



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Komerčalist  
Modul: Finančni

## **DOBER VODJA – DOBER KOMUNIKATOR**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.  
Lektorica: Anja Benedik, prof.

Kandidatka: Damjana Cof

Kranj, junij 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici, gospe profesorici Ani Peklenik, za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Nadalje se zahvaljujem lektorici Anji Benedik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo, ter Višji strokovni šoli B & B za spodbujanje, kar je pripomoglo k uspešnemu zaključku mojega študija.

Najlepša hvala tudi vsem sodelujočim v anketni raziskavi, ker so si vzeli čas in izpolnili anketni vprašalnik.

Predvsem pa sem hvaležna svoji družini, ki mi je v času študija stala ob strani.

## IZJAVA

Študentka Damjana Cof izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V diplomskem delu se bomo usmerili v raziskovanje poslovnega komuniciranja, ki naj bi bilo temeljna naloga in veščina vsakega vodje. Raziskali bomo, kako različni vodje v različnih podjetjih ali organizacijah v času gospodarske krize komunicirajo s svojimi zaposlenimi. Predstavili bomo trenutno situacijo v podjetjih in organizacijah, kako so zaposleni informirani o viziji in ciljih podjetja ali organizacije, kako so zaposleni vključeni v soodločanje, kakšna navodila dobivajo za opravljanje svojega dela, ali z veseljem opravljajo svoje delo in ali so s svojim vodjem zadovoljni.

Uspešna poslovna komunikacija je danes še zelo zanemarjena tema. Mnogi izobraževalni programi je sploh ne obravnavajo ali pa ji namenjajo premalo pozornosti. Veščine spretnega komuniciranja niso priložene, pač pa se jih je potrebno naučiti. Ker smo ljudje različne osebnosti, ki jih vodja mora znati spoznati in skušati razumeti, lahko tako učenje traja več let.

Poiskali bomo najpogostejše napake, ki jih vodje naredijo, ko komunicirajo s svojimi zaposlenimi. Skušali bomo ugotoviti, do česa lahko te napake pripeljejo. Poskušali bomo podati predloge, kako se lahko te napake odpravijo.

Uspešno komuniciranje se odraža v zadovoljstvu in delovni vnemi zaposlenih. To pa je za uspešno poslovanje vsakega podjetja ali organizacije še kako pomembno. Premalo se zavedamo dejstva, da je potrebno vlagati v zaposlene, še zlasti v kriznih situacijah, saj lahko le zadovoljni zaposleni popeljejo podjetje ali organizacijo iz krize.

## **KLJUČNE BESEDE**

- vodja
- zaposleni
- vodenje
- komunikacija

## **ABSTRACT**

In diploma thesis we will focus on research of commercial communication, which should be a fundamental task and skill of each leader. We will research communication between different managers and their employees in times of economic crisis. Then we will present current situation in companies and organizations, from how employees are informed about company's or organization's vision and goals to how they are involved in participation. Do they receive any instructions for their job, are they happy in doing this and are they satisfied with their leaders.

Today successful business communication is still very neglected study field. Many educational programs have none or not enough emphasis on these topics. Skills of skilful communication are not congenital, they need to be learned. Because people have different personalities, which must be recognized and understood by the leader, is learning of that a long term process.

We will search for the most common mistakes of leaders in communication with their employees. We will try to find out what are the consequences of these mistakes and then give suggestions how to eliminate them.

Successful communication is reflected in the working zeal and satisfaction of employees. And this is very important for the successful business of each company or organization. We are not enough aware of the fact how important investing in employees is. Especially in times of economic crisis can only completely satisfied employees rescue a company or an organization from it.

## **KEYWORDS**

- manager - leader
- employees
- management
- communication

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	1
1.3	METODE DELA .....	1
2	VODENJE .....	2
2.1	KAJ JE VODENJE .....	2
2.2	KDO JE VODJA .....	2
2.3	NALOGE IN SPRETNOSTI VODJE .....	3
2.4	STOPNJE V RAZVOJU VODJE .....	5
2.5	SLOGI VODENJA .....	6
3	KOMUNICIRANJE – TEMELJNA NALOGA VODJE .....	8
3.1	POSLOVNO KOMUNICIRANJE .....	8
3.1.1	NAČINI KOMUNICIRANJA .....	8
3.1.2	POTEK IN CILJ KOMUNICIRANJA .....	9
3.1.3	SMERI IN NAČINI KOMUNICIRANJA .....	10
3.2	KAKO MORA VODJA KOMUNICIRATI .....	11
3.2.1	VPLIVANJE .....	11
3.2.2	KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI VODJE .....	12
4	ANALIZA ANKETNE RAZISKAVE DOBER VODJA – DOBER KOMUNIKATOR .....	15
4.1	SPLOŠNI DEL .....	15
4.2	OCENA KOMUNICIRANJA V TRENUTNIH RAZMERAH .....	19
4.2.1	USPEŠNOST KOMUNICIRANJA VODIJ .....	19
4.2.2	VPLIVI NA USPEŠNOST KOMUNICIRANJA .....	27
4.2.3	IZOBRAŽEVANJE NA PODROČJU KOMUNICIRANJA .....	29
4.3	ANALIZA KOMUNIKACIJE V ODNOSU VODJA – VODENI .....	30
4.4	SPLOŠNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE .....	37
5	ZAKLJUČEK .....	39
	VIRI IN LITERATURA .....	40
	KAZALO GRAFOV .....	41
	KAZALO TABEL .....	41
	PRILOGE .....	42

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Smo v času gospodarske krize. Veliko nekdanjih uspešnih podjetij ne posluje več in vedno več ljudi je brez dela. Ker nihče ne ve, kaj bo prinesel nov dan, ljudje živimo v vse večjem strahu. Tempo sedanjega življenja je vse hitrejši, vse bolj neusmiljen pa postaja tudi tempo dela na delovnih mestih. Hiter tehnološki razvoj terja od posameznika hitro prilagajanje vsem novostim, ki se uvajajo v poslovanju. Spremembam lahko sledimo le z učenjem, kar za posameznika pomeni, da mora v svoje delo vložiti več truda in svojega časa. Dela je tako vedno več, opraviti pa ga je potrebno v najkrajšem možnem času in brez napak. Zato smo delavci podvrženi vse večjim pritiskom in stresnim situacijam.

Uspešno delovanje vsake organizacije ali podjetja pa je odvisno od zadovoljstva zaposlenih. Vedeti morajo, kakšna je njihova vloga pri doseganju skupnih ciljev organizacije ali podjetja ter kaj se v njihovem delovnem okolju dogaja. Biti morajo motivirani, da lahko z veseljem in vnemo opravljajo svoje delo. Obveščati, prepričevati, poučevati in motivirati zaposlene je naloga vsakega vodje. Prav tako mora vodja znati prisluhniti svojim zaposlenim, da jih lahko lažje vodi, hkrati pa lahko dobi povratno informacijo o tem, kako svoje delo opravlja sam. Vse to lahko dobro stori le, če ima potrebno znanje o uspešnem poslovnem komuniciranju. Komuniciranje je povezovalni element dogajanja v vsakem podjetju ali organizaciji. Uspešnega vodenja brez uspešnega komuniciranja torej ni.

Komunikacija je nedvomno vir vsakega uspeha, običajno pa tudi vzrok za neuspeh. Uspešna komunikacija povzroči homogenost organizacije, kar pomeni, da bodo zaposleni nastopali složno tudi v najtežjih trenutkih.

Medsebojno komuniciranje je danes še zelo zanemarjena kategorija, a vendar na tem temeljijo odnosi med ljudmi v vseh sredinah: doma, v podjetjih, na zabavah ipd.

## 1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da bo raziskava prikazala napake, ki jih vodje naredijo, ko komunicirajo s svojimi zaposlenimi. Obenem predpostavljamo, da vodje premalo ali sploh ne izpopolnjujejo svojega znanja v komuniciranju in da se je njihovo komuniciranje v času gospodarske krize poslabšalo.

Raziskave nismo omejili le na eno podjetje, ker uspešno poslovno komuniciranje vodje z zaposlenimi ni problem le enega podjetja ali organizacije. Omejili pa smo se na trenutno zaposlene osebe in na komuniciranje v trenutnih razmerah, to je v času gospodarske krize.

## 1.3 METODE DELA

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in praktični del.

Za teoretični del diplomskega dela smo uporabili različno strokovno literaturo in članke iz internetnih virov. Opisali smo pomen vodenja in komuniciranja ter opredelili

temeljno nalogo vodje pri komuniciranju z zaposlenimi.

V praktičnem delu diplomskega dela smo s pomočjo izvedene ankete prišli do rezultatov, s pomočjo katerih smo ocenili komuniciranje med vodjo in zaposlenimi v trenutnih razmerah.

## **2 VODENJE**

### **2.1 KAJ JE VODENJE**

Na splošno lahko vodenje opredelimo kot vplivanje na posameznika ali skupino ljudi. Na eni strani imamo osebo, ki vodi, na drugi strani pa osebo, ki je vodena. Med njima poteka poseben odnos, ki ga imenujemo vodenje. Za ta odnos je značilno, da ga določata obe strani. Zato lahko rečemo, da je kvaliteta vodenja odvisna od kvalitete odnosa med vodjo in vodenim.

V poslovnem svetu je vodenje ena od štirih temeljnih funkcij menedžmenta in pomeni zmožnost uresničevanja vizije in ciljev podjetja ali organizacije. Vodenje pomeni sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih z uporabo motiviranja tako, da lahko uspešno opravljajo svoja dela in naloge in s tem pripomorejo k uresničevanju skupno zastavljenih ciljev in vizije podjetja ali organizacije. Osnovano mora biti na popolni informiranosti vodje in vseh oseb, ki jih vodi.

V širšem smislu vodenje zajema lastnosti in ravnanje vodje, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Sestavljajo pa ga štiri osnovne sestavine:

- vodja,
- skupina ali tim,
- zaposleni in
- okolje, ki zajema podjetje ali organizacijo in vse vplive iz zunanjega sveta.

Po Maxwellu (2009) je sodobno vodenje:

- pripravljenost sprejeti tveganje,
- želja po skupinskem sodelovanju in spremembah,
- nezadovoljstvo s trenutnim položajem,
- prevzemanje odgovornosti, ko drugi iščejo izgovore,
- sposobnost zatreti svoj ego za dobrobit skupine,
- sposobnost navdihovanja ljudi,
- doseganje ciljev s skupno pomočjo.

Zahteva srce, glavo in dušo ter terja pogum, končni rezultat pa so uresničene sanje (Maxwell, 2009).

### **2.2 KDO JE VODJA**

Vodja je oseba, ki je sposobna z vplivanjem pripraviti vodene, da ji sledijo.

»Uspešen menedžer je tudi uspešen vodja. Vodenje je temeljni element uspešnega menedžmenta. Poleg znanja in strokovnosti mora imeti menedžer tudi vse lastnosti



dobrega in uspešnega vodje. Ni dovolj, da sodelavcem razdeli delo, zanj jih mora navdušiti. Ni dovolj, da uporablja znanje in strokovnost sodelavcev. Mora jih tudi spodbuditi. Ni dovolj, da sodelavci nalogo opravijo. To morajo tudi hoteti. Tukaj pa smo že na ravni vodenja. Samo vodja v pravem pomenu besede lahko delavce navduši. V naših podjetjih je preveč menedžmenta in premalo vodenja« (Brajša, 1996, stran 78).

Razlika med vodjem in menedžerjem obstaja. To sta dve različni funkciji s sicer podobnim ugledom, a različnimi nalogami. Menedžerjeva poglobljena naloga je predvsem vodenje procesov in zajema načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in koordiniranje. Poglobljena naloga vodje pa je motiviranje zaposlenih, delegiranje del in nalog, poučevanje, informiranje in razvoj zaposlenih. Vodja je torej bolj usmerjen k vodenju ljudi. Še vedno pa obstaja del, ki vodjo in menedžerja povezuje. Za uspešno opravljanje svojih del in nalog mora tudi menedžer imeti lastnosti vodij, vodja pa mora imeti menedžerske lastnosti.

Po Maxwellu (2009) je vodja:

- pripravljen stopiti iz množice,
- človek, ki ima čiste misli in čisto srce,
- človek, ki vidi možnosti tam, kjer drugi vidijo ovire,
- človek, ki pripravi ljudi, da začnejo sanjati.

## 2.3 NALOGE IN SPRETNOSTI VODJE

»Prednostne naloge vodje so:

- postavljanje strategije,
- vizionarsko mišljenje,
- ustvarjanje novih poslovnih priložnosti,
- skrb za razvoj zaposlenih,
- spodbujanje inovativnosti,
- doseganje rezultatov ...« (Račnik, 2010, stran 10).

Uspešen vodja mora imeti naslednje atribute:

- **poznati mora samega sebe**, kar pomeni, da se zaveda svojih prednosti in slabosti pri vodenju. Le na tak način lahko popravlja svoje napake in izboljšuje svoje znanje;
- **poznati mora situacijo**, v kateri vodi svoje zaposlene;
- **izbrati mora pravi način vodenja** za določeno situacijo, kar je odvisno od njega samega, posameznih zaposlenih in celotne skupine ter nalog, ki se opravljajo;
- **zadovoljiti mora delovne potrebe** s tem, da zaposlenim razkrije svojo vizijo in cilje, pravilno oblikuje svojo skupino ter opredeli in predstavi jasne načrte za doseg ciljev. Delovni programi, cilji in standardi morajo biti jasno opredeljeni in razumljivi;
- **zadovoljiti mora potrebe skupine** s tem, da ustvari skupinski duh in skupno odgovornost za doseganje rezultatov. Vzpostaviti in vzdrževati mora medsebojno zaupanje in občutek medsebojne pripadnosti. Vse to lahko stori z vključitvijo skupine pri odločanju, z zagotovitvijo uspešne komunikacije med člani skupine, z reševanjem sporov, kadar se pojavijo, pa tudi z

dostopnostjo in vzdrževanjem potrebne distance do skupine, ker s tem lahko uporabi avtoriteto, ko situacija to zahteva;

- **zadovoljiti mora potrebe posameznega zaposlenega** oziroma mu dati občutek osebnega prispevka k uspešno opravljenemu delu in občutek, da je delo izziv. Dati mu mora primerno priznanje za dosežke in mu omogočiti, da se zaveda, kakšna bo nagrada za dobro opravljeno delo oziroma kaj ga čaka v primeru neuspeha. Omogočiti mu mora, da se zaveda svojega napredovanja in pridobivanja izkušenj (Miglič, Vukovič, 2006).

Področja, ki jih mora vodja obvladati, so:

- **strokovna usposobljenost**, kar pomeni, da vodja pozna delovne procese in delovne naloge svojih zaposlenih;
- **vodstvene spretnosti**, ki zajemajo koordiniranje, delegiranje, učenje, informiranje, spodbujanje, timsko delo, vodenje sestankov, upravljanje s časom, določanje prednostnih in pomembnejših del in nalog ter preprečevanje in reševanje sporov in konfliktov med zaposlenimi. Imeti mora znanje, ki mu omogoča, da zna iz zaposlenih potegniti njihove najboljše vrednote ...;
- **motivacijske spretnosti**, ki vključujejo dajanje pohvale, različno nagrajevanje za dobro opravljeno delo, dopuščanje samostojnega opravljanja dela, dopuščanje možnosti soodločanja, prepričevanje zaposlenih o njihovi pomembnosti pri poslovanju, uresničevanje želja in potreb zaposlenih ...;
- **komunikacijske spretnosti**, ki predstavljajo učinkovito podajanje navodil in obvestil, pravilno podajanje kritike in pohvale, jasno in razumljivo izražanje pri besednem komuniciranju, pravilno izražanje in obnašanje pri nebesednem komuniciranju, poslušanje, spraševanje, svetovanje, pogovarjanje ...;
- **poznavanje čustvene inteligence in empatija**, kar pomeni biti sposoben delati z različnimi osebnostnimi tipi zaposlenih, vživeti se v njihovo doživljanje, jih razumeti ter graditi medsebojno zaupanje. Vzpostavljanje zaupanja pomeni poznati in razumeti tudi samega sebe ...;
- **vrednote in integriteta**, ki zajemajo vodenje na osnovi lastnega zgleda, suvereno odločanje na podlagi pravičnosti, načel in etike, poštenost vodje, doslednost vodje ...;
- **etično ravnanje**, kar pomeni, da svoje delo opravlja v skladu z etiko in moralo;
- **iskanje novih poti in priložnosti**, se pravi, da daje pobude za novosti in spremembe poslovanja ter opravljanja del in nalog.

Vodja mora za uspešno vodenje nujno imeti sposobnost odločanja. Za nekoga je to lahko zelo zahtevna naloga, prevelik izziv ali pa se preprosto boji prevzeti odgovornost. Odločitve zato prelaga, s tem pa lahko zamudi dobre in ugodne priložnosti ali zamudi rok, v katerem mora biti določeno delo opravljeno (Račnik, 2010).

Kadar vodja odločitve sprejema sam in nato zaposlenim samo naroči, kaj morajo narediti, pravimo, da odloča z ukazovanjem. Takšno vodenje na zaposlene ne deluje motivacijsko, pač pa se bodo ti začeli upirati in opravljati le nujna dela. Vodja mora zato znati sprejemati odločitve na podlagi soglasja zaposlenih oziroma mora z njihovo pomočjo priti do nekkih kompromisnih rešitev, ki so sprejemljive za vse (Račnik, 2010).

Kot lahko vidimo, je vodenje pomembno, odgovorno in resno delo. Strokovno in učinkovito ga vodja lahko opravlja šele takrat, ko je zrel za to. Imeti mora ustrezno strokovno izobrazbo, delovne izkušnje, predvsem pa mora biti večč vodenja ljudi. Slednjega se lahko nauči z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem ter z delom na sebi. Vsak uspešen vodja mora namreč znati najprej voditi samega sebe, šele nato lahko začne voditi druge.

## **2.4 STOPNJE V RAZVOJU VODJE**

Razvoj vsakega vodje je odvisen od njega samega. Pri tem ni mišljeno karierno napredovanje, pač pa njegova usposobljenost za vodenje ljudi. Veliko je vodij, ki so strokovnjaki na svojem področju, ne obvladajo pa veččin dobrega komuniciranja, motiviranja, vodenja ljudi in poznavanja čustvene inteligence.

### **FORMALNI VODJA**

To je prva stopnja v razvoju vodje. Vodja ima spoštovanje zaradi položaja, to pa je tudi vzrok, da mu zaposleni sledijo. Vloge zaposlenih so jasne in točno določene v opisih del in nalog. Naloga vodje je le nadziranje in preverjanje opravljanja dela in nalog svojih zaposlenih. Če vodja ne raste v svojem razvoju, se mu lahko začnejo zaposleni upirati (Račnik, 2010).

### **SPREJETI VODJA**

Zaposleni sledijo vodji, ki ga sprejmejo za svojega. Vodja ima spoštovanje, ki pa ni posledica položaja. Zna spoštovati samega sebe, zato zna spoštovati tudi druge. Odnosi temeljijo na zaupanju, sodelovanju in obojestranskem komuniciranju (Račnik, 2010).

### **UČINKOVITI VODJA**

Pri tej stopnji se pokažejo rezultati skupinske učinkovitosti. Zaposleni vodji sledijo, ker si želijo skupnega uspeha pri opravljanju del in nalog ter uresničevanju ciljev organizacije ali podjetja. Na tej stopnji vodja zna motivirati zaposlene, jih spodbujati k sodelovanju in timske delu. Vodja pozna svoje zaposlene in jim zna prisluhniti, kar mu omogoča lažje reševanje problemov, ki se pojavijo. Zaposlene poučuje in jim omogoča, da samostojno opravljajo svoje delo in naloge (Račnik, 2010).

### **VODJA KOT UČITELJ**

Odlični vodja to stopnjo doseže, ko prične ustvarjati nove vodje. Svoje znanje o vodenju prenaša na zaposlene, ki so pripravljeni postati vodje. Ti ga vidijo kot mentorja in svojega vzornika. S strokovnim znanjem komuniciranja in s svojo strokovno usposobljenostjo jim posreduje informacije, znanje in sporočila (Račnik, 2010).

### **VODJA KOT OSEBNOST**

To je najvišja stopnja v razvoju vodij. Do te stopnje vodja pride po več letih, v katerih je uspešno razvijal organizacije in bil mentor, vzornik ali učitelj drugih vzornikov. Sledi svoji lastni viziji in vrednotam (Račnik, 2008).

## 2.5 SLOGI VODENJA

Naloge, ki jih vodja opravlja pri svojem delu, so številne, posledica tega pa je, da so se skozi leta razvili različni slogi vodenja. Ti so lahko usmerjeni k zaposlenemu, delu in nalogam ter razmeram v okolju. Uspešni vodja svoj slog prilagaja tistemu, ki ga vodi. Več slogov vodja uporablja, bolj je njegovo vodenje uspešno. S tem lahko ustvarja boljše ozračje in dviguje storilnost. Nekaj najbolj pomembnih je opisanih v nadaljevanju.

### AVTORITATIVNI SLOG VODENJA ALI VODENJE Z UKAZOVANJEM

Vodja je v tem primeru popolnoma usmerjen v izvršitev nalog. Gleda le nase in na svoj položaj v organizaciji ali podjetju. Vodi z ukazovanjem in brez poučevanja svojih zaposlenih. Za njihova čustva in odzive se ne meni. Ne hvali, a zelo rad kritizira. Novejše oblike vodenja, kot so timsko delo, poznavanje čustvene inteligence, poslušanje, spraševanje itd., so zanj nepomembne.

Od vseh slogov vodenja je najmanj učinkovit. Slabost sloga se kaže v ustrahovanju, nadziranju in priganjanju, neiskrenosti in nezaupanju. Komunikacija je enosmerna, manipulativna, izkrivljena in prikrita. Nekateri lahko svoje pritiske izvajajo tudi z grožnjami. Za zaposlene je tako vodenje nasilno, zato se lahko odzovejo z uporom. Pogosto vodenje v tem slogu bi lahko označili kot mobing.

Rezultati vodenja so lahko veliki dobički, dolgoročno pa lahko tako vodenje podjetju ali organizaciji prinese več škode kot koristi. Pogosto se uporablja le v kriznih časih in v posebnih okoliščinah, kot so vojno stanje in razne naravne ali druge nesreče.

### VODENJE Z DIKTIRANJEM TEMPA

Vodja je pri tem slogu usmerjen na rezultate in cilje, ljudje in odnosi mu pri tem niso tako pomembni. Zanima ga izključno visoka storilnost. Pogosto misli, da je v vlogi mentorja, v resnici pa zaposlene pretirano nadzoruje in jim ukazuje. Diktiranje tempa je nepogrešljivo orodje vsakega dobrega vodje, a ga mora uporabljati previdno in samo v situacijah, ko resnično deluje. Zaposleni lahko dobijo občutek, da so pod hudim pritiskom in da jim vodja ne zaupa.

Odlične rezultate prinese takrat, ko skupino tvorijo zelo sposobni in motivirani člani, ki ne potrebujejo dosti pomoči vodje. Največkrat se uporablja v zelo motiviranih prodajnih službah in v tehničnih panogah. Zaposleni morajo dobro poznati vizijo, cilje, poslanstvo in svojo vlogo pri opravljanju del in nalog.

Večinoma vodje s tem slogom ne znajo usmerjati zaposlenih. Pričakujejo, da bodo zaposleni sami vedeli, kaj morajo storiti, ti pa največkrat ne vedo, kaj vodja sploh želi od njih. Zmeren pritisk ljudem da zagon, nenehni in prehudi pritiski pa ohromijo njihovo ustvarjalnost in učinkovitost. Povzročajo jim skrbi, nezadovoljstvo in stres. Na začetku se pokažejo boljši rezultati, na daljši rok pa ni trajnega dviga storilnosti.

### DEMOKRATIČNI SLOG VODENJA

Gre za popolno nasprotje avtoritativnega sloga. Vodja je usmerjen k sodelovanju in timskemu delu. Odnosi so odprti in temeljijo na zaupanju. S takim vodenjem vodja pripravi zaposlene k sodelovanju. Tako jim omogoči, da izražajo svoje zamisli in posledično sodelujejo pri odločitvah. Vede se kot član tima in je odličen poslušalec. Zna pomiriti spore in ustvarja prijetno vzdušje v skupini. Zaposleni so pri tem slogu

vodenja dobro motivirani za opravljanje svojih del in nalog. Komuniciranje je spontano.

Slabost sloga se kaže v odlaganju pomembnih odločitev, ki je posledica počasnih odločitev.

### **MENTORSKI SLOG VODENJA**

Je najprijaznejši slog vodenja. Sodelavci delajo drug z drugim. Njihova naloga je doseči svoj uspeh in uspeh celotnega podjetja ali organizacije. Odgovornost je enakomerno porazdeljena in usklajena. Komunikacija je vertikalna in horizontalna, brez skrivnosti. Vodja nastopa kot koordinator, svetovalec, povezovalac in integrirana osebnost.

Vodja kot mentor pomaga zaposlenim prepoznati svoje enkratne prednosti in šibke točke. Spodbuja jih, da si zastavijo cilje za opravljanje svojega dela, ter jim pomaga pripraviti načrt za njihovo uresničevanje, pri čemer je jasno opredeljena odgovornost vodje in vloga zaposlenega. Vodja kot mentor zna dobro razporejati naloge, s čimer zaposlene postavlja pred zanimive izzive. Omogoča jim razvoj, kar ima dober vpliv na njihovo razpoloženje. S tem jih motivira.

Slog se obnese pri vodenju zaposlenih, ki so motivirani in pripravljeni sodelovati. Ne obnese se v primeru, ko zaposleni niso motivirani ali potrebujejo preveč osebnega vodenja in povratnih informacij. Ne obnese se tudi v primeru, ko vodja nima dovolj strokovnega znanja ali posluha za svoje zaposlene.

### **TOVARIŠKI SLOG VODENJA**

Pri tem slogu je vodja usmerjen v pomembnost medčloveških odnosov. Vodja se posveča čustvenim potrebam zaposlenih. Krepi timski duh in ustvarja ubranost. Prizadeva si, da so ljudje srečni. Vzpostavlja prijateljsko sporazumevanje. Vodenje v tem slogu krepi moralo in izboljšuje razpoloženje zaposlenih.

Tovariški slog bolj malo vpliva na storilnost, presenetljiv pa je njegov vpliv na ozračje v skupini. Uporaben je takrat, ko vodja želi okrepiti moralo, izboljšati komunikacijo, povrniti zaupanje in doseči ubranost tima.

Ima pa slog tudi svoje slabosti. Vodja, ki zaposlene preveč hvali, lahko povzroči upad njihove učinkovite storilnosti.

### **VIZIONARSKI SLOG VODENJA**

Slog vodenja temelji na viziji. Vodja vizijo uporablja pri odločitvah in pri motiviranju zaposlenih. Zastavi si cilj in ga skupaj s svojo vizijo predstavi zaposlenim. Vodja zaposlenim pove, kakšne so njihove naloge in kaj naj naredijo. Sprotno jih informira, pri tem pa jim dopušča možnost, da se sami odločajo za najuspešnejšo in najustreznejšo možnost izpolnjevanja tega cilja. Zaposleni tako točno vedo, kaj pomeni dobro opravljanje njihovega dela in kako to pripomore k uspešnemu delovanju podjetja ali organizacije. S tem vodja krepi predanost zaposlenih. Ljudje so ponosni, da pripadajo podjetju ali organizaciji in cenijo svojega vodjo, saj jih vodi proti skupnim sanjam.

S takim načinom vodenja vodja omogoča, da se uvajajo novosti. Medsebojni odnosi so iskreni in temeljijo na zaupanju. Vodja ima sposobnost čustvene inteligence in se

zna uživati v zaposlene. Posledica tega je dvig čustvenega ozračja.

Vizionarski slog vodenja naj bi bil stalna oblika vodenja.

Spoznali smo, da so naloge, ki jih mora vodja opravljati pri vodenju svojih zaposlenih, številne. Za opravljanje teh nalog pa mora brezpogojno obvladati vse veščine, ki jih zajema komuniciranje. Rečemo lahko, da uspešnega vodenja brez uspešnega komuniciranja ni.

### **3 KOMUNICIRANJE – TEMELJNA NALOGA VODJE**

Komuniciranje je nekaj, kar počnemo vsak dan, vse življenje in na različnih področjih: v šoli, v družini, v podjetju, v krogu prijateljev ... Že s tem, ko obstajamo, komuniciramo, zato velja, da »nekomuniciranje« sploh ni možno.

Komuniciranje pomeni, da drug drugemu posredujemo informacije, misli in občutke. Komunikacija omogoča, da se ljudje med seboj povezujejo in usklajeno delujejo, prav s tem pa omogoča tudi razvoj organizacij.

#### **3.1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

Vsako komuniciranje v poslovnem svetu je poslovno komuniciranje. V organizaciji skoraj ni dejavnosti, ki bi lahko potekala brez njega. Komuniciranje omogoča poslovne stike med udeleženci, opravljanje del in nalog, izmenjavo podatkov in reševanje problemov. Rečemo lahko, da je to ciljna dejavnost, ki je namenjena doseganju ciljev organizacije. Učinkovita je takrat, kadar daje največ izidov in rezultatov in to ob dani porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira. Učinkovita je tudi takrat, ko zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev.

Poslovno komuniciranje poteka v organizacijah in med organizacijami. V teh delujejo udeleženci komuniciranja, ki so lahko pošiljatelji ali prejemniki sporočil. Pomembna pri tem je vsebina sporočila. Pričeti se mora pri prejemniku in njegovem vprašanju, kaj le-ta pričakuje oziroma želi vedeti, in ne pri pošiljatelju, tako kot je opredeljeno pri klasičnem komuniciranju. Na ta način bo komuniciranje uspešno in učinkovito, ker bo udeležencem prineslo pomembne koristi.

##### **3.1.1 NAČINI KOMUNICIRANJA**

Komuniciramo lahko besedno in nebesedno. S sporočili, ki jih oddajamo, ter z videzom in obnašanjem komuniciramo v vsej svoji podobi.

##### **BESEDNO KOMUNICIRANJE**

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno.

Besedno komuniciranje obsega načrtne in nenačrtne pogovore, sestanke, predavanja, konference, telefonske pogovore, delo v skupinah in neformalne razgovore. Besedno komuniciranje ima svoje prednosti. Je hitro, zasebno, omogoča komuniciranje z več ljudmi in običajno omogoča povratno informacijo. Ima pa tudi svoje slabosti, ki se kažejo takrat, ko si sporočila podaja daljša vrsta ljudi. To lahko

popači vsebino sporočila. Informacije, ki jih posredujemo ustno, niso trajne, ker niso dokumentirane.

Pisno komuniciranje poteka preko pisnih sporočil, pisem, revij, časopisov, oglasnih desk in elektronskih ter optičnih priprav. Sporočilo se prenaša z zapisano besedo, z risbami, s simboli, z barvami ali kako drugače. Prednosti pisnega komuniciranja so predvsem v tem, da je trajno, jasno, nazorno, dodelano in manj dvoumno. Preden pisno sporočilo oddamo, imamo še čas za razmislek o njegovi vsebini. Slabosti pisnega komuniciranja so predvsem večja poraba časa, zamik v povratni informaciji in odsotnost nebesednih sporočil. Znano je, da pošiljatelj v eni uri govorjenja sporoči prejemniku več informacij kot v eni uri pisanja.

Z uvedbo in razmahom računalniške tehnologije se vse bolj uveljavlja tudi elektronsko komuniciranje, ki je lahko pisno ali govorno. Prednosti tega komuniciranja so predvsem hitrost in enostavnost sporočanja. Seveda pa ima tudi pomanjkljivosti, ki se kažejo v odvisnosti od tehnologije, ki se hitro spreminja, in v zaščiti zasebnosti sporočil (Plankar, 2005).

### NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

Nebesedno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, ki so namenjena kateremu koli človeškemu čutu. Sredstva za prenašanje sporočil so v tem primeru govorica telesa, oblike, barve, vonj, otip, prostor in čas ter še kaj. Govorica telesa obsega okrog 700.000 »izrazov«, kar je stokrat več, kot obsega besednjak zelo izobraženega človeka. Raziskave kažejo, da ima v povprečnem poslovnem razgovoru pomen besed le 7-odstoten delež, neverbalno komuniciranje pa kar 55-odstoten delež. Zaradi odsotnosti besed je manj razumljivo in bolj odvisno od številnih dejavnikov, kot so okolje (kultura in običaji), spol, osebnost posameznika in situacijski dejavniki.

Govorica telesa obsega:

- **parajezik** – obsega višino in kakovost glasu, glasnost in hitrost govora;
- **proksemiko** – pomeni položaj in gibanje ljudi v prostoru;
- **gestiko** – obsega kretnje rok, nog in glave;
- **mimiko** – označuje različne izraze obraza in oči;
- **kineziko** – zajema obliko in položaj telesa, držo in hojo (Plankar, 2005).

Ostale oblike nebesednega komuniciranja so:

- **osebni ali zunanji videz** – ko opazujemo sogovornika, se osredotočimo na najbolj »zgovorne« dele telesa, kot so obraz, oči in roke; človek s svojo obleko in pričesko izraža sebe in svoj življenjski stil;
- **čas** – točnost oziroma netočnost veliko pove o človekovi zanesljivosti;
- **urejenost prostora, v katerem poteka komunikacija** – estetsko in vizualno urejen prostor pripomore k prijetnejši in učinkovitejši komunikaciji;
- **urejenost dokumentov in pripomočkov** – kot osebni izgled je pomemben tudi izgled dokumentov in pripomočkov, ki jih uporabljamo pri komunikaciji (Plankar, 2005).

### 3.1.2 POTEK IN CILJ KOMUNICIRANJA

Preprost komunikacijski sistem sestavljajo naslednje sestavine:

- **pošiljatelj** – to je oseba, ki sporočilo snuje in oddaja;

- **prejemnik** – to je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme;
- **sporočilo** – to so informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti sprejemniku;
- **komunikacijski kanal** – to je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k sprejemniku sporočila;
- **motnje** – to so ovire, prisotne v večini komunikacijskih procesov, ki povzročajo, da sporočilo deloma ali v celoti ne prispe do sprejemnika, ali pa povzročijo nerazumljivost sporočila.

Pogoj za uspešno komuniciranje je sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, in sposobnost prejemnika, da sporočilo sprejme. Pomembno pri tem je, da pošiljatelj ve, katerega sprejemnika želi doseči, in da sporočilo spremeni v obliko, ki je primerna za prenos. Pomembno je tudi, da sporočilo zakodira, kar pomeni, da prevaja misli, čustva in namere v sporočilu tako, da ga sprejemnik razume.

»Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge ali več oseb, kot to terja informiranje, dogovarjanje, vplivanje ipd. Uspešno je komuniciranje, ki doseže zastavljeni cilj« (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, stran 44).

»Učinkovito je komuniciranje, pri katerem prejemnik razume sporočilo pošiljatelja tako, kot ga je le-ta zasnoval: govorimo o vernosti prenosa« (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, stran 45).

### 3.1.3 SMERI IN NAČINI KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je lahko enosmerno, dvosmerno ali večsmerno.

Enosmerno komuniciranje pomeni, da potuje sporočilo le od pošiljatelja k prejemniku. Na videz deluje urejeno. Enosmerno komuniciranje je uradno in z njim se prihrani čas, če je namenjeno številnim prejemnikom. Vendar je primerno le za posredovanje enostavnih sporočil, ker sprejemnik v komuniciranju sporočila sprejema manj natančno.

Dvosmerno komuniciranje je bolj sestavljeno in zato bolj zahtevno. Pri njem se pojavljajo razprave, vprašanja in prekinitve, kar mu daje videz neurejenosti. Sprejemnik naj bi sporočila ne le razumel, ampak se nanje tudi odzival. Dvosmerno komuniciranje je bolj plodno, posebno takrat, kadar obstaja možnost, da med pošiljateljem in prejemnikom pride do nesoglasij in nerazumevanja.

»Zaradi hierarhične zgradnje poteka komuniciranje v organizacijah od izvajalnega dela proti izvršnemu menedžmentu in nazaj. Komuniciranje »navzgor« posreduje informacije o delovanju organizacije, »navzdol« pa navodila menedžmenta o izvajanju dejavnosti organizacije. Zaradi delitve dela poteka komuniciranje v organizacijah tudi povprek, med funkcijskimi in drugimi enotami« (Tavčar, 2002, stran 275).

Poslovno komuniciranje se odvija tako, da povezuje podjetje ali organizacijo z zunanjim okoljem in temu pravimo eksterno komuniciranje. Sem spada komuniciranje s poslovnimi partnerji, s konkurenti, z investitorji in z različnimi javnostmi. Poslovnemu komuniciranju, ki se odvija znotraj organizacije in podjetja, pa pravimo interno komuniciranje. Znanje internega komuniciranja bi morala biti



prednostna naloga vsakega dobrega vodje.

## 3.2 KAKO MORA VODJA KOMUNICIRATI

Komunikacija je temeljna naloga vodenja. Vodja mora poleg drugih nalog, ki jih opravlja, najbolje obvladati komunikacijo. To pomeni, da mora znati sprejemati in pravilno interpretirati informacije in podatke, ki jih dobi. Na podlagi tega mora znati pravilno sprejemati prave odločitve in jih posredovati drugim, ker s tem zagotavlja izvajanje potrebnih akcij. Pomembno je tudi, da zna vplivati na zaposlene. Vodja mora komunicirati tudi z namenom poučevanja, prepričevanja in obveščanja.

Delo z ljudmi je vloga, ki zahteva neprestano komuniciranje med vodjo in zaposlenimi. Vodja vzpostavlja odnos z zaposlenimi tako, da jim posreduje vizijo in strateške cilje podjetja ali organizacije. Posreduje jim naloge in s tem odločanje in ravnanje v določeni meri prenese nanje. Preko komuniciranja jih motivira in navdihuje ter jih tako vzpodbudi, da so v opravljanje nalog pripravljeni vložiti potreben napor. Stališča, mnenje, vedenja in motiviranost zaposlenih so v marsičem odvisni od komunikacijske usposobljenosti vodje, ki zanje predstavlja pomemben vir informacij. Nikogar ne bo motiviral hladen, brezoseben in nezainteresiran vodja, ki komunicira le preko ukazov in navodil ali za komunikacijo s svojimi sodelavci uporablja le elektronsko pošto. Zaposleni od svojega vodje pričakujejo, da jim bo predstavil vizijo in strateške cilje, da bo znal odgovoriti na številna vprašanja, prisluhniti predlogom in dilemam ter seveda ustrezno ukrepati. Zato je dvosmerno komuniciranje nepogrešljiva naloga uspešnega in učinkovitega vodenja in s tem spretnost, ki jo mora vodja za uspešno delo obvladati (Plankar, 2005).

Kako lahko vodja s komunikacijo motivira podrejene, je razložil Tone Vogrinec, ki je bil trideset let uspešni direktor alpskih smučarskih reprezentanc.

»Svojim sodelavcem in smučarjem sem predočil cilje in jih prepričal, da so jih zagotovo sposobni realizirati. Predvsem pa sem jim dal vedeti, da to delajo zase, ne zame. Tudi podjetja, kjer se uslužbenci obnašajo kot lastniki podjetja, so bistveno bolj uspešna od tistih, kjer delavci hodijo samo v službo. Seveda pa je potrebno imeti tudi odgovornost do tistih, ki financirajo vrhunski šport, zato tekmovalce še danes večkrat spomnim, da brez vrhunskih rezultatov tudi ne bo več denarja. Včasih so tekmovalce motivirale tudi moje odštekane stave. Enkrat sem denimo zaradi Križajeve medalje »izgubil stavo« in moral oblečen skočiti v bazen s smučmi na nogah« (Likar, 2007).

### 3.2.1 VPLIVANJE

Vodja mora preko komunikacije znati vplivati na svoje zaposlene. Zato potrebuje neko moč.

Moč se pojavlja v različnih oblikah:

- fizična moč, ki v poslovnem svetu ni priporočljiva,
- moč nagrad in kazni,
- moč znanja,
- idejna moč, moč zgleda,
- interesna moč (Peklenik, 2007).

Podrejeni sledijo vplivu, če je v skladu z njihovimi interesi. Če vodja samo pošilja sporočila in navodila dela in pri tem ne upošteva potreb in želja zaposlenih, lahko prihaja do napak pri delu. Zaposleni so slabe volje, nimajo interesa in vneme za delo ter si ne upajo komunicirati z vodjo, ker se ta nanje nenehno jezi. Zato je uspešno tisto komuniciranje, v katerem vodja uspe vplivati na delovanje in vedenje zaposlenih s spodbudami, ki jim prinašajo ali obetajo zadostitev potreb, želja ali pričakovanj. Odločilno pri tem je izbiranje pravega sloga komuniciranja, ki ne more biti enak za vse okoliščine in zaposlene.

»Nabor slogov, med katerimi se odločamo za vplivanje v komuniciranju, sega od avtoritarnega do participativnega in obsega celo lestvico možnosti:

- vodja odloči in sporoči svojo odločitev,
- vodja »proda« odločitev sodelavcem,
- vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja,
- vodja predloži možne rešitve in dopušča spremembe predlogov,
- vodja predloži zadevo, zbere predloge in odloči,
- vodja določi meje in postavi delovne skupine za urejanje zadev,
- vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru danih pooblastil« (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995 stran 30–31).

### **3.2.2 KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI VODJE**

Vodja mora za uspešno in učinkovito komuniciranje obvladati veliko komunikacijskih spretnosti. Te so odvisne od njegovega delovnega mesta, kulture oziroma okolja. V nadaljevanju je opisanih nekaj osnovnih spretnosti.

#### **PISNO KOMUNICIRANJE**

Z učenjem in izkušnjami, ki jih pridobiva, mora vodja razviti svoj osebni stil za pisno komuniciranje. Ta temelji na pravilni uporabi ustreznega jezika, kar pomeni, da je komuniciranje slovnično in vsebinsko pravilno. Vse to mu omogoča jasno, razumljivo in pravilno pisno izražanje ne glede na to, komu in kaj piše. Obvladati mora strokovno terminologijo, če jo pri pisanju potrebuje. Znati mora poiskati vire določene teme in imeti analitična znanja, ki mu omogočajo raziskavo teme, o kateri piše. Pomembno je, da pozna prejemnika ali skupine prejemnikov, s katerimi pisno komunicira. To pomeni, da pozna njihove značilnosti, potrebe in znanja (Plankar, 2005).

Pisno komuniciranje pa ni samo pisanje, ampak tudi sposobnost branja sporočil. Z naraščanjem gradiv, ki jih mora vodja dnevno prebrati in si določene stvari tudi zapomniti, narašča tudi potreba po obvladovanju »hitrega branja« (Plankar, 2005).

#### **GOVORNO KOMUNICIRANJE – ODDAJANJE SPOROČIL**

Kadar vodja ustno podaja sporočilo, mora zaposlenega pripraviti do tega, da ga posluša. S tem se izogne večkratnemu razlaganju in izgubi časa. Vodja se mora osredotočiti le na bistvo tistega, kar želi povedati. Sporočila morajo biti jasna, točna in strokovno neoporečna. Lahko jih pripravi in zasnuje vnaprej, odvisno od obsežnosti sporočila. Med govorjenjem mora delati premore, ki poudarjajo povedano vsebino, hkrati pa omogočajo odziv poslušalca. Z zaposlenimi mora govoriti spoštljivo, brez predsodkov in dovolj glasno, da ga lahko razumejo.

Ustna sporočila, usmerjena na problem, spontana, enakopravna in odprta za

drugačna mnenja, spodbujajo poslušanje. Ocenjevalna, kontrolirajoča, nevtralna in zaprta ustna sporočila poslušanje zavirajo.

Pomemben del ustne komunikacije je tudi zastavljanje vprašanj. Vprašanja, ki jih zaposlenim zastavlja vodja, morajo biti pravilno zastavljena, prava, vzpodbudna in nevtralna. Vprašanja morajo imeti toliko informacij, da bo vprašani lahko odgovoril.

Vprašanja ne smejo:

- biti predolga,
- predlagati odgovora,
- predvideti odgovora,
- vsebovati besed, ki jih zaposleni ne razume,
- vsebovati dvoumnih besed (Plankar, 2005).

### **AKTIVNO POSLUŠANJE**

Uspešno komuniciranje se začne z aktivnim poslušanjem. Najuspešnejši vodja točno ve, kdaj je potrebno prenehati govoriti in začeti poslušati. Komuniciranje ni le oddajanje sporočil, ampak je predvsem sprejemanje sporočil. Poslušanje ni prirojena veščina. Poslušanja, tako da resnično slišimo, kaj poslušamo, se je potrebno naučiti. Vodja mora znati poslušati in slišati ne le tisto, kar je bilo izrečeno, ampak tudi, kako in zakaj je bilo izrečeno. Znati se mora živeti v čustva zaposlenih in razumeti njihove potrebe in želje, ker le tako lahko razume informacije, ki mu jih posredujejo. (Plankar, 2005).

Vodja mora poslušati zaposlene, kar pa ne pomeni, da mora sprejeti njihova mnenja. Svojo pozornost mora usmeriti na razumevanje, kar mu nekdo pripoveduje, in ne na svoje prihodnje besede, ki bodo odziv na sprejeto poročilo. Vodja, ki aktivno posluša, lahko pridobi, razume in ovrednoti informacije, ki mu pomagajo pri opravljanju dela. Take informacije mu omogočajo sprejemanje pravih odločitev in učinkovito vodenje zaposlenih. Poslušanje je eden najboljših načinov, da vodja pokaže svoje spoštovanje do zaposlenih. Tako jim pokaže, da jih obravnava kot sebi enake (Plankar, 2005).

Aktivno poslušanje lahko ovirajo dejavniki okolja, kot so hrup, prevelika oddaljenost in motnje (zvonjenje telefona), zato mora vodja poskrbeti za predhodno odstranitev teh dejavnikov (Plankar, 2005).

Vodja mora znati poslušati svoje sodelavce na vseh nivojih in v vseh situacijah, za katere oceni, da so pomembne ne le za samo delo, ampak tudi za vzdušje v delovni skupini in organizaciji kot celoti. Neprestano mora aktivno spodbujati in izvajati dialoge s sodelavci, kjer mora ustvarjati ozračje človeške enakopravnosti. Na mnenja, pripombe, predloge in težave sodelavcev se mora odzivati nepristransko in brez predsodkov (Plankar, 2005).

V jezi vodja, če je le mogoče, ne sme komunicirati, ker je za tate možnost aktivnega poslušanja. Jeza lahko spremeni pomen besed in jezen človek lahko izreče marsikaj, kar lahko kasneje obžaluje. V jezi naj ne raziskuje predmeta svoje jeze, pač pa takrat, ko se pomiri.

### **SPOSOBNOST NEBESEDNEGA KOMUNICIRANJA**

Za vodjo je nebesedno komuniciranje zelo pomembno, tako z vidika sprejemanja kot

z vidika oddajanja sporočil. Z ustreznim videzom in držo vzbuja spoštovanje. Z nasmejanim obrazom izrazi svojo dobronamernost, blagost in dobrohotnost. Očesni kontakt in kretnje rok poudarijo njegovo prepričljivost. Izogibati se mora živčnim kretnjam, ki sogovornike zelo motijo.

Vodja mora biti urejen in negovan. Urejenost ne velja le za obleko, ampak tudi za pričesko. Brezhibna čistoča in duh po svežem so temelj dobre komunikacije. Zavedati se mora, da duh po malici in mrzel cigaretni dim sogovornika odbija. V urejenost nekako spada tudi zmerna prilagojenost modi, ki pa mora biti starosti vodje primerna. Starosti mora biti primerno tudi njegovo obnašanje.

V ritual pozdravljanja sodi tudi rokovanje. Stisk roke, ki jo ponudi vodja zaposlenemu, naj bo čvrst in trden. S tem mu pokaže svojo poštenost, zanesljivost in odkritost.

Zvočna podoba glasu ima velik pomen. Vodja mora pri besedni komunikaciji imeti miren glas, pomembna pa je tudi enakomerna hitrost govora. Nikoli ne bi smel izražati jeze, razočaranja, cinizma in sarkazma.

## 4 ANALIZA ANKETNE RAZISKAVE DOBER VODJA – DOBER KOMUNIKATOR

Anketni vprašalnik smo izdelali na spletu in ga preko elektronske pošte posredovali sodelavcem, prijateljem in znancem. Posredovan je bil izključno trenutno zaposlenim osebam. Naš cilj je bil pridobiti iskrene odgovore, zato je bilo anketiranje anonimno.

V razmeroma kratkem času je na vprašalnik odgovorilo 124 anketirancev. Za izvedbo raziskave smo jih 32 izločili, ker so bili nepopolni. Naša raziskava temelji na 92 popolnoma izpolnjenih anketnih vprašalnikih.

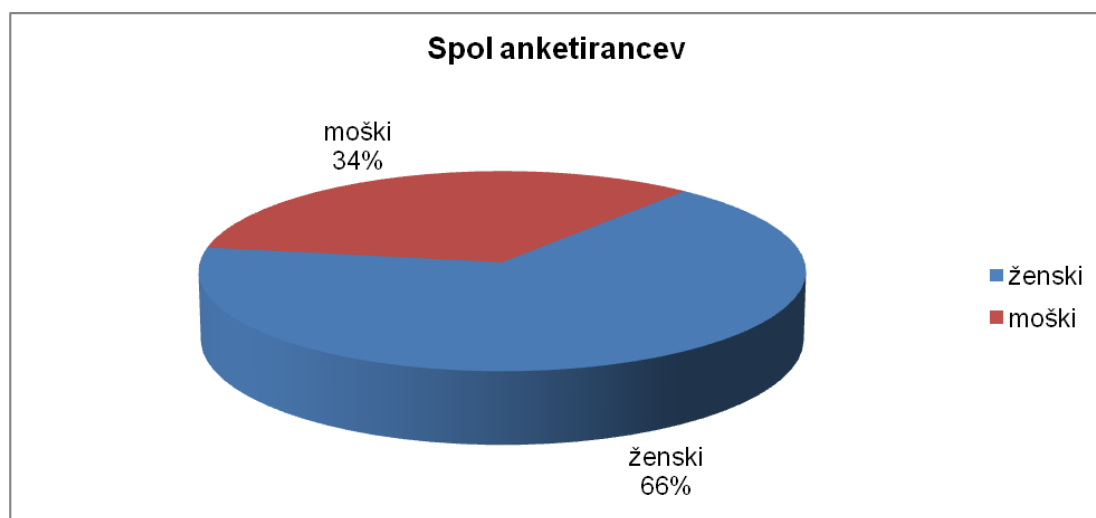
### 4.1 SPLOŠNI DEL

Prvi del vprašalnika so sestavljala splošna vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi, delovnem položaju anketirancev in o zadovoljstvu pri opravljanju njihovega dela. Rezultati ankete so prikazani v tabelah in grafih.

#### SPOL ANKETIRANCEV

Tabela 1: Spol anketirancev

spol	Število	Odstotek
ženski	61	66 %
moški	31	34 %
skupaj	92	100 %



Graf 1: Spol anketirancev

Iz rezultatov ankete je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo 66 % oseb ženskega spola in 34 % oseb moškega spola.

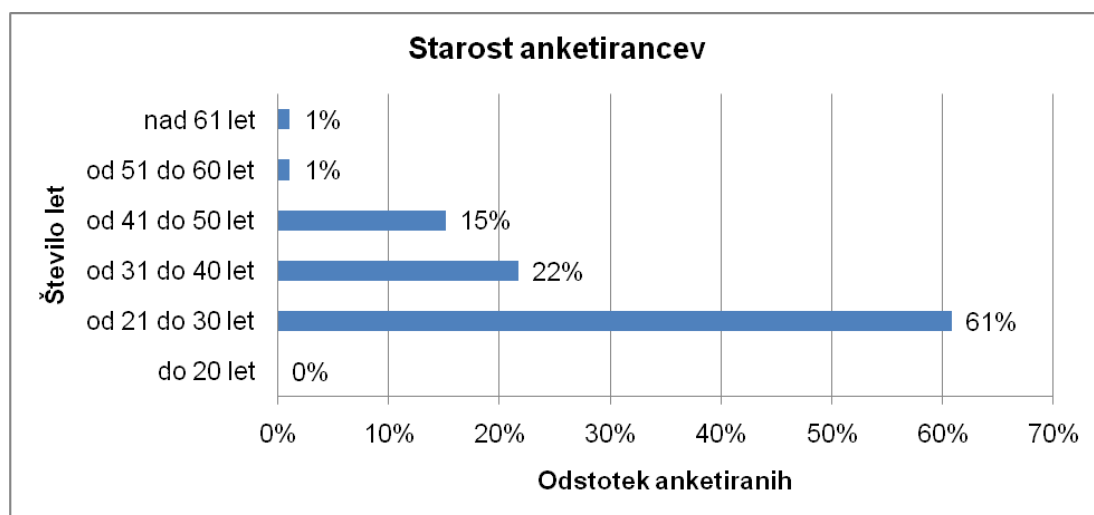
Ugotovimo lahko, da je le tretjina anketiranih oseb moškega spola. Glede na dejstvo, da so ženske bolj komunikativne in pripravljene za sodelovanje, je rezultat

povsem realen.

## STAROST ANKETIRANCEV

Tabela 2: Starost anketirancev

starost	število	odstotek
do 20 let	0	0 %
od 21 do 30 let	56	61 %
od 31 do 40 let	20	22 %
od 41 do 50 let	14	15 %
od 51 do 60 let	1	1 %
nad 61 let	1	1 %
skupaj	92	100 %



Graf 2: Starost anketirancev

Anketirance smo razvrstili v šest starostnih skupin. Iz rezultatov je razvidno, da oseb, mlajših od 20 let, med anketiranimi ni, kar je verjetno posledica tega, da smo anketirali zaposlene. Kar 61 % anketirancev je starih od 21 do 30 let. Vzrok tako visokega rezultata je verjetno posledica tega, da je anketiranje potekalo preko spleta. Sledi 22 % oseb, starih od 31 do 40 let, in 15 % oseb, starih od 41 do 50 let. V starostni skupini od 51 do 60 let je le 1 % anketirancev, enako v starostni skupini nad 61 let.

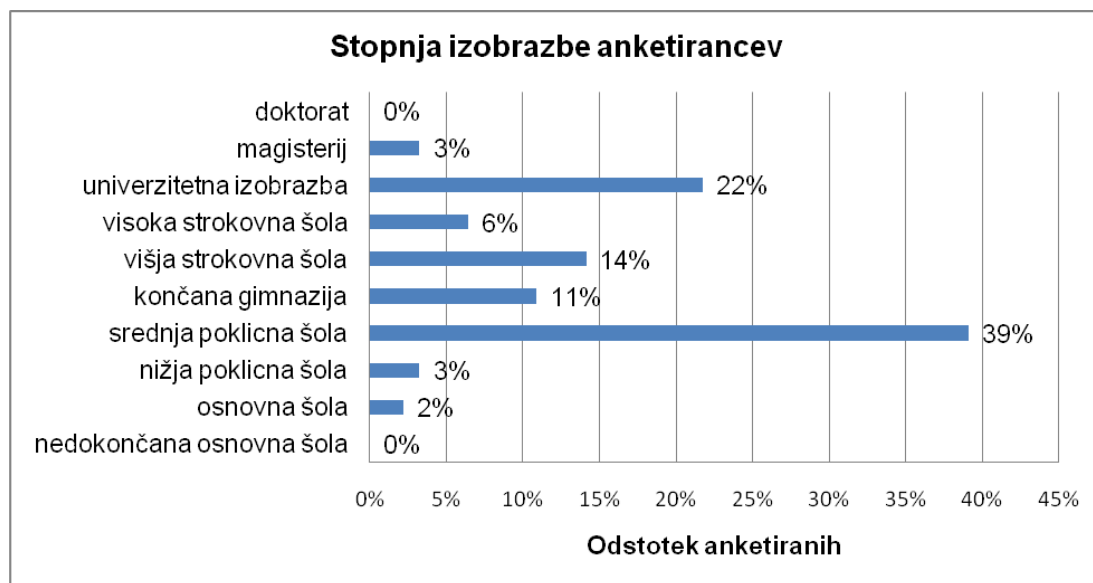
Le šestina anketiranih je stara več kot 41 let, kar pomeni, da je bil anketiran razmeroma mlad kader.

## STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANCEV

Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev

izobrazba	Število	odstotek
nedokončana osnovna šola	0	0 %
osnovna šola	2	2 %
nižja poklicna šola	3	3 %

srednja poklicna šola	36	39 %
končana gimnazija	10	11 %
višja strokovna šola	13	14 %
visoka strokovna šola	5	6 %
univerzitetna izobrazba	20	22 %
magisterij	3	3 %
doktorat	0	0 %
skupaj	92	100 %



*Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev*

Največ anketirancev, in sicer 39 %, ima zaključeno srednjo poklicno šolo, 22 % univerzitetno izobrazbo, 14 % višjo strokovno šolo, 11 % končano gimnazijo, 6 % visoko strokovno šolo, 3 % nižjo poklicno šolo, 3 % magisterij, 2 % pa le osnovno šolo. Med anketiranimi ni oseb z nedokončano osnovno šolo in doseženim doktoratom.

Polovica anketirancev ima zaključeno srednjo izobrazbo. Manj kot šestina je višje izobraženih in dobra četrtina visoko izobraženih. Zaključimo lahko, da so anketiranci dokaj dobro izobraženi.

## POLOŽAJ NA DELOVNEM MESTU

*Tabela 4: Položaj zaposlitve*

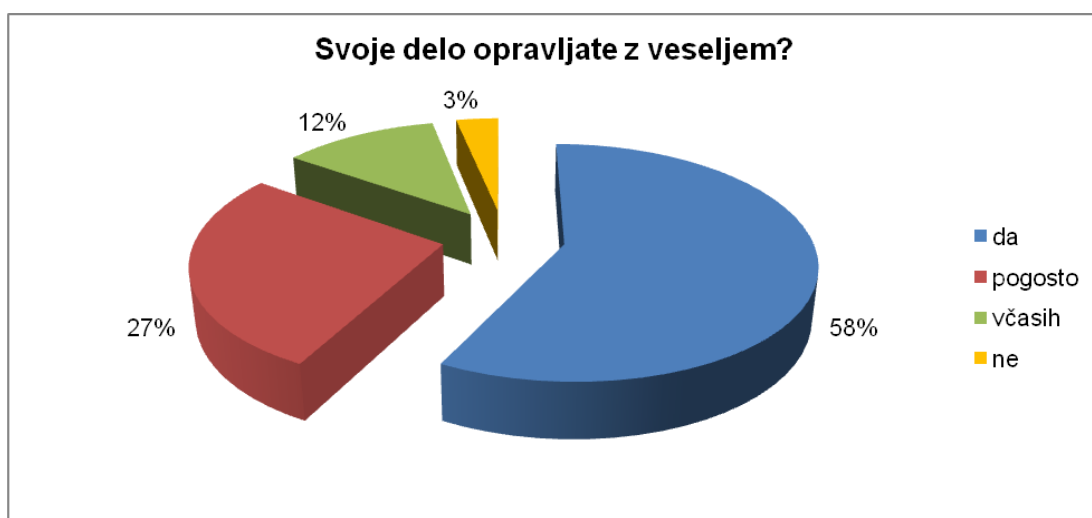
zaposleni	Število	odstotek
vodja	18	20 %
vodeni	74	80 %
skupaj	92	100 %



*Graf 4: Ali ste vodja ali vodeni?*

Iz rezultatov ankete je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo 20 % oseb, ki opravljajo dela in naloge vodij. Ostalih 80 % anketirancev opravlja dela in naloge vodenih oseb.

#### ZADOVOLJSTVO PRI DELU



*Graf 5: Svoje delo opravljate z veseljem?*

Razveseljiv je podatek, da kar 58 % anketirancev svoje delo opravlja z veseljem. To pomeni, da so si izbrali ustrezen poklic in se zaposlili na ustreznem delovnem mestu. Pogosto svoje delo opravlja z veseljem 27 % anketirancev, 12 % pa ga opravlja z veseljem le včasih. Tistih, ki dela ne opravljajo z veseljem, je samo 3 %. Vzrokov za to pa je lahko več: neustrezna izobrazba, neustrezno delovno mesto, slabi delovni pogoji, slaba motivacija ali slaba komunikacija med zaposlenimi.



## 4.2 OCENA KOMUNICIRANJA V TRENUTNIH RAZMERAH

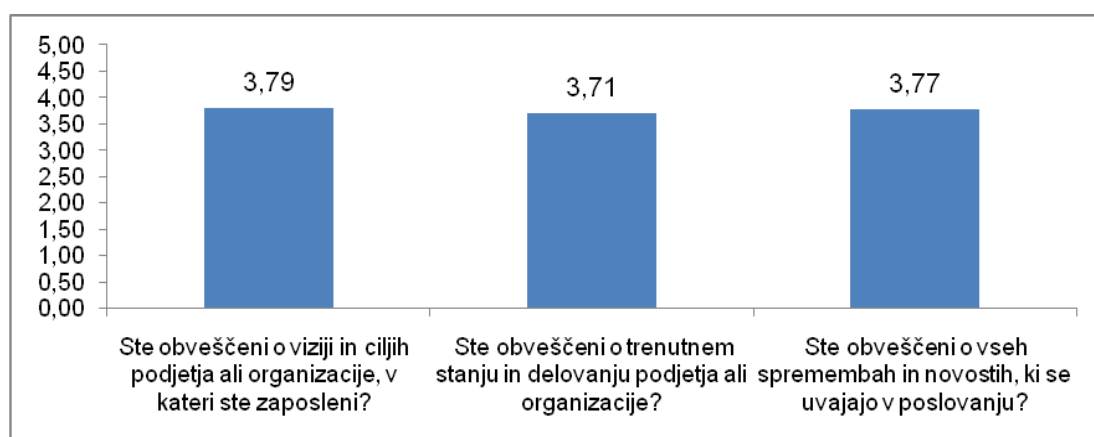
Drugi del vprašalnika je bil razdeljen na tri dele. Prvi del so sestavljala vprašanja oziroma trditve, s pomočjo katerih smo želeli dobiti jasno sliko o tem, kako poteka komuniciranje med vodjo in zaposlenimi v trenutnih razmerah, to je v času gospodarske krize. Vprašanja oziroma trditve so bile razdeljene na pet sklopov in so se nanašale na komuniciranje pri vodenju. Anketiranci so svojo situacijo ocenjevali na podlagi Likertove 5-stopenjske lestvice stališč, tako da je ocena ena pomenila nikoli, ocena 5 pa vedno. Iz pridobljenih podatkov smo izračunali srednjo oceno, na podlagi katere smo lahko ocenili trenutne razmere komuniciranja. V tem delu so anketiranci predstavili tudi način komuniciranja pri vodenju. Odgovore vodij smo v tem delu analize obravnavali kot odgovore zaposlenih, ki jih vodijo. Rezultati so predstavljeni v tabelah in grafih.

### 4.2.1 USPEŠNOST KOMUNICIRANJA VODIJ

#### OBVEŠČANJE

Tabela 5: Obveščanje

obveščanje	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno	skupaj	povprečna ocena
Ste obveščeni o viziji in ciljih podjetja ali organizacije, v kateri ste zaposleni?	2	6	28	29	27	92	3,79
Ste obveščeni o trenutnem stanju in delovanju podjetja ali organizacije?	2	9	25	34	22	92	3,71
Ste obveščeni o vseh spremembah in novostih, ki se uvajajo v poslovanju?	1	9	19	44	19	92	3,77



Graf 6: Obveščanje (povprečna ocena)

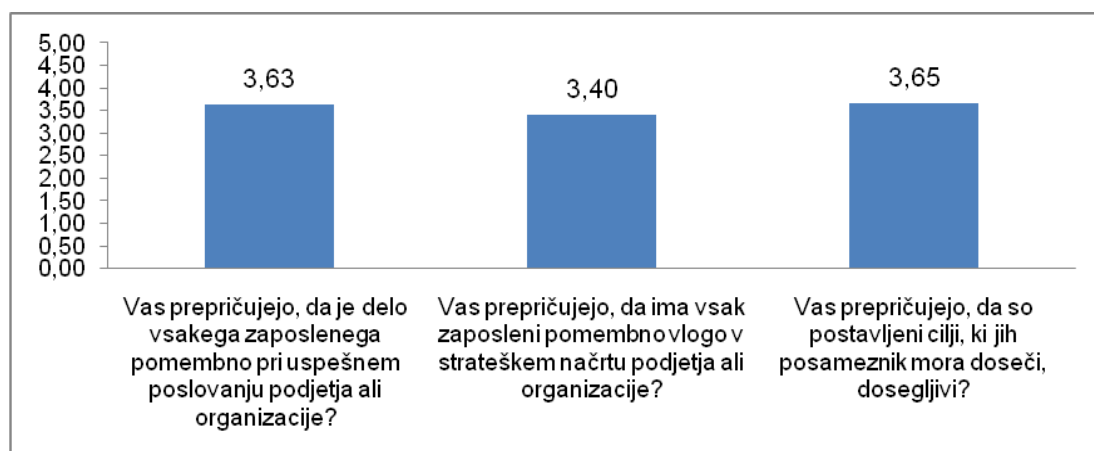
Opazimo lahko, da so anketiranci ocenili svoje stanje o obveščeni približno enako. Povprečna ocena se giblje med 3,71 in 3,77. Vodje torej svoje zaposlene zelo dobro obveščajo o viziji, ciljih, stanju in delovanju podjetja ali organizacije.

oziroma o vseh spremembah in novostih, ki se uvajajo v poslovanju. Najbolje so zaposleni obveščeni o viziji in ciljih, najslabše pa o trenutnem stanju in delovanju podjetja ali organizacije. Ocenimo lahko, da kar dobro vedo, čemu je namenjeno njihovo delo.

## PREPRIČEVANJE

Tabela 6: Prepričevanje

prepričevanje	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno	skupaj	povprečna ocena
Vas prepričujejo, da je delo vsakega zaposlenega pomembno pri uspešnem poslovanju podjetja ali organizacije?	9	9	21	21	32	92	3,63
Vas prepričujejo, da ima vsak zaposleni pomembno vlogo v strateškem načrtu podjetja ali organizacije?	11	13	19	26	23	92	3,40
Vas prepričujejo, da so postavljeni cilji, ki jih posameznik mora doseči, dosegljivi?	7	13	14	29	29	92	3,65



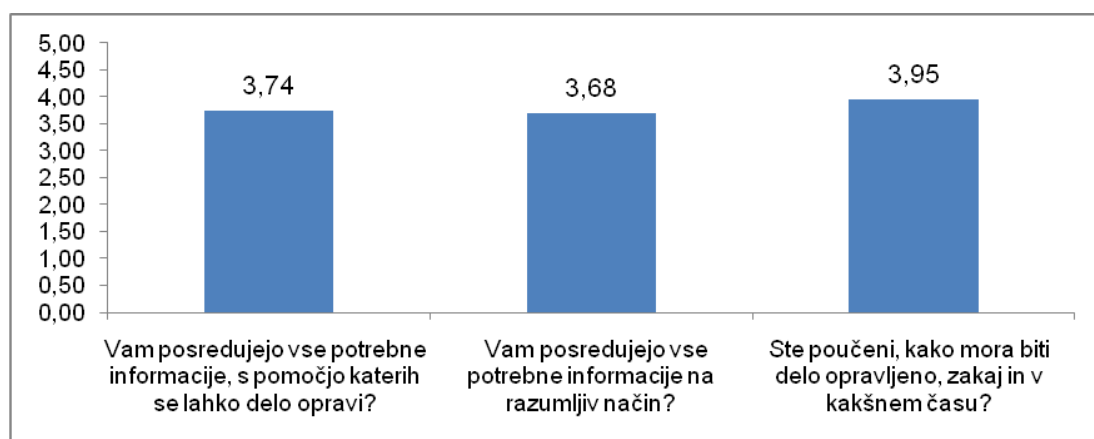
Graf 7: Prepričevanje (povprečna ocena)

Komuniciranje pri prepričevanju je ocenjeno malo slabše kot pri obveščanju. Povprečna ocena se giblje od 3,4 do 3,65. Vodje svoje zaposlene dokaj dobro prepričujejo o njihovi pomembnosti pri uspešnem poslovanju, o njihovi vlogi v strateškem načrtu in o tem, da so postavljeni cilji, ki jih zaposleni morajo doseči, dosegljivi. Najslabše so prepričani o tem, kakšno vlogo imajo v strateškem načrtu, najbolje pa o tem, da so cilji zanje dosegljivi. Ocenimo lahko, da zaposleni dokaj dobro vedo, zakaj morajo vložiti svoje napore v učinkovito in uspešno opravljanje svojega dela.

**POUČEVANJE**

Tabela 7: Poučevanje

poučevanje	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno	skupaj	povprečna ocena
Vam posredujejo vse potrebne informacije, s pomočjo katerih se lahko delo opravi?	6	8	19	30	29	92	3,74
Vam posredujejo vse potrebne informacije na razumljiv način?	6	11	16	32	27	92	3,68
Ste poučeni, kako mora biti delo opravljeno, zakaj in v kakšnem času?	2	5	22	30	33	92	3,95



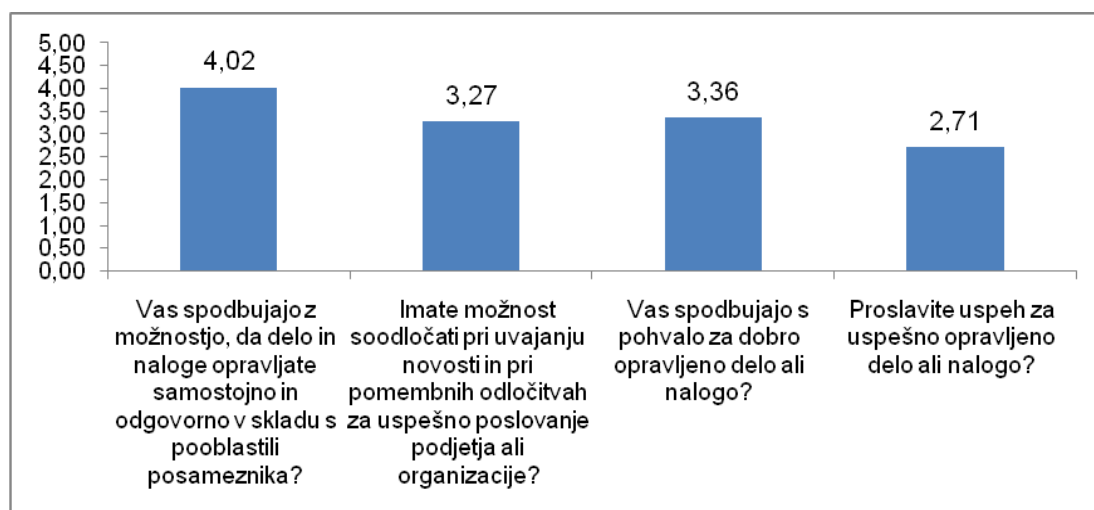
Graf 8: Poučevanje (povprečna ocena)

Vidimo lahko, da je poučevanje zaposlenih zelo dobro. Povprečna ocena se giblje od 3,68 do 3,95. Vodje svoje zaposlene dobro informirajo za lažje opravljanje svojih del in nalog. Informacije jim posredujejo na razumljiv način in jih dobro poučijo o tem, kako mora biti delo opravljeno, zakaj in v kakšnem času. Zaposleni torej dobro vedo, kako morajo delati.

**MOTIVIRANJE**

Tabela 8: Motiviranje

motiviranje	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno	skupaj	povprečna ocena
Vas spodbujajo z možnostjo, da delo in naloge opravljate samostojno in odgovorno v skladu s pooblastili posameznika?	2	5	18	31	36	92	4,02
Imate možnost soodločiti pri uvajanju novosti in pri pomembnih odločitvah za uspešno poslovanje podjetja ali organizacije?	8	16	26	27	15	92	3,27
Vas spodbujajo s pohvalo za dobro opravljeno delo ali nalogo?	9	13	26	24	20	92	3,36
Proslavite uspeh za uspešno opravljeno delo ali nalogo?	16	25	30	12	9	92	2,71



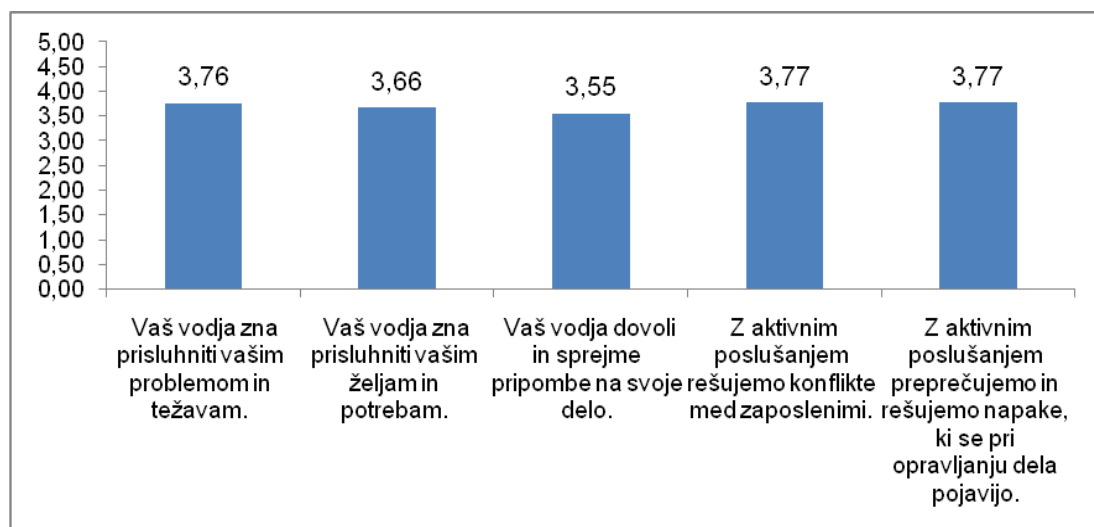
Graf 9: Motiviranje (povprečna ocena)

Načini komuniciranja pri motiviranju pa so ocenjeni različno. Povprečna ocena se giblje od 2,71 do 4,02. Vodje zaposlene prav dobro motivirajo s tem, da jim omogočajo samostojno opravljanje nalog, seveda v skladu s pooblastili, ki jih imajo. Dobro zaposlene motivirajo z možnostjo soodločanja pri uvajanju novosti in pri pomembnih odločitvah za uspešno poslovanje podjetja ali organizacije. Dobro jih spodbujajo tudi s pohvalo za dobro opravljeno delo. Uspeh za uspešno opravljeno delo pa proslavijo le občasno. Ocenimo lahko, da je na splošno motiviranje zaposlenih dobro, kar pomeni, da imajo spodbudo za opravljanje svojih del in nalog.

**POSLUŠANJE**

Tabela 9: Poslušanje

poslušanje	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno	skupaj	povprečna ocena
Vaš vodja zna prisluhniti vašim problemom in težavam.	4	10	23	22	33	92	3,76
Vaš vodja zna prisluhniti vašim željam in potrebam.	3	9	30	24	26	92	3,66
Vaš vodja dovoli in sprejme pripombe na svoje delo.	8	12	18	29	25	92	3,55
Z aktivnim poslušanjem rešujemo konflikte med zaposlenimi.	5	8	17	35	27	92	3,77
Z aktivnim poslušanjem preprečujemo in rešujemo napake, ki se pri opravljanju dela pojavijo.	4	8	21	31	28	92	3,77



Graf 10: Poslušanje (povprečna ocena)

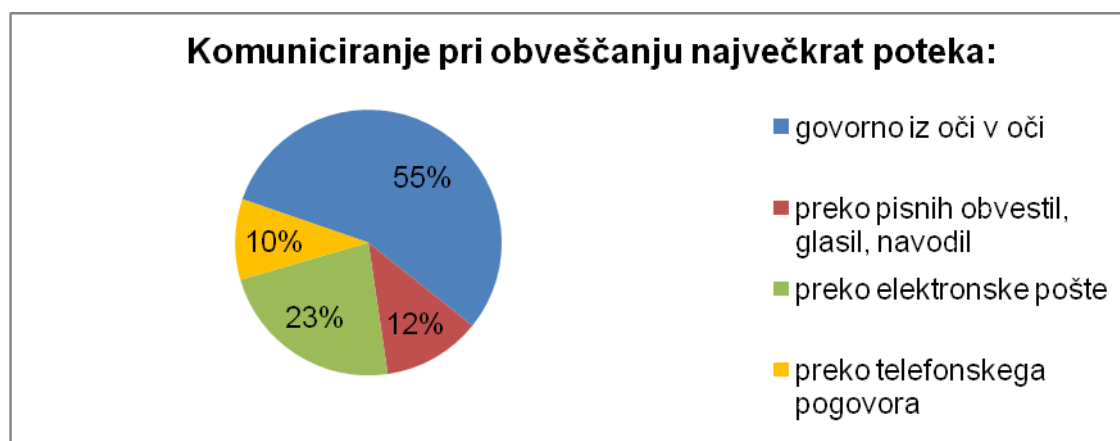
Iz rezultatov je razvidno, da vodje dokaj dobro obvladajo tudi večine poslušanja. Ocene se gibljejo od 3,55 do 3,77. Najbolje svoje tehnike pri poslušanju uporabljajo za reševanje konfliktov med zaposlenimi in pri preprečevanju ter reševanju napak, ki se pojavljajo pri opravljanju del in nalog. Najslabše pa znajo prisluhniti pripombam na svoje delo. Zaključimo lahko, da vodje znajo dokaj dobro prisluhniti svojim zaposlenim. Tako pridobijo informacije, na podlagi katerih lahko uspešno in učinkovito vodijo svoje zaposlene, pa tudi povratne informacije o tem, kako opravljajo svoje delo.

**KOMUNICIRANJE**

Tabela 10: Komuniciranje pri obveščanju

obveščanje	število	odstotek
govorno iz oči v oči	51	55 %
preko pisnih obvestil, glasil, navodil	11	12 %
preko elektronske pošte	21	23 %
preko telefonskega pogovora	9	10 %
skupaj	92	100 %

Malo več kot polovica komuniciranja pri obveščanju poteka govorno iz oči v oči. Skoraj četrtina obveščanja poteka preko elektronske pošte. Pisna obvestila, glasila in navodila zajemajo šestino komuniciranja. Najmanj prisotno je telefonsko komuniciranje, ki ima le 10-odstotni delež. Opazimo lahko še, da se s pojavom informacijske tehnologije za pisno komuniciranje vse bolj uporablja elektronska pošta.

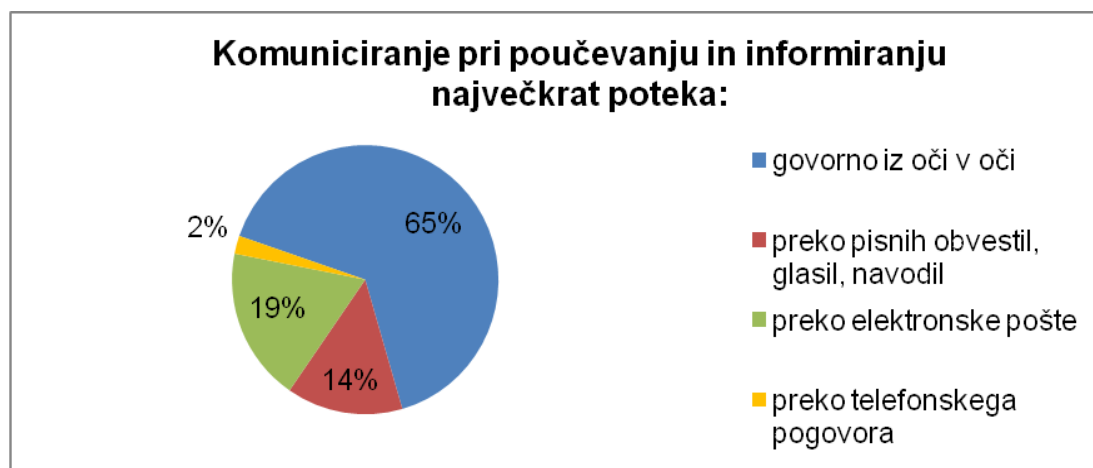


Graf 11: Komuniciranje pri obveščanju

Ocenimo lahko, da so zaposleni s komuniciranjem iz oči v oči, hitro obveščeni. V primeru nejasnosti in nerazumevanja posredovanih obvestil, pa lahko od vodja takoj dobijo dodatna navodila in pojasnila. Ker zajema 35 % delež tudi pisnih obvestil, ki so trajna, kar pomeni, da so delavcu vedno dostopna, lahko nasplošno rečemo, da vodje izbirajo prave načine komuniciranja pri obveščanju.

Tabela 11: Komuniciranje pri poučevanju in informiranju

poučevanje	število	odstotek
govorno iz oči v oči	60	65 %
preko pisnih obvestil, glasil, navodil	13	14 %
preko elektronske pošte	17	19 %
preko telefonskega pogovora	2	2 %
skupaj	92	100 %



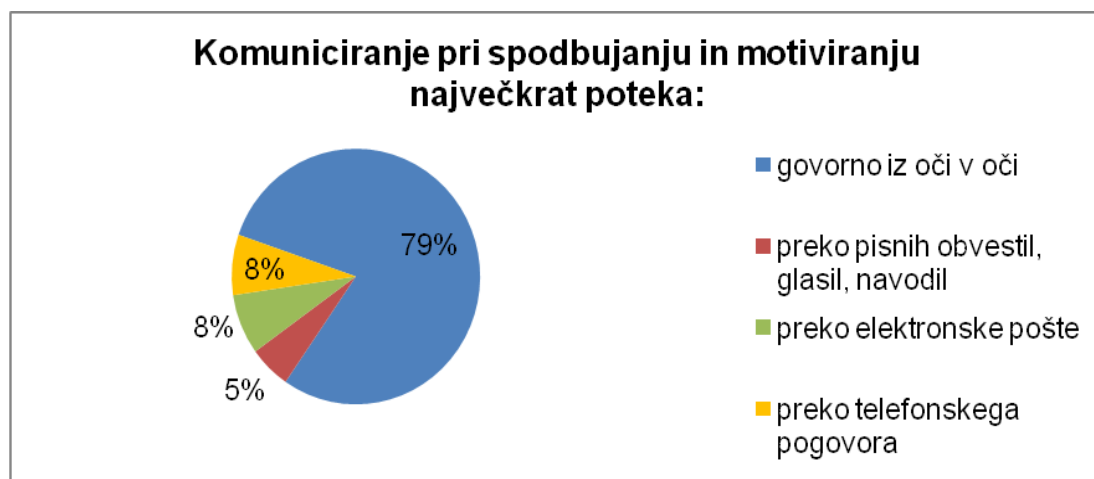
*Graf 12: Komuniciranje pri poučevanju in informiranju*

Komuniciranje pri poučevanju in informiranju poteka podobno kot pri obveščanju. Več kot polovico zajema govorno komuniciranje iz oči v oči. Sledi komuniciranje preko elektronske pošte, ki zajema slabo petino. Slaba šestina poučevanja in informiranja poteka preko pisnih obvestil in navodil. Le v 2 % pa poteka preko telefonskega pogovora.

Najboljši način poučevanja in informiranja je neposredna komunikacija. Vodja tako zaposlenega lažje pripravi, da ga posluša, s pomočjo nebesednega komuniciranja pa ga lažje opozarja na pomembnost posredovanih informacij. Zaposleni pa ima možnost postavljanja vprašanj, kadar česa ne razume. Priporočljivo je, da govorno komuniciranje spremlja tudi pisno, kar pomeni, da zaposleni dobi tudi pisno gradivo. Najslabša oblika poučevanja in informiranja je komuniciranje po telefonu, ker se določene informacije zaradi različnih vzrokov lahko izgubijo. Tako lahko ocenimo, da je komuniciranje vodij pri poučevanju in informiranju zelo dobro.

*Tabela 12: Komuniciranje pri spodbujanju in motiviranju*

spodbujanje, motiviranje	število	odstotek
govorno iz oči v oči	73	79 %
preko pisnih obvestil, glasil, navodil	5	5 %
preko elektronske pošte	7	8 %
preko telefonskega pogovora	7	8 %
skupaj	92	100 %



*Graf 13: Komuniciranje pri spodbujanju in motiviranju*

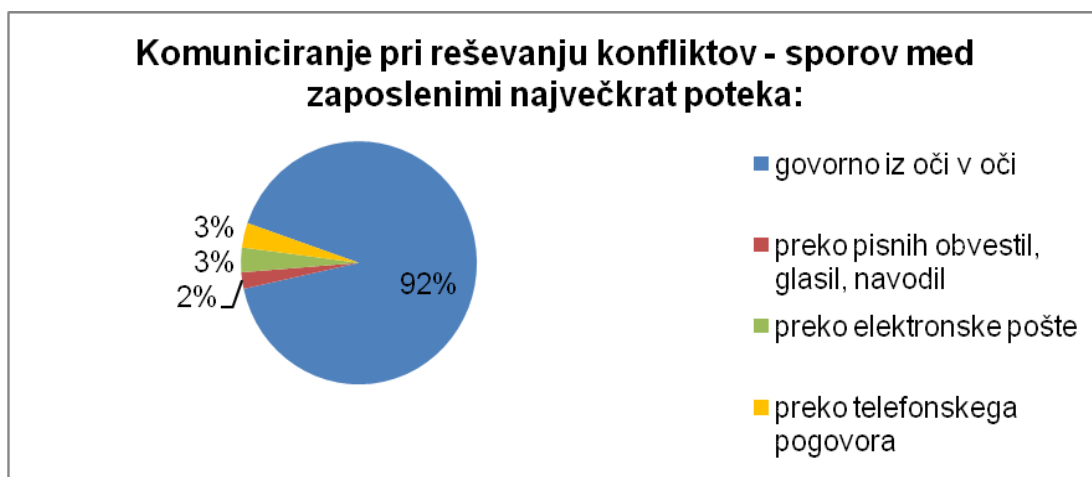
Komuniciranje pri spodbujanju in motiviranju v skoraj 80 % poteka neposredno iz oči v oči. Rezultat je povsem razumljiv. Pri spodbujanju in motiviranju je zelo pomembno tudi nebesedno komuniciranje, s katerim lahko vodja pravilno in uspešno vpliva ter tako prepriča zaposlenega o svoji nameri.

Sledi komuniciranje preko telefonskega pogovora, ki je zastopano v 8 %. Ta način komuniciranja pri spodbujanju in motiviranju ni priporočljiv, ker ne vključuje zelo pomembne nebesedne komunikacije. Znano je tudi, da lahko poslušalec polovico pogovora po telefonu presliši. Vodje naj se ga ne bi posluževale. V 8 % je zastopano tudi spodbujanje in motiviranje preko elektronske pošte. 5-odstotni delež pa zajema komuniciranje preko pisnih obvestil, glasil in navodil. V določenih primerih je potrebno pri motiviranju uporabiti tudi pisno komuniciranje. To je ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenega, letna ocena, zvišanje plače, napredovanje in drugi dogovorjeni načini motiviranja. Vidimo lahko, da je delež teh le 5 %, kar je izredno malo. Komuniciranje vodij pri spodbujanju in motiviranju na splošno lahko ocenimo kot dobro.

*Tabela 13: Komuniciranje pri reševanju konfliktov – sporov*

reševanje konfliktov - sporov	število	odstotek
govorno iz oči v oči	84	92 %
preko pisnih obvestil, glasil, navodil	2	2 %
preko elektronske pošte	3	3 %
preko telefonskega pogovora	3	3 %
Skupaj	92	100%





*Graf 14: Komuniciranje pri reševanju konfliktov – sporov*

Najpogostejši način, ki ga vodje uporabljajo pri reševanju konfliktov oziroma sporov med zaposlenimi, je neposreden način komuniciranja iz oči v oči. Zastopa kar 92-odstotni delež, kar je povsem realen rezultat. Ta način komuniciranja je lahko oseben in omejen le na dve osebi. Vodja v tem primeru najlažje pride do potrebnih informacij, ki jih potrebuje za reševanje konfliktov oziroma sporov. S tem komuniciranjem tudi lažje vpliva na zaposlene.

Ostalih 8 % zajemajo drugi načini komuniciranja. Najpogostejše načine, ki jih vodje uporabljajo za reševanje sporov, lahko ocenimo kot odlične.

#### **4.2.2 VPLIVI NA USPEŠNOST KOMUNICIRANJA**

Drugi del sestavljajo vprašanja, s pomočjo katerih smo želeli pridobiti informacije o tem, kakšne lastnosti imajo vodje in kakšno je stanje poslovnega komuniciranja v času gospodarske krize.

## ZNAČAJSKJE LASTNOSTI VODIJ



Graf 15: Značajske lastnosti vodij

Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Kar 62 % anketiranih je opisalo svojega vodjo kot poštenega človeka. 59 % anketiranih kot prijaznega, 58 % kot zaupanja vrednega človeka, 54 % kot vljudnega, 53 % kot urejenega, 46 % kot nasmejanega in 41 % kot človeka, ki zna presojati zaposlene. To so dobre lastnosti vodij, ki zelo vplivajo na komuniciranje. Vodja s svojim zgledom najbolj vpliva na zaposlene. Le-ti zaupajo in sledijo vodji, ki je pošten, prijazen, dosleden, on pa jih lažje popelje tja, kamor sami verjetno sploh ne bi šli.

27 % anketiranih je svojega vodja opisalo kot strogega človeka. Čeprav se nam zdi lastnost negativna, pa je pri uspešnem vodenju velikokrat dobrodošla. Vodja mora biti do neke mere strog, saj le tako lahko postavi določene meje in pravila, po katerih se morajo ravnati vsi zaposleni. To mu kasneje omogoča, da se lahko do svojih zaposlenih obnaša dosledno.

Razočara nas lahko dejstvo, da še vedno obstajajo vodje, ki imajo negativne značajske lastnosti. Kar petina anketiranih je opisala, da je njihov vodja vzkipljiv, petina, da je nepopustljiv, 18 %, da je negotov, 5 %, da je žaljiv, in kar 4 %, da je poniževalen. Lastnosti, kot so vzkipljiv, žaljiv in poniževalen, lahko celo označimo kot mobing na delovnem mestu.

## KOMUNICIRANJE V ČASU GOSPODARSKE KRIZE



Graf 16: Komuniciranje v času krize

Iz rezultatov je razvidno, da je v 62 % komuniciranje v času gospodarske krize ostalo nespremenjeno. Rezultat je porazen. Vodje si morajo prizadevati za uspešno rast poslovnih učinkov in rast podjetja ali organizacije. To lahko omogočajo z dobrim poslovnim komuniciranjem, ki pa ga morajo neprestano izpopolnjevati. Stagniranje poslovne komunikacije za podjetje lahko pomeni počasen upad poslovnih učinkov in s tem upadanje uspešnosti poslovanja.

V 27 % se je komuniciranje v času gospodarske krize še celo poslabšalo. Ravno v tem času je potrebno napeti vse napore, da se podjetje ali organizacijo lahko uspešno popelje iz krize. Izbrati je potreben pravi slog vodenja in pravi način komuniciranja, ki zaposlenim da nov zagon za uspešno in učinkovito opravljanje dela. Prav zaposleni so tisti, ki omogočajo uspešnost in učinkovitost poslovanja.

Le v 11 % se je poslovno komuniciranje izboljšalo.

### 4.2.3 IZOBRAŽEVANJE NA PODROČJU KOMUNICIRANJA

V tretjem delu smo postavili vprašanje, s katerim smo želeli dobiti informacije o tem, kako vodje in zaposleni izpopolnjujejo svoje znanje o komuniciranju.

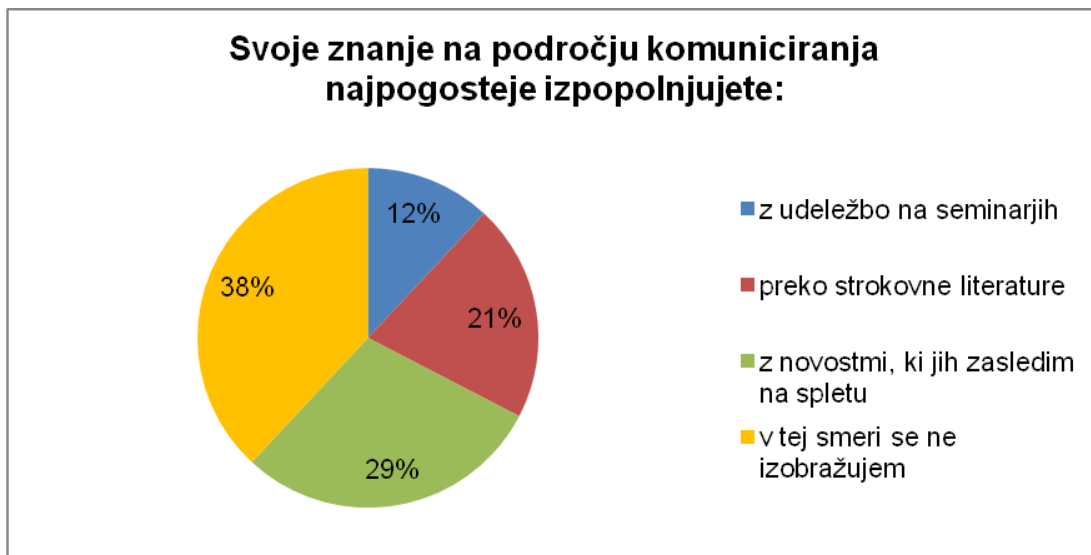
#### IZPOPOLNJEVANJE ZNANJA

Svoje znanje na področju komuniciranja izpopolnjuje 62 % anketiranih. Od tega jih znanje izpopolnjuje samo 12 % z udeležbo na seminarjih, 21 % preko strokovne literature in 29 % z novostmi, ki jih zasledijo preko spleta. Kar 38 % anketiranih se v komuniciranju ne izobražuje.

Znanje o pravilnem komuniciranju ni pomembno samo za vodje, pač pa tudi za zaposlene. S pridobljenim znanjem bi lahko vodeni izboljšali svoje komunikacijske veščine in tako pripomogli k boljšemu komuniciranju s svojim vodjem. To pa je

ključnega pomena za uspešno poslovanje. Uspešnost poslovanja bi morala imeti večji pomen od zmanjševanja stroškov na tem področju. Tega dejstva bi se morali zavedati v vseh podjetjih in organizacijah.

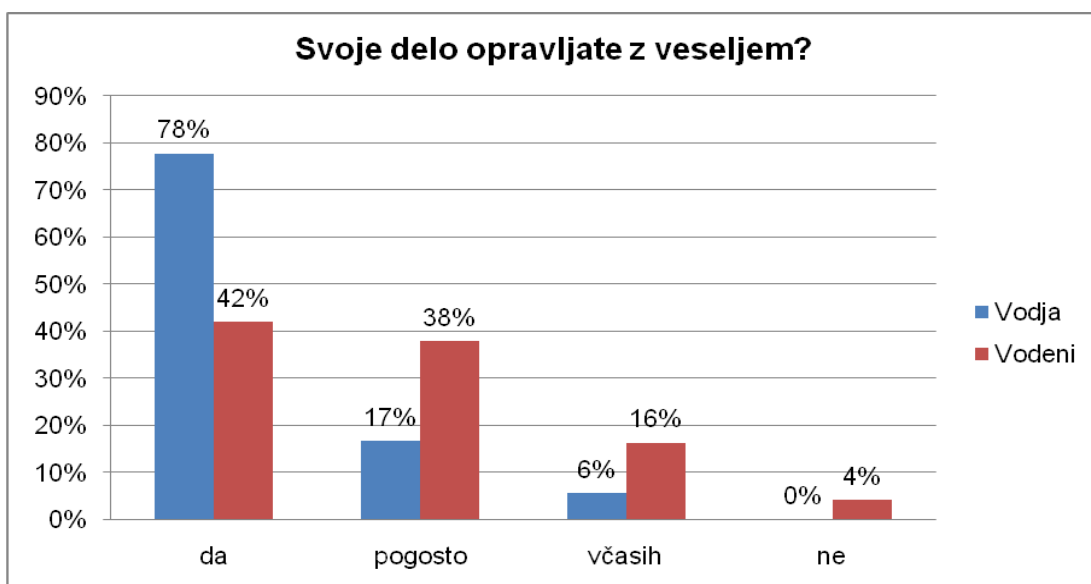
### IZPOPOLNJEVANJE ZNANJA



Graf 17: Izobraževanje o komuniciranju

## 4.3 ANALIZA KOMUNIKACIJE V ODNOSU VODJA – VODENI

### ZADOVOLJSTVO PRI DELU



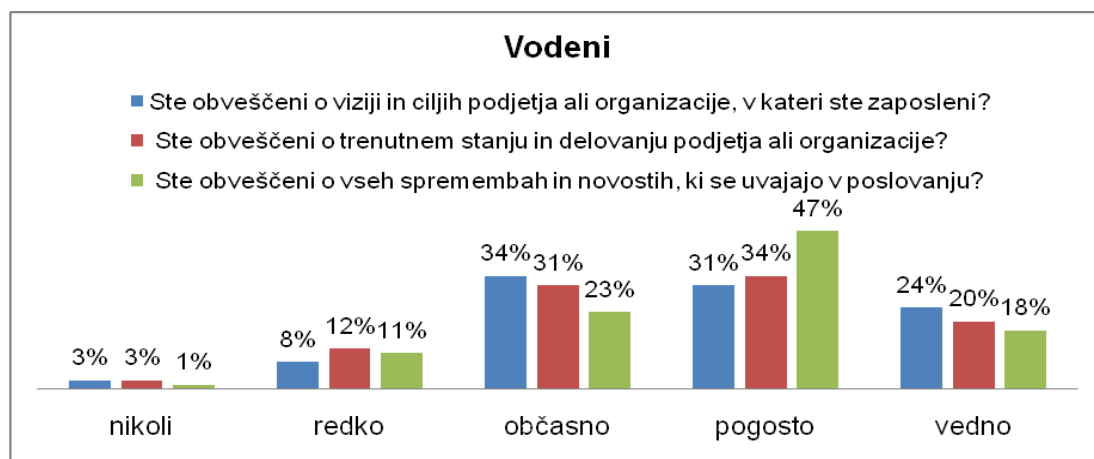
Graf 18: Svoje delo opravljate z veseljem (primerjava vodja – vodeni)

Opazimo lahko, da svoje delo opravlja z veseljem kar 78 % vodij. Odstotek je v primerjavi z zaposlenimi višji za tretjino. Vodij, ki svojega dela ne bi opravljali z

veseljem, ni. Pogosto svoje delo opravlja z veseljem 17 % vodij. Rezultat je za petino nižji od zaposlenih. 6 % vodij ga opravlja le včasih, delež zaposlenih je 16 %. Vodij, ki svojega dela ne opravljajo z veseljem, ni, delež zaposlenih pa je 4 %.

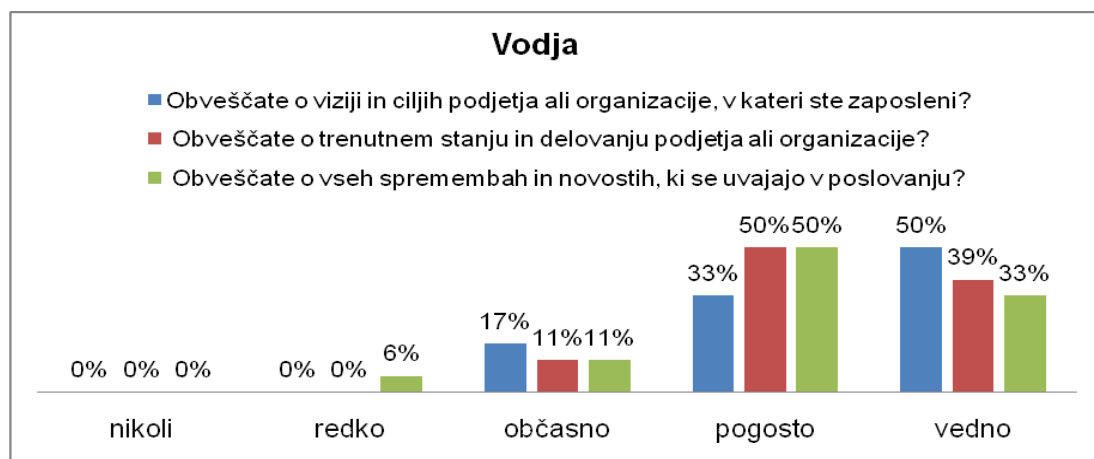
Rečemo lahko, da imajo vodje večje veselje za opravljanje svojega dela kot zaposleni. Vzrok za to pa se lahko skriva tudi v slabi komunikaciji.

## OBVEŠČANJE



Graf 19: Obveščanje vodenih

Ugotovimo lahko, da je le približno 20 % zaposlenih vedno obveščeni o viziji in ciljih, o trenutnem stanju in delovanju podjetja ali organizacije in o vseh spremembah in novostih, ki se uvajajo v poslovanju. Razočara nas lahko dejstvo, da obstajajo zaposleni, ki o tem niso obveščeni nikoli, rezultat teh se giblje od 1 do 3 %. Glavnina zaposlenih je obveščena pogosto ali občasno.



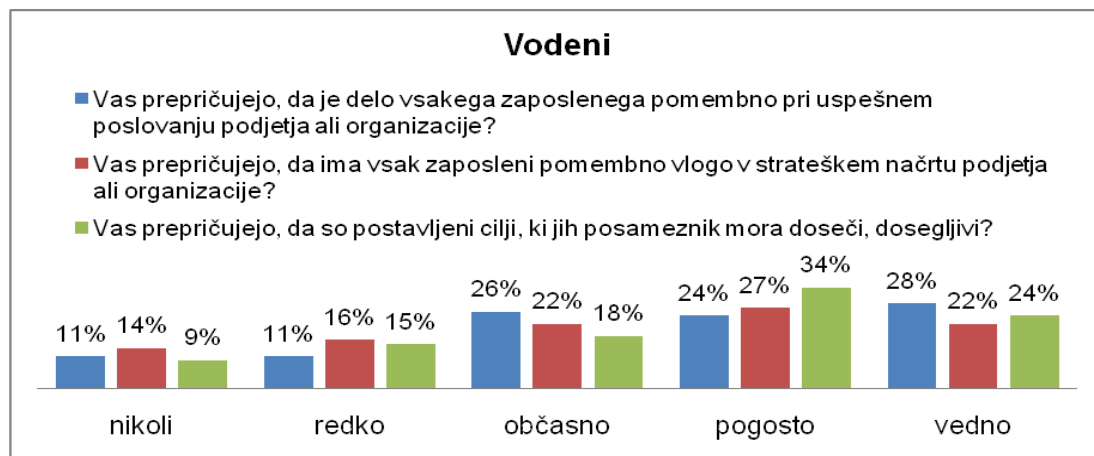
Graf 20: Vodja obvešča

V primerjavi z zaposlenimi so tu rezultati drugačni. Večina vodij svoje zaposlene vedno ali pogosto obvešča o viziji in ciljih, o trenutnem stanju in delovanju podjetja ali organizacije in o vseh spremembah, ki se uvajajo v poslovanju. Vodij, ki svojih

zaposlenih nikoli ne bi obveščali, ni. Najbolje jih obveščajo o viziji in ciljih, najslabše pa o spremembah in novostih, ki se uvajajo v poslovanju.

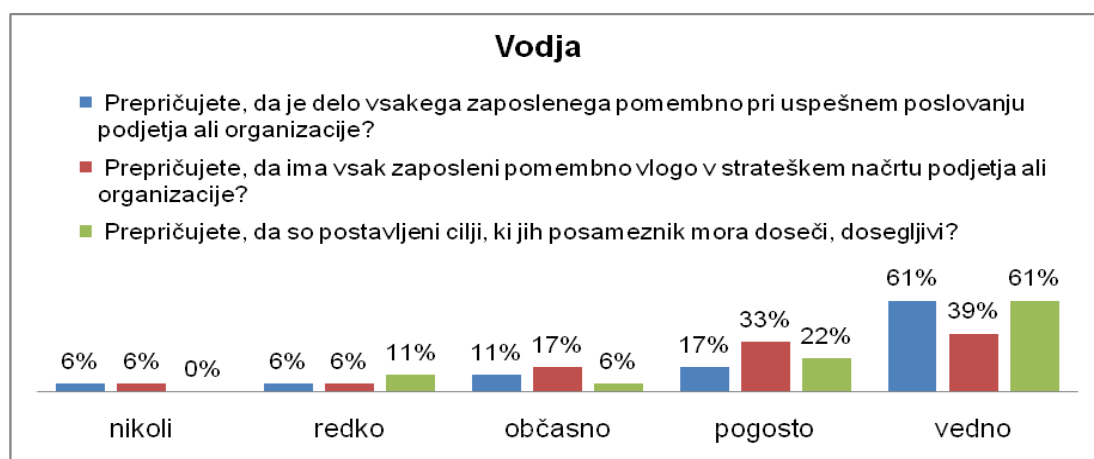
Vidimo lahko, da med vodjo in zaposlenimi prihaja do razhajanj. Zaposleni niso tako obveščeni, kot naj bi jih obveščali vodje. Vzroke lahko iščemo v slabi komunikaciji. Rečemo lahko, da vodje ne obveščajo razumljivo, ne uporabljajo pravega načina za posredovanje informacij ali pa svojih zaposlenih ne znajo pritegniti k poslušanju.

## PREPRIČEVANJE VODENIH DELAVCEV



Graf 21: Prepričevanje vodenih

Četrtno zaposlenih vodje vedno prepričujejo o njihovi pomembnosti za podjetje ali organizacijo. Dobro četrtno pogosto in slabo četrtno občasno. V povprečju je 14 % tistih, ki jih prepričujejo redko. Povprečni 11-odstotni delež pa predstavljajo zaposleni, ki jih vodeni nikoli ne prepričujejo o njihovi pomembnosti za podjetje ali organizacijo.



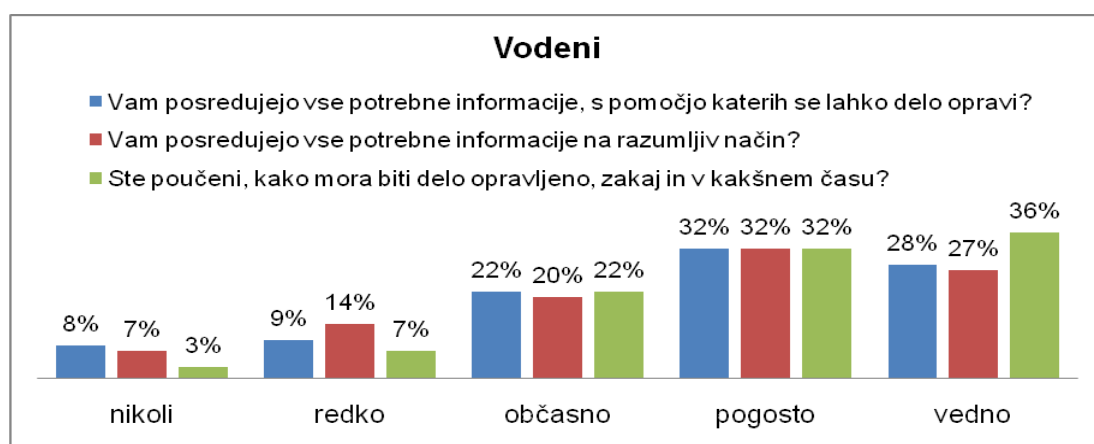
Graf 22: Vodja prepričuje

Vodje ocenjujejo svoje prepričevanje bolje kot zaposleni. V povprečju več kot polovica vodij svoje zaposlene vedno prepričuje o njihovi pomembnosti. Četrtno

zaposlenih pogosto, približno 11 % občasno, dobrih 7 % redko in 4 % nikoli. Najbolje vodje prepričujejo svoje zaposlene o tem, da je delo vsakega zaposlenega pomembno pri uspešnem poslovanju podjetja ali organizacije, in o tem, da so postavljeni cilji, ki jih posameznik mora doseči, dosegljivi.

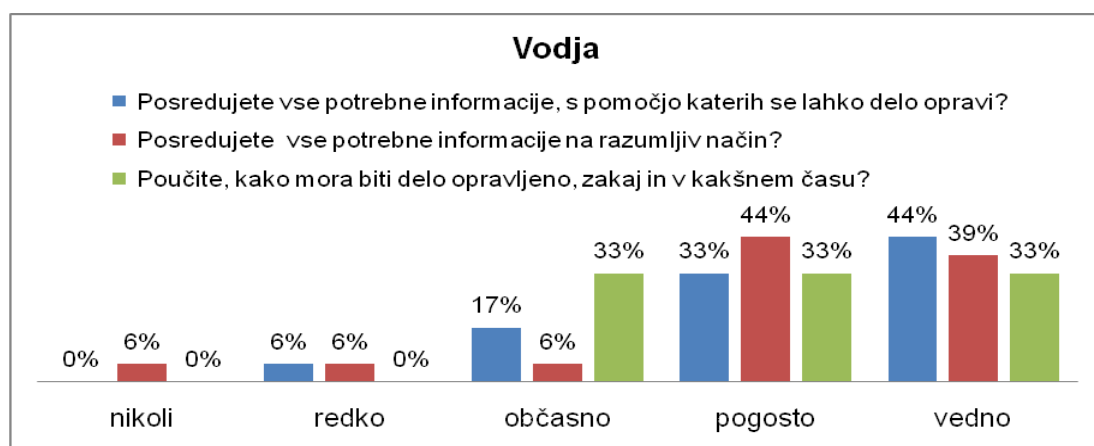
Tudi tu prihaja do razhajanj. Vidimo lahko, da vodje s svojim načinom komuniciranja niso dovolj prepričljivi. Ne uporabljajo pravih besed, s katerimi bi prepričali svoje zaposlene. Nimajo vpliva na zaposlene ali pa njihov način nebesednega komuniciranja izraža popolnoma drugačno podobo, kot bi jo morali imeti, da bi jim zaposleni zaupali.

## POUČEVANJE VODENIH DELAVCEV



Graf 23: Poučevanje vodenih

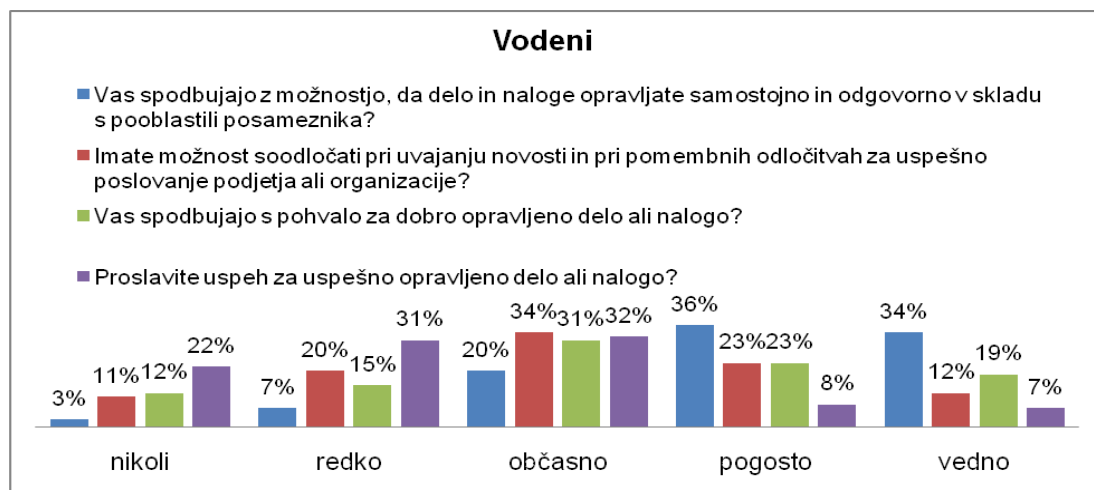
Vidimo lahko, da 8 % zaposlenih nikoli ne dobi potrebnih informacij za uspešno opravljanje dela. 7 % zaposlenih nikoli ne dobi razumljivih informacij. 3 % pa je takih, ki nikoli niso poučeni, kako mora biti delo opravljeno, zakaj in v kakšnem času. V povprečju le 30 % zaposlenih vedno dobi razumljive in potrebne informacije, hkrati pa so tudi poučeni, da lahko uspešno opravljajo svoje delo. Okoli 37 % je takih, ki teh informacij ne dobijo nikoli, redko ali občasno. Tu pa se lahko vprašamo, kakšna je kvaliteta njihovega dela in kakšni so njihovi delovni učinki. Verjetno ne prav dobri.



Graf 24: Vodja poučuje

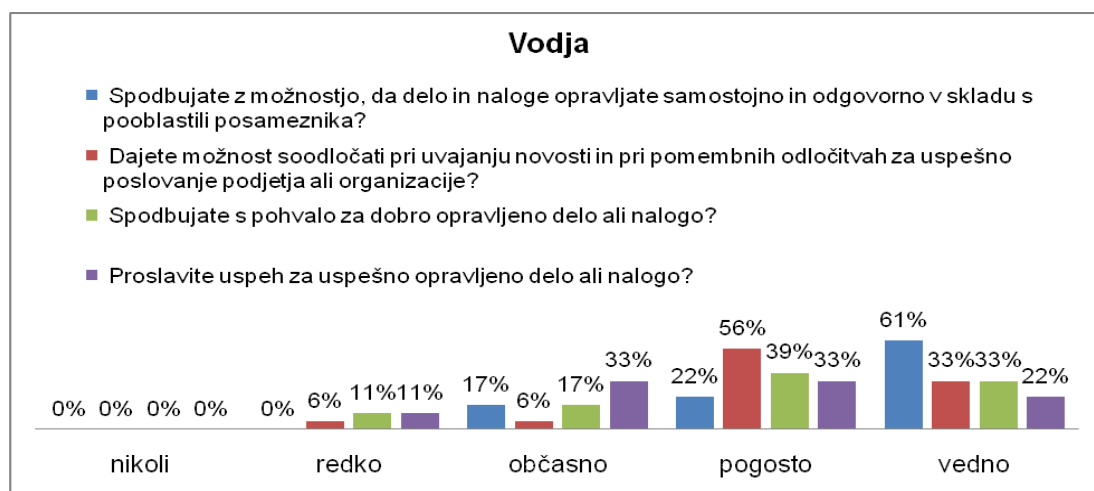
Povprečno v 38 % vodje vedno posredujejo razumljive in potrebne informacije za opravljanje svojih del in nalog zaposlenim, ter jih pri tem poučijo. V povprečju v 37 % vse to storijo pogosto. V 6 % pa vodje nikoli ne posredujejo informacij na razumljiv način.

Zopet lahko opazimo, da so zaposleni situacijo slabše ocenili kot vodje. Vzroki za to so zopet nerazumljive informacije, nepravi način komuniciranja ali pa je lahko kriva tudi strokovna pomanjkljivost vodij.



Graf 25: Spodbujanje in motiviranje vodenih

V največ primerih imajo zaposleni možnost samostojno opravljati svoje delo. Večina, 34 %, pa jih ima možnost občasno soodločati pri uvajanju novosti in pri pomembnih odločitvah za uspešno poslovanje podjetja ali organizacije. 42 % je tistih, ki so vedno ali pogosto pohvaljeni za dobro opravljeno delo ali nalogo, 27 % pa tistih, ki niso nikoli pohvaljeni ali pa zelo redko. Samo v 15 % vodje skupaj z zaposlenimi proslavijo uspeh za uspešno opravljeno delo ali nalogo.



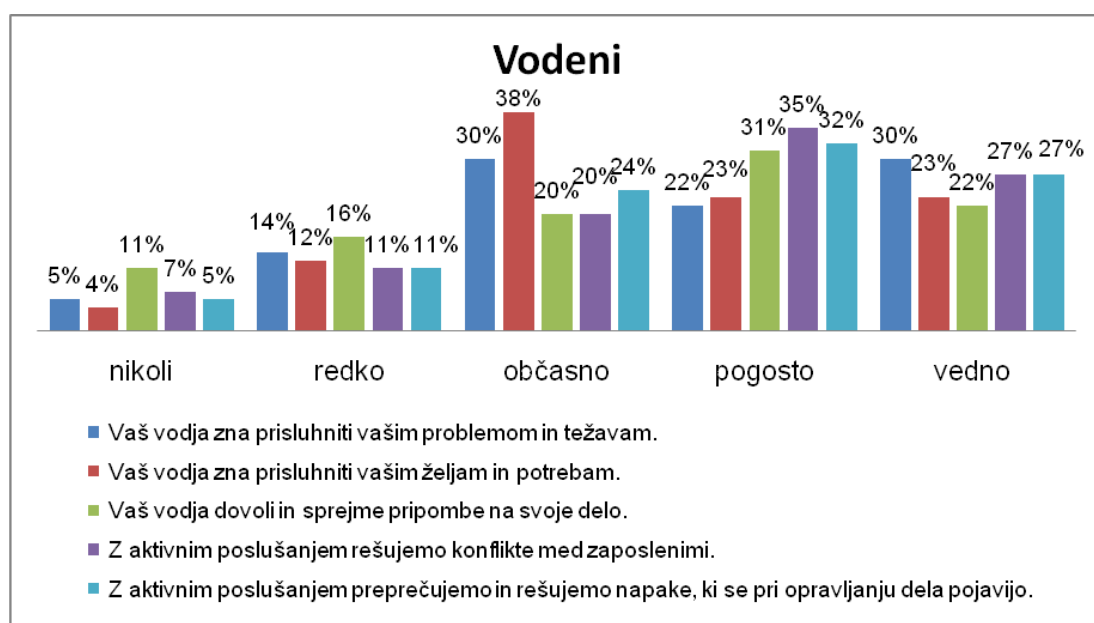
Graf 26: Vodja spodbuja in motivira



Vodje svoje motiviranje zaposlenih zopet ocenjujejo boljše od zaposlenih. Vidimo lahko, da vodij, ki svojih zaposlenih nikoli ne bi motivirali pri delu, ni. Tudi odstotek tistih, ki jih motivirajo redko, je majhen. Najbolje pa vodje motivirajo svoje zaposlene s samostojnostjo pri delu, kar so potrdili tudi zaposleni.

Vzroke, da zaposleni niso tako motivirani za delo, kot si to želijo vodje, zopet lahko iščemo v neustreznem načinu komuniciranja. Pri motiviranju je pomembno predvsem to, da vodja ve, kakšne so želje in potrebe zaposlenih. Le v tem primeru jih lahko zadovolji. Zato mora znati dobro poslušati in spraševati, ker le na tak način lahko pride do potrebnih podatkov in informacij.

## POSLUŠANJE



Graf 27: Poslušanje vodenih

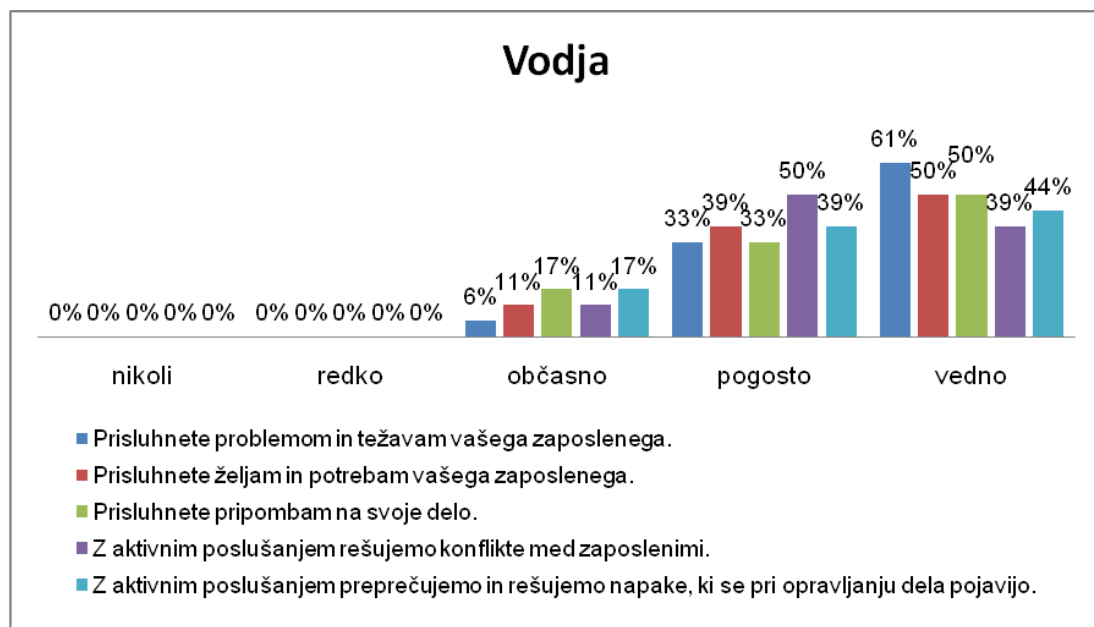
Zaposleni ocenjujejo, da 30 % vodij vedno prisluhne njihovim problemom in težavam, 22 % jim prisluhne pogosto, 30 % pa občasno. 19 % je vodij, ki redko ali nikoli ne prisluhnejo problemom in težavam zaposlenih, kar je vzrok njihove neuspešnosti pri informiranju in poučevanju.

Zaposleni ocenjujejo, da 23 % vodij vedno prisluhne njihovim željam in potrebam, 23 % pogosto in 38 % občasno. 16 % je vodij, ki redko ali nikoli ne prisluhnejo željam in potrebam zaposlenih, kar je vzrok njihove neuspešnosti pri motiviranju.

Zaposleni ocenjujejo, da 22 % vodij dovoli in sprejme pripombe na svoje delo, 31 % pogosto in 20 % občasno. 27 % vodij redko ali nikoli ne dovoli in ne sprejme pripomb na svoje delo, kar jih najbrž ovira, da bi uspešno opravljali svoje delo.

Vodje v 27 % vedno z aktivnim poslušanjem rešujejo konflikte med zaposlenimi, v 35 % pogosto, v 20 % občasno. Vodij, ki to delajo redko ali nikoli, je 18 %. Konflikte je težko reševati, če ne poznamo konfliktne situacije ali če ne poznamo problema, ki je do konflikta pripeljal.

Vodje v 27 % vedno z aktivnim poslušanjem preprečujejo in rešujejo napake, ki se pri delu pojavijo, v 32 % pogosto in v 24 % občasno. 16 % je vodij, ki to delajo redko ali nikoli. Pri teh napake ne morejo biti preprečene in tudi odpravijo se verjetno ne ali pa s težavo.



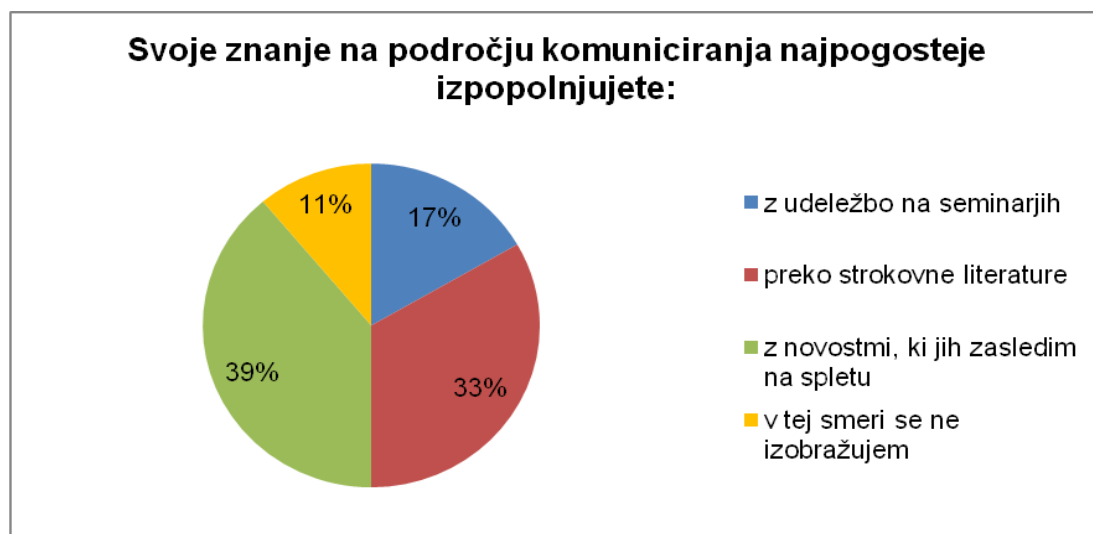
Graf 28: Vodja prisluhne

Vodje sebe zopet ocenjujejo bolje, kot jih ocenjujejo zaposleni. Vodij, ki ne bi nikoli oziroma bi redko prisluhnili problemom, težavam, željam in potrebam svojih zaposlenih, ni. Prav tako ni vodij, ki ne bi nikoli ali redko z aktivnim poslušanjem reševali konfliktov in preprečevali ter odpravljali napak. Vodje naj bi vse to povprečno v 88 % opravljali vedno ali pa pogosto.

Problemi se zopet skrivajo v nepravilni komunikaciji med vodjo in zaposlenimi. Vodje lahko znajo prisluhniti zaposlenim, a jih potem ne znajo pravilno prepričati, motivirati, voditi ali poučiti. Zopet je lahko kriv nepravilni način komuniciranja, slaba nebesedna komunikacija ali nerazumevanje. Poslušanja pa se je potrebno pravilno naučiti in znati slišati tudi reči, ki niso bile izrečene.

### KAKO VODJA IZPOPOLNJUJE SVOJE ZNANJE V KOMUNICIRANJU

V 39 % vodje svoje znanje na področju komuniciranja izpopolnjujejo z novostmi preko spleta. Sledi izpopolnjevanje preko strokovne literature v 33 % in z udeležbo na seminarjih v 17 %. Zelo preseneča dejstvo, da 11 % vodij svojega znanja ne izpopolnjuje.



*Graf 29: Izobraževanje vodij na področju komuniciranja*

Razvoj komunikacijskih veščin v času krize in času hitrega tehnološkega razvoja je bistvenega pomena za uspešno vodenje. Tega dejstva bi se moral zavedati vsak vodja. S konstantnim izpopolnjevanjem bi si omogočil svojo osebno in strokovno rast ter s tem posledično lažje in uspešneje komuniciral s svojimi zaposlenimi.

#### **4.4 SPLOŠNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE**

Iz podatkov, ki smo jih dobili s pomočjo anketnega vprašalnika, smo prišli do naslednjih zaključkov.

S pomočjo srednje ocene smo lahko ocenili, da je na splošno komuniciranje med vodjo in zaposlenimi kar dobro. Rezultat nam pove, da so vodje na pravi poti in se zavedajo, da je komuniciranje njihova temeljna naloga za uspešno opravljanje njihovega dela in vodenja zaposlenih. Seveda pa samo zavedanje ni dovolj, za uspešno vodenje morajo obvladati vse veščine poslovnega komuniciranja, da lahko postanejo rezultati njihovega dela tudi učinkoviti. To pa pomeni, da je ena od njihovih prednostnih nalog tudi sprotno izpopolnjevanje znanja v komuniciranju.

Ugotovili smo, da še vedno obstajajo vodje, ki so negotovi, nepopustljivi, vzkipljivi, žaljivi in celo poniževalni. S svojimi značajskimi lastnostmi zagotovo ne morejo prepričevati zaposlenih in vplivati nanje. Ne morejo jih voditi na osnovi lastnega zgleda, saj so brez vrednot in nimajo integritete. Njihovi zaposleni so jim lahko le lasten odsev. Pri njih samo izpopolnjevanje znanja v komuniciranju ni dovolj. Najprej bi morali pošteno razmisliti, ali je delo, ki ga opravljajo, sploh primerno zanje, ali pa bi bilo bolje, da bi zamenjali delovno mesto. Če pa si vodenja želijo, morajo spoznati čustveno inteligenco, etiko in moralo in se naučiti poslovnega komuniciranja.

Spoznali smo, da 13 % vodij svojih zaposlenih nikoli ne oziroma le redko obvešča o viziji in ciljih, trenutnem stanju in delovanju podjetja ali organizacije ter o spremembah in novostih, ki se uvajajo v poslovanju. Še večji, 25-odstni, je delež tistih, ki svojih zaposlenih nikoli ne ali le redko prepričujejo, da je delo vsakega zaposlenega pomembno pri uspešnem poslovanju, da ima vsak zaposleni pomembno vlogo v strateškem razvoju podjetja ali organizacije in da so postavljeni

cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, dosegljivi. Tudi pri poučevanju je 16 % vodij, ki nikoli ne oziroma le redko posredujejo vse potrebne informacije na razumljiv način in vse potrebne informacije s pomočjo katerih se lahko delo opravi. Nikoli ne oziroma redko poučijo zaposlene, kako mora biti delo opravljeno, zakaj in v kakšnem času. Situacija je enaka tudi pri spodbujanju in motiviranju. 40 % je vodij, ki nikoli ne oziroma redko zaposlenim dajejo možnost samostojnega opravljanja dela, soodločanja pri uvajanju novosti in pri pomembnih odločitvah za uspešno poslovanje podjetja ali organizacije, dajejo pohvalo za uspešno opravljeno delo in dajejo možnost, da proslavijo uspeh za uspešno opravljeno delo ali nalogo. 19 % je vodij, ki nikoli ne oziroma le redko prisluhnejo problemom, težavam, željam in potrebam zaposlenih, dovolijo in sprejmejo pripombe na svoje delo, z aktivnim poslušanjem rešujejo konflikte med zaposlenimi in preprečujejo in rešujejo napake, ki se pri delu pojavijo. V vseh teh primerih zajeti vodje bi morali najprej izpopolniti svoje znanje na področju vodenja, se dodobra naučiti vseh vodstvenih veščin in seveda izpopolniti znanje o poslovnem komuniciranju.

Iz kritične analize pa smo lahko ugotovili napake pri komuniciranju vodij z zaposlenimi. Vodje pri obveščanju ne uporabljajo pravega načina za posredovanje informacij, ne znajo pritegniti zaposlenih k poslušanju ali pa ne obveščajo razumljivo. Pri prepričevanju vodje nimajo dovolj vpliva na zaposlene ali pa njihov način nebesednega komuniciranja izraža popolnoma drugačno podobo, kot bi jo morali imeti, da bi jim delavci zaupali. Pri poučevanju je problem v tem, da ne izbirajo pravega načina komuniciranja, posredovane informacije so nerazumljive ali pa je lahko kriva tudi strokovna pomanjkljivost vodij. Pri motiviranju je največji problem v tem, da vodje ne znajo poslušati svojih zaposlenih ali pa je kriv način komuniciranja. Pri poslušanju, je problem v tem, da vodje ne obvladajo aktivnega poslušanja, lahko pa znajo prisluhniti zaposlenim, a jih potem ne znajo pravilno prepričati, motivirati, voditi ali poučiti. Vodje delajo napake, ko komunicirajo s svojimi zaposlenimi, a se jih da uspešno odpraviti z izpopolnjevanjem znanja na področju poslovnega komuniciranja.

Ugotovili smo, da se je komuniciranje v času krize v 27 % poslabšalo, v 62 % ostalo nespremenjeno in se samo v 11 % izboljšalo. S tem rezultatom ne moremo biti zadovoljni. Očitno se vodje še ne zavedajo dovolj, kako pomembna je uspešna in učinkovita komunikacija prav v kriznih razmerah. To je čas, v katerem morajo veliko več svojega časa in truda vložiti v svoje vodenje zaposlenih. Izbirati morajo prave sloge vodenja in načine komuniciranja. Le učinkovito delo zaposlenih lahko podjetje ali organizacijo obdrži ali popelje iz krize. Tudi v tem primeru potrebujejo izpopolnjevanje znanja tako na področju vodenja kot komuniciranja.

Vodje torej morajo izpopolniti svoje znanje o poslovnem komuniciranju, kar nam je potrdila tudi raziskava. V 11 % vodje sploh ne izpopolnjujejo svojega znanja na tem področju. Samo 17 % je tistih, ki svoje znanje izpopolnjujejo na seminarjih. Ostali ga izpopolnjujejo preko spleta in strokovne literature. Več poudarka bi morali dajati izobraževanju na seminarjih, kjer potekajo tudi praktične delavnice, saj lahko največ znanja potegnejo prav iz praktičnih primerov. Začeti bi se morali zavedati, da se komuniciranja učimo vse svoje življenje. Hiter tehnološki razvoj in spremembe, ki jih le-ta prinaša, močno vplivajo na poslovno komuniciranje, zato ga je potrebno znati sproti prilagajati. Vse to pa se lahko stori le s sprotim in z nenehnim usposabljanjem in izobraževanjem.

## 5 ZAKLJUČEK

Predpostavljali smo, da bo raziskava pokazala napake, ki jih vodje naredijo, ko komunicirajo z zaposlenimi. Predpostavka se je uresničila. Vodje delajo napake, ko komunicirajo z zaposlenimi. To pa ni vedno slabo, saj se na napakah lahko največ naučijo. Problem pa lahko nastane, če se napak, ki jih delajo, ne zavedajo. Zato morajo vodje najprej spoznati sami sebe, se znati kritično oceniti in kritično oceniti tudi svoje delo. Z aktivnim poslušanjem in spraševanjem zaposlenih lahko dobijo ustrezne informacije o kakovosti opravljanja svojega dela – vodenja zaposlenih.

Predpostavljali smo, da vodje premalo ali sploh ne izpopolnjujejo znanja v komuniciranju. Predpostavka se je uresničila. Raziskava je prikazala, da 11 % vodij svojega znanja v komuniciranju sploh ne izpopolnjuje. 72 % vodij se izobražuje preko strokovne literature in spleta, kar je pohvale vredno. Več znanja pa bi gotovo dobili z udeležbo na ustreznih seminarjih, kjer se lahko učijo iz praktičnih primerov.

Predpostavljali smo, da se je njihovo komuniciranje v času gospodarske krize poslabšalo. Tudi ta predpostavka se je uresničila. Iz raziskave je razvidno, da se je v kar 27 % poslovno komuniciranje v času krize poslabšalo. Vodeni so srce vsakega podjetja ali organizacije, v kateri so zaposleni. Brez njihovega uspešnega dela je poslovanje slabo ali celo nemogoče. Le zadovoljni vodeni so sposobni v času gospodarske krize podjetje ali organizacijo pripeljati iz težav, v katerih se je znašla zaradi razmer na trgu. Zaposleni, ki vedo, zakaj delajo in kako morajo delati, bodo lahko svoje naloge opravljali uspešno in učinkovito. Od učinkov njihovega dela je odvisen obstoj podjetja ali organizacije. Z dvigom kvalitete in količine poslovnih učinkov pripomorejo, da lahko podjetje ali organizacija uspešno konkurira na trgu. Zato je potrebno v vodene še posebej vlagati v času krize. Tega dejstva se mora zavedati vsak vodja, ker bo le tako lahko izbral pravi način vodenja in na podlagi tega tudi pravi način komuniciranja.

Komunikacija ima izreden pomen v poslovnem svetu. Izredno pomembna je za vse vodstvene delavce v podjetju ali organizaciji. Vsak zaposleni je pomemben del podjetja, zato mora biti seznanjen, kaj se v njem in njegovem okolju dogaja. Vedeti mora, kakšna je njegova vloga pri doseganju skupnih ciljev. Poslanstvo vsakega vodje je komuniciranje z zaposlenimi. To pomeni, da jih obvešča o vsem, kar prispeva k razumevanju njihove vloge v organizaciji, k motivaciji za delo, k občutku pripadnosti, k občutku, da se jih obravnava kot odrasle, ki so sposobni razumeti še kaj več kot samo lastno delovno operacijo oziroma področje. Vse to pa lahko stori le, če komunicira z zaposlenimi.

## VIRI IN LITERATURA

### Knjige:

- Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dornan, J. M. (1998). *Strategije uspeha*. Ljubljana: Atelje Pance.
- Goleman, D., Boyatzis, R. McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje. Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
- Maxwell, J. C. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
- Miglič, G., Vukovič, G. (2006). *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za organizacijo in kadre, Upravna akademija.
- Možina, S., Tavčar, M. in Kneževič, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja.
- Peklenik, A. (2007). *Poslovno komuniciranje*. Priročnik za študente višješolskega programa komercialist. Kranj: B&B izobraževanje in usposabljanje d. o. o.
- Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Templar, R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila international.

### Spletne strani:

- Blanchard, K. (2007). *Vodje – glavno orodje za motivacijo zaposlenih?* Dosegljivo na naslovu <http://www.moj-mentor.si/vodje.html>, 29. 04. 2010.
- Center vseživljenjskega učenja Zasavje. *Kaj je čustvena inteligenca?* Dosegljivo na naslovu [http://cvu.gess.si/gobecnews/data/cvzu/2\\_kaj\\_je\\_ustvena\\_inteligenca.html](http://cvu.gess.si/gobecnews/data/cvzu/2_kaj_je_ustvena_inteligenca.html), 26. 04. 2010.
- Center vseživljenjskega učenja Zasavje. *Vodstveni slogi*. Dosegljivo na naslovu [http://cvu.gess.si/gobecnews/data/cvzu/33\\_vodstveni\\_slogi.html](http://cvu.gess.si/gobecnews/data/cvzu/33_vodstveni_slogi.html), 26. 04. 2010.
- Likar, D., *Moj uspeh. Za uspešno komunikacijo je potrebno imeti rad ljudi*. Dosegljivo na spletnem naslovu <http://www.mojuspeh.com/geeklog/article.php/20040917180258818>, 13. 01. 2007.
- Plankar, M. (2005). *Komunikacijske spretnosti sodobnega managerja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dosegljivo na spletnem naslovu <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/plankar548.pdf>, 13. 01. 2007.
- Račnik, M. (2008). *5 stopenj v razvoju vodje*. Dosegljivo na spletnem naslovu <http://www.creatoor.com/id-5-stopenj-v-razvoju-vodje>, 06. 05. 2010.
- Račnik, M. (2010). *Postanite (naj)boljši vodja. Praktična priporočila za razvoj vodstvenih veščin*. Dosegljivo na spletnem naslovu [http://sk.acs.si/uploads/media/Postani\\_najboljsi\\_vodja\\_-\\_primer\\_iz\\_nove\\_knjige\\_Marjan\\_Racnik\\_nelektorirano.pdf](http://sk.acs.si/uploads/media/Postani_najboljsi_vodja_-_primer_iz_nove_knjige_Marjan_Racnik_nelektorirano.pdf), 29. 04. 2010.
- Račnik, M. (2010). *Tri ključna področja vodenja*. Dosegljivo na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=tri-klju-na-podro-ja-vodenja&more=1&c=1&tb=1&pb=1>, 06. 05. 2010.

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev.....	15
Graf 2: Starost anketirancev.....	16
Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev.....	17
Graf 4: Ali ste vodja ali vodeni?.....	18
Graf 5: Svoje delo opravljate z veseljem?.....	18
Graf 6: Obveščanje (povprečna ocena).....	19
Graf 7: Prepričevanje (povprečna ocena).....	20
Graf 8: Poučevanje (povprečna ocena).....	21
Graf 9: Motiviranje (povprečna ocena).....	22
Graf 10: Poslušanje (povprečna ocena).....	23
Graf 11: Komuniciranje pri obveščanju.....	24
Graf 12: Komuniciranje pri poučevanju in informiranju.....	25
Graf 13: Komuniciranje pri spodbujanju in motiviranju.....	26
Graf 14: Komuniciranje pri reševanju konfliktov – sporov.....	27
Graf 15: Značajske lastnosti vodij.....	28
Graf 16: Komuniciranje v času krize.....	29
Graf 17: Izobraževanje o komuniciranju.....	30
Graf 18: Svoje delo opravljate z veseljem (primerjava vodja – vodeni).....	30
Graf 19: Obveščanje vodenih.....	31
Graf 20: Vodja obvešča.....	31
Graf 21: Prepričevanje vodenih.....	32
Graf 22: Vodja prepričuje.....	32
Graf 23: Poučevanje vodenih.....	33
Graf 24: Vodja poučuje.....	33
Graf 25: Spodbujanje in motiviranje vodenih.....	34
Graf 26: Vodja spodbuja in motivira.....	34
Graf 27: Poslušanje vodenih.....	35
Graf 28: Vodja prisluhne.....	36
Graf 29: Izobraževanje vodij na področju komuniciranja.....	37

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketirancev.....	15
Tabela 2: Starost anketirancev.....	16
Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev.....	16
Tabela 4: Položaj zaposlitve.....	17
Tabela 5: Obveščanje.....	19
Tabela 6: Prepričevanje.....	20
Tabela 7: Poučevanje.....	21
Tabela 8: Motiviranje.....	22
Tabela 9: Poslušanje.....	23
Tabela 10: Komuniciranje pri obveščanju.....	24
Tabela 11: Komuniciranje pri poučevanju in informiranju.....	24
Tabela 12: Komuniciranje pri spodbujanju in motiviranju.....	25
Tabela 13: Komuniciranje pri reševanju konfliktov - sporov.....	26

## PRILOGE

### *Priloga 1: Anketni vprašalnik*

#### **ANKETNI VPRAŠALNIK ZA DIPLOMSKO NALOGO**

Pozdravljeni!

Sem Damjana Cof in končujem študij na Višji strokovni šoli B&B izobraževanje in usposabljanje d. o. o. Kranj. V okviru diplomskega dela z naslovom "Dober vodja - dober komunikator" pripravljam raziskavo na to temo. Prosila bi vas za sodelovanje pri anketi, ker bom s tem pridobila ustrezne podatke, na podlagi katerih bom lahko izvedla svojo raziskavo. Vprašalnik je anonimen in vam ga ni potrebno podpisovati, zato vas prosim za iskrene odgovore. Prosila bi vas še, če lahko anketni vprašalnik posredujete naprej svojim prijateljem in znancem, ki so redno zaposleni, da bom lahko tako pridobila večje število odgovorov. Za sodelovanje pri anketi se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

1 Spol

- a) ženska
- b) moški

2 Starost

- a) do 20 let
- b) od 21 do 30 let
- c) od 31 do 40 let
- d) od 41 do 50 let
- e) od 51 do 60 let
- f) nad 61 let

3 Stopnja dokončane izobrazbe

- a) nedokončana osnovna šola
- b) osnovna šola
- c) nižja poklicna šola
- d) srednja poklicna šola
- e) končana gimnazija
- f) višja strokovna šola
- g) visoka strokovna šola
- h) univerzitetna izobrazba
- i) magisterij
- j) doktorat

4 Ali ste vodja ali vodeni?

- a) vodja
- b) vodeni



## 5 Svoje delo opravljate z veseljem?

- a) da
- b) pogosto
- c) ne
- d) včasih

## 6 Obveščanje

## 6.1 Obveščate / Ste obveščeni o viziji in ciljnih podjetja ali organizacije, v kateri ste zaposleni?

(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

## 6.2 Obveščate / Ste obveščeni o trenutnem stanju in delovanju podjetja ali organizacije?

(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

## 6.3 Obveščate / Ste obveščeni o vseh spremembah in novostih, ki se uvajajo v poslovanju?

(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

## 7 Prepričevanje

## 7.1 Prepričujete / Vas prepričujejo, da je delo vsakega zaposlenega pomembno pri uspešnem poslovanju podjetja ali organizacije?

(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

## 7.2 Prepričujete / Vas prepričujejo, da ima vsak zaposleni pomembno vlogo v strateškem načrtu podjetja ali organizacije?

(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu.)

Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

7.3 Prepričujete / Vas prepričujejo, da so postavljeni cilji, ki jih posameznik mora doseči, dosegljivi?

(S števkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

8 Poučevanje in informiranje pri podeljevanju del in nalog

8.1 Posredujete / Vam posredujejo vse potrebne informacije, s pomočjo katerih se lahko delo opravi?

(S števkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

8.2 Posredujete / Vam posredujejo vse potrebne informacije na razumljiv način?

(S števkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

8.3 Poučite / Ste poučeni, kako mora biti delo opravljeno, zakaj in v kakšnem času?

(S števkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

9 Motiviranje in spodbujanje

9.1 Spodbujate / Vas spodbujajo z možnostjo, da delo in naloge opravljate samostojno in odgovorno v skladu s pooblastili posameznika?

(S števkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

- 9.2 Dajete / Imate možnost soodločati pri uvajanju novosti in pri pomembnih odločitvah za uspešno poslovanje podjetja ali organizacije?  
(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

- 9.3 Spodbujate / Vas spodbujajo s pohvalo za dobro opravljeno delo ali nalogo?  
(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

- 9.4 Proslavite uspeh za uspešno opravljeno delo ali nalogo?  
(S številkami od 1 do 5 potrdite prisotnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

## 10 Aktivno poslušanje

- 10.1 Prisluhnete problemom in težavam vašega zaposlenega. / Vaš vodja zna prisluhniti vašim problemom in težavam?  
(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

- 10.2 Prisluhnete željam in potrebam vašega zaposlenega. / Vaš vodja zna prisluhniti vašim željam in potrebam?  
(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

- 10.3 Prisluhnete pripombam na svoje delo? / Vaš vodja dovoli in sprejme pripombe na svoje delo?  
(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu.)

Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

- 10.4 Z aktivnim poslušanjem rešujemo konflikte med zaposlenimi?  
(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

- 10.5 Z aktivnim poslušanjem preprečujemo in rešujemo napake, ki se pri opravljanju dela pojavijo?  
(S številkami od 1 do 5 potrdite veljavnost spodnjih trditev pri svojem delu. Številka 5 pomeni vedno, številka 4 pomeni pogosto, številka 3 pomeni občasno, številka 2 pomeni redko in številka 1 pomeni nikoli.)

1	2	3	4	5

- 11 Načini komuniciranja  
(ustrezno označite)

	govorno iz oči v oči	preko pisnih obvestil, glasil, navodil	preko elektronske pošte	preko telefonskega pogovora
Komuniciranje pri obveščanju največkrat poteka ...				
Komuniciranje pri poučevanju in informiranju največkrat poteka ...				
Komuniciranje pri spodbujanju in motiviranju največkrat poteka ...				
Komuniciranje pri reševanju konfliktov – sporov med zaposlenimi največkrat poteka ...				

- 12 Kot vodja imate / Vaš vodja ima naslednje značajske lastnosti:  
(ustrezno označite – možnih je več odgovorov)

- a) zaupanja vreden človek
- b) prijazen
- c) pošten
- d) dosleden

- e) vljuden
- f) zna presojati zaposlene
- g) strog
- h) vzkipljiv
- i) poniževalen
- j) žaljiv
- k) nepopustljiv
- l) negotov
- m) urejen
- n) nasmejan

13 Poslovno komuniciranje v vašem podjetju ali organizaciji se je v času gospodarske krize:  
(označite trditev)

- a) poslabšalo,
- b) izboljšalo,
- c) ostalo nespremenjeno.

14 Svoje znanje na področju komuniciranja najpogosteje izpopolnujete:  
(označite trditev)

- a) z udeležbo na seminarjih,
- b) preko strokovne literature,
- c) z novostmi, ki jih zasledim na spletu,
- d) v tej smeri se ne izobražujem.