



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčialist
Modul: Podjetniški

OBLIKE KOMUNIKACIJE V PODJETJU X

Mentor: Vojko Šiler, univ. dipl. ekon.
Lektorica: Mojca Lorber, prof. slov.

Kandidatka: Dunja Likozar

Kranj, maj 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju univ. dipl. ekon. Vojku Šilerju.

Hvala zaposlenim iz podjetja X za pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Mojci Lorber, prof. slov., ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študentka Dunja Likozar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom Vojka Šilerja, univ. dipl. ekon.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Komunikacija je sredstvo za posredovanje in izmenjavo informacij. Poznamo pisno, ustno in neverbalno komunikacijo. Pri pisnem komuniciranju so nosilci sporočila napisani znaki. Temeljni značilnosti pisnega komuniciranja sta posrednost in trajnost. Ustno komuniciranje je dopolnilo ali nadomestilo za pisno komuniciranje. Pogovor med ljudmi omogoča vzdrževanje in razvoj medsebojnih odnosov. Pri neverbalni komunikaciji gre za izražanje čustev in stališč. Telesni gibi, drža telesa, izrazi na obrazu ... največkrat povedo več kot izgovorjene besede. Na podlagi raziskave, ki je bila v sklopu diplomske naloge narejena v podjetju X, je bilo ugotovljeno, da so zaposleni v podjetju zmerno zadovoljni s pisno in ustno komunikacijo, malo manj pa z neverbalno komunikacijo.

KLJUČNE BESEDE

- Komunikacija
- Poslovna komunikacija
- Pisna komunikacija
- Ustna komunikacija
- Neverbalno komuniciranje

ABSTRACT

Communication is a means for providing and exchanging information. There is written, oral and nonverbal communication. In written communication the carrier of the message are written signs. Basic features of written communication are indirectness and sustainability. Oral communication is a supplement or a substitute for written communication. Oral communication maintains and establishes personal relationships. Nonverbal communication is expressing emotions and positions. Body movement, posture and facial expressions say more than spoken word. Based on my research made in a firm X, I have found out that employees are moderately satisfied with written and oral communication and a bit less satisfied with nonverbal communication.

KEYWORDS

- Communication
- Business communication
- Written communication
- Oral communication
- Nonverbal communication

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 Namen in cilji dela.....	1
1.2 Omejitve in predpostavke	2
1.3 Metodologija	2
2 PISNO KOMUNICIRANJE	2
2.1 Pomen pisnega komuniciranja	2
2.2 Prednosti in pomanjkljivosti pisnega komuniciranja.....	3
2.3 Načini pisnega komuniciranja	4
2.3.1 Interno sporočilo.....	4
2.3.2 Nabiralnik predlogov.....	4
2.3.3 Oglasna deska	5
2.3.4 Elektronska pošta.....	5
3 USTNO KOMUNICIRANJE	5
3.1 Pomen ustnega komuniciranja.....	5
3.2 Prednosti in pomanjkljivosti ustnega komuniciranja.....	6
3.3 Načini ustnega komuniciranja	7
3.3.1 Poslovni razgovor.....	7
3.3.2 Letni, polletni, tedenski sestanki	8
3.3.3 Intervju	9
3.3.4 Novinarska konferenca.....	10
3.3.5 Telefonski pogovor	10
4 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	11
4.1 Pomen neverbalnega komuniciranja	11
4.2 Značilnosti neverbalne komunikacije.....	12
4.3 Vrste neverbalne komunikacije	13
4.3.1 Parajezik	13
4.3.2 Očesni stik.....	13
4.3.3 Obrazna mimika	13
4.3.4 Položaj telesa	14
4.3.5 Kretnje, gibanje in gibi	14
4.3.6 Okolje, prostor in čas.....	16
4.3.7 Barve.....	16
5 REZULTATI IN ANALIZA ANKETE V PODJETJU X	17
5.1 Predstavitev podjetja.....	17
5.2 Metoda raziskovanja	17
5.3 Analiza podatkov	18
5.3.1 Struktura anketirancev.....	18
5.3.2 Analiza rezultatov glede pisnega komuniciranja	20
5.3.3 Analiza rezultatov glede ustne komunikacije	23
5.3.4 Analiza rezultatov glede zadovoljstva s komunikacijo.....	26
5.4 Ugotovitve.....	27
6 ZAKLJUČEK	28
LITERATURA IN VIRI	29

1 UVOD

Ena bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji, je komuniciranje (Kavčič, 2002, str. 1). Komuniciranje je sredstvo za izmenjavo informacij oziroma pomeni posredovanje informacij. Poslovno komuniciranje pa je komuniciranje, ki se nanaša na poslovanje organizacije, na način, da lahko sledi ciljem podjetja (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 51). O komuniciranju govorimo v primeru, ko ima informacija, ki jo posameznik prejme prek svojih čutil, simbolično vrednost, kar pomeni, da se le-ta na kaj nanaša in ima določen pomen (Malešič, Hrvatina & Polič, 2006, str. 1). Interno komuniciranje ali organizacijsko ali notranje komuniciranje je izmenjava informacij, idej in občutkov (Berlogar, 1999, str. 71). Glavni namen internega komuniciranja je informirati zaposlene o dogajanju v podjetju in jim hkrati prisluhniti (Jazbec, 2007, str. 35). Bistvo, ki se nanaša na posameznika in na družbo je, da spozna, da komuniciranje, ki temelji na razumevanju in usklajevanju, plemeniti posameznika in družbo, medsebojne odnose in življenje (Bačović Dolinšek, 2007).

V diplomski nalogi bodo predstavljene oblike komuniciranja, in sicer: pisno, ustno in neverbalno komuniciranje. Pisno komuniciranje je način komuniciranja, kjer so nosilci sporočila napisani znaki. To je pisava jezika, ki ga sporočevalec in prejemnik uporabljata za medsebojno sporazumevanje (Kavčič, 2004, str. 87). Ustno komuniciranje je najuspešnejša in najpogosteje uporabljena komunikacijska oblika za interno komunikacijo. Pri ustnem komuniciranju je potrebno upoštevati nekatera pravila in imeti mora obvezno strukturo (Kavčič, 2002, str. 151). Neverbalno komuniciranje vključuje vsa prejeta oziroma oddana neverbalna sporočila. Pod to prištevamo vse vrste komunikacije, kjer se ne uporablja besed, sem sodi: govorica telesa, osebni videz in urejenost, foniko (vloga zvokov v sporočanju), vloga prostora in časa ter drugo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 49).

1.1 Namen in cilji dela

Namen diplomske naloge je s pomočjo literature ter virov preučiti oblike komuniciranja, kot so: pisno, ustno in neverbalno komuniciranje ter drugih pojavov, ki so s tem povezani. Teoretični del diplomske naloge bo uporabljen kot izhodišče za kritični pregled analize komunikacijskih oblik v podjetju X, ki bo prikazal, kakšno je mnenje zaposlenih o posamezni komunikacijski obliki, glede na dejansko stanje uporabe v njihovem podjetju. Na podlagi doseženih spoznanj bo diplomska naloga odgovorila na vprašanja o načinih internega komuniciranja. Rezultati bodo prikazali, na katerih področjih je priporočljivo ukrepati, da bo, ob ustrežnejši komunikaciji, dosežena tudi povečana učinkovitost zaposlenih.

Osnovna cilja diplomske naloge sta dva. Prvi cilj je raziskati literaturo in vire ter opredeliti oblike komuniciranja in raziskati problematiko, ki je povezana s komunikacijskimi oblikami. Drugi cilj predstavlja izvedbo analize internega komuniciranja v podjetju X. Preučiti, kako zaposleni komunicirajo med seboj in prikazati, kako poteka komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi ter med sodelavci in ali je slednja uspešna. Z analizo se bo poskušalo odgovoriti tudi na vprašanje, kako so s komuniciranjem zadovoljni zaposleni in katera orodja se najpogosteje uporabljajo pri komuniciranju.

1.2 Omejitve in predpostavke

Glavno omejitev predstavlja problematičnost merjenja interne komunikacije, zaradi napak pri zaznavanju določene komunikacijske oblike. Pri obravnavani raziskavi gre za izrazito subjektivno zaznavanje, ki je podvrženo napakam v zaznavanju. Na ravni posameznika je bila zagotovljena anonimnost, zato se je v diplomski nalogi ta slabost v največji meri omejila.

1.3 Metodologija

Diplomska naloga bo strukturirana iz dveh delov. Prvi del bo teoretični del, ki bo vseboval poglobljen pregled literature, strokovnih člankov ter spletnih virov s področja oblik komuniciranja. Uporabljena bo opisna metoda, ki pojave opisuje, opazuje in primerja, analizira in sklepa na povezave. Drugi del diplomske naloge bo vključeval analizo interne komunikacije v podjetju X. Uporabljena bo metoda vprašalnikov, pri kateri bo osnova za raziskavo elektronska anketa, narejena s pomočjo programa eSuveysPro. Raziskava bo v vzorec zajela zaposlene v podjetju X, gre za manjše podjetje, katerega želja je, da ostane anonimno.

2 PISNO KOMUNICIRANJE

2.1 Pomen pisnega komuniciranja

Pisno komuniciranje je oblika komuniciranja, pri kateri so nosilci sporočila napisani znaki. S pisnim komuniciranjem želimo doseči informiranje, prepričanje ali sodelovanje. Pri pisnem komuniciranju je nosilec sporočil pisava (pisana, tiskana), to pomeni grafični zapis govornice (Možina et al., 1998, str. 238). Napisana sporočila so lahko posredovana z osebno predajo pisnega sporočila, lahko pa so poslana po pošti, po posebnih kurirjih ali preko posebnih podjetij, ki se ukvarjajo s posredovanjem pošilk (npr. DHL), prek računalniških komunikacijskih mrež (elektronska pošta in podobno) (Kavčič, 2002, str. 99). Elektronska sporočila se od drugih oblik pisnega sporočanja razlikujejo predvsem po tem, da so lahko bolj neformalna in spontana in ne zahtevajo formalne oblike. Zato lahko imenujemo elektronsko pošto tudi »tekoči trak idej.« Nekateri menijo, da spodbuja in bistveno izboljšuje medsebojno komunikacijo v službi (Erčulj & Vodopivec, 1999, str. 12–13).

Za poslovno pisno komuniciranje velja, da je, kot vsako pisanje, sestavina literature, s tem pa kulture okolja, kjer nastaja in je v rabi. Za omenjeno komuniciranje veljajo vse osnovne usmeritve literarne teorije, ki jih pozna vsak izobraženec. Pisno komuniciranje je le deloma nadarjenost, predvsem je veščina, ki se je naučimo in pri kateri posegamo po novitih konceptih in miselnih orodjih. Prav tako gre za ciljno dejavnost, ki mora biti učinkovita (obilne, kakovostne informacije ob zmerni porabi resursov, zlasti časa in energije managementa) in uspešna po merilih, ki jih organizacija osvoji za doseganje ciljev (Možina et al., 1998, str. 238). Vsako poslovno pisno sporočilo naj bi imelo temeljni cilj, ob njem pa je lahko več podrejenih ciljev. Cilji poslovnega komuniciranja so podrejeni ciljem organizacije.

Moralni in etični vidiki omenjenega komuniciranja upoštevajo sestavine etike in morale, ki so vsebovani v viziji organizacije.

Poslovno pismo mora imeti cilj oziroma smoter iz več razlogov:

- zaradi odločitve ali naj sploh nastane, saj so pisna sporočila brez smotra nepotrebna, celo škodljiva;
- zato, da ima jasno opredeljene prejemnike, bralce;
- zato, da ima jasno usmerjeno vsebino;
- zato, ker cilj oziroma smoter narekuje obliko pisnega komuniciranja (Možina, et al., 2004, str. 107).

Posrednost in trajnost sta temeljni značilnosti pisnega komuniciranja. Posrednost pomeni, da sporočevalec s prejemnikom nima neposrednega stika in ne dobi takoj povratne informacije o učinku sporočila. Druga značilnost pisnega komuniciranja je trajnost, kar omogoča, da lahko prejemnik sporočilo prebere večkrat in si razloži njegov pomen na način, ki mu ustreza. Obe značilnosti pomenita, da mora biti sporočevalec še toliko previdnejši pri snovanju in izdelavi pisnega sporočila, da se izogne nesporazumom, napačnim razlagam in posledično poslabšanim medsebojnim odnosom (Lebe & Mladič, 2006, str. 71). Pisno komuniciranje ima, tako kot vsaka poslovna dejavnost, tudi lastno politiko, kar pomeni cilje pisnega komuniciranja in strategije za doseganje le-teh. Omenjene strategije obsegajo načine (usmeritve), urejenost (strukturo, členjenost in sisteme, potek) in resurse za komuniciranje. Politika komuniciranja izhaja iz kulture organizacije, z drugimi besedami je pisno komuniciranje izraz in podoba kulture organizacije (Možina et al., 2004, 238–239). Pisno komuniciranje je izraz in podoba kulture organizacije. Politika komuniciranja izhaja iz organizacijske kulture, vrednot, vzornikov, navad, interesnih povezav in razmerij. Faze pri nastajanju učinkovitega in uspešnega pisnega sporočila so: načrtovanje, snovanje, izboljševanje in popravljanje sporočila (Možina et al., 2004, 106).

2.2 Prednosti in pomanjkljivosti pisnega komuniciranja

Pisno komuniciranje ima kar nekaj pomanjkljivosti, ki so opisane v Tabeli 1. V Tabeli 2 pa so našteje in opisane glavne prednosti pisnega komuniciranja.

Tabela 1: Pomanjkljivosti pisnega komuniciranja

POMANJKLJIVOSTI	
Relativna počasnost sporočanja	Pri pisnem sporočanju je potrebno nekaj časa za sestavo sporočila, za prenos in za prebiranje. Čas prenosa se je z razvojem tehnologije bistveno skrajšal.
Manjša zasebnost sporočanja	Kar si dve osebi povesta ustno, je v veliki meri mogoče ohraniti med njima. Pisna sporočila so na voljo mnogim. Sporočilo lahko pride do nepravlega prejemnika. Sporočevalec lahko napačno napiše naslov. Mogoča je tudi kraja pisanih dokumentov.
Manjša zanesljivost sporočanja	Pri ustnem komuniciranju sporočevalec in prejemnik sproti kontrolirata ali je sporočilo prispelo. Možno je tudi dodatno pojasnjevanje. Pri pisnem komuniciranju je zanesljivost prispetja manjša, zato pogosto preverimo, če je prejemnik sporočilo dobil.

(Kavčič, 2002)

Tabela 2: Prednosti pisnega komuniciranja

PREDNOSTI	
Dokumentarnost sporočila	Pisno sporočilo je enostavno shraniti, ker je v obliki dokumenta. Organizacija ali posameznik, ki sprejema pisna sporočila, mora imeti poseben sistem shranjevanja. Običajni načini shranjevanja sporočil so: po sporočevalcih, po vsebini, po časovnem zaporedju in podobno.
Dokazna vrednost sporočila	Pisno sporočilo je trajnejše. Mogoče ga je vedno znova analizirati. Shranjeno pisno sporočilo ostaja v enaki vsebini ves čas njegove trajnosti.
Natančnost sporočanja	Pisno sporočilo nastaja počasneje kot izgovorjene besede. Sporočevalec ga lahko bolj kontrolirano sestavlja in spreminja, preden ga pošlje. Prejemnik lahko sporočilo vedno znova prebira vsebino, zato je možnost za nesporazum manjša.

(Kavčič, 2002)

2.3 Načini pisnega komuniciranja

Kot je bilo že omenjeno, so pri pisnem komuniciranju nosilci sporočila napisani znaki. S pisnim komuniciranjem želimo doseči informiranje, prepričanje ali sodelovanje. Pri elektronskem komuniciranju pa za prenos glasu ali pisave uporabljamo elektronska sredstva.

2.3.1 Interno sporočilo

Interna glasila oziroma sporočila lahko ima vsako podjetje. To je lahko glasilo ali časopis, ki zaposlene obvešča o pomembnih dogajanjih, ki so vezana na samo podjetje; ponavadi je razdeljeno vsem zaposlenim. Pri tem je mišljeno znotrajorganizacijsko pisno sporočanje med posamezniki, kadar gre za nerutinska sporočila. Prvotno je bil to pripomoček za hitro pisno komuniciranje, največkrat napisan z roko, lahko tudi daljši. Zdaj pa se za to uporabljajo obrazci, ki imajo nekatere dele že napisane na standardni način, za druge dele sporočila pa je predviden prostor, kamor sporočevalec vpiše svoje sporočilo. Obrazci imajo kljub razlikam med podjetij nekaj skupnih sestavin, in sicer: oznako, da gre za interno sporočilo, datum, naslovnika, sporočevalca in vsebino ali zadevo, kjer napišemo vsebino sporočila. Za interna sporočila velja tudi, da jih ne zaključimo z pozdravi, podpisi in vljudnostnimi frazami.

2.3.2 Nabiralnik predlogov

Vodstvo želi svoje zaposlene vključiti v sam proces na različne načine. Eden od načinov je nabiralnik zbiranja predlogov. V nabiralniku s predlogi zaposleni izrazijo želje, težave, predloge za izboljšavo in podobno. Nabiralnik predlogov je orodje, s katerim vodstvo pridobiva informacije glede izboljšav v poslovanju in delovnem okolju. V primeru, da so zaposleni, katerih ideje vodstvo koristno uporabi, nagrajeni, so tako zaposleni toliko bolj motivirani. Na ta način vodstvo spodbuja zaposlene k večji kreativnosti in inovativnosti. Zaposleni se bolj poglobijo v delovanje

organizacije in so ji tudi bolj pripadni. Zaradi premoči višjega managementa v hierarhičnem pogledu, pogosto do njih čutijo strahospoštovanje. Obrazci za predloge pa omogočajo zaposlenim anonimno komunikacijo z managementom.

2.3.3 Oglasna deska

Oglasna deska je sredstvo, ki je zelo razširjeno znotraj organizacije. Je eden najcenejših in najbolj ekonomičnih sredstev sporočanja. Nudi priložnost za hitro informiranje o krajših aktualnih dogodkih in novicah. Dostopna mora biti vsem zaposlenim v podjetju, nanjo so pripeta najnovejša javna obvestila, ki so pomembna za zaposlene. Na oglasnih deskah se ponavadi najdejo tudi kakšna obvestila, ki ne spadajo v okvir podjetja, to so: krvodajalske akcije, prodam – kupim, voščila, oglasi, vabila na razne prireditve in podobno (Mihaljčič, 2006, str. 59).

2.3.4 Elektronska pošta

Elektronska pošta je ena od najpogosteje uporabljenih računalniških omrežij. Ljudje, ki niso v neposrednem stiku, si s pomočjo računalnika izmenjujejo sporočila; kar pomeni sprejemanje in pošiljanje sporočil s pomočjo računalniškega omrežja. Elektronska pošta se razlikuje na dve vrsti, in sicer: lokalno in internetno. Lokalna elektronska pošta je pošta, ki se uporablja znotraj določenega obsega (posamezno podjetje). Internetna elektronska pošta pa zajema vse uporabnike, ki so priključeni na mrežo. Posamezni uporabnik se vključi v elektronsko pošto tako, da si pridobi elektronski naslov (Kavčič, 2002, str. 78).

3 USTNO KOMUNICIRANJE

3.1 Pomen ustnega komuniciranja

Pred 500.000 leti je človek razvil sposobnost govora. Pred tem so se naši predniki sporazumevali z neartikuliranimi glasovi in z njimi izražali veselje, jezo, strah ali kakšna druga razpoloženja oziroma čustva. Gestiko in mimiko so uporabljali bolj pogosto kot glasove. Človekovo sporazumevanje je z uporabo govora dobilo nove razsežnosti. Poleg razpoloženj in čustev je človek lahko izrazil tudi svoje misli in stališča. Govorno sporazumevanje je pomemben sestavni del vsakodnevnega dogajanja v sodobnem poslovnem svetu. Pogovor med ljudmi omogoča vzdrževanje in razvoj njihovih medsebojnih odnosov, delitev vlog, prilagajanje drug drugemu in medsebojno vzajemno delovanje (Mihaljčič et al., 2000, str. 20).

Ustno komuniciranje je dopolnilo ali nadomestilo za pisno komuniciranje, ki obsega: nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini oziroma s skupino ter neformalne govorice. Ustno komuniciranje ima veliko prednosti, saj je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Prav tako je pomembna prednost tudi to, da ga lahko hitro oddamo, v primeru, če prejemnik podvomi ali je sporočilo prav sprejel, lahko s povratnim informiranjem hitro odkrije napako in sporočilo popravi. Slabosti ustnega komuniciranja se kažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi (Možina et al., 1998, str. 46).

Pomembno je omeniti komunikacijski govor oziroma žargon, ki ga razvija vsak poklic. Pri tem je bistveno, da različne čustvene situacije naredijo uporabo posameznih komunikacijskih enot širšo od tistih, ki se v glavnem uporabljajo kot označevanje. Svoj komunikacijski slog gradijo različni strokovnjaki in če sloga ne razumemo kot spremljajoči pojav, ampak kot bistveni del komunikacije, nam lahko slog predstavlja osnovo pogovora oziroma odločanja o njem. Potrebno pa se je zavedati, da slog pogosto ne izraža osebnosti govorca, kajti slog je v današnjem svetu odvisen od okolja, večplastnosti komunikacije in vrste sprejemnika komunikacije (Mandić, 1998, str. 66).

3.2 Prednosti in pomanjkljivosti ustnega komuniciranja

Najpogosteje se v poslovnem svetu uporablja ustno komuniciranje, ki je lahko najhitrejše sporazumevanje. V sodobnem poslovnem dogajanju pa je hitrost pogosto odločilnega pomena, zato je ustno komuniciranje zelo cenjeno in pogosto uporabljeno. Tabela 3 opisuje prednosti ustnega komuniciranja, v Tabeli 4 pa so predstavljene njegove pomanjkljivosti.

Tabela 3: Prednosti ustnega komuniciranja

PREDNOSTI	
Hitrost poslovnega komuniciranja	Za sklenitev posla se poslovna partnerja lahko v nekaj minutah dogovorita in ga takoj uresničita.
Celovitost sporočanja pomena	Pri ustnem komuniciranju sodeluje vrsta načinov posredovanja pomena. V primeru, ko se sogovornika fizično srečata, je vključeno celostno nebesedno komuniciranje z različnimi načini posredovanja pomena. Prejemnik sporočila lahko poleg pomena, ki ga prenašajo izrečene besede, sprejema tudi sporočila iz drže telesa, mimike obraza, gibov oči in podobno.
Omogoča presojanje skladnosti	Na podlagi primerjave sporočanja pomena na verbalen ali neverbalen način, lahko prejemnik sporočila preverja skladnost sporočanja. Na takšen način se poveča prepričljivost sporočila oziroma je prejemnik opozorjen na morebitna neskladja.
Neposredno preverjanje razumevanja sporočila	Nikoli se ne zgodi, da prejemnik sporočilo razume v povsem enakem pomenu, kot ga želi posredovati sporočevalec. Razlika je pogosto lahko bistvena in vodi do nerazumevanja. Pri neposrednem stiku lahko sporočevalec neposredno preverja, kako je prejemnik razumel pomen sporočila.

Večja zasebnost sporočanja	Največjo zasebnost sporočanja se da doseči z ustnim komuniciranjem. Pri ustnem sporočanju je možnost, da sporočilo pride do tistega, ki mu ni namenjeno, zelo majhna. Ustno komuniciranje ni povsem varno pred vohunstvom, toda možnost prisluškovanja je mogoče zelo omejiti.
-----------------------------------	--

(Kavčič, 2002)

Tabela 4: Pomanjkljivosti ustnega komuniciranja

POMANJKLJIVOSTI	
Ustno komuniciranje ni dokumentirano	Pomanjkljivost je v tem, da izgovorjene besede niso posnete na trak ali zapisane, so izgubljene ali izginejo. O ustnem dogovoru kasneje ni sledi, razen v spominu udeležencev, čeprav je lahko hiter in natančen. V primeru, da kasneje pride do sporočanja.
Manjša dokazna vrednost	Pomen ustnega komuniciranja je odvisen do splošnega spoštovanja ustnega dogovora v neki družbi. Ponekod je ustni dogovor tako trden kot pisni. Drugje pa je ravno obratno, da beseda sama še nič ne pomeni.
Manjša natančnost sporočanja	Pri ustnem komuniciranju je oblikovanje sporočil hitro, sprotno in zato manj premišljeno. Sporočevalec uporablja besede in njihove zveze po trenutnem navdihu.

(Kavčič, 2002)

3.3 Načini ustnega komuniciranja

Za ustno komuniciranje prav tako velja, da mora spoštovati nekatera pravila. Imeti mora obvezno strukturo, ki je sestavljena iz posameznih stopenj, kot so: začetna, osrednja in zaključna. Posamezne stopnje imajo različne dolžine, v največ primerih pa je največ časa namenjeno osrednji (Kavčič, 2002, str. 156). Pri ustnem komuniciranju obstajajo različne oblike, uporaba le-teh pa je odvisna od posameznika in od ciljev, ki jih s sporočilom želi doseči. Najbolj pogoste oblike in njihove značilnosti so predstavljene v nadaljevanju (Kavčič, 2004, str. 186).

3.3.1 Poslovni razgovor

V organizaciji so poslovni razgovori skoraj vsakodnevna oblika komuniciranja. Pri tem je potrebno ločiti pojma poslovni razgovor in pogajanja. V primeru razgovorov se v večini primerov obravnava enostavnejše zadeve, v primeru pogajanj pa gre za obravnavo bolj kompleksnejših zadev. Vsebina pogovora je poslovno dogajanje, ki

vključuje dva ali več prisotnih, ki predstavljajo dve ali več strank. Sodelujoči so neposredno udeleženi, kar z drugimi besedami pomeni, da so fizično prisotni. Vsak poslovni razgovor je sestavljen iz: priprave na razgovor, sporočanja, spraševanja in poslušanja.

Priprava na razgovor nam omogoča:

- da točneje opredelimo cilj pred začetkom razgovora;
- da zastavimo stopnje in elemente ter trajanje bodočega razgovora;
- nas opozori na manjkajoče elemente ter trajanje bodočega razgovora;
- nas opozori na manjkajoče podatke, šibke točke v realizaciji razgovora;
- nam daje možnost pregleda posameznih dejavnosti in jih pravočasno usklajuje;
- možnost delegiranja posameznih nalog na sodelavce glede na njihove možnosti in pristojnosti;
- povečuje učinkovitost z manjšo porabo časa.

Podajanje informacij se nanaša na zbranih podatkih, dejstvih in vnaprej pripravljenem gradivu. Potek sporočanja mora biti v naprej zamišljen. Prejemanje informacij pomeni poslušanje tako o temi razgovora kot tudi o sogovorniku in o povezanih temah. Dobro poslušanje in zapisovanje bistvenih podatkov in dogodkov je naravna iztočnica za vprašanja in izmenjavo mnenj. Na podlagi poslušanja pa se pri razgovorih posledično pojavlja tudi spraševanje, ki obsega vprašanja različnih vrst, kot so: splošna, direktna, usmerjajoča, retorična in druga vprašanja (Florjančič & Ferjan, 2000). Pri poslovnem razgovoru je vredno omeniti tudi učinkovito poslovno pogovarjanje, za katerega ni dovolj le naravna nadarjenost. Potrebno je tudi znanje osnov komuniciranja in veščine, ki jih lahko pridobimo z izkušnjami in vajami. Tri osnovne veščine poslovnega pogovarjanja so: poslušanje, spraševanje in govorjenje. Pri komuniciranju dveh strani je prisotno tako govorjenje kot tudi poslušanje (Mihaljčič, 2000, str. 24).

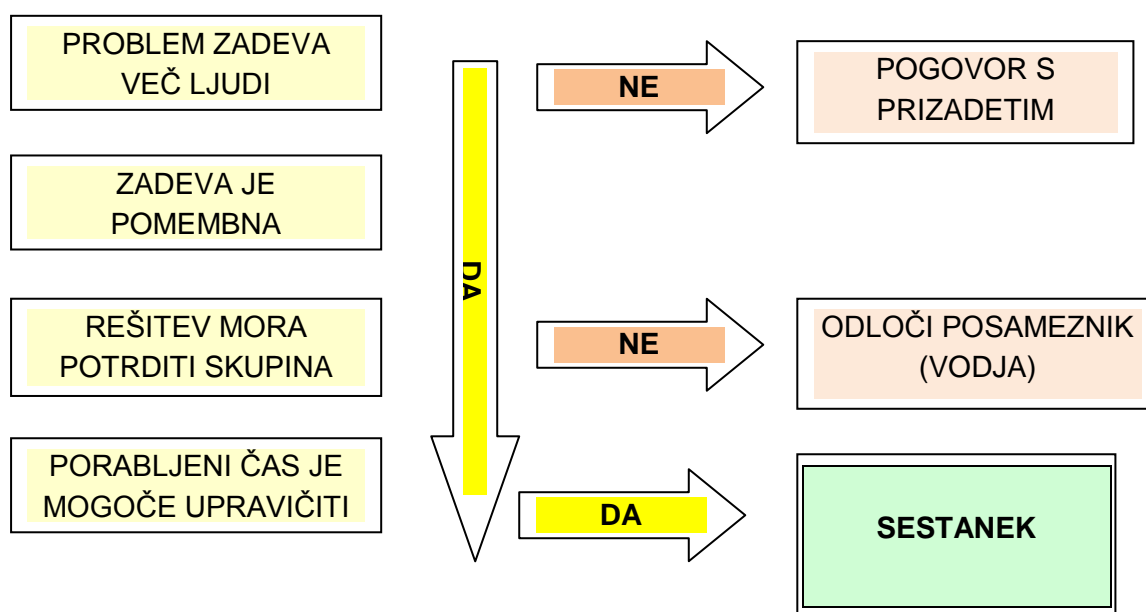
Poslušanje je sestavljeno iz različnih delov, in sicer najprej moramo sporočilo dojeti. Sprejmemo ga s čutili, nato pa ga moramo odbrati, kajti vsega kar dojamemo si ne moremo zapomniti. Po tem, ko smo informacije zares dojeli, lahko interpretiramo. Pri tem je pomembno ovrednotenje, ki je osnova za oblikovanje prejemnikovega in poslušalčevega stališča. Zadnja sestavina sprejemanja pa je odzivanje, ki je nadvse pomembno za jasnost komuniciranja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 123). Naslednja osnovna veščina pri komuniciranju je spraševanje, ki je vezano na poprejšnje sogovornikove informacije. Med snovanjem razgovora posameznik razmišlja, kakšna vprašanja bo zastavil in katere odgovore si lahko pridobi sam. Pri spraševanju je potrebno vedeti, kaj hoče spraševalec; vprašanja morajo biti jasna in čim bolj enostavna (Kavčič, 2000, str. 45). Med osnovne veščine komuniciranja se uvršča tudi govorjenje oziroma sporočanje, ki obsega posredovanje informacij o zadevi, stališč o predlogih, predlogov in ugotovitev, novih usmeritev, racionalnih in emocionalnih sestavin poslovnega razgovora (Možina et al., 1998, str. 124).

3.3.2 Letni, polletni, tedenski sestanki

O letnem, polletnem ali tedenskem sestanku govorimo, ko se sestane skupina zaposlenih, ki o nečem razpravlja, sklepa ali poroča z namenom dosege določenega cilja. Sestanek pomeni sodelovanje večjega števila ljudi pri izmenjavi idej in

sprejemanju odločitev, namenjen je informiranju, lahko pa tudi odločanju. Pri uspešno izvedenem sestanku je zelo pomembno načrtovanje in priprava sestanka, ki odgovori na vprašanja o: potrebnosti sestanka, ciljih, vrsti, dnevnem redu, udeležencih, času, kraju in prostoru. Prav tako je pomembna izvedba sestanka, kjer se opredeli problem in cilje ter alternativne možnosti, sledi izbira najboljše alternativne rešitve. Na koncu pa sledi oblikovanje sklepa in zapisnika ter spodbujanje sodelovanja v prihodnje (Kavran & Florjančič, 1992, str. 297–298).

Slika 1 prikazuje, da je smiselno sestanek sklicati takrat, ko bi radi razrešili neko pomembno zadevo, pri tem pa je rešitev vezana na skupino ljudi in ne na posameznika. Sestanek mora poleg tega upravičiti porabljeni denar in stroške (Mihaljčič et al., 2000, str. 87).



Slika 1: Kdaj imeti sestanek (Mihaljčič, 2000)

3.3.3 Intervju

Intervju je v naprej organiziran pogovor med dvema ali več osebami. Vloge oseb so razdeljene, pri čemer ena od oseb sprašuje, druga pa predvsem odgovarja. Faze pri procesu intervjuja so: priprava, izvedba in dejavnost po intervjuju. Najbolj pogoste oblike intervjuja so: intervju za zaposlitev, ocenjevalni intervju, svetovalni intervju in intervju za javne medije (Mihaljčič, 2006, str. 40). Veliko psihologov je mnenja, da je organiziran pogovor oziroma intervju po svoje celo bolj življenjski kot vsakdanji način pogovarjanja. Prilagojen je določeni situaciji in je zato uspešen način ustnega komuniciranja. Uporaba intervjuja je primerna posebno takrat, ko z vsakdanjo obliko pogovora ni možno, premagati ovir, ki so povezane s pridobivanjem in prenašanjem obvestil ter z usmerjanjem, motiviranjem, vzgajanjem in vodenjem ljudi v zahtevnejših delovnih in socialnih okoliščinah. Kot je že bilo omenjeno, je intervju načrten pogovor, kar pomeni, da ima določene značilnosti oziroma določene zahteve, katerim mora ustrezati. Omenjene zahteve so: načrten pogovor,

neposreden pogovor, pogovor poteka k določenemu cilju, usmerja pa ga tisti, ki intervjuja (Florjančič & Ferjan, 2000, str 81). Slika 2 prikazuje, kdaj se v podjetjih uporablja intervjuje.



Slika 2: Uporaba intervjujev v podjetjih (Florjančič & Ferjan, 2000)

3.3.4 Novinarska konferenca

Razlog za sklic novinarske konference je dogodek, ki je za organizacijo posebnega pomena in le-ta želi o tem komunicirati z javnimi mediji in tako širšo javnost obvestiti o dogodku.. Sestavine novinarske konference so: priprava konference, izvedba konference in čas po konferenci.

3.3.5 Telefonski pogovor

Telefonski pogovor je posredno komuniciranje dveh oseb. Telefon ali mobitel je komunikacijski kanal, s katerim je mogoče komuniciranje na daljavo. Zaradi tega je eden najpogostejših nadomestkov za osebne poslovne stike in pisno komuniciranje (Mihaljčič, 2006, str. 46). Na razvoj poslovne dejavnosti je v zadnjih desetletjih verjetno bolj kot karkoli vplival razvoj telefonije. Komuniciranja po telefonu je v današnjem času ogromno. Prav tako je telefonska komunikacija najpogostejši nadomestek za osebne stike in za pisno sporazumevanje. Glavne prednosti telefoniranja so, da je taka vrsta komuniciranja priročna, saj se hitro vzpostavi stik in daje več priložnosti za sodelovanje. Telefonski pogovori so cenejši od osebnih, pri čemer pa so telefonski pogovori osebnejši od pisnega komuniciranja. Omogočajo namreč zastavljanje vprašanj in postopno dajanje odgovorov. Pri telefonskem komuniciranju pa se pojavljajo tudi slabosti. Izjemno težavno je ocenjevanje sogovornika in uživanje vanj, zaradi tega bi lahko rekli, da je telefoniranje poslovni razgovor z zavezanimi očmi. Slabost je tudi ta, da za takšnim pogovorom ne ostane nikakršne sledi. Ker sogovornika drug za drugega ne veda, ali sta si odgovore in ugotovitve zapisovala, je razširjena navada, da se telefonski razgovori potrjujejo s pisnimi sporočili (Možina et al., 1998, str. 126).

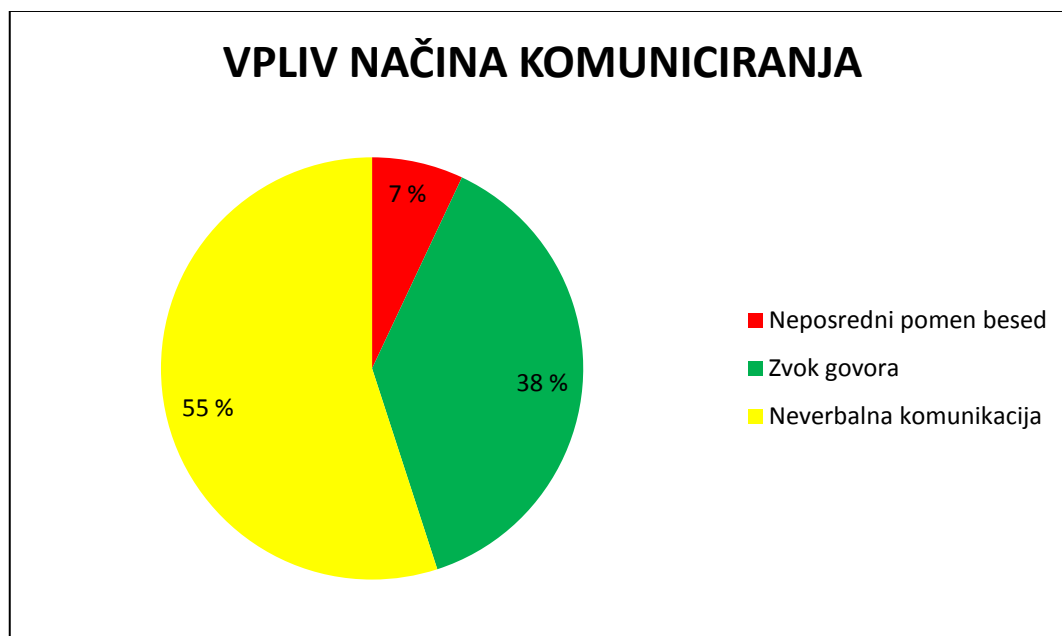
4 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

4.1 Pomen neverbalnega komuniciranja

Izraz neverbalno komuniciranje je najpogosteje uporabljeno za označevanje načina komuniciranja dveh ali več sočasno prisotnih oseb z nebesednimi sredstvi. Pri tem gre za sporočilno delovanje vedenja – gest, izrazov obraza, orientacije v prostoru, zavzemanja različnih položajev v njem, dotika, vonja in tistih vidikov neverbalnega izražanja, ki jih je mogoče ločiti od izrečenega izražanja (Selič, 2007). Neverbalno komuniciranje vključuje vsa prejeta oziroma oddana neverbalna sporočila. Pod to prištevamo vse vrste komunikacije, kjer se ne uporablja besed, to so: govorica telesa, osebni videz in urejenost, foniko (vloga zvokov v sporočanju), vloga prostora in časa in drugo (Možina et al., 1995, str. 49). Neverbalno sporočilo pogosto okolici ali posamezniku posredujemo avtomatsko, nehote in rutinsko. Z verbalno komunikacijo prenašamo predvsem vsebino sporočila, neverbalno pa izražamo svoja čustva in stališča. Telesni gibi, drža telesa, izrazi na obrazu povedo več kot izgovorjene besede, zato največkrat izdajamo tudi tisto, kar bi želeli prekriti.

V današnjem času vse več neverbalnega sporočanja s pridom uporabljajo oziroma analizirajo tudi poznavalci ljudi, kot so: terapevti, kadrovniki (pri izbiri ustreznega človeka, za izbrano delovno mesto), zasliševalci ... Nebesedna sporočila lahko posredujemo na različne načine (Mihajličič & Šantl-Mihalčič, 2000, str.26): z obleko, obutvijo, z modnimi dodatki, s kozmetiko, pričesko, telesno držo, z načinom hoje, s kretnjami rok, z obrazno mimiko in podobno. Neverbalno komuniciranje je zato vzeto kot sredstvo sporočanja resničnega stališča, prepričanja, odnosa itd. sporočevalca. Uporabljene besede je mogoče namensko prilagajati, medtem ko nekaterih vrst neverbalnih kanalov ni mogoče nadzirati z zavestjo. Vendar pa kaže poudariti, da se je tudi dela neverbalnega komuniciranja mogoče naučiti, zato nikoli ne smemo neizpodbitno zaupati vsem neverbalnim sporočilom (Kavčič, 2004, str. 202).

Slika 3 prikazuje pomembnost neverbalne komunikacije, kar dokazuje, da je neverbalna komunikacija pomembnejša od besedne. Neposredni pomen besed ima 7 % delež, zvok govora 38 % delež in velik delež, in sicer kar 55 %, pa predstavlja pomembnost neverbalne komunikacije (Možina et al., 1998, str. 47). Iz tega lahko strnemo, da je pri nebesednem komuniciranju temeljnega pomena neposredna bližina oseb, saj je njeno neposredno sporočanje bolj celovito in popolno, ker pri neverbalni komunikaciji uporabljamo več "kanalov" hkrati (drža telesa, izraz obraza, kretnje rok ...). Sporazumevanje je tako usmerjeno na vsa čutila.



Slika 3: Graf vpliva načina komuniciranja (Knežević, 1998)

4.2 Značilnosti neverbalne komunikacije

Raziskave na področju neverbalnega komuniciranja so potrdile, da se neverbalna sporočila dojema kot bolj verodostojna od verbalnih in jim bolj zaupamo iz naslednjih razlogov:

- Neverbalna sporočila so filogenetsko in ontogenetsko starejša; v prvem letu se v pogovoru z dojenčkom zanašamo izključno na neverbalna sporočila.
- Neverbalna sporočila so čustveno močnejša; zelo težko je skriti svoje resnične občutke in čustva.
- Neverbalna sporočila imajo bolj univerzalen pomen, čeprav obstajajo tudi v tem načinu komuniciranja medkulturne razlike; izrazi na obrazu so najbrž najbolj univerzalni signali prav zaradi svoje pomembnosti v komuniciranju iz oči v oči; čim bolj so neverbalna sporočila biološko določena, tem bolj spontana in univerzalna so.
- Neverbalno komuniciranje lahko hkrati uporablja več kanalov, verbalno komuniciranje pa je omejeno na en kanal v določenem času; če je sporočilo poslano po več kanalih hkrati, je vpliv intenzivnejši (Ule, 2005, str. 33).

Pri vzpostavljanju in vzdrževanju medosebne interakcije delujejo tri temeljne značilnosti neverbalne komunikacije:

- Najbolj pogosto gre za komunikacijo med osebami, ki so navzoče druga ob drugi. Obravnavana komunikacija je mogoča le ob neposrednem stiku, ki omogoča sprotno in takojšnje odzivanje na sogovornikova dejanja oziroma vzajemno vplivanje.
- Komunikacijske vrednosti vedenja, kar pojmuje kot obliko nebesednega sporazumevanja in temeljno komponento komunikacije na splošno, ni mogoče nadomestiti z drugimi komunikacijskimi sredstvi.

- Neverbalno komuniciranje vključuje predvsem zavedna in nezavedna sporočila, katerih ni mogoče eksplicitno formulirati, ampak jih aplicirajo dejanja/vedenje osebe. Na podlagi tega sporočila razbiramo iz vedenja oziroma vedenjskih znakov in načina govorjenja (Selič, 2007, str. 45).

4.3 Vrste neverbalne komunikacije

4.3.1 Parajezik

Parajezik se nanaša na kakovost uporabljenega glasu. Pri nebesedni komunikaciji je pomemben zvok, ton in odtenek glasu, zraven tega pa tudi: višina glasu, glasnost, hitrost govora, kakovost glasu ter poudarki v stavku. Odkrit ten glasu, primerna glasnost, navdušenje v glasu, jasnost izražanja besed so bolj prepričljivi kot vsebina izgovorjenega. Če se izražamo nerazumljivo, monotono, prenizkega tona lahko dobi poslušalec občutek nezainteresiranosti. Največkrat lahko besedo, stavek povemo na različne načine, kar pri poslušalcu izzove različno razumevanje oziroma lastno interpretacijo slišane. Na primer, če nekdo z zvišanim tonom nekaj prepove, se bo poslušalec čutil »ogroženega« in bo odgovoril v istem tonu, kar največkrat pripelje do konflikta.

Nekdo, ki nastopa z neodločnim glasom, ni prepričan o tistem, kar govori, pozablja kar je želel povedati, pusti neprepričljiv vtis in dvom o resničnosti povedanega. Nekdo, ki pri svoji predstavitvi uporablja raven glas (kar pomeni, da v njem ni vrhov in nižin, je mrtev), daje naslovniku občutek prestrašenosti in nesigurnosti (le-ta lahko sklepa: da mu je govor napisal nekdo drug, ali da je govor prepisal od nekoga drugega oziroma da mu preprosto ni mar) (Petar, 2006, str. 70–72).

4.3.2 Očesni stik

Pri nebesedni komunikaciji je zelo pomemben tudi stik z očmi. Rek pravi, da so oči ogledalo duše. Z našim pogledom lahko sogovorniku veliko razkrijemo. Oči niso le za sprejemanje dražljajev ali sporočil, so tudi izredno sredstvo pri neverbalni komunikaciji. Na takšen način lahko poteka komunikacija na zavedni ali nezavedni ravni. Pri običajnem pogovoru gledamo sogovorca kar 60 % časa pogovora, zato je izraz oči zelo pomemben (Mandič, 1998, str. 55).

Ločimo tri vrste pogledov:

- **poslovni pogled:** pogled je usmerjen v trikotnik med usti in obema očesoma (pogled vzbuja resnost in občutek poslovnosti);
- **socialni pogled:** pogled je usmerjen v trikotnik kot pri poslovnem pogovoru, vendar je podaljšan do prsi;
- **intimni pogled:** vključuje celotnega sogovornika (Kavčič, 2000, str. 290).

Pri poslovnih pogovorih, novih navezovanjih stikov, razgovorih ... pa moramo biti pozorni, da v sogovornika ne strmimo, da naš pogled ni predolg, saj lahko to izzove zelo moteč, neprijeten in nelagodni položaj pri sogovorniku.

4.3.3 Obrazna mimika

Mimika obraza je najvidnejša in zelo pomembna vrsta nebesednega komuniciranja. Pravzaprav želimo z mimiko poudariti tisto, kar smo dejansko želeli povedati. Sogovornik iz našega obraza lahko v nekaj sekundah razbere naše dejansko

počutje. Obraz je prvo komunikacijsko sredstvo, ki ga prepoznamo in si ga zapomnimo, na njem se zrcali naše podoživljanje sveta. Nasmeh v večini primerov nakazuje, da smo srečni, zadovoljni, pozitivno usmerjeni, odprti, nasprotje temu pa je od joka skremžen obraz, odtujen, nesrečen izraz na obrazu. To sta dve osnovni "kretnji" naših obrazov, sicer lahko iz obraza razberemo še veliko več, kot npr.: strinjanje, spoštovanje, odobravanje, jezo, bes, nerazumevanje, nezadovoljstvo, laž, prikrivanje ... Znano pa je, da osebe, ki so nasmejane in izžarevajo veselje, lažje sprejemamo, so bolj odprte in s tem v družbi bolj sprejete. Nasprotje veselih ljudi so nenasmejani, brezzvoljni, zdolgočaseni ljudje, katerim se težje približamo, kar pa na žalost v veliki meri vpliva tudi na njihovo slabše vključevanje v skupine, delovno okolje, ljudje jih težje sprejemajo in z njimi težje navezujejo stike.

Moje mnenje je, da se v današnjem "hitrem" svetu, vedno bolj oziramo in iščemo osebe, ki so pozitivno naravnane in ki gledajo na življenje s svetle strani. Vse več je namreč negativnih in žalostnih informacij, ki smo jih primorani sprejemati. Zaradi tega se raje srečujemo z ljudmi, ki nas "napolnijo" s pozitivnim razmišljanjem in občutki.

4.3.4 Položaj telesa

Pri nebesednem komuniciranju je telesna drža prav tako pomemben način nebesednega izražanja. Če dobro opazujemo osebe, lahko iz njihove drže izvemo veliko, saj le-ta izraža stališča, s katerimi potrjuje verbalno sporazumevanje. Drža telesa zajema tri različne poze, kar pomeni, da opazujemo in analiziramo gibanje telesa v stoječi, sedeči in ležeči pozi. Človek s svojo držo izkazuje svojo predstavo samozavedanja (jaza), stopnjo samozavesti, svoj socialni in poklicni status. Pri tem pa moramo vedeti, kakšni kulturi pripada oseba, saj je pri tem pomembna marsikatera, nam mogoče napačno tolmačena, drža oziroma kretnja telesa. Kot vemo ima vsaka kultura svoje značilnosti, zaradi katerih se največkrat razlikujemo, kar se lahko odraža pri prehranjevanju, pozdravljanju na sestankih ... Drža telesa je kot neverbalna komunikacija deležna precej pozornosti, zaradi prepričanja o povezanosti notranje in zunanje drže in zavedanja, da sprememba zunanje drže odseva spremembo notranje drže (Kavčič, 2004, str. 209).

4.3.5 Kretnje, gibanje in gibi

Vsak človek ima svojo značilno govorico telesa, ki je nekako odvisna od njegovega okolja, v katerem se giblje oziroma od ljudi, ki se nahajajo v tem okolju in ima z njimi posredne in neposredne kontakte. Predvsem pa se ljudje razlikujemo po temperamentu, neposrednosti oziroma po razgibanosti našega čustvenega dogajanja. Temperamentnejši, ekstrovertirani ljudje imajo živahnejše kretnje in s tem je povezano tudi njihovo zgovornejše telesno oziroma neverbalno izražanje. Pravzaprav je njihovo telo sredstvo s katerim komunicirajo z okoljem. Nasprotje tem so vase zaprti, zadržani ljudje, pri katerih je neverbalna komunikacija z okolico največkrat manj izrazna.

Telesna drža, temperament, mimika, kretnje ... izdajo več o naših namerah kot naše besede, kar v sodobnem času s pridom "izkoriščajo" dobri poznavalci ljudi, kot so: terapevti, poslovneži, menedžerji, kadroviki. Tako lahko na razgovorih za službo dobri kadroviki ocenijo osebo v prvih nekaj minutah, iz česar lahko vidimo, kako je dejansko pomemben prvi vtis za naše nadaljnje sodelovanje v službi oziroma na naše življenje nasploh, saj smo ljudje vizualna bitja. Ko nekoga srečamo je dejansko najpomembnejša prva vizualizacija osebe, saj nam le-ta v večini primerov

v nekaj minutah lahko zelo veliko razkrije o sebi.. Ljudje nenehno pošiljamo v okolje spontane, nezavedne informacije o sebi, ki jih okolica na svoj način dekodira. Če uspemo narediti dober prvi vtis, s tem utrdimo našo samopodobo, kar nam omogoča tudi nadaljnjo pozitivno samopredstavitev.

Dotik

Dotik je občutek pri katerem z rokami, prsti, različnimi deli telesa zaznavamo emocionalne spremembe. Z dotikom sporočamo povezanost, naklonjenost, toplino, sprejetost, spoštovanje. Dotik pri neverbalnem komuniciranju lahko sporoča včasih veliko več kot izgovorjene besede, mnogokrat pa z dotikom potrdimo povedano. Dotik je eden pomembnih neverbalnih znakov, ki pri različnih osebah sproža različna občutja, odzive. Najpogostejši način dotika je rokovanje, ki izraža pozdrav ali potrditev dogovora ali prijateljstva.

Tabela 5: Tabela različnih dotikov in njihov pomen

DOTIK	POMEN
božanje, lizaje, rahli, kratki dotik (telo, obraz, noge, lasje)	naklonjenost, simpatija, spolna privlačnost
trepljanje: roka, hrbet, ramena	prijateljstvo, hrabrenje, zaščita
rokovanje, poljub na lica	pozdrav, slovo, poslavljanje
objem	intenzivnejši pozdrav
daljši objem, zadrževanje rok	poslavljanje, čestitanje, ožje prijateljstvo
dotikanje rok, ramen, hrbta	sočustvovanje, naklonjenost, povečevanje vplivnosti, družabnost
polaganje druge roke na ramena (ob rokovanju)	znak sočustvovanja, pripravljenost nuditi pomoč
kratki dotiki (rok) ob pripovedovanju	privlačevanje pozornosti
potegovanje, porivanje	direktno usmerjanje, vodenje
daljši dotik (ramen, nadlahti)	usmerjanje nekoga
rahli dotik komolca spodaj	nakazovanje smeri
daljši dotik komolca spodaj	ponujanje pomoči
žgečkanje, ščegetanje	igranje
udarec z roko, z dlanjo, klofuta, brca, poteg, zamah	agresivnost
profesionalni dotik (zdravnik, frizer, kozmetik)	raziskovanje telesa

(Kneževič, 2002)

Rokovanje

Običajno je prva gesta pri predstavljanju ali ponovnem srečanju z ljudmi rokovanje. s katerim želimo izraziti spoštovanje, naklonjenost. Tudi z rokovanjem se izražamo; stisk naj bi pomenil potrditev dobrih namenov, lahko pa razberemo tudi odnos, ki ga ima oseba, s katero se rokujemo, do nas.

Stisk roke naj bo čvrst in naj traja toliko časa, kot traja uvodna predstavitev ali pozdrav (tri do pet sekund). Pri rokovanju naj vaša roka ne daje občutka »mrtve ribe«. Stresanje roke je primerno, kadar se rokujejo moški. Kadar se rokujeta moški in ženska oziroma dve ženski, zadostuje čvrst stisk brez stresanja (Popovič, Zajc,

2002, str. 32–33). Pazljivi pa moremo biti, ko se srečujemo z osebami iz drugih kultur. Vsi ne poznajo rokovanja ob srečanjih, spoštovanje pa ravno tako izrazijo, le na drugačen način, npr.: s priklonom, polaganjem desne roke na mesto, kjer se nahaja srce ...

4.3.6 Okolje, prostor in čas

Na uspeh sestanka lahko zelo vpliva namestitvev udeležencev. V primeru, da gre za osebni sestanek, je mogoče razbrati, za kakšno vrsto sestanka gre, kako udeleženca sedita. Na naravo srečanja lahko vplivamo z odločitvijo, kje naj bi kdo sedel. Možne so tri razporeditve, ki povedo ali gre za podpiranje, sodelovanje ali nasprotovanje. Če želimo sogovornika podpreti, sedemo pravokotno, s tem se premagajo pregrade in si udeleženca lažje gledata v oči. Pripravljenost za sodelovanje pokažemo, če sedemo drug ob drugem. Omenjena postavitev lahko kaže na podobnost pogledov. Na nasprotno stran mize sedemo, za lažje odpravljanje nesporazumov, in sicer na določeno razdaljo od nasprotne osebe (Heller & Hindler, 2001, str. 448). Na možnost komuniciranja in predvideno sodelovanje udeležencev sestanka vpliva razporeditev opreme v prostoru, predvsem stolov in miz. V vsakem primeru naj bi razporeditev stolov in miz omogočala očesni stik med govorcem in udeleženci. Na raznih sestankih, ki so namenjeni urejanju zadev in snovanju novih zamisli, je predvideno enakopravno sodelovanje vseh udeležencev, zato je zelo pomembno zagotoviti možnost tega stika vsem. Pri informativnih sestankih je potrebno zagotoviti očesni stik med govorcem in poslušalci, ne pa tudi med poslušalci samimi (Kavčič, 2006, str. 160).

4.3.7 Barve

V psihologiji barv obstaja vrsta eksperimentov, s katerimi psihologi proučujejo človekovo zaznavanje barv in odzivanje na posamezne dražljaje. V uporabi so tudi številni barvni testi, s katerimi je možno analizirati človekovo osebnost (Florjančič & Ferjan, 2000). Na podlagi izbora barv je mogoče oceniti človekov karakter. In sicer:

- RDEČA – barva aktivnih, energičnih, impulzivnih, nemirnih in v komunikaciji odprtih ljudi, ki so borci in ne verjamejo v poraze.
- MODRA – barva bolj umirjenih ljudi, zanesljivih, marljivih, nevsiljivih, z občutkom za dolžnost in odgovornost.
- RUMENA – priljubljena barva vedrih, veselih, dobrodušnih ljudi, vedno pripravljenih na izzive, novosti, radi so v središču pozornosti, vedno sprašujejo “zakaj” in vedno imajo “zato”, ne popuščajo hitro.
- ZELENA – je barva zvestih, neagresivnih, pomirjevalnih ljudi, ki se izogibajo neprijetnim situacijam in konfliktom.
- SIVA – je priljubljena barva odgovornih, marljivih, strogih ljudi, ki cenijo korektne medsebojne odnose, vedo, kaj je njihov stil v življenju.
- ČRNA – zaradi asociacij z žalovanjem deluje temačno. Ljudje, ki imajo najraje črno barvo, cenijo eleganco, želijo delovati skrivnostno.

- ROŽNATA – za rožnato barvo se odločajo nežni, romantični, občutljivi ljudje, zaščitniški, materinski tipi, odkriti in iskreni do drugih.
- RJAVA – je barva zadržanih, skromnih, zanesljivih, zvestih, praktičnih, nevsiljivih ljudi (Kneževič, 2002, str. 196).

5 REZULTATI IN ANALIZA ANKETE V PODJETJU X

5.1 Predstavitev podjetja

V sklopu diplomske naloge se je anketa o načinih komuniciranja izvedla v podjetju X. Gre za družbo z omejeno odgovornostjo, ki je bila ustanovljena leta 2000. Osnovna dejavnost podjetja je ponudba računovodskih storitev. Podjetje X ima 10 zaposlenih, kar po določitih Zakona o gospodarskih družbah pomeni, da se uvršča med mala podjetja. Glede na raznolikost povpraševanja domačega trga v podjetju X nenehno iščejo in dopolnjujejo svoj program. Strankam želijo ponuditi široko ponudbo storitev, ki so povezana z računovodsko dejavnostjo..

5.2 Metoda raziskovanja

Izdelava raziskave o načinih komuniciranja v podjetju X je bila opravljena s pomočjo ankete, ki je bila osnova za zbiranje podatkov in izvedbo omenjene raziskave. Anketo so sestavljala različna vprašanja o raziskovani tematiki. Anketiranci so pri vsakem odgovoru na vprašanje označili stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo in s tem izrazili svoje mnenje o navedenem odgovoru. Anketa je vsebovala navodila za izpolnjevanje in nagovor anketirancem. Navodila za izpolnjevanje ankete so bila jasna in razumljiva, vprašanja pa pregledna in urejena (Rozman, 2000, str. 109).

Poznamo dve vrsti anketiranja. Največkrat anketiranci sami izpolnjujejo vprašalnik; v določenih primerih pa vprašalnike izpolnjuje anketar v skladu z anketirančevimi odgovori. V prvo skupino se uvrščajo spletni vprašalniki, poštni vprašalniki in vprašalniki, ki se razdelijo ob neki določeni priložnosti in na nekem določenem mestu. Drugo skupino pa sestavljajo telefonski vprašalniki ter vprašalniki strukturiranega intervjuja (Dimovski, Škerlaj & Penger, 2008, str. 18).

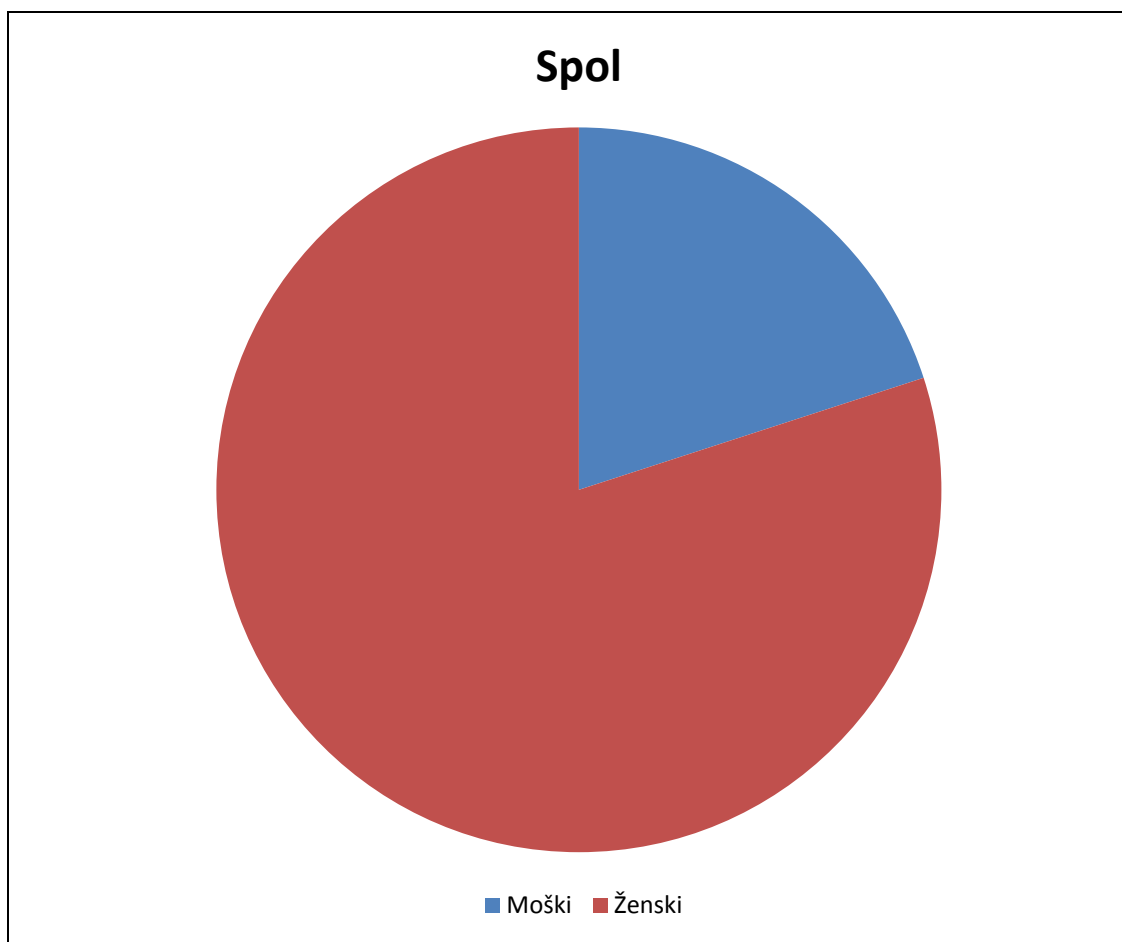
V primeru zbiranja podatkov o oblikah komuniciranja v podjetju X je bila uporabljena metoda vprašalnikov, pri kateri je bila osnova za raziskavo elektronska anketa, narejena s pomočjo programa eSurveysPro. Vključevala je vse zaposlene (torej 10), pri čemer je bila odzivnost 100 %. Vprašalnik je zajemal demografska vprašanja, vprašanja o pisnem in ustnem komuniciranju ter o neverbalni komunikaciji. Zbiranje podatkov se je začelo 26. 4. 2011 s posredovanjem elektronske ankete oziroma povezave do ankete vsem zaposlenim v podjetju X. Zbiranje podatkov je potekalo od 26. 4. 2011 do 5. 5. 2011. Od 10 zaposlenih so anketo izpolnili vsi, kar predstavlja 100 % zaposlenih v podjetju X.

5.3 Analiza podatkov

Rezultati ankete so predstavljeni po posameznih sklopih vprašanj. Prvi sklop bo analiziral odgovore glede demografskih podatkov, z drugimi besedami bo opredelil strukturo anketirancev. Drugi sklop bo analiziral odgovore na vprašanji o pisni komunikaciji v podjetju X. Tretji sklop bo analiziral odgovore na vprašanji o ustni komunikaciji in četrti sklop bo analiziral odgovore na vprašanji o neverbalni komunikaciji. Zadnje vprašanje je namenjeno mnenju zaposlenih v podjetju X o posamezni vrsti komunikacije.

5.3.1 Struktura anketirancev

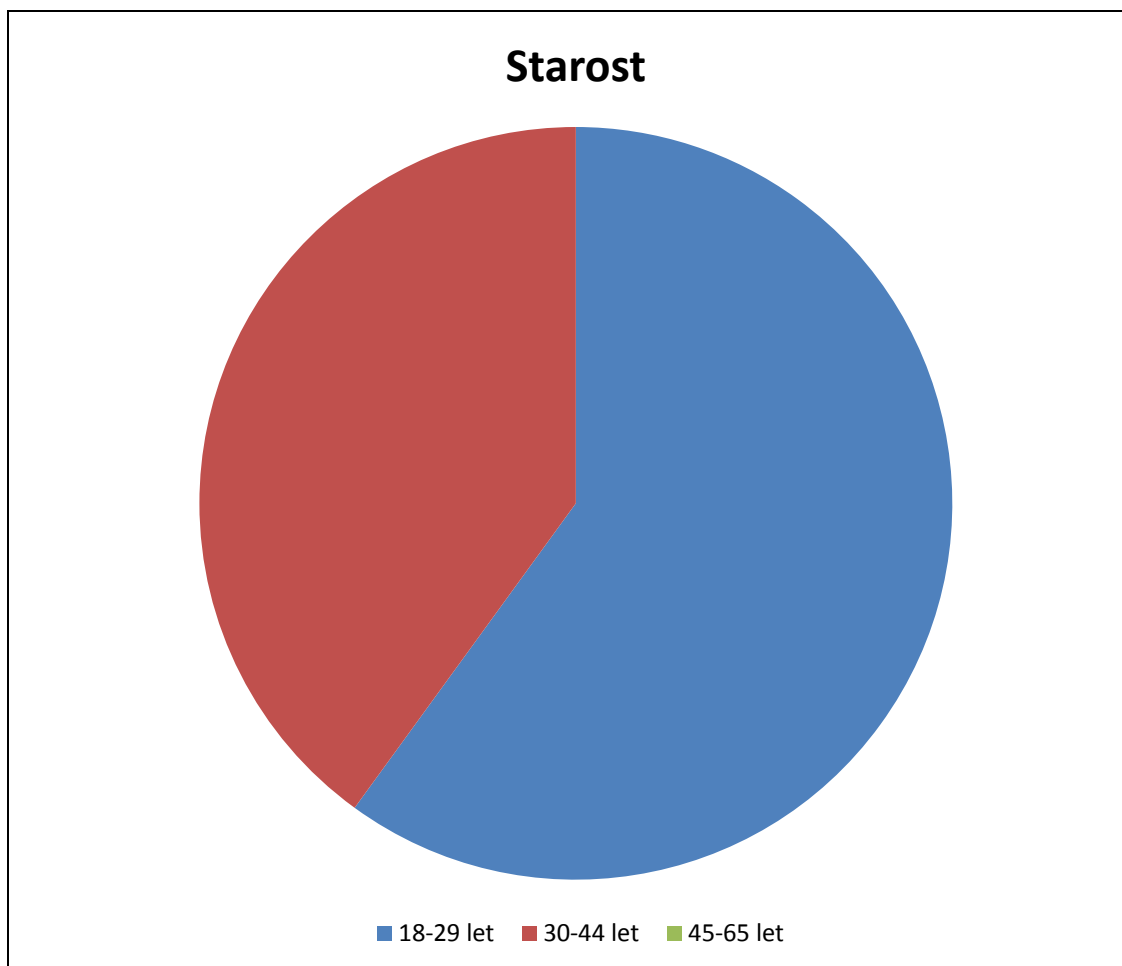
Slike v nadaljevanju predstavljajo strukturo anketirancev po spolu, starosti in izobrazbi zaposlenih v podjetju X.



Slika 4: Struktura anketirancev po spolu

Slika 4 prikazuje strukturo anketirancev po spolu, iz katere je razvidno, da sta od 10 zaposlenih, 2 moška (20 %) in 8 žensk (80 %). Na podlagi obravnavanega vprašanja lahko sklepamo, da v podjetju X prevladujejo ženske. Glede na to, da se

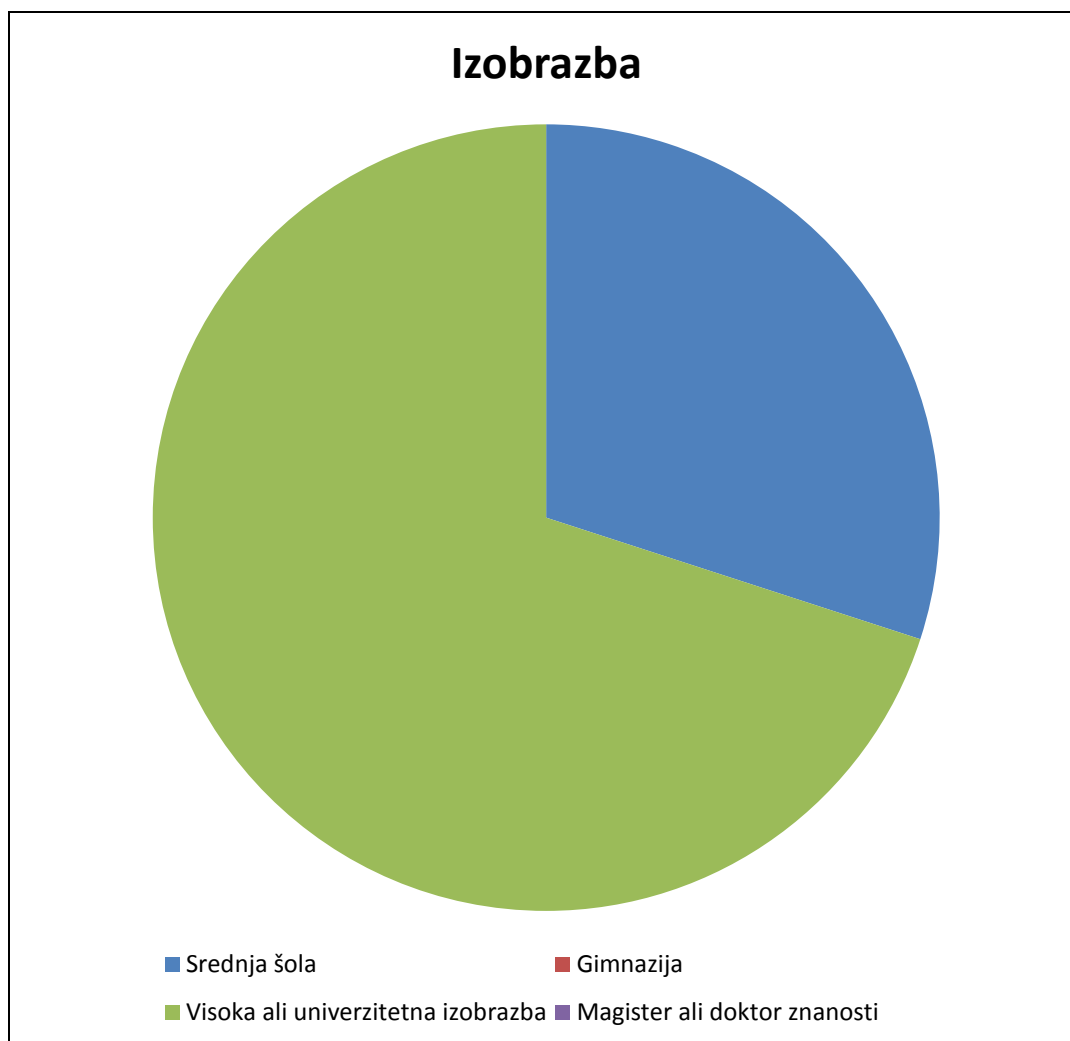
podjetje X uvršča v panogo dejavnosti računovodskih del, je bil takšen delež pričakovan.



Slika 5: Struktura anketirancev po spolu

Slika 5 prikazuje, da je v podjetju X največje število zaposlenih, ki se uvrščajo v starostno skupino 18–29 let, teh je 6 oziroma 60 %. Malo manj je tistih, ki spadajo v starostno skupino 30–44 let, in sicer takih je 4 oziroma 40 %. V starostno skupino med 45–65 let, se ne uvršča nobeden od zaposlenih. Po omenjenem lahko sklepamo, da v podjetju X prevladujejo mladi zaposleni.

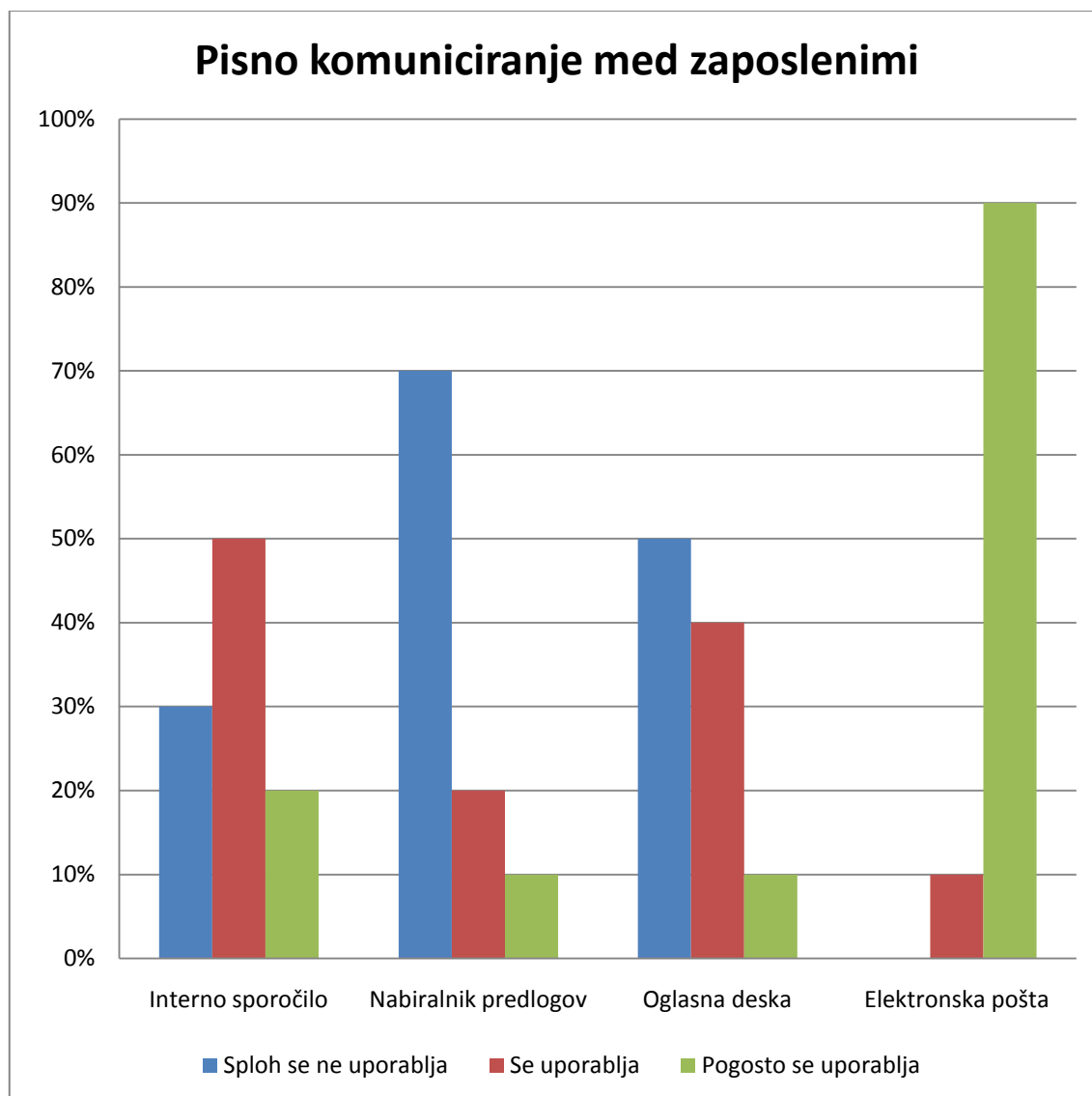
Slika 6 prikazuje strukturo anketirancev glede na izobrazbo. Pri tem je potrebno omeniti, da ni nikogar z gimnazijsko izobrazbo in nikogar z magistrsko izobrazbo. Največje število anketirancev ima končano visoko ali univerzitetno izobrazbo, in sicer 7 zaposlenih, kar predstavlja 70 %. Ostali trije zaposleni, kar je 30 % vprašanih, pa ima končano srednjo šolo.



Slika 6: Struktura anketirancev glede na izobrazbo

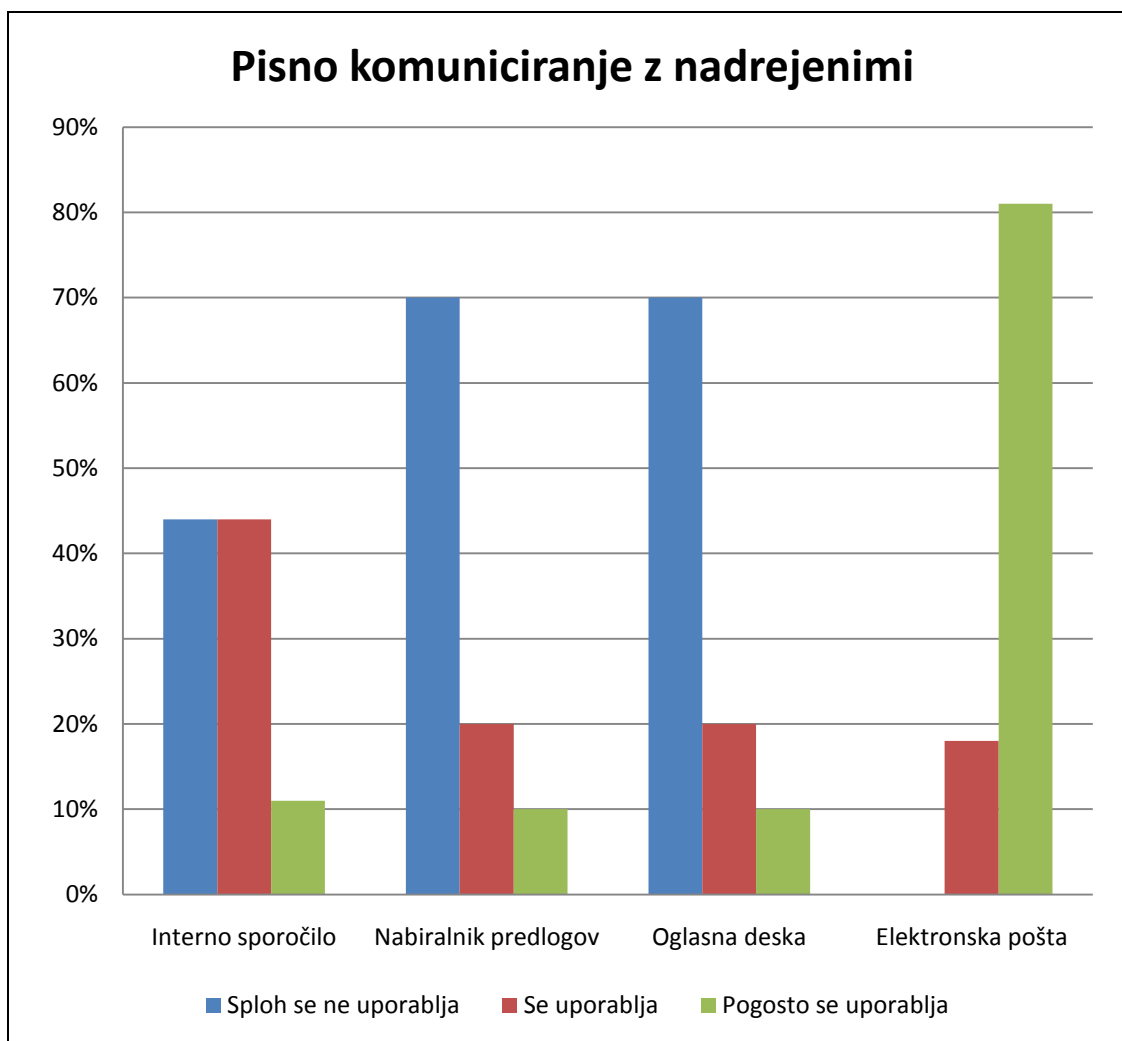
5.3.2 Analiza rezultatov glede pisnega komuniciranja

Zaposlenim v podjetju X sta bili v drugem delu ankete zastavljeni vprašanji o pisnem komuniciranju. Odgovarjali so na vprašanje o tem, kakšni načini pisnega komuniciranja so najbolj pogosti med zaposlenimi in kakšni načini pisnega komuniciranja so najbolj pogosti pri komuniciranju z nadrejenimi.



Slika 7: Graf pisnega komuniciranja med zaposlenimi

Slika 7 prikazuje graf uporabe pisnega komuniciranja med zaposlenimi. Največji odstotek, in sicer 90 % oziroma 9 zaposlenih v podjetju X pri komuniciranju med zaposlenimi pogosto uporablja elektronsko pošto. Na drugem mestu je, po pogostoti uporabe, interno sporočilo, ki se pogosto uporablja pri 20 % zaposlenih, kar predstavljata 2 zaposlena. Anketiranci so mnenja, da se v podjetju X zmerno uporablja tudi oglasna deska, ki jo uporablja 40 %, kar predstavljajo 4 zaposlene. 70 % zaposlenih oziroma 7 zaposlenih je mnenja, da se v podjetju X ne uporablja nabiralnik predlogov, prav tako je 50 % oziroma 5 zaposlenih mnenja, da se oglasna deska v podjetju ne uporablja. Glavni ugotovitev pri vprašanju o pisnem komuniciranju med zaposlenimi v podjetju X je, da je najbolj pogosta oblika elektronska pošta, najmanj pa se uporablja nabiralnik predlogov.

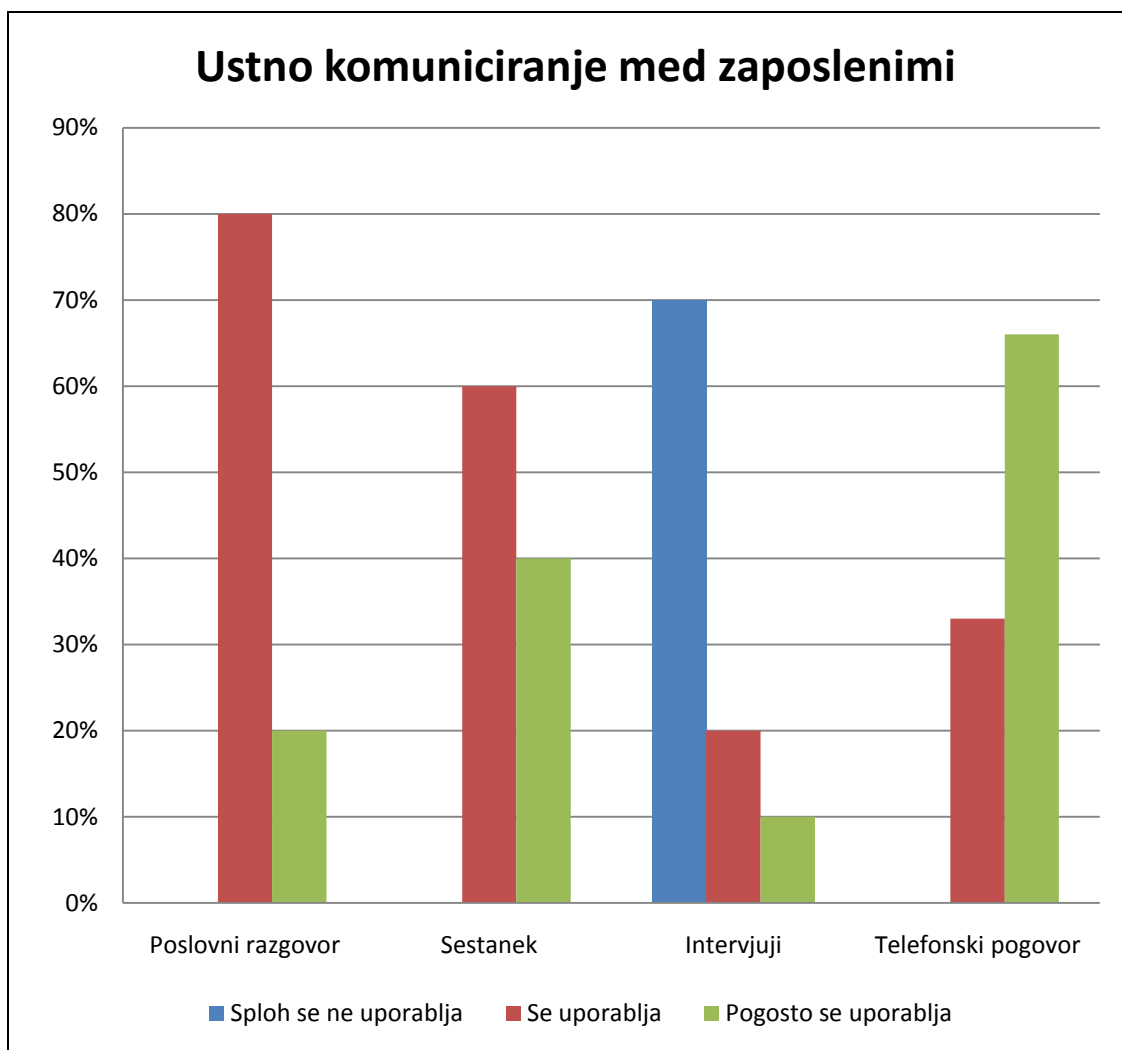


Slika 8: Graf pisnega komuniciranja z nadrejenimi

Slika 8 prikazuje graf pisnega komuniciranja z nadrejenimi v podjetju X. Pri tem vprašanju ponovno, kot pri vprašanju o pisnem komuniciranju z zaposlenimi, prevladuje elektronska pošta, in sicer 81 % oziroma 9 zaposlenih je mnenja, da se omenjen način komunikacije pogosto uporablja. V podjetju X se zmerno uporablja tudi interno sporočilo, s čimer se je strinjalo 44 % zaposlenih, kar so štiri zaposleni. Enako število pa se je glede omenjenega vprašanja opredelilo z nestrinjanjem, in sicer, da se interno sporočilo v podjetju X sploh ne uporablja. 7 zaposlenih, kar predstavlja 70 %, je mnenja, da se nabiralnik predlogov in oglasna deska sploh ne uporabljata. Glavna ugotovitev pri vprašanju o pisnem komuniciranju z nadrejenimi je, da se elektronska pošta uporablja največ, veliko manj pa nabiralnik predlogov in oglasna deska.

5.3.3 Analiza rezultatov glede ustne komunikacije

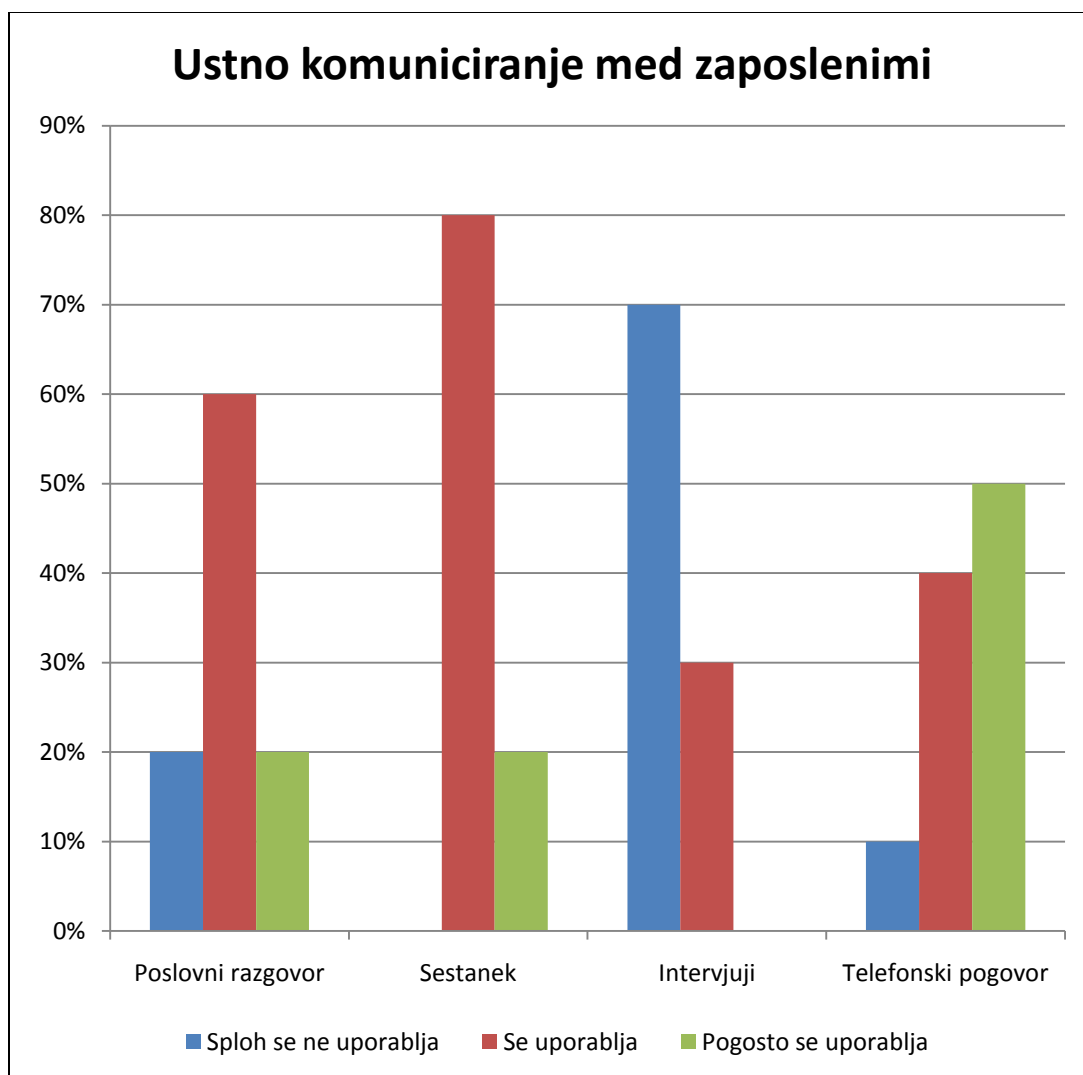
V tretjem delu ankete sta bila anketirancem postavljena vprašanja glede ustne komunikacije. Zaposleni v podjetju X so odgovorili na vprašanje o ustnem komuniciranju med zaposlenimi in o ustnem komuniciranju z nadrejenimi.



Slika 9: Graf ustnega komuniciranja med zaposlenimi

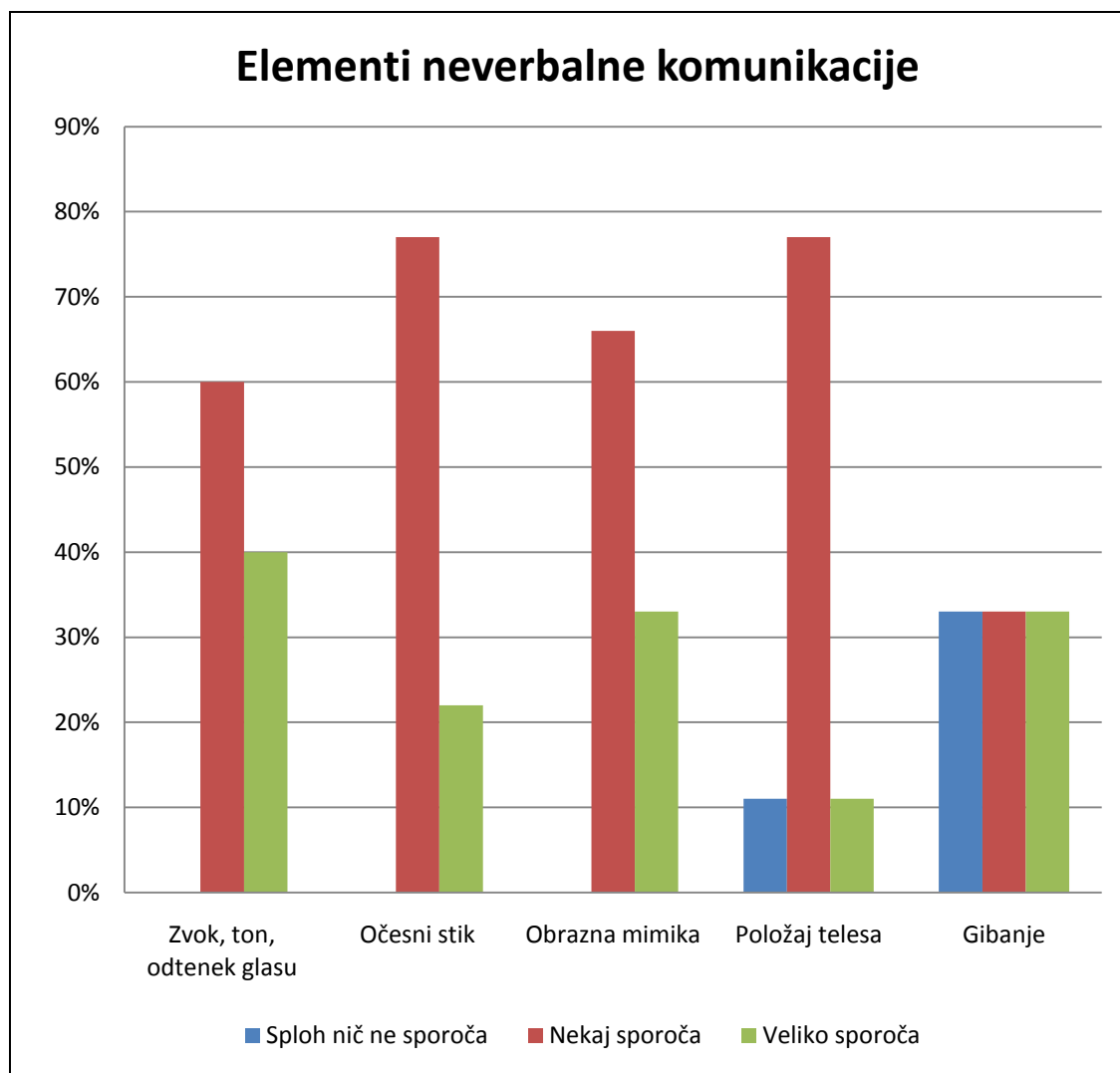
Slika 9 prikazuje graf uporabe ustnega komuniciranja med zaposlenimi. Pri omenjenem vprašanju se je največ zaposlenih, kar je 80 % oziroma 8 zaposlenih strinjalo, da se za ustno komunikacijo med zaposlenimi zmerno uporablja poslovni razgovor. 60 % zaposlenih oziroma 6 zaposlenih pa je mnenja, da se za ustno komuniciranje občasno uporablja tudi sestanek. Najvišji odstotek, ki predstavlja pogosto uporabo, so zaposleni pripisali telefonskemu pogovoru, in sicer 66 %, kar je pomeni, da je takšnega mnenja 6 zaposlenih. Način komunikacije, ki se v podjetju X, po mnenju zaposlenih sploh, ne uporablja, pa pripada intervjuju, in sicer se je za omenjeno mnenje opredelilo 7 zaposlenih, kar predstavlja 70 % zaposlenih. Če povzamemo, lahko na kratko rečemo, da se pri ustni komuikaciji med zaposlenimi v

največji meri uporablja telefonski pogovor, malo manj pogosto poslovni razgovor, skoraj nikoli pa se ne uporablja intervjujev.



Slika 10: Graf ustnega komuniciranja med zaposlenimi

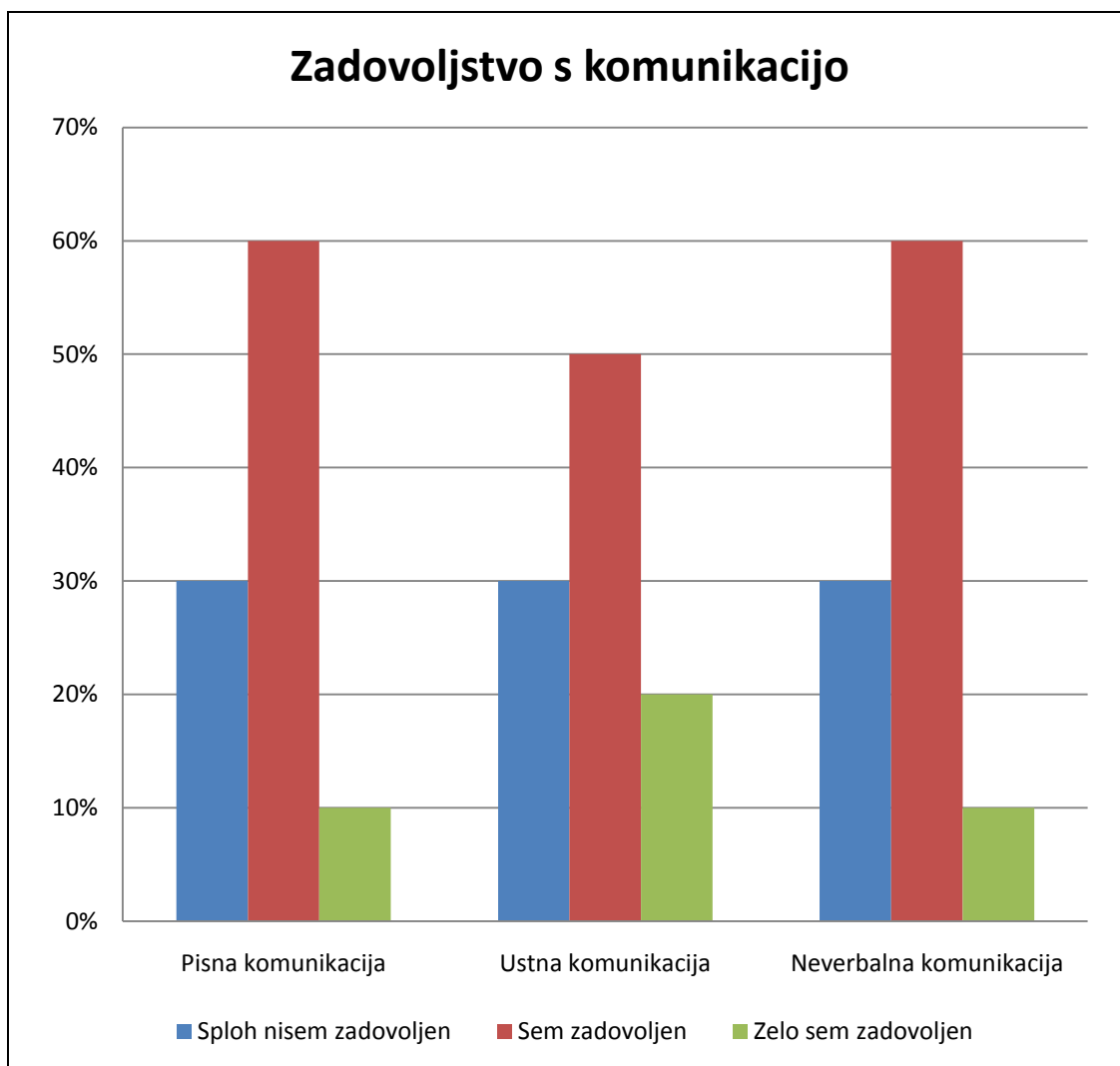
Slika 10 prikazuje graf ustnega komuniciranja med zaposlenimi. Iz grafa je razvidno, da so zaposleni mnenja, da se za komunikacijo v največji meri uporabljajo sestanki,; takšnega mnenja je 80 % oziroma 8 zaposlenih. Zmerno se uporablja tudi poslovni razgovor, kar meni 6 oziroma 60 % zaposlenih. 50 % oziroma 5 zaposlenih je mnenja, da se v podjetju X pogosto uporablja telefonski pogovor. Pri tem je potrebno omeniti, da se v obravnavanem podjetju ne uporablja intervjujev, takšnega mnenja je 70 % oziroma 7 zaposlenih. Pri vprašanju o uporabi ustnega komuniciranja med zaposlenimi se v veliki meri uporablja sestanek, malo manj poslovni pogovor, kar pogosto pa telefonski pogovor. V podjetju X pa se skoraj nikoli ne uporablja intervjujev.



Slika 11: Graf elementov neverbalne komunikacije

Slika 11 prikazuje graf elementov neverbalne komunikacije. 77 % oziroma 7 zaposlenih v podjetju Xj e mnenja, da nekaj sporoča očesni stik, enako pomemben pa je za zaposlene tudi položaj telesa. Veliko pomembnost so zaposleni namenili tudi obrazni mimiki, in sicer 66 % oziroma 6 zaposlenih je mnenja, da prav tako nekaj sporoča. Štirje zaposleni oziroma 40 % zaposlenih je mnenja, da veliko sporočajo zvok, ton in odtonek glasu. Pri elementu gibanja pa je pri vseh stopnjah strinjanja ali nestrinjanja s sporočanjem delež zaposlenih enak in sicer 33 % oziroma trije zaposleni. Pri elementih neverbalne komunikacije so zaposleni mnenja, da položaj telesa in očesni stik sporočata največ, najmanj pa gibanje.

5.3.4 Analiza rezultatov glede zadovoljstva s komunikacijo



Slika 12: Graf zadovoljstva o posamezni vrsti komunikacije

Slika 12 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih glede komunikacije. Anketiranci so v 60 %, kar je 6 zaposlenih, zadovoljni z pisno komunikacijo, enak delež zaposlenih pa je zadovoljen tudi z neverbalno komunikacijo. Z ustno komunikacijo so zaposleni zadovoljni v 50 %, kar je 5 zaposlenih. Pri vseh treh vrstah komunikacije je potrebno omeniti 30 % delež, ki predstavlja 3 zaposlene, ki so nezadovoljni z vsemi tremi komunikacijskimi oblikami. Zelo zadovoljna z ustno komunikacijo sta 2 zaposlena, kar je 20 % celote.

5.4 Ugotovitve

V podjetju X ima večina zaposlenih visoko ali univerzitetno izobrazbo, prevladujejo mlado zaposleni, po večini ženskega spola. Pri pisni komunikaciji med zaposlenimi je najbolj pogosta oblika elektronska pošta, najmanj pa se uporablja nabiralnik predlogov. Glede pisnega komuniciranja z nadrejenimi je praksa v podjetju takšna, da se elektronska pošta uporablja največ, najmanj pa nabiralnik predlogov in oglasna deska. V ustni komunikaciji med zaposlenimi se v največji meri uporablja telefonski pogovor, malo manj pogosti so poslovni razgovori, skoraj nikoli pa se ne uporablja intervjujev. V ustni komunikaciji z nadrejenimi pa se v veliki meri uporablja sestanek, malo manj pogost je poslovni pogovor, kar pogosti pa so tudi telefonski pogovori. Tudi v stiku z nadrejenimi se v podjetju X skoraj nikoli ne uporablja intervju. V podjetju X prevladuje zmerno zadovoljivo pri vseh treh vrstah komunikacije, kar pomeni, da bo potrebno stanje postopno izboljševati.

Menim, da bi bilo dobro uvesti uporabo nabiralnika predlogov, kamor bi lahko zaposleni anonimno oddajali mnenja in predloge za izboljšanje poslovanja ter morebitne kritike ter pritožbe glede organizacije. Prav tako bi bilo koristno v podjetju X uvesti enkrat na pol leta intervju, pri čemer bi zaposlene intervjuvali in na podlagi rezultatov ugotovili mnenje zaposlenih o organizaciji. Na ta način bi pridobili mnenje o posameznih področjih poslovanja in morebitne predloge za izboljšanje le tega. Pomembno je odkriti vzroke za nezadovoljstvo zaposlenih z organiziranostjo oziroma s poslovanjem podjetja.

Za boljše komuniciranje so zelo pomembna tudi druženja neformalne narave, kjer so ljudje bolj sproščeni in kot taki lažje vzpostavljajo osebne stike in poznanstva. Tovrstna srečanja oziroma družabne aktivnosti so lahko: različne športne aktivnosti, pikniki, izleti in podobno. Za obveščanje omenjenih srečanj bi se lahko uporabljala oglasna deska.

Na podlagi analize v podjetju X je bilo ugotovljeno tudi, da obstajajo razlike pri komunikaciji nadrejenih s podrejenimi. Te razlike bi bilo vsekakor potrebno minimalizirati ter sprostiti komunikacijske navade. Zelo pomembno je namreč, da nadrejeni enakovredno sprejemajo podrejene.

6 ZAKLJUČEK

Komunikacija je dejavnost, ki se ji človek ne more izogniti in jo je primoran opravljati, pri čemer so eni bolj drugi pač manj uspešni. Različne oblike komuniciranja zavzemajo veliko večino človekovega življenja. Pomembno se je zavedati dejstva, da pri vsaki komunikaciji, naj bo to pisna, ustna ali neverbalna, človek izraža sebe in svoje razmišljanje, zato je zelo pomembno, kako sporoča določene misli. Še posebej se je tega potrebno zavedati v poslovnem svetu, kjer ni pomembno le to, kaj govorimo, temveč tudi to, kako to povemo. Neverbalna komunikacija stalno spremlja verbalno komunikacijo in jo dopolnjuje.

V prvem delu diplomske naloge je bilo predstavljeno pisno komuniciranje, njegov pomen, prednosti in pomanjkljivosti. V obravnavanem poglavju so bili predstavljeni tudi načini pisnega komuniciranja, kot so: interno sporočilo, nabiralnik predlogov, oglasna deska in elektronska pošta. V drugem delu diplomske naloge je bil predstavljen pojem ustnega komuniciranja, prav tako njegov pomen, prednosti, pomanjkljivosti in načini, kot npr.: poslovni razgovor, letni, polletni, tedenski sestanki, intervju, novinarska konferenca in telefonski pogovor. V poglavju o neverbalni komunikaciji pa so bile predstavljene vrste neverbalne komunikacije, kot so: parajezik, očesni stik, obrazna mimika, položaj telesa, kretnje, gibanje in gibi, okolje, prostor in čas ter barve.

Zadnji del diplomske naloge obsega analizo komuniciranja v podjetju X in predstavitev rezultatov, ki so bili pridobljeni z elektronsko anketo. Rezultati so pokazali, katera komunikacijska orodja se v največji meri uporabljajo med zaposleni pri komunikaciji med njimi samimi in z njihovimi nadrejenimi. Analiza je pokazala tudi splošno zadovoljstvo zaposlenih s posameznimi komunikacijskimi oblikami.

LITERATURA IN VIRI

1. Bačovič Dolinšek, O. (2007). *9 korakov učinkovitega komuniciranja – pot prosvetljenja*. Ljubljana: Informa Echo.
2. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Jazbec, M. (2007). Notranje komuniciranje kot sestavni del kadrovske funkcije v družbi Mercator. *HRM*, 5 (20), 34–36.
4. Florjančič, J., Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Heller, R., Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Kavran, D., Florjančič, J. (1992). *Kadrovska funkcija – Management*. Kranj: Moderna organizacija.
9. Kneževič, A. N. (2001). *Oljka*. Radovljica: Didakta.
10. Lebe, S. S., Mladič, M. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Doba Epis.
11. Malešič, M., Hrvatinić Bašič, S., Polič, M. (2006). *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Mihaljčič, Z., Šantl - Mihaljčič, L. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
13. Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, 1998.
14. Možina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
15. Petar, S. (2006). *Prodano!* Ljubljana: Mladinska knjiga.
16. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Selič, P. (2007). *Nebesedno sporazumevanje za vsakdanjo rabo*. Ljubljana: Inštitut za psihofizične študije.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Rezultati ankete

KAZALO SLIK

Slika 1: Kdaj imeti sestanek (Mihaljčič, 2000)	9
Slika 2: Uporaba intervjujev v podjetjih (Florjančič & Ferjan, 2000)	10
Slika 3: Graf vpliva načina komuniciranja (Kneževič, 1998).....	12
Slika 4: Struktura anketirancev po spolu.....	18
Slika 5: Struktura anketirancev po spolu.....	19
Slika 6: Struktura anketirancev glede na izobrazbo	20
Slika 7: Graf pisnega komuniciranja med zaposlenimi	21
Slika 8: Graf pisnega komuniciranja z nadrejenimi	22
Slika 9: Graf ustnega komuniciranja med zaposlenimi.....	23
Slika 10: Graf ustnega komuniciranja med zaposlenimi.....	24
Slika 11: Graf elementov neverbalne komunikacije	25
Slika 12: Graf zadovoljstva o posamezni vrsti komunikacije	26

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pomanjkljivosti pisnega komuniciranja.....</i>	<i>3</i>
<i>Tabela 2: Prednosti pisnega komuniciranja</i>	<i>4</i>
<i>Tabela 3: Prednosti ustnega komuniciranja</i>	<i>6</i>
<i>Tabela 4: Pomanjkljivosti ustnega komuniciranja</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 5: Tabela različnih dotikov in njihov pomen</i>	<i>15</i>

PRILOGE

Priloga 1:

Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Prosim Vas za pomoč v okviru moje diplomske naloge z naslovom »Oblike komunikacije v podjetju X«. Pred Vami je anonimna anketa, ki Vam ne bo vzela več kot 5 minut. Prosim Vas, da na vprašanja odgovarjate čim bolj natančno ter iskreno, da bi lahko dobili podatke, ki izražajo dejansko stanje v podjetju X.

Anketa se nahaja na spodnji povezavi:

<http://www.esurveyspro.com/Survey.aspx?id=6fb0dab1-605e-426b-a7f1-f769b847583c>

Najlepša hvala

Lep pozdrav,

Dunja Likozar

Page 1.

1. SPOL	% of Respondents	Number of Respondents
Moški	0.00 %	0
Ženski	0.00 %	0
Chart	<i>Number of respondents</i>	0
	<i>Number of respondents who skipped this question</i>	0

2. STAROST		% of Respondents	Number of Respondents
18–29 let		0.00 %	0
30–44 let		0.00 %	0
45–65 let		0.00 %	0
Chart	<i>Number of respondents</i>		0
	<i>Number of respondents who skipped this question</i>		0

3. IZOBRAZBA		% of Respondents	Number of Respondents
Srednja šola		0.00 %	0
Gimnazija		0.00 %	0
Visoka ali univerzitetna izobrazba		0.00 %	0
Magister ali doktor znanosti		0.00 %	0
Chart	<i>Number of respondents</i>		0
	<i>Number of respondents who skipped this question</i>		0

4. Kakšni načini pisnega komuniciranja so najbolj pogosti MED ZAPOSLENIMI?				
	1 - sploh se ne uporablja	2 - se uporablja	3 - pogosto se uporablja	Number of Respondents
Interno sporočilo	0 %(0)	0 %(0)	0 %(0)	0
Nabiralnik predlogov	0 %(0)	0 %(0)	0 %(0)	0
Oglasna deska	0 %(0)	0 %(0)	0 %(0)	0
Elektronska pošta	0 %(0)	0 %(0)	0 %(0)	0
Chart	<i>Number of Respondents</i>			0
	<i>Number of respondents who skipped this question</i>			0

5. Kakšni načini pisnega komuniciranja so najbolj pogosti Z NADREJENIMI?

	1 - sploh se ne uporablja	2 - se uporablja	3 - pogosto se uporablja	Number of Respondents
Interno sporočilo	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Nabiralnik predlogov	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Oglasna deska	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Elektronska pošta	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Chart	Number of Respondents			0
	Number of respondents who skipped this question			0

6. Kakšni načini ustnega komuniciranja so najbolj pogosti MED ZAPOSLENIMI?

	1 - sploh se ne uporablja	2 - se uporablja	3 - pogosto se uporablja	Number of Respondents
Poslovni razgovor	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Sestanek	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Intervjuji	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Telefonski pogovor	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Chart	Number of Respondents			0
	Number of respondents who skipped this question			0

7. Kakšni načini ustnega komuniciranja so najbolj pogosti Z NADREJENIMI?

	1 - sploh se ne uporablja	2 - se uporablja	3 - pogosto se uporablja	Number of Respondents
Poslovni razgovor	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Sestanek	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Intervjuji	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Telefonski pogovor	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Chart	Number of Respondents			0
	Number of respondents who skipped this question			0

8. Kateri element neverbalne komunikacije po vašem mnenju sporoča NAJVEČ?

	1 - sploh se ne uporablja	2 - se uporablja	3 - pogosto se uporablja	Number of Respondents
Zvok, ton, odtenek glasu	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Očesni stik	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Obrazna mimika	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Položaj telesa	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Gibanje	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Chart	Number of Respondents			0
	Number of respondents who skipped this question			0





9. Kakšno je vaše mnenje o posamezni vrsti komunikacije v vašem podjetju?

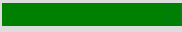
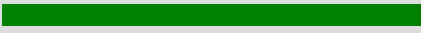
	1 - sploh nisem zadovoljen	2 - sem zadovoljen	3 - zelo sem zadovoljen	Number of Respondents
Pisna komunikacija	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Ustna komunikacija	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Neverbalna komunikacija	0 % (0)	0 % (0)	0 % (0)	0
Chart	<i>Number of Respondents</i>			<i>0</i>
	<i>Number of respondents who skipped this question</i>			<i>0</i>

Priloga 2:

Rezultati ankete

Page 1.

1. SPOL	% of Respondents	Number of Respondents
Moški 	20.00 %	2
Ženski 	80.00 %	8
Number of respondents		10
Number of respondents who skipped this question		0
2. STAROST	% of Respondents	Number of Respondents
18-29 let 	60.00 %	6
30-44 let 	40.00 %	4
45-65 let	0.00 %	0
Number of respondents		10
Number of respondents who skipped this question		0

3. IZOBRAZBA		% of Respondents	Number of Respondents	
Srednja šola		30.00 %	3	
Gimnazija		0.00 %	0	
Visoka ali univerzitetna izobrazba		70.00 %	7	
Magister ali doktor znanosti		0.00 %	0	
Number of respondents			10	
Number of respondents who skipped this question			0	
4. Kakšni načini <u>pisnega komuniciranja</u> so najbolj pogosti MED ZAPOSLENIMI?				
	1 - sploh se ne uporablja	2 - se uporablja	3 - pogosto se uporablja	Number of Respondents
Interno sporočilo	30 % (3)	50 % (5)	20 % (2)	10
Nabiralnik predlogov	70 % (7)	20 % (2)	10 % (1)	10
Oglasna deska	50 % (5)	40 % (4)	10 % (1)	10
Elektronska pošta	0 % (0)	10 % (1)	90 % (9)	10
Number of Respondents				10
Number of respondents who skipped this question				0

5. Kakšni načini pisnega komuniciranja so najbolj pogosti Z NADREJENIMI?

	1 - sploh se ne uporablja	2 - se uporablja	3 - pogosto se uporablja	Number of Respondents
Interno sporočilo	44 % (4)	44 % (4)	11 % (1)	9
Nabiralnik predlogov	70 % (7)	20 % (2)	10 % (1)	10
Oglasna deska	70 % (7)	20 % (2)	10 % (1)	10
Elektronska pošta	0 % (0)	18 % (2)	81 % (9)	10
Number of Respondents				10
Number of respondents who skipped this question				0

6. Kakšni načini ustnega komuniciranja so najbolj pogosti MED ZAPOSLENIMI?

	1 - sploh se ne uporablja	2 - se uporablja	3 - pogosto se uporablja	Number of Respondents
Poslovni razgovor	0 % (0)	80 % (8)	20 % (2)	10
Sestanek	0 % (0)	60 % (6)	40 % (4)	10
Intervjuji	70 % (7)	20 % (2)	10 % (1)	10
Telefonski pogovor	0 % (0)	33 % (3)	66 % (6)	9
Number of Respondents				10
Number of respondents who skipped this question				0

7. Kakšni načini ustnega komuniciranja so najbolj pogosti Z NADREJENIMI?

	1 - sploh se ne uporablja	2 - se uporablja	3 - pogosto se uporablja	Number of Respondents
Poslovni razgovor	20 % (2)	60 % (6)	20 % (2)	10
Sestanek	0 % (0)	80 % (8)	20 % (2)	10
Intervjuji	70 % (7)	30 % (3)	0 % (0)	10
Telefonski pogovor	10 % (1)	40 % (4)	50 % (5)	10
Number of Respondents				10
Number of respondents who skipped this question				0

8. Kateri element neverbalne komunikacije po vašem mnenju sporoča NAJVEČ?

	1 - sploh se ne uporablja	2 - se uporablja	3 - pogosto se uporablja	Number of Respondents
Zvok, ton, odtenek glasu	0 % (0)	60 % (6)	40 % (4)	10
Očesni stik	0 % (0)	77 % (7)	22 % (2)	9
Obrazna mimika	0 % (0)	66 % (6)	33 % (3)	9
Položaj telesa	11 % (1)	77 % (7)	11 % (1)	9
Gibanje	33 % (3)	33 % (3)	33 % (3)	9
Number of Respondents				10
Number of respondents who skipped this question				0

9. Kakšno je vaše mnenje o posamezni vrsti komunikacije v vašem podjetju?

	1 - sploh nisem zadovoljen	2 - sem zadovoljen	3 - zelo sem zadovoljen	Number of Respondents
Pisna komunikacija	30 % (3)	60 % (6)	10 % (1)	10
Ustna komunikacija	30 % (3)	50 % (5)	20 % (2)	10
Neverbalna komunikacija	30 % (3)	60 % (6)	10 % (1)	10
			Number of Respondents	10
			Number of respondents who skipped this question	0