

dr. Nada Zupan

mag. Jana Žnidaršič

Poslovno komuniciranje 2007/2008



*Medkulturna komunikacija*

*Bonton*

*Interna komunikacija*

*(povzetek prosojnic)*

# *Medkulturna komunikacija*

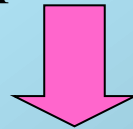
*“Treba je spoznati kulturno dediščino vsakega naroda in se naučiti njenih najpomembnejših značilnosti”.*

(Dorothy Harrys, ravnateljica poslovne šole v San Diegu)

# *Kulturo tvorijo*

- nazori,
- vrednote,
- navade,
- norme,
- verstva,
- jezik,
- pravila vedenja ipd.

Poslovnež mora poznati kulturne razlike;



preučiti pomembne značilnosti!

# *Slovenci...*

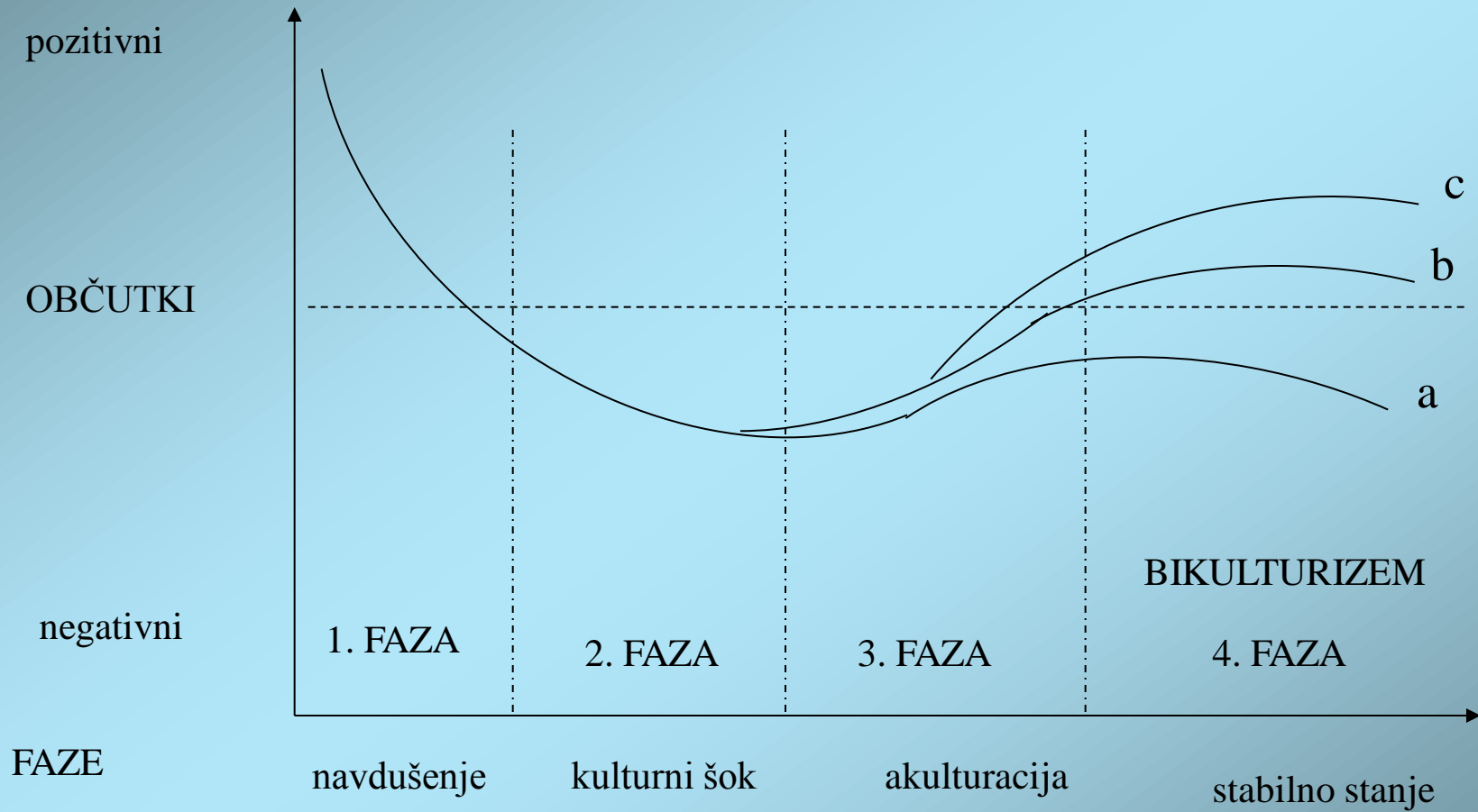
## **Glavne značilnosti (Trstenjak, 1992):**

- Razmejen narod (razdvojenost, zamejci)
- Mejni narod (majhen narod, primerjamo in prilagajamo se sodedom); izgubljammo identiteto, občutek manjvrednosti...
- Sprt narod (v političnih krizah – držimo skupaj?)

## **Musek (1994) za Slovence ugotavlja:**

- Introvertirani (aktivnost, družabnost, impulzivnost, tveganje, čustvena izraznost, čut odgovornosti);
  - Individualisti (tudi materialisti).
  - Čustveno stabilnejši od “mediteranskih narodov”.
  - Glede na Britance smo bolj: agresivni, sebični in ambiciozni.
- (Agresija + introvertiranost = samoagresivnost!)

# *Kulturni šok*



# *Pogoji za uspešno medkulturno komuniciranje*

- poznavanje lastne kulture
- poznavanje tujih kultur
- razumevanje tujih kultur (empatija)
- izogibanje stereotipom

## *Primerjava značilnosti nemških in francoskih sestankov oz. predstavitev*

### **Nemško**

- ne marajo šal med sestanki ali predstavitvami
- čim krajši neformalni uvod
- predstavitve in sestanki naj se odvijajo po točno določenem planu
- predstavitve naj temeljijo na dejstvih in primerih

### **Francosko**

- so občutljivi na kritiko
- se radi pogovarjajo in prekinjajo sobesednika
- se ne držijo dnevnih redov
- predstavitev naj bo vnaprej pripravljena, dolga in polna občutkov, z literarnimi in zgodovinskimi namigovanji

# *Primerjava značilnosti japonskih in ameriških pogajanj*

## **Japonsko**

- glavni pogajalec ima položaj in status v podjetju
- osredotočeni na vsebine, ki so povezane z odnosi
- na pogajanja se dobro pripravijo in imajo zanje značaj razlage, ker ne marajo konfrontacije in debat
- v komunikaciji so zadržani, posredni in kontrolirani
- velik pomen protokola
- kratek sporazum v pisni obliki, ki vključuje osnovna načela (gentlemenski dogovor)

## **Ameriško**

- glavni pogajalec ima znanje in izkušnje
- osredotočeni na stvarne vsebine (npr. denar, lastnina, moč)
- na pogajanja se ne pripravljajo veliko, saj imajo radi spontanost
- so zelo odprti in direktni v komunikacijah
- neformalnost
- zelo formaliziran sporazum, z mnogimi podrobnostmi in varovalkami



# *Nekaterne značilne poslovne navade Nemčija*

- Rokovanje v podjetju je obvezno.
- Pri naslavljanju nikoli ne uporabljajo imena (razen z dovoljenjem).
- Imajo zelo velik občutek za zasebnost in le redko povabijo ljudi k sebi domov.
- Pri pogovoru vedno gledajo v oči, vendar ne marajo dotikanja.
- Vodilni v podjetjih vztrajajo, da so vrata pisarn zaprta. Nikoli ne smeš vstopiti, ne da bi potrkal.

## *Nekatere značilne poslovne navade Velika Britanija*

- Pomembna je prijaznost in lepo obnašanje.
- Upoštevati je potrebno njihov močan občutek za zasebnost.
- Veliko uporabljajo humor, ki pa je satiričen in sarkastičen.
- Niso naklonjeni osebnim vprašanjem.
- Za osebno prijateljstvo se ogrejejo zelo počasi.

# *Nekatere značilne poslovne navade*

## *ZDA*

- Neposredni stik z očmi je zelo pomemben v poslu.
- Radi uporabljajo imena.
- Cenijo uporabo humorja.
- Posli se sklepajo pri zajtrku, kosilu ali večerji, velikokrat pa tudi na golf igriščih.
- Hitro navežejo prijateljstva in poslovne partnerje pogosto povabijo domov.

# *Sklep*

- Kulturi ne moremo uiti.
- Kultura je prisotna v vseh vidikih našega življenja.
- Kulturni vzorci so zelo vzdržljivi.
- Kulturni vzorci so fleksibilni, dvoumni, nasprotujoči si, spreminjajoči....
- Razvoj globalne kulture?

# Kaj pomeni poslovni protokol?

- Beseda sama izvira iz Grčije, izvorna beseda je **protokollen**, ki jo sestavljajo dve besedi **proto** (prvi) in **kolla** (lepilo); nanaša se na spremno notarsko overjeno listino, ki je bila običajno priložena dokumentom. Sama beseda protokol se je uporabljala za opis formalne korespondence.
- **Poslovni protokol** ureja in določa oblike sodobnega poslovnega komuniciranja.
- Danes je protokol sestavljen kodeks pravil, ki urejajo poslovne odnose.

# Protokol

- **Protokol** predstavljajo splošno sprejeta in dolgo uveljavljena načela obnašanja v meddržavnih in mednarodnih odnosih, ki so se izkazala kot potrebna in koristna, pri čemer gre za uveljavljanje načel kurtuazije in spoštovanja dostojanstva, katerih cilj je zaščititi ugled vsake države in njenih najvišjih državnih predstavnikov.  
**načelo "Courtesy to a Stranger"**
- Mnoge države so občutljive in pozorne, ali jim je v mednarodnem komuniciranju in ob mednarodnih obiskih izkazana tista pozornost in spoštljivost, ki pripada vsaki suvereni in neodvisni državi.
- Nedopustno bi bilo, da bi ravno Slovenija v svojih protokolarnih pravilih uveljavljala gradacijo držav po njihovi velikosti in moči.

# Protokol



## Protokolarna postavitve orkestra

24. februarja 1994 je Vlada RS s sklepom potrdila odločitev, da Policijska godba postane uradni slovenski **protokolarni orkester**.



# Zakaj znanja o poslovnem protokolu?

**USPEH**

=

**15 % ZNANJE + IQ in IZKUŠNJE**

+

**85% SAMOZAVEST in KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI**

**Duša Adamič Vidanovič univ. dipl. iur., M. Dip.**



# Protokol Republike Slovenije

- Izvedbo vsakega protokolarnega dogodka, zlasti pomembnejšega (na primer uradni obisk šefa tuje države) **je potrebno vnaprej načrtovati**
- ob zaključku pa kritično analizirati, zlasti z vidika ustaljene prakse in veljavnih mednarodnih protokolarnih pravil.



# Protokol Republike Slovenije

## Protokol Republike Slovenije opravlja protokolarne zadeve za:

- predsednika Republike Slovenije,
- predsednika državnega zbora,
- predsednika vlade,
- predsednika državnega sveta,
- predsednika ustavnega in vrhovnega ter računskega sodišča,
- ministra za zunanje zadeve in varuha človekovih pravic.

# Protokol Republike Slovenije

Večina sodobnih držav ima z lastno zakonodajo ali izvršilnimi predpisi natančno urejen **prednostni red** državnih funkcionarjev posameznih vej oblasti.

**Prednostni red** (francosko: preseance, angleško: precedence, nemško: Staatliche Rangfolge) **uporabljajo službe protokola zlasti ob svečanih in uradnih protokolarnih dogodkih**, na primer ob:

- uradnih obiskih tujih državnikov in delegacij za izdelavo **razporeda za omizjem ob svečanih banketih**
- ali za **pripravo kolone vozil**,
- na državnih prireditvah za **izdelavo sedežnega reda v dvorani**.
- prednostni red spoštujejo tudi diplomatska predstavništva.
  
- Sprejem in uvedba prednostnega reda v okviru protokolarnih prireditev predstavlja nujen in neizbežen sestavni del graditve in utrjevanja slovenske državnosti.

Ksenija Benedetti, Protokol Republike Slovenije.

# Sedežni red na poslovnem srečanju

- Pri posedanju gostov za mizo je vrstni rad takšen, da sedi **najpomembnejši gost** vedno na **gostiteljevi desni strani**, drugo po pomembnosti pa na njegovi **levi strani**.
- Vsi razen gostitelja in najpomembnejših gostov lahko sedejo kakor jim najbolj ustreza oz tako kot so že začeli pogovore. V kolikor je družba mešana se posedejo tako, da zraven moških sedijo ženske. Če je v družbi samo ena ženska ji pripada častno mesto, čim bliže gostitelju na njegovi levi strani, če je gostja najpomembnejša oseba sedi na gostiteljevi desni strani.
- **Častna mesta se v poslovnem protokolu vrstijo drugače kot v družabnem!** Če družba sedi za dolgo mizo sedi gostitelj venomer na čelu ali pa na najdaljši strani mize.
- Za okroglo mizo sedi gostitelj tako, kot meni, da je zanj in za gosta najboljše s hrbtom proti steni, z razgledom na vrt.
- V primeru, da sta prisotna samo dve osebi, si sedeta nasproti s tem, da se gostu omogoči boljši sedež (v kolikor je zimski čas, sedi blizu peči, v času poletja pa s pogledom na vrt).
- Mednarodni sestanek, npr. državnikov...

# Moški in ženska v poslovnem svetu

- Še ne davno tega ženske niso bile močno prisotne na položajih v gospodarstvu, politiki...
- Ženska vloga se spreminja: stopa sama na pot k finančni neodvisnosti in sočasno enakopravnosti z moškim v poslovnem svetu.



- Novi časi so nam prinesli tudi novo zadrego.

# Moški in ženska v poslovnem svetu

- Ženska kot lastnica podjetja ali vodilna naj sama plača stroške pogostitve poslovnih partnerjev, pri družabnih srečanjih v gostinskem lokalu z moškimi istega ali podobnega položaja in podobnih dohodkov vztraja pri tem, da plača svojo polovico.
- Ali, če gre za dobre kolegialne odnose, lahko plača enkrat eden, drugič drugi.
- Direktorica ali vodilna da vedeti, da je kot ženska enakopravna, sama odpre vrata, si sama prižge cigareto itd. Vendar pa še to ne pomeni, da se morajo moški odpovedati kavalirstvu!

**V POSLOVNEM SVETU VELJA, DA STA  
MOŠKI IN ŽENSKA ENAKOPRAVNA !**



# Seznanjanje in predstavljanje

Pri poslovnih stikih ima posebno vlogo seznanjanje; najbolje je, da ljudi, ki se med seboj ne poznajo, seznanijo nekdo tretji

## **PRAVILA:**

- osebo z nižjim položajem predstavimo osebi z višjim položajem.
- v primeru predstavljanja oseb z enakim položajem se ravnamo po načelu, da predstavimo mlajšega starejšemu.
- v navadi je, da se moški vedno prvi predstavi ženski, vendar v poslovnem svetu temu ni tako saj tu velja pravilo hierarhičnosti.
- žensko nižjega položaja, ne glede na starost predstavimo prvo, na primer predsedniku poslovnega odbora (le kadar je razlika med položajema zanemarljiva predstavimo prvotno moškega ženski in mlajšo dekle starejši ženski).



# Seznanjanje in predstavljanje

- Oseba, ki seznanja mora **razločno povedati ime in priimek** in po potrebi tudi funkcijo v podjetju / državi.
- Pri predstavljanju **višji po položaju oziroma starejši po letih prvi ponudi roko mlajšemu.**
- Kadar seznanjamo **več ljudi naenkrat se zaradi praktičnosti ni treba rokovati**, zadostuje, da novemu znancu pogledamo v oči in se malce priklonimo. Predvsem pa je pomembno, da pri vsakem seznanjanju in rokovanju **sogovornika pogledamo v oči.**
- Ponujeno roko trdno stisnemo, vendar ne premočno in ne premalo. Pri seznanjanju ponujene roke ne držimo predolgo, ravno tako ne stresamo roke ali kaj podobnega. Kot ob vsakem drugem srečanju tudi rokovanje pospremimo z nasmehom.
- **Prav tako se pri samem seznanjanju in predstavljanju v poslovnem svetu določajo, da vstanejo moški in ženske.** To pravilo popolnoma izenačuje spola v poslovnem svetu.



# Pošiljanje vabil

Vabilo je lahko pisno ali ustno (poslati ga moramo vsaj teden dni pred določenim dogodkom).

Če prejmemo pisno vabilo, se moramo pisno zahvaliti in sporočiti, ali bomo prišli ali ne.

Poznamo vabila različnih vrst:

- Osebna: vabimo prijatelje, znance, sorodnike
- Javna: navadno so tiskana in namenjena več ljudem,
- Uradna: pošiljajo se članom organizacij, društev, združenj

# Pošiljanje vabil

Med poslovnimi partnerji so precej običajna vabila na kosila in večerje (vabilo v takih primerih izrečemo ustno, tik pred odhodom).

Na večja praznovanja, jubileje in srečanja vabimo pisno.

Na samem vabilu morajo biti razvidne naslednje postavke: kdo vabi, koga vabimo, opredelitev dogodka, datum in kraj srečanja.

V vabilu zaprosimo povabljene, naj vnaprej potrdijo udeležbo

Pri pisnem odgovoru vabilo sprejmemo vedno z zadovoljstvom, zavračamo pa z obžalovanjem. Če vabilo zavrnamo, moramo imeti prepričljive razloge, vsekakor pa se zahvalimo za pozornost.

# Bonton – kako se obnašamo v restavraciji

- Ko sedemo za mizo pomaknemo stol k mizi tako, da se vam pri jedi ne bo treba sklanjati preveč naprej,
- Komolce imejte venomer ob telesu, nikakor ne narazen, in jih ne naslanjajte na mizo. Nad mizo so samo dlani do zapestja,
- Jejte oz obedujte z zaprtimi usti, neslišno in ne hlastno, hrano dobro prežvečite, da se vam ne zaleti,
- Nikoli ne govorite s polnimi usti,
- Hrane nikoli ne jemljite iz skleda ali s pladnja s svojim jedilnim priborom, ki je v skledi ali na pladnju,
- Špageti se jedo z žlico in vilico, vendar se grižljaji nosijo v usta samo z vilicami,
- Jedilni pribor se vedno začne uporabljati, ki je od krožnika najbolj oddaljen,
- Ko pojemo, odložimo pribor vzporedno krožnik in ga poravnamo od sredine krožnika poševno proti desni, to je hkrati sporočilo natakarju, da smo prenehali jesti,
- V restavraciji je za odnašanje posode in pribora zadolženo osebje zato je ni potrebne prav nobene pomoči pri odnašanju,
- Prtička si ne zatikajte za ovratnik, ampak si ga raztegnite prek kolen,
- Ko nehati jesti, odložite prtiček, ne da bi ga zlagali, na mizo, ko to stori gostitelj,
- Ko vam jed ponudijo, vzamete najbližji kos. Ničesar, kar se je dotaknilo vašega krožnika in pribora, ne smete vračati v skupno posodo,
- S kruhom si postrežete sami, če je košarica blizu, drugače pa prosite za koga drugega, da vam jo poda, nikar se ne stegujete čez mizo. Kruh se jemlje z roko in se lomi košček za koščkom,
- Krožnika ne nosite k ustom, da bi jed lažje pojedli do konca,
- Zadnje požirke juhe zajamete z žlico tako, da krožnik rahlo nagnete od sebe,
- Krožnikov ne čistite s koščki kruha
- Če bi radi, da vam ponudijo še, na krožniku nož in vilice prekrižate,
- Kadar ne veste, kako se kaj je se diskretno ozrite po drugih in jih posnemajte,
- Ne prerekajte se z natakarji,
- Če je bilo vzdušje v restavraciji zaradi česar koli neprijetno, se gostu opravičite, drugič pa izberete kako drugo restavracijo,
- Ne varčujte z denarjem pri poslovnem kosilu in prav tako ne omenjajte koliko ste plačali za račun,
- Kadar je več povabljenih, osebe z višjim položajem nadzorujejo vedenje podrejenih,
- Račun plača vedno tisti, ki je povabil, če gost vztraja, da bo plačal mu to dovolite,
- V navadi je dajati napitnino od 5-10 % zneska, osnovno pravilo pri napitnini je, da jo daste samo takrat, ko ste zadovoljni s postrežbo.

# Bonton pri poslovnem obdarovanju

V današnjem času se poraja vprašanje **ali so darila etična?**

Odgovor je pritrdilen (pogojno), saj **poslovna darila krepijo vezi med kupci in prodajalci.**

**S poslovnimi darili negujemo in sooblikujemo poslovne odnose.**

**Čas v katerem si izmenjujemo poslovna darila so predvsem ob poslovnih stikih, pomembnih obletnicah, ob sklepanju pogodb, božič, novo leto, odprtje poslovnih prostorov,...**

# Bonton pri poslovnem obdarovanju

Obdarovanje v poslovnem svetu se začne z razločevanjem dveh osnovnih skupin daril:

**promocijskih in poslovnih.**

• **Promocijska darila** so praviloma namenjena neposrednemu trženju podjetja-to so cenejši , množicam namenjeni izdelki z logotipom (kemični svinčnik, vžigalnik,...).

• **Pri poslovnih darilih** pa obdarovanje ni neposredno povezano s konkretnimi tržnimi aktivnostmi.

# Bonton pri poslovnem obdarovanju

## ZAPOMNIMO SI:

- da poslovnim partnerjem **ne podarjamo dragih daril**, ki bi jim zaradi velike vrednosti nalagale posebne obveznosti, ker jih lahko spravimo v neprijeten položaj.
- prav tako **niso umestna darila brez kakršnegakoli povoda**, saj vsako poslovno srečanje pogojujejo s povratnim obdarovanjem.
- v sosledju s tem **poslovno darilo nikoli ne sme biti podkupnina** (čeprav je meja med poslovnim darilom in podkupnino včasih zelo težko zabrisati)
- denar kot oblika darila ?

# Bonton – ko telefoniramo...

Z vidika poslovnega bontona je telefoniranje enako ali podobno poslovnemu pogovoru. Tako se pri telefonskem pogovoru :

- osredotočimo na bistvo in ne preskakujemo s teme na temo,
- po vrsti razčlenimo in rešimo problem za problemom,
- sobesedniku ne posegamo v besedo v času njegovega govora,
- pazimo, da ne govorimo nerazločno, ne prehitro in ne preglasno,
- pomembna dejstva in imena ponovimo in po potrebi črkujemo,
- sami si me pogovorom beležimo bistvene dele pogovora, dejstva, dogovore.



# Bonton – ko telefoniramo...

- Zadržani ali celo hladni smo lahko v primeru, če nas kdo kliče, ki ni izpolnil dane obljube, ki ni pravočasno opravil dela ali ni poravnal plačila. Tudi s tistimi, ki delajo za našim hrbtom in nam v škodo, smo lahko hladni, vendar zmerom obvladani.
- V primeru, da sogovornik na nasprotni strani žice, preveč razpreda pogovor, mu rečemo, da mu ne bomo kratili njegovega dragocenega časa.
- Obstajajo pravila pri predstavljanju po telefonu; tisti ki kliče pove tudi svoj ime in priimek, v kolikor podjetje kliče privatno številko, se klicani ni dolžan predstaviti.



# Poslovni bonton – ključ do uspeha

**Pri raznih poslovnih situacijah so bistvenega pomena  
ustrezna olika in primerno vedenje.**

- Vljudnost, obzirnost in socialen odnos vedno bolj postajajo ključni dejavniki dobrih navad (vsakdo, ki prekine poslovnega partnerja med govorom, pride na poslovni sestanek neprimerno oblečen, ima slabe oziroma nima primernih navad za mizo, ali nepravilno naslavlja svoje kolege si gradi nepotrebne ovire med njim samim in uspehom).
- **Pravilen odnos s kolegi, pravilen način izražanja v pisni korespondenci in preko telefona ali preko elektronske pošte, olikano vedenje za mizo itd. tvorijo seznam pomembnih stvari, ki nam pomagajo izogniti-se neprijetnim situacijam.**

**dr. Nada Zupan**

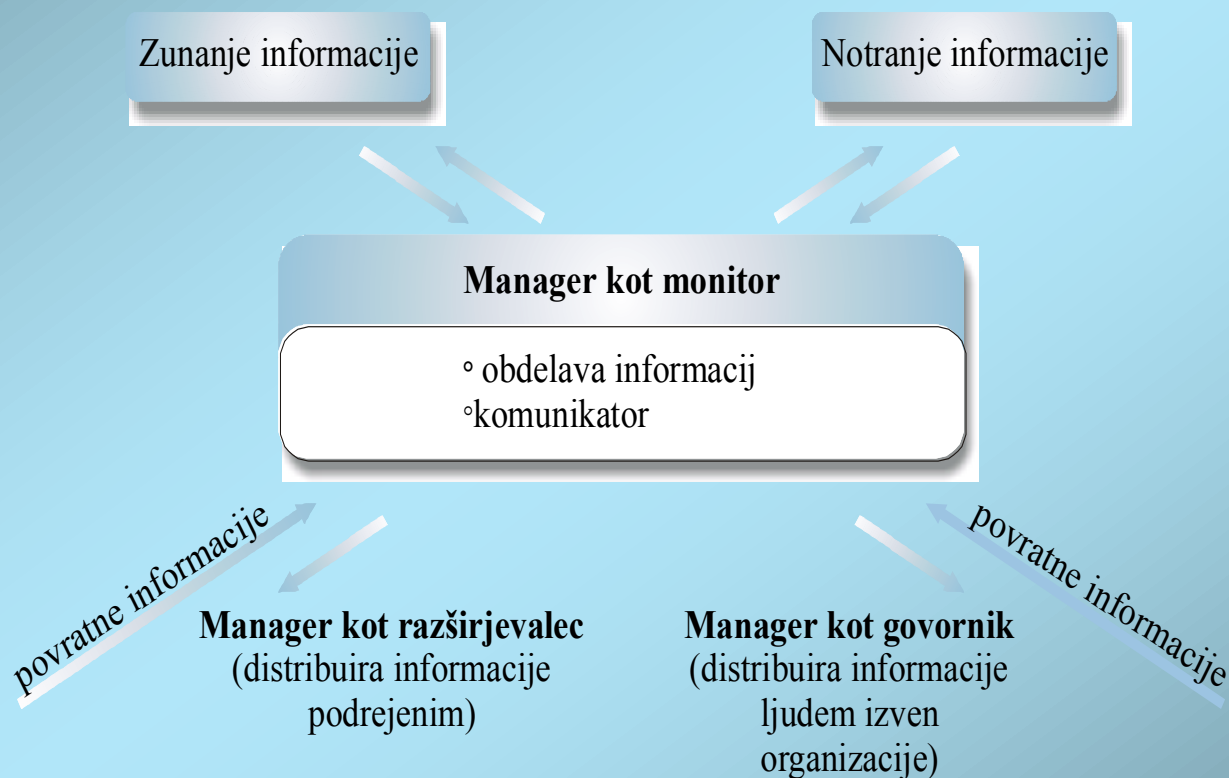
**mag. Jana Žnidaršič**

**Poslovno komuniciranje 2007/2008**

# **INTERNO KOMUNICIRANJE**

*7. januar 2008*

# Manager kot monitor informacij



# TIPOLOGIJA KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJI

- **ODNOSI Z JAVNOSTMI KOT ŠIRŠI OKVIR**

(organizacija je del družbenega sistema, del okolja)

Najpogostejša področja odnosov z javnostmi:

odnosi z mediji, z lokalno skupnostjo, z zaposlenimi, s potrošniki, s finančnimi institucijami, z vlado...

**CILJI EKSTERNEGA KOMUNICIRANJA:** vplivati na podobo in zaznavanje organizacije v okolju, vzpostavljanje naklonjenosti, premagovanje ignorance in nepoznavanja

- **ODNOSI Z ZAPOSLENIMI** (interna javnost)

(komunikacija med managementom in zaposlenimi)



**INTERNO KOMUNICIRANJE – CILJ:**

gradnja stimulatívnega in motivacijskega notranjega okolja

# KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI – vloga vodenja in teorij

Na komuniciranje v organizaciji vplivajo različni pogledi managementa na zaposlene:

**Teorija X:** avtokratski pristop – temelji ne moči; zaposleni so leni, neodgovorni, vase zaprti...

**Teorija Y:** humanističen pristop k managementu; zaposleni sledijo ciljem, so delavni, sposobni, odgovorni...

**Teorija Z:** dolgoročna zaposlitev, kolektivne, soglasne odločitve, individualna odgovornost, vladajo odprte komunikacije, zaupanje in predanost – holistični pristop k človeku in njegovem življenju in družb. razmerjih izven org.

**Teorija E:** empowerment (trajen prenos moči in odgovornosti od managerjev na zaposlene v organizaciji) !

# **KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI – usmerjenost in cilji komuniciranja**

**Komuniciranje v organizaciji  
naj bo usmerjeno tako v:**



**doseganje ciljev  
organizacije**

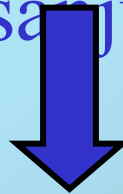


**zadovoljevanje  
potreb zaposlenih**

# *Vpliv komuniciranja*

## **3 učinki – rezultat prenosa sporočila:**

- spremembe v znanju (mišljenju, spoznanju)
- spremembe v stališčih prejemnika,
- spremembe v obnašanju.



**Uspešnost komunikacij ?**

# KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI – OBLIKE IN VRSTE KOMUNIKACIJ

## Oblike in vrste komunikacij v organizaciji

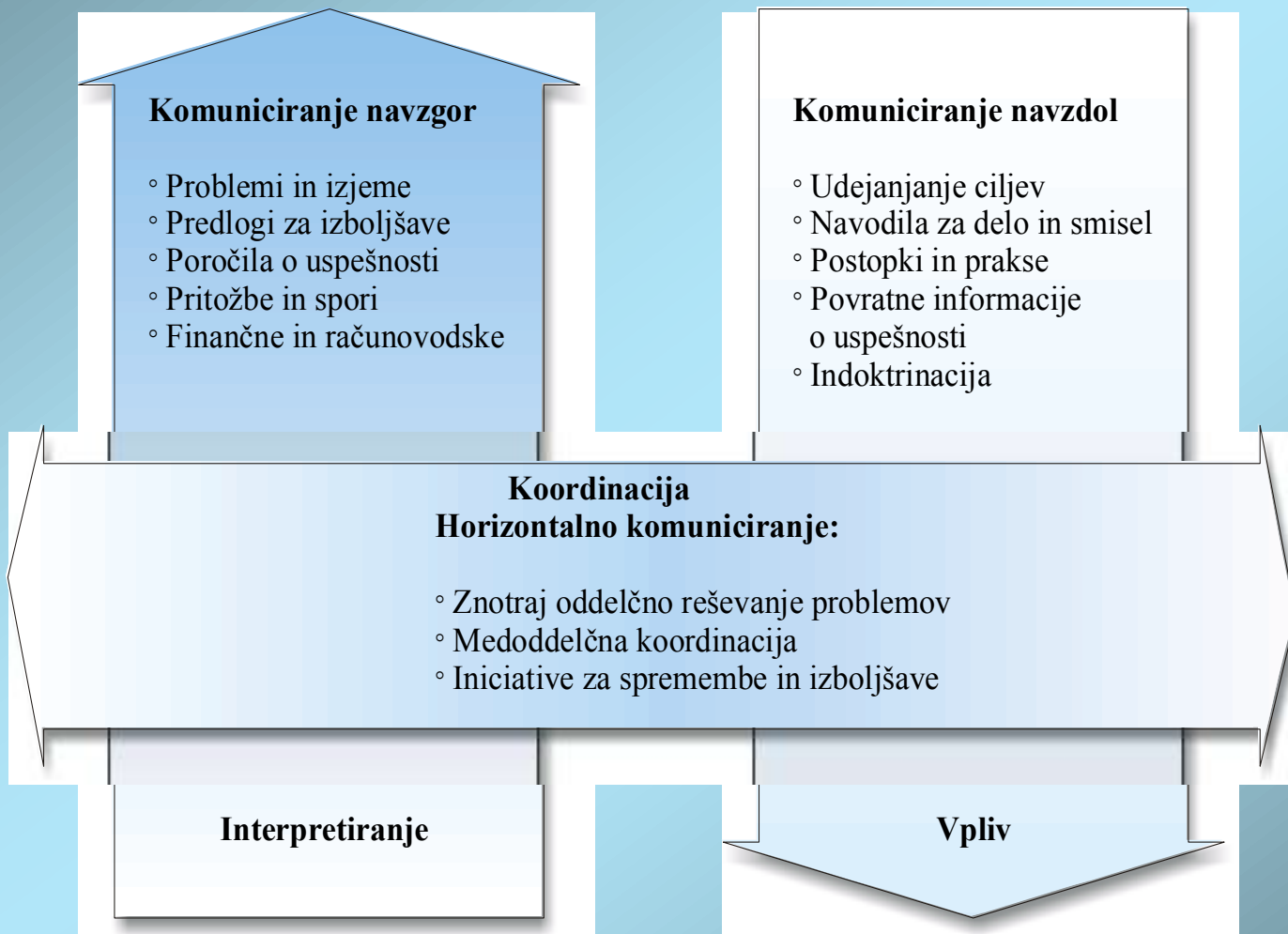
- 
- ENOSMERNE
  - DVOSMERNE

- VERBALNE  
(pisne, ustne)
- NEVERBALNE

- FORMALNE
- NEFORMALNE



# KOMUNIKACIJSKE RAVNI: 1. komunikacija navzdol, 2. komunikacija navzgor, 3. horizontalna komunikacija



# INTERNO KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

Način internega komuniciranja je odvisen od:

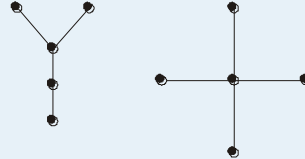
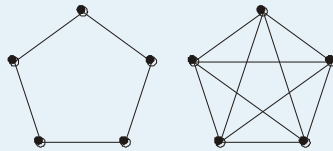


# UČINKOVITOST SKUPINSKIH KOMUNIKACIJSKIH MREŽ

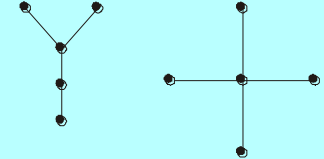
Počasnejše in  
slabše rešitve

Hitrejše in  
boljše rešitve

Preproste naloge



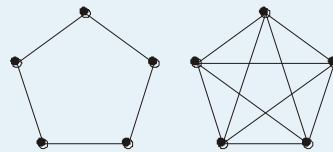
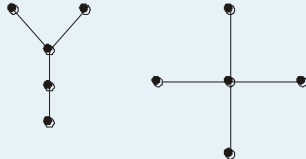
Centralizirane =



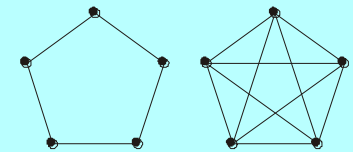
Y

Križ

Kompleksne naloge



Decentralizirane =



Krog


Mreža kanalov

# *Komuniciranje v organizaciji*

## Namen komuniciranja z zaposlenimi ~ učinki

- doseči pri zaposlenih **občutek pripadnosti**, vključenosti, enakovrednosti, upoštevanja in spoštovanja, kar omogoča naklonjenost organizaciji ter njen ugled med zaposlenimi; ta je predpogoj za ugled pri zunanjih javnostih
- **zadovoljstvo pri delu**
- **boljše delo** zaposlenih in kažipot k stalnim izboljšavam
- **lažje izvajanje ciljev**, strategij in korektur
- **fleksibilnejša organizacija**
- **večje zadovoljstvo kupcev**
- **večja uspešnost poslovanja.**

# Orodja komuniciranja v organizaciji

1. **Tiskani mediji** (letna poročila, plakati, priročniki, brošure, revije, časopisi, bilteni-najenostavnejši),
2. **Avdiovizualni mediji** (razširjajo tiskovine; video, film, ppt)
3. **Komuniciranje iz oči v oči – programi povratne zanke** (srečanja, “pripombe”, anonimna “vprašanja in odgovori”, škatla za predloge).
4. **Druga orodja: OGLASNA DESKA, TELEFON, INFORMACIJSKA SREČANJA, PLAKATI, LETAKI, OBVESTILA, PRIROČNIKI, RADIO, OZVOČENJE, ELEKTRONSKA POŠTA, TEČAJI, SEMINARJI, KROŽKI...**

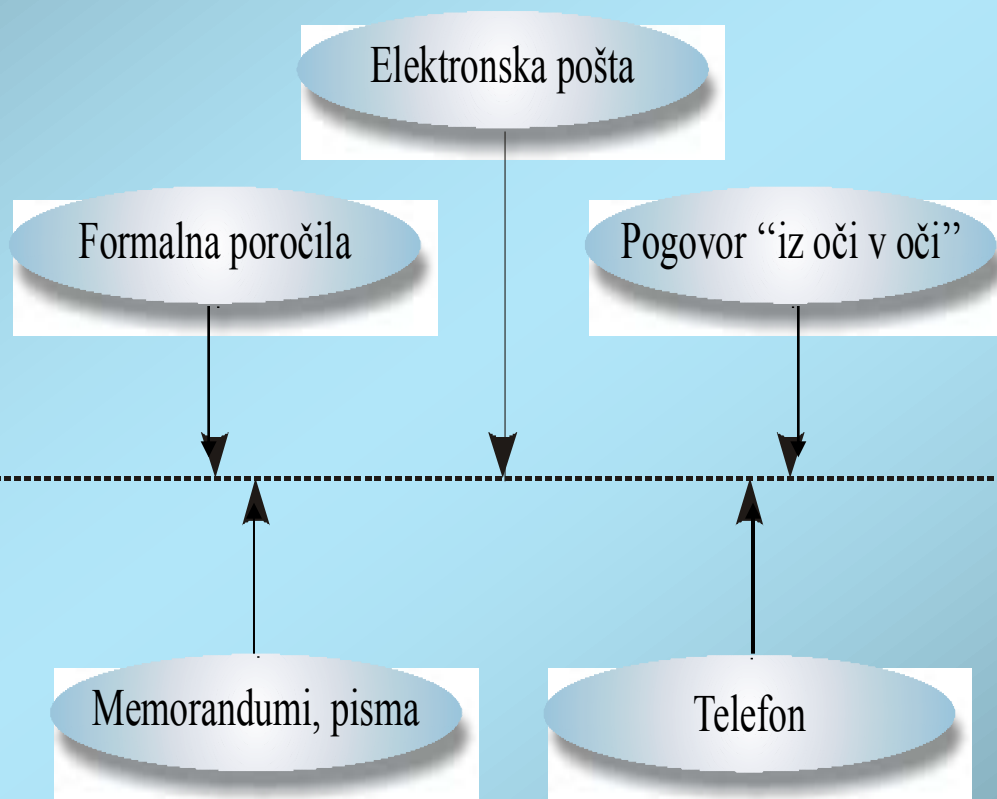
# KAPACITETA KOMUNIKACIJSKEGA KANALA

## Slabosti:

- neosebno
- enosmerno
- počasne povratne informacije

## Prednosti:

- osebno
- dvosmerno
- hitre povratne informacije



nizka kapaciteta kanala

visoka kapaciteta kanala

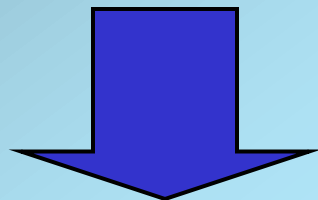
## Prednosti:

- zapis
- preišljenost
- lahko posredovanje naprej

## Slabosti:

- ni zapisa
- spontano
- težko posredovanje (razpršitev)

# DEJAVNIKI USPEŠNOSTI KOMUNICIRANJA



- **Nujni so pogoji za nemoteno izvajanje komunikacij ~ premagati je potrebno komunikacijske ovire:**
- **čim več komunikacij iz oči v oči - DVOSMERNOST,**
  - **preprostost in ponavljanje,**
  - **vživljanje v položaj druge osebe,**
  - **razumevanje neverbalnih komunikacij,**
  - **učinkovito poslušanje (aktivno).**

**MED ZAPOSLENIMI NAJ VLADA ISKRENOST IN  
ZAUPANJE!**

# NEFORMALNO KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

- **Neformalni komunikacijski kanali so enako pomembni kot formalni in obstajajo** izven formalno odobrenih in se ne prekrivajo s hierarhijo organizacije ali avtoritetami. **Neformalno komuniciranje** obstaja ob formalnem, vendar lahko preskoči nivoje v hierarhiji in povezuje dobesedno vse v organizaciji.
- V organizacijah se večinoma razvijeta dve vrsti neformalnega komuniciranja:
  1. **Management s hojo naokrog**; managerji se preselijo iz svojih pisarn med zaposlene in na terenu izvejo, kaj se dogaja, kje so resnični problemi. (Če tega ne počnejo, je velika nevarnost izolacije in posledično neuspešnosti).
  2. **Grozd**; pri grozdu pa gre v bistvu za sistem govoric, ki se hitro razširijo po celotni organizaciji. Gre za neformalno medosebno komunikacijsko mrežo zaposlenih. T. i. grozd je v organizaciji vedno prisoten, lahko zajema čisto vse člane. V primeru zaprtih formalnih komunikacijskih kanalov lahko postane grozd dominantna sila komuniciranja (npr. zlasti v primeru sprememb, vznemirjenj, tesnobnosti in težkih ekonomskih razmer).



# Komuniciranje v organizaciji

Cilji organizacije ~~~>

cilji komuniciranja

Npravimo **KOMUNIKACIJSKI NAČRT**:

- opredelimo javnost, s katero želimo komunicirati,
- spoznavamo ciljno javnost,
- izberemo orodja za komuniciranje.



Sledi **izvedba programa**: časovna opredelitev, finančno ovrednotenje, določitev aktivnosti in izvajalcev, merjenje odzivnosti in učinkovitosti, modific. projekta.

# Interno komuniciranje v Sloveniji

- Razvijati se je začelo po letu 1990
- Najhitreje v finančni in storitveni dejavnosti
- Politična sfera (svetovalci za odnose z javnostmi)
- Tudi v industrijskih podjetjih se zavedajo konkurenčnih prednosti v **pripadnosti zaposlenih** pri doseganju ciljev
- Zavedanje o nujnosti povratne zanke in participaciji zaposlenih.

**Anomalije:** asociacije na samoupravljanje, pomanjkanje znanj, ne vključevanje komunikacijskih načrtov v strat. načrte org., ni merjenja učinkov, prevladujejo neosebne oblike komuniciranja, ozek nabor orodij ...