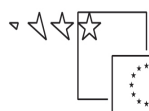




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

POSLOVNO SPORAZUMEVANJE IN VODENJE

BRANKA HRIBAR

Višješolski strokovni program: Lesarstvo
Učbenik: Poslovno sporazumevanje in vodenje
Gradivo za 1. letnik

Avtorica:

mag. Branka Hribar
LESARSKA ŠOLA Maribor
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:
Zdenka Steblovnik Župan, univ. dipl. inž. les., spec.

Lektorica:
Barbara Hribar, prof. slo. in ped.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.57(075.8)(0.034.2)

HRIBAR, Branka, 1955-

Poslovno sporazumevanje in vodenje [Elektronski vir] : gradivo za 1. letnik / Branka Hribar. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2009. - (Višješolski strokovni program Lesarstvo / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Hribar.pdf. - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6820-02-8
248995840

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2009

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO

1 POSLOVNO SPORAZUMEVANJE	4
1.1 OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA	5
1.2 SISTEM IN SMERI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	6
1.3 NAČELA (PRINCIPI) POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	7
1.4 VRSTE KOMUNICIRANJA	8
1.4.1 Interno in eksterno komuniciranje	8
1.4.2 Besedno in nebesedno komuniciranje	9
1.5 KAKOVOST V KOMUNIKACIJI	14
1.5.1 Poslušanje	14
1.5.2 Pomnjenje	14
1.6 OSEBNI IN PSIHODINAMIČNI VIDIKI KOMUNICIRANJA	15
1.6.1 Vplivanje	15
1.6.2 Sporočila »jaz, »ti«, »mi« in brezosebna sporočila	16
1.6.3 Neskladnost v komunikaciji	16
1.7 POSLOVNO KOMUNICIRANJE KOT SREDSTVO POSLOVNIH ODLOČITEV	17
1.7.1 Cilji in strategija poslovnega komuniciranja	17
1.7.2 Uspešno komuniciranje	18
1.7.3 Novi načini komuniciranja	20
2 PISNO POSLOVNO SPORAZUMEVANJE	25
2.1 OPREDELITEV IN POMEN PISNEGA KOMUNICIRANJA	26
2.2 KRAJŠA PISNA POSLOVNA SPOROČILA	28
2.3 DALJŠA PISNA POSLOVNA SPOROČILA	28
2.3.2 Vrste pisnih sredstev komuniciranja	29
2.4 ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE	32
2.5 BRANJE PISNIH SPOROČIL	33
3 MEDOSEBNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE	37
3.1 POSLOVNI RAZGOVOR	39
3.2 POSLOVNE PREDSTAVITVE	41
3.3 POSLOVNA POGAJANJA	46
3.4 POSLOVNI SESTANEK	50
4 UPRAVLJANJE IN VODENJE PODJETJA	57
UVOD V POGLAVJE	58
4.1 PODJETJE	58
4.1.1 Opredelitev pojma	58
4.1.2 Hierarhija upravljanja in vodenja podjetja	59
4.1.3. Nosilci upravljalno-vodstvenih funkcij v podjetju	59
4.2 MANAGEMENT	60
4.2.1 Teoretični pojmi in opredelitve	60
4.2.2 Vrste managementa	60
4.3 VODJA (MANAGER)	61
4.3.1 Opredelitev pojma	61
4.3.2 Vloge vodij (managerjev)	61
4.3.3 Osebnostne lastnosti managerjev	61
4.3.4 Stili in tehnike vodenja	64
4.3.5 Odločanje in ukrepanje	64
4.4 MOTIVACIJA	66
4.4.1 Opredelitev pojma	66
4.4.2 Vrste motivov	66
4.4.3 Motivacijske teorije	67
4.4.4. Motivacijski faktorji in storilnostna motivacija	67
5 REŠEVANJE PROBLEMOV IN KONFLIKTOV V PODJETJU	71
UVOD V POGLAVJE	72
5.1 PROBLEMI	72
5.1.1 Vrste problemov	72
5.1.2 Zaznavanje in prepoznavanje problemov	73
5.1.3 Pristop in tehnike reševanja problemov	73

5.2 KONFLIKTI	75
5.2.1 Opredelitev in vrste konfliktov.....	75
5.2.2 Prepoznavanje in vzroki konfliktov.....	75
5.2.3 Reševanje in premagovanje konfliktov v podjetju	76
5.3 TIMSKO DELO V PODJETJU.....	78
5.3.1 Faze v timskem delu.....	78
5.3.2 Vodenje tima	80
5.3.3 Komuniciranje v timu.....	81
5.3.4 Tehnike razmišljanja v timu	82
6 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA.....	86
UVOD IN IZHODIŠČA.....	87
6.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	87
6.1.1 Organizacijska klima.....	88
6.1.2 Merjenje organizacijske klime in kulture	89
6.2 VIDIKI IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME.....	91
6.2.1 Vpliv zaposlenih na kulturo in klimo	91
6.2.2 Vliv kulture in klime na zaposlene.....	91
6.2.3 Kultura in klima odličnosti.....	91
7 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	95
UVOD V POGlavJE	96
7.1 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI	96
7.1.1 Opredelitev pojmov	96
7.1.2 Družba znanja in ravnanje z ljudmi pri delu.....	97
7.1.3 Od upravljanja s človeškimi viri k upravljanju s človeškim kapitalom.....	97
7.1.4 Kompetence zaposlenih.....	98
7.1.5 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu	99
7.2 PROCESI UPRAVLJANA S ČLOVEŠKIM KAPITALOM	100
7.2.1 Načrtovanje zaposlovanja in karier	100
7.2.2 Zaposlovanje	101
7.2.3 Razvoj zaposlenih	101
7.2.4 Izobraževanje	102
7.2.5 Nagrajevanje	102
7.2.6 Odnosi z zaposlenimi in komuniciranje	104
7.2.7 Zadrževanje sodelavcev	104
7.3 ČUSTVENA INTELIGENCA IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	105
7.3.1 Pojmovanje.....	105
7.3.2 Skupinski IQ.....	106
LITERATURA.....	109

KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine komunikacijskega sistema	6
Slika 2: Smeri komuniciranja	7
Slika 3: Delež sestavin v komuniciranju	10
Slika 4: Vrste komuniciranja	11
Slika 5: Model politike komuniciranja	18
Slika 6: Načini branja	34
Slika 7: Komuniciranje v poslovnem razgovoru	39
Slika 8: Sestavine poslovne predstavitve	43
Slika 9: Prostor, oprema, razpored	44
Slika 10: Potek predstavitve	45
Slika 11: Manipuliranje in taktike	48
Slika 12: Sedežni red – delovni sestanek	51
Slika 13: Sedežni red – informativni sestanek	51
Slika 14: Načini vodenja sestanka	52
Slika 15: Potek sestanka	53
Slika 16: Sklepi sestanka	54
Slika 17: Načini reševanja konfliktov	77
Slika 18: Konflikt in naravnosti	78
Slika 19: Tipični načini komuniciranja	81
Slika 20: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture	88
Slika 21: Elementi organizacijske klime	88
Slika 22: Osnovne funkcije managementa človeškega kapitala	98
Slika 23: Standard kakovosti »Vlagatelji v ljudi«	100
Slika 24: Sistem nagrajevanja	103

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Nebesedna komunikacija – mimika	11
Tabela 2: Nebesedna komunikacija – gestika	12
Tabela 3: Nebesedna komunikacija – proksemika	12
Tabela 4: Načini komuniciranja	21
Tabela 5: Dvajset nasvetov za krajša poslovna sporočila	28
Tabela 6: Dvajset nasvetov za daljša pisna poslovna sporočila	30
Tabela 7: Osnovne naravnosti in cilji pogajanj	46
Tabela 8: Slogi pogajanj	47
Tabela 9: Uspešen, neuspešen manager	63
Tabela 10: Pet p-jev za odločanje	65
Tabela 11: Motivacijski faktorji	68
Tabela 12: Konflikti v podjetju	75
Tabela 13: Skupine, timi	80
Tabela 14: Temeljne razlike med kulturo in klimo	89
Tabela 15: Merjenje dimenzije načina internega komuniciranja	90
Tabela 16: Tri skupine kompetenc zaposlenih	99
Tabela 17: Sestavine čustvene inteligence	105

PREDGOVOR

Nova družbena razvojna paradigma sloni predvsem na človeškem kapitalu in tehnologijah, ki sestavljajo informacijsko družbo. Nova ekonomija kot sinteza obvladovanja in učinkovite uporabe informacijskih tehnologij temelji na povezavi računalništva s telekomunikacijami, množični uporabi interneta, povezavi mikroelektronike z biotehnologijo itd. Če se bodo podjetja 21. stoletja hotela obdržati na svetovnem trgu, njihova tržna naravnost ne bo več zadostovala. Razvoj komunikacijskih sredstev in tehnik ter razcvet informatike utemljujeta prepričanje, da je čas na prelomu tisočletja, čas informacij in da gre za zlato dobo komunikacije.

V svetu, ki nas ne bo nikoli nehal presenečati z novimi oblikami sporočanja, novimi zahtevami na trgu delovne sile, se lahko uspešno znajdemo le z nenehnim izpopolnjevanjem. Strokovno izobraževanje za lesarske inženirje je velika pridobitev in hkrati odgovornost izobraževalnih delavcev, da bodočim diplomantom podajo tista temeljna, splošna in strokovna znanja, ki jih bodo usposobila za višjo raven delovanja v družini, na delovnem mestu, v okolju ter za doseganje in razvoj lastnih potencialov.

Sodobna informacijska družba zahteva nova znanja zlasti s področja komunikacij. Veščine v osebni in pisni komunikaciji zagotavljajo poslovno uspešnost. Visoka moralna načela ter razvijanje etike in estetike pa prispevajo k poslovni odličnosti in prepoznavnosti podjetja. Tovrstna strokovna znanja, vrednote in lastnosti so temelj managerjevega upravljanja in vodenja podjetja, s katerimi motivira sodelavce za timsko reševanje problemov in konfliktov, kar vodi k razvijanju pozitivne organizacijske kulture in klime. Človeški kapital in njegovo upravljanje pridobiva vse večji strateški pomena za podjetje.

Gradivo je pisano za študijsko in praktično uporabo, namenjeno je študentom kot podpora pri vsakodnevni komunikaciji in razvijanju poklicnih kompetenc.

avtorica

1 POSLOVNO SPORAZUMEVANJE

Najpomembnejše od tistega, kar moramo storiti je to, da zgradimo organizacijo na informaciji in komuniciranju, namesto na hierarhiji.

(Peter Drucker)

V tem poglavju bomo:

- ❑ proučili teoretične osnove komuniciranja;
- ❑ raziskali vrste komuniciranja in modele pretoka informacij;
- ❑ ugotavljali razsežnosti psihodinamičnega vidika komuniciranja;
- ❑ analizirali in vrednotili komunikacijske spretnosti;
- ❑ ocenjevali komuniciranje kot sredstvo poslovnih odločitev;
- ❑ prepoznavali dejavnike uspešnega komuniciranja.

Vsebina:

- Uvod in teoretične osnove
- Vrste komuniciranja
- Osebni in psihodinamični vidiki komuniciranja
- Kakovost v komunikaciji
- Uspešno komuniciranje
- Poslovno komuniciranje kot sredstvo poslovnih odločitev

Povzetek

Vprašanja za preverjanje

UVOD IN IZHODIŠČA

Ena od ključnih zahtev v družbi znanja in informacij je fleksibilnost v komunikaciji, to pomeni sposobnost prilagajanja hitrim in nepričakovanim spremembam in situacijam v poklicnem, zasebnem in družbenem položaju. Po mnenju mnogih uglednih podjetnikov in ekonomistov postaja večšina komuniciranja pomemben vir dodane vrednosti.

Poznavanje vsebin namena, pomena in moči vplivanja v komunikaciji je temeljnega pomena za razvijanje generičnih in poklicnih kompetenc. Aktivno sodelovanje v praktičnih vajah ob teoretični podpori daje spodbudo tistim, ki želijo ne samo uspešno komunicirati, ampak postati z obvladovanjem in uporabo komunikacijskih veščin sam svoj načrtovalec, upravljaec in izvajalec na življenjski in poklicni poti.

Cilji osvajanja učne snovi prvega poglavja so:

- razvijanje zavesti o pomenu komuniciranja,
- razvijanje kritičnega odnosa do načina lastnega komuniciranja,
- pridobivanje novih znanj in veščin za spreminjanje lastnega vedenja,
- usposobljenost za kontinuirano in aktivno uporabo znanja na drugih strokovnih področjih.

Svetovna, globalna in krizna dogajanja zahtevajo osvajanje novih načinov komuniciranja, ki dobivajo strateški pomen – kreativno, krizno, strateško komuniciranje. Vse več nasilja pa zahteva proučevanje novih metod in načinov komunikacije z sociološkega, psihološkega pa tudi ekonomskega vidika (nenasilna komunikacija).

1.1 OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA

»Komuniciranje je v pravem, znanstvenem pomenu besede:

- izmenjava mnenj in informacij med dvema ali več osebami
- na podlagi skupnih interesov« (Mumel, 1998, 1).

»Udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje« (Možina et al., 2004, 20).

Komunikologija je sorazmerno mlada, interdisciplinarna veda. Pisanje o komuniciranju je tesno povezano z dvema družboslovnima vedama – to je z psihologijo in sociologijo. Teorija, ki ni povezana z izsledki teh dveh znanstvenih ved, je po mnenju Možine zbiranje receptov in nasvetov.

Problematika poslovnega komuniciranja je pomembna za vse, ki želijo biti odlični v raznih oblikah sporazumevanja. Poslovno komuniciranje je pomembno za:

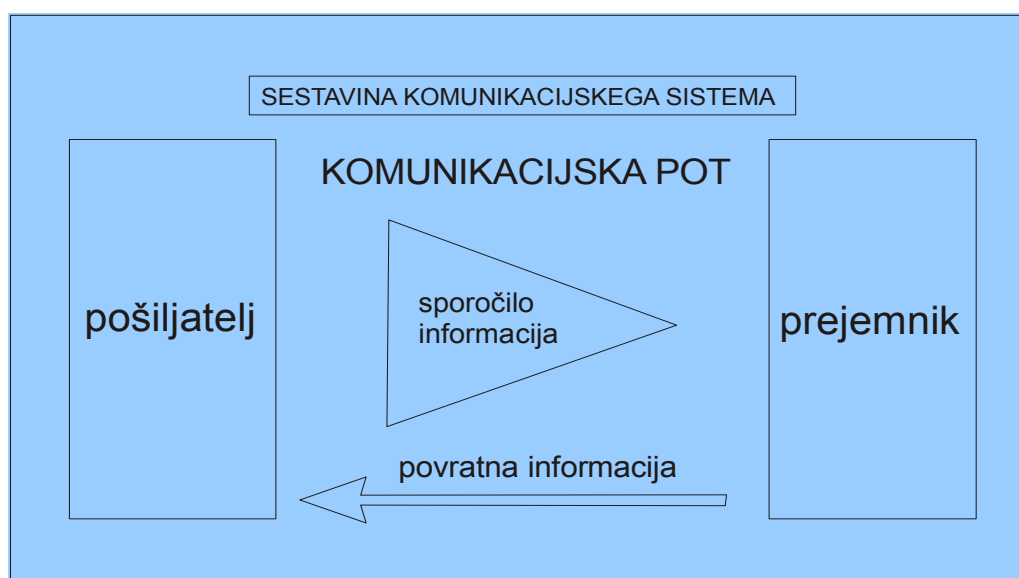
- posameznika, tako na področju zasebnega življenja, kot tudi poslovnih aktivnosti. Dinamično okolje, v katerem deluje družba, zahteva od posameznika fleksibilnost, sposobnost spreminjanja, učenja in rasti;
- podjetja – komuniciranje in s tem informacija sta postali v tem stoletju ključni kategoriji, ki vplivata na poslovno uspešnost podjetja;
- gospodarstvo, zlasti z vidika ekonomičnosti in produktivnosti (stroški, čas).

1.2 SISTEM IN SMERI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Z vidika funkcioniranja lahko poslovno komuniciranje opredelimo kot sistem, ki vsebuje posamezne elemente, kateri so medsebojno povezani in soodvisni. Mumel (1998, 7) navaja sledečo strukturo sistema:

- pošiljatelj,
- sporočilo (verbalno, neverbalno),
- kanal (ustni, pisni, elektronski),
- sprejemalec (prejemnik),
- vzvratna zveza (odgovor).

Sestavine komunikacijskega sistema nazorno prikazuje slika št. 1.



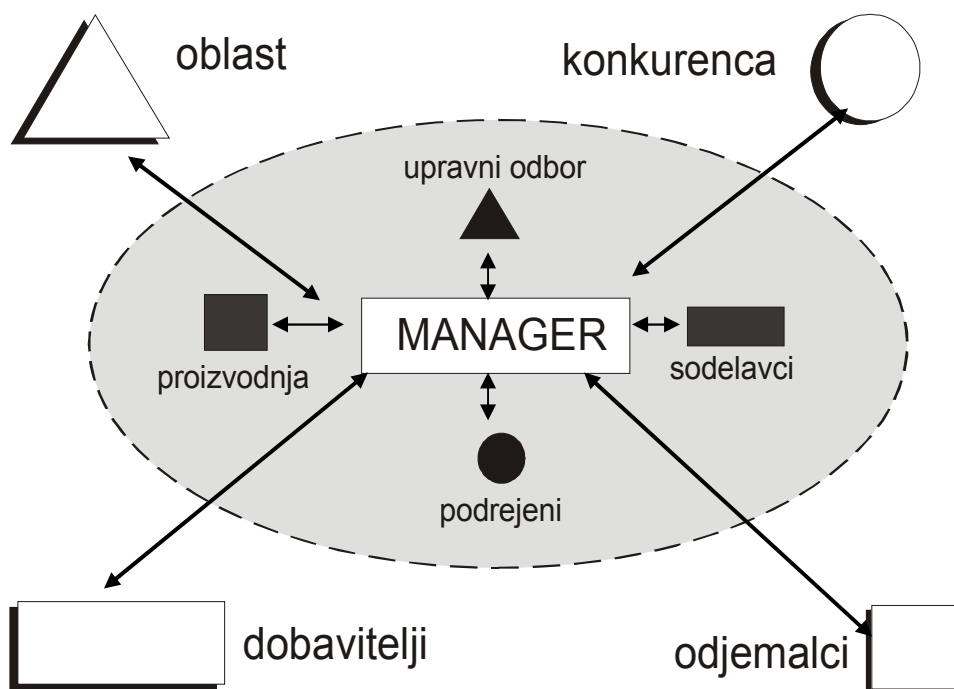
Slika 1: Sestavine komunikacijskega sistema

Vir: Možina et al., 1998, 43

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjeno pa je postavljanju ciljev organizacije in doseganju teh ciljev, torej politiki organizacije.

Poslovno komuniciranje poteka:

- navzven, iz organizacije v zunanja okolja: to je na primer komuniciranje z odjemalci in dobavitelji, s konkurenti, oblastmi itd;
- znotraj v organizaciji: med ravnmi v organizacijami, med deli organizacije in med funkcijami organizacije.



Slika 2: Smeri komuniciranja

Vir: Možina et al., 2004, 16

1.3 NAČELA (PRINCIPI) POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

To so načela, ki nam pomagajo pri kreiranju učinkovitih pisnih in ustnih poslovnih sporočil. Poznati načela vedenja in komuniciranja nam pomagajo, da bolje razumemo druge, da jim pokažemo, da jih upoštevamo in spoštujemo, da so nam pomembni. Za izbiro vsebine in oblike sporočil je po Mumlu (1998, 8) pomembnih sedem načel.

Načelo popolnosti zahteva, da

- odgovorimo na vsa vprašanja, tudi na takšna, ki niso izrecno postavljena, sledijo pa iz pisma ali govora,
- ugotovimo, ali so v sporočilu upoštevani odgovori na vprašalnice: kdo, kaj, kdaj, zakaj in kako.

Načelo jedrnatosti pričakuje, da

- se izogibamo odvečnim besedam in frazam in nepotrebemu ponavljanju,
- upoštevamo samo relevantne izjave.

Načelo pozornosti nas navaja, da

- pokažemo zanimanje za sprejemalca sporočila,
- poudarjamo pozitivna in prijetna dejstva,
- smo v sporočilih pošteni in iskreni.

Načelo konkretnosti pomeni, da

- v komuniciranju uporabljamo dejstva in številke,

Načelo jasnosti pričakuje, da

- izbiramo kratke, znane pogovorne besede,
- tvorimo učinkovite stavke in odstavke,
- vključujemo primere, ilustracije.

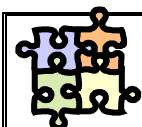
Načelo vljudnosti zahteva, da

- smo taktni, preudarni in razumevajoči,
- se izogibamo izrazom, ki razburjajo, podcenjujejo, provocirajo,
- na pisma odgovarjamo takoj, v nekaj dneh.

Načelo korektnosti pomeni, da

- uporabljamo primerno raven jezika in vključujemo samo natančna dejstva,
- spoštujemo pravopisna pravila,
- uporabljamo izraze, ki ne diskriminirajo.

PREVERITE IN OCENITE



Ali so v vaši komunikaciji prisotna vsa temeljna načela?
Katera so največkrat izpuščena?

1.4 VRSTE KOMUNICIRANJA

Razlikujemo dve delitvi glede na vrste poslovnega komuniciranja:

- interno in eksterno komuniciranje,
- besedno in nebesedno komuniciranje.

1.4.1 Interno in eksterno komuniciranje

Interno komuniciranje poteka znotraj organizacije med njenimi deli, med funkcijami in je lahko:

- vertikalno; izmenjava informacij poteka med managementom in zaposlenimi,
- horizontalno; izmenjava informacij poteka med zaposlenimi istega ranga delovnega mesta.

Učinkovito interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večji identifikaciji z organizacijo, k večji lojalnosti in motivaciji, razvijanju pozitivnih medosebnih odnosov. Je sredstvo za doseganje večjega zadovoljstva zaposlenih. Razvijanje internega modela komuniciranja je odvisno od organizacijske strukture in kulture. Običajni obliki internega komuniciranja pa sta:

- formalna,
- neformalna komunikacija.

V manjših organizacijah so sodelavci kar naprej v medsebojnih stikih, zato je neformalna oblika komunikacije uporabljena v večji meri kot v velikih poslovnih sistemih.

Ena najpomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi so govorice, ki jih je nespametno prezreti, saj so lahko pomemben vir informacij. Na formalni ravni sta najpogostejši obliki komuniciranja sestanki in izobraževanje.

Eksterno komuniciranje poteka navzven iz organizacije. Je izmenjava informacij med subjekti v organizaciji in poslovnemu okolju (z odjemalci, dobavitelji, konkurenco, oblastmi). Način, kako se komunicira s poslovnim okoljem imenujemo tudi »odnosi z javnostmi« (angl. PUBLIC RELATIONS, PR). Stike z javnostjo običajno v velikih organizacijah opravljajo ustrezno šolani strokovnjaki, v manjših pa se z odnosi z javnostmi ukvarja vodstvo. Odnosi z javnostmi vplivajo na ugled podjetja.

1.4.2 Besedno in nebesedno komuniciranje

Besedno komuniciranje sestavljajo:

- ustna sporočila, gre za govor, večji del poslovnih sporočil je v tej obliki (govorno komuniciranje),
- pisna sporočila, ki so zahtevnejša in pomembnejša od govora (pisno komuniciranje).

Govorno (ustno) poslovno komuniciranje

Ima svoje prednosti, pa tudi slabosti. Prednosti so: hitrost, sočasno komuniciranje z več ljudmi, povratna informacija. Govorno sporočilo lahko oddamo v trenutku, ko smo ga v mislih izoblikovali. Prav tako hitro ga lahko preoblikujemo, spremenimo, dopolnimo. Med pogovorom zlahka preverimo, ali je bilo sporočilo pravilno razumljeno, ali je cilj dosežen. Nesporazume lahko takoj odpravimo.

Slabosti govornega sporočanja se kažejo takrat, ko pri prenosu sporočila sodeluje veliko število subjektov. Čim večje je to število, tem večja je možnost, da se bo sporočilo bistveno razlikovalo od izvirnika. Najbolj znan primer takšnega spreminjanja sporočila so govorice.

Pisno komuniciranje

Poteka preko pisem, časopisov, revij, oglasnih tabel ter s pomočjo modernih komunikacijskih medijev (internet, e-pošta, fax). Sporočila se prenašajo z besedami, risbami, simboli.

Prednosti takšnega komuniciranja so jasnost, nazornost, trajnost. Pošiljatelj in sprejemnik posedujeta dokumentiran zapis sporočila kot dokaz in kot dokument za arhiviranje. Pisne komunikacije so ponavadi bolj dodelane, logične in jasne.

Slabosti pisnega komuniciranja se kažejo predvsem v porabljenem času. Veliko težje in zamudno je tudi preverjanje ustreznosti razumevanja nekega pisnega sporočila.

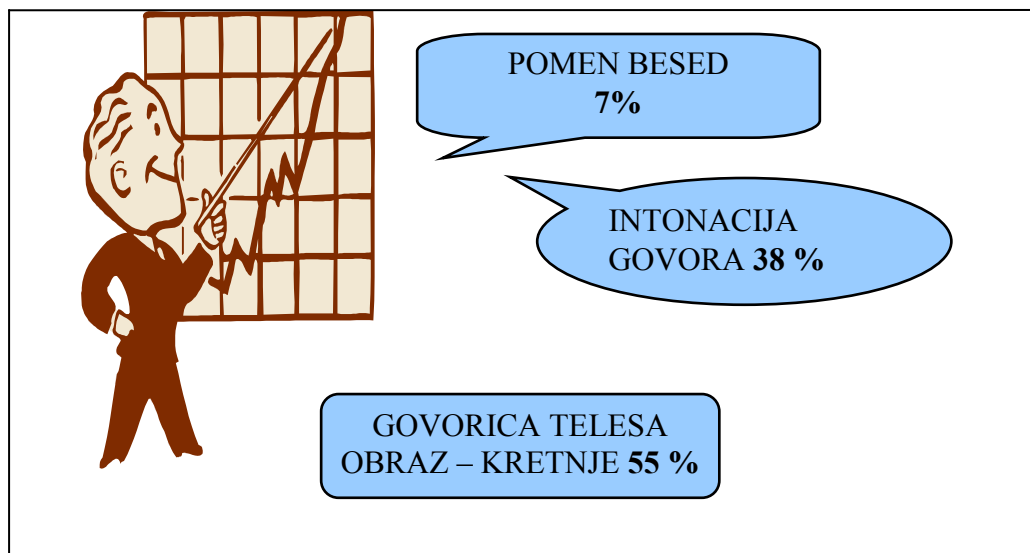
Pisno poslovno komuniciranje imenujemo v praksi tudi poslovna korespondenca, ki vključuje poslovne dopise, poslovna poročila, zapisnike, poslovne pogodbe, poslovne načrte.

Nebesedno komuniciranje

Obsega vsa namerna in nenamerna sporočila brez uporabe besed. Z njimi izražamo večji del stališč in občutkov, več kot 65 % človekovega komuniciranja odpade na nebesedno komuniciranje. Nebesedno komuniciranje torej ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki, temveč s pomočjo drugih znakov, simbolov in izrazov.

Raziskave kažejo, da ima v povprečnem razgovoru neposreden pomen besed le 7-odstoten delež, intonacija govora 38-odstoten delež in neverbalno sporočanje kar 55-odstoten delež.

Nebesedno komuniciranje delimo na:



Slika 3: Delež sestavin v komuniciranju

Vir: Prirejeno po Možina et al., 1998, 48

Neglasovna, nebesedna komunikacija

Temu sklopu neverbalnega, neglasovnega komuniciranja pravimo tudi govorica telesa. »Skoraj neverjetno je, da smo se v več kot milijon let dolgem človekovemu razvoju prvič lotili študija nejezikovnega sporazumevanja šele leta 1960, v javnost pa je prodrlo šele leta 1970, ko je J. Fast izdal knjigo o govorici telesa« (Pease, 1996, 8).

Ta sklop izrazov je tako značilen in edinstven za človeka, da lahko nekoga prepoznamo v množici zgolj po tem. »Govorica telesa obsega vsako refleksivno ali nerefleksivno gibanje kateregakoli dela ali pa celega telesa, ki na tak način oddaja svoje čustveno stanje zunanjemu svetu« (Fast, 1973, 9).

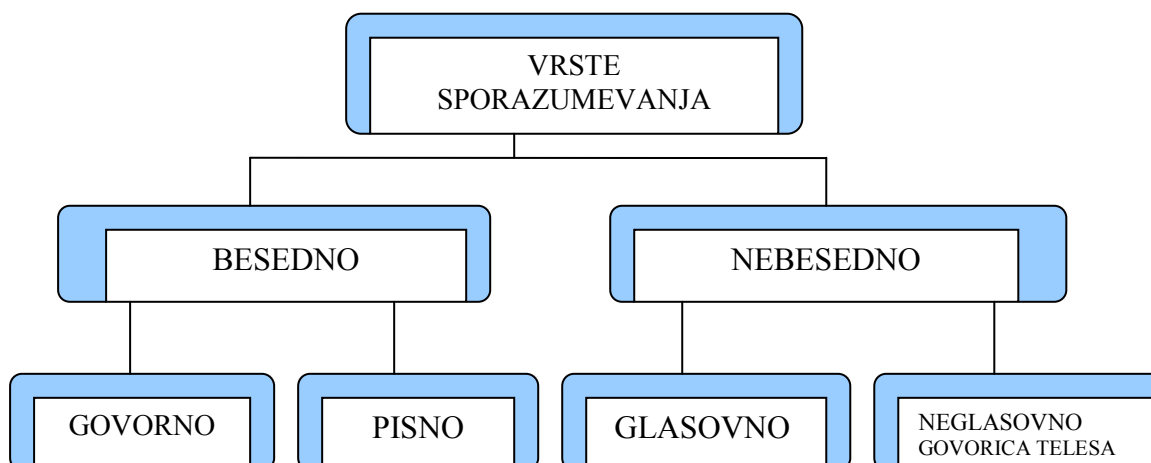


VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK

Kako dobro poznate lastno govorico telesa?

Kako zavzeto in pogosto opazujete govorico telesa pri drugih?

Kakšen vpliv ima govorica telesa na vaše sprejemanje in dojetje sporočil?



Slika 4: Vrste komuniciranja

Vir: Lasten

V tabelah 1, 2 in 3 so podani izrazi, ki pa jih redko srečamo izolirano, ker se neprestano prepletajo in dopolnjujejo.

Tabela 1: Nebesedna komunikacija – mimika

M I M I K A	
O Č I	<ul style="list-style-type: none"> • širjenje in ožjenje zenic (zanimanje, nezanimanje) • pogled v oči (samozavest, odkritost) • mežikanje (živčnost, pritrjevanje) • umikanje pogleda (strah, slaba vest) • pogled mimo (negotovost, zamišljenost) • dviganje obrvi (nejevernost, začudenje, ošabnost)
U S T A	<ul style="list-style-type: none"> • povešena brada (presenečenje, strah, groza) • široko odprta usta (začudenje) • dvignjen en kot ustnic (cinizem, ošabnost) • cmokanje z jezikom (samozadovoljstvo, občudovanje) • stisnjene ustnice (upornost)

Vir: Prirejeno po Možina et al., 1998, 50

V poslovnem svetu je še posebej pomemben pogled. Zanimiva je razlaga, da smer pogleda odraža težišče misli; pogled na levo ustreza desni polovici možganov, kjer je sedež čustev, pogled na desno pa ustreza levi polovici, kjer je sedež racionalnosti.

Tabela 2: Nebesedna komunikacija – gestika

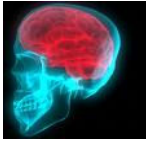
G E S T I K A	
NOGE	<ul style="list-style-type: none"> • križanje nog (odpor) • zibanje, udarjanje ob tla, gnetenje (napetost) • prekrižane noge pri sedenju (čakanje, previdnost)
RAMENA	<ul style="list-style-type: none"> • dvignjene (strah), • spuščene (breme odgovornosti)
ROKE	<ul style="list-style-type: none"> • v žepih (sproščenost, ošabnost, skrivanje v zadregi) • razprte roke (dobrodošlica, vabilo, zaupanje) • krčevit prijem (trema, skrita napadalnost, jeza) • oprte ob boke (postavljanje, vzvišenost, ogorčenost) • široke kretnje (gotovost), ozke kretnje (negotovost)
PRSTI DLANI	<ul style="list-style-type: none"> • iztegnjen kazalec (poučevanje, nadvlada) • mlahav, vlažen stisk roke (odvraten, nesimpatičen) • bobnanje po mizi (napetost, nervoza) • prst na ustih (zadrega, zamišljenost) • mletje rok (privoščljivost, zadovoljstvo)

Vir: Prirejeno po Možina et al., 1998, 50

Tabela 3: Nebesedna komunikacija – proksemika

P R O K S E M I K A	
PROSTOR	<ul style="list-style-type: none"> • • zavzemanje večjega ali manjšega dela prostora • spoštovanje ali vdiranje preko meja drugih • večje ali manjše razdalje med ljudmi
STOJA DRŽA	<ul style="list-style-type: none"> • pokončnost, ukrivljenost • majavost, trdnost, togost • naslanjanje • odprtost, zaprtost
HOJA	<ul style="list-style-type: none"> • • hitra, veliki koraki (samozavest, napihnenost) • neslišna, zamišljena (zamišljenost) • brcanje, udarjanje ob tla (razdraženost) • sklonjena glava pri hoji (razmišljanje)
SEDENJE	<ul style="list-style-type: none"> • • naslon nazaj (sproščenost) • noge nazaj (odklanjanje) • noge okrog stola (negotovost) • sedenje na sprednjem robu sedala (odklanjanje, priprava na odhod)

Vir: Prirejeno po Možina et al., 1998, 51



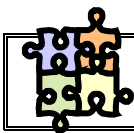
ALI VESTE?

- da ima človeško telo več kot 550 mišic, govorica telesa pa obsega okrog 700.000 izrazov,
- da so skladiščne zmogljivosti možganov takšne, da lahko vanje vsako sekundo od rojstva do smrti shranimo na tisoče informacij,
- da si pri veliki količini informacij lahko na hitro zapomnimo samo 7 enot informacij, ostale združujemo, sistematiziramo, povezujemo.

Prostor, njegova velikost, urejenost, oprema povedo veliko o lastniku tega prostora. Zelo pomembno vlogo pri nebesednem komuniciranju ima razdalja med udeleženci. E. Hall je eden najbolj cenjenih raziskovalcev na področju proksemične komunikacije. Po njemu ločimo 4 stopnje območij :

- intimno območje (do 0,4m); na tako bližino običajno komuniciramo z otroki in intimnimi partnerji, vendar lahko tudi pri poslovnem razgovoru staknemo glave in se posvetujemo,
- osebno območje (0,4 – 1 m); to območje je primerno za razgovore v dvoje, tako v javnosti kot v pisarni. Omogoča zasebnost, ne pomeni pa intimnega odnosa, zarišemo ga z rokami,
- družabno območje (1,5 – 4 m); na tej razdalji poteka večino poslovnih razgovorov,
- javno območje (4 – 8 m); to je območje, po katerem se lahko giblje vsakdo bodisi na javnih zborih, konferencah, seminarjih in drugih prireditvah.

POMNITE



Neprimerna razdalja med udeleženci moti komuniciranje.

Za zunanji vtis človeka sta odločilna dva dejavnika – elegantnost in urejenost. Teh dejavnikov ne smemo zanemariti, saj si osnovni vtis o človeku napravimo v prvih nekaj desetinah sekunde. Potem se vtis samo še dopolnjuje in praviloma bistveno ne spreminja.

Glasovna, nebesedna komunikacija

Ne glede na vsebino (ki jo razumemo ali ne) govorica veliko pove s tem, ali je tiha, glasna, melodična, hitra, počasna, mehka, trda, jasna, monotona.

Zvočna podoba govorjenja nadomesti precej praznine v razumevanju. Raziskave kažejo, da lahko dobro izluščimo smisel sporočila, čeprav ne razumemo četrtno besed.

1.5 KAKOVOST V KOMUNIKACIJI

V poslovni komunikaciji so za kakovostno komunikacijo enako pomembna še nekatera druga komunikacijska dejanja.

1.5.1 Poslušanje

Ljudje praviloma nismo dobri poslušalci. Ponavadi poslušamo le s 25-odstotno zbranostjo. To pomeni, da nam tri četrtine izgovorjenih informacij uide. Zato je bistvenega pomena, kako poslušamo. Poslušati je več kot slišati. Zato je potrebno uporabljati ne samo sluh ampak tudi sva druga čutila, razum in oči.

Obstajajo trije načini poslušanja:

- pozorno,
- kritično,
- aktivno.

Pozorno poslušanje

»Pozornost je mentalni proces, ki se kaže v odprtosti do sporočil« (Ule in Kline, 1996, 127). Ima za cilj razumeti informacije in si zapomniti ključne sestavine kot so vsebina, dejstva, ugotovitve, zaključki. Osredotoča se torej na razumevanje in pomnjenje informacij.

Kritično poslušanje

Ima težišče na kritičnem presojanju, gre za vrednotenje, analiziranje, tehtanje, ocenjevanje informacij. Kritično poslušanje pomeni iskanje konkretnih podatkov in ločevanje dejstev od čustev. Poslušalec tehta informacije iz različnih vidikov (logičnost dokazov, veljavnost sklepov, pravna trdnost podatkov,....)

Aktivno poslušanje

Poslušalec se skuša vživeti v vlogo sogovornika, razumeti sporočilo iz njegovega zornega kota, videti problem skozi njegove oči. Z aktivnim poslušanjem želi poslušalec doseči še nekaj več. Podatke poslušalec sintetizira in aktivno vodi izmenjavo informacij.

1.5.2 Pomnjenje

Ob vseh pomembnih in nepomembnih podatkih, ki se jih naučimo v šoli in življenju, ne izvemo domala ničesar o delovanju možganov in o tem, kako jih lahko čim bolj usmerjamo in izboljšujemo. »Čim več vemo o možganih, tem bolj jasno postaja, da so njihove sposobnosti in zmogljivosti precej večje, kot smo menili nekdanj. Skladiščne zmogljivosti so tolikšne, da lahko vanje vsako sekundo, od rojstva do smrti, shranimo na tisoče novih podatkov« (Russel, 1993, 16). Najnovejše raziskave o delovanju človeških možganov razkrivajo procese sprejemanja, razumevanja, shranjevanja, pomnjenja in priklica informacij iz spomina.

Človekova kognitivna sposobnost, da neko sporočilo ohrani in uporabi v nekem drugem času, imenujemo pomnjenje ali spomin. »Pomnjenje je ena najvažnejših funkcij možganov« (Šinko, 1999, 51).

»Sprejemniki sporočila redkokdaj reagirajo takoj, ko sprejmejo sporočilo. Med sprejemom sporočila in odzivom nanj poteče nekaj časa. Na področju tržne komunikacije se najprej zvrstijo kognitivni procesi (zaznavanje, spoznanje, ohranjanje sporočila), nato emocionalno-afektivni procesi (simpatija, preferenca), temu pa sledijo konotativni procesi (prepričanje, odločanje, delovanje)» (Ule in Kline, 1996, 147).

Pri veliki količini informacij si lahko na hitro zapomnimo sedem enot informacij, ostale poskušamo sistematizirati, združiti. Da bi jih v spominu dolgoročno ohranili jih povezujemo – novo informacijo povežemo s staro. Daljša sporočila si lažje zapomnimo, če po kratkem odmoru snov oz. sporočilo kratko ponovimo. Ponavljanje bistveno izboljšuje pomnjenje. Po vsakem poslovnem razgovoru, seminarju, predavanju je potrebno prebrati gradivo, materiale. Branje in razmišljanje ter uporaba dodatnega gradiva izboljšujeta pomnjenje.

»Učenje je spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj in z razmeroma trajnim učinkom« (Pečjak, 2001, 8). Izkušnja pa nastaja z interakcijo med posameznikom in okoljem in na osnovi sporočil iz okolja. Učenje je didaktično, sistematično in institucionalno organizirano komuniciranje. Metode učenja je potrebno prilagajati različnim učnim tipom (besedni, vizualni, praktični,...).

Nevrolingvistično programiranje (NLP) je sodobna metoda za doseganje uspehov na različnih življenjskih področjih s pomočjo komuniciranja.

- »Nevro« - gre za področje proučevanja delovanja možganov in človeškega vedenja z vidika nevroloških procesov – vida, sluha, dotika, vonja, okusa.
- »Lingvistika« proučuje pomen jezika pri urejanju misli in vedenja.
- »Programiranje« - pomeni izbiranje metod in načinov za organiziranje misli in dejanj, občutenja in vedenja.

1.6 OSEBNI IN PSIHODINAMIČNI VIDIKI KOMUNICIRANJA

Osebnost predstavlja celoto vseh, zlasti pomembnih značilnosti posameznikovega psihofizičnega dogajanja. Ta celota označuje posameznika, ga opredeljuje, ga razlikuje od drugih. Skratka, osebnost je skupek značilnosti pri vsakem posamezniku, ki je neponovljiv in enkraten.

»Osebnost bi torej lahko definirali kot relativno trajno in edinstveno celoto duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika« (Musek, 1988, 2).

Psihični procesi so aktivni procesi in so dinamično povezani. Razumevanje človeka je vprašanje razumevanja človekovih gibal in motivov, ki pa niso zasidrana v zavestnem delovanju. Poudarek velja nagonskim in nezavednim gibalom, ki pojasnjujejo naše doživljanje in ravnanje. »Freud je ta psihodinamični vidik pojmoval kot snov, iz katere je mogoče razložiti vse pomembne vidike osebnostnega delovanja« (Musek, 1988, 93).

1.6.1 Vplivanje

Definicij vplivanja je več, prvotno so ta pojav razumeli predvsem kot uporabo moči. »Danes pa s tem pojmom zajemamo vse tiste procese, s katerimi ljudje neposredno ali posredno vplivamo na mišljenje, čutenje in dejavnost drugih ljudi« (Bečaj, 1997, 178).

Prednostna naloga oz. eden izmed glavnih ciljev poslovne komunikacije je vplivanje na udeležence v komunikacijskem procesu. Uspešnost pa je odvisna predvsem od:

- značajskih lastnosti subjektov komuniciranja,
- stila vodenja komunikacije,
- potreb udeležencev.

Komuniciranje je uspešno, če povzroči ciljne spremembe in vpliva na udeležence tako, da spremenijo svojo naravnost in delovanje. Zato je potrebna moč vplivanja. Moč je torej zmožnost vplivanja na udeležence v komunikaciji (fizična moč, moč nagrad in kazni, moč znanja, moč idej, zgloda in osebnosti - karizme, interesna moč,..).

1.6.2 Sporočila »jaz«, »ti«, »mi« in brezosebna sporočila

V vsakdanji komunikaciji uporabljamo različne osebne zaimke, kar pa daje različni poudarek komunikaciji. Brajša imenuje takšno komunikacijo medosebno komunikacijo. »Medosebna komunikacija je hoteno ali nehoteno, zavestno ali nezavedno, načrtovano ali nenačrtovano pošiljanje in sprejemanje sporočil v medsebojnih, neposrednih odnosih ljudi« (Brajša, 1994, 41).

PRIMER

MEDOSEBNA KOMUNIKACIJA	
➤ brezosebna sporočila	Treba bi bilo načrtovati stroške izobraževanja.
➤ mi - sporočila	Moramo spremeniti sistem študija.
➤ ti - sporočila	Saj sem ti že večkrat obrazložil problem!
➤ jaz - sporočila	Želim sodelovati v pogajanjih.

- Z »jaz« sporočili izražamo lastne izkušnje, opažanja, misli, čustva, želje, stališča, ocene. Takšen način spodbuja sogovornika k recipročni odkritosti.
- »Ti« sporočila se nanašajo na druge, z njimi napadamo, žalimo, obsojamo. Sogovornika spodbujajo k obrambi in defenzivnemu podrejanju. Onemogočajo sproščeno komunikacijo.
- »Mi« sporočila so idealna za prikrivanje lastnih stališč, misli in odgovornosti.
- Brezosebna sporočila popolno izključujejo sebe in svojo odgovornost za vsebine, ki jih posredujemo.

1.6.3 Neskladnost v komunikaciji

Skladnost v komuniciranju je ideal, h kateremu težijo vsi udeleženci v komunikaciji. Vendar se velikokrat pojavijo motnje, ki ovirajo učinkovito in uspešno komuniciranje. Zato je prepoznavanje in obvladovanje motenj bistvenega pomena za vse udeležence.

Konfliktna komunikacija

Do konfliktne komunikacije pride, kadar sogovorniki uporabljajo ekstremne in avtoritativne stile vodenja brez uporabe argumentov, brez možnosti, da se sodelujoči enakovredno vključijo v komunikacijo.

Manipulirajoča komunikacija

Pri manipulirajoči komunikaciji gre za dvojna sporočila. Poteka lahko na zavedni in nezavedni ravni. Prepoznavanje takšne komunikacije je izjemno pomembno v poslovnem svetu, kjer gre velikokrat za načrtna dejanja proti konkurenci. Na političnem področju pa je ta oblika komunikacije običajno sredstvo za deskreditiranje nasprotnika. V vojnem stanju je v vsej zgodovini odigrala odločilno vlogo.

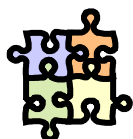
Strah pred komunikacijo

Izvor strahu je lahko različen, zato tudi govorimo o več vrstah strahu pred komunikacijo. Vsekakor jih je potrebno prepoznati, odpraviti, če želimo biti uspešni v komuniciranju, tako v zasebnem življenju kot v poslovnih aktivnostih.

Stres

Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije (WHO) se vsak dan z zdravstvenimi motnjami, ki jih na različne načine povzroča stres, srečuje 450 milijonov ljudi iz razvitega sveta.

PREVERITE



Ali je prisoten strah v vaši komunikaciji? Raziščite vzroke!
Rešite kratek test prepoznavanja stresa!
<http://www.dominor.si/stres/test/>

1.7 POSLOVNO KOMUNICIRANJE KOT SREDSTVO POSLOVNIH ODLOČITEV

Poslovni ljudje se v poslovnem okolju srečujejo z mnogimi problemi. Večina teh izvira iz pomanjkljivega ali napačnega komuniciranja. Tako je komuniciranje hkrati vir in tudi sredstvo za reševanje poslovnih problemov, ki se nanašajo na cilje, naloge podjetja, na zaposlene, pogodbeno razmerja, konkurenco, državne institucije.

1.7.1 Cilji in strategija poslovnega komuniciranja

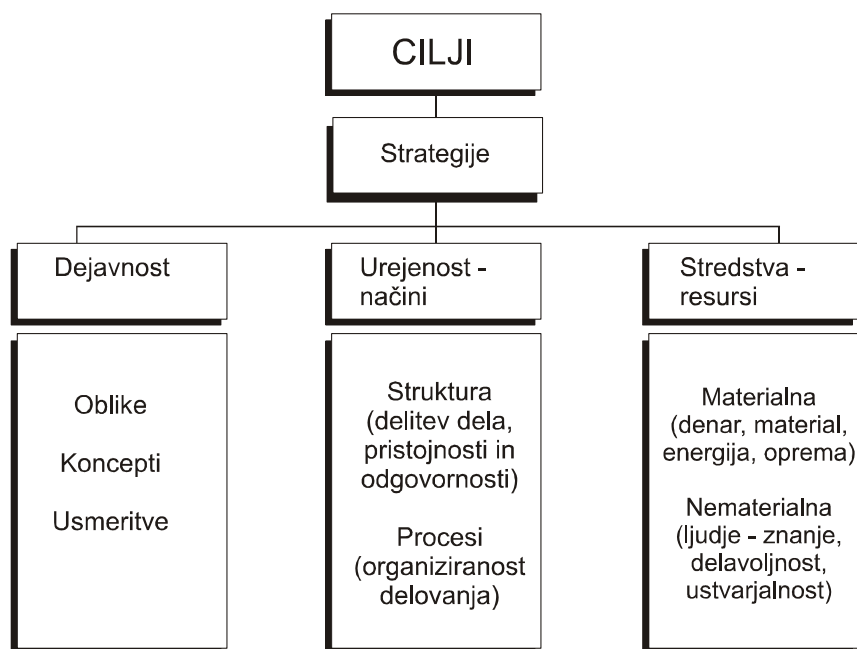
Poslovno komuniciranje je dejavnost managerjev in drugih strokovnjakov v organizaciji. Od družabnega komuniciranja, ki je namenjeno predvsem razvedrilu, se razlikuje po ciljih. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjeno je doseganju za organizacijo koristnih ciljev.

Cilji komuniciranja kot katerekoli dejavnosti v organizaciji naj bodo predvsem:

- merljivi: ko komuniciramo, moramo vedeti, ali počnemo to dobro in prav;
- dosegljivi: postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, saj jalova prizadevanja, da bi jih dosegali, porabljajo moč udeležencev in sredstva podjetja;
- izzivni: dobro komuniciranje je odvisno od udeležencev, ti pa si zanj ne bodo kaj prida prizadevali, če jih ne bo »vleklo«, če jim ne bo izziv.

Strategija komuniciranja obsega:

- načine: izbrane oblike, koncepte, usmeritve komuniciranja,
- dejavnosti: pravila, načrtovanje in izvajanje komuniciranja,
- sredstva: razpoložljivi čas, udeleženci, materialna in nematerialna sredstva za komuniciranje



Slika 5: Model politike komuniciranja

Vir: Možina et al., 2004, str. 16

1.7.2 Uspešno komuniciranje

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, cilji pa morajo biti kot v drugih dejavnostih v organizaciji merljivi in dosegljivi.

O uspešnem komuniciranju lahko govorimo le takrat, kadar so zastavljeni cilji tudi v resnici doseženi. Zato mora imeti podjetje:

- izdelano strategijo komuniciranja za doseganje ciljev
- oblikovan model komuniciranja

»«Uspešno je komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi res dosega. Da pa bi jih dosegalo, mora biti učinkovito» (Možina, et al., 1998, 85).

Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno, za presojo sta pomembna dva kazalnika:

- ekonomičnost, ki je povezana s stroški
- produktivnost, s katero merimo izide komuniciranja vsakega udeleženca

Za učinkovito komunikacijo je potrebno neprestano razvijati, izpopolnjevati in obnavljati posamezne spretnosti. To je proces, ki zahteva vlaganje naporov in učenje kot pri vsaki drugi dejavnosti.

Učinkovito komuniciranje temelji na vrsti spretnosti :

- spretnost poslušanja in pomnjenja,
- spretnost sprejemanja sporočila,
- spretnost postavljanja vprašanj,
- sposobnost empatije,
- spretnost argumentiranja,
- spretnost samoobvladovanja.

Spretnost poslušanja in pomnjenja

Za uspešno komuniciranje je velikokrat pomembnejše poslušanje kot govorjenje. Z pozornim poslušanjem in opazovanjem lahko izvemo mnogo več in si ustvarimo veliko bolj jasno sliko, kot jo podajo zgolj posredovane informacije.

Brajša pravi (1994, 116), »da sogovornika poslušamo s štirimi ušesi.



1. = je obrnjeno k sogovorniku



2. = obrnjeno k vsebini sporočila



3. = obrnjeno k odnosu sogovornika



4. = obrnjeno k vplivu sporočila



KRITIČNO OCENITE

Kako poslušate na predavanjih?

Ocenite posledice pasivne prisotnosti!

Poiščite vzroke nezbranosti!

Spretnost sprejemanja sporočila

Sprejemanje sporočila je samo ena izmed faz v procesu komuniciranja. Ta faza pa vsebuje štiri pomembne aktivnosti:

- Zaznavanje; to je sprejemanje sporočil s čutili (vidimo, tipamo, slišimo, vonjamo, okušamo. O'Connor, Seymour (1996, 55) v nevrolingvističnem programiranju opredeljujeta takšno zaznavanje kot zaznavni sistem VAKOG1.
- Dojemanje; pozornost je usmerjena na tiste dražljaje, ki presegajo prag naše zavesti. Pozornost je selektivna, ogromna količina dražljajev bi lahko povzročila izgubo orientacije, kar lahko naredi veliko škodo v poslovanju podjetja.
- Razumevanje informacij; to je subjektiven proces, pogojen z našimi predsodki, stališči, pričakovanji, spomini, izkušnjami. Gre za interpretacijo sporočila, kako smo ga v celotnem kontekstu razumeli in predelali.

¹ Vizualno, Auditivno, Kognitivno zaznavanje, po vonju (O) in po okusu (G)

- Vrednotenje; to je zaključni del sprejemanja sporočila, ko informacije dobijo tudi vrednostni predznak. Od tega, koliko je sporočilo za sprejemalca vredno, je odvisno reagiranje, kar pa je že druga faza v procesu komuniciranja.

Sposobnost empatije

Empatija je sposobnost vživljanja v sogovornika v procesu komunikacije. Empatično vživljanje pomeni sposobnost sprejemanja in spoštovanja drugačnosti in individualnih razlik sogovornika in omogoča rast in razvoj« (Mandič, 1998, 180).

Spretnost argumentiranja

Ljudje radi razpravljamo, debatiramo: eni o politiki, drugi o športu, tretji o modi. Razpravljati pomeni v razgovoru priti do zaključka, kaj je prav, in kaj narobe. To, kar dela razpravo specifično je, da se debatira s pomočjo argumentov. V poslovni komunikaciji je uspešnost pogajanja v veliki meri odvisna od moči argumentov.

Vsak argument vsebuje tri osnovne komponente:

- tezo (primer: kajenje na javnih mestih je treba prepovedati)
- predpostavko (primer: dejanja, ki ogrožajo zdravje drugih oseb, moramo prepovedati)
- obrazložitev (primer: kajenje škodi zdravju nekadilcev).

Argumenti se medsebojno razlikujejo glede na tip obrazložitve:

- argument, ki temelji na analogiji (podobnosti, primerjavi),
- argument, ki temelji na primeru,
- argument, ki temelji na dokazu,
- argument, ki temelji na strokovnem mnenju.

Spretnost samoobvladovanja

Samoobvladovanje ni samo spretnost ampak tudi umetnost v komunikacijskem procesu.

Problem samoobvladovanja se pojavi, ko izgubimo samokontrolo, ko ne obvladujemo svojih misli, čustev in reakcij. Do izgube samokontrole pride, ko na poti do zadovoljitve oz. doseganja cilja naletimo na ovire.

»Te ovire so dokaj različne: naravne, socialne, v človeku, zunaj njega. Kadar gre za ovire zunaj človeka govorimo o frustraciji, ko gre za ovire v njem, pa o konfliktih. Oseba v konfliktu ali frustraciji je nenehno napeta. Če posamezniki zmeraj enako neprilagojeno reagirajo, govorimo o frustracijskih stereotipih« (Lipičnik, 1996, 28).

Najobičajnejša oblika frustracijskega vedenja je jeza.

1.7.3 Novi načini komuniciranja

Richard H. Greene je v svoji knjigi Nov način komunikacije predstavil praktične nasvete za boljše poslovno sporazumevanje. Novi poslovni izzivi, nova informacijska tehnologija zahteva tudi nove pristope in nove načine v poslovnem komuniciranju.

Tabela 4: Načini komuniciranja

STAR NAČIN KOMUNICIRANJA	NOV NAČIN KOMUNICIRANJA
<ul style="list-style-type: none"> Pozorno spremljajte vsako sogovornikovo besedo in vedno nanjo odgovori. 	<ul style="list-style-type: none"> Pozorno spremljajte obrazno mimiko in govornico telesa, barvo glasu in šele nazadnje besede ter vedno odgovorite na to, kar ste videli, slišali in občutili.
<ul style="list-style-type: none"> Vztrajajte pri svoji razlagi pomena besed, ker očitno veste, kaj ste z njimi mislili. 	<ul style="list-style-type: none"> Sprejmite dejstvo, da se pomen vaših besed izraža v odgovoru sogovornika in ne v tem, kar ste vi mislili, ko ste jih izrekli.
<ul style="list-style-type: none"> Domnevajte, da vaše besede pomenijo tudi drugim isto kot vam. 	<ul style="list-style-type: none"> Zavedajte se, da vaše besede vzbudijo v drugih drugačne predstave, čustvene povezave in pomene od vaših.
<ul style="list-style-type: none"> Medtem, ko drugi govori, se zberite, uredite svoje misli in se pripravite za takojšen odgovor. 	<ul style="list-style-type: none"> Medtem, ko drugi govori, bodite z njim 100 %. Poslušajte, glejte in občutite. Ne pustite, da misli odidejo drugam.
<ul style="list-style-type: none"> Poskusite iztisniti čim več iz zaposlenega. 	<ul style="list-style-type: none"> Pomagajte zaposlenemu, da dela po svojih zmožnostih najbolje.
<ul style="list-style-type: none"> Pogovarjajte se z zaposlenim, odkrijte, v katerih stvareh je najboljši in izkoristite te sposobnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> Pogovarjajte se z zaposlenim, da odkrijete, kaj rad dela, v čem se počuti močnega, česa se veseli.
<ul style="list-style-type: none"> Nikoli ne pokaži, kaj čutiš. 	<ul style="list-style-type: none"> Uporabi svoja čustva, če želiš doseči boljšo povezavo z drugimi ali začeti in utrditi zahtevnejše pogovore.
<ul style="list-style-type: none"> Ignoriraj, zatri, kritiziraj, poskušaj odstraniti vsak poizkus izražanja občutij med delom in se drži na vajejih. 	<ul style="list-style-type: none"> Priznaj, spoštuj, zagotovi varno okolje za izražanje čustev, kadarkoli je to mogoče.
<ul style="list-style-type: none"> Za vaše slabo razpoloženje in razdraženost krivite druge. 	<ul style="list-style-type: none"> Spoznajte, da so prav neučinkoviti modeli komunikacije iz preteklosti tisti, ki delujejo zaviralno. Obvladajte jih!

Vir: Prirejeno po Greenu, 1995, 68

Strateško in kreativno komuniciranje

»Ugled je najdragocenejše premoženje organizacije, zato ga je treba skrbno upravljati« (Novak, 2000, 138). Za to funkcijo so zadolženi managerji, ki morajo poznati dejavnike učinkovitega oblikovanja, vzdrževanja in ohranjanja ugleda svoje organizacije. Ključni pomen pri tej funkciji ima sistematično komuniciranje z notranjimi in zunanji subjekti.

Ljudje pogosto ne razlikujemo pojme ugled, identiteta in podoba podjetja.

»Identiteta je to, kar v resnici podjetje je.

Podoba je to, kar si javnosti o podjetju mislijo – torej odsev identitete. O ugledu podjetja pa govorimo, ko se njen podoba sklada z vrednotami javnosti ali odjemalca« (Novak,2000, 141).

Vloga strateškega komuniciranja je bistvena pri upravljanju ugleda podjetja. Če želi biti podjetje uspešno, mora najti takšne oblike in kombinacije komunikacijskih aktivnosti, ki bodo ustvarile želen imidž in ugled. Tako kot lahko podjetje s slabimi komunikacijskimi akcijami hitro izgubi ugled, tako si ga lahko z dobrimi hitro povrne.

Krizno komuniciranje

Nobeno podjetje ni, ne glede na finančno uspešnost in uglednost, immuno za poslovne krize. Toda veliko managerjev pretirano zaupa v lastno moč, kot da njihovega podjetja večja kriza ne more prizadeti. »Krizo lahko opredelimo kot nenačrtovane in nezaželene procese, ki trajajo omejen čas in negativno vplivajo na varnost zaposlenih in organizacije« (Možina et al., 2004, 29). Za krizo je značilen časovni pritisk, vodstvo mora hitro sprejemati odločitve. Posebno pozornost je potrebno posvetiti komuniciranju z javnostmi in prenašanju sporočil znotraj organizacije.

Krizno komuniciranje je komunikacijski proces, katerega cilj je ohraniti trge in zmanjšati tveganje v poslovanju. Zato je ta oblika komuniciranja pomembno sredstvo odločanja v času same krize in po njej. Vse, kar podjetje reče in naredi v času krize, lahko dolgoročno vpliva na poslovanje in njegovo identiteto v javnosti.

Proces kriznega komuniciranja vodi in usmerja krizni management, ki po potrebi določi komunikacijski tim. Razdelimo ga na dva obdobja:

- komuniciranje med krizo ima temeljni cilj, da ohrani ugled podjetja in preko medijev javnosti pove, kakšna je njegova vizija, poslanstvo in kako posluje
- komuniciranje po krizi je namenjeno normalizaciji stanja in poslovanja. Opravljene analize in verodostojne informacije morajo biti namenjene zaposlenim v podjetju kot tudi odjemalcem in ostali javnosti.

Zaznavanje krize vpliva na obnašanje zaposlenih. Zato je ta faza izjemno pomembna za management in izbiro strategije. Kriza lahko postane priložnost novega načina razmišljanja, delovanja in komuniciranja.

PRIMER DOBRE PRAKSE

Krizno komuniciranja ob pojavu ptičje gripe v Perutnini Ptuj primerjajte s kriznim komuniciranjem pojava svinjske gripe preko medijev!

http://beta.finance-on.net/files/2006-03-16/Dialog%20marketinski%20fokus%20160306_lekt.ppt

POVZETEK

Uspešno je tisto komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi res dosega. Da pa bi jih dosegalo, mora biti učinkovito - in učinkovito komuniciranje temelji na vrsti konceptov in veščin. Te obsegajo načine, načela, sestavine in potek komuniciranja, razsežnosti in smeri komuniciranja ter dejavnike, ki vplivajo na kakovost komuniciranja.

Komuniciranje obsega vse človekove čute in uporablja raznolike pripomočke. Komuniciranje je besedno - govorno in pisno - ter nebesedno. Komuniciranje poteka v vse smeri v formalnih in neformalnih (interesnih) strukturah vsake organizacije - in to tako znotraj vsake organizacije kot med poslovno povezanimi organizacijami. Udeleženci tvorijo pri tem komunikacijska omrežja različnih oblik.

Poslovni ljudje se v poslovnem okolju srečujejo z mnogimi problemi. Večina teh izvira iz pomanjkljivega ali napačnega komuniciranja. Tako je komuniciranje hkrati vir in tudi sredstvo za reševanje poslovnih problemov, ki se nanašajo na cilje, naloge podjetja, na zaposlene, pogodbeno razmerja, konkurenco, državne institucije.

Komuniciranje je tem bolj učinkovito, čim manj je motenj, ki kazijo informacije in razumevanje teh informacij.

Na učinkovitost ter na uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, zavzetost udeležencev za zadevo, ki jo obravnava komuniciranje, samostojnost udeležencev pri delu ter naravnost udeležencev za timsko reševanje problemov.

Veščina komuniciranja je tista sestavine sodobne družbe in medčloveških odnosov, ki je vsesplošna lastnina. Zato prisvajanje komunikacijskih veščin ne more in ne sme obstajati v družbi, ki je izbrala pot človeških, demokratičnih in medkulturnih odnosov.

PRIPOROČENA LITERATURA ZA POGLABLJANJE ZNANJA

- Kavčič, B. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
Fast, J. 1973. *Govorica telesa*. Koper: Primorski tisk.
Kneževič, A. 2005. *Se znamo obnašati*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
Mandič, T. 1998. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
Musek, J. 1993. *Teorije osebnosti*. Ljubljana: Educy.
Pečjak, V. 2001. *Učenje, spomin, mišljenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
Russel, P. 1993. *Knjiga o možganih*. Ljubljana: DZS.
Šircelj, J. 1992. *Moderni poslovni bonton*. Ljubljana: Delo, Slovenske novice.

Vprašanja za preverjanje in utrjevanje

1. Opredelite namen in cilje poslovnega komuniciranja.
2. Pojasnite temeljna načela in principe poslovnega komuniciranja.
3. Kako si razlagate moč in vpliv komunikacije v politiki?
4. Ali bi znali postaviti meje za uveljavljanje vpliva komuniciranja v zasebno korist?
5. Kateri sta temeljni vrsti poslovnega komuniciranja in kakšne so njune prednosti in pomanjkljivosti?
6. Kateri so ključni elementi prepoznavanja govornice telesa in čemu služijo?
7. Katera komunikacijska dejanja so potrebna za kakovostno komuniciranje.
8. Sestavite miselni vzorec oz. model komuniciranja v vaši izobraževalni instituciji
9. Analizirajte razlike v načinih poslušanja in kritično ocenite vaše sposobnosti poslušanja.
10. Presodi posledice strahu pred komunikacijo!
11. Analizirajte razlike med konfliktno in manipulirajočo komunikacijo?
12. Katere komunikacijske spretnosti so po vaši oceni ključne za poklicno napredovanje in katere bi morali sami osebno še nadgraditi in izpopolniti?
13. Pojasnite razliko med učinkovitim in uspešnim komuniciranjem.
14. Kako utemeljujete komuniciranje kot sredstvo poslovnih odločitev?
15. Kakšen je pomen in vloga kreativnega in kriznega komuniciranja v sodobni informacijski družbi ?
16. Kako vplivajo odnosi med udeleženci na kakovost komuniciranja?
17. Kakšne vrste motenj se najpogosteje pojavlja v vašem komuniciranju?
18. Ali lahko kritično ocenite in ugotovite korelacijo med uporabo sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije in kakovostjo komuniciranja?

Navodila za praktično delo in primere za proučevanje najdete v gradivu:

Čebulj. M. PSV – seminarske in laboratorijske vaje. Maribor: Lesarska šola Višja strokovna šola. 2008.

Pomembne in uporabne spletne povezave za dopolnjevanje znanja, povezavo med teorijo in prakso, primeri dobre prakse in aktualizacija učne snovi:

<http://www.sola-retorike.si/>

<http://retorika.glottanova.si/>

<http://www.drustvo-dnk.si/>

<http://www.spem.si/>

<http://www.ip-rs.si/>

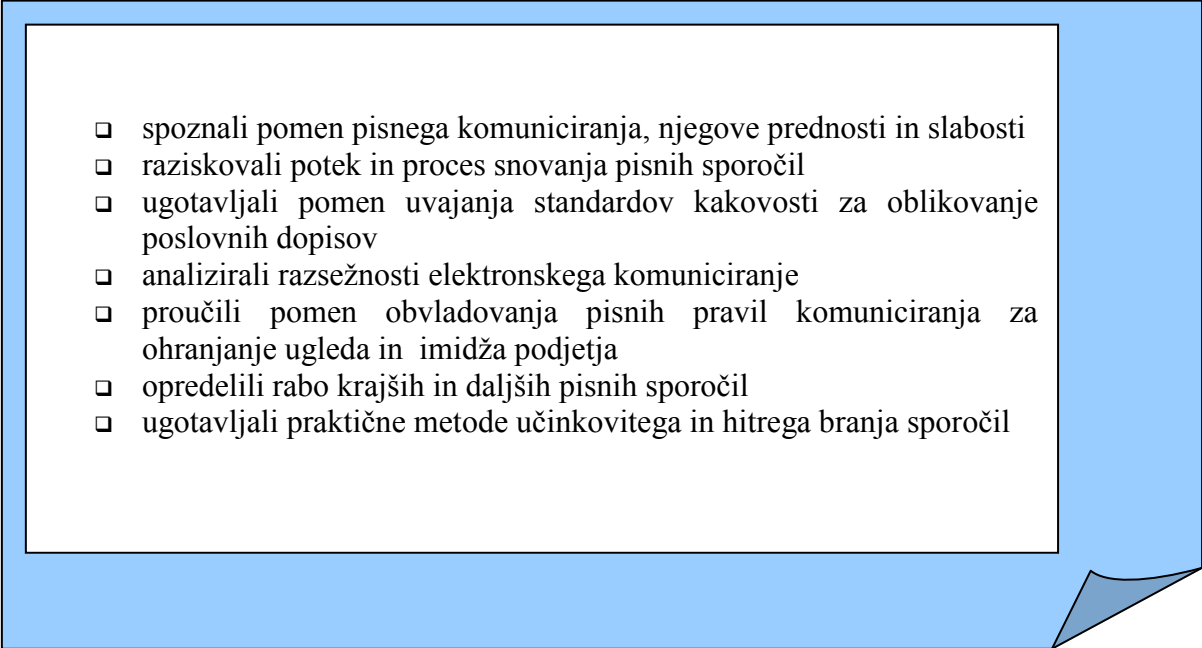
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/bitenc109.pdf>

2 PISNO POSLOVNO SPORAZUMEVANJE

Vloga komunikatorjev v prihajajočem stoletju je urejanje odnosov v globalni vasi tako, da spopadov ne bi bilo.

(Božidar Novak)

V tem delu bomo:

- 
- ❑ spoznali pomen pisnega komuniciranja, njegove prednosti in slabosti
 - ❑ raziskovali potek in proces snovanja pisnih sporočil
 - ❑ ugotavljali pomen uvajanja standardov kakovosti za oblikovanje poslovnih dopisov
 - ❑ analizirali razsežnosti elektronskega komuniciranja
 - ❑ proučili pomen obvladovanja pisnih pravil komuniciranja za ohranjanje ugleda in imidža podjetja
 - ❑ opredelili rabo krajših in daljših pisnih sporočil
 - ❑ ugotavljali praktične metode učinkovitega in hitrega branja sporočil

Vsebina:

- Uvod in teoretične osnove
- Krajša pisna poslovna sporočila
- Daljša pisna poslovna sporočila
- Vrste pisnih sredstev komuniciranja
- Branje pisnih sporočil

Povzetek

Vprašanja za preverjanje

UVOD V POGLAVJE

Slovenija sodeluje v številnih mednarodnih raziskavah o funkcionalni pismenosti. Leta 2006 je bila ponovno izpeljana Mednarodna raziskava PIRLS 2006, v sodelovanju z OECD pa raziskava Adult Literacy, kjer so preverjali funkcionalno pismenost odraslih. Kot je znano, se Slovenija v teh raziskavah ni izkazala z dobro funkcionalno pismenostjo. Prvo uvrščene države so bile Finska, ZDA in Švedska.

Te raziskave kažejo na izjemno pomembnost pisnega sporazumevanja in branja v sodobni družbi znanja. Mladi, ki nadaljujejo izobraževanje, imajo velike probleme pri pisanju seminarских nalog, diplom. Mnogi so prepričani, da jim ni potrebno ničesar vedeti o pisni korespondenci – pisanju prošenj, poslovnih in uradnih dopisov, pritožb, zapisnikov, elektronskih sporočil. Zato se mnogokrat ne znajdejo v različnih poslovnih situacijah.

Uporaba mednarodnih ISO standardov na področju pisnega komuniciranja dobiva vse večji pomen pri uvajanju standardov kakovosti pisnih izdelkov.

Cilji tega učnega sklopa so:

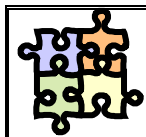
- osvajanje pravil sodobne poslovne korespondence z vidika pravilne rabe slovenskega jezika ter vsebinskega in stilističnega oblikovanja,
- razvijanje zavesti o pomenu pisnega komuniciranja za poklicno uveljavljanje,
- razvijanje kritičnega odnosa do načina lastnega pisnega komuniciranja in branja,
- pridobivanje novih znanj in veščin za standardizacijo kvalitete pisnih sporočil,
- usposobljenost za kontinuirano in aktivno uporabo pisnih sporočil na drugih strokovnih področjih.

Pisno komuniciranje je vselej tudi izraz izobraženosti, osebne kulture in razgledanosti. Med temeljne kompetence, ki so potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje nalog sodijo tudi kompetence za delo z pisnimi informacijami. In šola je prostor za kreativno osmišljanje pomene funkcionalnosti. Osvajanje učne snovi bo potekalo metodično ob uporabi dobrih primerov iz praks in interaktivne podpore drugih strokovnih področij.

2.1 OPREDELITEV IN POMEN PISNEGA KOMUNICIRANJA

»Pisno poslovno komuniciranje je izmenjava pisnih sporočil med poslovnimi partnerji in poslovnimi funkcijami podjetja« (Mumel, 1998, 1). »Pisna poslovna sporočila spadajo med stalne oblike sporočanja, zato niso prepuščena le naši domiselnosti, ampak se moramo ravnati po nekaterih pravilih, navadah in oblikah« (Šimenc, 1994, 5).

POMNITE



Poslovno pisanje je vselej tudi izraz osebne kulture, izobraženosti, razgledanosti .

Pisno komuniciranje se bistveno razlikuje od govornega in je primerno za obravnavanje bolj zapletenih in obsežnih poslovnih zadev. Je dražje in zamudnejše, odzivi prejemnikov niso tako hitri kot pri govornemu komuniciranju.

Pisno komuniciranje je v primerjavi z ostalimi oblikami komuniciranja najbolj razširjeno po vsem svetu. V razvitih deželah znaša delež poslovnih, pisnih sporočil v poštnih pošiljkah tudi čez 80 %. Prednosti takšnega komuniciranja so v trajnosti pisnih sporočil. To so pomembni dokumenti o nastanku, razvoju in koncu poslovnih dogodkov.

NEKAJ NAVODIL ZA JASNO PISANJE

- Sporočilo mora biti čim krajše.
- Ozirajte se na bralca, njegove poglede in izkušnje.
- Pišite z namenom, da razložiš, in ne da narediš vtis.
- Pišite naravno, stil naj bo gladko tekoč in naj pritegne pozornost.
- Pišite kratke stavke; le-ti naj bodo različnih dolžin, vendar v povprečju pod 20 besedami.
- Izogibajte se sestavljenih stavkov ter pazljivo sestavljaj dolge in kratke besede.
- Uporabljajte znane besede; to ti omogoča, da se izogneš redko rabljenim besedam.
- Izogibajte se žargonskemu izražanju, če nisi popolnoma prepričan, da ga bralec razume.
- Izogibajte se nepotrebni besedam.
- Uporabljajte izraze, ki si jih bralec lahko vizualno predstavlja.
- Uporabljajte aktiv (glagolski način).
- Vsak del sporočila naj bo relevanten.
- Zagotoviti morate, da ima vsebina vse ustrezne točke.
- Ohraniti morate mero in razmerja – primeren poudarek na vrstnem redu pomembnosti.
- Če dovolite bralcu, da črta med vrsticami, se izpostavlja na milost in nemilost njegovi domišljiji.
- Previdno uporabljajte številke: le-te pritegnejo pozornost – odloči se, kdaj je bolj koristno uporabljati absolutne vrednosti in kdaj procente oz. nasprotno; kadar navajaš številke, bodi natančen, kadar zaokrožuješ, se odloči za točnost.

Izboljšanje in popravljanje pisnih sporočil

Pisno sporočilo je trajno in ima dokumentarno veljavo, zato se površnost, predvsem pa nepremišljenost, rado maščuje. Zato velja načelo, da kaže vsako pisno poslovno sporočilo pregledati in popraviti trikrat zapored in sicer:

- glede vsebine in urejenosti,
- glede sloga in čitljivosti,
- glede ličnosti in pravopisa.

2.2 KRAJŠA PISNA POSLOVNA SPOROČILA

Pisanje krajših poslovnih sporočil naj obsega šestero temeljnih korakov:

- pisec opredeli pobudo za pisanje (prebere pismo nasprotne strani, reklamo in podobno),
- pisec opredeli sporočilo, ki ga hoče poslati,
- pisec napiše osnutek sporočila,
- pisec popravi osnutek sporočila,
- pisec pretehta popravljeno besedilo,
- pisec šele potem napiše končno sporočilo.

Vsebina krajših pisnih sporočil se razlikuje od vrste in načina sporočila. V glavnem pa so vsa pisna dela sestavljena iz treh bistvenih sestavnih delov in sicer:

- uvodni del, ki naj bo predvsem jasen in naj nakaže temeljno misel, zato naj pisec dobro premisli kaj želi povedati,
- osrednji del, (pač glede na vsebino pisanja), kjer so navedene vse podrobnosti (datumi, ure, kraji, cene in vrednosti ter podobno), razlogi za pisanje, pojasnila, odgovori na razna vprašanja, sklic na razne dokumente- informacije, predlogi in drugo,
- konec s krajšim povzetkom in vljudnostnim slovesom.

Tabela 5: Dvajset nasvetov za krajša poslovna sporočila

Desetkrat prav	Desetkrat narobe
<ul style="list-style-type: none">➤ Skrbno preberi pismo, na katero odgovarjaš!➤ V enem zamahu napiši prvi osnutek!➤ Zajemi celotno vsebino – vsa vprašanja!➤ Odloži prvi osnutek – vsaj za nekaj časa!➤ Brezobzirno spremeni in popravi prvi osnutek!➤ Misli in trditve uredi v bralcu všečno zaporedje!➤ Piši v preprostem, direktnem slogu!➤ Skrbno preveri številke, podatke in pravopis!➤ Poskrbi za primerno obliko in urejenost!➤ Izberi dober papir in primeren ovitek!	<ul style="list-style-type: none">➤ Ne piši, če je primernejši osebni ali telefonski razgovor!➤ Ne oddaj pisanja, dokler si jezen ali užaljen!➤ Ne piši pisem brez prave potrebe➤ Ne rabi strokovnega jezika, ki ga bralci ne razumejo!➤ Ne bodi preveč osebni in ne preveč neosebni!➤ Ne mlati prazne slame!➤ Ne postavljaljaj se z velikimi besedami!➤ Ne rabi robotih in žaljivih izrazov!➤ Ne uporabljaj izrazov, ki jih dobro ne poznaš!➤ Ne podpiši se pod pisanje, dokler ga ne pregledaš!

Vir: Možina et al., 2004, 134

2.3 DALJŠA PISNA POSLOVNA SPOROČILA

Daljša poslovna sporočila so pomembna sestavina poslovnega komuniciranja, zlasti če gre za kompleksnejše in zahtevnejše zadeve. Vsako tako poslovno sporočilo je seveda korak v doseganju postavljenih smotrov in ciljev podjetja.

Snovanje takšnih poslovnih sporočil izhaja iz splošnih znanj o komuniciranju in seveda o poslovanju, ki naj mu ta sporočila koristijo. Ker so daljša poslovna sporočila praviloma kompleksnejša od krajših je torej tudi snovanje teh sporočil zahtevnejše tako glede vsebine in urejenosti kot glede porabe resursov, in časa pisca.

2.3.2 Vrste pisnih sredstev komuniciranja

Poslovno pismo

Poslovno pismo je temeljno sredstvo komuniciranja med podjetji. Dobro oblikovanje poslovnega pisma ter skrbno izbrani dopisni papir in ovojnica lahko bistveno vplivajo na odziv poslovnega partnerja in pomagajo oblikovati podobo kakovosti podjetja. Večina poslovnih pisem ima devet standardnih delov:

- glava dopisa,
- naslov prejemnika,
- referenčne oznake,
- predmet,
- nagovor,
- besedilo pisma,
- pozdrav,
- podpis,
- priloge.

Oblikovanje in oblike poslovnega pisma

Da bi si zagotovila enotni ugled, so mnoga podjetja osvojila določeno obliko za vsa njihova poslovna pisma. Imenujejo se tudi format, ki pomeni obliko in velikost in v širšem pomenu poslovnega pisma.

Razlikujemo:

- standardne ali klasične oblike,
- blok oblike,
- kombinirane oblike.

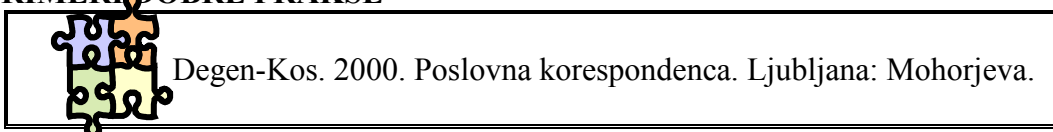
Najbolj razširjene so standardne velikosti ameriških poslovnih pisem, ki so jih zaradi preglednosti pisma prevzele tudi druge države po vsem svetu.

Blok oblika dopisa pomeni, da se vsaka vrstica pričinja natančno na levem robu pisma.

Kombinirana oblika pomeni, da se datum, pozdrav in prostor za podpis začenjajo v bližini sredine strani. Oblika poslovnega pisma mora zagotoviti:

- kreiranje pozitivne podobe pri sprejemniku,
- pregledno predstavitev vsebine,
- estetski videz pisma.

PRIMERI DOBRE PRAKSE



Poslovna korespondenca

Ker se v praksi številni poslovni dogodki ponavljajo, si večina podjetij pripravi vzorce za prepisovanje, ki se po potrebi dopolnjujejo. V rabi so tudi vzorčna besedila za programirano sestavljanje poslovnih pisem. Vse to pripomore k večji racionalizaciji dopisovanja. Poznavanje poslovne korespondence tako postaja že kar del splošne izobrazbe.

Tabela 6: Dvajset nasvetov za daljša pisna poslovna sporočila

Desetkrat prav	Desetkrat narobe
<ul style="list-style-type: none">• Najprej razčisti smotre in cilje sporočila!• Zapiši osnutke naslovov poglavij na liste!• Določi najboljše zaporedje naslovov s stališča bralca!• Zasnuj jedrnato, vseobsežno in logično izgradnjo spisa!• Najprej napiši lažje dele spisa!• Na hitro napiši prvi, grobi osnutek spisa!• Vnesi čim več ilustracij!• Odmeri kar največ časa za dozorevanje spisa!• Priskrbi si kritične pripombe na vsebino!• Temeljito preveri podatke, številke!	<ul style="list-style-type: none">• Ne čakaj na navdih in razodetje!• Ne mešaj ustvarjalnega razmišljanja s kritičnim!• Ne izmikaj se, ne delaj se nevednega; ugotovi kaj in kako!• Ne mlati prazne slame!• Ne delaj se pomembnega, ne postavljaljaj se!• Ne preplavi jedro vsebine s podrobnostmi!• Ne delaj dolgih odstavkov, sivine neprekinjenega besedila!• Ne uporabljaljaj dolgih, zapletenih stavkov!• Ne skopari pri končni izvedbi besedila!• Ničesar ne prepusti naključju!

Vir: Možina et al., 2004, 144, Življenjepis

Dober življenjepis je most dogovora s podjetjem. Zato je nadvse pomembno, da deluje profesionalno, zanimivo in jedrnato.



ŠTUDIJSKI PRIMER 1 : ŽIVLJENJEPIS
Proučite pomembne sestavine in oblikujte svoj CV!

IME PRIIMEK

Curriculum Vitae

Kolodvorska 10
SI – 1000 Ljubljana

Telefon:+386(1)2349280
E-mail: info@adecco.si
Gsm: + 386 41 111 222

IZOBRAZBA

Univ. dipl. ekonomist
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
Smer: marketing
Diplomsko delo:
Diplomiral leta 2003

Zaključek 1999
1.1 Srednja ekonomska šola
Smer: EKONOMSKO KOMERCIALNI TEHNIK

DELO

2002 – 2003 – redno zaposlen v podjetju XY d.o.o. kot sodelavec v marketingu

Moje naloge obsegajo:

- vodenje in upravljanje z dvema pomembnima blagovnimi skupinama
- uvajanje novih proizvodov
- spremljanje življenjskega cikla proizvoda
- analize; spremljanje tržišča
- vodenje in kontrola marketinškega proračuna
- planiranje prodaje (letni plani, mesečni plani, analize doseganja planov)
- tržni deleži, investicije v medije
- priprava/prevodi tekstov za proizvode in
- priprava prezentacij v Power Pointu

V času študija sem opravljal različna dela

2002: ADECCO (administrativna dela)
Vnos podatkov v računalniško bazo, pisanje dopisov, urejanje pošte
Delo sem opravlja 1 3 mesece v času poletnih počitnic
2000: XY – pospeševalec prodaje

ZNANJA in IZKUŠNJE

Računalništvo:
Okolje Windows, MS Office (Word, Excel), Internet, elektronska pošta

Pridobljena znanja na področju

- Analiza trga
- Vodenje blagovne znamke
- Finančna analiza projektov
- Vodenje projektov
- Vpisovanje v računalniško bazo podatkov
- Arhiviranje, urejanje pošte

- Sestavljanja dopisov
- Komuniciranje z strankami

Tuji jeziki:

- Angleški - aktivno, uporabljam vsakodnevno
- Nemški – aktivno, uporabljam večkrat letno
- Italijanski – osnovno razumevanje, opravljen tečaj...

Vozniški izpit:

B kategorije

**OSEBNI
PODATKI**

Rojen 5. aprila 1975 v Ljubljani, Slovenija, moški, slovenski državljan

Osebnosti:

Zanesljiv, prilagodljiv, lojalen, kreativen, pozitivno razmišljajoč.

Interesne dejavnosti:

Šport (gore, fitness, squash, kick box, košarka, kolo, tenis, jahanje, snowboard)

Računalništvo(internet,oblikovanje)

Prostovoljstvo (gasilci, Karitas, društvo Mladi evropski federalisti)

Odkrivanje (novih stvari, ljudi, znanstvenih dosežkov in strokovne literature, učenje)

Umetnost (design, glasba, gledališče, film)

Dobra hrana, dobra glasba, iskreni prijatelji

REFERENCE

2002: ADECCO H.R., kadrovsko svetovanje d.o.o.

Kontaktna oseba, naslov, telefonska številka

Vir: <http://www.adecco.si/zaposlitev/nasveti/zivljenjepis.html>, 4. 5. 2009

2.4 ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE

»Elektronsko komuniciranje je uporaba sodobne informacijske tehnologije za prenos sporočil od oddajnika do prejemnika« (Možina, et al., 2004, 135).

Po uvedbi telefona so se načini in oblike komuniciranja stalno spreminjali in razvijali. Danes je postala elektronska pošta najbolj priljubljen in uporabljen način sporazumevanja. Bogastvo informacij, ki so dosegljive preko elektronskega komunikacijskega omrežja se povečuje z neverjetno hitrostjo.

»Sodobne komunikacijske tehnologije in sodobne transportne storitve, njihove čedalje nižje cene ter odprava ovir pri trgovanju so prispevale k temu, da se je izjemno povečala tudi mobilnost ljudi, kapitala, izdelkov in storitev« (Jerman in Blažič, 2001, 21). Podjetja se morajo navaditi, da se danes odločitve sprejemajo hitreje kot nekoč. Poslovno okolje postaja vse bolj elektronsko, zato morajo podjetja delovati po pričakovanju kupcev. Mnogi si predstavlja elektronsko komuniciranje kot izmenjavo podatkov med računalniki. Gre za veliko več. Gre za velike spremembe - tako na delovnem mestu, kot v zasebnem življenju.

Elektronsko poslovanje obsega:

- elektronsko bančništvo,
- elektronsko trženje,
- spletno trgovino,
- svetovanje na daljavo,
- pouk na daljavo,

- organiziranje video konferenc,
- avkcije na daljavo.

Elektronska pošta (e-pošta)

Eden najpomembnejših in sodobnih pripomočkov je uporaba računalniških elektronskih medijev, ki jim na kratko rečemo internet in elektronska pošta.

Največja prednost elektronske pošte je »udobnost in koristnost«. Ni nam treba natisniti pisma ali kakega drugega izdelka, ga spraviti v kuverto, opremiti z znamko in ga odnesti na pošto. Prednosti in slabosti! Elektronsko pošto pošljemo direktno z medija, kjer je nastajala (računalnik) in je neprimerljivo hitrejša kot običajna pošta. V primerjavi z drugimi načini pisnega komuniciranja je ta oblika tudi cenejša (seveda ob ustrezni opremi).

Za elektronsko posredovanje pošte potrebujemo tudi ustrezno opremo tako strojno kot tudi programsko ter telekomunikacijske povezave.

Pri posredovanju elektronske pošte gre za izmenjavo različnih tipov pošte. Elektronski poštni naslov omogoča pošiljanje in prejemanje pošte od drugih ljudi, ki so z njim povezani. Pogoj za to je, da mora biti sporočilo oblikovano na enak način.

Pri samem prenosu lahko sporočilo ohrani isto obliko, lahko pa bo imelo težave pri potovanju skozi poštne prehode tako, da bo spremenilo nekatere oblikovne karakteristike. Spremembe lahko povzroči tudi različna strojna in programska oprema pošiljatelja in prejemnika.

Sporočilo potuje neposredno iz računalnika pošiljatelja v računalnik prejemnika. Prenašamo lahko slike, tabele, programe itd.

Elektronska pošta ima številne prednosti pred klasičnim načinom sporočanja:

- je hitrejša od klasične pošte
- je zanesljiv način komunikacije, ki ga lahko dopolnimo, potrdimo...
- je stalno dosegljiva
- pošto je enostavno preusmeriti
- cenovno ugodna

Pomanjkljivosti pa so:

- odvisnost od elektrike
- slaba zaščita zasebnosti sporočil
- problem zavarovanja pred virusi

2.5 BRANJE PISNIH SPOROČIL

Na delovnem mestu in v procesu izobraževanja mora vsakdo v kratkem času prebrati, razumeti in si zapomniti jedro vsebine številnih in različno zahtevnih besedil. Učinkovito in uspešno branje je zato pomembna sestavina osebne učinkovitosti in uspešnosti.

Besedila so lažja in težja. Med prva sodijo tista, ki so pisana za široki krog bralcev in tista, ki sodijo v ožjo stroko ali delovno področje bralca.

Načini branja

Bralci se pogosto srečujejo z besedili, ki obravnavajo znano vsebino. Seveda takšne vsebine ne berejo natančno temveč si poskušajo izluščiti le posebnosti in drugačnosti.



Slika 6: Načini branja
Vir: Možina et al., 2004, 146

Premišljevanje po branju zajema urejanje prejetih informacij in pregledovanje povezav vseh sestavin besedila.

Podčrtovanje zahtevnejših besedil pušča trajnejše sledove vbralčevem spominu kot navadno branje.

Zapisovanje daje največji učinek branju in terja večji miselni napor, ko si bralec sam zapisuje misli z lastnimi besedami. Zapiski naj bodo kratki, opombe pa opremljene s stranjo v gradivu.

NEKAJ NASVETOV ZA ZBRANOST

- Delovanje pod pritiskom časa - postavimo si določen čas v katerem moramo nekaj dokončati,
- Osrednja misel, - podobno kot »rdeča nit«,
- Povezovanje in ponavljanje - večkrat povežemo novo s starim, tako da niti ne pretrgamo,
- Zavzetost in odgovornost - poskušamo ugotoviti, kaj nas zanima v tekstu,
- Kritičnost do gradiva - saj tako koncentracijo precej izboljšamo,
- Delovne navade in okolje - ista okolica nas sama od sebe potegne v večjo pozornost,
- Vzvišenost nad motnjami - presežemo notranje in zunanje motnje.

POVZETEK

Pisno komuniciranje se bistveno razlikuje od govornega. Primerno je za obravnavanje bolj obsežnih poslovnih zadev. Je zamudnejše in dražje – odzivi pa so kasnejši kot pri govornem komuniciranju. Poleg tega ima pisno komuniciranje na voljo le napisane besede in ilustracije ter pove udeležencem mnogo manj kot komuniciranje v neposrednem stiku. Vendar je pisno komuniciranje bolj trajno in nedvoumno, zato pa tudi bolj zavezuje udeležence. Pisno komuniciranje ima – kot vsaka ciljna dejavnost – svoje cilje in strategije za doseganje teh ciljev. Vsako pisno sporočilo naj ima svoj smoter, ki zadeva bodisi informiranje, bodisi prepričevanje, bodisi sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom. Uspešno pisno sporočilo upošteva potrebe, želje in pričakovanja bralcev.

Snovanje poslovnega pisnega sporočila se začne pri vsebini, členjenju in zaporedju vsebin sporočila. Pisec ima na voljo dva temeljna pristopa – indirektnega (induktivnega), ki iz informacij in dokazov gradi sklepe in priporočila – in direktnega (deduktivnega), ki utemeljuje vnaprej postavljene trditve in priporočila z informacijami in dokazi.

Daljša poslovna sporočila so redkejša, pa tudi zahtevnejša za pisca – in so zelo pomembna oblika v poslovnem komuniciranju. Slog teh sporočil se prav tako ravna po prejemnikih; to velja tudi za obliko sporočil. Med takšna sporočila sodijo poročila za spremljanje in nadzorovanje dejavnosti v organizacijah, pravilniki in poslovniki, predlogi za pridobivanje poslov ali sredstev, poročila v oporo odločanju. Pisna sporočila so učinkovita in uspešna le, če niso samo dobro napisana, temveč tudi učinkovito prebrana; ob vse večjem obsegu in številnosti pisnih sporočil sodi učinkovito branje med temeljne in pomembne veščine uspešnega managerja in poslovneža.

Učinkovito branje poslovnih sporočil mora biti predvsem hitro, pri čemer hitrost ne sme zmanjševati kakovosti branja. Učinkovito branje je zahtevno miselno delo, bolj ustvarjalno kot reproduktivno. Terja skrbno načrtovanje in zavzeto izvajanje, prinaša pa vrsto koristi tudi na drugih področjih, saj mnogostransko stopnjuje usposobljenost dobrega bralca.

PRIPOROČENA LITERATURA ZA DODATNO POGLABLJANJE ZNANJA

Crosby. D. 2001. *Moderni poslovni dopisi*. Ljubljana: Primath..

Slovar slovenskega knjižnega jezika. 2000. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Degen-Kos. V. 2000. *Poslovna korespondenca*. Ljubljana: Mohorjeva.

Možina S., M. Tavčar, N. Zupan in A. Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.

Slovenski pravopis. (2001). Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.

1. Opredelite pomen pisnega poslovnega komuniciranja in analizirajte prednosti in slabosti.
2. Kaj obsega snovanje pisnih sporočil?
3. Kako vpliva izbira sloga na kakovost pisnih sporočil?
4. Pojasnite uporabnost kratkih in daljših pisnih sporočil v praksi.
5. Kaj razumete pod pojmom poslovna korespondenca?
6. Kakšne so po vaši oceni prednosti standardizacije kakovosti pisnih izdelkov?
7. Pojasnite pomen elektronskega komuniciranja iz razsežnosti te komunikacije praksi.
8. Kako bi razložili pojem informacijske družbe?
9. Kakšen je trend komunikacij v informacijski družbi?
10. Ugotovite pomembne dejavnike hitrega branja.
11. Kako zaznavate napredek v pisnem komuniciranju na višji stopnji izobraževanja?
12. Kakšne metode preverjanje pravilnosti uporabljate pri zasebni pisni komunikaciji?

Navodila za praktično delo in primere za proučevanje najdete v gradivu:

Čebulj. M. PSV – seminarske in laboratorijske vaje. Maribor: Lesarska šola, Višja strokovna šola. 2008

Pomembne in uporabne povezave za dopolnjevanje znanja, povezavo med teorijo in prakso, primeri dobre prakse in aktualizacija učne snovi dostopno na:

<http://www.adecco.si/>

http://www.europass.si/dokumenti_europass/europass_zivljenjepis.aspx

http://www.europass.si/dokumenti_europass/europass_zivljenjepis.aspx

3 MEDOSEBNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Kot ustvarjalni skladatelji so tudi nekateri ljudje bolj nadarjeni za življenje kot drugi.

(Edward T. Hall)

V tem delu bomo:

- ugotavljali pomen medosebnega komuniciranja za doseganje zastavljenih ciljev in prepričljivosti v komunikaciji
- spoznali razgovor kot temelj poslovnega komuniciranja, njegov potek in potrebne naravnosti za doseganje učinkovitosti
- proučili predpogoje za uspešno poslovno predstavitev in temeljne sestavine dobre poslovne predstavitve
- ocenili in kritično vrednotili razloge za odločilni izid poslovnih pogajanj
- raziskali sloge in taktike v pogajanjih, ki jih vplivajo na izide pogajanj in uveljavljanje boljše pozicije
- ugotavljali, kako snovati, pripraviti in izvesti uspešne poslovne sestanke

Vsebina:

- Uvod in izhodišča
- Poslovni razgovor
- Poslovne predstavitve
- Poslovna pogajanja
- Poslovni sestanek

Povzetek

Vprašanja za preverjanje

UVOD IN IZHODIŠČA

Poslovni ljudje uporabljajo različne komunikacijske pristope v različnih situacijah in z različnimi ljudmi. Toda kateri so ključni dejavniki, ki omogočajo poslovni uspeh? Številne knjižne uspešnice vedno znova ponujajo recepte, kako postati uspešen, kako obogateti in postati milijonar. Na trgu izobraževanja se ponujajo motivacijske delavnice, ki zagotavljajo popolni uspeh in hitro poklicno napredovanje.

Strokovne študije in poklicna praksa kažeta, da gre za drugačna merila in ocenjevanja uspešnosti. Vsakoletni izbori najuspešnejših managerjev potekajo po natančnih merilih in kategorijah ocenjevanja, zagotovo pa so pogajalske sposobnosti in prepričljivost tista večšina v medosebnih odnosih, ki daje osebni pečat posamezniku, vpliva pa tudi na ugled in podobo organizacije, v kateri je posameznik zaposlen. Priča smo hitrim družbenim spremembam na političnem in ekonomskem področju. Takšne spremembe posledično vplivajo na komunikacijo in imajo pogosto negativne učinke na zasebno in družbeno delovanje. To dejstvo zahteva, da v izobraževalnih programih vedno znova ozavestimo pomen komunikacijskih veščin in navajamo na kritično presojo vpliva medijev na vseh področjih delovanja.

Poznavanje vsebin, oblik in strategij vplivanja v medosebni komunikaciji je temeljnega pomena za razvijanje poklicnih kompetenc. Aktivno sodelovanje v praktičnih vajah ob strokovni - teoretični podpori omogoča obvladovanje in uporabo tistih pogajalskih taktik in stilov, ki zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu delovne sile.

Cilji osvajanja učne snovi tretjega dela so:

- razvijanje zavesti o pomenu medosebnega komuniciranja,
- razvijanje kritičnega odnosa do posameznik oblik komuniciranja,
- pridobivanje novih znanj in veščin za praktično uporabo v času izobraževanja,
- usposobljenost za kontinuirano in aktivno uporabo znanja na drugih strokovnih področjih.

V nadaljevanju bomo raziskali dejavnike nekaterih vrst medosebnega sporazumevanja, ki so ključnega pomena za razvijanje poklicnih kompetenc. Metode osvajanja znanja so naravnane na praktično uporabo ob podpori strokovnih teorij iz izsledkov.

Oprelitev in pomen medosebnega komuniciranja

Z osebnim ali govornim komuniciranjem razumemo izmenjavo informacij med dvema ali več osebami s pomočjo govora v določenem jeziku.

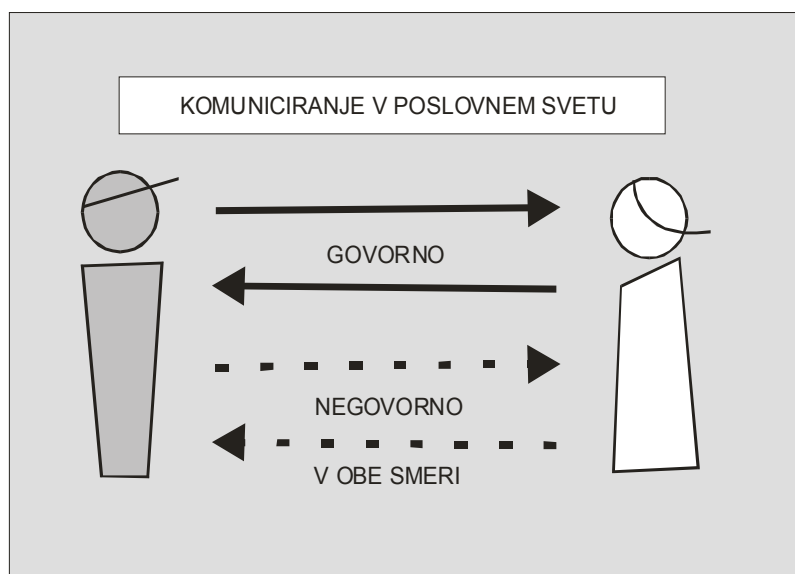
Za medosebno komuniciranje je značilno neposredno, sočasno komuniciranje – dvosmerno ali večsmerno, glede na število udeležencev. Ustno komuniciranje je hitro, učinkovito ter vsebinsko živahnejše in bogatejše od pisnega poslovnega komuniciranja. Prednosti se kažejo v neposrednem osebnem stiku, sprotnem odpravljanju nejasnosti in možnostih takojšnjega reagiranja. Najbolj značilne, tipične in uporabljane so sledeče vrste osebnega komuniciranja:

- poslovni razgovor,
- predstavitveni govor,
- poslovno pogajanje,
- poslovni sestanek,
- telefoniranje.

3.1 POSLOVNI RAZGOVOR

Poslovni razgovor je vsak razgovor o poslovnih zadevah med sodelavci in poslovnimi partnerji podjetja. »Je osnovna oblika interaktivnega govornega komuniciranja in kot taka, temelj za vse druge oblike in namene poslovnega komuniciranja« (Možina et al., 1998, 115).

Poslovni razgovor je ciljno usmerjen, ima jasno določene poslovne cilje, ki so samo del globalnih ciljev podjetja. Odvija se s pomočjo vprašanj, sporočil, odgovorov, vedno pa je tudi prisotna nebesedna komunikacija. Razgovor teče v sedanjem času, praviloma na istem mestu, zato se morajo udeleženci v komunikaciji hitro odzivati.



Slika 7: Komuniciranje v poslovnem razgovoru
Vir:Možina et al., 2004, 171

Potek poslovnega razgovora

Uspešno vodenje važnejših poslovnih razgovorov zahteva dobro poznavanje poteka tovrstnega osebnega komuniciranja. Upoštevati moramo naslednje faze poteka:

- priprava in uvod,
- jedro poslovnega razgovora,
- zaključek oz. sklep.

Priprava na razgovor

Z razgovorom skušajo udeleženci vplivati na ljudi, jim posredovati informacije, se pogajati in snovati nove rešitve. Od učinkovitosti in uspešnosti razgovorov je odvisna lastna uspešnost udeležencev in podjetja. Zato se udeleženci morajo izogibati improviziranim razgovorom, ki so redko učinkoviti in še manj krat uspešni, pogosto pa prinašajo težave in neuspehe.

Priprave na razgovor obsegajo:

- analizo situacije, možnosti in postavljanje ciljev,
- načrtovanje razgovora,
- pripravo,
- začetek razgovora.

Udeleženci pred razgovorom analizirajo stanje in posnamejo sovje prednosti in tudi slabše pozicije glede obravnavanega problema, ki je predmet razgovora. Cilji poslovnega razgovora morajo biti dosegljivi in merljivi. Strategija majhnih korakov terja potrpljenje.

Nadvse pomembno je načrtovanje časovnega poteka razgovora. Zato v naprej načrtujemo razpoložljivi čas. Dober poslovni razgovor naj bo kakovosten, rdeča nit mora ostati nedotaknjena. Razgovor vselej privedemo do konca, čeprav ne dosežemo vseh zastavljenih ciljev.

Pravočasno je potrebno določiti termin in mesto srečanja, pripraviti prostor, če bo pogovor potekal v podjetju. Prav tako je potrebno zagotoviti tehnologijo in pripomočke za prenos in predstavitev informacij. Če je potrebno servisiramo poslovne partnerje s prevozom, uredimo rezervacije za prenočišča, najamemo prevajalca. Začetek razgovora sestoji iz:

- ustvarjanja primernega odnosa in prijetne delovne klime,
- jasne opredelitve teme razgovora,
- vzbujanja interesa za razgovor.

Jedro poslovnega razgovora

Ta del razgovora sestoji iz:

- seznanjanja,
- dokazovanja in prepričevanja,
- ugovarjanja.

Udeleženci razgovora se najprej medsebojno informirajo, kaj o temi razgovora vedo, pojasnijo svoja stališča, opredelijo težave in vizijo priložnosti. V tej fazi prideta do izraza komunikacijski spretnosti aktivnega poslušanja in konstruktivnega spraševanja.

Dokazovanje in prepričevanje predstavlja osrednjo del poslovnega razgovora. V tem delu procesa skuša vsak izmed udeležencev pridobiti sogovornika za svoj pogled in stališče do obravnavanega problema.

Pomisleki in ugovori pa se pojavijo, kadar se dvomi o veljavnosti in pravilnosti podanih informacij. Ugovarjamo, kadar preizkušamo trdnost stališč, kadar menimo, da predlagane rešitve niso dobre in nas je strah tveganj.

Zaključek razgovora

Bistvo zaključka razgovora sestoji iz:

- izpostavitve najpomembnejšega v razgovoru,
- skupne rešitve,
- podpisa zapisnika ali pogodbe.

Razgovor sklenemo vljudno, kratko jasno in tudi odločno tako, da povzamemo in izpostavimo tisto najpomembnejše za oba poslovna partnerja. Preseganje tistega, o čemer obstaja konsenz, lahko izzove negativno reakcijo in spet se lahko znajdemo na začetku razgovora.

Zapisovanje dogovorjenega je običajna poslovna praksa. Zato na samemu koncu razgovora sledi podpis zapisnika ali pogodbe. Slovo in morebitno poslovno kosilo je stvar poslovne odličnosti organizatorja razgovora.

Analizo in oceno poslovnega razgovora opravimo tako, da primerjamo dejanski potek razgovora z načrtovanim. To fazo velikokrat zaradi časovne stiske in preobremenjenosti izpustimo, vendar lahko samo na tak način ugotovimo, če je prišlo do odstopanj in kje so vzroki. Na osnovi analize lahko sklepamo o uspešnosti oz. neuspešnosti poslovnega razgovora.

3.2 POSLOVNE PREDSTAVITVE

Poslovne predstavitve so skrbno zasnovana in izvedena kombinacija govornega, slikovnega in nebesednega komuniciranja. Je informiranje o neki novi, pomembni in ne ponavljajoči se poslovni zadevi, ko moramo neko poslovno zadevo, osebo ali dogodek izrecno predstaviti. Pri tem je izjemno pomembna retorika, to je spretnost slikovitega, dojemljivega in prepričljivega izražanja. Pri tej vrsti komuniciranja gre za neposredne predstavitve z velikim številom udeležencev.

Razlikujemo:

- kratke predstavitve (govore), ki trajajo do 10 minut in so informativne narave,
- dolge ali formalne predstavitve, ki trajajo od 10 minut do 1 ure.

Kratki govori so namenjeni ustnim poročilom nadrejenim in različnim komisijam, predstavitvi novih managerjev in uslužbencev, predstavitvi gostov in udeležencev konferenc, podelitvi nagrad, priznanj, pohval in zahval, dobrodošlici ekskurzijam v podjetju.

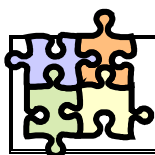
Dolgi govori so daljša poročila na sejah vodstva in upravnih organov podjetja, na poslovnih konferencah.

Vsak uspešen nastop in učinkovit govor je hkrati tudi predstava. Predstave pa potrebujejo scenarij in režijo. Uspešnost je torej predvsem odvisna od dobrega načrtovanja. Čim bolj se bomo na govor pripravili, tem več samozavesti in zaupanja vase bomo imeli.

Načrtovanje predstavitve

Poslovna predstavitev zahteva skrbne priprave. Zato ni potrebna posebna nadarjenost, pač pa znanje o komuniciranju in temeljito pripravljanje vsebine in poteka predstavitve.

POMNITE



Vsaka predstava potrebuje scenarij in režijo.

UPORABITE

ZAKAJ	Kaj je cilj predstavitve?
KAJ	Kaj naj bo vsebina, tema?
KDO	Kdo naj poda predstavitev?
KOMU	Komu je namenjena predstavitev?
KAKO	Kako naj predstavitev poteka?
KDAJ	Kdaj in koliko časa naj poteka predstavitev?
KJE	Kje naj bo predstavitev?

Cilji predstavitve

Predstavitveni govor naj bi imel en glavni, splošni cilj, kot na primer informirati, učiti, prepričati in več posebnih, podrejenih ciljev. Ciljni naj ne bodo preveč številni, biti morajo realni, dosegljivi in izzivalni.

Analiza poslušalstva oz. udeležencev predstavitve

Je naravnana na udeležence, zato jim je potrebno govor prilagoditi in upoštevati njihovo zahtevnost, izobrazbo, vrednote in interese. Z zbiranjem informacij je potrebno predhodno oceniti število, sestavo poslušalcev (starost, poklic) in naklonjenost temi (indiferentno, sovražno, kritično). To je zlasti pomembno, kadar je govor namenjen poslušalcem izven organizacije.

Izbira idej

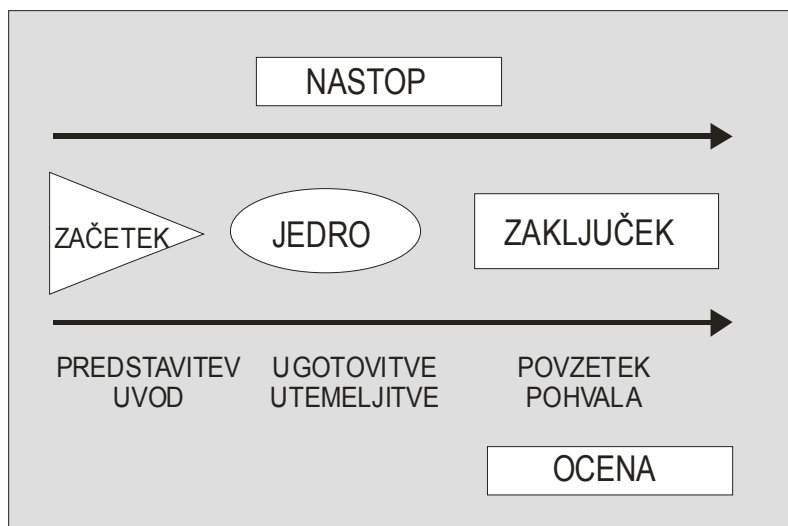
Je odvisna od cilja, teme in predmeta govora. Ideje naj bodo izvirne, drzne in atraktivne.

Že v tej fazi izberemo tudi stile nastopa. Predstavitveni govor ne obsega samo besedno komunikacijo ampak tudi nebesedno, govornica telesa lahko pomembno vpliva na udeležence komunikacije.

Vsebina predstavitve

Zelo pomembno je, da si udeleženci zapomnijo vsaj glavne vsebine predstavitve, kajti odrasli udeleženci zbrano poslušajo približno le 45 minut; v tem času pa si zapomnijo približno tretjino povedanega. Naslov predstavitve naj jasno in razumljivo označuje vsebino predstavitve. Vsebinska zgradba predstavitve naj zajema:

- otvoritev
- osrednji del
- zaključni del



Slika 8: Sestavine poslovne predstavitve

Vir: Prirejeno po Možina et al., 1998, 226

Priprave na predstavitev

Gradivo

Praviloma se priprava na predstavitev začne z zbiranjem gradiva iz pisnih virov, medijev in druge dokumentacije. Podatke, ki smo jih pridobili je potrebno sistematično urediti, združiti, tabelirati, selekcionirati, ovrednotiti, grafično prikazati, ilustrirati. Sledi urejanje podatkov, piše se koncept govora, pa tudi gradiva, če je tema takšna, da to udeleženci pričakujejo. Temeljno pisno gradivo za vsako predstavitev je VABILO.

Zanj veljajo enako pravila kot vabilo za sestanek: vsebuje naj jasne informacije o vsebini in izvajalcih predstavitve, kraju, času in trajanju. Vabilo prejmejo udeleženci dovolj zgodaj, da se lahko pripravijo, vendar ne prezgodaj saj lahko pozabijo nanj.

Pisna gradiva udeleženci na predstavitvi redko spremljajo – že zato, ker je težko sočasno poslušati govornika in iskati v pisnih gradivih ustrezno vsebino. Zato so dobra projekcijska gradiva nepogrešljiva sestavina dobre predstavitve.

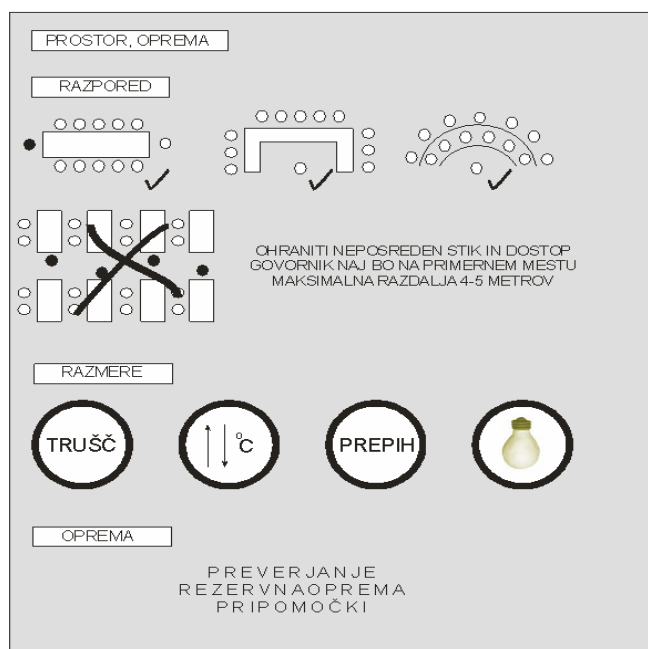
Prostor in oprema

Pri načrtovanju opreme in prostora predstavitve je pomembno:

- kje je mesto govornika,
- kako je razporejeno občinstvo,
- in kakšne so možnosti za delo v prostoru.

Načrtovanje vizualnih pripomočkov je faza priprave, v kateri predvidimo uporabo učinkovitih vizualnih pripomočkov, kot so:

- bela tabla,
- veliki listi s stojalom (flipchart),
- projektorji,
- multimedijske predstavitve.



Slika 9: Prostor, oprema, razpored

Vir: Možina et al., 239

Raziskave so pokazale, da je uspeh prepričevanja z vizualnimi pripomočki za 42 odstotkov večji, kot brez njih.

Poskusni govor in preverjanje priprav

Vsak govornik, tudi najbolj izkušen, ima tremo. Zato je dobro, da se pred nastopom preizkusi. S popolnim obvladovanjem govora in popravki, bo naš nastop samozavesten, sproščen in navdušujoč. Opravimo ga tudi večkrat, če je potrebno, vedno pa si predstavljajmo, da imamo pred seboj poslušalce.

Izvedba predstavitve in ocena

Sam govorec pa mora biti, ko začnejo prihajati udeleženci svež, sproščen in dobro razpoložen. Dober govor mora imeti tri dele:

- uvod,
- jedro,
- zaključek.

Uvod je le priprava za jedro, zato naj ne traja predolgo. Njegov namen je, da vzbudi pozornost poslušalcev. Priporočljivo je:

- da povemo kakšno primerno anekdoto, šalo ali pa kakšen citat in pregovor povezan s temo,
- da začnemo s presenetljivo izjavo,
- da pristrčno pozdravimo poslušalce.

V uvodu moramo poslušalce usmeriti na govor tako, da opredelimo problem, povemo cilje in opozorimo na omejitve. V kratkih točkah povemo načrt predstavitve.

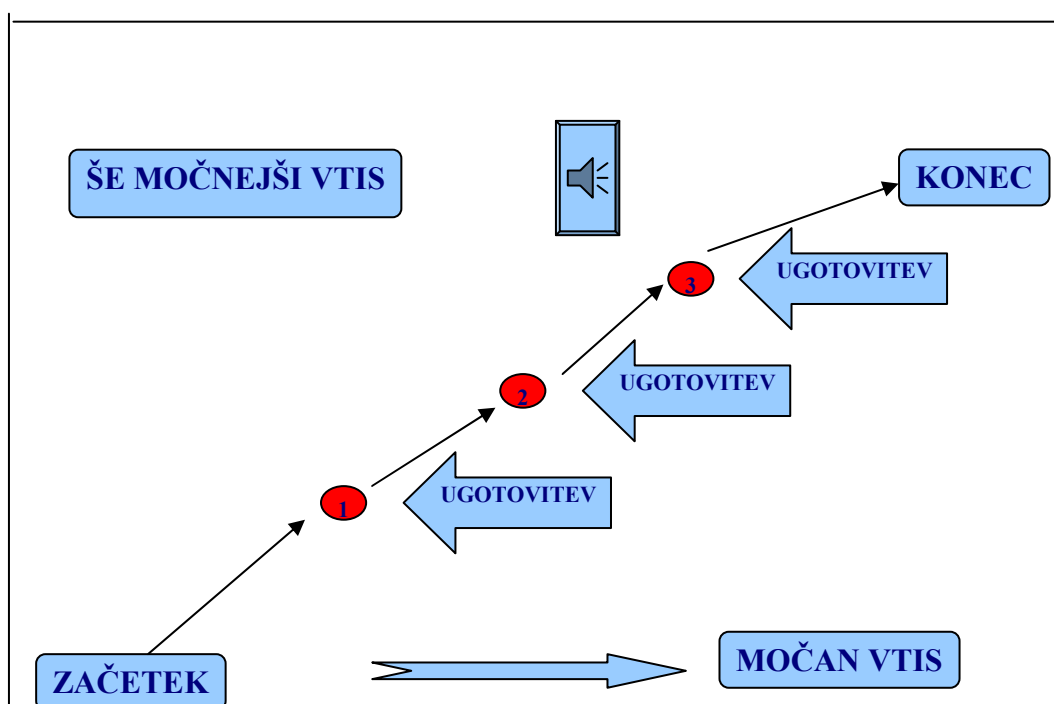
Jedro je glavni del govora. Govorec predvsem pazi, da ohrani pozornost poslušalcev in ohrani stik z njimi. Ker je čas omejen, lahko izgubi nit govora, zato se mora osredotočiti največ na tri stvari. Osrednji del govora zato uredimo tako, da ga razdelimo po dejavnikih, ki določajo problem, po času in po lokaciji.

Retorika in argumentiranje sta v osrednjem delu predstavitve bistvenega pomena. Za svoje trditve v govoru moramo vedno navesti dokaze.

Na voljo so naslednje opcije:

- primeri in ilustracije,
- citati in pričevanja drugih oseb,
- analogija,
- statistični podatki,
- vizualni pripomočki, če vsebujejo prepričljive dokaze.

Zaključek je vrhunec dobre predstavitve. Povzamemo bistvene trditve govora in ga zaključimo s primernim, domiselnim stavkom. Sklepni del v veliki meri odloča ali je dosežen zastavljeni cilj. Razprava po zaključku je lahko najdragocenejši del nastopa, saj govorniku prinese povratne informacije in oceno o tem kar je predstavil. Po razpravi je predstava konec. Prireditelj ali predstavnik udeležencev se govorniku zahvali. Za zares dobro predstavitve govorec običajno požanje aplavz.



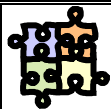
Slika 10: Potek predstavitve

Vir: Možina et al., 1998, 226

Govorec je sam sebi slab ocenjevalec. Najboljši ocenjevalci so udeleženci. Zato moramo zlasti pri daljših predstavitvenih govorih izročiti udeležencem vprašalnik, anketni list in jih prositi za izpolnitev. Ker se pa po predstavitvi vsem mudi, mora biti kratek. Za objektivno oceno poprosimo tudi sodelavce in nadrejene.

3.3 POSLOVNA POGAJANJA

Pogajanja so najbolj kompleksna oblika odnosov med ljudmi, saj pomenijo hkrati spreminjanje teh odnosov. »Pogajanje je zблиževanje stališč glede ciljev ali glede doseganja teh ciljev« (Možina et al., 1998, 306). Pogajanje obsega dolgo vrsto interdisciplinarnih veščin. Pogoji za pogajanja so znanja o spodbudah in vplivih, o vodenju ljudi, o komuniciranju, o razgovorih in podobno.



»Dobri pogajalci se ne rodijo, temveč naučijo oziroma izurijo«.

Poslovno pogajanje sestoji iz posameznih faz :

- načrtovanje pogajanja,
- priprava na pogajanje,
- izvedba pogajanja.

Načrtovanje pogajanj

Politika pogajanj je sestavina celotne politike organizacije, zato mora imeti poslovno pogajanje kot vsaka druga dejavnost opredeljene cilje in strategije za doseganje ciljev v pogajanjih.

Vsak pogajalec pred pogajanjem oceni možnosti preden se jih loti. Pogajanja so uspešna le, če so z izidi zadovoljne vse vpletene strani. Zato pobudnik pogajanj presoja ne le koristi, ki si jih sam obeta, temveč tudi koristi, ki se obetajo drugim prisotnim. V tej fazi načrtujemo :

- cilje,
- osnovne naravnosti,
- sloge,
- taktike pogajanja.

Cilji pogajanj

Dobri cilji pogajanj naj prispevajo k uspešnosti podjetja. Pogoji zato je, da so merljivi, primerni in razumljivi. Biti morajo podrejeni višjim ciljem organizacije pa tudi interesom drugih organizacij ter formalnih in neformalnih družbenih skupin. Pri načrtovanju si lahko zastavimo več ciljev, priporočljivo pa je, da imamo določen prag minimuma in maksimuma pogajalskih zahtev. Preglednica prikazuje štiri osnovne naravnosti pogajanj.

Tabela 7: Osnovne naravnosti in cilji pogajanj

OSNOVNA NARAVNANOST	ZNAČILNOST- Cilji
• Pogajanja na silo	• Premoč, pritisk, prevlada
• Tekmovalna pogajanja	• Biti boljši, hitrejši, spretnejši • sposobnejši
• Sodelovalna pogajanja	• Sporazumeti se, razumeti, doseči, uskladiti, ugotoviti
• Kompromisna pogajanja	• Popuščanje ene strani
• Pritajena pogajanja (v zakulisju)	• Lobiranje, pritiski

Vir: Prirejeno po Možina et al., 1998, 313

Slogi in taktike

Pogajanja so ciljna dejavnost, pobudnik in drugi udeleženci skušajo v njih dosežati svoje cilje – predvsem zblížiti stališča v pogajanja vpletene strani. Dejavnost za zblíževanje izhaja iz osnovnih usmeritev – slogov in taktik pogajanj.

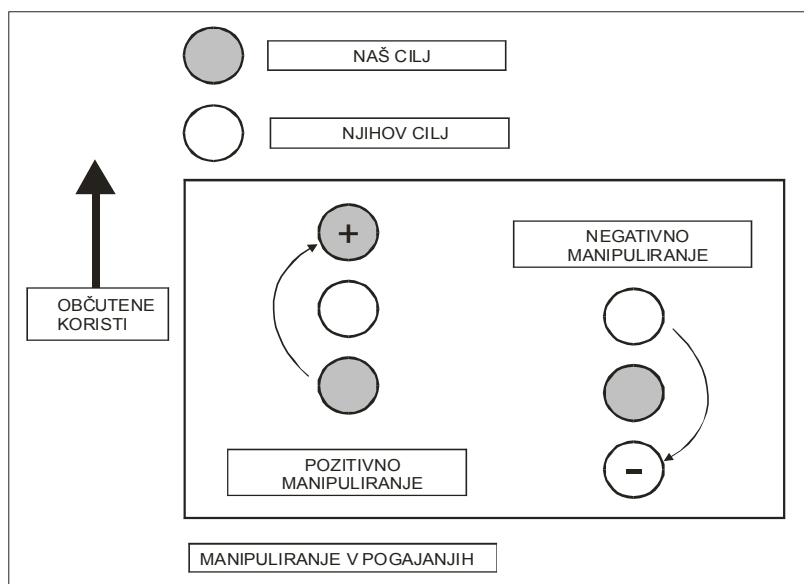
Tabela 8: Slogi pogajanj

POPUSTLJIV SLOG	NEPOPUSTLJIV SLOG	UČINKOVIT SLOG
<ul style="list-style-type: none"> • Udeleženci so prijatelji. • Cilj je sporazum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Udeleženci so nasprotniki. • Cilj je zmaga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Udeleženci hočejo urejati zadeve. • Cilj je učinkovito in prijateljsko dosežen razumen sporazum.
<ul style="list-style-type: none"> • Neguj odnose s popuščanjem! 	<ul style="list-style-type: none"> • Terjaj popuščanje kot pogoj za dobre odnose. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obravnavaj zadevo ločeno od odnosov med ljudmi!
<ul style="list-style-type: none"> • Bodi popustljiv do ljudi in glede obravnavane zadeve! 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodi nepopustljiv tako do ljudi kot do obravnavane zadeve! 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodi popustljiv do ljudi, vendar dosleden glede zadeve!
<ul style="list-style-type: none"> • Zaupaj udeležencem! 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodi nezaupljiv do udeležencev! 	<ul style="list-style-type: none"> • Ravnaj ne glede na zaupanje!
<ul style="list-style-type: none"> • Prožno prilagajaj svoja stališča! 	<ul style="list-style-type: none"> • Trdo vztrajaj pri svojih stališčih! 	<ul style="list-style-type: none"> • Osredotoči se na interese, ne na stališča!
<ul style="list-style-type: none"> • Ponujaj predloge! 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponavljaj grožnje! 	<ul style="list-style-type: none"> • Raziskuj interese!
<ul style="list-style-type: none"> • Povej, do kod lahko greš 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavajaj udeležence glede meja lastnih stališč! 	<ul style="list-style-type: none"> • Izogibaj se konceptu skrajnih stališč!
<ul style="list-style-type: none"> • Sprejmi enostranske žrtve, da dosežeš sporazum! 	<ul style="list-style-type: none"> • Terjaj enostransko popuščanje kot ceno za sporazum! 	<ul style="list-style-type: none"> • Išči rešitve, ki prinašajo koristi vsem vpletenim!
<ul style="list-style-type: none"> • Išči eno samo rešitev, tisto, ki bo sprejemljiva za drugo stran! 	<ul style="list-style-type: none"> • Išči le eno rešitev - tisto, ki je sprejemljiva zate! 	<ul style="list-style-type: none"> • Razvij čim več možnosti in se odločaj kasneje, ko čas dozori!
<ul style="list-style-type: none"> • Vztrajaj pri sporazumu! 	<ul style="list-style-type: none"> • Vztrajaj pri svojih stališčih! 	<ul style="list-style-type: none"> • Vztrajaj pri objektivnih kriterijih
<ul style="list-style-type: none"> • Skušaj se izogniti navzkrižju interesov! 	<ul style="list-style-type: none"> • Prizadevaj si za merjenje moči ob interesih! 	<ul style="list-style-type: none"> • Prizadevaj si za sporazum po obojestranskem interesu.
<ul style="list-style-type: none"> • Popuščaj ob pritiskih! 	<ul style="list-style-type: none"> • Izvajaj pritiske! 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokazuj in sprejemaj dokaze; popusti zaradi načel, ne zaradi pritiska!

Vir: Možina et al.,1998, 317

Udeleženci v poslovnih pogajanjih lahko uporabljajo tri skupine taktik, ki pripomorejo k doseganju sporazuma. Možina, idr (2004, 293) navajajo:

- taktike moči (spodbujanje, pritisk, pridobivanje zaveznikov),
- procesne taktike (preusmeritev procesa pogajanja, načrtovanje soglasja – konsenza),
- taktike razumevanja (ohranjanje ugleda, vzdrževanje dialoga, spodbujanje novih vidikov),
- manipulirajoče taktike v pogajanjih.



Slika 11: Manipuliranje in taktike

Vir: Možina et al., 2004, 293

Priprava na pogajanja

Priprave na pogajanja označuje Kavčič (1996, 38) kot kritično fazo v pogajanjih.

Priprave obsegajo:

- analizo situacije,
- določanje ciljev,
- izbiro strategije,
- organiziranje pogajanj.

Analiza situacije je faza v poslovnih pogajanjih, ko analiziramo razlike med stališči obeh partnerjev in možnosti za zmanjševanje oz. približevanje. Oceniti je potrebno, ali je zadeva sploh dovolj pomembna, da se kaže lotiti pogajanj takoj, ali pa jih prepustiti za kasneje, morda celo prepustiti drugim poslovnim partnerjem. Analizirati moramo informacije o predmetu pogajanj, informacije o nasprotni strani, o prejšnjih odnosih med pogajalskima partnerjema.

Pri določanju ciljev pogajanj imajo odločilno vlogo interesi podjetja, oziroma tistega, ki ga zastopa pogajalec. Dobri cilji pogajanj naj prispevajo k uspešnosti podjetja in naj bodo spodbuda za sodelavce, ki sodelujejo na pogajanjih.

Strategije so vse dejavnosti in usmeritve, ki vodijo k ciljem pogajanj.

Izbira strategije je odvisna od okoliščin in naravnosti druge pogajalske strani.

Pri poslovnih pogajanjih poznamo dve strategiji:

- strategija dobiti - izgubiti (hard strategy); cilje pogajanja želimo doseči za vsako ceno, zato je značilna skopost v popušcanju, eden od partnerjev izkorišča moč in položaj na trgu,
- strategija dobiti - dobiti (soft strategy); oba partnerja dosežeta svoj cilj in pri tem pridobita, oba morata popuščati in upoštevati dolgoročno sodelovanje.

Pogajanja pogostokrat potekajo kot sestanek in terjajo enake ali podobne priprave. V to fazo sodi vabljenje udeležencev. Vabilo ne sme biti poslano niti prehitro, niti prepozno. Vsebina in oblika vabila naj bo takšna kot za vsak poslovni sestanek. Pripraviti je potrebno prostor, ki naj bo funkcionalen, miren, nemoten, z vsemi pripomočki in dobro telekomunikacijsko povezavo. Potrebno je poskrbeti tudi za prevoz, parkiranje, nastanitev in prehrano, prevajanje.

Izvedba pogajanj

Potek pogajanj razdelimo v tri faze oz. zaporedja:

- uvodni del,
- pogajanja,
- dogovor.

»Začetek pogajanj pomeni ustvarjanje začetnega vtisa. Prvi vtis je mogoče narediti samo enkrat« (Kavčič, 1996, 86).

Sestoji iz:

- medsebojnega spoznavanja udeležencev,
- določanja protokola pogajanj,
- določanja časovnega poteka pogajanj.

Pogajanja lahko potekajo po različnih modelih. »Vsebinsko najbolj zgovoren je integrativni model pogajanja, ki izhaja iz harvardskega projekta pogajanj. Ta model izhaja iz štirih vodil:

- loči zadevo od pogajalcev; kar pomeni, da je treba ločevati racionalne in emocionalne vidike vedenja,
- loči cilje od stališč; stališča udeležencev so vedno obarvana z njihovimi interesi,
- nenehno išči nove možnosti; uspešnost pogajanj je največkrat odvisna prav od ustvarjalnosti pri iskanju rešitev,
- uporabljaj objektivna sodila; ta naj bodo čim tesneje povezana z osebno uspešnostjo« (Možina et al., 1998, 334).

Dogovor in zaključek pogajanj

Mnogokrat je težko ugotoviti, kdaj je pogajanje zrelo za konec. Najpomembnejše je spoznanje udeležencev, da so vsaj zadovoljivo dosegli cilje, ki so si jih zastavili. Takrat vpletene strani ponavadi tudi ocenijo, da z nadaljevanjem pogajanj ne bi več dosegle kakšnih pomembnih koristi.

Pogajanja se lahko zaradi težav in doseganja konsenza končajo brez dogovora. V takšnem primeru je potrebno narediti analizo in kritično oceniti vzroke neuspeha in napak pri pogajanjih. Z oceno je potrebno seznaniti nadrejene.

»Zaključek pogajanj kaže opraviti na slovesen način; izraziti zadovoljstvo nad doseženim, pohvaliti pogajalce, dogovor slovesno razglasiti« (Kavčič, 1992, 143).

3.4 POSLOVNI SESTANEK

Opredelitev in namen

Poslovni sestanek je srečanje poslovnih ljudi, na katerem se opravi namerna razprava med več osebami, ki izmenjajo informacije o skupni temi ali problemu. So v bistvu delovne skupine, v katerih naj bi udeleženci na bolj ali manj formalni način dosegali zastavljene cilje. Poslovni sestanek je ciljno početje, kar ga razlikuje od drugih srečanj (družabna).

Organiziranje poslovnega sestanka ima dva temeljna namena:

- informiranje,
- reševanje problemov.

Glede na vsebino ločimo dve temeljni vrsti sestankov:

- informativni sestanki,
- urejevalni sestanki.

Posamezne faze procesa poslovnega sestanka

Tako kot druge oblike poslovnega sporazumevanja tudi poslovni sestanek sestoji iz posameznih faz, ki jih je potrebno upoštevati:

- načrtovanje in priprava sestanka,
- potek oz. izvedba,
- aktivnosti po sestanku.

Načrtovanje in priprava sestanka

Sestanki so pomembna sestavina poslovne dejavnosti, stanejo čas in denar, zato jih je potrebno skrbno načrtovati in dobro pripraviti. Pri pripravi je potrebno upoštevati posamezne aktivnosti in določiti:

- cilje,
- udeležence,
- kraj, datum in uro sestanka,
- prostor, opremo in sedežni red,
- delovni spored,
- odgovorne za fizično ureditev sestanka.

Cilji sestanka naj bodo jasni, konkretni, aktualni, zahtevni, merljivi, naj upoštevajo interese udeležencev.

Udeleženci - problemski sestanek je uspešnejši, če je manjše število udeležencev (3-7). Pri informativnem lahko vabimo več udeležencev. Udeleženci morajo prejeti vabilo in gradivo za sestanek dovolj zgodaj. V naprej morajo tudi vedeti čas začetka in konca sestanka.

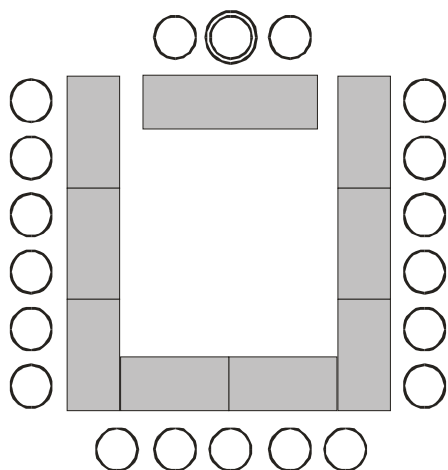
Kraj, datum in ura sestanka so občutljivi elementi, skrbno je potrebno določiti kraj, ki bo najlažje dostopen vsem udeležencem. Tudi čas in dan v tednu moramo izbrati previdno. Najbolje je, da se predhodno posvetujemo z udeleženci.

Prostor mora biti primerno osvetljen, zračen, izoliran od zunanjih hrupov. Oprema mora omogočati udobje in sproščenost, tehnična oprema pa delovne aktivnosti.

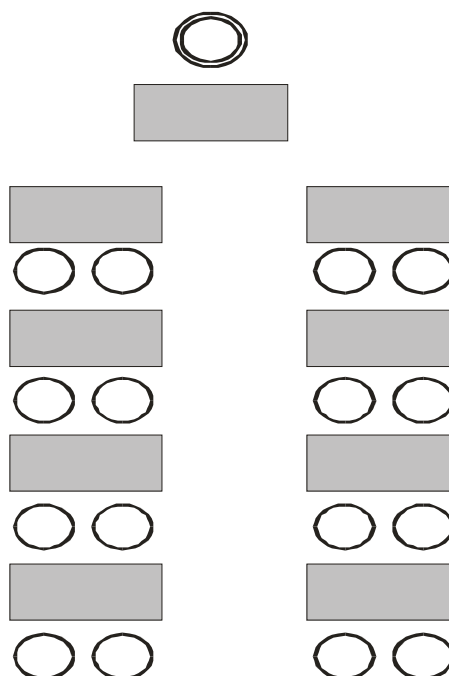
Sedežni red, zlasti položaj, ki ga izbere vodja, govori o tipu vodje. Na poslovnem sestanku je najbolj zaželen in koristen demokratičen vodja. Avtoritativen se briga bolj zase in je dogmatičen, zato skupina ni učinkovita.

Najprimernejše je, da udeleženci sestanka sedijo za okroglo ali pravokotno mizo (problemski sestanki). Pri sestankih z večjem številom udeležencev sedijo ti vzdolž zunanje strani miz v obliki podkve. Na še številčnejših sestankih je razpored kot v učilnici. Na pogajanjih sedijo udeleženci dveh strani vsaka na svoji strani mize.

Razpored udeležencev je pomembnejši, kot se zdi na prvi pogled. Za mizo se najlažje sporazumevajo udeleženci, ki sedijo z ramo ob rami ali nasproti.



Slika 12: Sedežni red – delovni sestanek



Slika 13: Sedežni red – informativni sestanek

Vir: prirejeno po Možina et al., 1998

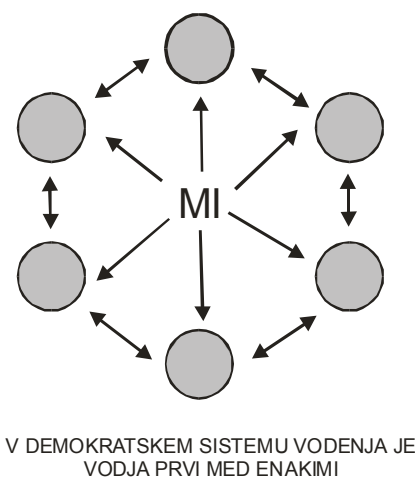
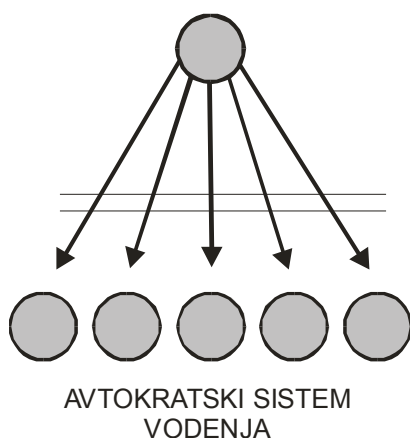
Delovni spored pripravi ga vodja sestanka in ga pravočasno dostavi vsem povabljenim. Biti mora jasn, ne preskop in ne preobsežen. Vsebovati mora temeljne točke, raspored in opis tem.

Potek in vodenje sestanka

Razlikujemo tri načine ali stile vodenja sestankov:

Avtokratski stil vodenja je značilen, da sta moč in odločanje v rokah posameznika.

- Za demokratski stil vodenja je značilno, da temelji na sodelovanju in skupnih dogovorih, odločitve pa izhajajo iz pobud vodje in drugih članov skupine, ki jih skupno obravnavajo in sprejmejo.
- Liberalistični stil vodenja, kjer je bolj ali manj neomejena individualna svoboda v katerem je vsak posameznik pri svojem delu povsem samostojen, vloga vodje pa je omejena na koordinacijo dela.



Slika 14: Načini vodenja sestanka

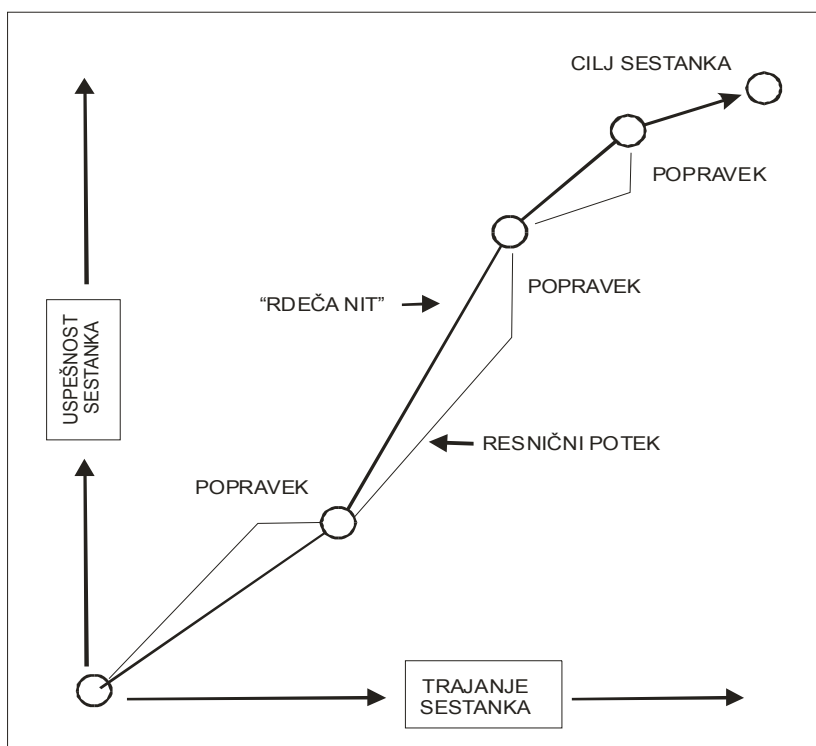
Vir: Prirejeno po Možina et al., 1998

Potek sestanka sestoji iz sledečih zaporednih faz:

- otvoritev sestanka,
- spodbujanje in usmerjanje razprave,
- obvladovanje težav,
- zaključek sestanka.

Po pomembnosti in času imajo ti koraki različni teži in tako jih je potrebno tudi pripraviti. Uspešno delo na poslovnem sestanku je zelo odvisno od vodje. Ta mora začeti sestanek s primernim uvodom. Začetek naj bo kratek, pozitivno naravnani in konkreten.

Razprava predstavlja jedro vsakega razgovora. Vodja mora udeležence stimulirati za razpravo in reševanje problemov. Zajame naj čim večje število udeležencev. Vodja mora paziti na čas. Sestanek doseže cilj, če se držimo »rdeče niti«. Zato mora vodja obvladati potek razprave in jo držati v začrtanih mejah. Preprečevati mora, da bi razpravljali samo nekateri udeleženci. Tudi udeleženci poslovnega sestanka so dolžni, da se dobro pripravijo in da imajo aktivno vlogo na sestanku. Udeleženci so lahko v vlogi organizatorja, pojasnjevalca, spraševalca, predlagatelja, kritika, pomirjevalca.



Slika 15: Potek sestanka

Vir: Prirejeno po Možina et al, 2004, 243

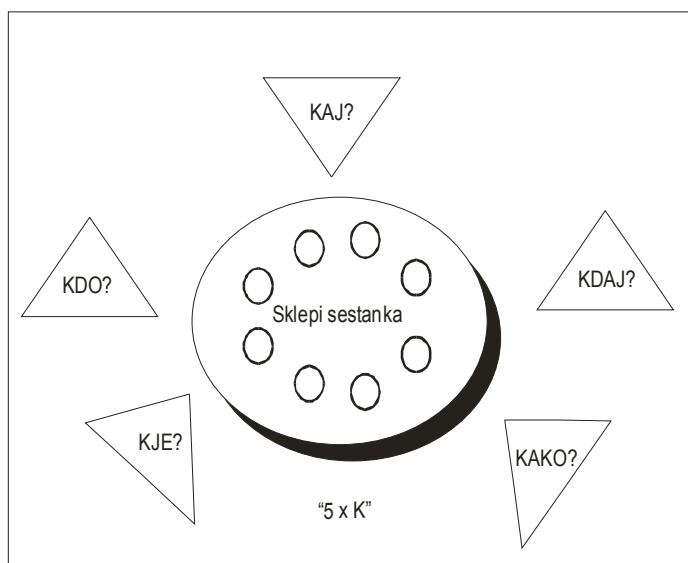
Zaradi nasprotujočih interesov se lahko zaostrijo spori do te mere, da prevladajo čustvene komponente nad argumenti. Vodja mora uporabiti vse veščine, strategije, sloge in taktike, da obvlada potek razprave. Če je potrebno, lahko tudi preloži sestanek. Sestanek moramo končati ob pravem času. Uspešnost sestanka pa je odvisna od pomembnosti sklepov. Dober vodja že med razpravo pripravlja udeležence na oblikovanje sklepov, tako da pred koncem sestanka predloge samo še povzema in dopolnjuje. Dobri sklepi so tisti, v katere verjamejo vsi udeleženci in jih imajo za svoje.

Aktivnosti po sestanku

Po sestanku je potrebno:

- sestaviti zapisnik,
- oceniti uspešnost,
- spremljati izvajanje sklepov.

Pisanje zapisnika spada med pisno poslovno komuniciranje. Najpomembnejše sestavine zapisnika so sklepi, ki morajo biti oblikovani resnično, konkretno, odgovorno, jasno, nedvoumno. Vsak sklep naj z svojo vsebino odgovori na petero K! (KAJ, KDO, KDAJ, KJE IN KAKO). Vsebuje naj številke, roke, dejstva. Zapisnikarja se določi na začetku poslovnega sestanka. Ko je zapisnik končan, ga pregleda vodja sestanka in ga po potrebi dopolni.



Slika 16: Sklepi sestanka

Vir: Možina et al., 2004, 257

Presojo opravi vodja sestanka, lahko pa tudi udeleženci. Najboljša ocena je ocena realizacije sklepov. Pri ocenjevanju vseh udeležencev je potrebna velika mera objektivnosti.

POMNITE

- določi za vsak sestanek jasen smoter in cilje,
- pravočasno razpošlji spored in gradiva,
- osebno se dobro pripravi na sestanek,
- izberi primeren prostor in opremo,
- trdno de drži sporeda,
- podpri informiranje, razpravo z vizualnimi pripomočki,
- skrbno odmeri čas,
- uporabljaj znanje in veščine komuniciranja,
- obvladuj preveč zgovorne in vase zaverovane udeležence,
- preudarno gospodari s časom.



ŠTUDIJSKI PRIMER 2 : VZOREC ZAPISNIKA

dostopno na:

http://209.85.129.132/search?q=cache:X6T8UD2qKIYJ:www.moja-nalozba.si/fileadmin/user_upload/Zbor%2520delavcev_vzorec.pdf+vzorec+zapisnika&cd=8&hl=sl&ct=clnk&gl=si, 8. 5. 2009.

POVZETEK

Za učinkoviti poslovni razgovor ni dovolj naravna nadarjenost. Poslovni razgovor je tudi večšina, ki nastaja z izkušnjami in vajo. Je dejavnost, ki terja skrbno snovanje, načrtovanje in priprave. Osnovni koraki v poteku poslovnega razgovora so priprave, jedro in zaključek. Priprave obsegajo analiziranje izhodišč in izbiranje ciljev in strategij za razgovor načrtovanje časovnega poteka. Jedro poslovnega razgovora obsega medsebojno informiranje o zadevi in o stališčih, dokazovanje in prepričevanje, pomisleke in ugovore. Sklep poslovnega razgovora obsega predvsem pravočasno zaključevanje in dogovor sogovornikov; sledi mu uresničevanje dogovorov in spremljanje te dejavnosti.

Uspešne poslovne predstavitve so skrbno zasnovana in večje izvedena kombinacija govornega, slikovnega in nebesednega komuniciranja. Jedro predstavitev je retorika, prastara večšina govornega nastopanja v javnosti, v poslovnem in zasebnem okolju. Nastopanje v javnosti in predstavitve so veščine, ki se jih da naučiti. Potrebna so znanja o vplivanju in komuniciranju tako besednem kot nebesednem. Učinkovita predstavitev sledi vnaprej pripravljenemu vsebinskemu in časovnemu sporedu. Stopnjujejo jo sredstva za prikazovanje ob podpori IKT tehnologije in multimedijskih vizualnih učinkov. Sklepni del predstavitve je odločilen, saj morajo biti udeleženci zadovoljni in prepričani o govorčevih izvajanjih.

Poslovna pogajanja so namenjena usklajevanju stališč, ki so posledica različnih interesov med posamezniki, med skupinami, med deli organizacij in med organizacijami ter njihovimi okolji. Pogoj za uspešna pogajanja je razumevanje stališč in interesov vseh sodelujočih, prinesejo naj vsem udeležencem večje koristi, kot bi jih imeli, če pogajanj ne bi bilo. Pomembno je postavljanje dobrih ciljev ter strategije pogajanj.

Sestanek je ciljno početje; na njem se zbere več ljudi, da si izmenjajo informacije in se dogovorijo o skupnih dejavnostih. Sestanki so informativni in urejevalni. Razlikujejo se po vsebinski zasnovi. Priprave se začnejo z določanjem teme, ki naj jo obravnavajo udeleženci, temeljnega smotra, zaradi katerega naj sestanek bo, in podrobnejših ciljev, ki naj jih sestanek doseže. V poteku sestanka ima pomembno vlogo vodja oz sklicatelj sestanka, ki skrbi za ustvarjalno klimo in se drži rdeče niti sestanka. Sestanek uspe le, če udeleženci na njem sprejeta stališča in sklepe vzamejo za svoje.

PRIPOROČENA LITERATURA ZA DODATNO POGLABLJANJE ZNANJA

- Kavčič, B. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
Kavčič, B. 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
Možina S., M. Tavčar, N. Zupan in A. Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.

Vprašanja za preverjanje in utrjevanje

1. Kakšno znanje, priprave in veščine terja učinkovit poslovni razgovor?
2. Katere so najbolj običajne pasti, ki se jim velja izogniti v poslovnem razgovoru?
3. Opredelite pomen posameznih faz poslovnega razgovora in ocenite, kje so težišča za
1. uspeh.
2. Komu so namenjeni predstavitevni govori in v čem se razlikujejo od poslovnih?
3. Razložite izvedbo in temeljno strukturo predstavitevne govora.
4. Kako ocenjujete vpliv uporabe vizualnih učinkov in IKT tehnologije na uspešnost
5. predstavitve?
6. Katere osebne veščine so po vašem mnenju ključne v poslovnih predstavitvah?
7. Katere so temeljne sestavine dobre predstavitve?
8. Opredelite razloge za odločitev o poslovnih pogajanjih!
9. Povežite vpliv pričakovanj na rezultate pogajanj.
10. Analizirajte prednosti in slabosti posameznih slogov pogajanj.
11. Pojasnite korelacijo med modelom politike pogajanj, strategijo in cilji.
12. Kako potekajo značilna pogajanja in katere stopnje obsegajo?
13. Kaj so taktike in kaj strategije pri poslovnih pogajanjih?
14. Kateri dejavniki so ključni za uspešno izveden sestanek?
15. Kako načrtujemo sestanek in katere so bistvene sestavine delovnega sporeda?
16. Ocenite negativne posledice slabo vođenega sestanka.
17. Kakšna naj bi bila vloga udeležencev na sestanku?
18. Katere aktivnosti so nujne po sestanku?
19. Razložite vzroke slabega sestanka in opišite občutja po sestanku.

Navodila za praktično delo in primere za proučevanje najdete v gradivu:

Čebulj. M. PSV – seminarske in laboratorijske vaje. Maribor: Lesarska šola, Višja strokovna šola. 2008.

Pomembne in uporabne povezave za dopolnjevanje znanja, povezavo med teorijo in prakso, primeri dobre prakse in aktualizacija učne snovi dostopno na:

<http://www.poslovni-bazar.si/>

<http://www.mojuspeh.com/>

<http://www.protokol.gov.si/>

<http://www.podjetnik.si/>

4 UPRAVLJANJE IN VODENJE PODJETJA

Naslednji teden ne sme biti nobene krize več. Vse dneve imam že zasedene.

(Henry Kissinger)

V tem delu bomo:

- ❑ proučili pomen hierarhije v upravljanju in vodenju in prepoznali razlike glede na različne ravni upravljanja in lastništva organizacij
- ❑ opredelili pomen komunikacijskih veščin v managementu kot instituciji in funkciji upravljanja
- ❑ analizirali in kritično vrednotili posledice gospodarske krize zaradi napačnih odločitev finančnega managementa
- ❑ ugotavljali pomen razvoja novih vrst managementa in modelov za vodenje
- ❑ vrednotili osebne lastnosti, proučili stile in tehnike vodenja managerjev
- ❑ proučili motivacijo in motivacijske faktorje
- ❑ ugotavljali korelacijsko povezavo med motivacijo in storilnostjo

Vsebina:

- Uvod
- Podjetje in management
- Vodja (manager)
- Motivacija

Povzetek

Vprašanja za preverjanje

UVOD V POGlavJE

Upravljanje in vodenje postajata tisti kategoriji managerskih sposobnosti, ki jih gospodarstvo nujno potrebuje v času konjunktura, pa tudi gospodarske krize. Ugledni ekonomisti se sprašujejo, kako to, da je po tolikih letih stabilnosti sploh prišlo do takšnih razsežnosti svetovne finančne krize, ko pa pomembne institucije v gospodarstvu vodijo in upravljajo vrhunski strokovnjaki z vrhunskimi nagradami.

Slovensko združenje Manager je organiziralo debato z namenom ugotoviti, kako se na svetovno krizo odziva slovenski management in kakšno družbeno odgovornost bodo prevzeli posamezniki za slabe poslovne odločitve. Dr. Štiblar ocenjuje, da so v preteklih letih pretiravali mnogi, od bank, ki so odobravale posojila, do posameznikov, ki so se brezglavo zadolževali za nakupe vrednostnih papirjev. Vsaka kriza je hkrati tudi poslovna priložnost. Zato bo potrebno na novo definirati management kot institucijo in oblikovati dodatna merila družbene odgovornosti, ki bodo v prvi vrsti temeljila na etičnosti poslovnih odločitev. Tudi modeli managementa bodo morali postaviti konkretne meje odgovornosti v vseh fazah upravljanja.

Nastajajo novi modeli odličnosti, ki pri ocenjevanju podjetniške uspešnosti in družbene odgovornosti kažejo, da le ta pozitivno vpliva na poslovni izid in ne škoduje trajni dobičkonosnosti poslovanja. Nedavne raziskave kažejo, da podjetja, ki so zavezana k odličnemu delovanju in so se zavezala tudi k družbeni odgovornosti, zadovoljstvu zaposlenih, kupcev in okolja ter delujejo transparentno, so uspešnejša in ustvarjajo večjo dodano vrednost.

Cilji tega učnega sklopa so:

- osvojiti temeljna znanja in veščine s področja upravljanja in vodenja,
- kritično vrednotiti delovanje managementa,
- razviti osebne lastnosti za prevzemanje odgovornosti vodenja in določanja,
- oceniti pomen motivacije in motivacijskih dejavnikov za aktivno delovanje v času študija.

4.1 PODJETJE

4.1.1 Opredelitev pojma

Podjetje je institucija za uresničevanje podjetniških idej in zamisli. Podjetje je ustanovljeno z določenim namenom, ki izhaja praviloma iz tržnih potreb, katerih odraz je podjetniška ideja. Ta sproži pri zainteresiranemu ustanovitev podjetja.

Razlikujemo ožje in širše pojmovanje podjetja. Pri širšem razumevanju podjetja uporabljamo pojem podjetja kot institucijo za vsakršne poslovne dejavnosti, ne glede na njihovo pravno in lastniško obliko in ne glede na primarni cilj podjetja. »V ožjem pomenu so podjetja tiste gospodarske družbe, katerih delovanje je usmerjeno v ustvarjanje dobičkov.« (Belak 1999, 23). Mnogi avtorji enačijo besedo organizacija in podjetje.

»Podjetništvo je proces iskanja ali ustvarjanja poslovnih priložnosti ter njihovo izkoriščanje neodvisno od virov, s katerimi podjetnik trenutno razpolaga.« (Rebernik 1999, 3).

Potrebno je razlikovati med pojmom podjetnik, lastnik, manager.

Podjetnik je lahko lastnik oz. solastnik podjetja, v takem primeru je tudi upravljavec podjetja in spada v tako imenovani top management, ki odloča o politiki podjetja.

Ni pa nujno, da je vsak podjetnik tudi lastnik, pomembna je njegova vloga, da nosi tveganje, išče in ustvarja poslovne priložnosti ter jih izkorišča neodvisno od virov, s katerimi trenutno razpolaga. Na tak način ustvarja dodano vrednost in kreira nova delovna mesta.

4.1.2 Hierarhija upravljanja in vodenja podjetja

Upravljanje in vodenje podjetja mora potekati hierarhično, zato tudi razlikujemo med upravljanjem in vodenjem. Upravljanje je povezano z vloženim premoženjem v podjetje ali drugimi ustanoviteljskimi pravicami in se odvija na ravni politike podjetja. Vodenje podjetja pa je povezano z uresničevanjem opredeljene politike in se odvija na nižjih ravneh.

Upravljalno-vodstveni proces se odvija na treh ravneh:

- na ravni politike podjetja,
- na ravni strateškega managementa,
- na ravni operativnega managementa.

Upravljanje in vodenje podjetja obsega sledeče sestavine:

- planiranje,
- organiziranje,
- neposredno vodenje,
- kontrola.

S planiranjem načrtujemo prihodnost podjetja, njegov obstoj, razvoj in poslovanje. Usmerjeno je v iskanje, vrednotenje in izbiro optimalnih ciljnih rešitev za podjetje in okolje. Planiranje se izvaja na vseh ravneh, kratkoročno in dolgoročno, raznoliko in nadrobno, vse bolj pa pridobiva na pomenu strateško planiranje.

Organiziranje je urejanje odnosov, razmerij in ostalih resursov za doseganje planiranih ciljev. Poteka lahko na makro in mikro organizacijski ravni. Proces organiziranja se ne konča z izdelavo organizacijskih modelov, ampak z njihovim uvajanjem v življenje in vzdrževanjem.

Osrednji namen neposrednega vodenja je v optimalni izrabi vseh resursov podjetja. Neposredno vodenje je nadaljevanje organizacijskih aktivnosti, ki pa morajo podjetje pripeljati do uresnitve planskih ciljev in nalog. Vodenje je vplivanje, motiviranje in usmerjanje, ki temelji na delovnih navodilih in se konkretizira z izvedbo.

Bistvo kontrole je preverjanje skladnosti planiranega z uresničenim. Kontrola poteka sproti in kontinuirano. Kontrole so lahko operativne, strateške, zunanje, notranje, začetne, vmesne, končne, tehnične, finančne. Potekati morajo na vseh hierarhičnih ravneh, področjih, v podjetjih in zunaj podjetja. S kontrolo pridobljene ugotovitve služijo za intervencijsko odločanje in ukrepanje.

4.1.3. Nosilci upravljalno-vodstvenih funkcij v podjetju

Upravljanje in vodenje podjetja je strokovno zahtevno in odgovorno opravilo, zato mora imeti vsaka aktivnost v podjetju določenega nosilca.

Nosilca pojmuje kot posameznika, ki ima pravico in dolžnost opravljati določene aktivnosti in ki je za izvedbo tega tudi odgovorna. Od uspešnih nosilcev vodstvenih funkcij je odvisna tudi uspešnost podjetja.

Z rastjo podjetja se povečuje tudi potreba po upravljalcih in vodjih. Z širitvijo nosilcev je potrebno tudi natančno opredeliti in razmejiti njihove funkcije.

Lastniki podjetja imajo vlogo upravljalcev, v večini držav je njihova organiziranost in pristojnost glede na pravno obliko podjetij zakonsko predpisana. Kadar je podjetnik lastnik ali solastnik, je tudi njegov upravljavalec. Ni pa nujno, da je podjetnik tudi lastnik. Upravljavalec odloča o politiki podjetja.

Direktorji, poslovodje in drugi vodilni nameščenci sestavljajo management podjetja. Razlikujemo:

- najvišji, top management, ki odloča o strategijah podjetja,
- srednji management, ki odloča o taktikah,
- nižji, ki odloča o operativni izvedbi nalog.

4.2 MANAGEMENT

4.2.1 Teoretični pojmi in opredelitve

Management je proces, je funkcija podjetja, je njegova institucija in instrumentalni sistem, lahko pa ponazarja tudi določen vidik upravljalno-vodstvenega obvladovanja podjetja. Management je večpomenski pojem in ga ne moremo nadomeščati za vsako ceno s slovenskim izrazom. V procesnem smislu ga lahko nadomestimo s pojmom vodenje. V institucionalnem smislu lahko uporabljamo namesto izraza management uprava, vodstvo ali poslovodstvo.

4.2.2 Vrste managementa

V različnih strokovnih literaturah najdemo specializirana področja managementa. Tako govorimo o:

- strateškemu managementu,
- inovacijskemu managementu,
- managementu človeških virov,
- integralnemu managementu,
- korporativnemu managementu.

Strateški management

»Temeljna naloga strateškega managementa je v iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov podjetja« (Belak, 1999, 137). Ti pa so izraz konkurenčnega položaja podjetja in mu dajejo možnost za uresničitev poslanstva in smotrov in temeljnih ciljev.

Inovacijski management

»Tehnologija je priznana kot kritični dejavnik pri določanju povečevanja proizvodne storilnosti in cenovne konkurenčnosti proizvajalcev« (Kos, 1996, 12). Prizadevanja inovacijskega managementa so usmerjena na strategije, ki vključujejo uporabnike kot ključni element v inovacijskem procesu proizvajalca.

Management človeških virov (Human Resources Management)

»Uspeh podjetij v sodobnem konkurenčnem poslovnem okolju je čedalje bolj odvisen od učinkovitega managementa človeških virov« (Traven, 1998, 11). Tehnologije in strukture v podjetju ni težko zamenjati, kar pa ni možno trditi za ljudi. Ljudje so največje bogastvo podjetja.

Za podjetje je pomembno, da izbira in zaposluje čim več inovativnih, kreativnih strokovnjakov. Prav tako mora skrbeti za njihovo permanentno izobraževanje in usposabljanje. Nagrajevanje je tretji vidik, s katerim se ukvarja management človeških virov.

Integralni management

Čeprav je potekal razvoj managementa v več fazah, dobre lastnosti predhodnih modelov niso bile opuščene. Razvoj je potekal kot nadgradnja in izidi takega razvoja so vidni v značilnostih sodobnih modelov managementa, ki ga opredeljujemo kot integralni management.

4.3 VODJA (MANAGER)

4.3.1 Opredelitev pojma

Vodja (manager) je v podjetju nosilec vodstvenih funkcij. To so lahko direktor, poslovodja in drugi vodilni nameščenci, ki sestavljajo management podjetja. Glede na hierarhijo vodenja je lahko njegova funkcija:

- na najvišji ravni vodenja, ko odloča o strategijah podjetja,
- na srednji ravni vodenja, ko odloča o taktikah v podjetju,
- na nižji ravni, ko odloča o operativni razporeditvi in izvedbi nalog.

Ravni vodenja in odločanja in prevzem odgovornosti so tudi osnova za diferenciranje vodij in nagrajevanje. Vodenje je vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje. Manipuliranje pa je vplivanje na druge proti njihovi volji« (Brajša, 1996, 78).

4.3.2 Vloge vodij (managerjev)

Zakaj nastaja toliko knjig o managerjih? Ne gre samo za njegovo družbeno vlogo, temveč tudi za to, da je ta vloga tako raznovrstna.

»Temeljna naloga managementa je v iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov podjetja« (Belak, 1999, 137). Ti pa so izraz konkurenčnega položaja podjetja in mu dajejo možnost za uresničitev poslanstva, smotrov in temeljnih ciljev.

Raznovrstnost managerske vloge se kaže tudi v različnem pomenu, ki ga pripisujemo izobraženosti managerjev. Sodbe segajo od mnenja, da mora biti človek rojen za managerja, do mnenja, da je managerstvo - tako kot fizika in medicina - znanost. Zagotovo pa postaja lobiranje ena izmed pomembnejših vlog managerja, ki mora poleg stroke obvladovati tudi večino lobiranja na političnem področju.

4.3.3 Osebnostne lastnosti managerjev

Navadno si predstavljamo, da je voditelj oseba na vrhu hierarhične lestvice, ki določa utrip drugim in jim kaže pot.

»Voditelji prihodnosti bodo tisti, ki bodo znali ustvariti okolje, v katerem bodo imeli ljudje voljo do dela. V tem je namreč bistvo dobrega vodenja« (Evans in Russel, 1992, 169).

Poleg strokovnosti in izobraženosti se od dobrega vodje pričakujejo tudi osebnostne lastnosti in vrline:

- etičnost,
- ustvarjalnost,
- inovativnost,
- izvirnost,
- kritičnost,
- objektivnost itd.

»Najtežja naloga managerja je vsekakor intelektualna poštenost do svojih lastnih znanj, slabosti in nagibov« (Evans in Russel, 1992, 169). Managerja ne označuje to, da naredi nekaj drugače, pač pa, da je drugačen. Uspešen je manager, ki zna svoje sodelavce motivirati in nanje vplivati. Biti mora osebnost, ki privlači. Vlagati mora v svojo osebnost, razviti svoje stile in modele vodenja. Doba individualnih managerjev je mimo. Samo timsko vodenje je uspešno vodenje in timski manager je uspešen manager. Medsebojna komunikacija je bistvena spretnost in veščina sodobnega managerja.

Pri reviji Manager so anketirali 2500 angleških managerjev in jih glede na izide razdelili v šest skupin:

- karieristični manager, ki hlepi po denarju in ustvarjanju kariere,
- pozicijski manager, ki hlepi po moči, vodenju in vplivnih položajih,
- suvereni manager, ki teži k poslovnosti in samostojnosti,
- idealistični manager, ki se enači z nalogo, ki jo opravlja,
- paternalistični manager, kateremu je poglobljena socialna varnost,
- elitistični manager, ki mu je najpomembnejši njegov poklicni položaj.

Slovensko združenje managerjev je objavilo rezultate ankete za leto 2008, iz katerih je razvidno, kako so razvrščene aktivnosti managerjev glede na čas delovanja.



ŠTUDIJSKI PRIMER 3 :

analiza aktivnosti slovenskih managerjev
proučitev kriterij za prijavo na razpis manager leta
lestvica najbogatejših managerjev

Raziskava dostopna na:

<http://www.zdruzenje-manager.si/si/raziskave/rezultati-ankete/>

<http://www.zdruzenje-manager.si/si/nagrade/manager-leta/razpis-manager-leta-2008/>

http://www.dnevnik.si/novice/aktualne_zgodbe/309518

Brajša v svoji knjigi Sedem skrivnosti menagementa opredeljujejo značilnosti uspešnega in neuspešnega managerja.

Tabela 9: Uspešen, neuspešen manager

USPEŠEN MANAGER	NEUSPEŠEN MANAGER
<p>proaktiven</p> <ul style="list-style-type: none"> -ima jasne cilje, je osebno angažiran, -je dober sodelavec, vzdržuje svojo osebnost, -skuša biti eden od dobitnikov, -za svoje vedenje je odgovoren, -podreja se izbranim vrednotam, -zna obvladovati svoje vedenje, -se spreminja, sam odloča, -je samozavesten, 	<p>reaktiven</p> <ul style="list-style-type: none"> -nima jasnih ciljev, osebno je neorganiziran, -poskuša biti dobitnik, -je egocentričen, ni dober sodelavec, -ne vzdržuje svoje osebnosti, -prepušča se dogodkom, -za neuspehe krivi druge, -vedenja ne nadzira, -reakcije so vezane na zunanji dražljaj.
<p>s ciljem</p> <ul style="list-style-type: none"> -ima jasne in določene osebne in poslovne cilje, -ima lastno življenjsko in managersko filozofijo, -je moder in prepričan vase, -ima razvito identiteto in samospoštovanje, je uravnovešen in celovit, -je spreten, energičen, prilagodljiv, -ima vizije in perspektive, -ve kaj hoče in kaj si želi. 	<p>brez cilja</p> <ul style="list-style-type: none"> -nima jasne predstave o svojih ciljih, -nima poklicne in osebne filozofije, -je negotov, zgubljen, brez moči, -ni načelen, ne vidi smisla, nima vizije in perspektive, -vodijo ga kratkoročni cilji.
<p>osebno organiziran</p> <ul style="list-style-type: none"> -problemom posveti dovolj časa, -razlikuje dobro od slabega, -preprečuje krize, nadzira položaj, -ukvarja se z bistvom, dela počasi in umirjeno, brez pritiskov. 	<p>osebno neorganiziran</p> <ul style="list-style-type: none"> -je vedno pod pritiskom, izgublja čas z nepomembnimi zadevami, ne razlikuje pomembno od nepomembnega, -prekinja začeta dela, je žrtev okoliščin, -probleme ne opazi pravočasno, časa nima dovolj -ponavlja nepomembno.
<p>sodelavec</p> <ul style="list-style-type: none"> -je družaben, močan, odprt, sprejema drugačna mnenja, ne podcenjuje, -ne zavrača sodelavcev. 	<p>slab sodelavec</p> <ul style="list-style-type: none"> -ni dober sodelavec, vedno je v obrambnem položaju ali napadu, ne sprejema nasprotovanja in drugačna mnenja, -zanj obstaja samo en prav.
<p>altruist</p> <ul style="list-style-type: none"> -je človekoljub, sodelavce posluša, jih ima rad, ne misli samo nase, -premore dovolj empatije. 	<p>egoist</p> <ul style="list-style-type: none"> -posluša samo sebe, hoče, da ga imajo drugi radi, da mu pritrjujejo in ga priznavajo, -ne premore čustev.
<p>vzdrževan</p> <ul style="list-style-type: none"> -skrbi zase, vzdržuje osebno, mentalno in duhovno kondicijo, rad se uči, do sebe je kritičen, -je skromen. 	<p>ni vzdrževan</p> <ul style="list-style-type: none"> -sam sebi je neznanka, o sebi ne daje podatkov, je nekritičen, ne ohranja fizične, duhovne in mentalne kondicije, -ni skromen.
<p>eden izmed dobitnikov</p> <ul style="list-style-type: none"> -uspeh pripisuje vsem sodelavcem. 	<p>edini dobitnik</p> <ul style="list-style-type: none"> -uspeh pripisuje izključno sebi.

Vir: Brajša, 1996, 113

4.3.4 Stili in tehnike vodenja

»Med stili vodenja razlikujemo kot dve skrajnosti avtoritativni in kooperativni stil vodenja in nato različne kombinacije: avtokratičen, patriarhalni, participativni in demokratični stil vodenja« (Belak, 1999, 52).

Avtoritativni stil vodenja

Pri avtoritativnem načinu vodja odloča in ukazuje izvedbo. To je trdo vodenje. Delavci delajo ločeno drug od drugega. Njihova naloga je, da delo opravijo. Tehnika je individualna, odgovornost posamična. Vodja delo določa in nadzira. Avtoritativen stil vodenja je uspešen, če podjetje dela v stanovitnem okolju, če so naloge rutinske. Avtoritativni način uporablja prisilo kot motivacijsko moč, sodelovanje delavcev je omejeno.

Kooperativni stil vodenja

Sodelavci delajo drug z drugim, se tolerirajo. Dobre strani kooperativnega vodenja so motiviranost sodelavcev, strokovno odločanje, manjša obremenitev vodje, dober razvoj sodelavcev, slaba stran pa počasnost odločanja. Naloga vodij je doseči uspeh za podjetje in za delavce. Odgovornost je usklajena in enakomerno porazdeljena. Organizacijski princip je kooperativnost. Komunikacija je vertikalna in horizontalna. V kooperativnem vodenju imamo timske vodje. Pomembno je medsebojno zaupanje, odprtost, sprejemanje in solidarnost.

Avtokratičen stil vodenja

Temelji na moči. Pri delavcih izziva odpor in nasilnost. Ljudje izgubijo voljo do dela in učenja in tudi sami prevzamejo avtokratično vodenje. V medsebojnih razmerjih povzroča strah, nezaupanje in neiskrenost, pri komunikaciji pa manipuliranje, izkrivljanje in prikrivanje. Dobra stran avtokratičnega načina vodenja je možnost hitrih odločitev in uspešnost pri rutinskih delih. Slabe strani pa se kažejo pri motivaciji delavcev.

Demokratičen stil vodenja

Temelji na dogovoru s sodelavci. Demokratičen manager spodbuja razpravljanje in skupne odločitve. Demokratično vodenje se pri medsebojnih razmerjih kaže v odprtosti, zaupanju, samozavestnosti. Komunikacija je spontana. Odločitve se pripravljajo in sprejemajo skupaj.

V velikih ameriških podjetjih so povprašali več kot sto petdeset višjih vodilnih, katere lastnosti so po njihovem mnenju odločilne za vrhunske managerje. 78 % jih je uvrstilo na prvo mesto stil vodenja in kulturo, 68 % pa zunanost in nastop, 51 % pa dobro strokovno znanje. Nedvoumno prevladujejo stil, kultura in zunanost.

4.3.5 Odločanje in ukrepanje

Poleg štirih osnovnih funkcij managementa – planiranje, organiziranje, neposredno vodenje in kontrola, je za uspeh podjetja pomembna temeljna funkcija managerja – odločanje in ukrepanje. Tavčar (1999, 10) navaja tri ravni odločanja:

- rutinsko odločanje, enostavne odločitve so opredeljene v naprej,
- analitično odločanje, ki poteka po bolj zapleteni metodi in modelu,
- intuitivno odločanje, ki nastane v podzavesti in se napaja iz znanja, izkušenj in osebnostnih značilnosti .

V praksi ne najdemo čiste oblike ampak gre za optimalno kombinacijo glede na ravni odločanja. Odločanje je stresna situacija, zlasti, kadar je potrebno v kratkem času sprejeti pomembne odločitve. Metoda pet P-jev nam daje napotke, kako se lotevati sprejemanja odločitev.

Tabela 10: Pet p-jev za odločanje

PET P-jev ZA ODLOČANJE	
PREMISLITE <ul style="list-style-type: none"> • jasno zastavite problem, • preverite vse možnosti, • ugotovite, katere podatke potrebujete. 	POSREDUJTE <ul style="list-style-type: none"> • povejte, • napišite, • potrdite.
POSVETUJTE SE <ul style="list-style-type: none"> • zberite podatke, • skličite sestanek, • postavite meje in kriterije. 	PREVERITE <ul style="list-style-type: none"> • spremljajte, • ovrednotite, • popravite.
PREMISLITE <ul style="list-style-type: none"> • preglejte vse možnosti, • odločite se, • izvedite. 	5 P – JEV!

Proces odločanja sestoji iz petih faz:

- ugotavljanje problemskega stanja,
- določanje problema,
- iskanje možnih rešitev,
- odločitev o končni varianti,
- izvedba in ukrepanje.

Za vsako fazo si mora manager vzeti dovolj časa, v vsako fazo pa vključiti sodelavce, saj gre za timsko vodenje, končna odločitev in odgovornost pa je vedno managerjeva. Samostojnost odločanja je za večino managerjev slast, ker v njih zapušča občutek oblasti. Iz oblasti in moči pa izhaja avtoriteta. Slovar slovenskega jezika definira besedo avtoriteto kot ugled, vpliv, ki izhaja iz vodilnega položaja posameznika, njegove moči in znanja. Poznamo več vrst avtoritete:

- formalna, ki jo posameznik pridobi z hierarhičnim položajem v podjetju,
- neformalna avtoriteta izhaja iz osebnostnih lastnosti vodje.

Ferjan (1998, 74) navaja več virov avtoritete:

- tradicionalna, ki izvira iz tradicij in navad in temelji na tradicionalnih vrednotah,
- karizmatična ima izvor v sposobnostih posameznika,
- legalna je razumsko utemeljena in je dejansko birokratska,
- situacijska avtoriteta nastopi ob pojavu izjemnih dogodkov,
- funkcijska temelji na znanju in dosežkih posameznika.

4.4 MOTIVACIJA

V času, ko konstruktivno in destruktivno znanje napreduje s čisto neverjetnimi skoki in drvi v novo, globalno dobo, se zdi, da predstavlja ustvarjalna prilagoditev in motivacija edino možnost, da bo lahko človek kos tem spremembam.

4.4.1 Opredelitev pojma

Raziskovalci motivacije na različne načine opredeljujejo motivacijo:

- motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov
- motivacija je zbujanje človekovih hotenj, nastalih v njegovi notranjosti
- dobiti iz ljudi najboljše.

Motiviranje je ciljno usmerjena dejavnost zadovoljevanja potreb.

Rezultat motivacije je pričakovanje. Če so pričakovanja izpolnjena smo zadovoljni, če ne, nezadovoljni. Zadovoljevanje potreb pa je pogojeno in omejeno z ovirami, ki so lahko v človeku ali zunaj njega. »Kadar gre za ovire zunaj človeka, govorimo o frustracijah, ko gre za ovire v njem, pa o konfliktih« (Lipičnik, 1996, 28). Skrivnost uspešnega managementa so zadovoljene potrebe sodelavcev. Ljudje, ki so v svojih potrebah frustrirani, so slabi sodelavci.

»Psihologi so se pri proučevanju motivacije dolgo ukvarjali samo z motivacijskimi stanji, moč motiva pa so merili z količino napora, ki ga je subjekt vložil v doseganje cilja« (Pogačnik, 1997, 13). Pomembnejši vidik motivacije pa so relativno trajne motivacijske usmerjenosti, ki se jih da meriti z metodami psihometrije.

4.4.2 Vrste motivov

Motiv bi lahko opredelili kot razlog, hotenje, da človek deluje. Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju, ločimo:

- primarne motive (biološki in socialni)
- sekundarne motive (interesi, stališča, navade)
- zavedne
- nezavedne

Primarni motivi

So motivi, ki zadovoljeni omogočajo človekov obstoj. To so biološki in socialni motivi oz. potrebe, med katere spadajo potrebe po vodi, hrani, spanju, počitku, seksu. To so biološki motivi, so podedovani in so univerzalni pri vseh ljudeh. Med socialne motive sodijo potrebe po uveljavljanju, simpatiji, konformizmu, po spremembi.

Sekundarni motivi

Človeku povzročajo zadovoljstvo. To so interesi, stališča, navade.

Zavedni motivi

Človek se mora šele postopno naučiti (od otroštva), kakšna je razlika med pravimi, resničnimi objekti, ki dejansko zadovoljijo potrebo, in namišljenimi, ki ne prinašajo zadovoljitve.

»Tako se postopno oblikuje odnos do stvarnosti, ki postane podlaga zavestnega delovanja. Načelo ugodja se umakne načelu realnosti. Za zavedne motive je značilno upoštevanje stvarnosti, logike in realnih odnosov (sekundarni proces)« (Musek, 1993, 41).

Nezavedni motivi

Po Freudu so vir nezavedne motivacije prvinski nagoni in impulzi. »Nezavedno nagonsko delovanje se bistveno razlikuje od zavestno motiviranega. Ta proces je primarni proces. Nagonov ni možno zatreti, lahko jih potlačimo« (Musek, 1993, 41). Temeljne človekove motive prikazuje preglednica .

4.4.3 Motivacijske teorije

V vsakem podjetju se management ukvarja z istim vprašanjem, kako čim uspešnejše motivirati podrejene. Razvile so se različne motivacijske teorije, katere vsaka na svoj način razlagajo delovanje in reagiranje zaposlenih.

- McGregor-jeva teorija X predpostavlja, da so zaposleni v izhodišču leni in nemarni, da potrebujejo usmeritve in prisilo.
- Teorija Y pa predstavlja nasprotje teoriji X, da so zaposleni delovni in težijo k podjetništvu in iniciativnosti.
- Frommova motivacijska teorija pravi, da so v prvi skupini tisti, ki bi radi kaj imeli, drugo pa predstavljajo tisti, ki bi radi kaj postali.
- Teorija potreb Abrahama Maslowa temelji na hierarhični zgradbi potreb. Šele ko so zadovoljene potrebe na najnižji ravni, se lahko zadovoljujejo na višji ravni.

Friderik Herzberg je razvil teorijo dveh skupin motivatorjev: higienike, ki ne vzpodbujajo zaposlene k dejavnosti in motivatorje, ki neposredno vzpodbujajo k delu. Ne glede na različne motivacijske teorije in dejavnike pa se le ti gibljejo vedno med nagradami in kaznimi. Pravično nagrajevanje po delu je bil, je in bo vedno odločujoči motivacijski faktor. Med novejšimi motivacijskimi teorijami je potrebno izpostaviti Sheehanovo (STM) dinamično teorijo motivacije. Ta izhaja iz predpostavke, da imajo ljudje v različnih življenjskih obdobjih štiri do šest dominantnih motivatorjev. Tri do štiri so konstantni, eden ali dva pa se spreminjata. Teorija STM trdi, da so motivatorji, ki se s časom ne spreminjajo, »naši značilni« motivatorji in predstavljajo posameznikovo prirojeno osebnost. Tisti motivatorji, ki se s časom spreminjajo, so rezultat vplivov iz okolja.

4.4.4. Motivacijski faktorji in storilnostna motivacija

Pogačnik je v knjigi Lestvice delovne motivacije opozoril na motivacijske faktorje, kot so: delovni motivi in vrednote podjetja. Težnja po dosežkih je razmeroma trajna osebna lastnost. T. Lamovec navaja štiri vrste storilnostne motivacije:

- pozitivno storilnostno motivacijo,
- negativno storilnostno motivacijo,
- intrinzično (notranjo),
- ekstrinzično (zunanjo).



PREVERITE ceno zunanje motivacije. Več o tem na:
http://www.motivacija.com/sl/Smiljan_Mori/

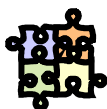
Tabela 11: Motivacijski faktorji

DELOVNI MOTIVI	VREDNOTE PODJETJA
• dobre delovne razmere	• ugled
• lahko delo, ki mu je človek kos	• kakovost
• možnosti napredovanja	• management
• dobra obveščенost	• nizki stroški
• dobra plača	• okolje
• dobri odnosi	• operativnost
• soodločanje	• organizacija
• stalnost zaposlitve	• etika
• možnosti strokovnega razvoja	• razvoj
• samostojnost pri delu	• svetovljanstvo
• ugled dela	• tehnologija
• ustvarjalno delo	• trg
• varno delo	• zaposleni
• dober vodja	• znanje

Vir: Prirejeno po Pogačniku, 1997, priloga 4 in 5

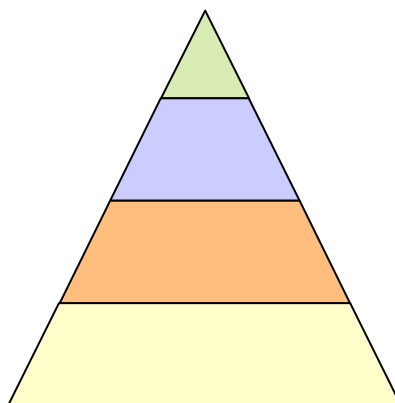
»O pozitivni govorimo takrat, kadar posameznika pri njegovem delu motivira želja za dosežki in uspehi. Kadar posameznik opravlja delo samo zato, da se izogne kazni in neprijetnim posledicam oz. neuspehu, govorimo o negativni storilnostni motivaciji« (Lamovec, 1988, 1).

Če motivacija izhaja iz notranjega zanimanja in potreb, govorimo o intrinzični motivaciji in je vedno pozitivna. Zunanjo motivacijo pa vzdržujejo predvsem nagrade. Lahko je pozitivna in negativna.



OCENITE

Kako osebno razvrščate motivacijske faktorje in katerim dajete prednost?
 Katere bi postavili na vrh piramide?
 Kaj vas osebno najbolj motivira?



POVZETEK

Upravljanje in vodenja podjetja mora potekati hierarhično, zato tudi razlikujemo med upravljanjem in vodenjem. Upravljanje je povezano z vloženim premoženjem v podjetje ali drugimi ustanoviteljskimi pravicami in se odvija na ravni politike podjetja. Vodenje podjetja pa je povezano z uresničevanjem opredeljene politike in se odvija na nižjih ravneh. Upravljalne funkcije se izvajajo na najvišji ravni podjetja- na ravni politike. Vodstvene funkcije se izvajajo na ravni strateškega in operativnega managementa.

V dolgoletni praksi so se razvila specializirana področja managementa in tudi različni modeli managementa. Vendar je njihova skupna, temeljna naloga usmerjena v iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških potencialov podjetja.

Pri opredelitvi pojma manager ne gre samo za njegovo družbeno vlogo, temveč tudi za to, da je ta vloga tako raznovrstna. Govorimo o različnih osebnostnih lastnosti managerja, o stilih vodenja, o tehnikah. V času, ko konstruktivno in destruktivno znanje napreduje s čisto neverjetnimi skoki in drvi v novo, globalno dobo, se zdi, da predstavlja ustvarjalna prilagoditev in motivacija edino možnost, da bodo lahko manager in zaposleni kos tem spremembam. Ključno vlogo imajo medosebni odnosi in tudi hierarhija komuniciranja.

Zato motivacijske teorije in motivacijski faktorji ponovno pridobivanju na pomenu in predstavljajo pomemben segment v upravljanju organizacijske kulture in klime v podjetju in pri upravljanju s človeškimi viri.

PRIPOROČENA LITERATURA ZA DODATNO POGLABLJANJE ZNANJA

- Brajša, P. 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kos, M. 1996. *Inovacijski management*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Mihalič, R. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o..
- Novak, B. 2000. *Krizno komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Drucker, P. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
- Gorišek, K. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Pogačnik, V. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- Grubiša, N. 2001. *Motivacija*. Ljubljana: Marbona.
- Mori, S. 2005. *Sedem skrivnosti motivacije*. Maribor: SMSS

Vprašanja za preverjanje in utrjevanje:

1. Ugotovite ključne razlike med upravljanjem in vodenjem.
2. Razložite delovanje managementa na treh različnih ravneh upravljalno-vodstvenega procesa.
 1. procesa.
 2. Kako ocenjujete vlogo managementa v času gospodarske krize?
 3. Zakaj menite, da je potrebno, da različna podjetja razvijajo različne modele vodenja?
 4. Kako opredeljujete temeljne funkcije managerjev, lastnikov in podjetnikov? V čem se razlikujejo?
 5. Definirajte tiste osebnostne lastnosti managerja, stile in tehnike vodenja, po katerih so prepoznavni kot uspešni in karizmatični voditelji.
 6. Analizirajte razloge in posledice za številne napačne poslovne odločitve managerjev.
 7. Pojasnite pomen motivacijskih faktorjev na delovnem mestu.
 8. Povežite pomen delovnih motivov z vrednotami podjetja.
 9. Kako osebno razvrščate motivacijske faktorje in katerim dajete prednost

Navodila za praktično delo in primere za proučevanje najdete v gradivu:

Čebulj. M. PSV – seminarske in laboratorijske vaje. Maribor: Lesarska šola, Višja strokovna šola. 2008.

Pomembne in uporabne povezave za dopolnjevanje znanja, povezavo med teorijo in prakso, primeri dobre prakse in aktualizacija učne snovi dostopno na:

<http://www.zdruzenje-manager.si/>

<http://www.gzs.si/slo/>

<http://www.stajerskagz.si/>

<http://www.siq.si/>

<http://www.tovarnapodjemov.org/>

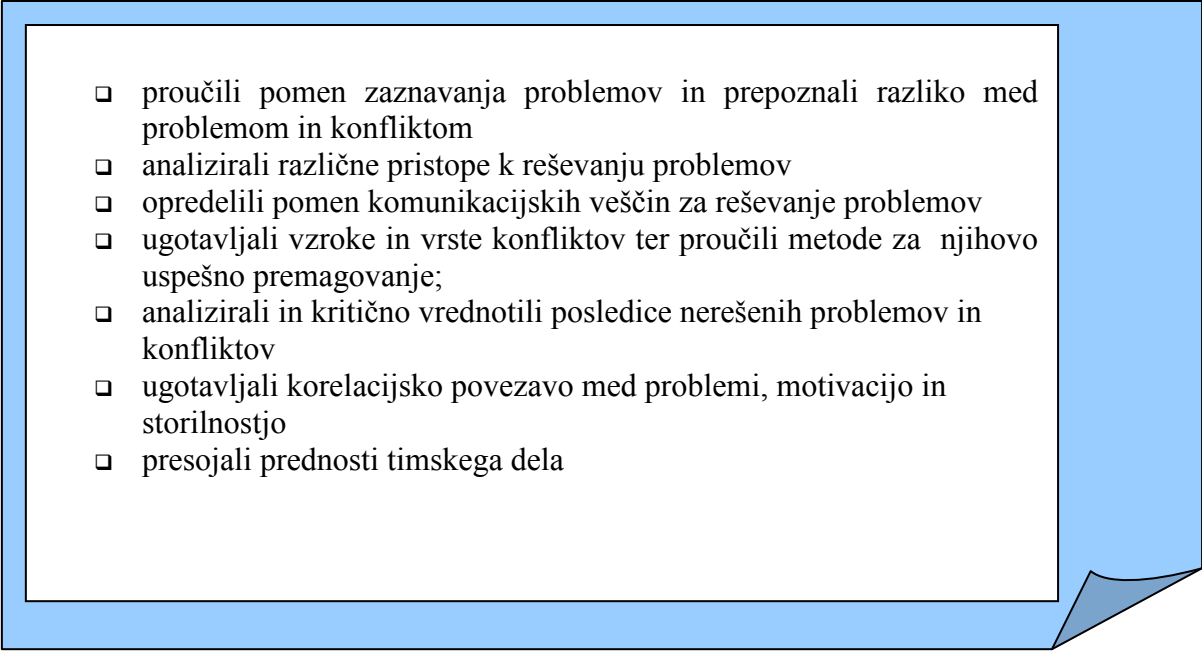
http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_sl.htm

5 REŠEVANJE PROBLEMOV IN KONFLIKTOV V PODJETJU

Za sposobnost ravnanja z ljudmi sem pripravljen plačati več kot za katerokoli drugo sposobnost na tem svetu.

(John D. Rockefeller)

V tem delu bomo:

- 
- ❑ proučili pomen zaznavanja problemov in prepoznali razliko med problemom in konfliktom
 - ❑ analizirali različne pristope k reševanju problemov
 - ❑ opredelili pomen komunikacijskih veščin za reševanje problemov
 - ❑ ugotavljali vzroke in vrste konfliktov ter proučili metode za njihovo uspešno premagovanje;
 - ❑ analizirali in kritično vrednotili posledice nerešenih problemov in konfliktov
 - ❑ ugotavljali korelacijsko povezavo med problemi, motivacijo in storilnostjo
 - ❑ presojali prednosti timskega dela

Vsebina:

- Uvod
- Problemi
- Konflikti
- Timsko delo v organizaciji

Povzetek

Vprašanja za preverjanje

UVOD V POGlavJE

Komunikacija je »ožilje« vsakega podjetja-organizacije. Konstruktivna komunikacija, v kateri je prostor za kultivirano in enakovredno izmenjavo pogledov in izkušenj, pa je v slovenskem podjetniškem okolju bolj izjema kot pravilo. To dejstvo kaže na pomemben izvor številnih problemov in konfliktov v medosebnih odnosih, ki jih velja proučiti in analizirati.

Šolsko, pa tudi družinsko in širše socialno okolje desetletja ni spodbujalo jasnega argumentiranja svojih zamisli ter konstruktivnega soočenja različnih pogledov. Posledice so očitne, saj prihajajo na trg delovne sile iskalci zaposlitve, ki so neopremljeni s temeljnimi komunikacijskimi veščinami, potrebnimi za reševanje problemov in za delo v timu. Tudi vodje se zaradi hitrega uvajanja sprememb in prilagajanja novim razmeram na trgu vse pogosteje srečujejo z odpori zaposlenih.

Katera so tista orodja in pristopi, ki prispevajo k uspešnemu reševanju problemov in konfliktov? Schmidt (2006) pravi, da ni problematičnih ljudi, da obstaja samo način vodenja, kjer je problematičnost nujna posledica. Univerzalnega recepta za reševanje problemov tudi ni. Obstajajo številna orodja, učinkovitost uporabe pa je močno odvisna od pravilne presoje trenutne situacije in identifikacije vzrokov, ki so pripeljali do problema.

Cilji osvajanja učne snovi petega poglavja so:

- osvojiti temeljna znanja, taktike in strategije s področja reševanja poslovnih problemov,
- razviti sposobnost presoje konfliktnega medosebnega komuniciranja,
- razviti sposobnosti timskega dela in sprejemanja timskih vlog,
- razviti usposobljenost za aktivno uporabo znanja na drugih strokovnih področjih,
- praktično preizkusiti metodo timskega dela in reševanja problemov na primeru.

V nadaljevanju bomo raziskali postopke in metode reševanja problemov, ki so ključnega pomena za razvijanje poklicnih kompetenc. Proučili bomo tehnike timskega dela in kritično ocenili sposobnosti za prevzemanje vlog v timu. Metode osvajanja znanja so naravnane na praktično uporabo ob podpori strokovnih teorij iz izsledkov in primerov dobrih praks.

5.1 PROBLEMI

Problemi so stanja, ki motivirajo sama po sebi. Ljudje ponavadi opisujejo situacijo kot problem. Določena situacija je za nekoga lahko problem, za drugega pa ne, kar pomeni, da ljudje neko situacijo označujejo kot problem pod pogojem, če situacijo doživljajo sami, običajno neprijetno in jo hočejo spremeniti.

»Problem bi lahko definirali kot stanje v človeku, ki mu povzroča neprijeten občutek in ga sili (motivira) to stanje spremeniti ali se mu izogniti« (Lipičnik, 1996, 34). »Definicij problemov je toliko kot sogovornikov« (Brajša 1994, 196).

5.1.1 Vrste problemov

Obstajajo številne klasifikacije problemov. Obravnavanje človeških problemov kot preprostih problemov je utopično in popolnoma zgrešeno. Podjetje kot medosebni sistem nima značilnosti preprostih problemov.

V podjetju se srečujemo s kompleksnimi problemi. Obnašanje sodelavcev je lahko iracionalno. Ne zadostuje, da poznamo samo dejstva dogodkov, mnenja in vrednote. Nikoli ne moremo dobiti vseh informacij. Srečujemo se z neopredeljenim vedenjem in nimamo vpogleda v vse vzroke in posledice določenega vedenja in situacije.

Kompleksne probleme v podjetju lahko razdelimo na:

- vsebinske probleme,
- odnosne probleme,
- osebne probleme.

Vsebinski problemi so vezani na vsebino skupnega dela sodelavcev. Gre za probleme sodelovanja pri skupnem delu. Problem tiči v razumevanju, sprejemanju in izvajanju določene naloge.

Odnosni problemi so vezani na medsebojne odnose sodelavcev pri delu s skupno vsebino. Gre za problem medosebnih odnosov med sodelovanjem. Osebni problemi so vezani na tisto, kar se dogaja v sodelavcih pri sodelovanju v skupinskem delu.

5.1.2 Zaznavanje in prepoznavanje problemov

Problem moramo najprej opaziti, ga zaznati. Bistvo prepoznavanja sestoji iz opisovanja, pojasnjevanja, definiranja. Že tu se srečamo s kar največjo subjektivnostjo.

Zaznavanje

Zaznavanje kompleksnih problemov je težko, kajti opazna dejstva so lahko samo vrhovi ledenih gora, za katerimi se skriva resnična realnost. Zato je zelo pomembno, da prepoznamo kompleksne probleme sodelavcev.

Prepoznavanje

Prepoznavanje kompleksnih problemov je besedenje tistega, kar smo slišali in videli. To ni tisto, kar se je zgodilo, temveč tisto, kar smo videli in slišali o tistem, kar se je zgodilo. Najpogosteje opisujemo tisto, kar smo videli, kot da je celota in ne le del tistega, kar smo videli. Prepričani smo, da lahko vse vidimo in slišimo in da je naše videnje objektivno in edino resnično.

Definiranje dogodka oz. problema je rezultat našega subjektivnega, parcialnega opisovanja. Dopuščati moramo še druge definicije in videnja problema.

5.1.3 Pristop in tehnike reševanja problemov

Vsak problem je potrebno obravnavati v določenem zaporedju in korakih. Strokovnjaki s področja komunikologije naštevajo različne faze. Brajša (1994, 212) je opredelil pet faz reševanja problemov:

- evalvacija sedanjega stanja,
- definiranje zelenega cilja,
- prepoznavanje problema,
- izbira in izvedba strategije,
- nadzor realizacije.

Izbor tehnik reševanja problemov je različen in od njih je odvisna uspešnost rešitev.

Linearne tehnike reševanja problemov

Cilj te tehnike je odkriti vzročno razlago. Spreminja se v moraliziranje. Vedenje pojasnjuje kot dobro ali slabo. Prihaja do etiketiranja.

Nekaj tipičnih vprašanj :

- Kdo ima ta problem?
- Kdaj se je to začelo?
- Kako dolgo to traja?
- Zakaj se je to zgodilo?
- Niste mogli pomisliti na to prej?

Strateške tehnike reševanja problemov

Pri tej tehniki gre za neposredno vplivanje na nekoga s ciljem, da bi ga poučili. Izzivajo konfrontacijo. Delujejo žaljivo in vsiljivo. Onemogočajo enakopravno sodelovanje. Doživljamo jih kot manipulacijo in nadzor.

Nekaj tipičnih vprašanj:

- Zakaj nočete vložiti več navora?
- Zakaj se ne vedete drugače?
- Zakaj niste v zvezi s tem naredili ničesar?

Sistemske tehnike reševanja problemov

Želijo najti mogočo povezanost dogodkov. Dogajanja in vedenje sodelavcev opisujejo in ne ocenjujejo. Sprejemajo in priznavajo različnost, prizadevajo si ohraniti nepristranskost. Zanimajo jih razlike. Dialog med sodelavci vzdržujejo z nenehnim iskanjem, dajanjem in sprejemanjem povratnih informacij.

Refleksivne tehnike reševanja problemov

Z njimi neposredno vplivamo na druge in lajšamo spremembe njihovega vedenja. Vprašanja omogočajo svetovanje in opogumljanje. Osnovna karakteristika teh tehnik je nevtralnost in spoštovanje neodvisnosti in samostojnosti drugih. Spodbujajo kreativen odnos in notranje spremembe. Nekaj tipičnih vprašanj:

- Kako ste se počutili v tej situaciji?
- Kaj menite, kako se bo to razvijalo dalje?
- Kako bi reagirali v tem primeru?

GEM – svetovna raziskava o podjetništvu 2006 za Slovenijo opozarja na konkretne probleme podjetništva in dejavnike, ki vplivajo na rojevanje novih podjetij.



ŠTUDIJSKI PRIMER 4 :

Proučite in analizirajte podjetniške probleme v Sloveniji!

Kako ocenjujete razvoj in probleme podjetništva s področja lesno- predelovalne industrije?

Kakšne probleme je izpostavila ekonomska recesija v lesarstvu?

Raziskava dostopna na:

http://www.infosvet.si/index.php?Itemid=84&id=689&option=com_content&task=view

5.2 KONFLIKTI

5.2.1 Opredelitev in vrste konfliktov

V vsakem podjetju je nešteto problemov in v vsakem podjetju prihaja med sodelavci do številnih konfliktov. Tam, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, so konflikti neizbežni, pogosto pa nastane konflikt kot nesporazum v osebi sami.

Brajša (1994, 251) navaja konflikte kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanj. Obstajajo številne klasifikacije delitve konfliktov. Po Brajši povzemamo najbolj temeljne.

Tabela 12: Konflikti v podjetju

KONFLIKTI	
• v posameznih sodelavcih	• med sodelavci
• v skupini sodelavcev	• med skupinami sodelavcev
• latentni, skriti, neprepoznavni	• manifestni, odkriti, prepoznavni
• škodijo podjetju	• koristijo podjetju
• se krepijo in širijo	• slabijo in se ne širijo
• iracionalni in nezavedni	• racionalni in zavedni

Vir: Prirejeno po Brajši, 1994, 254

5.2.2 Prepoznavanje in vzroki konfliktov

Ne glede na vrsto konflikta je nujno prepoznavanje konflikta in analiza vseh elementov konflikta, če je naš cilj njegova uspešna rešitev.

»Konflik« sestavljajo sledeči elementi:

- prejšnji odnosi s partnerjev,
- vedenje med konfliktom,
- osnovni problem,
- družbeno okolje,
- opazovalci,
- strategija reševanja.

Če bomo poznali prejšnje odnose s poslovnimi partnerji, bomo lažje razumeli sedanje stanje. Pozorni moramo biti na opazovalce, ki posredno vplivajo na konflikt. Konflikt je treba prepoznati v družbenem okolju, od koder izvira. Predvideti je treba posledice. Konflikt nima samo negativnih ampak tudi pozitivne značilnosti in posledice:

- konflikt nam pomaga pri spoznavanju problema,
- pomaga nam iskati rešitve,
- preprečuje stagnacijo,
- spodbuja radovednost,
- utrjuje in identiteto posameznika in skupine,
- sproža spremembe.

Vzroke za konflikte v podjetju moramo iskati predvsem zunaj konfliktne vsebine. Najpogosteje jih najdemo v odnosih, komunikacijah ali v osebnostih. Za reševanje konfliktov ni toliko pomemben vzrok, ampak način, kako tedaj ravnamo.

Konflikti na osnovni ravni

Izvirajo iz nesporazuma na vsebinski ravni, ko izhajamo iz različnih pozicij, stališč in zornih kotov, prepričanij in vrednot. Ne premaknemo se od vsebine, ves čas jo nebstveno in navidezno spreminjamo in po nepotrebnem zapravljamo energijo. Uspeha ni, konflikt narašča.

Komunikacijski konflikt

Izvir iz medsebojnega nerazumevanja. Sodelavec nas ne razume, ker govorimo nerazumljivo in nejasno, nepovezano. Sem sodi tudi nezaupanje do naše iskrenosti, kot da eno govorimo, drugo mislimo in tretje delamo.

Osebni konflikt

Izvir iz osebnostnih lastnosti. Zaposleni imajo različne značaje in so pri reševanju problemov pod različnimi vplivi in pritiski. Temu primerno tudi različno reagirajo. Eni so napeti, drugi sproščeni.

5.2.3 Reševanje in premagovanje konfliktov v podjetju

Razvite in uporabne so številne metode in tehnike reševanja konfliktov:

- metoda ogibanja,
- metoda prilagajanja,
- metoda kompromisov,
- metoda sodelovanja.

Metoda ogibanja

Ta metoda konflikt ignorira in pričakuje, da se bo rešil sam. Problemov nočemo videti in se izogibamo konfrontacij.

Metoda prilagajanja

Ta metoda je popuščanje. Oziramo se na potrebe in želje partnerja, pri tem pa ostanejo lastne nezadovoljene.

Metoda kompromisa

Tehnika teži k sorazmernemu in obojestranskemu zadovoljevanju potreb in želja partnerjev. To dosežemo s pogajanjem in skupnim iskanjem rešitev.

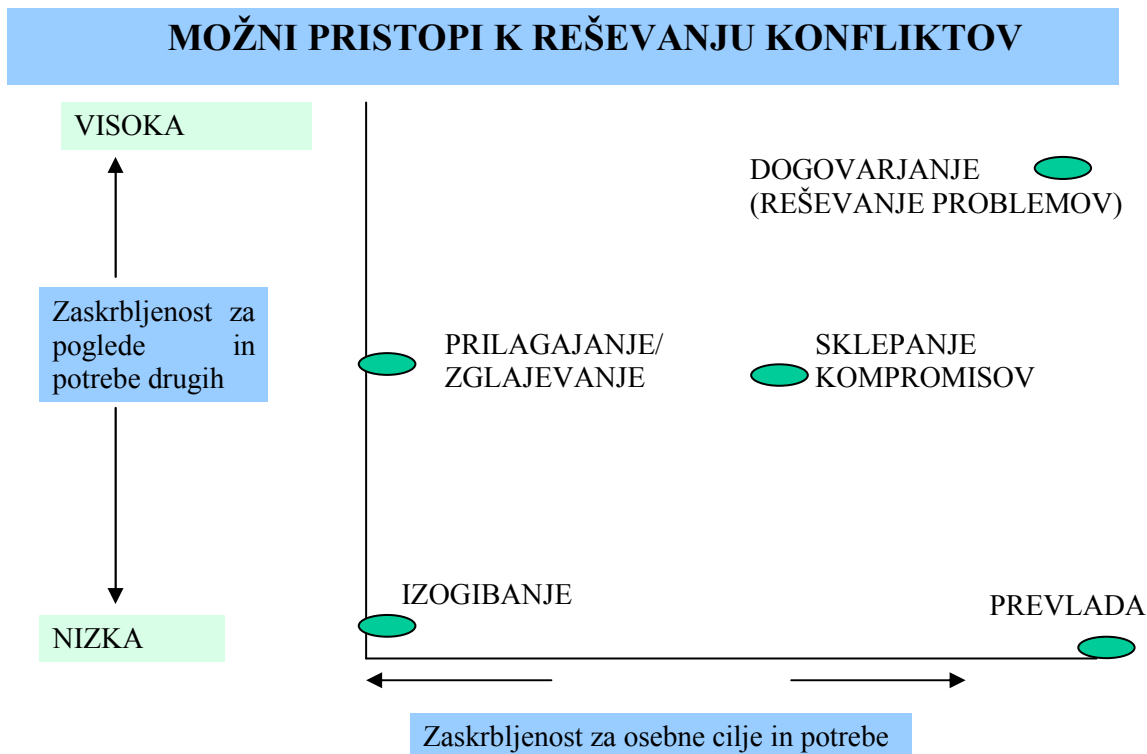
Metoda sodelovanja

To je edini resnični način reševanja konflikta. Z razlikami se soočimo, ideje in informacije medsebojno delimo, razvijamo položaj, v katerem vsi dobivajo.

Zanimiva so tudi različna vedenja med reševanjem konfliktov:

- vztrajanje pri svojem,
- tekmovanje
- popuščanje,
- sodelovanje,
- umikanje,
- prilagajanje.

Lipičnik prikazuje način reševanja konfliktov glede na odnose udeležencev.

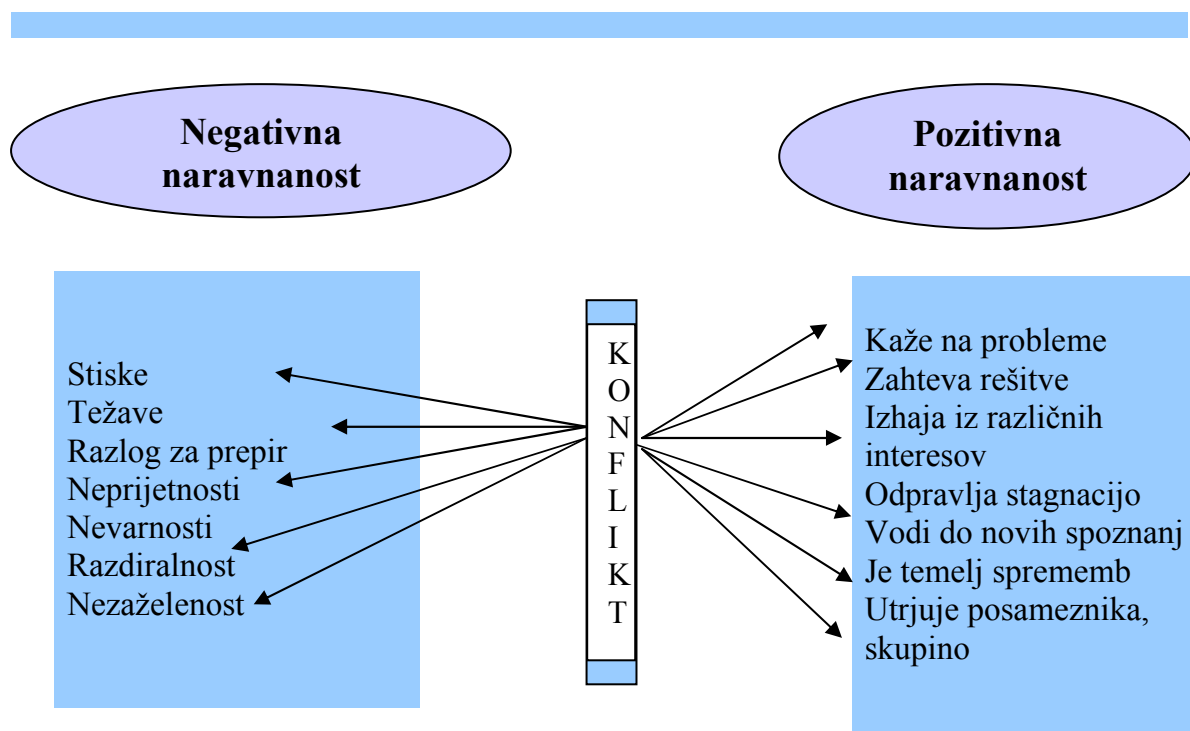


Slika 17: Načini reševanja konfliktov

Vir: Lipičnik, 1996, 41

RAZMISLITE IN PREVERITE

Kako pogosto se znajdete v konfliktni situaciji?
 Kašen je vaš pristop k reševanju konfliktov?
 Kakšno je vaše vedenje v konfliktni situaciji?
 Ocenite vaše pozitivne in negativne naravnosti v konfliktu. Katerih je več?



Slika 18: Konflikt in naravnosti

Vir: Lasten

5.3 TIMSKO DELO V PODJETJU

Vsako podjetje se srečuje s problemi, ki sami po sebi motivirajo za spremembe, rešitev in napredek. Podjetje sestavljajo delavci, v katerih in med katerimi se zaradi osebnostnih lastnosti pojavljajo konflikti. Naloga uspešnega managerja je, da sodelavce vodi, motivira in pritegne k skupnemu reševanju problemov. Timski način dela je nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, načini in rešitve niso znani.

»Tim je živ medosebni sistem« (Brajša, 1994, 113). »Timsko delo je tehnika reševanja problemov po principu več glav več ve« (Lipičnik, 1996, 47).

5.3.1 Faze v timskem delu

Timsko delo je načrtovana in ciljno usmerjena dejavnost. Ko smo se odločili, da bomo problem reševali skupinsko, je potrebno presoditi, koliko članov naj šteje skupina, kakšna naj bo sestava, kakšne tehnike reševanja bomo uporabili, kakšne načine vodenja in komuniciranja bomo izbrali itd.

Gre za proces iskanja in vključevanja oseb v skupino. Pri tem so pomembni:

- velikost skupine,
- struktura skupine,
- izbor skupine.

Velikost skupine

Velikost skupine ne vpliva neposredno na uspešnost tima. Vendar obstaja za vsako nalogo optimalna velikost skupine. Velikost skupine je odvisna od sestavljenosti naloge in stopnje heterogenosti članov. Optimalna velikost ne presega treh, največ sedem članov. Z velikostjo skupine se spreminja samo moč, ne pa tudi učinkovitost.

Struktura skupine

Glede na strukturo lastnosti lahko sodelavce v timu razdelimo v dve skupini:

- homogena skupina; sestavljajo jo osebe, ki so si podobne po vrednotah, stališčih in interesih, takšni timi so ponavadi stabilni in trajni,
- heterogene skupine; člani tima se medsebojno razlikujejo, zato je več možnosti za nastajanje klik.

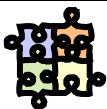
Homogenost in heterogenost določata produktivnost in uspešnost tima, pokazalo se je, da je heterogeni bolj uspešen. Ne glede na delitev v dve skupini, pa morajo imeti sodelavci v timu skupne, temeljne lastnosti:

- morajo pripadati timu,
- morajo medsebojno sodelovati,
- morajo razvijati dobre odnose,
- morajo uspešno komunicirati,
- morajo se prilagajati,
- morajo se o medsebojnem doživljanju pogovarjati.

Izbor skupine

Tehnika izbora članov tima so različne, osnovna predpostavka pa so vedenjski vzorci, ki se naj razlikujejo in dopolnjujejo hkrati. Sestavljaivec tima lahko zaupa naključju, lahko se dogovarja, lahko uporabi Morenovo sociometrijo.

Potrebno je razlikovati med skupino, ki dela skupinsko in skupino, ki dela timsko. Razlike so razvidne iz preglednice.



POMNITE

Ljudje, ki delajo skupaj kot tim, lahko dosežejo stvari, o katerih lahko posameznik samo upa, da bi jih lahko naredil.

Tabela 13: Skupine, timi

SKUPINE	TIMI
<ul style="list-style-type: none"> • Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani spoznavajo medsebojno odvisnost in vedo, da je osebne in skupinske cilje najlaže doseči z vzajemno pomočjo.
<ul style="list-style-type: none"> • Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najemni delavci 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
<ul style="list-style-type: none"> • Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja in nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, prosto izražajo svoja mnenja, predloge, občutke. Vprašanja so dobrodošla.
<ul style="list-style-type: none"> • Člani so previdni pri tem, kaj povedo. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komunikaciji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališča vsakega izmed njih.
<ul style="list-style-type: none"> • Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih drugi sodelavci ovirajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da kar so se naučili, uporabljajo pri delu. Tim jih povsem podpira.
<ul style="list-style-type: none"> • Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Šef odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani priznajo konflikt za normalen pojav v odnosih in vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost.
<ul style="list-style-type: none"> • Člani lahko sodelujejo pri rešitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pomembnejša kot delovni dosežki skupine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Člani sodelujejo pri odločitvah pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

Vir: Lipičnik, 1996, 52

5.3.2 Vodenje tima

Eden izmed najbolj pomembnih elementov pri timskem delu je oblikovanje tima iz ustreznih, med seboj sodelujočih in kompatibilnih posameznikov. V podjetjih velikokrat obvelja, da ne more biti zgrešeno, če v tim vključimo posameznike, ki so najboljši strokovnjaki za posamezno področje.

Takšno prepričanje ima lahko za posledico sicer strokovno močan tim, ki pa mnogokrat deluje kot polje medsebojnega tekmovanja in preigravanja, ne pa konstruktivnega sodelovanja. Temu lahko malo šaljivo rečemo učinek prevelike koncentracije zvezd na enem mestu.

Pri oblikovanju tima je potrebno poleg strokovne podkovanosti upoštevati tudi osebnostne in značajske lastnosti značilnosti posameznikov. Vsak posameznik ima glede na svoj socio emotivni splet določene lastnosti, ki lahko pripomorejo k delovanju tima. Zato je potrebno poznavanje osnove teorij o značajskih in drugih osebnostnih značilnostih (introvertiranost, ekstrovertiranost, racionalnost, emotivnost, rigidnost, fleksibilnost).

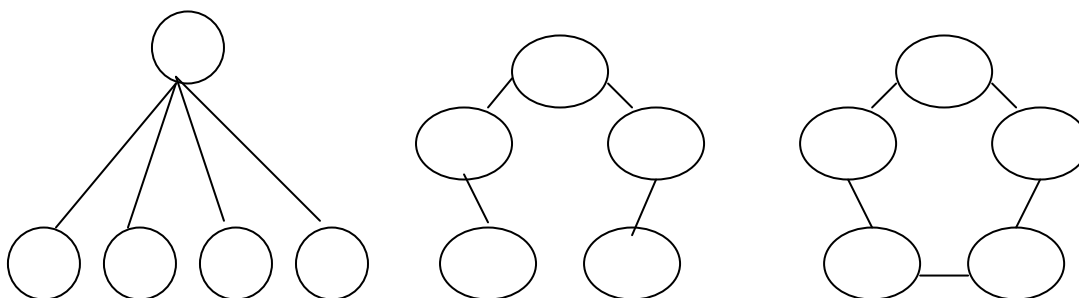
Prednosti timskega dela je torej precej, a je potrebno imeti precej znanja, izkušenj in intuicije za to, da tim sestavljajo tako imenovani kompatibilni posamezniki. Timsko delo je uspešno takrat, kadar je seštevek vseh učinkov članov tima večji, kot bi bil seštevek posameznih članov, ki bi delovali individualno. Če je seštevek vseh članov tima manjši, kot bi bil seštevek posameznika, potem je timsko delo predrago, neučinkovito in nepotrebno.

Timsko delo torej ni čaroben način dela, ki prinese dobre rezultate v vseh situacijah, ampak je potrebno oceniti, kdaj je individualno delo učinkovitejše od timskega. To velja predvsem za enostavne, rutinske naloge, kjer so znane tako rešitve kot pot, po kateri bomo prišli do njihove realizacije. Vse prednosti timskega dela pridejo do izraza pri zelo kompleksnih in zapletenih nalogah.

Vodja tima vodi in usmerja tim, razvija in ohranja uspešno timsko sodelovanje, zagotavlja optimalno komunikacijo in kakovost medosebnih odnosov, spodbuja zadovoljstvo, pomaga pri prilagajanju in prepoznavanju.

5.3.3 Komuniciranje v timu

- Pomembnost komuniciranja pri medsebojnem reševanju problemov je zlasti pomembno, kadar delamo v timu. Razlikujemo tri tipične načine komuniciranja:
- komunikacijska mreža I, ki je primerna za individualno delo,
- komunikacijska mreža II, ki je primerna za skupinsko delo, ki je seštevek vseh individualnih rezultatov,
- komunikacijska mreža III, ki je primerna za timsko delo.



Slika 19: Tipični načini komuniciranja

Vir: Lipičnik, 1996, 70

5.3.4 Tehnike razmišljanja v timu

»Ustvarjalno delo v skupini se ne začneja z idejami temveč s problemi« (Lipičnik 1996, 79). Tako kot ostale tehnike reševanja problemov in konfliktov se tudi tehnike ustvarjalnega razmišljanja v timu razlikujejo, dopolnjujejo, razvijajo in spreminjajo. Opisali bomo samo najbolj tipične in uporabne v praksi.

Nevihna možganov

Je najbolj razširjena tehnika ustvarjalnega dela. Temelji na predpostavki, da je potrebno omogočiti prosto pot idejam in odstraniti ovire, ki bi to preprečile. Udeleženci skupine naj bi imeli heterogeno znanje. Najbolj primerno število v skupini je od tri do sedem. Vprašanje ali problem, ki ga rešuje skupina, mora biti že pred začetkom dela na vidnem mestu, da ga vsi vidijo. Najpomembnejša je količina idej. Kritika in samokritika sta prepovedani, udeleženci tima izrazijo vse, kar jim pride na misel. Ideje se ne ocenjujejo, avtorstvo idej se ne priznava. V timu naj ne bi sodelovali dominantni, agresivni posamezniki.

Razprava 66

Se od klasične nevihte možganov razlikuje v tem, da sta čas za iskanje idej in število udeležencev omejena. Skupine oblikujemo po šest oseb, vsaka pa ima čas rešitve šest minut. Sledi plenum, na katerem predstavniki skupin poročajo o rešitvah, o njih razpravljajo in se seznanjajo z drugimi rešitvami. Po razpravi se udeleženci vrnejo v skupine in ponovno iščejo boljše rešitve. Čas je omejen šest minut. Ta krog se ponavlja, dokler ne pridemo do sprejemljive rešitve.

Metoda 635

Temelji na skupini šestih udeležencev, od katerih mora vsak navesti tri ideje v petih minutah. Udeleženci sedijo v krogu in morajo svoje tri ideje napisati na listek. Po preteku petih minut podajo listek sosedu in od soseda iz nasprotne strani prejmejo listek s tremi idejami. Na vsak listek, ki ga dobijo, morajo pripisati tri ideje, ki jih povezujejo s že napisanimi. Menjava listkov poteka toliko časa, da dobi vsak nazaj svoj listek. V pičlih tridesetih minutah zberemo sto osem idej, ne da bi spregovoril en sam udeleženec.

KRITIČNO PRESODITE UPORABNOST NAVODIL ZA USTVARJALNO DELO

- Ko beremo literaturo, skušajmo spremeniti vsebino, obračajmo pomen stavkov, iščimo nasprotja, postavljajmo nove teze, skušajmo spodnesti argumente.
- Ne berimo samo področja, povezanega s problemom, proučujmo tudi sorodna področja.
- Opazujmo okolje z različnih vidikov.
- Ogibajmo se konformističnega vedenja (prilagajanje lastnih mnenj in stališč drugim z družbeno močjo).
- Nobeni tezi povsem ne verjemimo, razvijajmo dvom.
- Nikogar z nenavadno idejo ne zavrnilo takoj.
- Ogibajmo se rutin in navad, ki jih povzročajo pretirane izkušnje.
- Bodimo pripravljeni na jalova obdobja.
- Dobra priprava je pol rešitve.
- Izogibajmo se posploševanju in enostranskim sodbam.
- Čim več razpravljajmo o problemu z drugimi strokovnjaki.
- Ocenimo svojo ustvarjalnost.

Na portalu Uspešnosti najdete primer dobre prakse uspešnega delovanja motivacijskih spodbud v timskem delu.



PRIMER DOBRE PRAKSE :

Proučite in analizirajte dejavnike timskega dela.

Kako ocenjujete svojo vlogo v timskem delu?

Katere so tiste kompetence in lastnosti, ki jih lahko uveljavite v timu?

Raziskava dostopna na:

http://www.znajdise.net/index.php?option=com_content&view=article&id=64%3Asandi-keber&catid=36%3Aposlovna-uspenost&Itemid=79

POVZETEK

Problemi so stanja, ki motivirajo sama po sebi. Določena situacija je za nekoga lahko problem, za drugega pa ne, kar pomeni, da ljudje neko situacijo označujejo kot problem pod pogojem, če situacijo doživljajo sami, običajno neprijetno in jo hočejo spremeniti.

V podjetju se srečujemo s kompleksnimi problemi, ki so lahko na vsebinski ravni, v odnosih ali osebne narave. Problem moramo najprej opaziti, ga zaznati. Bistvo prepoznavanja sestoji iz opisovanja, pojasnjevanja, definiranja. Zaznavanje kompleksnih problemov je težko, kajti opazna dejstva so lahko samo vrhovi ledenih gora, za katerimi se skriva resnična realnost.

V vsakem podjetju prihaja med sodelavci do številnih konfliktov. Tam, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, so konflikti neizbežni, pogosto pa nastane konflikt kot nesporazum v osebi sami. Ne glede na vrsto konflikta je nujno prepoznavanje izvora konflikta in analiza vseh elementov. Konflikt je treba prepoznati v družbenem okolju, od koder izvira. Predvideti je treba posledice. Konflikt nima samo negativnih ampak tudi pozitivne značilnosti in posledice, saj omogoča iskati rešitve in preprečuje stagnacijo.

Timsko delo je načrtovana in ciljno usmerjena dejavnost. Ko smo se odločili, da bomo problem reševali skupinsko, je potrebno presoditi, koliko članov naj šteje skupina, kakšna naj bo sestava, kakšne tehnike reševanja bomo uporabili, kakšne načine vodenja in komuniciranja bomo izbrali itd. Homogenost in heterogenost določata produktivnost in uspešnost tima. Raziskave kažejo, da so heterogeni timi bolj uspešni. Ne glede na delitev pa morajo imeti sodelavci v timu skupne, temeljne lastnosti: pripadnost, medsebojno sodelovanje, prilagajanje, komuniciranje.

V slovenskem prostoru se vse več podjetij zaveda pomena, ki ga prinaša uvajanje učinkovitega timskega dela. Njegove ključne prednosti so pretok znanja in izkušenj zaposlenih, dvig morale in motivacije zaposlenih, večja vpetost zaposlenih v delovne cilje, povečanje učinkovitosti in produktivnosti, povečanje zadovoljstva pri delu.

PRIPOROČENA LITERATURA ZA DODATNO POGLABLJANJE ZNANJA

Lipičnik, B. 1996. Reševanje problemov namesto konfliktov. Ljubljana: ZRS za šolstvo.
Mayer, et al. 2001. Skrivnost ustvarjalnega tima. Ljubljana: Dedalus.

Vprašanja za preverjanje in utrjevanje

1. Kako prepoznavate in zaznavate probleme? V čem se razlikujejo od konfliktov?
2. Razložite možne pristope k reševanju problemov.
3. Kaj je po vaši oceni najpomembnejši dejavnik za kreativno reševanje problemov.
4. Katere metode reševanja konfliktov poznate in katerim dajete prednost?
5. Analizirajte prednosti timskega dela.
6. Ocenite in primerjajte različne vloge v timu.
7. Pojasnite tehniko razmišljanja – »nevihta možganov«.
8. Kako bi organizirali timsko delo glede na velikost, strukturo skupine?
9. Kako ocenjujete pomen komuniciranja v timskem delu?

Navodila za praktično delo in primere za proučevanje najdete v gradivu:

Čebulj, M. PSV – seminarske in laboratorijske vaje. Maribor: Lesarska šola, Višja strokovna šola. 2008.

Pomembne in uporabne povezave za dopolnjevanje znanja, povezavo med teorijo in prakso, primeri dobre prakse in aktualizacija učne snovi dostopno na:

http://www.solinstitut.com/content.php?section=strokovni_prispevki&page=95

<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/cps/>

http://www.klasand.si/resevanje_problemov.php

http://ec.europa.eu/solvit/site/about/index_sl.htm

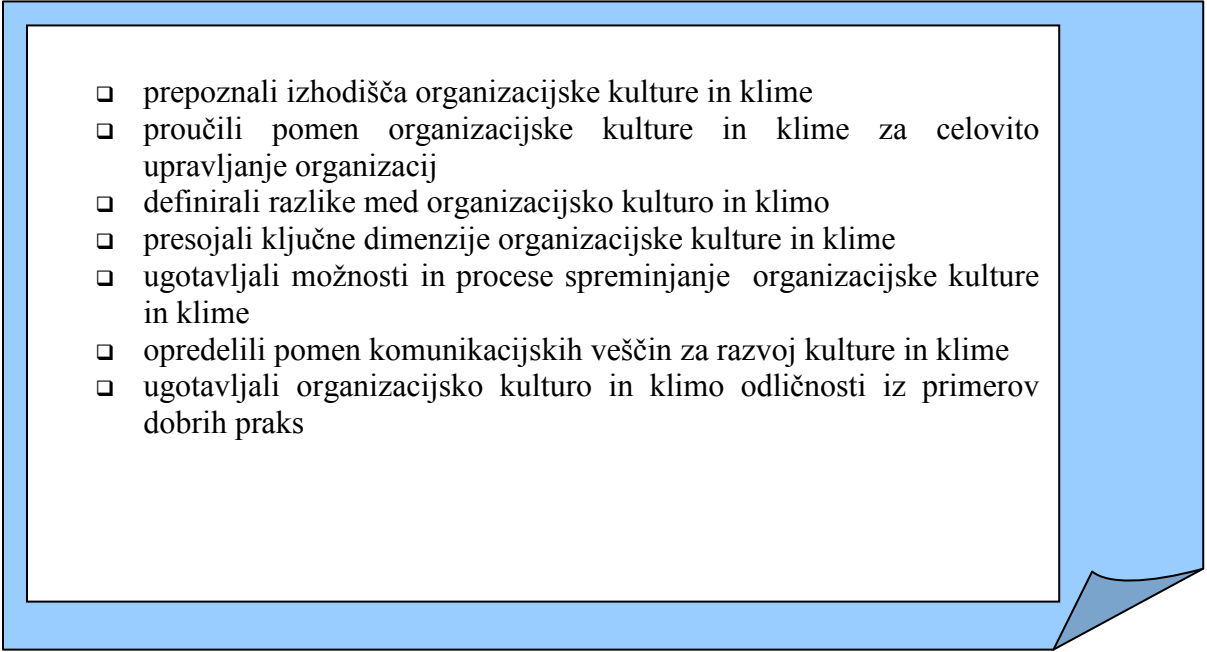
http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=563&Itemid=84

6 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA

»Pripadniki uspešnih in izjemnih organizacij po vsem svetu sledijo drznim poslanstvom, pomembnim namenom in predvsem skupnim vrednotam«

(Goran Carstedt)

V tem delu bomo:

- 
- ❑ prepoznali izhodišča organizacijske kulture in klime
 - ❑ proučili pomen organizacijske kulture in klime za celovito upravljanje organizacij
 - ❑ definirali razlike med organizacijsko kulturo in klimo
 - ❑ presojali ključne dimenzije organizacijske kulture in klime
 - ❑ ugotavljali možnosti in procese spreminjanje organizacijske kulture in klime
 - ❑ opredelili pomen komunikacijskih veščin za razvoj kulture in klime
 - ❑ ugotavljali organizacijsko kulturo in klimo odličnosti iz primerov dobrih praks

Vsebina:

- Uvod
- Organizacijska kultura in klima
- Ključne dimenzije organizacijske kulture in klime
- Spreminjanje organizacijske kulture in klime

Povzetek

Vprašanja za preverjanje

UVOD IN IZHODIŠČA

Razumevanje organizacijske kulture postaja največji izziv, s katerim se bo srečevala 4. generacija managementa. Dejstvo je, da prav nobeden managerski koncept, ki ima odločilen vpliv na poslovno uspešnost, ni tako fluiden in izmuzljiv, kot prav organizacijska kultura. Kultura ostaja nekakšen organizacijski ekvivalent osebnosti posameznika. Tiste organizacije, ki razumejo lastne kulturne vzorce, uspešno prepoznavajo teme in strategije, ki lahko motivirajo kritične mase ljudi. To pa je v sedanji globalni ekonomski krizi ključni dejavnik za redefiniranje organizacijske kulture in etičnih dimenzij profitnega odnosa.

Organizacijska kultura in klima predstavljata organizacijsko razpoloženje, ki se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju in v načinu vedenja posameznikov v podjetju. Tovrstno razpoloženje vpliva na potek procesov, delovanje posameznikov, na kazalnike uspeha in na zunanje deležnike organizacije. Medsebojno sta tesno povezani in se vedno skupaj manifestirata. Namen kulture in klime je usmerjanje celotne organizacije in vseh zaposlenih v zeleno smer. Zato je izjemnega pomena, da se zaposleni seznanijo s organizacijsko kulturo in razvijejo tiste kompetence, ki jim bodo omogočale identifikacijo in s tem napredovanje.

Cilji tega poglavja so:

- proučiti pomen poznavanja organizacijske kulture in klime,
- presoditi ključne dimenzije organizacijske kulture in klime,
- ugotoviti možnosti in procese spreminjanje organizacijske kulture in klime,
- opredeliti pomen komunikacijskih veščin za razvoj kulture in klime,
- raziskati organizacijsko kulturo in klimo odličnosti iz primerov dobrih praks.

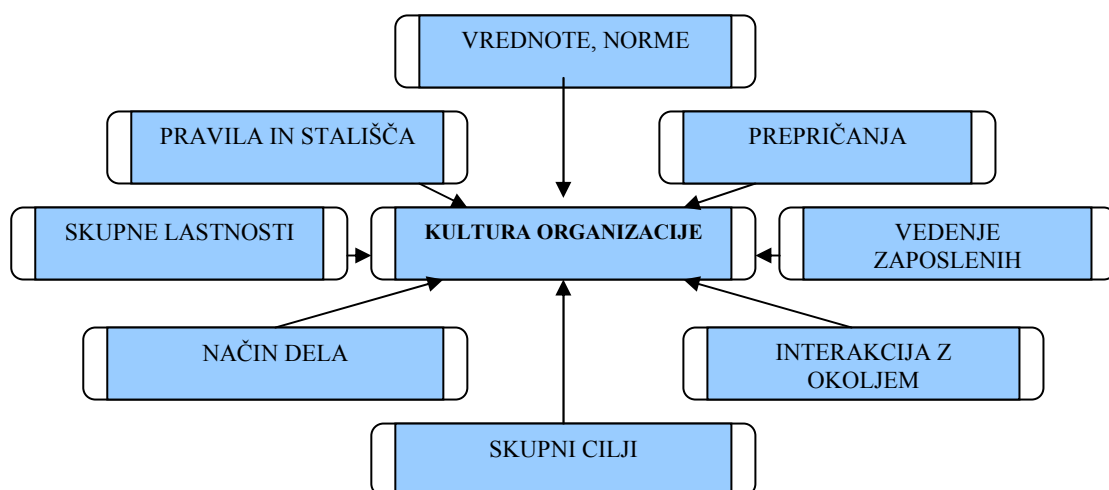
Področje upravljanja z organizacijsko kulturo in klimo je interdisciplinarno; področno sodita v sklop organizacijske psihologije, managerske teorije in sociologije (management socialnega in človeškega kapitala).

6.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je celostni sistem vrednot, stališč, pravil, prepričanj, načinov izvajanja procesov, vedenja in delovanja zaposlenih ter interakcij znotraj poslovnega sistema in v okolju.

Elementi v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so pod vlivom predvidene prihodnosti. Vsi elementi kulture so v vsaki organizaciji nekaj najbolj trdnega, utečenega, utemeljenega. Miheličeva (2007,8) pravi, »da je organizacijsko kulturo izjemno težko spremeniti, saj gre za osebnost organizacije. Njeno spreminjanje je tako zahtevno, kot spreminjanje osebnosti in vedenje vsakega posameznika«.

Kultura ni nekaj, kar prinesemo s sabo na svet, pač pa se je naučimo, ko doživljamo skupne izkušnje. Kultura ni nekaj za vselej danega, zato jo je treba razumeti v njenem razvoju, ki postaja vse hitrejši v kompleksnih družbenih razmerah. Kultura se izraža s simboli, zato je najprej in predvsem sistem simbolov.

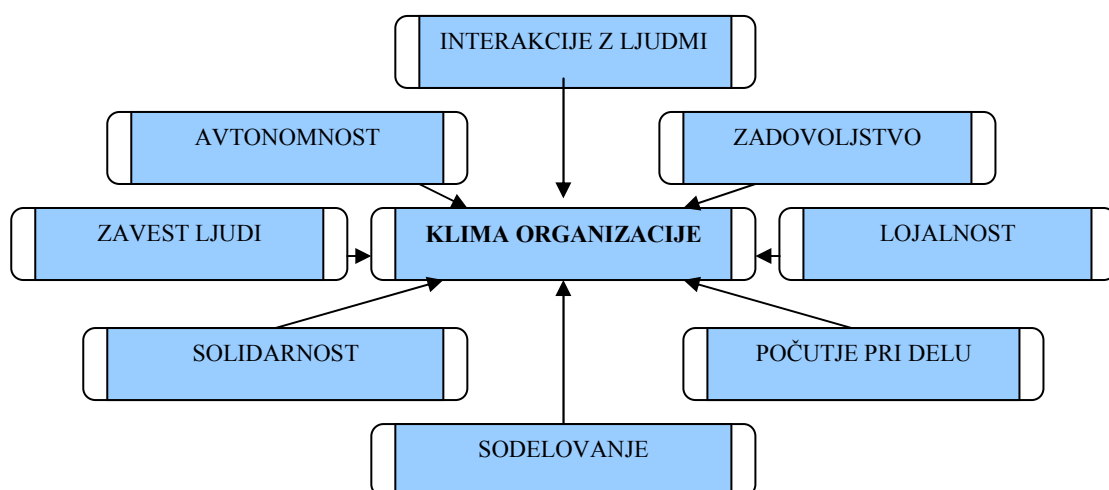


Slika 20: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture

Vir: Mihalič, 2007, 6

6.1.1 Organizacijska klima

Organizacijsko klimo opredeljujemo kot psihološko izgrajen sistem, po katerem prepoznamo trenutne lastnosti organizacije. Vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov. Je nekaj najbolj krhkega v organizaciji in zato zahteva posebno pozornost in previdnost. Dejansko je klima tisto, na kar reagirajo zaposleni in temelji na subjektivni predstavi o organizaciji. Vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko klimo.



Slika 21: Elementi organizacijske klime

Vir: Mihalič, 2007, 7

Po Rusu (1994, 11-14) se objektivni indikatorji socialne klime kažejo:

- v objektivnih vidikih konfliktov, njihovem številu, trajanju, posledicah, načinu reševanja – npr. stavke, pogajanja
- v izostankih od dela
- v upočasnjenem delu
- v odhajanju delovne sile
- v obstoju različnih klik ali neformalnih skupin
- v različnih pritiskih v organizaciji

Subjektivni indikatorji klime pa se kažejo v

- motivaciji
- pripravljenosti za doseganje ciljev skupine
- občutku »kolektivne moči«

Vsekakor pa sta motivacija in delovno zadovoljstvo najpomembnejša indikatorja organizacijske klime.

Tabela 14: Temeljne razlike med kulturo in klimo

ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Globalna usmerjenost	Lokalna usmerjenost
Usmerjenost v preteklost in prihodnost	Usmerjenost v sedanost
Slabša prepoznavnost, manjša vidnost	Dobra prepoznavnost, večja vidnost
Razvoj skozi daljša časovna obdobja	Razvoj v trenutnem obdobju
Vežanost na strateški nivo	Vežanost na taktični in operativni nivo
Sistemski pomen	Procesni pomen
Počasno spreminjanje	Hitro spreminjanje
Izrazit vpliv kulture na klimo	Manj izrazit vpliv klime na kulturo
Zelo zahtevno upravljanje	Enostavno upravljanje
Prevlada kvalitativne metodologije	Prevlada kvantitativne metodologije
Ustvarjanje preko globalnih interakcij	Ustvarjanje preko postopkov in procesov

Vir: Mihalič, 2007, 10

Kultura je v organizaciji težko razpoznavna in je prikrita, klima pa je dobro vidna in jo je praktično nemogoče prikriti. Zato je kulturo tudi težje meriti in je pogosto predmet manipuliranja. Merjenje klime je enostavno. Klimo lahko spreminjamo po delih, kulturo pa le na nivoju celotnega sistema.

6.1.2 Merjenje organizacijske klime in kulture

Merjenje organizacijske kulture in klime je priporočljivo izvajati vsaj enkrat letno. Za zanesljivo merjenje moramo vključiti vse zaposlene, anketiranje mora biti anonimno. Vprašalniki morajo meriti vseh trinajst dimenzij. Izmerjene vrednosti kažejo na probleme in kritične točke. Z analizo rezultatov merjenja organizacijske kulture in klime bomo odkrili številne priložnosti za izboljšanje stanja, seveda pa je potrebno v okviru vsake dimenzije identificirati tudi posamezne probleme.

V letu 2001 se je pričel na področju merjenja organizacijske klime izvajati projekt SIOK, v katerem je sodelovalo 26 večjih podjetij, v letu 2007 pa se je ta številka povzpela na 117 najvidnejših slovenskih organizacij. Projekt SIOK je tako postal standard, ki ga uporabljajo podjetja pri načrtovanju kadrovskih dejavnosti.



UGOTOVITE

Pomen delovanja projekta SIOK.

Vrednotite rezultate glede na petletno poročilo.

Ocenite in primerjajte rezultate s klimo v času gospodarske krize.

Dostopno na:

<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=38>

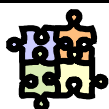
http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/SiOK_HrOK_petletno_porocilo_2001-2005.pdf

Tabela 15: Merjenje dimenzije načina internega komuniciranja

DIMENZIJE NAČINA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	povsem velja	delno velja	ne velja
Z vodjo večinoma komunicirava na demokratičen način.			
Menim, da me vodja pozorno posluša, ko govorim.			
Pri komuniciranju z nadrejenimi ne občutim hierarhije.			
Vodja me spodbuja k odprtemu dialogu.			
Menim, da se z vodjo dovolj pogosto pogovarjava.			
Ni me strah, da bi mi kdo zameril, če govorim odkrito.			
S sodelavci se pogovarjamo prijateljsko in sproščeno.			
Konflikte in probleme rešujemo z dialogom.			
Z vodjo lahko odkrito govorim, brez bojazni sankcij.			
Z zaposlenimi ne ogovarjamo sodelavcev.			
Vodja ne vpije name, ko naredim napako pri delu.			
Z vodjo imam dnevne, tedenske in mesečne sestanke.			
Za odkrit pogovor nisem bil nikoli sankcioniran.			
Imam možnosti, da se z vodjo individualno pogovorim.			
Ni me strah povedati sodelavcem kar mislim.			

Vir: Mihalič, 2007, 49

Metodologija merjenja mora biti oblikovana tako, da zagotavlja visoko stopnjo zanesljivosti in veljavnosti pridobljenih rezultatov.



IZPOLNITE TEST Kritično ocenite dimenzijo vašega internega komuniciranja.

6.2 VIDIKI IN NAČINI SPREMINJANJA KULTURE IN KLIME

Spreminjanje kulture in klime poslovnega sistema je kompleksen proces. Pomembna je motivacija za uvedbo sprememb, osnovni predpogoj pa je v preobratu zaposlenih, tako v smislu reorganizacije in modifikacije vedenja.

V praksi obstajajo številni načini spreminjanja kulture in klime v podjetjih. Vendar tako kot je vsaka organizacija osebnost zase, je tudi model spreminjanja specifičen in prirejen posebnostim organizacije.

Vodenje je ključen dejavnik usmerjanja kulture in klime, zato imajo vodje pomembno vlogo v ustvarjanju, spreminjanju in vzdrževanju kulture in klime v podjetju.

Temeljna dejavnika spreminjanja kulture in klime sta skupno učenje in skupna zgodovina. Vodstvo pa ne sme postati jetnik obstoječe kulture.

6.2.1 Vpliv zaposlenih na kulturo in klimo

Organizacijsko kulturo in klimo ustvarjajo vsi zaposleni, zato jih je potrebno osvestiti o njihovem vplivu. Vsak posameznik se mora zavedati, da s svojim delovanjem in vedenjem vpliva ne samo na kulturo in klimo podjetja ampak vse zaposlene in celotno organizacijo. Kultura in klima se najpogosteje oblikujeta na osnovi večinskega delovanja in vedenja zaposlenih, včasih pa lahko tudi posamezniki sprožijo spremembe.

6.2.2 Vliv kulture in klime na zaposlene

Vpliv obstoječe kulture in klime na zaposlene je izjemno močan. Če ta ni spodbudna, deluje zaviralno. Posamezniki z nadpovprečnimi znanji in sposobnostmi delujejo povsem neuspešno. Če je kultura in klima spodbudno naravnana, lahko obratno posamezniki, ki imajo pomanjkljiva znanja delujejo uspešno. Kultura, klima in pripadnost zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na pripadnost in lojalnost le-teh. Pripadnost in lojalnost pa bosta toliko večji, kolikor bo zaposlenemu ustrezala kultura in klima.

6.2.3 Kultura in klima odličnosti

Koncept poslovne odličnosti teži k ustvarjanju take kulture v organizaciji in okolju, ki bo načrtno spodbujala stalno pospeševanje napredka in izboljšav.

Temeljni elementi, ki tvorijo krog poslovne odličnosti so usmerjenost k rezultatom, razvoju, stalno učenje, inoviranje, razvoj partnerstev. Vključuje tudi postopke optimizacije procesov, racionalizacije postopkov, izboljšanje kvalitete izdelkov in storitev, ustvarjanje konkurenčnosti, zagotavljanje stalne rasti ter spodbujanje podjetništva.

Praksa kaže, da je doseganje odličnosti na področju celostnega upravljanja kulture in klime potrebno tudi normativno urediti.

Priporoča se izdelava organizacijskega akta o kulturi in klimi, ki vsebuje:

- konceptualna izhodišča in opredelitev pojmov,
- namen in funkcije kulture in klime,
- dejavnike, ki vplivajo na razvoj kulture in klime,
- razvoj dimenzij kulture in klime,
- upravljanje kulture in klime,
- merjenje kulture in klime,
- rezultate meritev in akcijski načrt,
- vodenje v razvoju kulture in klime,
- nadzorovanje kulture in klime,
- odličnost kulture in klime,
- končne določbe.

Usposabljanje o organizacijski klimi in kulturi je projekt, ki ga običajno v srednjih in velikih podjetjih prevzame oddelek za razvoj človeških virov. Podjetje pa se lahko odloči tudi za zunanega nosilca izobraževanja. V začetku se najprej izvedejo poglobljena in temeljna usposabljanja za vodilne delavce in vodstvene nivoje, potem pa sledi izobraževanje za vse ostale zaposlene.



**PRAKTIČEN PRIMER RAZISKAVE ORGANIZACIJSKE KLIME
v podjetju Siteh d.o.o.**

Proučite dimenzije organizacijske klime.

Primerjajte rezultate raziskave s klimo v vaši organizaciji. Dostopno na:

<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/sraj573.pdf>

POVZETEK

Organizacijska kultura in klima predstavljata organizacijsko razpoloženje, ki se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju in v načinu vedenja posameznikov v podjetju. Medsebojno sta tesno povezani in se vedno skupaj manifestirata.

Organizacijska kultura je celostni sistem vrednot, stališč, pravil, prepričanj, načinov izvajanja procesov, vedenja in delovanja zaposlenih ter interakcij znotraj poslovnega sistema in v okolju. Organizacijsko klimo opredeljujemo kot psihološko izgrajen sistem, po katerem prepoznamo trenutne lastnosti organizacije.

Dejansko je klima tisto, na kar reagirajo zaposleni in temelji na subjektivni predstavi o organizaciji. Vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko klimo. Kultura je v organizaciji težko razpoznavna in je prikrita, klima pa je dobro vidna in jo je praktično nemogoče prikriti. Zato je kulturo tudi težje meriti in je pogosto predmet manipuliranja. Merjenje klime je enostavno. Klimo lahko spreminjamo po delih, kulturo pa le na nivoju celotnega sistema. V vsakem poslovnem sistemu so prisotne različne vrste kultur (organizacijska kultura moči, organizacijska kultura vlog, organizacijska kultura nalog, individualna organizacijska kultura) in klim (organizacijska klima dosežkov, organizacijska klima varnosti, organizacijska klima sodelovanja, organizacijska klima kreativnosti). Le ena izmed njih ima dominantno vlogo in preprečuje nadvlado drugih, hkrati pa določa tipologijo organizacij.

Vsak poslovni sistem mora razvijati novo organizacijsko kulturo in klimo, ki je sestavni del nove ekonomije znanja in spodbuja odličnost organizacije in vsakega posameznika v njej. Razvoj organizacijske kulture je dolgotrajnejši in kompleksnejši. Zato so tudi dejavniki, ki vplivajo na razvojno dinamiko kulture drugačni od dejavnikov organizacijske klime. Razvoj organizacijske klime je hitrejši in se izvaja v trenutnem časovnem obdobju. Za uspešno upravljanje in merjenje organizacijske kulture in klime je pomembno natančno poznavanje dimenzij in elementov. Ti so medsebojno integrirani in jih ni smiselno ločevati pri proučevanju klime in kulture, smiselno je celosten pristop. Spreminjanje kulture in klime poslovnega sistema je kompleksen proces. Pomembna je motivacija za uvedbo sprememb, osnovni predpogoj pa je v preobratu zaposlenih, tako v smislu reorganizacije in modifikacije vedenja.

PRIPOROČENA LITERATURA ZA DODATNO POGLABLJANJE ZNANJA

- Berlogar, J. 1999. Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
Mihalič, R. 2006. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o.
Ivanko, Š. 2005. Teorija organizacije. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Vprašanja za preverjanje in utrjevanje

1. Opredelite izhodišča proučevanja organizacijske kulture in klime za podjetja!
2. Opredelite pomen organizacijska kultura in opredelite njene temeljne elemente.
3. Pojasnite pojem organizacijska klima in opredelite njene temeljne elemente.
4. Analizirajte temeljne razlike med organizacijsko kulturo in klimo.
5. Ocenite in kritično ovrednotite dejavnike organizacijske kulture in klime.
6. Razložite pomen in metode merjenja organizacijske klime in kulture.
7. Kateri so po vaši oceni najsprejemljivejši načini spreminjanja kulture in klime v hitrih in globalnih spremembah podjetniškega okolja
8. Ugotovite vlogo in pomen komuniciranja pri vzpostavljanju organizacijske kulture in klime.

Navodila za praktično delo in primere za proučevanje najdete v gradivu:

Čebulj. M. PSV – seminarske in laboratorijske vaje. Maribor: Lesarska šola, Višja strokovna šola. 2008.

Pomembne in uporabne povezave za dopolnjevanje znanja, povezavo med teorijo in prakso, primeri dobre prakse in aktualizacija učne snovi dostopno na:

http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=navi_raziskave&pID=Pilotska_raziskava_organizacijske_kulture
<http://www.rmplus.si/siok/>

7 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Bil sem učitelj letenja in vem,
da učenci lahko stvari naredijo težke.

Učenje je odkrivanje tistega, kar že veš.

(R. Bach, Iluzije)

V tem delu bomo:

- proučili pomen in vsebino ravnanja z ljudmi v podjetjih
- prepoznali razlike med tradicionalno in sodobno teorijo upravljanja s človeškimi viri
- analizirali in vrednotili kompetence zaposlenih
- presojali različne modele ravnanja z ljudmi pri delu
- opredelili pomen komunikacijskih veščin v različnih kompetencah
- ugotavljali procese ravnanja s človeškim kapitalom in korelacijsko povezavo z motivacijo in storilnostjo
- definirali čustveno inteligenco kot merilo ocenjevanja pri zaposlovanju
- ugotavljali in presojali pričakovanja delodajalcev iz primerov dobrih praks

Vsebina:

- Uvod
- Človeški viri v organizaciji
- Procesi upravljanja s človeškim kapitalom
- Upravljanje s človeškim kapitalom v malih podjetjih
- Čustvena inteligenca in upravljanje s človeškimi viri

Povzetek

Vprašanja za preverjanje

UVOD V POGlavJE

Zahteve globalnega trga so delati bolje, hitreje in ceneje kot konkurenca. Vsesplošno je privzeta ugotovitev, do so ljudje tisti, ki s svojimi zmožnostmi, znanjem, veščinami, motivacijo zagotavljajo obstoj in nadaljnji razvoj. Ključni izzivi, s katerimi se srečujejo podjetja so velike osebne obremenitve podjetnikov zaradi istočasnega pokrivanja različnih funkcij poslovanja, pritisk časa in zahteve po dodatnem znanju.

Znanje je postalo najbolj iskano tržno blago, investiranje v človeški kapital in v znanje pa najpomembnejša naložba. V družbi znanja ima znanje vlogo najpomembnejšega kapitala. Slovenija na tem področju šele postopoma prehaja v družbo znanja kot odgovor na družbo informacij. Sodobno upravljanje s človeškim kapitalom danes ne temelji več na stalnem nadgrajevanju znanj, temveč dobiva širše dimenzije. Filozofija najboljših organizacij temelji predvsem na gospodarjenju s kompetencami sodelavcev, timov, skupin in drugih organizacijskih enot.

Cilji tega vsebinskega sklopa so:

- z poglobljenim obravnavanjem posameznih področij upravljanja človeških virov razviti kompetence, ki bodo v prihodnosti ključnega pomena za kreiranje kakovostnih delovnih mest
- izdelati lasten načrt zaposlovanja in kariere
- privzeti standarde kakovosti za odgovorno vključevanja zaposlenih v doseganje podjetniških cilje
- proučiti modele komuniciranja, ki poudarjajo področja skupnih interesov vseh zaposlenih
- kritično oceniti in vrednosti potrebe in značilnosti trga delovne sile

Osvajanje učne snovi bo potekalo metodično ob uporabi dobrih primerov iz praks in interaktivne podpore drugih strokovnih področij. Praktično izobraževanje navaja na razvijanje kompetenc, ki jih je možno udejanjiti že v procesu izobraževanja, nadgraditi pa v poklicnem življenju.

7.1 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI

7.1.1 Opredelitev pojmov

Razumevanje vsebine ravnanja z ljudmi v podjetjih opredeljujejo različni izrazi, ki se pojavljajo z raznovrstnostjo pomena in pristopov:

- upravljanje človeških virov
- upravljanje kadrovskega virov
- management človeškega kapitala

Vsi pa imajo skupni imenovalec – gre za umetnost ravnanja z ljudmi v mozaiku podjetniškega delovanja. Vedno zahtevnejši trg in vedno hujša konkurenca zahtevata od podjetij nenehno prilagajanje in posodabljanje poslovanja. Raziskave kažejo, da bitko pridobivajo podjetja, ki vlagajo ne samo v tehnologijo ampak tudi in predvsem v vlaganjem v ljudi. Pridobiti ustrezno usposobljen kader, ga obdržati, motivirati, sprostiti njegov inovativni duh in ga pripraviti do tega, da cilji podjetja postanejo tudi njegovi cilji, želja po poslovnem uspehu tudi njegova želja, postaja temeljna in prednostna naloga sodobnega podjetja. Sodobni poslovni svet namreč smatra zaposlene za gonilno silo razvoja in napredka.

7.1.2 Družba znanja in ravnanje z ljudmi pri delu

Znanje je postalo najbolj iskano tržno blago, investiranje v človeški kapital in v znanje pa najpomembnejša naložba. V družbi znanja ima znanje vlogo najpomembnejšega kapitala. Slovenija na tem področju šele postopoma prehaja v družbo znanja kot odgovor na družbo informacij. Znanje o človeškem kapitalu je edini aktivni generator dodane vrednosti in omogoča prehod iz tradicionalnega pojmovanja človeških virov v proaktivno pojmovanje človeškega kapitala.

Tradicionalne teorije

V procesih ravnanja z ljudmi, ki odločilno vplivajo na poslovno uspešnost, so se organizacije predolgo zanašale na strategije, pravila, postopke, procedure, norme in strukture. Na površje prihaja individualizirano vedenje in zavzetost posameznika, nove vrednote in prepričanja. Nastaja nova psihološka pogodba, ki išče občutljivo ravnovesje med interesi organizacije in njenih članov.

Opaziti je precejšnjo vrzel med poslovnimi cilji in zaznavami posameznikov o smotru lastnega dela, kar pošilja v organizacije dvoumna sporočila. Ideja, da bodo organizacije z natančnimi normami, standardi, opisi del in nalog odpravile to vrzel, je poenostavljajanje. Tradicionalne teorije o ravnanju z ljudmi so zaposlene postavljale v hierarhijo organizacije s točno določenimi in opisanimi nalogami. Ravnanje z ljudmi je pomenilo zaposlovanje, nadzor in plačilo zaposlenih. Klasična in preveč administrativna ter nadzorna funkcija managementa človeških virov je zastarela, nadomešča jo sodoben in celosten koncept managementa človeškega kapitala.

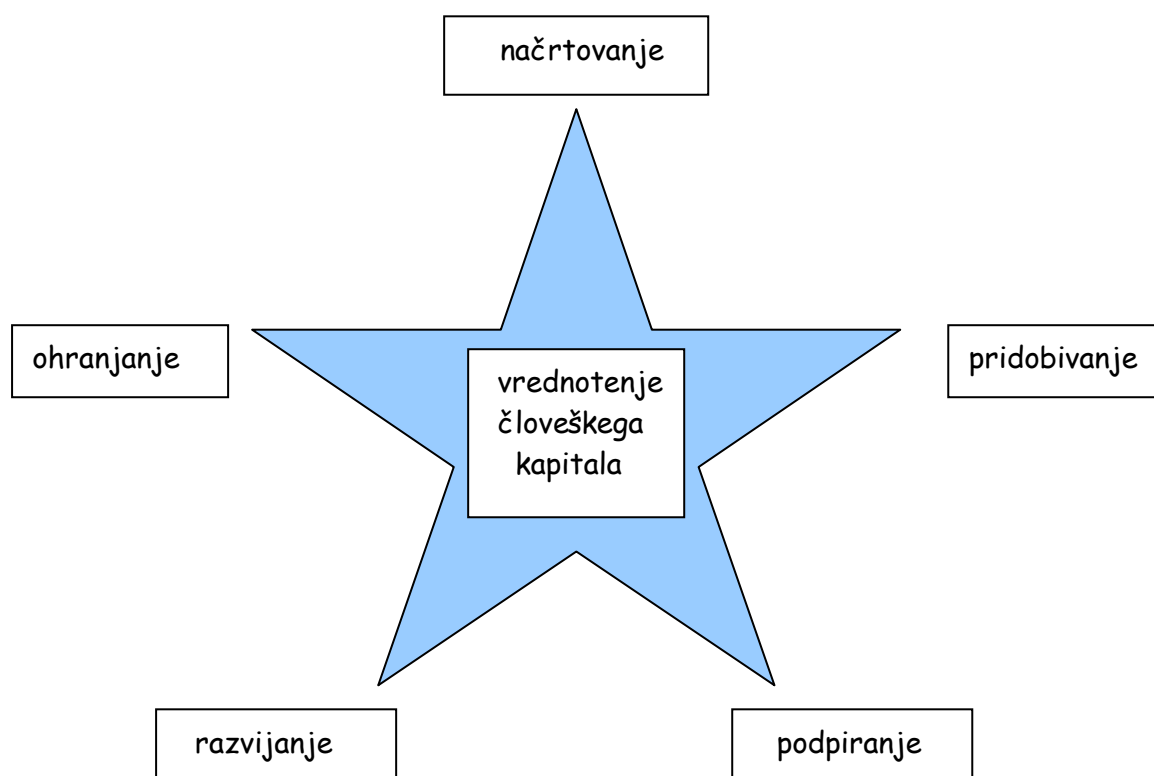
Sodobne teorije

Sodobne teorije ravnanja z ljudmi so se oblikovale na spoznanju, da je človeški kapital strateškega pomena za podjetje. Večina virov konkurenčne prednosti (tehnologija, finančni viri, informacije) je možno v svetu globalne ekonomije in globalnega dostopa do informacij kupiti za pravo ceno. Edini vir konkurenčne prednosti, ki ga ni moč enostavno dobiti, posneti ali kupiti je človeški kapital. Povečevanje dinamičnosti sprememb v okolju podjetij je spodbudilo razvoj novih teorij o ravnanju z ljudmi, ki vzpodbujajo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Pomembni postanejo medčloveški odnosi, v ospredju podjetniških aktivnosti je razvijanje sposobnosti učenja, prilagajanja in spreminjanja zaposlenih. Ozka funkcija upravljanja s človeškimi viri zahteva redefinicijo in izgradnjo celostnega managementa človeškega kapitala.

7.1.3 Od upravljanja s človeškimi viri k upravljanju s človeškim kapitalom

Človeški kapital, ki ga imenujemo tudi humani kapital izhaja iz kompetenc, odnosov in intelektualnih prožnosti zaposlenih. Mihalič (2006, 45) navaja kombinacijo treh temeljnih dejavnikov:

- kvalitete posameznika, ki jo implementira v svoje delo (inteligenca, energija, pozitivna stališča, zanesljivost, pripadnost),
- sposobnosti posameznika, da se uči (nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost, domišljija, iznajdljivost, zdrava pamet),
- motiviranost posameznika, da deli informacije in pridobljena znanja - timski duh in ciljna usmerjenost.



Slika 22: Osnovne funkcije managementa človeškega kapitala

Vir: Mihalič, 2006, 55

Človeški kapital mora biti obravnavan in pojmovan kot najpomembnejši kapital podjetja, ki mu je omogočen prehod v funkcijo ustvarjalca vrednosti podjetja. Osnovne funkcije managementa človeškega kapitala lahko prikažemo z uveljavljeno zvezdo.

Človeški kapital ima v organizacijah strateško vlogo pri doseganju razvojne vizije in uresničevanju politike, saj odločilno vpliva na višjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Organizacije z večjo kritično maso človeškega kapitala lažje krepijo človeški kapital, lažje pridobijo nove, kompetentne posameznike, lažje jih zadržijo, lažje privabijo investitorje.

7.1.4 Kompetence zaposlenih

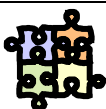
Svetlik (2005) definira kompetenco kot zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.

»Kompetenca pomeni poudarjene značilnosti osebe in je močno usmerjena k odličnim dosežkom pri delu. Kompetence so torej vzorci obnašanja – kako najboljši najpogosteje delajo in kako dosegajo najboljše rezultate. Gre za optimalno kombinacijo znanja, veščin in vedenja posameznika« (Gorišek 2003, 23).

Tabela 16: Tri skupine kompetenc zaposlenih

Osebnostne in vedenjske kompetence
Sposobnost odločanja Sposobnost strateškega mišljenja Dajanje osebnega zgleda Vestnost, poštenost, etičnost Sposobnost analitičnega mišljenja in izražanja Sposobnost odkrivanja in odzivanja na priložnosti
Kompetence za delo z ljudmi
Sposobnost medsebojne komunikacije Sposobnost javnega nastopanja Delegiranje nalog Prepoznavanje kompetenc sodelavcev Sposobnost za ravnanje z ljudmi Obvladovanje konfliktov Sposobnost za delo v timu Sposobnost pogajanja
Kompetence za delo z informacijami
Sposobnost vodenja projektov Občutek za prostor, estetski videz in pozicioniranje Občutek za natančnost in ažurnost

Vir: Mihalič, 2006, 127



OCENITE katere vaše kompetence je potrebno razviti za načrtovanje poslovne kariere.

7.1.5 Modeli ravnanja z ljudmi pri delu

Vzporedno s teorijami ravnanja z ljudmi so se razvijali tudi različni sistemi in modeli kot podpora vpeljave procesov ravnanja z ljudmi pri delu. Standardi kakovosti so pomemben vir za razvoj modelov ravnanja s človeškimi viri.

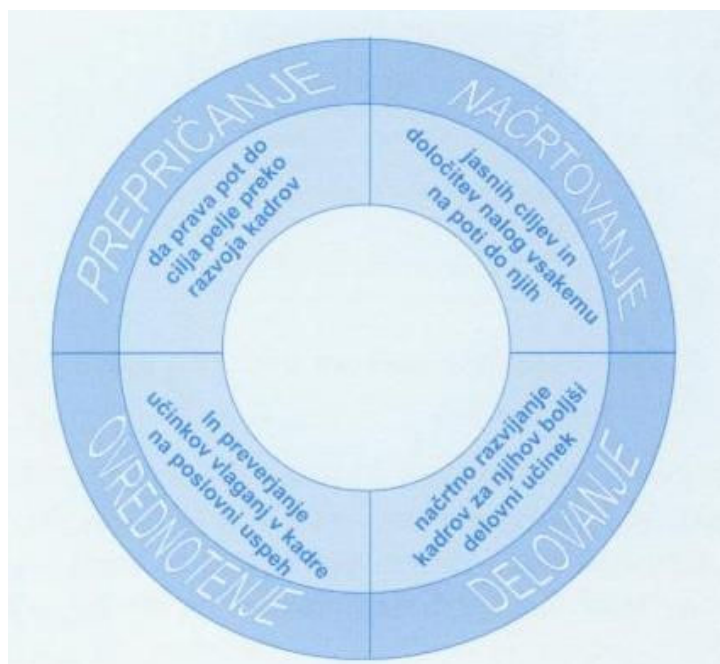
Standard ISO 9001 zahteva, da morajo biti izvajalci dela, ki vpliva na kakovost proizvoda, kompetentni na podlagi primerne izobrazbe, usposobljenosti, veščin in izkušenj. Standard kakovosti ISO 9001 zahteva osnovo poznavanja ravnanja s človeškimi viri.

Model poslovne odličnosti

Model poslovne odličnosti predstavlja učinkovito managersko orodje za samooceno podjetja. Uporablja se za vse tipe in velikosti podjetja. Poudarek je na učenju in inovativnosti. Devet predalov v modelu predstavlja merila ocenjevanja, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti. Ta model se je iz Evrope prenesel tudi v Slovenijo.

Vpeljava standarda kakovosti »Vlagatelji v ljudi«

To je nacionalni standard, ki se je iz Velike Britanije prenesel tudi v Slovenijo. Standard pomeni zagotavljanje dobre prakse v usposabljanju in razvoju ljudi in nudi možnost odgovornega vključevanja zaposlenih v doseganje podjetniških ciljev. Gre za prepoznavanje izobraževalnih potreb skladno z vizijo, strategijo in cilji podjetja.



Slika 23: Standard kakovosti »Vlagatelji v ljudi«
Vir: Gorišek, 2003, 27

7.2 PROCESI UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIM KAPITALOM

Vodje dobrih podjetij se že dolgo zavedajo, da za uspeh ni dovolj spreminjati in nenehno izboljševati le strukturne dimenzije podjetja, organizacijske strukture, odgovornosti in pooblastila ampak, da je za želene dosežke predvsem potrebno razvijati kompetence zaposlenih in ustvarjati pogoje, v katerih jih bodo lahko v polni meri uresničevali. Procesi upravljanja s človeškim kapitalom zajemajo postopke, ki morajo biti skrbno načrtovani, izvedeni in jih je potrebno nenehno nadgrajevati.

7.2.1 Načrtovanje zaposlovanja in karier

Optimalna kadrovska zasedenost, ustrezna izobrazbena struktura in najustreznejši nabor kompetenc zaposlenih je rezultat strateškega načrtovanja zaposlovanja in karier v organizaciji.

Načrt zaposlovanja in program razvoja zaposlenih omogoča organizaciji, da zagotovi potrebe z razvojem, napredovanjem ali premeščanjem že zaposlenih ali pa s postopkom novega zaposlovanja. Načrtno izvajanje kadrovskih procesov lahko odločilno sooblikuje ugled podjetja.

Za načrtovanje želenega stanja kadrov je potrebno zbrati, analizirati in sintetizirati množico informacij:

- stanje kadrov v podjetju (izobrazba, usposobljenost in izkušnje, psihofizične lastnosti)
- trg delovne sile (ponudba in povpraševanje)
- ponudba izobraževalnih programov in stanje vpisov
- potrebe tehnološkega napredka

Za vsakega posameznika se nato izdelava individualni razvojni načrt, ki temelji na pridobivanju specifičnih znanj in veščin, povezanih s praktičnimi problemi (vključevanje v projektne time itd.). Sestavni del načrtovanja karier so tudi napredovanja po vertikalni in horizontalni ravni.


7.2.2 Zaposlovanje

Primarna funkcija vsake kadrovske službe v podjetjih je pridobivanje in zbiranje kadrov.

Načinov je več, običajno pa so v uporabi kombinirane metode:

- neformalno poizvedovanje po ustreznih kadrih (krog znancev, poslovnih partnerjev, zaposlenih)
- uporaba lastne baze aktivnih iskalcev zaposlitev (vloge)
- uporaba storitev agencij za iskanje kadrov
- stiki z šolami, univerzami
- oglaševanje v medijih

Izbor kandidata je zahteven proces zaporedja posameznih presoj. Vloge, dokazila in priporočila dajejo samo osnovne podatke o kandidatu, bolj objektivno oceno dajejo intervjuji, ki se opravijo na razgovorih in psihološka testiranja, ki jih izvajajo zunanji strokovnjaki.



RAZIŠČITE
Prednosti iskanja zaposlitve preko specializiranih agencij!
Ocenite ponudbo in delovanje trga delovne sile!
Spletna povezava:
<http://www.adecco.si/zaposlitev/index.html>

7.2.3 Razvoj zaposlenih

Razvoj zaposlenih je povezan z izvajanjem dveh pomembnih aktivnosti, ki so v skladu s cilji organizacije:

- ocenjevanje uspešnosti zaposlenih
- izobraževanje

Namen ocenjevanja uspešnosti je motivacija zaposlenih, proces ocenjevanja pa je tesno povezan z drugimi aktivnostmi – napredovanje, premeščanje, nagrajevanje, izobraževanje. Za optimalni sistem ocenjevanja je potrebno predhodno oblikovati in določiti standarde uspešnosti. Ti morajo biti v skladu s delovnimi cilji na posameznemu delovnem mestu.

Biti morajo merljivi, tako, da jih od posameznika lahko pričakujemo in da jih posameznik lahko tudi doseže.

Na nižjih organizacijskih ravneh, kjer je delo standardizirano, se ocenjevanje in dosežki merijo z normativi.

Za druge poslovne funkcije in različne ravni upravljanja in vodenja organizacije pa se standardi delovne uspešnosti oblikujejo s posebnimi metodami kvalitativnega in kvantitativnega vrednotenja (zadovoljstvo kupcev, gostov, zaposlenih, obseg prodaje, tržni delež, likvidnost, donos na delnico....).

»Z uveljavljanjem pojma kompetenc pa se vedno bolj uporabljajo kvalitativni standardi delovnih dosežkov, ki so povezani z vedenjem in napredkom - motivacija, zmožnost uvajanja in sprejemanja sprememb, timsko delo, inovativnost« (Gorišek 2003,38).

7.2.4 Izobraževanje

Družba znanja zahteva od zaposlenih, da so odprti za spremembe in motivirani za vseživljenjsko učenje. Na vseh ravneh izobraževanja se pojavlja pomen kompetenc. Naloga managerjev pri oblikovanju organizacijske kulture in upravljanju s človeškimi viri je, da vzpostavijo takšen partnerski odnos, ki bo skozi izobraževanje usposobil oboje za uspešno, institucionalno prilagajanje organizacije potrebam trga.

7.2.5 Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja vključuje oblikovanje:

- modela osnovnih plač
- plačnega sistema
- sistema nagrajevanja

Oblikovanje osnovnih plač

Klasično oblikovanje osnovnih plač se opravi z razvrščanjem in ocenjevanjem delovnih mest po zahtevnosti in razvrščanjem v tarifne razrede po kolektivni pogodbi (tarifni razredi po kolektivni pogodbi so identični stopnjam izobrazbe, ki je pogoj za opravljanje del in nalog). Podjetja imajo znotraj tarifnih razredov še plačilne razrede, ki so odvisni od usposobljenosti za prevzemanje zahtevnejših nalog.

Klasični pristop k oblikovanju osnovnih plač je praksa večjih podjetij, saj mora objektivnost izbrane metode nevtralizirati potencialne konflikte različnih interesnih skupin. Manjša podjetja običajno izberejo modele, ki bolj upoštevajo principe trga dela in individualnih sposobnosti. Model »kariernih pasov« ureja in opredeljuje razpon plač za določene poklicne skupine in temelji na informacijah o plačah v drugih, primerljivih, konkurenčnih podjetjih. Cilj spremljanja takšnih informacij je preverjanje ali so ključni kadri ustrezno plačani.

Oblikovanje plačnega sistema

Plačni sistem ureja razmerja med plačami in med vrstami plačil, ki sestavljajo plačo ter med ostalimi prejemki, izplačanimi ob plači.

Podjetje mora pri oblikovanju plačnega sistema upoštevati sledeča načela:

- plačni sistem mora vzpodbujati večjo učinkovitost in uspešnost zaposlenih
- zaposleni ga morajo sprejeti kot pravičnega
- zagotavljati mora zakonski minimum
- stroški dela morajo ostati v normalnih okvirih

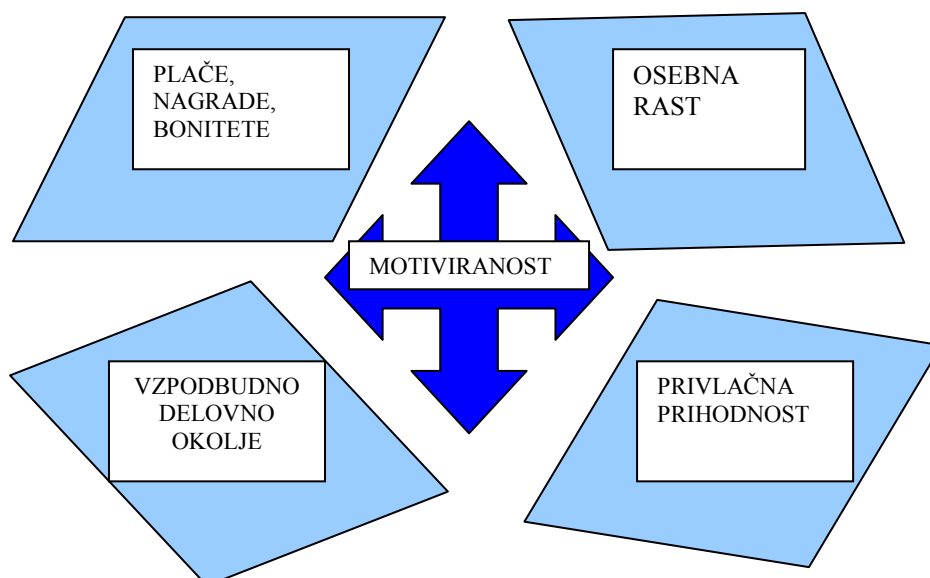
V osnovi so vsa plačila razvrščena v fiksni del, ki predstavlja plačilo za osnovno delo in variabilni del, ki je odvisen od uspešnosti zaposlenega. Pri oblikovanju variabilnega dela gre za določitev:

- kakšen del plač bo namenjen variabilnemu delu v skupni masi plač
- kako se bo višina plačila gibal glede na dosežene cilje
- kakšen bo znesek nagrad za posebne dosežke

Dodatki in nadomestila, ki se nanašajo na osnovno plačo, se obračunavajo v skladu z zakonskimi določili in kolektivno pogodbo. Enako velja za povračila stroškov v zvezi z delom.

Sistem nagrajevanja

Širše pojmovanje sistema plač in nagrajevanja temelji na upoštevanju in razumevanju pričakovanj, kaj podjetje lahko in kaj mora nuditi posamezniku za njegovo delo. Pričakovanja se nanašajo na materialne in nematerialne dejavnike, pri čemer lahko nematerialni dejavniki vplivajo bolj na posameznikovo prizadevnost kot plače in nagrade. Ti procesi upravljanja s človeškim kapitalom vplivajo na to, da je zaposlenim omogočena osebna rast in vzpodbudno delovno okolje. To je naložba, ki posredno vpliva tudi na uspešnost podjetja.



Slika 24: Sistem nagrajevanja

Vir: Prirejeno po Gorišek, 2003, 43



RAZIŠČITE

Vsebino kolektivne pogodbe za lesarstvo

Aneks k tarifni prilogi, ki določa višino najnižjih osnovnih plač

Spletna povezava:

<http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=2245>

7.2.6 Odnosi z zaposlenimi in komuniciranje

Pomemben del procesa upravljanja s človeškimi viri v podjetju je preoblikovanje dela in prenos določenih operativnih funkcij managementa na zaposlene. Gre za vnašanje motivacijskih prvin kot so: raznolikost, samostojnost, odgovornost, izziv, interakcija, ki dajejo zaposlenim več možnosti, da se dokažejo. Takšno delegiranje pristojnosti na operativni nivo zagotavlja bogatenje dela po vertikali, pričakovani rezultat pa je povečanje storilnost dela.

Pristopi in metode preoblikovanja dela so različni. Podjetje lahko razvije sitem dajanja mnenj in predlogov izboljšav, kar povečuje identifikacijo zaposlenih s podjetjem. V večjih podjetjih oblikujejo avtonomne delovne skupine in krožke za kakovost. Komuniciranje in informiranje je pogoj za medsebojno sporazumevanje in dobre odnose med posamezniki in skupinami v podjetju.

Običajno poteka v dveh smereh:

- vodstvo informira zaposlene o razmerah v podjetju, daje navodila, povratne informacije
- zaposleni poročajo o opravljenih nalogah, problemih, izražajo mnenja in stališča

V vsakem modelu komuniciranja so prisotne tudi neformalne oblike komuniciranja kot so govornice, mnenja, pritožbe. Teh ni možno preprečiti, lahko pa se njihova moč nevtralizira s pravočasnimi in točnimi informacijami.

Ker pa so si interesi delodajalcev in delojemalcev tradicionalno nasprotni, se ponekod v podjetjih že oblikujejo modeli komuniciranja, ki poudarjajo področja skupnih interesov. Model povečevanja dodane vrednosti se je v praksi izkazal kot primeren model za usklajevanje obojestranskih interesov. Pomembno vlogo v modelu komuniciranja predstavljajo tudi reprezentativni sindikati, ki zastopajo interese zaposlenih.

7.2.7 Zadrževanje sodelavcev

Na trgu dela se pojavlja nova generacija, ki jo imenujemo generacija Y (nekstersi). To je generacija hi-techa, interneta, MTV-ja. Nagnjena je k užitku in individualnosti. Vedno je pripravljena na nove izzive, ki ne zahtevajo rutine. Ne dajo veliko na avtoriteto. Želijo biti dobro informirani o podjetju, vizijah in poslanstvu in biti vključeni v procese odločanja. Opaziti je trend hitrih menjav zaposlitve, lojalnost ni na najvišji ravni.



PROUČITE PRIMER DOBRE PRAKSE

izvajanja HRM (Human Resources Management) v podjetju MERKUR d. d.

Dostopno na:

<http://www.zav-zdruzenje.si/docs/hrm/Bor%20dr.%20Rozman.pdf>

7.3 ČUSTVENA INTELIGENCA IN UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

7.3.1 Pojmovanje

Meritokratsko pojmovanje, da sta izobrazba in strokovna usposobljenost edina ključna elementa na trgu delovne sile, je preživelo. Poleg intelektualne odličnosti in strokovnega znanja je potrebno razvijati še dodatne sposobnosti. Prožnost, pobuda, optimizem in prilagodljivost se uveljavljajo kot merila novega vrednotenja.

Tabela 17: Sestavine čustvene inteligence

OSEBNE SPRETNOSTI	DRUŽBENE SPRETNOSTI
Samozavedanje <ul style="list-style-type: none"> • čustvena zavest; prepoznavanje, kako čustva vplivajo na storilnost in proces odločanja • natančno ocenjevanje samega sebe: prepoznavanje in objektivno vrednotenje svojih zmogljivosti in omejitev • zaupanje vase: močno razvit čut za lastne vrednote in sposobnosti 	Empatija <ul style="list-style-type: none"> • razumevanje drugih • ustrežljivost • sprejemanje različnosti • prepoznavanje skupinskih čustvenih tokov in klime
Nadzorovanje <ul style="list-style-type: none"> • brzdanje čustev in vzgibov • zanesljivost: ohranjanje etičnih meril odkritosti in poštenosti • prilagodljivost: prožnost pri obvladovanju sprememb • dojemljivost za novosti 	Spretnosti v skupini <ul style="list-style-type: none"> • vplivnost • sporazumevanje • obvladovanje problemov • spodbujanje sprememb • navezovanje stikov pripadnost • timske sposobnosti
Motivacija <ul style="list-style-type: none"> • razvijanje odličnosti • razvijanje pripadnosti • pobude in optimizem 	

Vir: Prirejeno po Goleman, 2001, 42

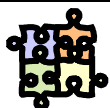
»Čustvena inteligenca ni genetsko pogojena in se ne razvije v zgodnjem otroštvu« (Goleman, 2001, 19). V nasprotju z IQ, ki se po najstniških letih skoraj ne spreminja, se čustvene inteligentnosti učimo in razvijamo ves čas svojega življenja. Z naraščajočo spretnostjo obvladovanja svojih čustev in dražljajev, z izostritvijo posluha za empatijo in z osvajanjem družbenih spretnosti raste IQ čustvene inteligence.

Obsežna in pregledna mednarodna študija o zahtevah delodajalcev novincem pri zaposlovanju je pokazala pet najpomembnejših lastnosti:

- sposobnost poslušanja in sporazumevanja
- prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave in ovire
- samoobvladovanje
- sposobnost timskega dela
- organizacijska učinkovitost

Primerjava rezultatov testov IQ z uspehom v karieri in življenju je pokazala, da znaša ta delež 25 %. Torej kar 75 % delovne uspešnosti ni možno utemeljevati v višino IQ. Tudi študija harvardskih diplomantov prava, medicine, pedagogike in managementa je ugotovila, da rezultati na sprejemnih izpitih nimajo korelacije z dejanskim uspehom v življenju. Področja odličnosti v poslovnem svetu torej niso omejena z IQ.

Dobri, prepoznavni vodje se razlikujejo od povprečnih po tem, da razumejo pomembno vlogo čustev na delovnem mestu. Poleg dobrih poslovnih rezultatov jih zanimajo tudi delovna morala, motivacija, delovna klima, predanost.



REŠITE test čustvene inteligence.

Kako ocenjujete rezultate testa in vašo čustveno inteligenco?

Povezava na spletni strani:

<http://www.sepet-sanj.com/sprostitev/Test%20custvene%20inteligence.htm>

7.3.2 Skupinski IQ

Ključno vprašanje mnogih raziskovalcev s področja timskega dela je, kaj vpliva na skupino, da je uspešnejša kot njihov najboljši član. Številne študije delovnih skupin so pokazale, da je odločilna razsežnost za učinkovitost skupine človeška prvina. D. Goleman (2001, 225) navaja tri takšne dejavnike:

Ustvarjanje vezi

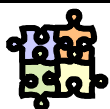
Osebe s takšno spretnostjo vzpostavljajo, vzdržujejo in širijo mrežo neformalnih poznanstev, iščejo zlasti zveze, ki so obojestransko koristne, vzpostavljajo pa tudi prijateljske vezi med sodelavci.

Ustvarjanje sinergije v timu

Osebe s takšno spretnostjo skrbijo za kakovostne odnose kot so spoštovanje, ustrežljivost in sodelovanje. Gradijo timsko identiteto, solidarnost in zavezanost ter ščitijo ugled tima.

Uravnoteženo delovanje

Posamezniki skrbijo za ohranjanje ravnovesja med izpolnjevanjem nalog in vzpostavljanjem odnosov.



POGLABLJANJE ZNANJA

za ugotavljanje pomena čustvene inteligence v timu:

<http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/koprivc-lidija.pdf>

POVZETEK

Vedno zahtevnejši trg in vedno hujša konkurenca zahtevata od podjetij nenehno prilagajanje in posodabljanje poslovanja. Raziskave kažejo, da bitko pridobivajo podjetja, ki vlagajo ne samo v tehnologijo ampak tudi in predvsem z vlaganjem v ljudi. Poglobljeno obravnavanje posameznih področij upravljanja človeških virov kaže, da bo razvoj teh področij tudi v prihodnosti ključnega pomena za kreiranje kakovostnih razvojnih projektov.

Znanje o človeškem kapitalu je edini aktivni generator dodane vrednosti in omogoča prehod iz tradicionalnega pojmovanja človeških virov v proaktivno pojmovanje človeškega kapitala.

Sodobne teorije ravnanja z ljudmi so se oblikovale na spoznanju, da je človeški kapital strateškega pomena za podjetje. Ozka funkcija upravljanja s človeškimi viri zahteva redefinicijo in izgradnjo celostnega managementa človeškega kapitala. Filozofija najboljših organizacij temelji predvsem na gospodarjenju s kompetencami sodelavcev, timov, skupin in drugih organizacijskih enot.

Proces upravljanja s človeškimi viri mora biti skrbno načrtovan in voden, zajemati mora ključne postopke kot so načrtovanje zaposlovanja in karier, zaposlovanje, razvoj zaposlenih, nagrajevanje, odnosi z zaposlenimi in komuniciranje.

Če so podjetniki iz srednje velikih in malih podjetij še do nedavnega videli največjo oviro za razvoj svojih podjetij v državi in davčni zakonodaji, v pomanjkanju ugodnih finančnih virov, pa sedaj ugotavljajo, da imajo premalo znanja, da ne morejo pridobiti kakovostnih kadrov, da ne vedo, kako naj najboljše sodelavce obdržijo. Vodje dobrih podjetij se že dolgo zavedajo, kako močno je dolgoročni uspeh odvisen od zaposlenih, ki znajo, zmorejo in hočejo udejanjati vizijo in strateške cilje podjetja.

Meritokratsko pojmovanje, da sta izobrazba in strokovna usposobljenost edina ključna elementa na trgu delovne sile, je preživelo. Poleg intelektualne odličnosti in strokovnega znanja je potrebno razvijati še dodatne sposobnosti. Prožnost, pobuda, optimizem in prilagodljivost se uveljavljajo kot merila novega vrednotenja (čustvena inteligenca).

PRIPOROČENA LITERATURA ZA DODATNO POGLABLJANJE ZNANJA

- Mihali, R. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
Traven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana:GV.
Ivanuš-Bezjak, M. 2006. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Proandy.
Pezdir, M. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
Goleman, D. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Vprašanja za preverjanje in ocenjevanje

1. Pojasnite različna pojmovanja ravnanja z ljudmi v podjetjih.
2. Razložite razliko med tradicionalnimi in sodobnimi teorijami ravnanja z ljudmi pri delu.
3. Opredelite pojem človeški kapital.
4. Ocenite pomen kompetenc zaposlenih in navedite tri temeljne skupine.
5. Navedite in pojasnite posamezne postopke v procesu upravljanja s človeškim kapitalom.
6. Kakšna je praksa upravljanja s človeškim kapitalom v malih podjetjih?
7. Kako povežete čustveno inteligenco in človeški kapital?
8. Navedite sestavine (osebnostne in družbene spretnosti) čustvene inteligence!
9. Opredelite vlogo in pomen komuniciranja v procesu upravljanja s človeškim kapitalom!

Navodila za praktično delo in primere za proučevanje najdete v gradivu:

Čebulj. M. PSV - seminarske in laboratorijske vaje. Maribor: Lesarska šola, Višja strokovna šola. 2008.

Pomembne in uporabne povezave za dopolnjevanje znanja, povezavo med teorijo in prakso, primeri dobre prakse in aktualizacija učne snovi dostopno na:

<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=38>

<http://www.academia.si/poki/grafikon2>

<http://ec.europa.eu/eures/home.jsp?lang=sl>

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_sl.htm

[http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/programi/Za_podjetja -
_primeri_dobrih_praks_ravnanja_s_CV.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/turizem/programi/Za_podjetja_-_primeri_dobrih_praks_ravnanja_s_CV.pdf)

LITERATURA

- Allan, Jane. Osebne veščine vodenja. Ljubljana: Tangram, 1990.
- Bečaj, Janez. Temelji socialnega vplivanja. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, 1997.
- Belak, Janko. Politika podjetja in strateški management. Gubno: MER Evrocenter, 1999.
- Berlogar, Janko. Organizacijsko komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999.
- Bernhrad, G. Prihodnost managerjev. Ljubljana: DZS, 1991.
- Blanchard, Kenneth, in Norman V. Peale. Moč poštenega poslovanja. Celje: Mohorjeva družba, 1995.
- Brajša, Pavao. Pedagoška komunikologija. Ljubljana: Glotta Nova, 1993.
- Brajša, Pavao. Managerska komunikologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
- Cvetko, Heliodor. Koncepti in veščine komuniciranja. Maribor: Doba, 1999.
- Degen-Kos, Vlasta s soavtorji. Poslovna korespondenca. Ljubljana: Mohorjeva, 2000.
- Evans, Roger in Peter Russell. Ustvarjalni manager. Ljubljana: Alpha center, 1992.
- Fast, Julius. Govorica telesa. Koper: ČZP Primorski tisk, 1973.
- Ferjan, Marko. Poslovno komuniciranje. Kranj: Moderna organizacija, 1998.
- Goleman, Daniel. Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001.
- Gorišek, Karmen. Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2003.
- Jerman-Blažič, Borka s soavtorji. Elektronsko poslovanje na internetu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001.
- Kavčič, Bogdan. Kako se uspešno pogajati. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.
- Kavčič, Bogdan. Spretnost pogajanja. Kranj: Moderna organizacija, 1996.
- Kos, Marko. Inovacijski management. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, 1996.
- Kragelj, Ingrid in Tanja Ušaj. Poslovno sporazumevanje. Ljubljana: DZS, 2000.
- Kralj, Janko. Politika podjetja v tržnem gospodarstvu. Maribor: Univerza v Mariboru, EPF, 1995.
- Kavčič, Bogdan. Kako se uspešno pogajati. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.
- Kavčič, Bogdan. Spretnost pogajanja. Kranj: Moderna organizacija, 1996.
- Kos, Marko. Inovacijski management. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, 1996.
- Kragelj, Ingrid in Tanja Ušaj. Poslovno sporazumevanje. Ljubljana: DZS, 2000.
- Kralj, Janko. Politika podjetja v tržnem gospodarstvu. Maribor: Univerza v Mariboru, EPF, 1995.
- Kneževič, Ana Nuša. Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo. Radovljica: Didakta, 2001.
- Lamovec, Tanja. Priročnik za psihologijo motivacije in emocij. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, 1988.
- Lipičnik, Bogdan. Reševanje problemov namesto konfliktov. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996.
- Mandič, Tijana. Psihologija komunikacije. Ljubljana: Glotta Nova, 1998.
- Mihalič, Renata. Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o., 2006.

- Mihalič, Renata. Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o., 2007.
- Možina, S., M. Tavčar in A. Kneževič. Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba obzorja, 1998.
- Možina, S., M. Tavčar, Nada Zupan in A. Kneževič. Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004.
- Musek, Janek. Teorije osebnosti. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, 1988.
- Musek, Janek. Osebnost in vrednote. Ljubljana: Educy, 1993.
- Mumel, Damjan. Poslovno komuniciranje. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1998.
- Novak, Božidar. Krizno komuniciranje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
- O' Connor, Joseph, in John Seymour. Spretnosti sporazumevanja in vplivanja. Žalec: Sledi, 1996.
- Pease, Allan. Govorica telesa. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996.
- Pečjak, Vid. Učenje, spomin, mišljenje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001.
- Pogačnik, Vid. Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost, 1997.
- Rebernik, Miroslav. Podjetništvo, inoviranje in notranje podjetništvo. Maribor: Založba obzorja, 1993.
- Russel, Peter. Knjiga o možganih. Ljubljana: DZS, 1993.
- Šimenc, Stanko. Pisno sporočanje za vsakdanjo rabo. Ljubljana: DZS, 1994.
- Šircelj, Jože. Moderni poslovni bonton. Ljubljana: Delo, Slovenske novice, 1992.
- Treven, Sonja. Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Ule, Mirjana, in Mirko Kline. Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, 1996.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.