

Izboljšanje poslovnega komuniciranja na področju poslovanja v šolstvu

Cvetka Peterlin*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
cvetka.peterlin@guest.arnes.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Tema raziskovalnega področja je izboljšanje kakovosti poslovnega komuniciranja v šolstvu.

Namen: Članek kaže na prikaz postopka izboljšanja poslovnega komuniciranja v javnem zavodu na področju šolstva z namenom zajeti področje poslovanja. Ciljna praktična uporabna vrednost se navezuje na področje poslovnega komuniciranja znotraj in zunaj zavoda. Poudarek raziskave temelji na poslovanju v povezavi s poslovno komunikacijo in vodenjem kakovosti s poudarkom na pripravi dokumentacije v skladu s Sistemom vodenja kakovosti ISO 9001:2008.

Metoda: Preučevana naslovna tema bo izpeljana z metodo intervjuja.

Rezultati: Vsi zaposleni na področju poslovanja zavoda bodo o kazalnikih izboljšanja kakovosti poslovnega komuniciranja v šolstvu pisno seznanjeni. Rezultati raziskovane teme se bodo najmanj enkrat letno ocenjevali. Ugotovitve kažejo na pripravljenost sodelovanja zaposlenih za izboljšanje obstoječega stanja poslovnega komuniciranja.

Organizacija: V zavodu se izvaja poslovno komuniciranje med vsemi zaposlenimi, ki sodelujejo pri izvajanju osnovne dejavnosti vzgoje in izobraževanja znotraj zavoda in navzven. Zavedamo se, da je kakovost poslovnega komuniciranja osnova za medsebojno sporazumevanje tako v poslovnem svetu, delovnem okolju, doma in v tujini.

Družba: Povečanje zadovoljstva uporabnikov storitev, ki jih zavod izvaja na področju vzgoje in izobraževanja, bo doseženo z oblikovanjem takega poslovnega komuniciranja, kateremu bodo uporabniki storitev zaupali. Jasna poslovna komunikacija zavoda bo izražena preko organizacijskega, pisnega, elektronskega, govornega in eksternega komuniciranja. S sistemom vodenja kakovosti bo opredeljena politika kakovosti.

Originalnost: Izvirnost raziskave je osebna idejna zasnova.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na pet intervjuvancev. Trenutno je izpeljana le na enem javnem zavodu. Za boljšo učinkovitost se po vrednotenju intervjuja izvede še anketa.

Ključne besede: izboljšanje, poslovno komuniciranje, komunikacijski proces, dokumentacija, kakovost, šolstvo, zavod, sistem vodenja kakovosti.

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek.

1 Uvod

Za uspešno poslovno komuniciranje je potrebna splošna usmerjenost zaposlenih k spremembam. Če se spremembe uvajajo z visoko stopnjo odprte komunikacije med zaposlenimi, so spremembe lažje in hitreje dosegljive in uresničljive. Kadar zaposleni opravljajo dela in naloge strokovno, vestno, nepristransko, pravočasno in kakovostno, največ pripomorejo k organizacijskemu komuniciranju in kakovosti poslovanja. Zaposleni lažje sledijo viziji zavoda (vzgojno-izobraževalni zavod), če so naravnani tako, da se ravna po priporočenih pravilih poslovnega komuniciranja, ki so zapisana. V ta namen bodo pripravljene predloge izboljšanja kakovosti poslovnega komuniciranja v šolstvu, ki bodo zaposlene vodili in usmerjali k odličnosti.

*Korespondenčni avtor.

Dobro poslovno komuniciranje vsakega zavoda je strateška usmeritev vodstva in zaposlenih. Da se zavod lahko ponaša s kakovostnim poslovanjem in odličnostjo, je potrebno, da so k temu naravnani vsi zaposleni v zavodu. Če so vsem zaposlenim jasno in razumljivo podana priporočila za kakovostno poslovno komuniciranje, obstaja možnost za odličnost. V ta namen se pripravijo osnutki, obrazci in pisna priporočila za pisno, elektronsko, govorno in eksterno komuniciranje. S pomočjo priporočil se bodo zaposleni v zavodu lažje in boljše izražali tako pri komunikaciji znotraj zavoda kot navzven.

Sistem vodenja kakovosti pomeni obvladovanje izvajanja storitev. Osredotočeni in usmerjeni želimo biti na organiziranje spremljajočih dejavnosti s poudarkom na izločanju nepotrebnih postopkov. Cilj takšnega načina poslovanja predstavlja enostavnejše obvladovanje procesov v administraciji in krajše poti toka informacij in dokumentacije. Ker v zavodu še nimamo Poslovnika kakovosti, bodo pripravljena izhodišča za vzpostavitev dokumentiranega postopka glede dokumentacije v skladu s Sistemom vodenja kakovosti ISO 9001:2008 služila za vnos in uporabo v bodočem poslovniku. Zaposleni v javnih zavodih so dolžni in odgovorni, da strokovno opravljajo dela in naloge. V komunikacijskem procesu se moramo odzivati tako, da bo pomen sporočila, ki ga preko komunikacijskega kanala pošiljamo prejemniku, učinkovito razbran. V komunikacijskem odnosu upoštevamo človekovo dostojanstvo, pripadnost do delodajalca, strokovnost do dela, spoštljiv odnos do prejemnika, ki mu sporočilo pošiljamo. V času, v katerem živimo, in glede na trenutne razmere v državi in širše je še kako potrebno, da so posredovane informacije v procesu poslovnega komuniciranja razumljive in vodijo k ciljem in strateškim usmeritvam zavoda.

Ker razpolagamo z različnimi sposobnostmi in izkušnjami, imamo možnost, da dosežemo spremembe, kar je tudi cilj raziskave. S predlaganimi smernicami za izboljšanje kakovosti poslovnega komuniciranja v šolstvu želimo pokazati željo, naučiti se nekaj novega, da nova znanja širijo naša obzorja, našo konkurenčnost, kakovost.

Namen in cilj raziskave je preučiti, kakšno je stanje na področju komuniciranja v zavodu in predvsem ugotoviti, s katerimi predlogi bi to stanje izboljšali. Poleg tega bodo rezultati služili za nadaljnje raziskovanje. Najmanj enkrat letno bomo preverjali obstoječe stanje in ga nadgrajevali in posodabljali z novostmi, predlogi in pobudami zaposlenih.

2 Teoretična izhodišča

Izboljšava je beseda, ki se v vsakodnevnih razpravah pojavi velikokrat, njen pomen pa je precej zdravorazumski. Na eni strani se na izboljšavo gleda kot na nekaj, do česar pridemo z zahtevo po odgovornosti; na drugi strani pa nekateri trdijo, da je izboljšava predhodnica odgovornosti in jo tudi oblikuje. Prvi pogled zagovarja dobro strukturiran in vnaprej določen okvir; drugi zahteva bolj spontano in pragmatično naravnost. (MacBeath, 2009, str. 91–105)

Izboljšava pomeni za omenjeni javni zavod prehod iz enega stanja poslovnega komuniciranja k izboljšanju kakovosti komuniciranja in pripravo dokumentacije za vnos v poslovník

kakovosti. Ker hitrost dogodkov in novosti v načinu življenja in poslovanja narekujejo prilagajanje, moramo, da bomo lahko sledili toku sprememb, tudi sami pri sebi delati spremembe. Le učinkovito odzivanje zavoda na spremembe bo omogočilo, da ostajamo konkurenčni, kakovostni in odlični.

Informacije o lastnem poslovanju pridobimo z analizo poslovanja podjetja in z ugotavljanjem vzrokov za odstopanja od načrtanih ciljev. Za vsak poslovni proces v podjetju, ki ga želimo proučevati, moramo najti najustrežnejši način zbiranja in obdelave podatkov. Poznavanje poslovanja najboljših konkurentov pa je izhodišče za razmišljanje in ustvarjanje konkurenčnih prednosti podjetja, ki omogočajo boljšo realizacijo poslovnih procesov, kakovostnejše rezultate in nižje stroške poslovanja. (Divjak, 2008, str. 25)

V vsakoletno samoevalvacijsko poročilo zavoda bomo vključili inovacijske predloge zaposlenih za izboljšanje stanja poslovnega komuniciranja. Izhajali bomo iz novosti, ki jih prinaša informacijska tehnologija. Vodstvo zavoda bo spodbujalo zaposlene za predloge izboljšav. Predlogi bodo javno predstavljeni in kronološko zapisani v šolsko kroniko.

Iz navedenih izhodišč lahko v prakso prenesemo dobro prakso analize poslovanja in ugotavljanja vzrokov za odstopanja od načrtane vizije zavoda. Pravilen pristop vrednotenja trenutnega stanja lahko dolgoročno prinese spremembe v obstoječe poslovanje, ki bi bilo lahko boljše. Največja odstopanja od zelenega se kažejo pri poslovnem komuniciranju, predvsem zaradi velikosti zavoda. Opažamo, da zaposleni še niso prevzeli enotnih, skupnih navodil izražanja v poslovnem komuniciranju. Proces človeškega komuniciranja – poskusi konstruiranja skupne resničnosti prek socialne interakcije (Berlogar, 1999a, str. 50).

Z večkratnimi internimi izobraževanji in spodbujanjem timske izmenjave izkušenj bomo obstoječe stanje poslovnega komuniciranja na Šolskem centru Novo mesto dvignili na višjo raven. V proces izobraževanja bodo vključeni vsi zaposleni na področju poslovanja in strokovni delavci zavoda. Za izvajalce izobraževanj bomo povabili oziroma vključili strokovne delavce zavoda, ki razpolagajo z znanji in sposobnostmi poslovnega komuniciranja.

Komuniciranje je naše temeljno orodje, ki nam pomaga razumeti različne ljudi in situacije. Kot pripadniki organizacije identificiramo in dojamemo ključna sporočila, ki so nam na voljo, in jih interpretiramo, da dobimo zadovoljive pomene (informacije), ki nam pomagajo uspešno se spoprijeti s premnogimi zahtevami organizacijskega življenja. (Berlogar, 1999b, str. 56)

Organizacijska struktura predstavljenega zavoda je izredno razvejana. Sestavljajo jo različne skupine oseb, ki imajo različna znanja in sposobnosti, talente, etična načela ter osebne značaje. Velikost zavoda narekuje takšno organizacijsko komuniciranje, da se dela in naloge poslovanja izvajajo učinkovito in s čim manj napora.

Poslovno in uradno sporočanje je izrazito usmerjeno k upoštevanju strokovnih in formalnih norm, zahteva po natančnosti in jedratost ne daje možnosti za ohlapnost in

gostobesednost, pisec zato nima veliko stilne izbire, omejuje ga norma poslovnega pisanja, pa naj bo dogovorjena ali le pričakovana (Kalin Golob, 2003, str. 15–16).

Ker želimo na zavodu odpraviti pomanjkljivosti, ki jih opažamo, in izboljšati kakovost pisnega poslovnega komuniciranja, bomo pripravili pisna izhodišča za objektivnost, ekonomičnost in zgoščenost izražanja preko poslovnega pisma.

Napake, ki preprečujejo učinkovito komuniciranje, so (Brejc, 2004, str. 6):

- a) preden spregovorimo, ne vemo natančno, kaj bomo povedali,
- b) hočemo povedati preveč naenkrat,
- c) informacije so pomanjkljive (ni bistva),
- d) ne spoštujemo stopnje sprejemnikove informiranosti,
- e) sprejemnik ne posveča pozornosti samo pošiljatelju,
- f) sprejemnik se osredotoči na podrobnosti namesto na celoto in
- g) sprejemnik razmišlja, kaj bo odgovoril, še preden je prišel do konca ipd.

Že s tem, da se zaposleni zavedajo napak, ki se pojavljajo pri vsakodnevnem komuniciranju, je večja verjetnost, da bodo bolj pozorni, učljivi pri posredovanju informacij v bodoče. Kadar so zaposleni ustrezno motivirani in ko poteka tok informacij z vključevanjem in sodelovanjem vseh zaposlenih, je lažje vpeljati učinkovitost.

Organizacijsko komuniciranje – proces, prek katerega se organizacije oblikujejo in obenem soustvarjajo in oblikujejo dogodke v njih in okrog njih. Koncept lahko razumemo kot kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena. (Berlogar, 1999, str. 71)

Ko v zavodu govorimo o organiziranosti organizacijskega komuniciranja, povezujemo čas, spretnosti in energijo zaposlenih. Organizacijsko komuniciranje gradimo in izvajamo z izmenjavo pisnih, elektronskih, govornih, telefonskih in drugih informacij med zaposlenimi in izven zavoda.

Največja ovira za sodelovalno komunikacijo je posameznikovo uveljavljanje moči. Komunikacija postane zaradi tega enosmerna, vodi le od nadrejenega k podrejenemu, ne pa tudi nazaj, je komunikacija brez dialoga. (Zidar Gole & Gale, 2002, str. 62)

Z naučenimi veščinami poslovnega komuniciranja želimo izboljšati vključevanje vseh zaposlenih v aktiven medsebojni komunikacijski odnos. Prijazne, zaupanja vredne, poštene, odkrite in zanesljive komunikacijske sposobnosti bomo vključili v našo politiko kakovosti. Kaj lahko naredi podjetje, da ustvari uglašeno okolje za svoje zaposlene in stranke? Podjetja, ki so popolnoma prenovila vse od stropa do tal, da bi bili njihovi zaposleni srečni, ki so dosegla tako zavidljivo raven uglašenega odnosa do strank, da vam jemlje sapo, in ki imajo popolnoma jasna pravila poslovnega obnašanja, resnično obstajajo. Vodstvo v takšnih podjetjih in organizacijah očitno verjame, da bo lažje pridobivalo posle in ustvarjalo dobiček, če bo oblikovalo delovno okolje, v katerem bodo ljudje srečni in kjer bo vladalo lepo vedenje. (Rees, 2003, str. 224–225)

Zakaj se kakovost izboljšuje ves čas? Izboljšanje kakovosti je cilj, ki ga podjetja vedno nadaljujejo. Prejšnja raziskovanja o izboljševanju kakovosti so bila osredotočena predvsem na celovito obvladovanje kakovosti (TQM), ki poudarja, da stranka usmerja svojo dejavnost in se opira na stalno predanost izboljševanju kakovosti skozi celotno podjetje. (Kuei-Kuei, Tzu-Hsin, & Fang-Chen, 2009, str. 20)

Z ustreznim načrtovanjem aktivnosti poslovanja, izvajanjem aktivnosti po predlaganih kazalnikih kakovosti, vrednotenjem doseženih rezultatov na področju poslovnega komuniciranja ter ukrepanjem za izboljšanje obstoječega stanja bo javni zavod pridobil novo konkurenčno prednost.

Kocijančič in Krmelj (2011, str. 103–108) navajata, da kakovost definira šola sama in za kakovost v šoli smo odgovorni vsi zaposleni v šoli, dijaki starši in socialni partnerji.

Kakovost narekuje tudi okolje, šole in nacionalne agencije ter različna orodja standardov kakovosti. V javnem šolskem zavodu, ki je obravnavan v članku, je kakovost opredeljena v aktu o ustanovitvi zavoda, in sicer na nivoju zavoda ter posameznih organizacijskih enot.

Mali, Krmelj, Štekar in Vrščaj (2011) navajajo, da vodstvo šole določi in zapiše dogovorjeno poslanstvo, vizijo in vrednote. V pripravo poslanstva, vizije in vrednot vključi zainteresirane udeležence. S poslanstvom, vizijo in vrednotami seznanja vse udeležence v procesu izobraževanja. Na podlagi poslanstva, vizije in vrednot vodstvo snuje in usmerja strateško in operativno načrtovanje šole. (str. 7)

Na zavodu želimo z vizijo, poslanstvom in vrednotami soustvarjati šolo učenja za življenje. Z vizijo, poslanstvom in vrednotami seznanjamo vse zaposlene in udeležence v procesu izvajanja osnovne dejavnosti, to je vzgoje in izobraževanja.

Že znane generalne ugotovitve, da intenzivno, učinkovito in stalno uvajanje sistemov kakovosti ustvarja bolj produktivne in uspešne organizacije, zadovoljne stranke in zaposlene, imamo kakovostniki v rokah odlično orodje za prepričevanje o vlogi in pomenu kakovosti za napredek organizacije in celovite družbe. (Benčina, 2012, str. 1)

Če ima zavod, katerega osnovna dejavnost sta vzgoja in izobraževanje, poslovnik kakovosti, to pomeni, da je konkurenčen, da ima dodano vrednost, ki ustvarja zaupanje do uporabnikov storitev, zaposlenih, okolja in širše družbe v slovenskem in mednarodnem okolju.

V vsaki organizaciji so notranja komunikacijska orodja v bistvu enaka. Razlika je v tem, kako se orodja uporabljajo. Ali obstaja načrt? Ali imate jasne cilje? Se učinkovitost vaših prizadevanj lahko meri? To pomeni, če je v organizaciji vzpostavljen strateški pristop k raziskavam, analiziranju, sporazumevanju in vrednotenju. Zaposleni so preko publikacij v klasični papirni ali elektronski obliki obveščeni o poslovnih informacijah, usmerjenosti,

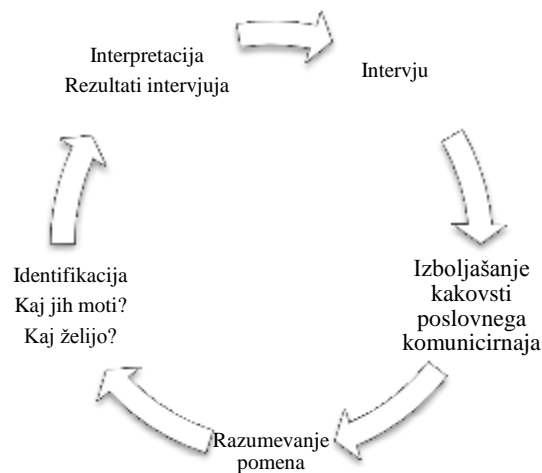
napredku in ciljih zavoda. Zaposlene je potrebno spodbujati k izboljšanju kakovosti, večji učinkovitosti, izboljšanju storitev in večji družbeni odgovornosti. (Thornton, 2012, str. 1)

Ker zavod, ki je obravnavan v članku, še nima poslovnika kakovosti, bodo pripravljena izhodišča za vzpostavitev dokumentiranega postopka glede dokumentacije v skladu z zahtevo iz standarda. 4.2.3 Obvladovanje dokumentov (SIST EN ISO 9001:2008, 2008, str. 12).

3 Metoda

Po preučitvi teoretičnih izhodišč smo pripravili nabor vprašanj za intervju, ki hkrati predstavljajo usmeritvena vprašanja, kaj in kako izboljšati kakovost poslovnega komuniciranja v šolstvu. Z ovrednotenimi odgovori na vprašanja intervjuja bomo učinkoviteje pristopili k izboljšanju aktivnosti in bili še posebej pozorni na proces kakovosti poslovnega komuniciranja med zaposlenimi in izven zavoda.

Usmeritvena vprašanja intervjuja bomo ovrednotili med zaposlenimi, ki opravljajo dela in naloge v zavodu na področju poslovedenja. Potek intervjuja z usmeritvenimi vprašanji prikazuje slika 1.



Slika 1. Model kvalitativne raziskave

Ker želimo spremljati in izboljševati potek komunikacije v zavodu, bomo to izvali vsako leto najmanj enkrat po ponavljajočih se korakih aktivnosti, kot so navedene v krogu. Z intervjujem bomo med zaposlenimi ovrednotili predloge novosti in jih prenesli v delovno sredino tako, da bo jasen namen pomena izboljšav. Utemeljene želje izboljšav in moteče dejavnike komunikacije bomo preučili. Z novostmi bomo seznanjali vse zaposlene.

Glede na cilj naloge in raziskavo bomo v članku poskušali odgovoriti na pripravljena vprašanja s petimi izbranimi zaposlenimi. Udeleženci intervjuja so bili obeh spolov, različnih starostnih skupin, vsi redno zaposleni, z različnim številom let delovnih izkušenj ter končano ravno izobrazbo po visokošolskem strokovnem programu in univerzitetnem programu, kar je razvidno iz table. 1.

Tabela 1. Udeleženci po spolu, starosti, statusu zaposlitve, letih delovnih izkušenj in stopnji izobrazbe

Udeleženci	Spol	Starost	Status zaposlitve	Leta delovnih izkušenj	Stopnja izobrazbe
1	M	58	Nedoločen čas	34	7
2	Ž	54	Nedoločen čas	30	7
3	Ž	42	Nedoločen čas	18	6/2
4	Ž	38	Nedoločen čas	17	6/2
5	Ž	44	Nedoločen čas	20	7

Intervju zajema pogovor z namenom izboljšanja komuniciranja v zavodu s poudarkom na poslovnem komuniciranju, kakovosti in upravljanju dokumentacije v skladu s sistemom vodenja kakovosti ISO 9001:2008. Z intervjujem želimo spoznati pojav, ki ga raziskujemo. Za proučevano temo bi radi pridobili potrebne informacije, ki nam bodo služile pri vrednotenju raziskovalnega problema.

Cilj kvalitativnega raziskovanja ni z reprezentativnim vzorcem poiskati ugotovitve, ki bi jih lahko posplošili na osnovno množico, ampak je čim celoviteje spoznati proučevano osebo, institucijo, pojav, skupino ... (Vogrinc, 2008, str. 54)

Intervju z usmeritvenimi vprašanji je potekal osebno. V raziskavi je sodelovalo pet zaposlenih delavcev zavoda. Intervjuvanci so izbrani naključno po strukturi od vrha navzdol. Zajeti so zaposleni iz sistemiziranih delovnih mest spremljajočih dejavnosti zavoda. Intervju je bil opravljen individualno, z vsako osebo posebej. V dialogu so bila intervjuvancem zastavljena tudi podvprašanja, in sicer glede na razumevanje odgovorov. Vsi udeleženci raziskave so bili seznanjeni, da se zbrani podatki uporabijo izključno za raziskovalne namene. Zagotovljena je bila anonimnost intervjuvanih. Vprašanja za intervju so navedena v tabeli 2.

Tabela 2. Vprašanja za intervju

Zap. št.	Vprašanje
1	Na kakšen način bi izboljšali kakovost poslovnega komuniciranja znotraj našega zavoda?
2	S kakšnimi težavami se srečujete pri pisnem komuniciranju?
3	Kaj bi dodali v našo obstoječo elektronsko komunikacijo?
4	Kako s pogovorom dosegati boljše rezultate?
5	Kaj bi za naš zavod pomenil Poslovník kakovosti?

Mnenja oseb, ki so bile vključene v intervju, smo analizirali. Raziskava temelji na uporabljenem kvalitativnem raziskovalnem pristopu. Kot metodo raziskovanja smo uporabili intervju.

Metodo intervjuja izvajamo neposredno, ustno, v obliki pogovora z intervjuvancem (Ivanko, 2007, str. 20).

Tak način raziskave omogoča, da do informacij pridemo hitro in učinkovito. Izkušnje in občutke intervjuvanih lahko takoj ovrednotimo. Zelo hitro imamo lahko realno predstavo, ki

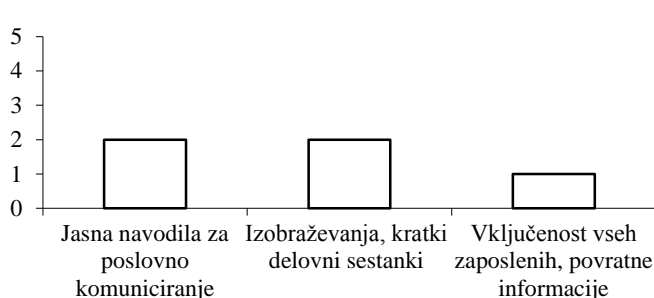
smo jo želeli pridobiti. Osebe, s katerimi je bil intervju izveden, zelo dobro poznajo poslovanje zavoda, način komuniciranja in kakovost, ki se kaže v njegovem delovanju.

Najpomembnejši cilji intervjuja so (Ivanko, 2007, str. 21):

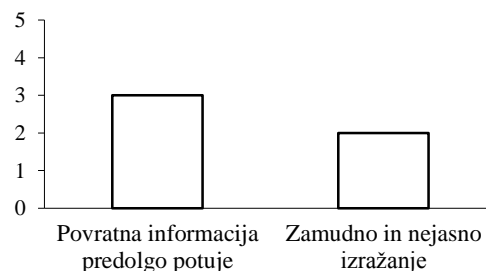
- a) spoznati objektivne prvine problema, ki ga raziskujemo;
- b) spremeniti oz. vplivati na intervjuvanca v skladu s sodobno metodologijo intervjuja;
- c) posredovati intervjuvancu vse informacije, ki so pomembne za proučevan problem;
- d) opozoriti intervjuvanca o vsem, kar je lahko pomembno, da intervjuvanec dobi pravo sliko o problemu raziskovanja;
- e) pogovoriti se z intervjuvancem o tem, kar je mogoče storiti, da bi spremenili opazovane razmere.

4 Rezultati

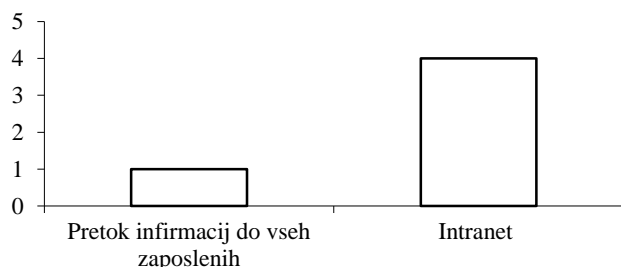
Odgovori intervjuvancev kažejo, kako izboljšati kakovost poslovnega komuniciranja znotraj našega zavoda. Intervjuvanci želijo jasna navodila za poslovno komuniciranje. Kratki delovni sestanki in izobraževanja bi izboljšala komuniciranje. V komunikacijo želijo biti vključeni vsi zaposleni. Poudarjajo povratne informacije, saj imajo le-te veliko uporabno vrednost v odnosu komuniciranja. Pojasnilo je razvidno na sliki 2.



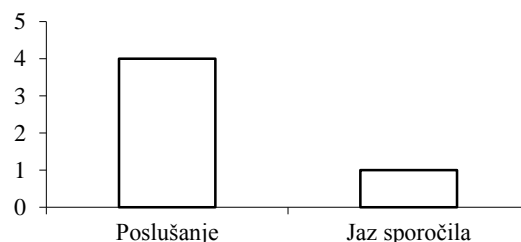
Slika 2. Jasna navodila za poslovno komuniciranje



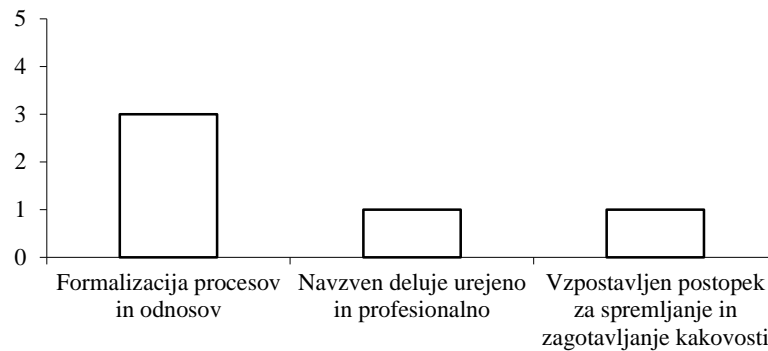
Slika 3. Povratna informacija predolgo potuje



Slika 4. Postavitev intraneta



Slika 5. Pomen poslušanja



Slika 6. Pomen formalizacije procesov in odnosov

Pri pisnem komuniciranju intervjuvanci ugotavljajo predolgo pot povratne informacije. Kot predlog bi izpostavili pobudo, da se pisno odzovemo na pisno komuniciranje, kar pomeni prejeti dopis v štiriindvajsetih urah. Pisna komunikacija je velikokrat nejasno in nerazumljivo izražena, kar pomeni, da ni prepričljiva in razumljiva. Odziv je razviden s slike 3. V elektronski komunikaciji intervjuvanci izpostavljajo pomen pretoka informacij preko intraneta. Komunikacija preko intraneta bi bila dostopna vsem zaposlenim, kar je tudi cilj izboljšanja poslovnega komuniciranja na zavodu. Pojasnilo na sliki 4. Raziskava kaže, da je poslušanje bistvo poslovnega pogovora in pomemben dejavnik za doseganje boljših rezultatov poslovanja. Pomen poslušanja v komunikaciji poudarimo z internim izobraževanjem vseh zaposlenih na to temo. Ovrednotenje vprašanja je razvidno s slike 5. Poslovník kakovosti formalizira procese in odnose v zavodu. S poslovnikom je vzpostavljen postopek za spremljanje in zagotavljanje kakovosti. Pojasnjeno s sliko 6.

5 Razprava

Z intervjujem smo opredelili glavni namen raziskovalnega vprašanja, in sicer kako izboljšati kakovost poslovnega komuniciranja v šolstvu. Izboljšanje bi pomenilo prenesti v delovno sredino pomen izvajanja del in nalog po načelih celovitega upravljanja kakovosti. Osebe, ki so bile vključene v intervju, poznajo sedanji način poslovnega komuniciranja zavoda, ki je povezano z vodstvenim, administrativnim, svetovalnim upravljanjem, delom in življenjem zavoda. Z intervjujem smo nakazali nove pristope in navedli kazalnike, ki nas bodo v bodoče usmerjali pri poslovanju in komuniciranju med zaposlenimi in izven. Projekt nas finančno ne bremeni, predstavlja pa veliko pridobitev za zavod, vse zaposlene in širšo družbo. Po vrednotenju osebnih mnenj in priporočil intervjuvancev menimo, da so zaposleni pripravljene in si želijo sprememb. Z uvedbo sprememb vidimo odlično priložnost za novo strategijo, cilje, nova znanja, novo dodano vrednost, ki predstavlja kakovost.

Za uspešno komunikacijo je torej bistveno, kako se prenašajo informacije preko poslovnega komuniciranja in kaj se dogaja pri odzivanju nanje. Povratne komunikacije dobimo v razgovorih, iz vprašalnikov, z metodo fokusnih skupin, iz pritožb in pohval ipd. (Možina, Tavčar, Zupan, & Knežević, 2004, str. 28)

Intervjuvanci so pokazali kritičen odnos do usmeritvenih vprašanj intervjuja. Opredelili so se zelo enotno. Mnenja na predlagana vprašanja so uporabna, spodbudna, sprejemljiva. Kažejo na pripravljenost sodelovanja za izboljšanje obstoječega stanja poslovnega komuniciranja. Na določena vprašanja so imeli osebna mnenja, iz katerih izhaja, da se jim zdi zelo pomembno, da vsi zaposleni sledijo predlaganim izboljšavam.

Menimo, da osredotočenost, učljivost, pripravljenost na spremembe in predanost zaposlenih, vključno z vodilnimi delavci, prispeva k prepoznavni odličnosti zavoda. Vizija, ki jo predani zaposleni razvijajo z znanjem in razgledanostjo, je dobrodošla v vsaki delovni sredini. Znanje in razgledanost zaposlenih govorita, da delamo in živimo po vrednotah. Takemu načinu obnašanja zaposlenih rečemo izjemna dodana vrednost. Če odličnost povežemo z načelom, da v zavodu ustvarjamo zmagovalce, smo na dobri poti, da sledimo predlaganim kazalnikom kakovosti. Z gradnjo korektnih odnosov z zaposlenimi in ustvarjanjem zaupanja je sodelovanje usmerjeno k višjim ciljem poslovne odličnosti.

Z odgovori na intervju smo ugotovili, da lahko dosežemo izboljšanje kakovosti poslovnega komuniciranja v zavodu. Kocijančič in Krmelj (2011) navajata, da se moramo zavedati, da bomo le z majhnimi, potrpežljivimi koraki prispeli do velikih sprememb. Prepričani smo, da napredujemo v smeri zapisanega poslanstva šole, naše vizije in vrednot. Res pa je, da nikoli nismo tako dobri, da ne bi mogli postati še boljši. (str. 103–108)

Poudariti želimo, da je za javni zavod pomembno nenehno spremljanje učinkovitosti komuniciranja, da v primeru, ko zaznamo pomanjkljivosti, pravočasno vpeljemo spremembe, s katerimi želimo obstoječe stanje izboljšati. Če zavod svojo osnovno dejavnost izvaja po načelih celovitega obvladanja kakovosti in pri poslovanju, vodi učinkovito poslovno komunikacijo med zaposlenimi ter v vse to poveže etična načela osebnega obnašanja zaposlenih, je naredil velik korak na poti k odličnosti. Ozaveščeni zaposleni lahko ustvarjajo spremembe, saj poznajo poslovanje in vidijo odstopanja, ki jih je potrebno spremeniti v novo stanje, ki predstavlja dodano vrednost.

6 Zaključek

Ovrednotenje usmeritvenih vprašanj intervjuja, s petimi intervjuvanci, je v članku navedeno kot prvi, temeljni korak raziskave. Nadaljevanje bo nadgrajeno z novim korakom – anketnim vprašalnikom. Končni korak bo ovrednotenje intervjuja in anketnega vprašalnika s pripravo izhodišč za izboljšanje stanja. Z raziskavo želimo ugotoviti slabosti pri sedanjem načinu komunikacije in kako v bodoče izboljšati obstoječe stanje.

Sporočilna vrednost intervjuja se kaže z rezultati, ki so bili povzeti iz odgovorov na vprašanja. Prednosti analiziranja trenutnega stanja poslovnega komuniciranja v zavodu so za vodstvo zavoda uporabne za izboljšanje stanja v prihodnosti. Izboljšave, prilagodljivost, sledenje novostim na področju elektronske izmenjave informacij ter spodbujanje inovativnosti zaposlenih so potrebne za spremembe. Z jasnimi navodili za poslovno komuniciranje bomo

dosegali boljše rezultate v komunikaciji. Ker pri pisnem komuniciranju povratna informacija predolgo potuje, predlagamo, da se pisno odzivamo v roku štiriindvajsetih ur na prejeto pismo. Z uvedbo intraneta bomo vzpostavili tak način obveščanja in pretoka informacij v procesu komuniciranja, da bo dosegljiv vsem zaposlenim. Pomembnost poslušanja pri komuniciranju bomo prenesli v delovno sredino tako, da bomo organizirali izobraževanje na to temo. Poslovnik kakovosti pomeni odličnost poslovanja, zato bomo z njim formalizirali procese in odnose v zavodu. Z izboljšanjem stanja bo zavod konkurenčen med enakimi vzgojno–izobraževalnimi zavodi.

Raziskovan primer je pomemben za širšo družbo, ker želimo z izboljšanimi kazalniki poslovnega komuniciranja navajati zaposlene k takemu izvajanju del in nalog s področja komuniciranja, s katerimi se odraža kakovost poslovnega pogovora, sodelovanja, dejavnosti, ravnanja. Komunikacija mora omogočati izmenjavo in posredovanje informacij tako, da zagotovi učinkovito sporazumevanje. Družbeno odgovoren in konkurenčen javni zavod se komunikativno odziva dojemljivo, razumljivo in prepričljivo. Povečanje zadovoljstva uporabnikov storitev, ki jih zavod izvaja na področju vzgoje in izobraževanja, bo doseženo z oblikovanjem takega okolja, kateremu bodo uporabniki storitev zaupali. Odličnost poslovanja, jasna komunikacija in upoštevanje etičnih meril bo prepričala družbo, da v zavodu prepozna konkurenčno prednost, vrednote in strokovnost.

Članek je omejen na pet anketirancev v enem zavodu. Za boljšo učinkovitost se intervju nadgradi z analizo. Primerjava ovrednotenja rezultatov se po obeh kriterijih ponovi po enoletnem uvajanju predlogov v prakso.

Reference

1. Benčina, J. (2012). Kolektivna inteligenca in ekonomska vrednost kakovosti. *Kakovost*, 2012(3), 1.
2. Berlogar, J. (1999a). *Kaj je komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Berlogar, J. (1999b). *Kaj poudarjamo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
5. Divjak, K. (2008). Benchmarking – učenje od najboljših. *Podjetnik*, 17(9), 24–25.
6. Ivanko, Š. (2007). *Raziskovanje in pisanje del*. Kamnik: Cubusimage.
7. Kalin-Golob, M. (2003). *O dopisih - predlog za standardizacijo*. Ljubljana: GV Založba.
8. Kocijančič, S. F., & Krmelj, D. (2011). Samoevalvacija v luči kakovosti. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 9(1), 103–108.
9. Kuei-Kuei, L., Tzu-Hsin, L., & Fang-Chen, K. (2009). Why is quality improving continuously? An integrated perspective of institution the oryand the resource-based view of the firm. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(10), 1111–1122. doi: 10.1080/14783360903247098
10. MacBeath, J. E. C. (2009). Samoevalvacija za izboljšanje šol. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*, 91–105.
11. Mali, D., Krmelj, D., Štekar, P., & Vrščaj, A. (2011). Priporočila za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti na srednjih poklicnih in strokovnih šolah. V Konzorcij šolskih centrov, *Metodološki priručnik za delo šolskih komisij za kakovost* (str. 7). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.

12. Poslanstvo, vizija, vrednote. *Metodološki priručnik za delo šolskih komisij za kakovost*. 7.
13. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
14. Ress, N. (2003). *Veliki sodobni bonton*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.
15. SIST EN ISO 9001:2008. (2008). *Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve(9001:2008)*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
16. Thornton, S. (2012). *Internal Communication Tools*. Pridobljeno 22. 12. 2012, na <http://www.effective-business-communications.com/internal-communication-tools.html>
17. Vogrinc, J. (2008). *Vzorčenje v kvalitativnem raziskovanju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani.
18. Zidar Gole, T., & Gale, B. (2002). *Dialog, gibalo sprememb*. Ljubljana: GV Založba.

Cvetka Peterlin je po izobrazbi poslovna sekretarka. Zaposlena je na Šolskem centru Novo mesto. Opravlja dela in naloge poslovne sekretarke zavoda. Ima opravljen izpit iz Zakona o splošnem upravnem postopku. Ima opravljen izpit iz ravnanja z dokumentarnim gradivom. Zveza klubov tajnic in poslovnih sekretarjev Slovenije ji je podelila naziv Preizkušena tajnica. Ima certifikat za notranjo presojevalko.

Abstract:

Improving Business Communication in the Field of Management in Education

Research Question (RQ): The topic area of this research study is to improve the quality of business communication in education.

Purpose: This article presents a framework of procedures to improve business communication in a public institution in the field of education and its aim is to involve all fields of management. The added value relates to the field of business communication inside and outside a public institution. The focus of this research is based on the administrative management of the institution in relation to business communication and quality management with an emphasis on preparing the documentation to comply with the quality management system ISO 9001:2008.

Method: Interview.

Results: All employees whose work is related to administrative management of the institution will be considered as indicators to improve the quality management, communication excellence and ethical principles and are going to be informed in written form. The results of this research study will be evaluated at least once a year. The findings indicate a willingness to engage employees to improve the current state of business communication.

Organization: The institute carries out business communication among all employees involved in the implementation of basic education activities within the institution but also externally. Employees are aware that the equality of business communication is the basis for communication both in the business world, the workplace, at home, and abroad.

Society: To ensure users satisfaction of the education services provided by the public education institution, it is necessary to create a user-friendly environment in business communication, which is trusted by users. Business excellence, good communication, and values will convince society to look at the institution as competitive, devoted to ethical values and professional work.

Originality: The research is based on personal experience within the workplace and is currently limited to one public institution.

Limitations/Future Research: The research is limited to five respondents. To achieve better efficiency the interview is repeated after one year during which the ideas are implemented into practice.

Keywords: improvement, business communication, communication process, documentation, quality, education, institute, quality management, system.