

Dejavniki verbalne in neverbalne komunikacije na delovnem mestu

Jerneja Peterka

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
jerneja.peterka@fos-unm.si

Maruša Turk

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
marusa.turk@fos-unm.si

Katja Žakelj*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
katja.zakelj@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so dejavniki verbalne in neverbalne komunikacije na delovnem mestu, ki vplivajo na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije?

Namen: Namen tega članka je raziskati področje celovitega razumevanja verbalnega in neverbalnega komuniciranja v organizacijah.

Metoda: Raziskavo smo izvedli s komparacijo treh člankov, ki so bili napisani v angleškem jeziku.

Rezultati: V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je dobra verbalna in neverbalna komunikacija v organizaciji ključnega pomena za dobro organizacijsko klimo in posledično tudi doseganje postavljenih ciljev organizacije. Ugotovili smo, da je razlog večine konfliktov na delovnem mestu prav napačna verbalna komunikacija. Ko verbalno komuniciramo moramo uporabiti preprost, neposreden in celovit jezik, komunikacija pa mora biti specifična, kratka in neposredna. Zavedati se moramo tudi pomembnosti neverbalnih kretenj in drže, saj te prenesejo skoraj 93 % sporočila.

Organizacija: Učinkovita verbalna in neverbalna komunikacija v organizaciji močno vplivata na delovanje organizacije, saj je od načina komunikacije in izmenjave informacij odvisno zadovoljstvo zaposlenih, ki posledično vpliva na doseganje rezultatov v organizaciji.

Družba: Primerna in vljudna komunikacija doprinese k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti vodij, sodelavcev in strank.

Originalnost: Originalnost raziskave je v tem, da smo se osredotočili na vpliv in vzpodbudo posameznikov, da bi pristopili k razumevanju pomembnosti pravilne komunikacije in kulturnim razlikam, ki bi jih obravnavali na ustrezen način.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavi smo bili omejeni na tri tuje članke in za nadaljevanje raziskave predlagamo primerjavo večjega števila člankov, da bodo rezultati bolj relevantni.

Ključne besede: verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, učinkovito komuniciranje, kakovost življenja, osebna odličnost.

1 Uvod

V splošnem beseda komunikacija pomeni aktivnost prenašanja informacij na način, da si izmenjamo misli, sporočila in informacije. To storimo z govorom, signali, slikami, pisano besedo ali z vedenjem. Človekova komunikacija je del človekove socializacije. Komuniciramo lahko na več načinov in sicer verbalno, neverbalno, pisno, elektronsko itd. Dejstvo pa je, da vsak posameznik drugače sprejema in izvaja komunikacijo, ki pa ni nujno vedno v najprimernejši obliki glede na razmere oz. situacijo.

V tem članku se bomo osredotočili na verbalni in neverbalni način komuniciranja na delovnem mestu. Dandanes je namreč komunikacija v delovnem okolju umetnost. Namen tega članka je širši populaciji približati, kako pomembna je komunikacija na delovnem mestu, predvsem izbrani način komunikacije. Zavedati se je namreč potrebno, da je kakovostna komunikacija pomembna na vseh delovnih področjih v posameznih organizacijah in v različnih relacijah vodja-sodelavec, sodelavec-vodja, vodja oz. sodelavec-stranka.

Za doseg ciljev tega članka smo uporabili komparacijo treh tujih člankov.

2 Teoretična izhodišča

Verbalna komunikacija je na vseh področjih človekovega življenja osnovno orodje človekovega sporazumevanja. Verbalna komunikacija pri prenosu sporočila uporablja glas in besede. Lahko je pisna ali ustna. Pod pisno verbalno komunikacijo spadajo pisna sporočila, knjige, poročila, revije, časopisi, elektronska pošta oz. sporočila, pravni dokumenti, osebni dnevniki ipd. K ustni verbalni komunikaciji pa štejemo dialoge, debate in razne diskusije.

V splošnem se znanstveniki, vodje in praktiki menedžmenta zavedajo, da imajo verbalni vložki v komunikacijskem omrežju določene prednosti, ki jih ni mogoče zanikati. Hierarhična zgradba organizacij za svojo uspešnost, kakovostno delovanje in konkurenčnost potrebuje ustrezen pretok informacij in sicer v vseh smereh hierarhije. Današnje informacijske tehnologije, katerih glavni cilj je pretvoriti katero koli informacijo v uporaben vir za povečanje produktivnosti in večjo motiviranost, brez verbalne komunikacije ni mogoče uresničiti. Trajnost in uporabnost različnih informacij na delovnem mestu lahko spoznamo le, če so v verbalnem načinu (Jha, Sharma & Mishra, 2021, str. 7053).

Jha, Sharma & Mishra (2021, str. 7053) v svojem delu ugotavljajo, da je, ko se ukvarjamo z verbalno komunikacijo, pomembno tudi poznavanje izraza pragmatika. Pragmatika se ukvarja z rabo oz. s funkcioniranjem nekega sporočila v procesu komunikacije glede na situacijo, potrebe, pričakovanja in na vlogo tistih, ki so vpleteni v komunikacijo.

Usmerjanje in nadzor prek verbalnega načina komunikacije se lahko izkažeta za bolj učinkovita, če vodje oz. menedžerji uporabijo svoje znanje in sposobnost kakovostne in ustrezne verbalne komunikacije. Razširitev in deljenje informacij je bilo na vseh različnih položajih oz. delovnih mestih, vedno podprto z verbalnim načinom predstavljanja. Torej, ne glede na to ali gre za uvajalni program, delovno usposabljanje, predaja nalog, motiviranja itd., mora biti način verbalne komunikacije ustrezen, korekten in razumljiv. Slediti je treba neposrednemu, celovitemu in preprostemu jeziku, ki ga lahko občinstvo oz. ljudje, s katerimi komuniciramo pravilno razumejo. Pogosto pride tudi do situacij, kjer strokovnjakom ne uspe ustrezno verbalno komunicirati z delovno silo oz. zaposlenimi. To lahko vodi v razne zaplete in celo ogrozi celotno delovanje organizacije. Ustrezen jezik na način komunikacije, ki pomaga in pripomore k razvoju ugodnega in prijaznega okolja, ima tudi zasluge za večjo produktivnost in motiviranost vseh zaposlenih. Že nekaj preprostih besednih ali pisnih verbalnih izrazov hvaležnosti lahko dvigne moralo delavcev in jih pripravi do tega, da se potrudijo in svoje delo opravijo kakovostno in korektno, kar pozitivno vpliva na celotno organizacijo (Jha, Sharma & Mishra, 2021, str. 7053-7057).

Verbalna komunikacija ima zelo pomembno vlogo tudi na prodajnih mestih organizacij. Na zunanje okolje, ki ga sestavljajo pravne, politične, socialne in upravne agencije, se je potrebno z verbalno komunikacijo ustrezno odzvati. Večina raziskav, ki zahtevajo ogromne količine denarja, pogosto ne prinese pričakovanega rezultata predvsem zaradi napačnega izbora besed. Zato je nujno, da se sledi načinu verbalne komunikacije, ki ustreza kulturni vrednosti ciljnega občinstva. Segmentacijo trga na podlagi poznavanja zahtev in potreb potencialnih kupcev je mogoče ciljno usmeriti z uporabo ustreznega načina verbalne komunikacije. Če nam to uspe, je organizacija sposobna ustvarjati velike prihodke.

Medtem ko je verbalna komunikacija osnovno orodje človekovega sporazumevanja, pa je neverbalna komunikacija niansirana in informativna oblika komunikacije, ki presega verbalno komunikacijo.

Vishwakarma (2023, str. 1741) v svojem delu poudarja, da si lahko različne kulture neverbalno komuniciranje v poslovnem svetu razlagajo drugače, kar vodi do nesporazumov v komunikaciji na delovnem mestu.

Komuniciranje na svetovni ravni, v poslovnem svetu, je zaradi globalizacije v zadnjih letih vse bolj razširjeno. Ljudje se ne sporazumevajo samo z besedami, niti ne komunicirajo samo s pisanjem, govorjenjem in poslušanjem. V komunikacijo so tvorno vključeni tudi neverbalni elementi. Predstavlja pomemben delež vseh komunikacijskih prizadevanj. Posamezniki uporabljajo neverbalne znake, kot so: izrazi obraza, geste, očesni stik, itd., da bi okrepili, dopolnili in nakazali pomen v povezavi z verbalno komunikacijo. Človekova neverbalna komunikacija vključuje vrsto neverbalnih znakov kot so prikimavanje, mežikanje, mahanje in skomiganje z rameni. Človeško telo lahko izraža različna sporočila, kot so stališča, statusna razmerja, razpoloženja in čustva, tako zavedno, kot nezavedno. Očesni stik, kretnje, drža, obrazna poteza in druge fizične značilnosti so simboli, ki se uporabljajo pri sporazumevanju

med ljudmi in se uporabljajo za različne namene. Uporaba govornice telesa v službi povečuje učinkovitost komunikacije. Odsotnost gest, sprememb v drži ali ustreznega očesnega stika lahko povzroči, da je osebna komunikacija pomanjkljiva ali nezanimiva. Iznajdljiv vodja lahko zelo učinkovito uporabi neverbalno komunikacijo za izboljšanje splošnega vzdušja v organizaciji (Vishwakarma, 2023, str. 1742–1744).

Neverbalni komunikacijski signali lahko v različnih kulturah sporočajo pomembne informacije o posameznikovih kognitivnih in čustvenih stanjih, pa tudi o njihovih ciljih, s čimer vplivajo na bistveno učinkovitost socialne interakcije (Vishwakarma, 2023, str. 1745–1750):

- Izraz obraza: vse, kar človek čuti globoko v sebi se takoj odraža na njegovem obrazu. V azijski kulturi se posamezniki pogosto smejejo, tudi kadar so v zadregi, bruhnejo v smeh, kar zahodnjaki lahko razumejo tako, kot da se Azijci norčujejo iz njih in s smehom še povečajo njihovo ponižanje. Pogajalci, ki delajo v poslovnem svetu in ne poznajo medkulturnega neverbalnega komuniciranja lahko zaradi tega doživijo razočaranje in prekinejo poslovno sodelovanje. Razumevanje pomena obraznih izrazov je ključnega pomena pri medkulturnem sporazumevanju.
- Očesni stik: očesni stik je zelo pomemben pri medsebojnem sporazumevanju. Oči služijo metaforično, kot vrata v posameznikovo notranjost. Trajni očesni stik s človekom pomeni visoko stopnjo zanimanja za posameznika. Kratek očesni stik ali odklonjen pogled lahko kažeta na nervozo ali zadrego. Neposredni stik z očmi je običajno povezan z iskrenostjo, medtem ko izogibanje stika z očmi kaže na krivdo. Ko se poslovni partnerji v ZDA in VB pogovarjajo med seboj si iskrenost in zaupanje pokažejo z neposrednim stikom z očmi. V Angliji in Franciji je priznana praksa, da gospodje gledajo ženske neposredno v oči, kar uporabljajo kot sredstvo za izražanje občudovanja. Na Kitajskem, Japonskem, Filipinih in Indoneziji menijo, da je dolgotrajno gledanje v oči znak za nevljudnost in žalitev. V japonski komunikaciji je običajno, da posamezniki usmerijo pogled k sogovornikovemu vratu. V muslimanski kulturi je moškim in ženskam prepovedano vzpostavljati očesnega stika. Razlike med posamezniki iz različnih kultur lahko povzročijo komunikacijske motnje znotraj skupine na delovnem mestu, kar lahko ovira produktivnost in učinkovitost. Kultivacija oz. zavedanje o različnih kulturah lahko spodbuja prijateljske odnose na delovnem mestu, kar je velika prednost za organizacije.
- Geste: geste se nanašajo na telesne gibe, ki vključujejo roke, noge, dlani, trup in glavo. Udarjanje s pestjo po mizi pomeni jezo. Gesta, ki se imenuje znak »OK« (vključuje upogibanje kazalca nad palcem in iztegnjene druge prste na njimi) velja na splošno, kot pozitivna gesta in nakazuje, da je vse v redu, vendar ni povsod med kulturami enako. Denimo za ameriške pogajalce v poslovnem svetu pomeni gesta »OK« za uspešen zaključek posla. Japonci izraz »OK« povezujejo z obliko kovanca, kar lahko pomeni poziv k podkupnini, kar posledično lahko ogrozi posel. V arabskih državah je gesta »OK« zelo redko uporabljena, saj se tam uporablja za ustrahovanje ali žaljivko. Zelo pomembno je, da se geste uporabljajo v kontekstu z drugo osebo. Neusklajenost med besedami in dejanji povzroča nerazumevanje med ljudmi in nerodnost.

- Telesna oblika, drža in glava: izkazovanje spoštovanja, samozavesti, samozaupanja, integritete do posameznikov, ki so v naši navzočnosti je bistvenega pomena. Spuščena glava lahko kaže na skromnost, vljudnost ali samozavest, odvisno od konteksta. Pretirano nazaj ali navpično držanje glave pomeni aroganco ali domišljavost. Drža lahko pomembno vpliva na začetni vtis, ki si ga opazovalec lahko ustvari. Križanje nog se na Tajskem in v Savdski Arabiji šteje za nespoštljivo, v ZDA pa pomeni neformalnost ali sproščenost. Na Japonskem mirno sedenje velja za duhovno ravnovesje.
- Videz: videz zajema obleko, pričesko, dodatke in kozmetiko. Vsaka priložnost (formalna ali neformalna) zahteva drugačno obleko ali izgled. Prehod s formalne na vsakdanjo obleko je lahko opazen pokazatelj odnosa do dela in sodelavcev. Uradna vabila na dogodke, kot so koktajl zabave, protokolarni sprejemi na večerje običajno vsebujejo navodila glede kodeksa oblačenja za goste. Poleg oblačil so zelo pomembne tudi obutev, pričeska in dišava.

Vishwakarma (2023, str. 1750–1752) podaja koristne predloge za ublažitev medkulturne neverbalne komunikacije v poslovnem svetu:

- Govorica telesa: ključnega pomena je kdaj govorec stoji, v kakšnem položaju so ramena, primerno je, da je telo odprto, teža mora biti enakomerno porazdeljena na obe nogi. Izogibati se je potrebno togi drži.
- Stisk roke: samozavest se izraža s čvrstim, suhim stiskom roke. Roko nasprotnika je potrebno stisniti s skromnim pritiskom.
- Očesni stik: najbolj zapomnljiv element v neverbalni komunikaciji v poslovnem svetu ustvarimo z neposrednim očesnim stikom (oči so ogledalo duše človeka).
- Komuniciranje na ravni občinstva: pomembno je upoštevanje ravni posameznika, s katerim se vzpostavlja komunikacija. Neverbalni znaki, kot je govorica telesa, lahko dajo vpogled v dinamiko moči med posamezniki. Ohranjanje pokončne drže kaže na to, da med sogovorniki vlada spoštovanje.
- Samosvojost: osebe z močnim občutkom lastnega jaza so zelo suverene v govoru in dejanjih in izgledajo dosledno, z visoko sporočilnostjo.
- Graciozni gibi in samozavestna drža: če ljudje verjamejo v to, kar počnejo in posredujejo ustrezna sporočila, v sodelavcih vzpodbujajo radovednost z malo truda.

V poslovnem svetu jezikovne razlike, neverbalni znaki in kulturno ozadje otežujejo medkulturno komunikacijo, kar ne pomeni, da ljudje iz različnih kultur razmišljajo različno. Priporočljivo je prilagoditi komunikacijske stile (verbalne in neverbalne) z različnimi svetovnimi kulturami v organizaciji, ki ustrezajo različnim situacijam, ki se dogajajo v poslovnem svetu med sogovorniki. Globalizacija, ki se trenutno pojavlja na delovnih mestih, zlasti v gospodarstvu, je povečala medkulturno komuniciranje, zato je pridobivanje znanj o različnih kulturah oz. kultivacija ključnega pomena, da ne prihaja do kulturnih nesporazumov. Kulturni nesporazumi so lahko usodni pri poslih, ki se dogajajo v poslovnem svetu in na koncu koncev tudi na delovnem mestu, kar močno vpliva na učinkovitost organizacij (Vishwakarma, 2023, str. 1752–1753).

Bhatt (2023, str. 54–62) navaja, da je komunikacija ključnega pomena za reševanje problemov, hkrati pa v svojem delu predstavlja izzive in podaja rešitve v povezavi s komunikacijo na delovnem mestu.

Način komunikacije je tisti, s katerim se odraža refleksija našega mišljenja in čustev o sebi in drugih. Zavedati se moramo načina komunikacije, ki jo izvajamo, ki jo lahko prilagodimo danemu trenutku ali situaciji. V današnjem svetu ima komunikacija odločilno vlogo pri uspehu v organizaciji. Komunikacija je zelo pomembna ne le za uspešno vodenje in doseganje ciljev organizacije, pač pa tudi za rast in uspeh posameznikov znotraj organizacije – vodilnih in strokovnih sodelavcev.

Na delovnem mestu so štiri pomembne oblike komunikacije, in sicer poslušanje, govorjenje, branje in pisanje. Na delovnem mestu je učinkovita in močna komunikacija ključnega pomena za doseganje ciljev in rezultatov.

Bhatt (2023, str. 57–58) prav tako poudarja, da si vsak želi in zasluži da bi ga na delovnem mestu spoštovali in opisuje primerno komunikacijo na delovnem mestu v različnih relacijah:

- Komunikacija med vodjo oz. delodajalcem in sodelavcem: vsak vodja se mora zavedati pomembnosti prave komunikacije, saj je edina pot do izmenjave informacij in idej. Svoja pričakovanja, cilje, vizijo je potrebno komunicirati s primernim tonom in pravilno izbiro besed.
- Komunikacija med sodelavcem in vodjo oz. delodajalcem: od sodelavca se pričakuje spoštljiv in korekten odnos do svojega vodje oz. delodajalca in to iz številnih razlogov. Tudi vodja oz. delodajalec mora s sodelavcem komunicirati obzirno, spoštljivo in v primernem tonu. Ne sme priti do besednega zmerjanja in v primeru napete situacije, je priporočljivo, da se tak način komunikacije kar najhitreje prekine.
- Komunikacija med delavcem in stranko: vsak si želi, da se z njim ravna spoštljivo in korektno, kar je pomembno tudi v tej relaciji. Pozornost je treba nameniti načinu komunikacije med sodelavci in strankami, saj je pomembna za prihodek organizacije. Pravilna komunikacija pri stranki ustvari dober vtis. Zato je zelo pomembno, da so sodelavci zadovoljni na svojem delovnem mestu.

Odrpta komunikacija je najboljša rešitev vseh težav. Vsaka organizacija bi se morala zavezati k odprtemu pristopu reševanja neskladij, vse zaposlene pa bi organizacija morala obravnavati s spoštovanjem in prijaznostjo. S tem bi preprečili razočaranja in nezadovoljstvo zaposlenih, ki zaradi tega razvijejo odklonilen odnos do dela in sabotirajo izvedbo projektov, kar lahko v nadaljevanju povzroči izvajanje različnih disciplinskih ukrepov. Vsaka organizacija je zavezana k ustvarjanju zadovoljstva in občutka varnosti na delovnem mestu.

V organizaciji je pomembno razumevanje komunikacije, ki je uporabljena na delovnem mestu. Danes štejemo za umetnost pri komunikaciji, da slišimo tisto kar ni povedano. Na delovnem mestu se to odraža tako, da sodelavci od svoje vodje dojemajo komunikacijo v povezavi z

govorico telesa in tonom glasu. Ključno vlogo pri tem igrata drža tistega, ki izvaja komunikacijo in njegova obrazna mimika. Ker je komunikacija pomembna v vsaki organizaciji, nudijo usposabljanja iz tega področja. Način izvajanja verbalne in neverbalne komunikacije zelo vpliva na uspeh nas posameznikov, kot tudi organizacije, ki jo predstavljamo. S proučevanjem govornice telesa lahko razberemo posameznikovo osebnost, lahko razberemo njegova čustva in ugotovimo ali obstaja nedoslednost med izrečenim in posredovanim.

Kadar je vodja usklajen z besedilnim sporočilom, sodelavci v organizaciji cenijo neverbalne signale in jih imajo za zanesljive (Bhatt, 2023, str. 59).

Poleg komunikacije znotraj organizacije, pa je zaradi globalizacije in napredne tehnologije, naše življenje bolj povezano na svetovni ravni, zato je za zaposlene koristno, da poleg materinega jezika za komunikacijo uporabljajo še kateri drugi svetovni jezik. Organizacije zaradi možnosti širitve storitev na tuje trge povprašujejo po večjezičnih kandidatih za zaposlitev. Zaposleni s tem doprinesejo k rasti organizacije kot tudi osebni rasti in pridobivanju izkušenj v drugih državah oz. kulturah. Komunikacija namreč lažje poteka, na sogovornika pa ima lahko psihološki vpliv, saj se vsak počuti povezano s tistim, ki zna govoriti podoben jezik. S tako obliko komunikacije je lažje pridobiti vpogled v način komunikacije tudi v drugih kulturah, ki so lahko ključnega pomena za sklenitev dogovora v poslovnem svetu.

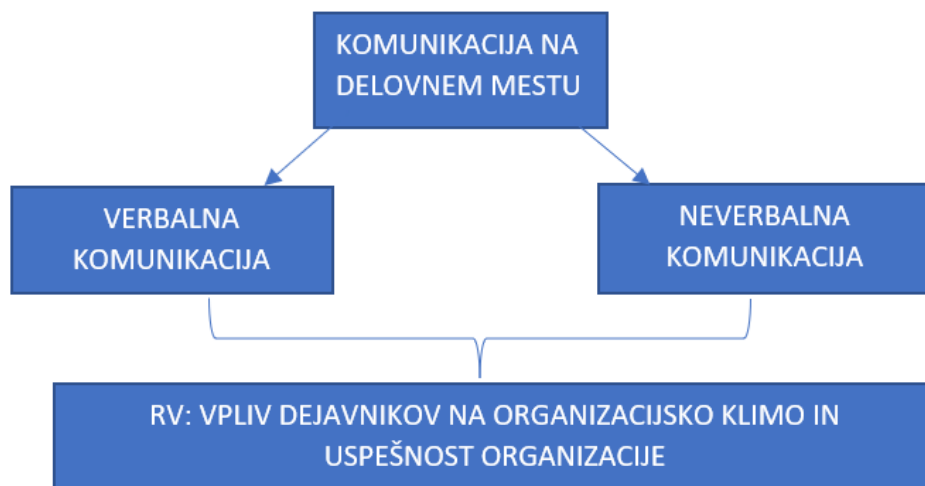
Vezano na teoretično izhodišče smo si v sklopu raziskave zastavili naslednje raziskovalno vprašanje:

RV: Kateri so dejavniki verbalne in neverbalne komunikacije na delovnem mestu, ki vplivajo na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije?

3 Metoda

Opravljen je bila komparacija treh člankov v tujem jeziku. Pri iskanju člankov, ki smo jih vključili v našo raziskavo, smo uporabili spletni brskalnik Google Scholar. Po pregled člankov smo bili usmerjeni k teoretičnemu razumevanju pomembnosti verbalne in neverbalne oblike komunikacije na delovnem mestu.

Model raziskave, na sliki 1 prikazuje primerjavo verbalne in neverbalne komunikacije na delovnem mestu, ter vpliv njunih dejavnikov na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije.



Slika 1. Model raziskave

Za namen raziskave smo uporabili tuje vire literature. Iz tabele 1 je razvidno katere ključne besede so bile uporabljene pri poizvedbi literature, izhajajoče iz izvirnega angleškega jezika, ter njihov prevod v slovenski jezik.

Tabela 1. Ključne besede, uporabljene pri poizvedbi literature

Ključne besede v angleščini	Prevod ključnih besed v slovenščino
»communication at workplace« + »definition«	»komunikacija na delovnem mestu« + »opredelitev«
»communication at workplace« + »verbal factors«	»komunikacija na delovnem mestu« + »verbalni dejavniki«
»communication at workplace« + »non verbal factors«	»komunikacija na delovnem mestu« + »neverbalni dejavniki«

Iz tabele 2 je razvidno katera tuja literatura je bila preučena za namen raziskave in hkrati opravljen teoretičen pregled raziskovane teme.

Tabela 2. Seznam uporabljene literature

Avtor (Avtorica)	Naslov
Bhatt, R. (2023).	The Art of Workplace Communication: Challenges and Solution.
Jha, S. K., Sharma, D. K. & Mishra, V. K. (2021).	Verbal Communication at workplace: A Pragmatic Approach.
Vishwakarma, V. K. (2023).	A Review Of Non-Verbal Communication And Cultural Implications.

4 Rezultati in razprava

V tabeli 3 so predstavljene ključne ugotovitve avtorjev tuje literature, uporabljene v naši raziskavi. Ugotovitve v omenjeni tabeli so razdeljene na vpliv dejavnikov verbalne komunikacije in vpliv dejavnikov neverbalne komunikacije na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije.

Tabela 3. Tabela ključnih ugotovitev po izbranih referencah

Ugotovitve avtorjev	Avtor/-ja/-ji raziskave
Vpliv dejavnikov verbalne komunikacije na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije	
(1) Konflikti na delovnem mestu nastanejo zaradi številnih razlogov, večina zaradi napačne verbalne komunikacije.	Bhatt, R. (2023)
(2) Verbalna komunikacija je eden najmočnejših odrazov tega, kako razmišljamo in čutimo o sebi in drugih.	
(3) Kakršna koli količina strokovnega in specializiranega znanja, skupaj z veliko ustvarjalnostjo in ostro inteligenco je neuporabna, če se verbalno ne komunicira učinkovito.	
(4) Odprta verbalna komunikacija je najboljši način za rešitev vseh težav.	
(1) Pri verbalni komunikaciji je potrebno slediti preprostemu, neposrednemu in celovitemu jeziku , da lahko občinstvo pravilno razume situacijo.	Jha, S. K., Sharma, D. K. & Mishra, V. K. (2021)
(2) Bodoči menedžerji morajo razumeti, da jim pametna uporaba verbalnega načina komunikacije lahko pomaga pri boljših prihodnih odnosih s sodelavci .	
(3) Verbalna komunikacija pomaga pri razvoju ugodnega in prijaznega okolja, ima tudi zasluge za povečanje produktivnosti.	
(4) Menedžerji bi morali vedeti, da lahko verbalne besede motivirajo ljudi , da delajo bolje.	
(5) Nekaj verbalnih izrazov hvaležnosti lahko dvigne moralo delavcev in jih pripravi do tega, da ujamejo največ potenciala, ki se skriva v njih.	
(6) Jasnost je srce in duša verbalne komunikacije.	
(7) Verbalna komunikacija mora biti specifična, kratka in neposredna , da ne povzroča zmede pri dejanskih izvajalcih in operativnih delavcih.	
Vpliv dejavnikov neverbalne komunikacije na organizacijsko klimo in uspešnost organizacije	
(1) Skoraj 93 % sporočila se prenese z neverbalnimi kretnjami in držami.	Bhatt, R. (2023)
(2) Neverbalno komuniciranje je pogosto intrinzično in lahko tu in tam zanika verbalno sporočilo.	
(1) V nekaterih delovnih priročnikih so dodani tudi neverbalni znaki in simboli, da so navodila bolj razumljiva operativnim delavcem.	Jha, S. K., Sharma, D. K. & Mishra, V. K. (2021)
(1) Neverbalno komuniciranje je ključno za posredovanje pomena verbalnega komuniciranja .	Vishwakarma, V. K. (2023)
(2) Neverbalno komuniciranje je učinkovitejše pri posredovanju zelenih sporočil, kot verbalno komuniciranje.	
(3) Govorica telesa lahko zagotovi vpogled v dinamiko moči med posamezniki.	
(4) Posamezniki iz različnih držav kažejo različne neverbalne znake , zato je nujna dodatna previdnost, da zagotovimo natančen prenos zelenega sporočila z neverbalno komunikacijo.	
(5) Karkoli človek čuti globoko v sebi, se takoj odrazi na obrazu, zato je bistvenega pomena neverbalna komunikacija iz oči v oči .	

Rezultati raziskave so pokazali, da način komunikacije na delovnem mestu vpliva na organizacijsko klimo in posledično na uspešnost v organizaciji. Pomembna je povezava verbalne in neverbalne komunikacije, saj vsi prejemniki komunikacije iz govornice telesa lahko

razberejo ali obstaja nedoslednost med izrečenim in posredovanim s strani izvajalca komunikacije.

Z raziskavo je teoretično potrjeno, da je kakovostna oz. primerna verbalna in neverbalna komunikacija potrebna za dobro organizacijsko klimo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Potrjeno je tudi, da morata obe obliki komunikacije potekati vzporedno.

Na podlagi zastavljenega raziskovalnega vprašanja smo ugotovili, da posamezni dejavniki verbalne in neverbalne komunikacije vplivajo na organizacijsko klimo in na uspešnost organizacije. Pravilna uporaba verbalne in neverbalne komunikacije v različnih situacijah pripomore k zadovoljstvu zaposlenih, pravilno razumljenim navodilom in kvalitetno izvedenim oz. opravljenim storitvam, ki so ključnega pomena za doseganje rezultatov in uspešnost organizacije. Ker pa se uspešnost organizacije ne meri zgolj znotraj organizacije je zelo pomembno, da se pravilno komunicira tudi zunaj organizacije z deležniki, odjemalci in ostalimi, ki pripomorejo k doseganju uspešnosti organizacije tako v primarni državi, kot tudi na mednarodnem nivoju.

Menimo, da se kakovostna komunikacija začne pri vodstvu v organizaciji, saj je vodstveni kader tisti, ki je ogledalo in vzor sodelavcem. Način verbalne in neverbalne komunikacije vodstva v organizaciji vpliva na zadovoljstvo in pripadnost sodelavcev, ki so ključni za doseganje ciljev in rezultatov v organizaciji. Dobra komunikacija med vodjo in sodelavci vpliva na pravočasno reševanje posameznih izzivov in težav, ter vpliva na komunikacijo med delavci in strankami.

5 Zaključek

Z verbalno komunikacijo se srečuje vsak posameznik na vseh področjih, v vseh obdobjih svojega življenja. Izredno pomembno je, da zmoremo primerno verbalno in neverbalno komunicirati, saj nam to olajša naš vsakdan. Tudi na delovnem mestu sta verbalna in neverbalna komunikacija ključnega pomena. Primerna oblika verbalne in neverbalne komunikacije na delovnem mestu je danes umetnost. Poskrbita za dobre odnose med vsemi zaposlenimi vključno z vodstvenim kadrom. Omenjeni obliki komunikacije sta ključni za ustrezno predane informacije, navodila in navsezadnje za uspešno delovanje celotne organizacije in za njeno prodajno vrednost. S tem se povečuje prepoznavnost organizacije, kar vpliva tudi na zaslužek.

Z raziskavo smo pridobili dejavnike, ki so ključni za kakovostno komunikacijo na delovnem mestu. Zavedanje in razumevanje pomena dobre komunikacije v delovnem okolju predstavlja organizaciji prednost pri izvajanju korakov ključnih za doseganje ciljev, strategije in vizije organizacije.

Oblika komunikacije mora biti prilagojena sogovorniku, ne glede na to ali je to vodja, sodelavec ali stranka. Pri tem je potrebno upoštevati osnovne usmeritve pravilne komunikacije in v kolikor se zazna šibkost na tem področju, nemudoma ukrepati.

Ob tem ne smemo pozabiti na komunikacijo, ki je pomembna za uspeh organizacije in širitev na tuji trg. Večjezični vodje in sodelavci, lahko namreč veliko doprinesejo k prepoznavnosti organizacije, saj danes nismo uspešni zgolj v domačem okolju, pač pa moramo poskrbeti za konkurenčnost na trgu tudi preko spleta oz. v povezavi s tujimi dobavitelji in strankami.

V raziskavi smo bili omejeni zgolj na literaturo in pomanjkanje empiričnih podatkov. Skladno s tem vidimo možnost nadaljnjega raziskovanja v razširitev raziskave z vključitvijo večjega števila različnih organizacij, iz različnih regij. Na ta način bi, v tej raziskavi pridobljene rezultate, lahko primerjali tudi s teoretičnim delom.

Ob tem bi posameznim organizacijam predlagali redno izobraževanje iz področja uspešne in primerne komunikacije, vseh sodelavcev na različnih delovnih področjih. Kljub temu, da je komunikacija del vsakdana na delovnem mestu, je osveževanje usmeritev iz tega področja zelo pomembna na vseh ravneh hierarhije v organizaciji.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Bhatt, R. (2023). The Art of Workplace Communication: Challenges and Solution. *School of Advanced Sciences and Languages*. 54–62. Pridobljeno na https://www.researchgate.net/profile/Sharad-Chavan-3/publication/367464336_School_of_Advanced_Sciences_and_Languages/links/63d392fac465a873a260013c/School-of-Advanced-Sciences-and-Languages.pdf#page=62
2. Jha, S. K., Sharma, D. K. & Mishra, V. K. (2021). Verbal Communication at workplace: A Pragmatic Approach. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. 12(10), 7053–7057. Pridobljeno na <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/5580/4683>
3. Vishwakarma, V. K. (2023). A Review Of Non-Verbal Communication And Cultural Implications. *Journal of Namibian Studies*. 34(1), 1741–1754. Pridobljeno na <https://www.namibian-studies.com/index.php/JNS/article/view/3417/2368>

Jerneja Peterka je diplomirana organizatorica. Delovne izkušnje je začela pridobivati v javni upravi, kjer je bila zaposlena vrsto let. Skozi delo je pridobivala izkušnje z vodenjem, aktivnim sodelovanjem pri organizaciji dela in delom s strankami. Trenutno je zaposlena v državni upravi, kjer skrbi za administrativne, strokovno-tehnične naloge, vodi najzahtevnejše evidence, usklajuje delo v posameznih delih procesov, izdeluje poročila in skrbi za statistične podatke. Trenutno je vpisana na podiplomski študijski program Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Maruša Turk je srednjo šolo obiskovala na Šolskem centru Novo mesto, kjer je uspešno zaključila program farmacevtski tehnik. Izobraževanje je nadaljevala na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo v Ljubljani in

pridobila naziv diplomirana inženirka kemijske tehnologije. Že 6 let opravlja razna študentska dela in ima že kar nekaj izkušenj na področju dobre komunikacije, natrpanega urnika in dela z ljudmi. Redno se bo zaposlila v novomeški tovarni zdravil Krka, kjer bo opravljala delo tehnologa. Trenutno je vpisana na podiplomski študijski program Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Katja Žakelj je diplomirana organizatorica. Izkušnje je vrsto let pridobivala v gospodarstvu, kjer je bila vodja področja v centralni enoti. Ima veliko izkušenj iz organizacije dela, vodenja, skupinskega dela, hitrega odločanja v kritičnih trenutkih, delu z zaposlenimi in strankami. Leta 2021 je sodelovala pri organizaciji in vzpostavitvi delovnega procesa v novi zunanji enoti. Leta 2022 se je zaposlila v javnem sektorju, kjer opravlja administrativna in terenska dela, delo s strankami, opravlja zahtevnejše strokovno-tehnične naloge in je vsakodnevno vpeta v procese in projektne skupine, potrebne za izvedbo strateško-investicijskih projektov. Trenutno je vpisana na podiplomski študijski program Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Abstract: **Factors of Verbal and Non-Verbal Communication in the Workplace**

Research Question (RQ): What impact does verbal and non-verbal communication in the workplace have on organizational climate and organizational performance?

Purpose: The purpose of this article is to explore the area of a comprehensive understanding of verbal and non-verbal intercultural communication in organization.

Method: The study was carried out by comparing three articles written in English.

Results: The study found that good verbal and non-verbal communication in an organization is crucial for a good organizational climate and consequently, for the achievement of the organization's performance. The results showed that the reason for the most conflicts in the workplace is precisely incorrect verbal communication. When communicating verbally, we must use simple and direct language, communication must be specific, short and direct. We must also be aware of the importance of non-verbal posture and gestures, as they convey almost 93 % of the message.

Organization: Effective verbal and non-verbal communication in the organization has a major impact on the performance of the organization, as the way employees communicate and share information determines employee satisfaction, which in turn influences the organization's performance.

Society: Appropriate and courteous communication contributes to higher satisfaction and performance of managers, colleagues and customers.

Originality: The originality of the research lies in the fact that we focused on influencing and encouraging individuals to approach understanding the importance of proper communication and cultural differences in an appropriate way.

Limitations / further research: In the research we were limited to three foreign articles in the study and we suggest comparing a larger number of articles for further research to make the results more relevant.

Keywords: verbal communication, non-verbal communication, effective communication, quality of life, personal excellence.

Copyright (c) Jerneja PETERKA, Maruša TURK, Katja ŽAKELJ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.