

Interpersonalna komunikacija je komunikacija med posamezniki ali v majhnih skupinah, kjer lahko poteka sporazumevanje iz oči v oči znotraj manjših primarnih skupin. Splošna komunikologija zajema posredno oz. sekundarno komunikacijo, kot so množična, medijska, javna, žurnalistična in politična komunikologija. Poslovno komuniciranje je del splošnega komuniciranja, ki je ciljno in gospodarno naravnano in je stalno prisotno v vseh poslovnih procesih. Tržno komuniciranje z nalogami: informiranje, poučevanje, vzgajanje, prepričevanje odjemalcev in vplivanje na njihove odločitve obsega: ekonomsko propagando (oglaševanje), osebno prodajanje, pospeševanje prodaje, publiciteto in odnose z javnostmi. Odnose z javnostmi opredelimo kot upravljanje komuniciranja, odnosov in interesov med organizacijo in njenimi javnostmi, z namenom doseči medsebojno razumevanje, podporo, dobre odnose in ugled organizacije.

Delitev komunikacije: Glede na modaliteto ločimo: vizualno, avditorno (sluh), kinestetično (gibanje telesa), olfaktorno (vonj) in gustatorno (okus) komunikacijo. LOGIČNA ALI DIGITALNA KOMUNIKACIJA: natančna, enoznačna, označuje vsebino sporočila. ANALOGNA KOMUNIKACIJA temelji na podobnostih-analogih-posredna in neposredna sporočila, ki jih razumemo na različne načine. MEDOSEBNO INTERPERSONALNO komuniciranje zajema vse poslovne in vsakdanje sporazumevanje med dvema osebam ali skupini ljudi.

Cilj in strategija komuniciranja predstavljata politiko komuniciranja. CILJI: doseganje zastavljenih poslovnih rezultatov na najboljši, najhitrejši in najbolj ugoden način (S-specific, M-measurable, A-adjustable, R-realistic, T-timed). STRATEGIJA: zajema vse dejavnosti, ki prispevajo k doseganju ciljev komuniciranja. Načine, Dejavnost, Sredstva.

Elementi komunikacijskega sistema organizacije. Zbiranje in selekcija informacij, Obdelava in oblikovanje informacij, Sporočanje, Analiziranje informacij, Sprejetje informacij, Skladiščenje informacij, Ponovno najdenje informacij, Uporaba informacij.

Pisno komuniciranje preko pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč, v elektronski in različnih optičnih oblikah. Prednosti: trajnost (večja pozornost pošiljatelja), jasnost, nazornost sporočila. Pomanjkljivost: potrebno je več časa, povratno informiranje ni takojšnje. Pisno poslovno komuniciranje vključuje: poslovne dopise, pogodbe, poročila, zapisnike, analize, načrte, sezname,... Pozornost usmeriti na: dober jezikovni slog, primerno obliko.

Poslovna korespondenca (dopisovanje) Pisno sporazumevanje poteka med pravnimi ali fizičnimi osebami. Oblika je dopis – pisno, trajno dokazilo o nekem dogodku. Zahteve poslovnega dopisovanja: VLJUDNOST, IZRAŽANJE MISLI, RABA SKJ, Mednarodna poslovna korespondenca (ANG,NEM).

Elektronska pošta: POMANKLJIVOSTI Odvisnost od tehnologije, Zaščita zasebnosti sporočil, Ni nebesednih sestavin sporočila, Nezaželeno pošto. UPOŠTEVANJA PRAVILA E-naslov, Predmet Telo sporočila, Priloga, Oblikovanje sporočil, Odgovarjanje na sporočila.

Telefonski pogovor: PREDNOSTI: Poslovni razgovor na daljavo, Bolj oseben kot pisno komuniciranje, Cenejši od osebnega stika, Hitro vzpostavljane daje več priložnosti za sodelovanje, usklajevanje in sporazumevanje, SLABOSTI: Poslovni razgovor z zavezanimi očmi, Sogovornika ne veda ali ju sliši še kdo drug, Ocenjevanje in uživanje v sogovornika je težje brez nebesednega komuniciranja. Uspešnost- poslovni razgovor je usmerjen v cilje podjetja. Učinkovitost- poslovni razgovor dosega cilje s kar najmanjšo porabo resursov (Slikar je uspešen, a ker ne prodaja slik ni učinkovit).

Učinkovitost organizacije merimo z odnosom med vložki (ocenjuje se tehničnost, ekonomičnost in organizacijski vidik). Uspešnost organizacije je zunanja značilnost in se nanaša predvsem na odnos podjetja do okolja. Ocenjujemo ga glede na posledice, ki jih organizira s svojo odprtostjo povzroča v svojem sistemu.

Učinkovitost poslovnega komuniciranja: EKONOMIČNOST (skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje), PRODUKTIVNOST (kolikšne izide je dala vsaka sestavina komuniciranja).

Tehnike postavljanja vprašanj? SITUACIJSKA podjetje brez pogodbe PROBLEMSKA odkrivanje težav v situaciji POSLEDIČNA stre-privatno, učinkovitost- službeno NAGRADNA dodatki pri sklepanju pogodb.

Vrste zaposlitvenih pogovorov. Direktni intervju – povprašamo po vseh formalnih podatkih. Podrobni intervju – intervjuvanca prisilimo, da pove svoje mnenje. Panelni intervju – tudi drugi sodelavci iz oddelka, Nestrukturirani intervju – postavljamo nekonvencionalna vprašanja, Globinski intervju – za ugotavljanje mnenj, nagnjenj, namer kandidata. Stresni intervju piloti.

Naštejte kje lahko nastanejo motnje v komuniciranju? PROCESU pri oddajniku, v kanalu, pri sprejemniku. ORGANIZACIJSKO struktura, specializacija, različnost ciljev, statusni odnos (dogovor razvoza a skladiščnika ni da bi natovoril). INDIVIDUALNO nasprotujoče si predpostavke, slabe komunikacijske spretnosti, ovire v procesu zaznavanja, kulturne razlike, psihološke. TAHNOLOŠKO POGOJENE mehanične (šum pri pogovoru preko tel.)- POGOJENE S ČLOVEŠKIM FAKTORJEM sociokulturne, psihološke, organizacijske (žargon).

Halo efekt – da zaradi lepote predpostavimo da je oseba tudi pametna. Pigmalionov efekt- vodenje projekta brez znanja a ga vseeno izpeljemo ker znamo organizirati ljudi.

Formalne organizacije so lahko trajne, občasne ali sprejemljive. Oblikovane so zaradi izvajanja nalog delovnega procesa. Neformalne organizacije so nenačrtovani odnosi med ljudmi v procesu dela in vodenja. So spontane in namenjene zadovoljevanju specifičnih potreb. Formalna avtoriteta vodilnega, posledica delitve dela. Neformalna – izhaja iz osebnostnih lastnosti vodje je dostikrat pomembnejša od formalne (prirojene sposobnosti, znanje, izkušnje in »srce«).

Klike: oblike neformalnih skupin, z negativnimi vplivi. Klike eliminiramo z odpuščanjem, napredovanjem ali preместitvijo.

Lastnosti organizacijske kulture, PRIMERNO VEDEDNJE Člani organizacije za medsebojno sporazumevanje uporabljajo skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo spoštovanje do sodelavcev. NORME Standardi vedenja v organizaciji, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela. PREVLAJUJOČE VREDNOSTI Vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni kot npr. kakovost izdelkov, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih in visoka učinkovitost. FILIZOFIJA Izražena je v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in s porabniki. PRAVILA So natančne smernice, kako ravnati v organizaciji. Novozaposleni se morajo naučiti, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine. ORGANIZACIJSKA KLIMA Je ozračje v organizaciji, ki se kaže v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter v odnosih do zunanjih partnerjev.

Položaj: kje se nahaja posameznik glede na druge ljudi (direktor podjetja) Vloga: izhaja iz položaja in pove kaj posameznik dela (kaj dela v podjetju) Status: predstava o njegovih lastnostih s strani širše javnosti (status športnika; ima določene privilegije, ki jih drugi nimajo).

Etika je filozofska disciplina, ki proučuje cilje in smisle moralnih človekovih hotenj in ravnanj z vidika dobrega in zla, moralnega in nemoralnega. (avtobusar spodi gospo ker nima urbane) Morale so norme obnašanja v skladu z etiko.

Poslovna etika je skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve.

Organizacijska kultura je usmerjenost v preteklost in prihodnost (DEF.niz ključnih stališč(norm, vrednot, prepričanj, pripadnosti, skupnih ciljev, načini uresničevanja procesov)/ CILJ zmanj. negotovosti, krepitve pripadnosti, zagotavljanje eksistence, reda, določanje načina dela, vedenja, odzivanja organizacije in njenih pripadnikov/ GEOGRAFSKO globalno /CASOVNO preteklo in prihodnje stanje sistema / SPREMEMBE IN OBVLADOVANJA težje zahtevnejše, dolgotrajni procesi Organizacijska klima pa je stanje sedanjosti D je organizacijsko delovno ozadje /C zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, solidarnost, občutek kolektivne moči, zavest, motiviranost /G lokalno /C sedanje stanje sistema, situacija /SinO lažje, enostavnejše, hitreje doseganje rezultatov.

Viri organizacije so CLOVESKI(ljudje,zaposleni), MATERIALNI (zgradba in oprema), FINANČNI (denar, s katerim razpolagajo), NEOTIPLJIVI (celotna podoba podjetja).

Motivacija pomeni doseganje ciljev/rezultatov z zaposlenimi. Je nekakšna notranja sila, ki nas žene in spodbuja za izvajanje določenih aktivnosti. (zadovoljstvo zaposlenih, vključevanje zaposlenih v procese oblikovanja, obogatitev dela, delovni timi, materialne in nematerialne oblike nagrajevanja)

CLOVESKE ZMOŽNOSTI znanje,mišljenje, motivacija, človekova osebnost-temperament (sangvinik, kolerike,flegmatike,melanholike), značaj (hrabrost, poštenost, odgovornost, vestnost, vztrajnost) sposobnost –MOTORIČNE (gibanje glave, oči,telesa, obrazna mimika) , SENZORIČNE (vid, sluh, vonj, otip, okus), MEHANSKE (razumevanje mehanskih odnosov, principov) ; INTELEKTUALNE-inteligenčnost (abstraktna, socialna, tehniška), specifične sposobnosti (besedna, verbalna, numerična, spomin, spacialna, perceptivne sposobnosti)

Motivacijske teorije: TEORIJA X – zaposleni so v izhodišču nemarni in leni, potrebujejo usmeritev in prisilo, da prevzamejo odgovornost TEORIJA Y – zaposleni so delavni, težijo k podjetniški iniciativnosti in prevzamejo odgovornost TEORIJA Z – zaposleni bodo postali delovni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote MASLOWA TEORIJA– temelji na petih temeljnih skupinah potreb (biološke potrebe, potrebe po varnosti, pripadnost, samopotrditve,samoaktualizacijo) HERZBERG – temelji na dveh skupinah: Higienikih – sami sebi ne vzpodbujajo zaposlenih k dejavnosti (varnost, status, plača, delovni pogoji, odnosi s podrejenimi, osebno življenje); Motivatorjih – ki neposredno vzpodbujajo zaposlene k delu (doseganje rezultatov, priznanje, samo delo, odgovornost, napredovanje) TEORIJA PRIČAKOVANJA – velikost težnje posameznika za določen način vedenja je odvisna od pričakovanj ter od privlačnosti posledice za vsakega posameznika TEORIJA PRAVIČNOSTI (stacy adams) – odnos pravičnosti in enakih kriterijev ocenjevanja za vse v organizaciji. Posameznik ne prestopi primerja svoje vloške v delovnem procesu na eni ter prejemeke in vloške drugih zaposlenih na drugi strani LEAVITTOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA – temelji na odnosu med potrebo, ki sproži, zaradi pomanjkanja nečesa, napetost. To napetost zaposleni sprosti z aktivnostjo, ki jo koncentriira na cilj, s katerim bo zadostil potrebi HACKMAN - OLSHAMERJEV – model obogatitve opozarja na 3 kritične psihološke okolipčine: Zaznavanje vrednosti dela, Občutek osebne odgovornosti, Poznavanja ravni uspešnosti Vpliv vodja nad sodelavci POLOŽAJ – Izvira iz statusa v organizacijski hierarhiji (direktor, vodja oddelka, vodja skupine). Je izvor nadzora in avtoritete. MEDSEBOJNI ODNOSI - možnost pridobiti ljudi, da delajo za vas, čeprav jim ni treba – Izvor prijateljstva in ljubezni. USMERJENOST K DOSEŽKOM – Ljudje sledijo voditelju zaradi vsega, kar naredi za organizacijo in ker ob tem začutijo uspeh – izvor vzora in občudovanja. RAZVOJ LJUDI – je voditeljeva glavna odgovornost, da so kos delu in da ostajajo konkurenčni na trgu delovne sile, da osebno rastejo – izvor zaupanja in zvestobe .OSEBNOST– Ljudje sledijo voditelju iz spoštovanja njegove osebnosti, zaradi vsega, kar je in kar predstavlja. Kakšen mora biti vodja Najbolj uspešni vodje so tisti, ki znajo vzdrževati dobre odnose s sodelavci in jih hkrati spodbujati k načrtovanju dela in doseganju večjih delovnih dosežkov. USMERJENOST K LJUDEM Skrb za: položaj sodelavcev, medsebojno sodelovanje, participacijo pri odločanju, delovne pogoje in zadovoljstvo sodelavcev pri delu. USMERJENOST K NALOGI Sodelavcem natančno določiti naloge, jih informira o zahtevah dela, načrtuje delo skupaj s člani, spodbuja člane k ravnanju po enotnih postopkih.

Podjetništvo so vse dejavnosti posameznika ali tima, ki vodijo od:tržne potrebe (prepoznavne tržne priložnosti), vključitve, kombiniranja in organiziranja vseh potrebnih sredstev, do uresničitve poslovne priložnosti in s tem do ustvarjanja nove (dodane) vrednosti.Podjetniški proces podjetnika ali tima, poslovne priložnosti in sredstev

GLAVNE ZNAČILNOSTI VODITELJA razmišljajo dolgoročno in vidijo daleč prek vsakdanjih težav in delovnih poročil,vedeti hoče, kako vsi oddelki podjetja součinkujejo,poudarja vizijo, vrednote in motivacijo,odlikujejo ga kakovostne voditeljske veščine,ne sprejemajo status quo,svoje sodelavce želijo popeljati »v več in bolje«,ljudje jim z zaupanjem sledijo.

NALOGE MENEĐŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI Na višji ravni – potrebno je več managerskega znanja – v praksi pomanjkanje znanj! Na nižjih ravneh – so potrebna tehnična znanja (planiranje-Je opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo realizacijo, organizacija- Je proces ustvarjanja sestava medsebojnih odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev, kontroliranje- Je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, vodenje- Je cikličen, ponavljajoč proces pregledovanja dosežkov in ukrepanja malo podjetje: enostavna, centralizacije vodenja, nizka stopnja, kompleksnost, nejasno definirane delovne značilnosti posameznika.

MENIGER IN NJEGOVE VLOGE: MEDOSEBNE VLOGE Zastopniška svečanostih, podpisovanju dokumentov in drugih protokolarnih priložnostih. Voditeljska vloga: odgovornost za usmerjanje in koordiniranje aktivnosti sodelavcev oz. podrejenih k začrtanim ciljem, kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, ocenjevanje zaposlenih ter njihovo promoviranje, dajanje pomoči, reševanje problemov, ustvarjanje vizije, razvoj posameznika in organizacije. Povezovalna vloga oblikovanje in vzdrževanje stikov med zaposlenimi in strankami (dobavitelji, kupci, banke, zavarovalnice, institucije, zavodi,...) INFORMACIJSKA VLOGA VODIJ Pregledovalna vloga - iskanje, pridobivanje in pregledovanja informacij v delovnem okolju (na sestankih, pogovorih, v pisnih materialih. Šele po preverjanju nastopa odločitev za uporabo. Posredovalna vloga – posredovanje in predelovanje (za večjo razumljivost) informacij članom organizacije Predstaviška vloga – uradne izjave o delovanju in položaju organizacije javnosti. VLOGE ODLOČANJA MENEĐŽMENTA Podjetniška vloga - načrtovanje in izvajanje novih programov in dejavnosti. Reševalna vloga – reševanje problemov in odpravljanje motenj, nasprotij, kriz, zastojev, napak, nezadovoljstva zaposlenih. Razdeljevalska vloga - odločanju o porabi finančnih sredstev, glede izbira opreme, kadrov, časa, itd. Je ključna pri pripravljanju strategije in s tem povezanimi redkimi oz. kritičnimi viri. Pogajalska vloga - iskanje skupnega dogovora (kompromisa) med udeleženci v organizaciji: sindikati, skupine, lastniki.

NALOGE MANAGEMENT PLANIRANJE: opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo realizacijo. kratkoročno/dolgoročno **ORGANIZACIJA:** proces ustvarjanja sestava medsebojnih odnosov, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje ciljev **VODENJE:** vplivanje, motiviranje in usmerjenje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali naloge **KONTROLA:** ciklični, ponavljajoč proces pregledovanja dosežkov in ukrepanja

SKUPINSKO DELO zahteva veliko manj energije, za podjetje je manj produktivno in pomembno od timskega. Razlikuje se glede na: **ORGANIZIRANOST:** skupina je administrativno organizirana, člani so neodvisni. Pri timu je pomembno funkcioniranje tima. Člani sodelujejo, ker so odvisni od drug drugega **KOMUNIKACIJA** aktivno in enakovredno se vključujejo vsi člani tima nasprotno skupina **CILJE:** pri skupini so eksterno določeni, v timu si jih določa sam **ZAUPANJE:** visoka stopnja je v timu nepogrešljiva vrednota **PRENOS ZNANJA:** sinergični učinki plemenitijo, nagrajuje znanja in veščine članov tima v skupinah ni pravilo **REŠEVANJE KONFLIKTOV** v skupini se jih izogibajo, v timu so podlaga za razvoj **SPREJEMANJE ODLOČITEV** v timu demokratično, z odločitvijami se strinjajo in jih uresničujejo, v skupini sledijo navodilom