

# Kako izboljšati komuniciranje v organizacijah: Primer slovenskih organizacij

**Zlatko Nedelko, Vojko Potočan**

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta  
e-pošta: zlatko.nedelko@uni-mb.si, vojko.potocan@uni-mb.si

## Povzetek

Literatura o komunikaciji obravnava različna področja in/ali vidike organizacijske komunikacije. Toda niti teorija niti poslovna praksa ne nudita rešitve, ki bi poskušala celoviteje preučiti komuniciranje v organizacijah. Managementna teorija obravnava komuniciranje kot proces, v katerem se med udeleženci organizacije izmenja informacija, z namenom motiviranja ali vplivanja na njihovo vedenje. Managerji lahko za izvajanje komuniciranja izbirajo med različnimi kanali, prek katerih komunicirajo z drugimi udeleženci organizacije. Za našo obravnavo lahko komunikacijske kanale v organizaciji opredelimo kot formalne in/ali neformalne. Formalni kanali so opredeljeni v okviru verige ukazovanja, neformalni komunikacijski kanali pa obstajajo zunaj verige ukazovanja, neodvisno od hierarhičnih odnosov v organizaciji. V modernem poslovnem okolju se organizacije stalno soočajo z zahtevami, da izboljšajo komunikacijo na vseh ravneh in na vseh področjih svojega delovanja in vedenja. Prispevek obravnava dve tezi: (1) kako bolj celovito razumeti komunikacijo v organizaciji in (2) kakšna je vloga izbranih značilnosti organizacije v oblikovanju organizacijskega komuniciranja.

**Ključne besede:** komunikacija, komunikacijski kanal, formalna komunikacija, neformalna komunikacija, organizacija.

## 1 Uvod

Komuniciranje se v organizacijski in managementski znanosti celoviteje obravnava od konca štiridesetih let prejšnjega stoletja dalje (Chandler, 1996; Cooper in Argyris, 2000; Wren, 2004).

Vlogo in pomen komunikacije v organizaciji lahko opredelimo z različnih vidikov in na različne načine (Amstrong, 2006; Hitt et al., 2008; Potocan, 2009). V večini poslovne literature se komunikacija obravnava kot področje delovanja managementa in v tem okviru kot področje managementne funkcije vodenja (Daft, 2001; Mullins, 2007; Daft, 2009). Druga skupina avtorjev (predvsem s področja managementa) pri opredelitvi pomena in vloge komuniciranja izhaja iz opredelitve namena in ciljev delovanja managementa in značilnosti njegovega delovanja opredeljuje z vlogami, ki jih opravlja (Claude, 1952; Etzioni, 1997; Hatch, 1997; Cole, 2004; Certo in Certo, 2009). Avtorji med temeljne vloge managementa uvrščajo tudi njegovo komunikacijsko vlogo.

Komuniciranje lahko, ne glede na način in obliko njegove obravnave, najsplošneje opredelimo kot proces prenosa pomena ideje ali informacije med več ljudi, z namenom motiviranja ali vplivanja na vedenje drugih (Fly in Stoner, 2000; Daft, 2005; Robbins, 2007).

Vsebinsko lahko komunikacijski proces opredelimo kot celoto šestih temeljnih faz, in sicer (Jones, 2004;

Mullins, 2007; Quack in Nelson, 2009): 1) fazo oblikovanja ideje, mišljenja ali občutka pošiljatelja, 2) fazo kodiranja ali drugačnega preoblikovanja ideje v izbrano obliko komuniciranja, 3) fazo posredovanja ideje (tj. sporočila) prejemniku po komunikacijskem kanalu v obliki signala, 4) fazo sprejema posredovanega sporočila s strani prejemnika, 5) fazo dekodiranja sporočila s strani prejemnika in 6) fazo posredovanja povratne informacije prejemnika pošiljatelju.

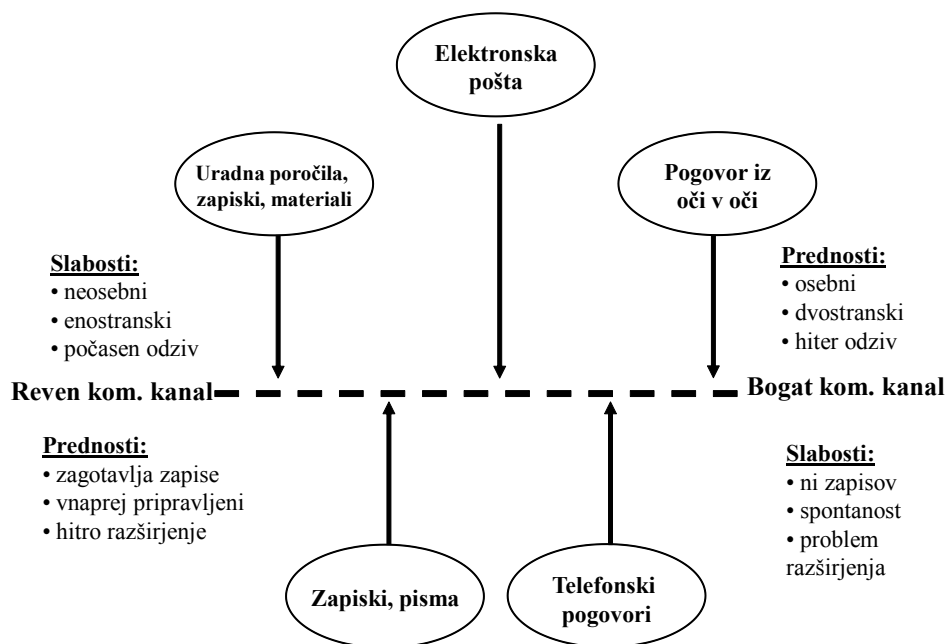
Komunikacija poteka v okviru verige komuniciranja, ki povezuje člane v različnih enotah organizacije ter na različnih ravneh in področjih delovanja (Tsoukas in Knudsen, 2003; Robbins, 2007; Schermerhorn, 2009). Posamezna veriga lahko vključuje večje število različnih komunikacijskih kanalov, po katerih poteka komuniciranje.

Posamezni komunikacijski kanali imajo različno zmogljivost prenosa sporočil, podatkov in/ali informacij (hitrost, obseg, vsebino, primernost). Najsplošneje lahko komunikacijske kanale delimo glede na njihovo sposobnost istočasnega komuniciranja, hitrost in možnosti osebne usmeritve.

Temeljne komunikacijske kanale organizacije prikazuje slika 1.

Organizacija lahko za svoje delovanje oblikuje različne vrste, oblike in načine komuniciranja (Daft in Steers, 1986; Daft, 2003; Cole, 2004; Potocan, 2005; Mullins,

**Slika 1:** Komunikacijski kanali organizacije (Vir: Prirejeno po Daft, 2000).



2007). Z njihovim izborom organizacija oblikuje sistem komuniciranja kot celote vsebinskega, metodološkega in tehničnega vidika izvajanja komunikacijskega procesa.

V managementski literaturi se kot pomembni (subjektivni in objektivni) dejavniki za spoznanje, opredelitev in oblikovanje sistema komuniciranja omenjajo predvsem (Cole, 2004; Armstrong, 2006; Daft, 2007; Hartley, 2007; Potocan, 2009): dejavnost organizacije, sistem organiziranosti delovanja ter raven razvitosti organizacije, ki določa raven možnih ovir za komuniciranje.

Celovita obravnava sistema komuniciranja presega izbrane okvire naše obravnave, zato se bomo v nadaljevanju omejili na obravnavo (vloge, pomena in značilnosti) formalnega komuniciranja in izbranih značilnosti komuniciranja v slovenskih organizacijah.

## 2 Vloga in pomen formalnega komuniciranja v organizaciji

Celotno komuniciranje v organizaciji lahko na osnovi ravni njegove formalne (vsebinske in/ali izvedbene) določenosti najsplošneje opredelimo kot formalno in/ali neformalno (Tsoukas in Knudsen, 2003; Potocan, 2006; Daft, 2007; Mullins, 2007; Quick in Nelson, 2009). V managementski literaturi se formalno komuniciranje pogosto opredeljuje tudi kot komuniciranje, ki: 1) poteka v okviru komandne verige in/ali področij odgovornosti za delo ali 2) je vnaprej določeno in poteka po določenih formalnih kanalih.

Formalno komuniciranje lahko glede na temeljno smer njegovega poteka opredelimo kot (Chandler, 1996; Etzioni, 1997; Armstrong, 2006; Certo in Certo, 2009; Potocan, 2009):

- komuniciranje od spodaj navzgor (ang. upward), ki poteka z nižjih ravni delovanja na višje

managementske ravni delovanja; vodstvo uporablja to vrsto komuniciranja za pridobivanje povratnih informacij od članov na nižjih ravneh organizacije;

- komuniciranje od zgoraj navzdol (ang. downward), ki sledi formalni komandni strukturi od vrha proti dnu; z njim poskušamo prestaviti obstoječe odnose avtoritete in odgovornosti v organizacijski strukturi;
- horizontalno komuniciranje (ang. lateral), ki vključuje komuniciranje med ljudmi v okviru delovne skupine in komuniciranje med deli organizacije na isti ravni delovanja.

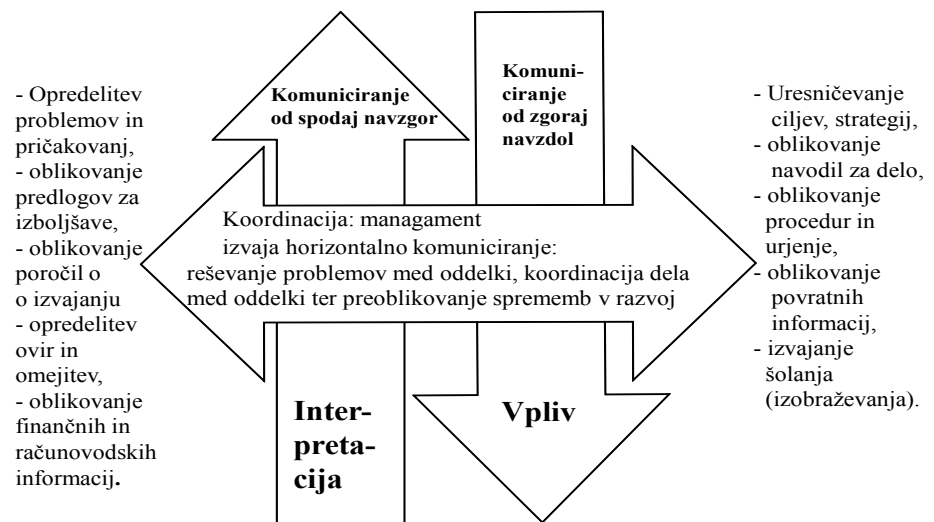
Sistem formalnega komuniciranja prikazuje slika 2.

Organizacija za svoje delovanje potrebuje vse tri oblike formalnega komuniciranja, vendar sta pomen in obseg posameznih oblik komuniciranja v posameznih organizacijah različna (Potocan, 2006; Hartley, 2007; Quick in Nelson, 2009).

Posamezne oblike formalnega komuniciranja različno vplivajo na delovanje organizacije, in sicer (Potocan, 2006; Hartley, 2007; Quick in Nelson, 2009):

- Sistem komuniciranja od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor podpira in krepi vertikalne informacijske tokove in informacijske povezave, ki jih vključujejo. S takšno komunikacijo lahko organizacija vpliva predvsem na usklajevanje dela zaposlenih s cilji (vodstva) organizacije in zagotavlja vrhovnemu vodstvu potrebne informacije o delovanju na nižjih ravneh organizacije.
- S horizontalnim komuniciranjem lahko organizacija motivira in podpira horizontalne informacijske tokove in informacijske povezave, ki jih vključujejo. S takšno komunikacijo lahko organizacija vpliva predvsem na zagotavljanje celovite (in enotne) koordinacije delovanja zaposlenih pri doseganju ciljev in odpravljanju ovir pri sodelovanju med deli celote.

**Slika 2:** Sistem formalnega komuniciranja v organizaciji.



V nadaljevanju se osredotočamo na obravnavo izbranih značilnosti komuniciranja v slovenskih organizacijah.

### 3 Obravnava značilnosti komuniciranja v slovenskih organizacijah

Na podlagi teoretičnih spoznanj (gl. npr. Cole, 2004; Armstrong, 2006; Daft, 2007; Hartley, 2007; Potocan, 2009) in predhodno predstavljenih ugotovitev (v poglavjih 1 in 2) lahko sklepamo, da na sistem komuniciranja v organizaciji vpliva niz različnih subjektivnih in objektivnih organizacijskih dejavnikov.

Večina organizacijskih aplikativnih raziskav formalnega komuniciranja je usmerjena na preučevanje razmerja med dejavnostjo posamezne organizacije, sistemom organiziranosti njenega delovanja ter ravnijo njene razvitosti (več o tem gl. npr. v Certo in Certo, 2009; Quack in Nelson, 2009 itd.). Pri tem večina avtorjev povezuje razvitost sistema komuniciranja z razvitostjo organizacije. Tako ugotavljajo, da nizka razvitost organizacije pogojuje tudi nizko razvitost sistema komuniciranja, visoka razvitost organizacije pa vpliva na visoko razvitost sistema komuniciranja (več o tem gl. npr. v Tsoukas in Knudsen, 2003; Cole, 2004; Robbins, 2007; Potocan, 2009).

V tem okviru bomo v naši raziskavi preučili razmerje med izbranimi značilnostmi organizacije in komuniciranjem v njej. Za potrebe našega dela smo razvitost organizacije opredelili z intervalom, ki ga na eni strani omejuje mehanski koncept organizacije, na drugi strani pa njen organski koncept. Razvitost sistema komuniciranja smo opredelili z intervalom, ki ga na eni strani omejuje sistem komuniciranja v mehanskem sistemu organizacije, na drugi strani pa komunikacijski sistem v organskem sistemu organizacije (več o tem gl. npr. v Potočan, 2005; Potočan, 2006; Potočan, 2009).

Za želeno obravnavo smo izvedli terensko raziskavo managementa v slovenskih organizacijah. V raziskavo je bilo vključenih 260 managerjev iz srednjih in velikih organizacij v Sloveniji. Vzorec managementa je reprezentativen glede na zastopanost srednjih in velikih organizacij v Sloveniji ter glede na temeljno dejavnost, s katero se posamezna organizacija ukvarja. Raziskava je bila izvedena v začetku leta 2010. Več podatkov o raziskavi in njenem poteku je na voljo pri obeh avtorjih prispevka.

Razvitost organizacije obravnavamo na temelju šestih tipičnih značilnosti organizacije, za katere smo oblikovali niz trditev. Pri vsaki trditvi se levi del intervala nanaša na mehanske značilnosti delovanja in vedenja organizacije, desni del intervala pa na organske značilnosti njenega delovanja in vedenja. Interval je bil osemstopenjski. Udeleženci so izbrali tisto vrednost na intervalu, ki je najbolj ustrezala opisu posameznih značilnosti na njem.

Za raziskovanje izbranih značilnosti organizacije smo z namenom ugotavljanja značilnosti komuniciranja v posamezni organizaciji opredelili njene naslednje značilnosti:

- Organizacijska struktura organizacije je ... (1 – tradicionalna, 8 – sodobna),
- Število ravni delovanja v organizaciji je ... (1 – večje, 8 – manjše),
- Koordinacija dela v organizaciji temelji predvsem na uporabi ... (1 – formalnih pravil, 8 – formalnih in neformalnih pravil),
- Delovanje organizacije je ... (1 – centralizirano, 8 – decentralizirano),
- Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je ... (1 – šibko, 8 – močno),
- Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je predvsem ... (1 – formalno, 8 – formalno in neformalno),

Za obdelavo podatkov smo uporabili izbrane metode osnovne statistike. Za obravnavo vrednosti posameznih značilnosti smo opredelili in oblikovali tri range, in sicer:

- rang 1 vključuje vrednosti, ki nakazujejo mehanske značilnosti organizacije (tj. vrednosti od 1 do 3,33),

- rang 2 vključuje vrednosti, ki nakazujejo razvito organizacijo na prehodu iz mehanske v organsko (tj. vrednosti od 3,33 do 5,66) in
- rang 3 vključuje vrednosti, ki nakazujejo organsko organizacijo (tj. vrednosti od 5,67 do 8,00).

Obravnavo podatkov iz ankete za izbrane značilnosti organizacije omogoča ugotovitve, predstavljene v nadaljevanju.

Obravnavo podatkov iz ankete o prevladujoči obliki organizacijske strukture v preučevanih organizacijah prikazuje tabela 1.

Večina anketiranih ocenjuje, da v njihovi organizaciji prevladuje sodobna organizacijska struktura (tj. 45,00 %). Sledi skupina organizacij s tradicionalno organizacijsko strukturo (tj. 28,80 %), najmanj pa je organizacij z razvito organizacijsko strukturo (tj. 26,20 %). Na temelju predstavljenih rezultatov lahko sklepamo, da prevladujoča organizacijska struktura slovenskih organizacij podpira/nakazuje razviti sistem komuniciranja v njih.

Obravnavo podatkov o številu ravni delovanja v preučevanih organizacijah prikazuje tabela 2.

Večina anketiranih ocenjuje, da imajo njihove organizacije manjše število ravni delovanja (tj. 41,50 %). Sledi skupina organizacij, ki ima povprečno število ravni delovanja (tj. 30,40 %), najmanj pa je organizacij z večjim številom ravni delovanja (tj. 28,10 %). Na temelju predstavljenih rezultatov lahko sklepamo, da med anketiranimi organizacijami prevladujejo organizacije z

manjšim številom ravni delovanja, kar podpira/nakazuje razviti sistem komuniciranja v njih.

Obravnavo podatkov o obliki pravil za koordinacijo dela v organizaciji prikazuje tabela 3.

Managerji v anketi večinoma ocenjujejo, da v njihovih organizacijah prevladuje kombinacija formalnih in neformalnih pravil za koordinacijo dela (tj. 65,40 %). Manjši je delež organizacij, v katerih je večji delež formalnih pravil (tj. 25,40 %). Najmanj managerjev ocenjuje, da v njihovi organizaciji prevladujejo predvsem formalna pravila (tj. 9,20 %). Na temelju predstavljenih rezultatov lahko sklepamo, da anketirane organizacije uporabljajo pretežno neformalna pravila za koordinacijo dela, kar podpira/nakazuje razviti sistem komuniciranja v njih.

Obravnavo podatkov o stopnji centralizacije delovanja prikazuje tabela 4.

Večina managerjev v anketi ocenjuje, da je za njihove organizacije značilno centralizirano delovanje (tj. 41,90 %). Sledi skupina managerjev, ki ocenjujejo, da je za njihove organizacije značilno decentralizirano delovanje (tj. 33,50 %). Najmanj managerjev meni, da v delovanju njihovih organizacij prevladuje uravnoteženo delovanje, tj. kombinacija centraliziranega in decentraliziranega delovanja (tj. 24,60 %). Na temelju predstavljenih rezultatov ne moremo sklepati, kako (ali v kakšni meri) stopnja centralizacije vpliva na sistem komuniciranja. Izrazita polarnost rezultatov namreč ne omogoča enotne opredelitve načina vpliva centralizacije na komunikacijo.

**Tabela 1:** Tradicionalna organizacijska struktura proti sodobni

Organizacijska struktura organizacije je ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	75	28,8	28,8	28,8
	Rang 2	68	26,2	26,2	55,0
	Rang 3	117	45,0	45,0	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

**Tabela 2:** Večje vs. manjše število ravni delovanja v organizaciji

Število ravni delovanja v organizaciji je ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	73	28,1	28,1	28,1
	Rang 2	79	30,4	30,4	58,5
	Rang 3	108	41,5	41,5	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

**Tabela 3:** Formalna pravila za koordinacijo dela v organizaciji proti formalnim in neformalnim pravilom

Koordinacija dela v organizaciji temelji predvsem na uporabi ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	24	9,2	9,2	9,2
	Rang 2	66	25,4	25,4	34,6
	Rang 3	170	65,4	65,4	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

**Tabela 4:** Centralizirano delovanje organizacije proti decentraliziranemu

Delovanje organizacije je ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	109	41,9	41,9	41,9
	Rang 2	64	24,6	24,6	66,5
	Rang 3	87	33,5	33,5	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Obravnavo podatkov o moči sodelovanja med managementom in zaposlenimi prikazuje tabela 5.

Večina anketiranih managerjev ocenjuje, da v njihovi organizaciji prevladuje močno sodelovanje med managementom in zaposlenimi (tj. 69,60 %). Sledi skupina managerjev, ki sodelovanje ocenjuje kot srednje (tj. 24,20 %). Sodelovanje kot šibko ocenjuje samo 6,20 % managerjev. Na temelju predstavljenih rezultatov lahko sklepamo, da v anketiranih organizacijah prevladuje močno sodelovanje med managementom in zaposlenimi, kar podpira/nakazuje razviti sistem komuniciranja v njih.

Obravnavo podatkov o stopnji formalizacije sodelovanja med managementom in zaposlenimi prikazuje tabela 6.

Anketirani managerji večinsko ocenjujejo, da v njihovi organizaciji prevladuje neformalno sodelovanje med managementom in zaposlenimi (tj. 68,50 %). Sledi skupina managerjev, ki menijo, da v organizaciji prevladuje kombinacija formalnega in neformalnega sodelovanja (tj. 22,70 %). Najmanj managerjev ocenjuje, da v organizaciji prevladuje predvsem formalno sodelovanje (tj. 8,80 %). Na temelju predstavljenih rezultatov lahko sklepamo, da v anketiranih organizacijah prevladuje neformalno sodelovanje med managementom in zaposlenimi, kar podpira/nakazuje razviti sistem komuniciranja v njih.

Za obravnavane značilnosti smo izračunali tudi srednje vrednosti na temelju prej predstavljenih vrednosti njihovih rangov, kar prikazuje tabela 7.

Na temelju predstavljenih srednjih vrednosti rangov značilnosti organizacije/njihovega vpliva na komuniciranje lahko najsplošneje ugotovimo naslednje:

V anketi prevladujejo značilnosti, ki nakazujejo relativno visoko razvitost anketiranih organizacij. To potrjujejo tudi predstavljene srednje vrednosti obravnavnih značilnosti, med katerimi so tri srednje vrednosti višje od 2,50. Organski koncept delovanja slovenskih organizacij najbolj izrazito podpirajo predvsem:

- prevladujoče močno sodelovanje med managementom in zaposlenimi,
- prevladujoče neformalno sodelovanje med managementom in zaposlenimi,
- prevladujoča uporaba neformalnih pravil za koordinacijo dela.

V rang 3 spadajo tudi značilnosti, povezane z zasnovo organizacijske strukture in števila ravni delovanja. Toda njihove srednje vrednost so zelo blizu ranga 2, kar pomeni, da sta možnost za njihov razvoj in potreba po njem veliki; razvoj bi namreč lahko še v večji meri podpiral organsko zasnovano delovanja organizacij.

Prisotnost značilnosti mehanske zasnove anketiranih organizacij neposredno nakazuje predvsem velik delež centraliziranih organizacij.

Kako se predstavljena spoznanja odražajo v stanju sistema komuniciranja anketiranih slovenskih organizacij? Za organizacije v vzorcu je značilno, da je njihovo delovanje še vedno precej centralizirano (tj. 41,90 %), kar posledično pomeni še vedno relativno velik delež organizacij z velikim ali večjim številom ravni delovanja (tj. 58,50 %) in organizacij s tradicionalno in razvito organizacijsko strukturo (tj. 55,00 %). Gledano z vidika značilnosti komuniciranja v organizaciji, to pomeni predvsem naslednje:

**Tabela 5:** Šibko sodelovanje med managementom in zaposlenimi proti močnemu

Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	16	6,2	6,2	6,2
	Rang 2	63	24,2	24,2	30,4
	Rang 3	181	69,6	69,6	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

**Tabela 6:** Formalno sodelovanje med managementom in zaposlenimi proti formalnemu in neformalnemu sodelovanju

Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je predvsem ...		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rang 1	23	8,8	8,8	8,8
	Rang 2	59	22,7	22,7	31,5
	Rang 3	178	68,5	68,5	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

**Tabela 7:** Srednje vrednosti preučevanih značilnosti organizacije

Statistics		Organizacijska struktura organizacije je ...	Število ravni delovanja v organizaciji je ...	Koordinacija dela v organizaciji temelji predvsem na uporabi ....	Delovanje organizacije je ...	Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je ...	Sodelovanje med managementom in zaposlenimi je predvsem ...
N	Valid	260	260	260	260	260	260
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,16	2,13	2,56	1,92	2,63	2,60

- potek komunikacijskih kanalov in procesov komuniciranja predvsem v skladu s formalno opredeljeno verigo ukazovanja, manjši pa je delež komunikacijskih procesov, ki bi enakomerneje potekali v vse smeri delovanja;
- centralizacija delovanja pogojuje tudi centralizacijo sistema komuniciranja; to je ovira za potrebno decentralizacijo managementa komuniciranja in nujne participacije vseh zaposlenih v organizaciji za potrebe pooblaščenja v komuniciranju;
- prevladujejo navpični komunikacijski kanali, ki potekajo čez številne ravni delovanja v organizaciji; posledično je hitrost prenosa sporočila počasnejša in tudi ustreznost/pravilnost komuniciranja v procesih od spodaj navzgor (bottom-up) je manjša.

Rezultati obravnave pridobljenih podatkov v anketi po drugi strani dokazujejo, da managerji v anketiranih slovenskih organizacijah želijo in/ali podpirajo uporabo sodobnih sistemov komuniciranja. To še posebej podpirajo spoznanja o prevladujoči uporabi kombinacije formalnih in neformalnih pravil za koordinacijo dela, o močnem sodelovanju med managementom in zaposlenimi ter prevladujočem celovitejšem sodelovanju (tj. o kombinaciji formalnega in neformalnega sodelovanja) med managementom in zaposlenimi. Gledano z vidika značilnosti komuniciranja v organizaciji, to pomeni predvsem naslednje:

- managerji želijo komunikacijo oblikovati čim bolj celovito, in to na način, ki bo omogočal ustrezno celovito (tj. formalno in neformalno) komuniciranje; to podpira predvsem izrazita usmeritev večine anketiranih managerjev v močno sodelovanje in uporabo različnih (tj. formalnih in neformalnih) oblik sodelovanja in pravil za izvajanje dela;
- izrazita težnja po spremembi prevladujoče centralizacije delovanja in s tem tudi komuniciranja; to podpira predvsem izrazita usmeritev večine anketiranih managerjev v močno sodelovanje in uporabo niza različnih (tj. formalnih in neformalnih) oblik sodelovanja in pravil za izvajanje dela;
- hkrati težnja po sodelovanju in večji uveljavitvi neformalnega sodelovanja in pravil za delo jasno nakazuje usmeritev/željo managementa po večjem horizontalnem komuniciranju, ki naj dopolni obstoječo komunikacijo in zagotovi celovitejši sistem komunikacije.

## 4 Sklepi

Delovanje organizacije je v vedno večji meri odvisno od oblikovanja in uporabe ustreznega sistema komuniciranja. Organizacije za svoje potrebe oblikujejo komuniciranje, ki ustreza namenu in ciljem delovanja, dejavnosti, sistemu organiziranosti in ravni njihove (vsebinske in strukturne) razvitosti.

Vsebinsko lahko komuniciranje opredelimo kot proces prenosa pomena ideje, podatka, sporočila in/ali

informacije med več ljudi zaradi želje po motiviranju ali vplivanju na vedenje drugih.

Posamezna organizacija za svoje potrebe na temelju upoštevanja značilnosti svojega delovanja oblikuje specifičen sistem komuniciranja, ki vključuje izbrane metodološke, vsebinske in izvedbeno-tehnične rešitve.

Na temelju rezultatov statistične obdelave izbranih značilnosti organizacij na vzorcu slovenskih organizacij lahko sklepamo, da je njihov sistem komuniciranja sicer zelo razvit, vendar ga je mogoče še izboljšati. Pri tem je treba glavno pozornost nameniti nadaljevanju zniževanja števila ravni, decentralizaciji delovanja organizacij in uvajanju sodobnih organizacijskih struktur.

Rezultati obravnave podatkov iz ankete hkrati tudi potrjujejo, da managerji v anketiranih slovenskih organizacijah želijo in/ali podpirajo uporabo sodobnih sistemov komuniciranja in da njihovo delo temelji na načelih, potrebnih za takšno komuniciranje.

## Literatura

- Amstrong, M. (2006). *A Handbook of Management Techniques*. London: Kogan Page.
- Certo, S. in Certo, T. (2009). *Modern Management: Concepts and Skills*. Upper Saddle River; Pearson.
- Chandler, A. (1996). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Claude, G. (1952). *The History of Management*. New York: Prentice Hall.
- Cole, G. (2004). *Management: Theory and Practice*. London: Thomson.
- Cooper, C. in Argyris, C. (2000). *Encyclopedia of Management*. Boston: Blackwell.
- Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. Mason: South-Western College Pub.
- Daft, R. (2003). *Management*. Mason: South-Western College Pub.
- Daft, R. (2005). *Management*. Mason: South-Western.
- Daft, R. (2007). *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South-Western College Pub.
- Daft, R. (2009). *The New Era of Management*. Cincinnati: South-Western College Pub.
- Daft, R. in Steers, R. (1986). *Organizations: A micro/macro approach*. Glenview: Scott, Foresman.
- Etzioni, A. (1997). *Modern Organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Fly, F. in Stoner, C. (2000). *Business: An Integrative Approach*. Boston: McGraw Hill.
- Hartley, R. (2007). *Management Mistakes and Successes*. New York: Wiley.
- Hitt, M., Black, S. in Porter, L. (2008). *Management*. New York: Prentice Hall.
- Jones, G. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Mullins, L. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. New York: Prentice Hall.
- Potočan, V. (2005). *Organization Theory*. Bremen: University of Applied Sciences.

- Potočan, V. (2006). Poslovna organizacija. Maribor: DOBA.
- Potocan, V. (2009). What culture do we need for economic development? *The Business Review Cambridge*, 12 (1), 102-107.
- Quick, J. in Nelson, D. (2009). *Principles of Organization Behavior: Realities and Changes*. Cincinnati: South-Western College Pub.
- Robbins, S. (2007). *Organization Theory: Structures, Designs, and Applications*. New Delhi: Dorling Kindersley.
- Schermerhorn, J. (2009). *Management*. New York: Wiley.
- Tsoukas, H. in Knudsen, C. (ur.). (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Wren, D. (2004). *The History of Management Thought*. New York: Wiley.

---

Zlatko Nedelko, je asistent na Katedri za Organizacijo in Informatiko, Ekonomsko-poslovne fakultete, Univerze v Mariboru. Sodeluje pri izvedbi predmetov na dodiplomskem programu. S svojimi prispevki je sodeloval na več posvetovanjih doma in v tujini. Je tudi član znanstvenih odborov različnih mednarodnih konferenc v tujini. Temeljna področja njegovega raziskovanja so organizacija, management in vrednote managementa.

---

Dr. Vojko Potočan, je redni profesor za področji managementa in organizacije na Ekonomsko-poslovni fakulteti, Univerze v Mariboru. Sodeluje pri izvedbi študijskih (dodiplomskih, podiplomskih in doktorskih) programov doma in v tujini. Njegova bibliografija trenutno vključuje +450 tekstov (od tega +300 tekstov v tujini). Temeljni področji njegovega raziskovanja sta Organizacija in management.