

# KAKO KOMUNICIRAJO VODJE

MATEJA ČUČEK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko, Celje, Slovenija  
mateja.cucek1@um.si

Za učinkovit pretok informacij in uspešno sodelovanje v organizaciji in izven nje je ključnega pomena komunikacija med zaposlenimi, s poslovnimi partnerji, kupci in širšo javnostjo. Kakšna bo komunikacija z zunanjim okoljem organizacije, je predvsem odsev dogajanja znotraj nje. Za dobro komuniciranje in sodelovanje pa je ključnega pomena vodenje. Vodje so tisti, ki s svojim zgledom in pravilnim pristopom zagotovijo, da se soočajo s čim manj izzivi. Pri tem je pomembno, da poznajo sebe, svoje odzive v različnih situacijah, stil vodenja, ki ga imajo in seveda, da poznajo svoje zaposlene. Želje in pričakovanja zaposlenih lahko prepoznajo in uskladijo na več načinov; eden izmed njih je z izvajanjem rednih letnih razgovorov. Kadar imamo v organizaciji zaposlene pripadnike različnih generacij, je pomembno, da se vodje in vsi zaposleni zavedajo tudi vrednot in navad posameznih generacij in si s tem pridobijo konkurenčno prednost.

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fl.1.2025.1](https://doi.org/10.18690/um.fl.1.2025.1)

ISBN  
978-961-286-969-4

**Ključne besede:**  
komuniciranje,  
vodenje,  
letni razgovor,  
medgeneracijsko  
sodelovanje,  
veščine vodij

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.fl.1.2025.1](https://doi.org/10.18690/um.fl.1.2025.1)

ISBN  
978-961-286-969-4

**Keywords:**  
communication,  
leadership,  
annual interview,  
cross-generational  
collaboration,  
leadership skills

# LEADERSHIP COMMUNICATION

MATEJA ČUČEK

University of Maribor, Faculty of Logistics, Celje, Slovenia  
[mateja.cucek1@um.si](mailto:mateja.cucek1@um.si)

Communication between employees, with business partners, customers and the external public is crucial for the effective flow of information and successful collaboration within and outside the organisation. How we communicate with the external environment of the organisation is primarily a reflection of what is happening within the organisation. And leadership is key to good communication and collaboration. It is leaders who help to minimise the challenges they face by example and the right approach. In doing so it is crucial that they know themselves, how they react in different situations, the leadership style they have and that they know their employees. There are several ways to identify and align employee preferences and expectations, one of which is by conducting regular annual interviews. When an organisation has employees from different generations, it is essential that managers and all employees are also aware of the values and behaviours of each generation to gain a competitive advantage.



## 1 Uvod

Za učinkovito poslovanje organizacija potrebuje vodjo oz. skupino vodij, ki usmerja celotno delovanje organizacije, definira poslanstvo, sprejema strategijo, narekuje vizijo in sledi zastavljenim ciljem. Število vodij mora biti pravšnje, da so zmožni usmerjati zaposlene in ne preveliko, da niso cilji organizacije preveč razširjeni. (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012)

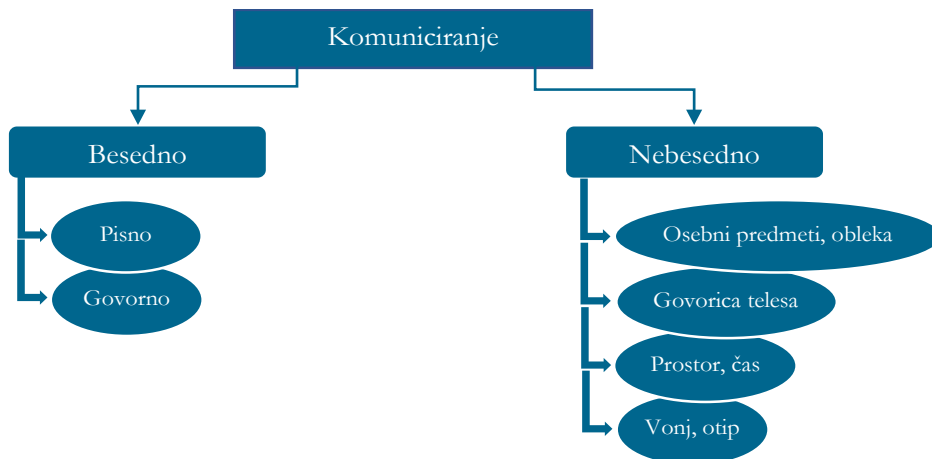
Za uspešno usmerjenje zaposlenih, je eno izmed ključnih orodij učinkovito komuniciranje. Številni vodje ne upoštevajo dovolj posledic slabega komuniciranja v procesu odločanja in s tem negativno vplivajo na organizacijsko učinkovitost. Raziskovalci menijo, da lahko zadovoljivo in učinkovito komuniciranje prispeva k produktivnosti in uspešnosti organizacije ter k usmerjenosti na potrošnike (Tkalac Verčič et al., 2021). Ugotavljajo tudi, da z dobro komunikacijo organizacija lažje uvaja spremembe in pozitivno organizacijsko klimo (Meirinhos et al., 2022).

Ena izmed zmot je, da komuniciramo predvsem z besedami (Mumel, 2012, str. 28). Resnica je, da imajo besede majhno težo pri komuniciranju. Če pogledamo na proces komunikacije kot celoto, je delež zaznave besed prisoten v 8 %. Bolj kot same besede, je pomemben način oz. ton, s katerim te besede izgovorimo, kar predstavlja 38 %. Največjo težo ima govorica telesa, ki predstavlja več kot pol celotnega procesa (55 %). To pomeni, da bo pri pogovoru z drugo osebo naš fokus predvsem pri njegovih kretnjah (npr. opazujemo, ali so le-te skladne s samimi besedami), pozorni bomo na mimiko obraza, iz glasnosti in tona glasu bomo hitro razbrali, ali smo prisotni v sproščenem pogovoru ali gre za resno situacijo, kjer se rešuje problem. Ob vsem tem bomo pa ujeli manjši delež izgovorjenih besed.

## 2 Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje je proces izmenjave informacij, idej, misli in sporočil znotraj in zunaj organizacije za doseganje različnih poslovnih ciljev. Učinkovito poslovno komuniciranje je ključnega pomena za uspeh vsake organizacije, saj zagotavlja, da vsi v organizaciji stremijo k istim ciljem, izboljšuje sodelovanje in pomaga pri sprejemanju premišljenih odločitev. Pri tem ljudje uporabljamo različne načine komuniciranja, ki pa se ne nanašajo samo na izgovorjene ali napisane besede (Slika 1.1). Kot že omenjeno, nebesedno komuniciranje prinaša 55 % učinka k

celotnemu procesu komuniciranja. Sem štejemo kretnje, obrazno mimiko, pogled, telesno držo, prostor, čas, vonj, otip ipd. (Možina et al., 2011)



**Slika 1.1: Načini komuniciranja**

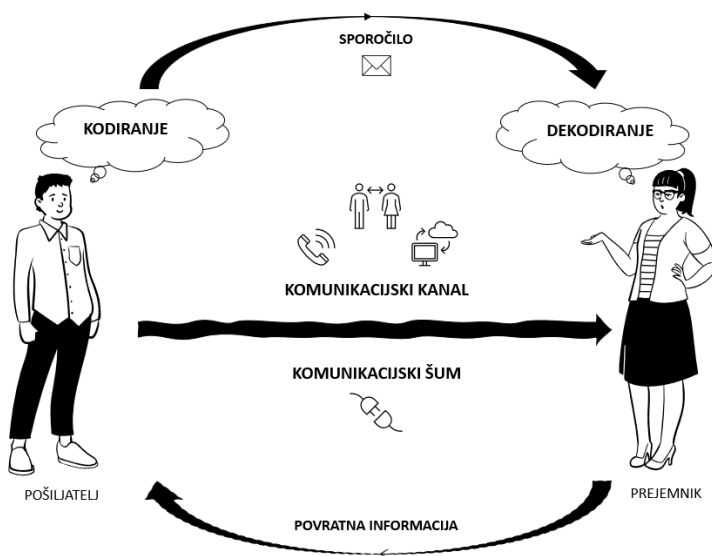
Vir: Možina et al., 2011, str. 55

## 2.1 Komunikacijski proces

Komunikacijski proces lahko v teoriji deluje zelo preprosto, vendar je za to potrebno, da se procesa zavedamo in se ga poslužujemo v praksi. Odvija se, kadar želi vir A prenesti informacijo osebi B. Komunikacijski proces (Slika 1.1) je sestavljen iz sedmih komponent, ki so; vir komuniciranja/pošiljatelj, kodiranje, sporočilo, komunikacijski kanal, dekodiranje, prejemnik in povratna informacija.

**Vir komuniciranja/pošiljatelj** - Oseba ali drugo sredstvo (npr. napis na oglasni deski), ki sproži komunikacijski proces, je znana/znano kot pošiljatelj, vir ali sporočevalec. V organizaciji bo pošiljatelj oseba, ki ima potrebo ali željo poslati sporočilo drugim. Pošiljatelj ima informacijo, ki jo želi sporočiti drugi osebi, da bi dosegel določen namen. S pošiljanjem sporočila poskuša pošiljatelj doseči razumevanje in spremembo v vedenju prejemnika. (Essentials of organisational behaviour, 2013, str. 152)

**Kodiranje** – Proces, ki se dogaja v mislih pošiljatelja in se nanaša na pretvorbo idej, misli, informacij in sporočil v simbole ali jezik, ki jih/ga lahko razume prejemnik. Je prvi korak v komunikacijskem procesu, kjer pošiljatelj izbere ustrezne simbole ali besede, da izrazi svoje sporočilo. (Mumel, 2012, str. 38)



Slika 1.2: Komunikacijski proces

Vir: lasten

**Sporočilo** – Rezultat kodiranja je lahko sestavljen iz besednih in nebesednih simbolov. Sporočilo je lahko ustno, pisno, simbolno ali neverbalno, kot so telesne geste, molk, vzdih, zvoki itd. ali katerikoli drugi signali. (Mumel, 2012, str. 36)

**Komunikacijski kanal** – Sredstvo, s katerim se sporočilo prenaša do prejemnika (vizualno, slušno, pisno ali kombinacija vseh treh). Predstavlja medij, po katerem sporočilo potuje. Komunikacija, pri kateri se kot komunikacijski kanal uporablja glas pošiljatelja, se imenuje ustna komunikacija. Kadar komunikacijski kanal vključuje pisni jezik, pošiljatelj uporablja pisno komunikacijo. Pošiljateljeva izbira komunikacijskega kanala sporoča dodatne informacije poleg tistih, ki jih vsebuje sporočilo samo (npr. dokumentiranje slabo opravljenega dela v pisni obliki sporoča, da je vodja resno obravnaval težavo). (Essentials of organisational behaviour, 2013, str. 153)

**Dekodiranje** – Proces preoblikovanja živčnih impulzov v misel ali interpretiranje pošiljateljevega sporočila v prejemnikovi glavi. Prejemnik poskuša sporočilo pošiljatelja razumeti na najboljši možni način. Učinkovito komuniciranje se zgodi le, če prejemnik razume sporočilo na popolnoma enak način (oz. najboljši približek), kot ga je razumel pošiljatelj. (Mumel, 2012, str. 41)

**Prejemnik** - Oseba, kateri je sporočilo namenjeno in sporočilo zazna z enim ali več čutili (npr. glas stranke po telefonu ali znak dviga palca s strani vodje). Poskuša ga razumeti na najboljši možni način, tako da je komunikacijski cilj dosežen. Stopnja, do katere prejemnik dekodira sporočilo, je odvisna od njegovega poznavanja vsebine, izkušenj, medsebojnega zaupanja in odnosa s pošiljateljem. Najpomembnejše je, da bo prejemnik sporočilo dojemal na način, ki je skladen s prejšnjimi izkušnjami. (Essentials of organisational behaviour, 2013, str. 153)

**Povratna informacija** - Povratna informacija je komunikacija, ki poteka v povratni smeri. Če je pošiljatelj pozoren na povratno informacijo in jo pravilno interpretira, lahko povratna informacija pošiljatelju pomaga ugotoviti, ali je bila prvotna komunikacija dekodirana pravilno. Če v komuniciranju ni povratne informacije, govorimo o enosmerni komunikaciji. Zaposleni vodji večkrat ne dajo povratne informacije, ker imajo občutek zapravljenega časa. Lahko je povratna informacija negativna, zato se počutijo neprijetno, če si napačno razlagajo prejeta sporočila in ne želijo, da bi vodje to opazili. (Essentials of organisational behaviour, 2013, str. 153)

**Komunikacijski šum** – Motnje, ki nastanejo med kodiranjem in dekodiranjem sporočila. Taka motnja je lahko hrup iz okolice, ki preprečuje prejemniku, da sliši pošiljateljev zvok, kratek stik internetne povezave, če imamo npr. sestanek preko Zooma/MS Teamsov itd., nepoznavanje terminologije (strokovni jezik), drugačna razlaga besed idr. (Guffey & Loewy, 2023)

### 2.1.1 Ovire in rešitve v komuniciranju

Ovire pri komuniciranju lahko ločimo na besedne in nebesedne, kot to prikazuje tabela 1.1.

Prva besedna ovira se nanaša na pomanjkanje informacij o tem, na kakšni ravni poznavanja določene situacije je pošiljatelj in na drugi strani prejemnik. Npr., da želi vodja govoriti s podrejenim o izzivih določenega projekta, podrejeni pa še ni prejel prijavnne dokumentacije projekta in nima celostne predstave o zadevi..

**Tabela 1.1: Ovire v komuniciranju**

Besedne ovire	Nebesedne ovire
Pomanjkljivo znanje ali besedišče.	Neprimerni ali konfliktni signali.
Razlike v interpretaciji.	Razlike v dojemaju.
Jezikovne razlike.	Neustrezna čustva.
Neprimerno izražanje.	Odvračanje pozornosti/motnje.
Preveč abstraktno in dvoumno.	
Polarizacija.	

Vir: Newman, 2017

Besedišče se navezuje na terminologijo, za katero ni nujno, da jo sogovornik pozna. Če se zaposleni pogaja z dobaviteljem iz druge stroke, mora biti previden z uporabo prezahtevnih ali preveč enostavnih besed. Prezahtevno besedišče lahko daje občutek večvrednosti in večja verjetnost, da prejemnik ne bo razumel povedanega. Preveč enostavno besedišče lahko nakazuje neprofesionalnost.

Do razlik v interpretaciji lahko pride, ko imajo besede različne pomena (npr. »kapaciteta« je lahko zmožnost podjetja za izvedbo določenega obsega dela ali količina, ki jo je mogoče sprejeti). Druga oblika napačne interpretacije je lahko tudi v primeriu, če se dva sogovorca pogovarjata o ceni ali plači in je za enega samoumevno, da je cena z DDV-jem, drugemu pa brez DDV-ja ali bruto oz. neto vrednost. Nova možnost napačne interpretacije je, če imata pošiljatelj in prejemnik različne občutke, pozitivna ali negativna naravnost do določenih terminov (npr. delo od doma). Do razlik v interpretaciji pride tudi, ko želi prejemnik posredovati že posredovano vsebino in povzame bistvo ter pri tem izgubi pomembne podrobnosti, ki so ključne za razumevanje pri naslednjem prejemniku.

Do jezikovnih razlik pogosto pride pri poslovanju v tujem jeziku. Že pri uporabi prvega jezika pride večkrat do nesporazumov, pri tujem jeziku pa je to še toliko bolj pogosto, ker moramo upoštevati poleg jezika tudi drugo kulturo in navade oziroma vrednote ljudi, ki lahko razumejo termine v drugem pomenu.

Za neprimerno izražanje štejemo sleng, žargon in evfemizme (olepšana beseda oz. sopomenka).

Že v osnovi lahko hitro pride do težav v komuniciranju, zato je pomembno izogibanje abstraktni in dvoumni rabi jezika, ko predajamo informacije bolj kompleksne narave.

Opredelevanje ljudi v dve skupini (npr. revni in bogati) pomeni polariziranje v komuniciranju, ki se mu skušamo čim bolj izogniti, da ne postavimo prejemnikov v neprijeten položaj. (Newman, 2017)

Pri nebesednih ovirah, je ena izmed njih uporaba signalov, ki imajo v različnih okoljih/kulturah drugačen pomen (npr. krog s palcem in kazalcem pri nas pomeni, da je vse v redu, v Franciji pa ima ta kretnja negativen pomen).

Do razlik v dojemanju pride zaradi drugačne percepcije dogodkov na podlagi čustev. Primer je lahko sestanek, na katerem vodja sporoči neko novico, odziv zaposlenih pa je različen.

V današnjem času se sicer tudi v poslovnem svetu dovoljuje večjo stopnjo izražanja čustev, vendar pa moramo imeti v mislih, da prevelika jeza, predsodki, stereotipi ipd. ne sodijo v komunikacijo.

Na koncu imamo pri nebesednih ovirah še motnje, kot so: zvoki v prostoru, težave s tehnologijo in druge šume, ki onemogočajo pravilno posredovanje sporočila pošiljatelja k prejemniku. (Newman, 2017)

### **3 Vodenje**

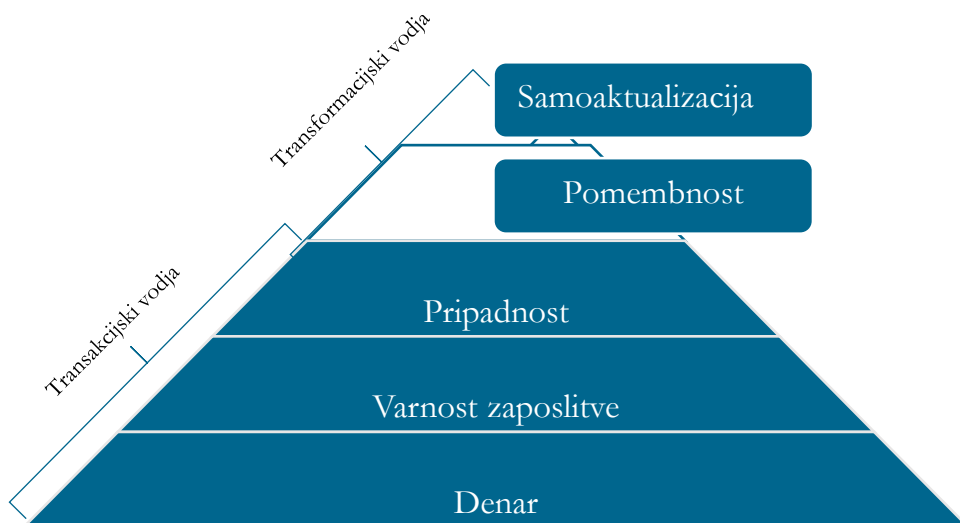
Vodenje je sposobnost usmerjanja, vplivanja in navdihovanja skupine posameznikov ali ekipe za doseg skupnega cilja ali naloge. Vključuje oblikovanje jasne vizije, sprejemanje tehtnih odločitev ter učinkovito komuniciranje in motiviranje drugih za sodelovanje pri uresničevanju vizije. Vodenje je mogoče najti v različnih kontekstih, kot so: poslovanje, politika, izobraževanje, šport in razne družbene organizacije.



### 3.1 Transakcijski ali transformacijski vodja

Glede na način vodenja, lahko vodje opredelimo v dve skupini. Ena skupina predstavlja transakcijske in druga skupina transformacijske vodje. Če to pojasnimo na Maslowi piramidi potreb, transakcijski vodja posveča pozornost zadovoljevanju treh osnovnih ravni, transformacijski vodja pa stremi tudi k zadovoljevanju najvišjih dveh ravni (Slika 2.1).

Kot že sama beseda transakcija pove, gre tukaj za izmenjavo med zaposlenimi in vodjo. Za dobro opravljeno delo dobi zaposleni nagrado oz. plačo, ima varno zaposlitev in pripada skupini. Če dela ne opravlja dobro, sledi kazen (nepripadnost skupini, nestabilnost zaposlitve, odpustitev).



Slika 1.3: Maslowa piramida potreb

Vir: lasten

Pri transformacijskem vodenju gre za vodenje in motiviranje zaposlenih skozi spremembe, doseganje višjih ciljev, kot sta pomembnost in samouresničitev na kariernem področju. Transformacijski vodja zaposlene vzpodbuja in želi, da rastejo skupaj ter prispevajo k večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

Vodje, ki zagovarjajo in se poslužujejo transakcijskega stila vodenja, se držijo definirane strukture dela, vključno z jasno verigo poveljevanja. Delujejo na predpostavki, da vodja in podrejeni skleneta dogovor. Vodja ima vso avtoriteto in podrejeni vso odgovornost. Ta stil vodenja je primeren za doseganje kratkoročnih ciljev. Zaposelni so motivirani z nagradami in kaznovanjem. Vodje delujejo na principu iz dneva v dan, brez širše slike in dolgoročnih ciljev.

Transformacijski vodje so resnično transformacijski, kadar povečujejo zavedanje o tem, kaj je prav, dobro, pomembno in lepo, kadar pomagajo dvigniti potrebe podrejenih po dosežkih in samoakualizaciji. Takšni vodje želijo doseči pri zaposlenih napredek in preobraziti organizacijo, jo postaviti na višjo raven. Imajo dolgoročno vizijo in cilje, ki se razlikujejo od preteklih ciljev. Zaposlene motivirajo s predstavo o boljši prihodnosti in razvoju. (Singh, 2010)

### 3.2 Stili vodenja

Stil vodenja se nanaša na pristop oziroma način, katerega vodja uporablja za komuniciranje s svojimi zaposlenimi (ali organizacijo) in na takšen način to vpliva na njihovo vedenje. Različni vodje lahko uporabljajo različne stile, ki temeljijo na njihovi osebnosti, vrednotah, izkušnjah in potrebah zaposlenih. Kakšen bo stil vodenja, je odvisno od vodje, zaposlenih in delovnega okolja.

Izvedena je bila raziskava, katere rezultati so pokazali, katera točno določena vodstvena vedenja prinašajo pozitivne rezultate. Raziskava je temeljila na vzorcu 3871 vodstvenih delavcev po vsem svetu in opredelila šest splošno uveljavljenih stilov vodenja, ki izhajajo iz različnih komponent čustvene inteligence, ti so (Mullins, 2005, str.312; Možina, 2002, str. 515-516):

- vodenje s prisilo (vodja zahteva takojšnje izpolnjevanje obveznosti);
- vodenje z usmerjanjem (vodja spodbuja ljudi k uresničevanju vizije);
- vodenje s povezovanjem (vodja vzpostavlja čustvene vezi in harmonijo);
- vodenje z demokracijo (vodja s sodelovanjem dosega soglasje);
- vodenje z narekovanjem (vodja pričakuje odličnost in samoiniciativnost);
- vodenje z mentoriranjem (vodja skrbi za razvoj zaposlenih za prihodnost).

Nobeden izmed naštetih stilov vodenja ni sam po sebi dober ali slab, pomembno je, da je stil vodenja prilagojen in ustrezen glede na način dela, velikosti skupine ali organizacije in drugih podobnih kriterijev.

### 3.3 Kompetence vodij

Vodje imajo večjo odgovornost kot ostali zaposleni in njihovo delo prepletajo različna področja. S svojim vedenjem so vzgled ostalim in postavljajo meje smelega in pričakovanega ravnanja v organizaciji. Glavne odgovornosti vodij so: poznavanje dejavnikov, ki vplivajo na vodenje, usmerjanje dogajanja in ohranjanje harmonije med posamezniki, skupino in delovnim okoljem. (Možina, 2002, str. 500)

V tabeli 2 so opisane ključne kompetence, ki so potrebne in skupne zaposlenim na vodstvenih pozicijah, da so pri vodenju učinkoviti.

**Tabela 1.2: Veščine vodij**

Veščine za ravnanje z ljudmi	empatija	Empatija je pomembna zaradi objektivnega dojetanja zaposlenih, njihovih pravic, čustev in prepričanj. Z empatijo vodja prepozna potrebe podrejenih.
	objektivnost	Objektivnost je ključna za analitično sprejemanje odločitev in pravično ravnanje.
	komunikacijske veščine	Z dobro komunikacijo vodja bolje sprejema in posreduje informacije, daje jasna navodila in učinkoviteje izkorišča vire.
	veščina predaje znanja	Sposobnost predaje znanja na zaposlenemu razumljiv način.
	socialna veščina	Vodja z empatijo in prijaznim pristopom pridobi zaupanje in pripadnost podrejenih in jim na ta način predstavlja oporo.
	delitev moči	Sposobnost deliti moč, vpliv in nadzor z ostalimi zaposlenimi. S tem zaposleni razvijejo občutek pripadnosti, imajo večjo motivacijo in vodja razbremeni sebe.
	vizija	Jasna predstava o načinu doseganja ciljev in kako to prenesti na ostale zaposlene.
	skladnost vrednot	Skladne vrednote vodje s podrejenimi in vrednotami organizacije pomeni boljšo sinergijo in lažje premagovanje izzivov.
Konceptualne veščine	razumevanje vodenja organizacije	
	poznavanje konkurence	
	poznavanje finančnega stanja organizacije	

<b>Tehnične veščine</b>	Vodja mora temeljito poznati načela, postopke in aktivnosti na delovnem mestu. Tehnične veščine vključujejo specializirano znanje, analitične spretnosti ter večino uporabe orodij in tehnik določene stroke.	
<b>Osebnostne veščine</b>	inteligenca	Inteligentnost je bistvena lastnost vodij.
	čustvena zrelost	Pomeni zrelo in racionalno sprejemanje odločitev, ki prinašajo pozitivne posledice v prihodnosti.
	osebna motivacija	Je notranja želja, da je delo opravljeno in cilji doseženi. Lahko je prisotna notranja motivacija, ki prinaša osebno zadovoljstvo ali zunanja v obliki materialnih nagrad.
	integriteta	Predstavlja zavezanost k etični in moralni drži, ki prinaša zaupanje in spoštovanje.
	odprti um	Sprejemanje in spreminjanje odločitev glede na smotnost situacije in s tem prilagajanje na okoliščine.
	intuicija	Imeti občutek, kaj se bo v prihodnosti dogajalo in kako bi bilo najbolje na predvideno dogajanje ukrepati.
	samozavedanje	Poznavanje svojih prednosti in pomanjkljivosti ter jih na takšen način preseči.

Vir: Essentials of organisational behaviour, 2013, str. 168-169; Možina, 2002, str. 502-502

Poleg naštetih kompetenc je pomembno, da vodje ne pozabijo na jasnost v komunikaciji, se izogibajo demotivatorjem, poslušajo svoje zaposlene, so pozorni na dajanje jasnih in konstruktivnih povratnih informacij ter, da znajo razporediti naloge, jih morebiti predati in niso preveč zaposleni, da bi vodili.

#### 4 Letni razgovor

Namen rednih letnih razgovorov v organizacijah je predvsem usklajevanje želja in pričakovanj zaposlenih s pričakovanji organizacije.

Redni letni razgovor poteka med podrejenim in nadrejenim. Izvaja se enkrat na leto (nekatera podjetja uvajajo tudi polletne redne razgovore). Točen datum in ura je dogovorjena vsaj nekaj dni pred samim razgovorom, saj se oba udeleženca vnaprej nanj pripravita. Nadrejeni ima pripravljen obrazec, katerega podrejeni izpolni in ga pošlje nadrejenemu v pregled, da lahko nadrejeni obrazec prebere in o njem razmisli. Dovolj časa za razmislek in izpolnitev obrazca mora imeti tudi podrejeni. Namen prej dogovorjenega termina je tudi priprava okolja za izvedbo razgovora. Prostor, v katerem se razgovor izvaja, je v večini primerov pisarna nadrejenega. Priprava okolja pa pomeni tudi, da vodja zagotovi nemoten potek izvedbe, ki traja od 45 minut do maksimalno 2 uri.

Obrazec je sestavljen iz treh sklopov; sklop, ki zajema vprašanja, vezana na preteklo delo/dosežke; sklop, vezan na delo, ki ga podrejeni opravlja sedaj; tretji skop je namenjen ciljem in pričakovanjem zaposlenega v bližnji in daljni prihodnosti. V obrazcu se vprašanja navezujejo tudi na delo z ostalimi sodelavci in z vodjo, kaj so dobre prakse in kje so priložnosti za izboljšavo. Redni letni razgovor je tudi priložnost, da vodja poda pohvalo ali konstruktivno kritiko zaposlenemu.

#### **4.1 Prednosti letnih razgovorov**

Izvajanje rednih letnih razgovor je lahko izredno učinkovito, če se vključeni na njih pripravijo in se zavedajo pomena in koristi vseh vpletenih. V primeru, da je zaznati odpor s strani zaposlenih, jih je o nameri izvajanja in potencialnih koristih potrebno informirati. Izvajanje letnih razgovorov lahko pozitivno vpliva na zaposlene, vodje in celotno organizacijo. Spodaj so našteje ključne pridobitve za posamezno omenjeno skupino.

Pozitivne pridobitve za organizacijo (Mumel, 2012):

- splošen dvig zadovoljstva med zaposlenimi;
- pridobitev in dopolnitev podatkov v kadrovske službi;
- usklajevanje ciljev zaposlenih in organizacije;
- izboljšanje komunikacijskih tokov v organizaciji

Pozitivne pridobitve za vodje (Mumel, 2012):

- izboljšanje komunikacije s svojimi podrejenimi;
- spoznavanje osebnosti podrejenih in prilagajanje načina vodenja;
- prepoznavanje motivacijskih dejavnikov podrejenih;
- prostor za deljenje besede podrejenim z vidika njihovega mnenja, predlogov za izboljšave, morebitne izzive pri delu itd.

Pozitivne pridobitve za zaposlene (Mumel, 2012):

- zaposleni se počutijo kot pomemben del organizacije;
- prikaz njihovega dela v širšem kontekstu organizacije;

- pridobitev informacij o tem, kakšna so pričakovanja organizacije do zaposlenih;
- posredovanje informacij o tem, kakšna so njihova pričakovanja do organizacije;
- povratna informacija o uspešnosti in doseganju ciljev njihovega oddelka;
- prejemanje informacij o ciljih in razvoju organizacije.

## 5 Komuniciranje med različnimi generacijami

Na delovnih mestih so prisotni zaposleni različnih starosti, kar pomeni drugačen pogled na stvari, različne vrednote in navade. Vsako generacijo so zaznamovali določeni dogodki, ki so imeli vpliv na oblikovanje določene generacije. Zaradi hitrega tehnološkega razvoja in temu prilagojenega življenjskega stila, so sedaj te razlike med generacijami še veliko večje, kot so bile kadarkoli prej. Za lažje sodelovanje vseh zaposlenih je pomembno, da te razlike poznamo in najdemo način komuniciranja, ki je primeren za vse generacije.

### 5.1 Generacije, trenutno prisotne na trgu dela

Na delovnih mestih so trenutno prisotne do štiri različne generacije. Najstarejši zaposleni pripadajo generaciji Baby Boom, katerih je bilo po izsledkih leta 2020 okrog 6 %. Sledijo jim pripadniki generacije X, teh je 35 % ali manj. Enak odstotek oz. trenutno verjetno najštevilčnejša generacija na trgu dela, je generacija Y ali tako imenovani Milenijci. Te generacije je bilo po ugotovitvah Statističnega urada leta 2020 tudi 35 %. Najmlajša generacija, ki prihaja na delovna mesta, je generacija Z, katere je nekje 24 % in ta odstotek sedaj narašča. (statista, 2016)

#### 5.1.1 Baby boom generacija (rojeni med 1946 in 1964)

Generacijo Baby boom je zaznamovala rast po 2. svetovni vojni. Nekateri ključni dogodki, ki so izoblikovali to generacijo, so: obdobje hladne vojne, ustanovitev Socialistične federativne republike Jugoslavije, razvoj prvih televizorjev in hoja po Luni (1969) (Williford, 2023; Provident, 2023).

Pripadniki te generacije imajo radi direktno komunikacijo na profesionalni ravni. Najraje komunicirajo v živo ali preko telefonskega pogovora. Družba jim pripisuje lastnosti, kot so: tekmovalnost, upiranje spremembam, veljajo za deloholike, realiste

in za izzvane pri uporabi novih tehnologij. Dejavniki, ki motivirajo zaposlene iz te generacije, so, da so cenjeni, nagrajeni z denarjem in bonusi, pridobivanje prestiža in statusnih simbolov, kot sta naziv in parkirno mesto (Berkup, 2014).

### **5.1.2 Generacija X (rojeni med 1965 in 1980)**

Generacijo X je v Sloveniji izoblikovalo obdobje političnih reform, vpeljevanje demokracije, osamosvojitve Slovenije (1991) in prehod iz socializma v tržno gospodarstvo. Na evropskih tleh se je odvijal tudi padec Berlinskega zidu (1989) in razpad Sovjetske zveze (1991).

Pri komuniciranju so jedrnat in prilagodljivi. Najraje komunicirajo preko telefonskega pogovora ali elektronske pošte. So visoko motivirani za delo.

Raziskave potrjujejo, da so pripadniki generacije X manj zvesti, bolj usmerjeni k sebi, pričakujejo napredovanje prej kot starejše generacije in zanje delo ni tako pomembna vrednota, kot je bila za generacije pred njimi. (Smola & Sutton, 2022)

Na začetku jim je potrebno dobro razložiti, kaj je njihova naloga in kakšna pričakovanja so na drugi strani ter jih pustiti, da delo opravijo sami. Ob delu jim je pomembno, da se počutijo varne, dobijo povratno informacijo in imajo možnost napredovanja v karieri. (Berkup, 2014)

### **5.1.3 Generacija Y (rojeni med 1981 in 1996)**

Generacija Y je bila zaznamovana oz. izoblikovana s priključitvijo Slovenije EU, gospodarsko recesijo (2008) in predvsem rastjo digitalne tehnologije in socialnih omrežij (npr. IRC). Na globalni ravni je imel na generacijo vpliv teroristični napad 11. septembra 2001.

Njihova komunikacija je neformalna in učinkovita. Poteka preko besednih sporočil ali elektronske pošte.

Rezultati raziskav kažejo, da ta generacija bolj ceni prosti čas kot prejšnje generacije, vendar tudi več delajo (Meriac et al., 2010). Pripadniki te generacije so radi vodeni in spoštujejo mentorje, vendar delo radi opravljajo individualno. Vodenje na način

ukazovanja in pretirana hierarhija jih demotivira. Če jim delovno mesto ne ustreza, nimajo težav z menjavo delovnega okolja, kar je bilo bolj prisotno pri prejšnjih generacijah. (Berkup, 2014)

#### **5.1.4 Generacija Z (rojeni med 1997 in 2012)**

Generacija Z je prva generacija, ki ne pozna sveta brez digitalne tehnologije in jim je virtualni svet večja realnost. Je generacija, ki vzpodbuja pozitiven odnos do okolja, njeni pripadniki pa si najbolj prizadevajo za blažitev podnebnih sprememb. Velik vpliv na to generacijo je imela tudi pandemija Covid-19.

Pri komuniciranju so direktni in stvari radi vizualno predstavijo. To največkrat počnejo v živo ali preko video klica. Pripadniki generacije Z imajo zaradi hitrega življenjskega tempa, h kateremu je pripomogel tehnološki napredek, veliko potrebo, da se stvari odvijajo hitro oz. instantno, podobno kot generacija Y. Zaradi veliko dražljajev, predvsem digitalne tehnologije, je njihova pozornost kratkotrajna. Ena od pozitivnih lastnosti, ki jih je tej generaciji prinesla sodobna internetna tehnologija je, da jih lahko zanima več kot ena tema hkrati. Ker je njihova sposobnost zanimanja za več kot eno področje zelo visoka, naj bi imeli najvišjo stopnjo sinhronizacije motoričnih spretnosti rok, oči in ušes v zgodovini človeštva. (Berkup, 2014)

#### **5.2 Izzivi in prednosti generacijsko različnih timov**

Generacijsko različni timi, sestavljeni iz ljudi različnih starostnih skupin, imajo lahko več prednosti in izzivov v delovnem okolju.

Različne generacije v delovnem timu lahko prinesejo izzive, kot so (Appelbaum et al., 2022; Oleka-Onyewuchi, 2023):

- komunikacija: razlike v komunikacijskem slogu lahko vodijo do nesporazumov in težav pri medsebojnem razumevanju;
- konflikti: različne vrednote, pričakovanja in načini dela, kar lahko vodi do konfliktov in težav pri sodelovanju, če ni primernega vodenja;



- vodenje: vodje morajo prilagajati svoj stil vodenja različnim generacijam, saj imajo le-te različne načine komuniciranja, ki so jim bolj blizu, drugače se odzivajo na povratne informacije in imajo drugačne motivatorje;
- prilagajanje na spremembe: pripadniki mlajših generacij se pogosto lažje prilagajajo spremembam, medtem ko se starejše generacije morda težje soočajo s spremembami v delovnem okolju, kot so nove tehnologije ali procesi.

Na drugi strani pa imamo lahko od generacijsko mešanih timov veliko prednosti. Ena izmed bolj dragocenih je raznolikost perspektiv. Vsaka generacija je odraščala v različnih okoliščinah, tehnološkem okolju in družbenih spremembah. To omogoča, da vsak posameznik prinese edinstvene izkušnje in poglede na reševanje problemov ter odločanje v timu.

Druga pozitivna lastnost je večja kreativnost in možnost inovacije. Različne generacije lahko prispevajo različne ideje in pristope k inovacijam. Z združevanjem različnih načinov razmišljanja in reševanja problemov se lahko poveča stopnja kreativnosti in inovativnosti v timu.

S sodelovanjem različnih generacij se lahko izvaja učenje in mentorstvo. Starejši zaposleni lahko delijo svoje znanje in izkušnje z mlajšimi zaposlenimi, kar omogoča prenos znanja in veščin med generacijami. Mlajši zaposleni pa lahko prinašajo nova znanja o najnovejših tehnologijah in trendih ter o tem podučijo starejše.

Generacijsko različni timi lahko bolje razumejo raznolike potrebe strank, saj imajo pripadniki različnih generacij različno ozadje in izkušnje, kar lahko prispeva k boljšemu razvoju izdelkov in storitev. (Appelbaum et al., 2022; Behie et al., 2023)

V skladu z raziskavami in izkušnjami iz prakse lahko učinkovito upravljanje generacijsko različnih timov prinese velike koristi, vendar zahteva tudi pozornost do izzivov, ki jih lahko ta raznolikost prinese.

## **Literatura**

Appelbaum, S., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Balasubramanian Sudha, A. & Wei, P. (2022). A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business Management and Research*, 7(2), 7-15. doi: 10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311

- Behic, S. W., Pasman, H. J., Khan, F. I., Shell, K., Alarfaj, A., El-Kady, A. H. & Hernandez, M. (2023). Leadership 4.0: The changing landscape of industry management in the smart digital era. *Process Safety and Environmental Protection*, 172, 317-328. doi: 10.1016/j.psep.2023.02.014
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n19p218
- Employment worldwide by 2020, by generation. Statista. Najdeno 1. avgusta 2023 na spletni strani: <https://www.statista.com/statistics/829705/global-employment-by-generation/>
- Essentials of organisational behaviour. (2013). New Delhi: P G Aquinas.
- Guffey, M. E., Loewy, D. (2023). Essentials of Business Communication 12e. Boston: Cengage.
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rego, R., Oliveira, M. (2022). Employee Involvement and Commitment in Internal Communication. *Social Sciences*, 11(9):423. doi: 10.3390/socsci11090423
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalent across three cohorts. *Journal of Business Psychology*, 25, 315–324. doi: 10.1007/s10869-010-9164-7
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Knežević, A. N. (2011). Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti. Maribor: Založba Pivec.
- Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 498-540). Radovljica: Didakta.
- Mullins, L. J. (2005). *Management & organisational behaviour*. Harlow: Pearson.
- Mumel, D. (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Newman, A. (2017). *Business Communication: In Person, In Print, Online* 10e. Boston: Cengage
- Oleka-Onyewuchi, C. N. C. (2023). *The New Workforce Reality: Embracing Intergenerational Collaboration That Thrives in the Age of Automation and Layoffs*. Gatekeeper Press.
- Singh, K. (2010). *Organizational behaviour: text and cases*. Delhi: Pearson.
- Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382. doi: 10.1002/job.147
- Tkalac Verčič, A., Sinčič Čorić, D. & Pološki Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3). doi: 10.1108/CCIJ-01-2021-0006/full/html
- Williford, J. D. (2023). *Leading Generation Z in the Workplace: A Phenomenological Study of Generation Z and Leadership*. A dissertation. Illinois: Adler University.
- Wrench, J. S. & Punyanunt-Carter, N. (2012). *An Introduction to Organizational Communication*. Najdeno 2. avgusta 2023 na spletnem naslovu <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-communication.pdf>