničnih napak ( $\bar{x} = 4,5$ ), vendar pri pisanju ne uporabljajo vedno knjižnega jezika ( $\bar{x} = 3,5$ ). Pisna komunikacija jim dnevno vzame veliko časa ( $\bar{x} = 4,1$ ), čeprav pišejo relativno kratke dopise ( $\bar{x} = 4,1$ ), ki pa jih ne sestavljajo in pišejo vedno sami (

$\bar{x} = 2,9$ ) in tudi niso dosledni pri preverjanju napisanega, saj so trditev, da pisna sporočila pred pošiljanjem vedno še najmanj enkrat preberejo, ocenili s povprečno oceno 3,2. Trudijo se uporabiti prejemniku primeren slog pisanja ( $\bar{x} = 3,4$ ). Menijo, da so njihova sporočila v večji meri jasna in nedvoumna ( $\bar{x} = 3,7$ ). Zavedajo se, da je za uspešno sodelovanje med njimi in sodelavci zelo pomembna pisna komunikacija ( $\bar{x} = 3,8$ ) in to, da o ključnih spremembah v organizaciji svoje sodelavce morajo hitro obvestiti ( $\bar{x} = 3,6$ ). Sicer pa pisni komunikaciji niso naklonjeni ( $\bar{x} = 2,3$ ) in je tudi med sodelavci ravno ne spodbujajo ( $\bar{x} = 2,9$ ).

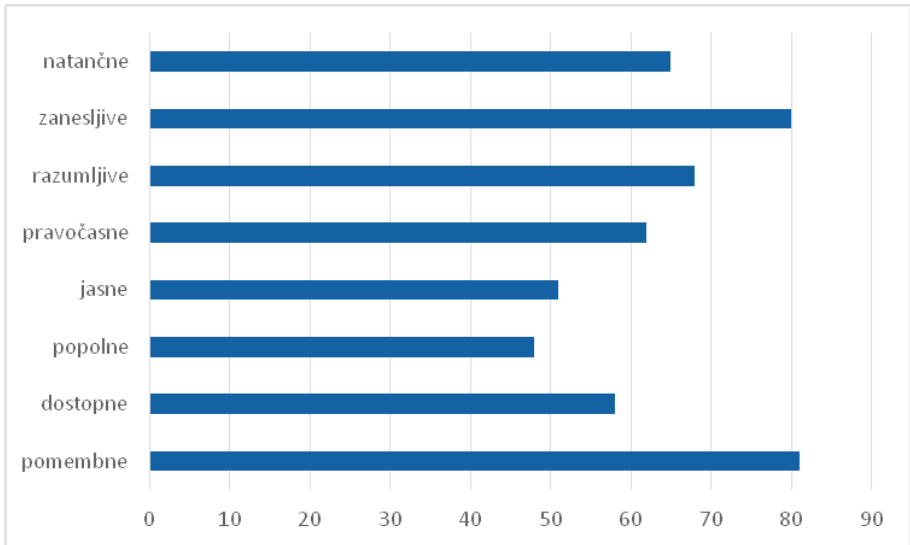


Graf 4: Mnenje menedžerjev o njihovi verbalni komunikaciji

Vsi menedžerji se zavedajo, da je za njihovo uspešno sodelovanje ustna (verbalna) komunikacija zelo pomembna ( $\bar{x} = 4,8$ ). Med govorom s sogovorniki uporabljajo govornico telesa ( $\bar{x} = 4,7$ ). Povedo tudi, da znajo brez težav izražati svoje mnenje ( $\bar{x} = 4,4$ ) in da jim ustna komunikacija dnevno vzame veliko časa ( $\bar{x} = 4,1$ ). Sogovornike znajo pozorno poslušati ( $\bar{x} = 3,9$ ), na razgovore z njimi se pripravijo ( $\bar{x} = 3,8$ ) in nimajo večjih težav, kadar komunicirajo z različnim številom sogovornikov ( $\bar{x} = 3,7$ ). Anketirani menedžerji govorijo premalo razločno ( $\bar{x} = 3,3$ ), med sodelavci premalo spodbujajo odkrito ustno komunikacijo ( $\bar{x} = 3,3$ ), v verbalni komunikaciji prevečkrat rečejo ali ukazujejo ( $\bar{x} = 3,2$ ), niso večši sprotne obveščanja sodelavcev o ključnih spremembah v organizaciji ( $\bar{x} = 3,2$ ) in premalo spodbujajo sodelavce, da povedo svoje mnenje ( $\bar{x} = 3,1$ ).

Zanimalo nas je tudi, kakšne informacije menedžerji posredujejo svojim sodelavcem v internem komuniciranju. Opredelili so se lahko za več odgovorov.





Graf 5: Informacije, ki jih menedžerji sporočajo sodelavcem

81 % menedžerjev meni, da so njihove informacije, ki jih posredujejo sodelavcem v prvi vrsti pomembne, 80 %, da so zanesljive, 68 %, da so razumljive, 65 %, da so natančne in 62 %, da so pravočasne. Manj pa poskrbijo, da so njihove informacije sodelavcem dostopne (58 %), jasne (51 %) in popolne (48 %).

## 5 RAZPRAVA

Komuniciranje ima veliko težo v menedžerjevem delu, saj za komuniciranje porabijo kar dve tretjini svojega časa. Od tega ena tretjina za aktivno komuniciranje (govorjenje, pisanje itd.) ter eno tretjino za poslušanje. Samo ena tretjina njihovega časa pa mine brez komuniciranja. Raziskave kažejo, da porabijo menedžerji 59 % časa za načrtovanje in 10 % za nenačrtovane sestanke, 22 % za delo pri mizi, 6 % za telefonske razgovore in 3 % za obhode po organizaciji. Velik del časa dejansko porabijo za komuniciranje<sup>16</sup>. Naša raziskava je pokazala, da menedžer v svojem, v povprečju, 9 urnem delovniku porabijo 5,5 ure za ustno (verbalno) komunikacijo in 2 zri za neverbalno (pisno) komunikacijo. Iz tega je razvidno, kako so dobre komunikacijske sposobnosti pri menedžerjih pomembne, saj brez njih ne morejo voditi svojih zaposlenih.

Organizacije so danes vse bolj odvisne od informacij in metamorfoza organizacijskih sprememb in sprememb v okolju, postopoma le povzročata, da se vodstva podjetij pomena organizacijskega komuniciranja vse bolj zavedajo, ne vedo pa še kako in tudi ne kako ne komunicirati! Vse komunicira, če si to želimo ali ne! Tudi molk! Prav to spoznanje pogosto povzroča, da menedžerji podcenjujejo pomen komuniciranja z zaposlenimi kot menedžerskega podsistema, češ da se komunikacije, tako ali drugače, zgodijo. Toda to še

<sup>16</sup> Tavčar M.I.: *Razsežnosti managementa*, Visoka šola za management, Koper 2000, str. 198

zdaleč ne pomeni, da jih ni treba obvladovati, strateško upravljati, usmerjati, načrtovati ali meriti njihove učinke<sup>17</sup>.

En od najbolj neverjetnih vzrokov za nerazvito kulturo komuniciranja v podjetjih je prepričanje menedžmenta, da nekatere informacije niso za vse, kar se je izkazalo tudi v naši raziskavi, saj menedžerji niso dosledni pri pravočasnem informiranju svojih sodelavcev in niso večji sprotnege obveščanja svojih sodelavcev o ključnih spremembah v organizaciji. Tudi če je takšno prepričanje pri nekaterih ključnih strateških informacijah upravičeno, pa ne more preprečiti nečesa: informacije se hočeš nočeš vedno širijo, in kadar se širijo po neformalnih kanalih, lahko hitro mutirajo v »informacije«, ki so za podjetje dosti bolj škodljive kot bi bila prvotna informacije. Takšno neformalno širjenje informacij povrh vsega velikokrat spremlja še cinizem, nezadovoljstvo in drugi nezaželeni in nekonstruktivni pojavi. V vsakem primeru je torej dosti bolje, da podjetje razvije kulturo odprtega komuniciranja, v kateri imajo vsi njegovi ljudje dostop do informacij in jim jih podjetje redno zagotavlja. Tudi tiste strateške in »zaupne« – navsezadnje je usoda katere koli strategije odvisna od dela ljudi v podjetju, in ljudje, ki čutijo, da jim podjetje zaupa in jih ceni, dajo od sebe več in boljše<sup>18</sup>.

Vodstva bi morala dojeti še eno, sicer logično, vendar pogosto spregledano dejstvo: zaposlenim ni treba, da bi bile novice všeč, vse kar potrebujejo je le, da jih razumejo in da je bil pri tem vodja (menedžer) do njih iskren in pošten! Zaposleni se bodo tako ali drugače prikopali do novic, tudi če se menedžerji temu izogibajo ali informacije skrivajo, vendar bo efekt precej drugačen, če vse zvedo iz govoric, medijev in ne od njih<sup>19</sup>. Poslovno komuniciranje ima nekaj svojih zakonitosti, ki se jih mora zavedati vsak menedžer: ima praktičen namen, odgovarja na konkretna vprašanja, je oziroma mora biti prilagojeno prejemniku sporočila, mora biti ekonomično in z njim se trudimo narediti dober vtis<sup>20</sup>. Z raziskavo ugotavljamo, da se menedžerji sicer vsega tega zavedajo, saj vedo, da sta za uspešno sodelovanje med njimi in sodelavci zelo pomembni ustna in pisna komunikacija, in relativno visoko ocenjujejo svojo razvitost veščin poslovnega komuniciranja.

Raziskava je pokazala tudi, da se menedžerji zavedajo pomembnosti, zanesljivosti in razumljivosti informacij, kar je dobro, saj so nameni internega komuniciranja socializacija, informiranje, animiranje in prepričevanje zaposlenih, poleg tega pa tudi doseganje motivacije, lojalnosti in razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov<sup>21</sup>. S pomočjo komuniciranja se lahko med posameznimi zaposlenimi in skupinami odvijajo določeni delovni procesi, zato predstavlja ustrezno komuniciranje enega temeljnih pogojev za dobro organiziranje in izvajanje vseh delovnih procesov ter uvajanje sprememb<sup>22</sup>. Menedžerji kot najvplivnejši in najpomembnejši ljudje v organizaciji so tisti posamezniki, ki znajo vzpostaviti, ohraniti in spodbujati prost pretok misli, idej in informacij med zaposlenimi.

17 Gruban B.: *Strateško upravljanje internih komunikacij*, Finance, september 2005, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/stratesko-upravljanje-ik/>, stranici pristupljeno 12. 6. 2016 u 21.09

18 Musek Lešnik K.: *Učinkovita komunikacija v podjetju*, 2006, <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-ucinkovitakomunikacijavpodjetju.html>, stranici pristupljeno 7. 6. 2016 u 21.53

19 Gruban B.: *Kako komunicirati z zaposlenimi v času krize in sprememb?* Finance, 25. september 2009, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kako-komunicirati/>, stranici pristupljeno 12. 6. 2016 u 21.03

20 Kavčič B.: *Poslovno komuniciranje*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2002, str. 61-63

21 Možina S., Tavčar M., Zupan N. in Knežević A.N.: *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*, Pivec, Maribor 2011, str. 23

22 Pintar R., Piber K., Gerdej T.: *Interno komuniciranje kot eden izmed ključnih dejavnikov pri uvajanju sprememb*, V: 33. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti FOKUS 2020, 19.-21. marec 2014, Portorož, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj 2014, str. 548

## 6 SKLEP

Komuniciranje je dinamičen in kompleksen interakcijski proces, ki je sestavljen iz organiziranih, namernih dejanj in doživljajev udeležencev komunikacijske situacije, ki sloni na skupnem socialnem znanju vseh vpletenih. Sporočila imajo znotraj socialnega konteksta nek pomen. Lahko se nanašajo na preteklost, sedanost ali prihodnost. Vsako komuniciranje tudi spreminja vedenje ljudi<sup>23</sup>. S pomočjo komuniciranja menedžerji in njihovi sodelavci spoznavajo svet, okolje v katerem živijo, ljudi in same sebe, spreminjajo svoja stališča, vrednote, s sprejemanjem novih informacij pa pridobivajo znanja, ki jim pomagajo razvijati lastno identiteto. Ker je komuniciranje sestavina dejavnosti menedžerjev, velja zanj razsežnost od instrumentalnega (tehnokratskega) do interesnega (humanističnega) pristopa<sup>24</sup>.

Dober menedžer informacij ne zadržuje zase, temveč jih posreduje vsem sodelavcem, ki jih potrebujejo za učinkovito delo. Pomembne informacije analitično preučuje skupaj z njimi ter si prizadeva za skupno oblikovanje sinteze za najboljše odločitve in delovanje<sup>25</sup>.

Sposobnost voditi ljudi (sodelavce) je pri menedžerju kombinacija prirojenih in pridobljenih spretnosti, privzgojenih vrednot ter osvojenega teoretičnega in praktičnega izkustvenega znanja. Zato je učinkovito in uspešno upravljanje sistemov oziroma vodenje zaposlenih v njih tudi umetnost komuniciranja z njimi. Da menedžer razvije in izpopolni svoje komunikacijske sposobnosti do visoke stopnje, potrebuje prirojene sposobnosti ter veliko znanja in prakse.

## LITERATURA

1. Andrews D.C. in Andrews W.D.: *Management communication: a guide*, Houghton Mifflin Boston, New York, 2004
2. Arvinen-Muondo R. in Perkins S.J.: *Organizational behaviour: people, process, work and human resource management*, Kogan Page, London, Philadelphia, New Delhi, 2013
3. Gruban B.: *Kako komunicirati z zaposlenimi v času krize in sprememb?*, Finance, 25. september 2009, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kako-komunicirati/>, stranici pristupljeno 12. 6. 2016 u 21.03
4. Gruban B.: *Strateško upravljanje internih komunikacij*, Finance, september 2005, <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/stratesko-upravljanje-ik/>, stranici pristupljeno 12. 6. 2016 u 21.09
5. Kavčič B.: *Poslovno komuniciranje*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002
6. Kralj J.: *Management: temelji managementa*, Visoka šola za management, Koper, 2003
7. Kramar Zupan M.: *Menedžment vs. vodenje*, Fakulteta za poslovne in upravne vede, Novo mesto, 2009
8. Maxwell J.C.: *21 nepogrešljivih lastnosti vodje: postanite človek, ki mu bodo drugi hoteli slediti*, Lisac&Lisac, Ljubljana, 2007
9. Merkač Skok M.: *Osnove managementa zaposlenih*, Fakulteta za management, Koper, 2005
10. Morgan G.: *Podobe organizacij*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2004
11. Možina S. et al.: *Management: nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica, 2002
12. Možina S., Tavčar M., Zupan N. in Knežević A.N.: *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*, Pivec, Maribor, 2011

---

23 Ule M.: *Psihologija komuniciranja*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana 2005, str. 17.

24 Tavčar M.I.: *Kako komuniciramo – dva bregova in most med njima*, V: Zbornik referatov Koordinacijski in komunikacijski vidiki organizacije združb, 10. junij 2010, Brdo pri Kranju, Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede, Ljubljana, Kranj, 2010, str. 1

25 Nemeč V.: *Kako do uspešnega menedžmenta*, Modrijan, Ljubljana 2005, str. 142

13. Musek Lešnik K.: *Učinkovita komunikacija v podjetju*, 2006, <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-ucinkovitakomunikacijavpodjetju.html>, stranici pristupljeno 7. 6. 2016 u 21.53
14. Nemeč V.: *Kako do uspešnega menedžmenta*, Modrijan, Ljubljana, 2005
15. Pintar R., Piber K., Gerdej T.: *Interno komuniciranje kot eden izmed ključnih dejavnikov pri uvajanju sprememb*, V: 33. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti FOKUS 2020, 19.-21. marec 2014, Portorož, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj 2014
16. Robbins S. in Judge T.: *Organizational behavior*, Pearson, Boston, 2015
17. Schermerhorn J.R.: *Management*, J. Wiley, New York, 2000
18. Stefanović V. et al.: *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012
19. Tavčar M.I.: *Kako komuniciramo – dva bregova in most med njima*, V: Zbornik referatov Koordinacijski in komunikacijski vidiki organizacije združb, 10. junij 2010, Brdo pri Kranju, Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede, Ljubljana, Kranj, 2010
20. Tavčar M.I.: *Razsežnosti managementa*, Visoka šola za management, Koper, 2000
21. Ule M.: *Psihologija komuniciranja*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2005
22. Verčič D.: *Uvod v poslovno komuniciranje*, Akademija MM : slovenska znanstvena revija za trženje ISSN: 1408-1652.- Letn. 4, št. 6, 2000, str. 9-20