ORGANIZACIJA KOT UREJEN SISTEM: V vsaki organizacija se med seboj prepletajo različni procesi (procesi proizvodnje, procesi trženja, procesi skupinske dinamike...) Grafičen prikaz organizacijske strukture je »organigram«. V njem so grafično predstavljene sestavine organizacije po različnih ravneh, pa tudi formalne povezave med temi deli. Za organiziranje dela sta pomembni dve sestavini: naloge in njihovi nosilci. Vsaka urejena delovna organizacija ima izdelane opise delovnih mest ter opise delavcev, kar skupaj predstavlja sistemizacijo delovnih mest. **Opis delovnega mesta** Vsebuje: naloge odgovornosti in pristojnosti,sredstva in pripomočki za delo,delovne razmere,telesne aktivnosti,posebni pogoji. strokovna usposobljenost (šolska izobrazba, delovne izkušnje, posebna znanja,..), **Opis delavca**:vsebuje opisane lastnosti: funkcionalna znanja,druge spretnosti,fizične lastnosti,psihofiziološke lastnosti,zdravstveno stanje

USKLAJENOST DELOVNEGA OKOLJA IN ČLOVEŠKIH ZMOGLJIVOSTI: Posameznik lahko dobro funkcionira le v urejeni organizacijski strukturi. Koliko je delovno okolje usklajeno z lastnostmi ljudi, se pogosto kaže v pripombah in pritožbah zaposlenih. Naloga neposrednih managerjev je, da ugotavljajo od kod izhajajo težave. Takšno okolje v organizaciji pomeni za posameznika varnost, prijetno počutje, usklajenost in hkrati dovolj vzpodbudno za uresničevanje svojih ciljev.

UREJANJE DELA: Če hočemo v delovnem okolju kvalitetno izkoristiti človeške zmogljivosti, je kot temeljno potrebno urediti delo. Gre za to, da sta delavec in delo v medsebojnem usklajenem odnosu. Posledice neskladja delavčevih zmogljivosti in zahtev delovnega mesta so lahko različne**:** nesreče pri delu,slabi medsebojni odnosi,boleznine,fluktuacija, nezainteresiranost za delo,občutki nemoči pri delavcu.

ZAKONITOSTI, KI JIH JE POMEMBNO UPOŠTEVATI PRI UREJANJU DELA:KRIVULJA DELA: Krivulja dela torej kaže delovni učinek delavca znotraj razpoložljivega delovnega časa. Te krivulje so odvisne od vrste dela, vendar pa imajo vse nekaj skupnega. Pri večini del na začetku delovni učinek raste do neke gornje meje, tako.To prvo fazo imenujemo faza uvajanja v delo ali faza ogrevanja. Sledi naslednja faza, ko gre za stabilizacijo delovnega učinka - plato, to je tisti del delovnega učinka, ko dosega delavec največji delovni učinek. Sledi faza utrujenost, ko organizem zaradi izrabe energetskih snovi, za nadaljnje delovanje ni več sposoben normalno opravljati nalog, zato začne delovni učinek padati.Zadnja faza krivulje dela je zaključni elan, ko se zaradi bližajočega konca dela, učinkovitost spet nekoliko poveča. **UTRUJENOST:** Utrujenost zanesljivo spada med dejavnike, ki zmanjšujejo delavčevo učinkovitost,zmanjšanje delovnega učinka;upadanje delavčeve storilnosti;iz zdravstvenega vidika je to pojav, ki ga spremlja cela vrsta procesov znotraj organizma;doživljanje nelagodnosti, brezvoljnosti in izčrpanosti. **Glede na vrsto dela ločimo:**telesno utrujenost, mentalno utrujenost, **Znaki utrujenosti:**Utrujenost ima svoje znake, po katerih jo ugotavljamo..Objektivni znaki so: padec kakovosti in količine izdelkov, porast števila napak na proizvodih,nepredvideno prekinjanje dela in odmori,nihanje v hitrosti izvajanja del in kakovosti,spremembe v delovanju raznih organov, zmanjšanje in slaba usklajenost gibov.Subjektivni znaki utrujenosti so:negativen odnos do dela, nezainteresiranost za delo,želja po prekinitvi dela, padec sposobnosti zaznavanja, mišljenja in razumevanj, razdražljivost, sporne situacije.**Vzroki utrujenosti**:Utrujenost je lahko odraz mnogih vplivov, slaba organizacija dela, neprimerno delovno mesto, dolgotrajno in težko delo,pomanjkanje sposobnosti,nevšečnosti v zasebnem življenju,bolezen,slaba prehrana,slabi medsebojni odnosi,..**Trajanje dela in utrujenost** Pomemben vpliv na utrujenost ima seveda trajanje dela. Podaljševanje delovnega časa pomeni zmanjševanje produktivnosti Pri skrajševanju delovnega časa pa produktivnost narašča**.** Vzrokov za to je lahko več: število predpisanih

delovnih ur se običajno ne sklada s številom efektivnih ur; povečuje se negativno delovanje utrujenosti; delavci so nagnjeni k temu, da svojo energijo enakomerno trošijo v skladu z dolžino delovnega časa. če se delovni čas poveča, pride v njem do več nekontroliranih odmorov, več nepotrebnih poti, upočasnjenega tempa dela,.delavcu upade motivacija.**Preprečevanje in odpravljanje utrujenosti: Znanih je več načinov:** počitek, dodajanje manjkajočih snovi in uporaba različnih stimulatorjev. **Odmor** je najenostavnejše sredstvo, s pomočjo katerega se organizem vrne v normalno stanje. Pri normalnem poteku dela je najprimernejši odmor tedaj, ko doseže delavec najvišjo stopnjo storilnosti, oziroma malo prej, preden se pokažejo znaki utrujenosti. **Dodajanje manjkajočih snovi.** Da bi obnovili pomanjkanje nekaterih snovi,mora delavec to pomanjkanje nadomestiti. Po načinu delovanja na človekovo telo jih delimo na:**kemične,** kofein, tein **fiziološke,** kjer lahko gre za lahke gimnastične vaje **psihološke,** od katerih se lahko uporablja tekmovanje med sodelavci. **MONOTOMIJA:**Monotonija običajno nastopi zaradi enoličnosti dela. Za razliko od utrujenosti, kjer gre za nezmožnost organizma za nadaljevanje delovnih aktivnosti, Monotonijo je možno obvladovati z: razširitvijo delovnih nalog,menjanjem delovni nalog,uvajanjem glasbe,povečanjem motivacije. **DELOVNI ČAS:**Delovni čas je tisti čas, ki ga ima delavec na razpolago, da opravi delovne naloge. Delovni čas je lahko toge in spremenljive oblike.Pri togem delovnem času je značilno to, da mora biti delavec vsak dan prisoten na delovnem mestu celotno dnevno delovno obveznost.Spremenljiv delovni čas ima več oblik. Gre za to, da delavec sam odloča čas prihoda in čas odhoda iz dela.Posebna oblika delovnega časa je svobodni delovni čas, ki ne postavlja nobenih omejitev. Delavec si svoj delovni čas ureja znotraj dopustnega delovnega časa.

ORGANIZACIJA LASTNEGA DELA Pomemben vidik značilnosti vsakega zaposlenega, še posebej pa managerja je urejeno in organizirano delovanje.Pri tem gre za probleme, ki se tičejo: razporeditve in izkoriščanja delovnega časa, priprave na delo,razgovorov,težav v pomnjenju preobilice podatkov.Tako kot manager tekoče analizira delo drugih, mora tudi svoje delo. Mnogo je ljudi, ki so zelo delavni, ki pa ne morejo skoraj nikoli nič pokazati. Takšne srečamo tudi med managerji. Za takšne posameznike lahko velja, da ne izkoriščajo dovolj svojih zmožnosti. To kar lahko, ob obilici pisnega gradiva, informacij, nujnih podatkov, uredi zase vsak manager je, da:Izboljša hitrost svojega branja.Beleži ključne podatke, informacije. Dnevnik je eden izmed osnovnih pripomočkov za vodenje. **Kritično ovrednoti svoje naloge** in jih razporedi po pomembnosti. Manager izdela delovni načrt za vse naloge, ki jih mora opraviti dnevno.**Časovno razporedi svoje naloge**. V časovnem razporedu si označi časovne termine, posebej upošteva tudi čas za pripravo poročil, sestanke, obiske poslovnih partnerjev. Delo si razdeli glede na razpoložljivi čas in hkrati upošteva pomembnost in nujnost nalog. Uspešni vodje so tisti, ki jim je uspelo spoprijeti se z dvema najpomembnejšima nalogama:kako organizirati svoje delo in kako organizirati delo drugih ljudi.

ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE Organizacija, oziroma njeni managerji morajo neprestano preverjati kako kvalitetno je bilo doseganje ciljev. Hkrati pa morajo managerji načrtovati nove cilje.Namen sprememb je optimalno doseganje ciljev in preprečevanje krize v poslovanju.**Organizacija se spreminja zaradi različnih razlogov:Ker je organizacija vedno podrejena cilju**, se mora spremeniti vedno, kadar se spremeni njen cilj. Lahko gre za večje ali pa manjše spremembe (samo malenkosti ali pa element v strukturi organizacije..)**Organizacija se spreminja sama od sebe**, ko gre za izpopolnjevanje same organizacije, ko se želi posodobiti (ker želi dajati boljše izdelke, ker mora posodobiti informacijski sistem..)**Lastni napredek** lahko vodi tudi do velikih sprememb v organizaciji, ko se zaradi večanja enot, proizvodnje, števila zaposlenih pojavi nuja po novih

organizacijskih tvorbah.**ŽIVLJENJSKA DOBA ORGANIZACIJE** Ljudje, proizvodi, trgi pa tudi organizacijske tvorbe imajo življenjske cikel. Rojevajo se, rastejo, dozorevajo, se starajo in umirajo. V vsakem obdobju (fazi) imajo tipičen vzorec obnašanja.

MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

Beseda motivacija izhaja iz latinščine (motus = **gibanje**). Motiviramo lahko sebe ali druge. za vsako človekovo aktivnost mora biti nek vzrok, potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil - vsako človekovo delovanje je torej motivirano.
Z vprašanji, ki si jih postavljamo v zvezi s človekovim delom, se sprašujemo po razlogih, vzgibih, motivih v zvezi z delom, zakaj nekateri pri delu niso zadovoljni,
zakaj postanejo delavci neproduktivni, zakaj se pri določeni skupini pojavlja več napak, zamujanja, odsotnosti, zakaj nekateri ne prenesejo enoličnega dela, zakaj drugi dosegajo nadpovprečne rezultate. Vprašanja o tem, kako motivirati, s kakšnimi motivacijskimi sredstvi vplivati na zaposlene si postavljajo v vsaki organizaciji, zaradi zvečanja uspešnosti in zmanjšanja stroškov, fluktuacije, neizkoriščen čas.**ZAKAJ LJUDJE DELAJO?**človek dela, zato da preživi, da torej sebi in tistim, ki so od njega odvisni priskrbi sredstva za življenje; ljudje delajo za to, da bi se uveljavili;ljudje delajo za to, ker vidijo v tem zadovoljstvo, smisel. **VRSTE MOTIVOV IN POTREB:**Ljudje delamo, da zadovoljimo različne potrebe.Potrebe so vir motivov.Glede na pomen, ki ga imajo v človekovem življenju, ločimo:primarne biološke in psihosocialne ter sekundarne potrebe.**Glede na nastanek potreb**, ločimo:podedovane (prirojene) – človek prinese s seboj na svet in pridobljene potrebe – človek jih je v življenju pridobil.**Glede na razširjenost potreb** med ljudmi pa ločimo: univerzalne regionalne individualne potrebe, oziroma motive Med **primarne biološke** potrebe spadajo: potrebe po snoveh potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe.Zavestno vplivanje na njihov nastanek ni mogoče, pravimo, da se javljajo nagonsko. Med **primarne psihosocialne potrebe** štejemo: potrebe po druženju, potrebe po radovednosti, raziskovanju, potrebe po uveljavljanju, potrebe po sprejetosti, potrebe po socialnem konfornizmu**.** Zadovoljevanje teh potreb je nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Tretjo skupino potreb, oziroma motivov predstavljajo sekundarne potrebe oz.. motivi. To skupino pa tvorijo človekovi interesi, posebne potrebe oziroma motivi osebne narave, Te motive ljudje zadovoljujejo hote, torej so individualni in odvisni od posameznikove volje.

DEJAVNIKI, KI UČINKUJEJO NA MOTIVACIJOČe to splošno izhodišče prenesemo v delovno okolje, lahko rečemo, da na vzpodbujenost, oziroma motivacijo pri delu vplivajo naslednji dejavniki, ki predstavljajo **motivacijski potencial v vsaki organizaciji:Oseba sama** z vso raznolikostjo svojih sposobnosti in drugih individualnih lastnosti. **Vse okoliščine**, v katerih oseba deluje, te pa so: lastnosti dela in organizacijska praksaInterakcija teh dejavnikov. **LASTNOSTI IN INDIVIDUALNOST POSAMEZNIKOV:** Vsak človek je v določenem pogledu enak vsem drugim v določenem pogledu pa je kot nihče drug, je individualne, specifičen, edinstven.Z vsemi lastnostmi posameznik vstopa in deluje v organizaciji.Za organizacijo (POSEBEJ PA ŠE ZA MANAGERJE) je pomembno, da pozna, posebej specifične lastnost vsakega posameznika.**LASTNOSTI DELA**Gre za pogoje, dimenzije, možnosti, ki jih delo ponuja, ki nekoga lahko izzivajo, drugega ovirajo, omejujejo. Vsako delo zahteva določene zmožnosti, od splošnih do specifičnih. **ORGANIZACIJSKA PRAKSA**: Pod organizacijsko prakso spadajo vsa pravila, splošna naravnanost, politika, model vodenja, stili vodenja posameznikov, sistem nagrajevanja v organizaciji. **Politika določa** nekatere ugodnosti **Sistem nagrajevanje** je v določeni organizaciji lahko takšen, da ne privlači nove delavce ali pa je zelo zanimiv. **INTERAKCIJA DEJAVNIKOV**:Pri delu z ljudmi na področju motiviranja morajo managerji misliti in upoštevati vse dejavnike. V teh

interakcijah se zaposleni različno počutijo, boljše ali slabše, pač glede na to kolikšen je:občutek pomembnosti dela, občutek odgovornosti za rezultate dela,občutek lastne pomembnosti v organizaciji.Z motivacijskega vidika ti dejavniki predstavljajo razloge za bolj ali manj učinkovito delovanje posameznikov v organizaciji.

KAKO MOTIVIRATI: Zaradi doseganja uspehov pri delu, je danes nujno potrebno poznati dejavnike, ki ljudi motivirajo za delo.Različni teoretiki so poskušali razložiti človekov odnos do dela. V ta namen najdemo v literaturi več razlag, teorij, ki poskušajo odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. **MASLOWA MOTIVACIJSKA TEORIJA**
Maslow (1943) domneva, da je najprimernejše gledati na potrebe, kot da so razvrščene po hierarhični lestvici. Izdelal je **»prioritetni seznam« motivacijskih področij.** Višje potrebe se razvijejo šele, ko so nižje vsaj približno zadovoljene.
Biološke/fiziološke potrebe so nedvomno najosnovnejše. **Potrebe po varnosti.**.Gre torej za varnost, zaščito pred nevarnostjo, red, trdnost, zagotovljeno kariero, pokojnino.**Potrebe po pripadanju, ljubezni.** Človek na tej stopnji začuti globoko potrebo po prijateljih, po posebnem odnosu do osebe nasprotnega spola in po otrocih. **Potrebe po ugledu in spoštovanju.** Skušamo dokazati sebi in drugim, da smo vsaj tako dobri, če ne že boljši od ostalih članov skupine.**Potrebe po samopotrjevanju**.. Gre za potrebe osebnosti v smislu in izpolnitvi lastnega življenja pri delu in z delom, po razvijanju iste osebnosti. **V čem je praktična uporabnost Maslowe teorije?**Manager lahko na podlagi preučevanja stopnje zadovoljenih motivov ugotavlja, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času in s tem izve, na kaj so ljudje v tistem trenutku najbolj občutljivi. Zanje je pomembno iz večih razlogov:ugotovitve lahko uporabijo, ko poskušajo določiti instrumente (načine, sredstva) za vplivanje na motivacijo zaposlenih;s tem hkrati lahko delavcem tudi pomagajo;da se zavedajo dejstva, da lahko nekdo, ki je res prikrajšan na nižji stopnji, izgubi interes za potrebe na višji ravni. Samo sklepanje, kaj ljudi motivira in kaj ne, je premalo ali pa lahko napačno.**HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA**Raziskave je strnil v nekaj pomembnih sklepov: Dejavniki, ki ljudi osrečujejo na delovnem mestu, niso preprosto nasprotja tistih, ki jih onesrečujejo - in obratno. Dejavniki, ki ljudi ne zadovoljujejo, so povezani z delovnim okoljem. Tisti, ki so s službo (delom) zadovoljni, imajo visoko toleranco za dejavnike nezadovoljstva. Managerji morajo torej poskrbeti za oboje: zato, da odstranijo dejavnike nezadovoljstva, pa tudi za čim več priložnosti za zadovoljstvo. Herzberg imenuje dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo, tudi **higienike** **Uporabnost Herzbergove teorije:**Ta teorija je uporabna predvsem zato, ker managerje opozarja na dvoje vrst orodij za motivacijo sodelavcev: higienike in motivatorje. **FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA:**Erich Fromm je pri preučevanjih odkril, da ljudje delajo v grobem zaradi dveh razlogov:Eni delajo zato, ker bi radi **nekaj imeli**. Ti so usmerjeni k pridobivanju materialnih dobrin. Drugi delajo zato, ker bi radi **nekaj bili**. Ti se radi tako ali drugače uveljavljajo, dosegajo ugled v družbi.**Uporabnost teorije:**Ljudi, ki se bolj nagibajo k »**imeti**«, lažje motivirajo z materialnimi sredstvi, ljudje, ki se bolj nagibajo k »**biti**«, pa je lažje pridobiti, motivirati z nematerialnimi orodji.

DEJAVNIKI, KI MOTIVIRAJO LJUDI ZA DELO: Mehanizmi, ki jih razlagajo različne motivacijske teorije so uporabni za to, da izzovemo določeno aktivnost pri ljudeh. V ta namen je potrebno upoštevati še druge dejavnike, ki močno vplivajo na doživljanje svojega dela, kot so: pričakovanje, enakost,pravičnost,pohvala in graja, navodila za delo, tekmovanje, sodelovanje, plača in drugi**. PRIČAKOVANJA:**Pričakovanje je rezultat motivacije. Če se pričakovanja uresničijo, smo zelo zadovoljni. Ljudje smo večinoma bolj zadovoljni, če dosežemo nekaj pomembnega.

Pomembno je, da imajo ljudje realna pričakovanja, torej jim ne smemo obljubljati nekaj, česar ne bi mogli izpolniti ali sami ne bi mogli doseči. **ENAKOST**: Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije prejeli takšno vrednost, kolikšno so ji dali, sicer dobijo občutek neenakosti.. Če ima zaposleni občutek, da organizaciji daje več, kot od nje dobiva v obliki plače, zmanjšuje to neenakost na različne načine, kot na primer:dela manj intenzivno, sabotira delovni proces,povečuje odsotnost z dela, zahteva bolj pravično plačilo.
PRAVIČNOST: Pravičnost in nepravičnost se nanašata na občutenje razlik med prejemki, ko za enako delo dobijo različno plačilo,. Na občutek nepravičnosti se zaposleni odzivajo na različne načine, delajo več, delajo manj, iščejo drugačne poti, zapuščajo delodajalca.
POHVALA IN GRAJA:Nagrade in pohvale praviloma delujejo pozitivno in sicer javne nagrade in pohvale. **Graja** je mnogo manj vzpodbudna, lahko pa imajo celo negativne posledice,. **POZNAVANJE REZULTATOV SVOJEGA DELA**Znano je, da zavzetost za delo narašča, če so zaposleni seznanjeni z rezultati svojega dela, koliko so prispevali k ciljem, ali so cilji sploh doseženi. **TEKMOVANJE:**Gre lahko za tekmovanje s samim seboj ali pa za tekmovanje z drugimi. Tekmovanje z drugimi je lahko učinkovito, če so tekmovalci s približno enakimi zmožnostmi. **SODELOVANJE:**Sodelovanje pri delu predstavlja zelo kvaliteten mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celih skupin. Na načelih sodelovanja temelji vsako skupinsko delo.**PLAČE KOT MOTIVACIJSKO SREDSTVO**: Plača ali nagrajevanje delavcev spada med psihološke stimulatorje za delo.Za organizacije je pomembno, da določijo takšno višino plače, ki bo delavcem omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Izhodišče za določanje višine plače je vrednotenje dela. uspešnost delavcev, posameznika ali skupine, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost, zvestoba organizacij, ter drugi dejavniki, ki lahko doprinesejo k uspešnosti cele organizacije.**Plača za posebne zmožnosti.** Organizacija jo je pripravljena dodatno plačevati. Med posebne zmožnosti štejemo na primer znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, specifična znanj.**Plača, odvisna od življenjskih stroškov** - s to plačo poskušajo v organizacijah omiliti naraščanje življenjskih stroškov **Nagrade za zvestobo** namenjajo v organizacijah delavcem, ki že dolgo delajo v določeni organizaciji. **Nagrade za požrtvovalnost** imajo organizacije največkrat zaradi pridobivanja delavcev za delo, ki ga po osnovnih zahtevah niso dolžni opravljati. Sem spadajo razna dežurstva, delo preko dogovorjenega delovnega časa, delo v izmenah.**Plačilo za nedelo** je plačilo za čas, ko je delavec na dopustu, v bolniški ali kako drugače odsoten z dela.
Uspešnost pri delu - stimulacija. Organizacije posvečajo posebno pozornost plačilu za delavčevo uspešnost pri delu.. Uspešnost običajno določajo tako, da primerjajo dosežene rezultate s cilji. ki naj bi jih delavci dosegli.
Pogodbe o zaposlitvi:S podpisom pogodbe o zaposlitvi prevzameta tako delodajalec, kot delojemalec obveznost in sicer: delojemalec bo opravil aktivnosti, ki jih določa pogodba, delodajalec pa bo za to plačal določeno vsoto denarja.
Večina delavcev ima plačo opredeljeno s kolektivno pogodbo

MOTIVIRANJE, KI VODI K NADPOVPREČNIM REZULTATOM Značilnosti dela, ki vodijo k nadpovprečnim rezultatom so naslednje:Delo z izzivi. Dati zaposlenim možnosti, da prispevajo k organizacijskim ciljem. Možnost razvoja in uporabe lastnih zmožnosti. Možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo. Plačilo za dobro opravljeno delo. Možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere. Neupoštevanje vseh navedenih dejavnikov v organizacijah lahko uničuje motivacijo, ne glede na vse dobre namene posameznih managerjev, da bi spodbudili motiviranost zaposlenih.

ETIKA IN MORALA

Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in o zlem ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih. Morala obsega pravila za odločanje in ravnanje v skladu z etiko.
POSLOVNO KOMUNICIRANJE JE VPLIVANJE:Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost poslovnežev, managerjev in služi za doseganje ciljev. Manager komunicira zato, da bi jih informiral in dobival informacije, da bi usklajeval stališča in snoval rešitve, predvsem pa, da bi vplival nanje.POSLOVNO KOMUNICIRANJE JE POLITIKA PODJETJA:Poslovno komuniciranje je predvsem sredstvo za doseganje poslovnih ciljev podjetja. DOBRE ODLOČITVE O POSLOVNEM KOMUNICIRANJU:Uspešnost podjetja kot mera doseganja ciljev je odvisna od količine in kakovosti poslovnih odločitev. Te pa naj bodo strokovno pravilne in etično dobre.ETIKA IN POLITIKA ORGANIZACIJE:Etika managementa in etika poslovnega komuniciranja zadeva vse dejavnosti, funkcije,ETIČNOST MANEGEMENTA IN ETIČNOST KOMUNICIRANJAPoslovno komuniciranje je tako pomembna in neločljiva sestavina poslovodne dejavnosti, ki naj ne bo le strokovna, temveč tudi etično dobra.ETIČNOST IN INTERESI OKOLIJ:V zunanjem okolju podjetja govorimo o poslovni etiki, ki zadeva razmerja podjetja s poslovnimi partnerji in konkurenti.ZADEVE V NOTRANJEM OKOLJUPoslovna etika sega v notranje okolje podjetja in zadeva odločitve ter delovanje vseh sodelavcev. Etika manegementa obsega etiko vodenja, se pravi razmerja managerjev z vsemi sodelavci v organizaciji. ZADEVE MANAGERJEV:Za managerje je podjetje okolje, kjer doživljajo svoje upe in stiske, iščejo svojo identiteto in poslanstvo, se dokazujejo z delom in uspehi, skušajo graditi močno, vitalno in neodvisno podjetje, pripeljati vanjo najboljše sodelavce in ustvariti hvaležno delovno okolje.ETIČNE DILEME IN PASTI V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU NAVZKRIŽJE INTERESOVPoslovno odločanje nasploh in tudi v poslovnem komuniciranju praviloma poteka ob navzkrižnih interesih udeležencev. V teh navzkrižnih interesih skuša poslovodnik odločati in ravnati tako, da bi njihovo podjetje čim uspešneje dosegala cilje. PREDNOST INTERESOV:Med udeleženci podjetja so očitno najpomembnejši lastniki, ki imajo tudi posebne interese.

POTREBNOST IN KORISTNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU ETIKA, ZAKONI IN TRŽIŠČEZakoni so zapisi obveznih in splošno veljavnih norm; na osnovi zakonov je torej mogoče razsojati, kaj je prav in kaj ni. Med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je prostrano sivo območje, kjer se lahko dogaja marsikaj, kar sicer ni prepovedano, vendar tudi moralno ni. Etika in poslovodna etika sta pomembno dopolnilo pravnega sistema in opora zanj. Brez njiju ostaja pravni sistem neučinkovit, družbena in poslovna etika pa gresta rakovo pot. Tržišče naj bi po konceptu »nevidne roke« (Adam Smith 1776) usmerjalo podjetja v etično delovanje, če bi bila konkurenca popolna - kar seveda ni; tudi na tržišču je med sprejemljivim ravnanjem in nesprejemljivim ravnanjem, na katero se odzivajo partnerji in konkurenti, očitno široko »sivo območje«.ETIKA IN KULTURA:Na etiko udeležencev poslovnega komuniciranja vpliva kultura okolja v katerem se odvija delovanje. NESPREJEMLJIVA POJMOVANJA ETIKE S stališča podjetja ločimo:absolutno etiko, absolutno neetiko, Etika je potrebna vsem. Če prevladata iskanje lukenj in nemoralno delovanje na tuj račun, podjetje oziroma država vse hitreje propada.

RAZSEŽNOSTI ETIKE IN SODILA ZA ETIČNOST
Koncepte etike razlikujemo na:Etike koristi za udeležence in Etike škodljivosti za udeležence V prvi so koncepti koristnosti za ožji ali širši krog udeležencev organizacije. To so tako imenovani teleološki koncepti.V drugi so koncepti neškodljivosti za vse posameznike, ki jih zadeva delovanje managementa organizacije. To so tako imenovani deontološki koncepti.
ETIKA KORISTI:Koncepta koristnosti sta predvsem dva:
Egoistična etika – prav je vse kar koristi posamezniku,

Utilitaristična etika – prav je vse kar prinaša kar največjo korist udeležencem. Utilitarizem uči, da so dobre tiste odločitve managementa, ki upoštevajo interese, vrednote in etike pomembnih udeležencev organizacije, saj prinašajo zaradi tega koristi vsem in zlasti organizaciji sami. ETIKA NEŠKODLJIVOSTI:Tudi koncepta neškodljivosti sta dva:Etika človeških pravic – odločitev mora biti taka, da se nikomur, ki ga delovanje zadeva ne kršijo človeške pravice, kakršne so sprejeli Združeni narodi.Etika pravičnosti – odločitev ne sme nikomur, ki je udeležen povzročati krivice. IZBIRANJE KONCEPTAPri izbiranju koncepta se moramo zavedati, da ima vidik pravičnosti v etičnem odločanj prednost pred ožjim vidikom temeljnih človekovih pravic, oba pa naj bi imela prednost pred vidiki koristnosti.SODILA ZA ETIČNO ODLOČANJEZato poznamo več vrst sodil na primer:**Preprosta sodila** – »kaj se sme« in »kaj se ne sme« bodisi iz šolskih, verskih, poklicnih ali drugih nagibov.**Kodeksi poklicne etike** – računovodskih in finančnih delavcev, zdravnikov, odvetnikov, svetovalcev, ki jih postavljajo razne organizacije. Sem sodijo pravilniki in poslovniki ter določila o zagotavljanju kakovosti.**Sodila za koristnost** – primerjava materialnih in nematerialnih stroškov.**Sodila za pravičnost** – bistvo tega načela je enakost; vsi člani družbe imajo enake temeljne pravice. To urejajo tudi zakoni.TEMELJNE ETIČNE DOLŽNOSTITemeljne etične dolžnosti so :**Verodostojnost,** človek naj govori samo resnico;**Popravljane krivic,** človek mora popraviti, kar je zagrešil z napačnim ravnanjem; **Hvaležnost,** človek naj drugim izkazuje hvaležnost za usluge;**Pravičnost,** človek naj skrbi za pravično razdeljevaje dobrin;**Dobrodelnost,** človek mora skrbeti, da bi izboljšal položaj drugih;**Izpopolnjevanje,** človek naj se izpopolnjuje v vrlinah in v znanju;**Neškodljivost,** človek naj ne škoduje drugim.

ETIČNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

KONCEPTI ODLOČANJA**:**Odločanje zadeva vse oblike poslovnega komuniciranja od besednega do negovornega. Vedno znova se pojavlja vprašanje ali so izbrani cilji in strategije za doseganje teh ciljev v skladu z etiko. RUTINSKO ODLOČANJE
Nekatere odločitve v poslovnem delovanju in poslovnem komuniciranju se vedno znova pojavljajo in sicer v enakih ali zelo podobnih okoliščinah. Tako pride do rutinskega odločanja in oblikujejo se moralna pravila, vzorci etičnih odločitev. ANALITIČNO ODLOČANJEMnogokrat odločitve niso rutinske.Etičnih sodil za analitično presojanje ne moremo preprosto določiti, vendar jih lahko strnemo v petero točk: Etično dobra odločitev naj udeležencem podjetja prinese kar največ koristi,Etično dobra odločitev naj ne bo krivična do nikogar,Etično dobra odločitev naj spoštuje temeljne človekove pravice,
Etično dobra je odločitev, ki jo udeleženci sprejmejo, ker se sklada z njihovimi vrednotami in načeli,Etično dobra odločitev naj bo dovolj trdna, da prenese vse posledice.Etično, analitično odločanje po temeljnih sodilih je zahtevnejše in terja precej več časa. INTUITIVNO ODLOČANJEKakovost intuitivnega odločanja je odvisna od zmožnosti in stopnje osebnega etičnega razvoja, ki ga dosega odločevalec. VODILA ZA ETIČNO ODLOČANJEEtično dobra odločitev naj udeležencem organizacije prinese kar največ koristi. Natančneje: prinese naj kar največji presežek koristi nad obremenitvami, izgubami, neprijetnostmi.Etično dobra odločitev naj ne bo krivična do nikogar izmed udeležencev organizacije ter naj upošteva osnovna načela pravičnosti - poštenje, enakopravnost in nepristranost Etično dobra odločitev spoštuje temeljne človekove pravice, kot jih navaja Univerzalna deklaracija o človeških pravicah Organizacije združenih narodov. Etično dobra je odločitev, ki jo udeleženci organizacije sprejmejo, ker se sklada z njihovimi vrednotami in načeli. Sprejemljivost odločitve za udeležence organizacije je pomembno sodilo pri presojanju etičnosti odločitve. Etično dobra odločitev naj bo naposled dovolj trajna; predvideva naj koristnost in pravičnost posledic odločitve za udeležence v času, ko se bodo te posledice uresničile.

ENAJSTERO ZA MORALNO ODLOČANJE POMEMBNIH VRLIN
ŠTIRI VRLINE MANAGERJEV:**Poštenost in pravičnost**Poslovne transakcije temeljijo na sporazumu partnerjev. **Zaupanje in stanovitnost**:Zaupanje ni naivnost, je pa pomembna osnova za vsako razmerje. Nujna predpostavka je, da je večina ljudi večji del časa poštena in pravična. **ČETVERO VRLIN, KI ŠTEJEJO V PODJETJE**
Prijaznost: Prijaznost, priljudnost je temelj in okvir vsakega poslovnega razmerja. Če je narejena, neiskrena, se brž sprevrže v svoje nasprotje. **Zvestoba, privrženost:**Zvestoba skupini, kraju, organizaciji, instituciji je sestavina osebne integritete managerja; prava vdanost ne velja le samemu sebi, lastni vesti in naboru lastnih »višjih« načel; **Častitost in sramovanje** Osebna čast, častitost, ni ošabnost ali napuh, pa tudi ne domišljavost in nečimrnost; ne izhaja iz dosežkov, temveč iz pripadnosti, ni osebna, je čast skupnosti. **TRI VRLINE USPEŠNEGA PODJETJA**:**Tekmovalnost**Tekmovalnost in tekmovanje je gibalo podjetništva in podjetja. **Zavzetost**Zavzetost, pravijo, je lepilo, ki »drži podjetje skupaj« - uspešno podjetje, v katerem ni žepov strahu, nevoščljivosti, odpora. **Sočutje:**Uspešno je podjetje, ki čuti s sodelavci, ki skrbi zanje, jih razvija, kjer so sodelavci predvsem ljudje in šele potem »človeški resursi«. ŠESTERO STOPENJ OSEBNEGA MORALNEGA RAZVOJA**1. Pokorščina in kazen**To je začetna stopnja, največkrat v otroštvu, ko se odločimo za pravilno ravnanje le zato, da se izognemo kazni in si prislužimo pohvalo. **2. Instrumentalna stopnja**Na tej stopnji se posameznik (ponavadi odraščajoč otrok) že zaveda potreb drugih ter jih upošteva, da si pridobi, kar bi rad. **3. Medosebna stopnja**
Primerno vedenje je tisto, ki prinaša pohvalo, ker je všeč ali pomaga prijateljem, družini. Pravilno ravnanje je posledica konformnosti z običajnimi pričakovanji, največkrat pričakovanji večine-**4. Stopnja reda in zakonitosti**Moralnega vedenja na tej stopnji ne določa več le mnenje prijateljev, družine, sodelavcev in drugih, ki ravnanje postane dolžnost, pomeni spoštovanje avtoritet, vzdrževanje družbenega reda zaradi reda samega po sebi.
5. Stopnja družbene pogodbe Na tej stopnji se človek zaveda, da imajo ljudje številne nasprotujoče si nazore, ki sežejo onkraj črke zakona. **6. Stopnja univerzalnih načel**
Posameznik se vede tako, kot mu narekuje lastna vest, ki izhaja iz splošno veljavnih moralnih načel.

TELEFONSKI RAZGOVOR POMEN:Obseg komuniciranja po telefonu je ogromen - po raznih analizah porabe časa porabijo managerji za telefonske razgovore blizu petino svojega časa. Telefoniranje je zaradi prikladnosti najpogostejši nadomestek za osebne stike in za pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovreden. PREDNOSTI IN SLABOSTI:**Prednosti:**Izredna priročnost in hitro vzpostavljanje stikov povečuje pogostnost poslovnega komuniciranja Telefonski razgovori so praviloma mnogo cenejši od osebnih Telefonski razgovor je mnogo osebnejši kot pisno komuniciranje
Slabosti Telefoniranje je poslovni razgovor z zavezanimi očmi; Ocenjevanje sogovornika in vživljanje vanj je seveda težavnejše brez neverbalnega komuniciranjaTelefonsko komuniciranje preskakuje mnoge stopnje, ki managerje in strokovnjake ščitijo pred nepovabljenimi sogovorniki in pred razgovori ob nepravem času; *POTEK TELEFONSKEGA RAZGOVORA*: Poslovni klici sogovorniku na dom so primerni le, če da klicani nanje že vnaprej pobudo ali iskreno privolitev, in v res nujnih primerih. Nasploh je neprimeren čas zjutraj (pred sedmo uro?), po začetku televizijskega dnevnika, v soboto zvečer in v nedeljo zjutraj. Pripravljanje vsebine za telefonski razgovor ni bistveno drugačno od priprav na osebni razgovor. Pripraviti si velja načrt razgovora.**KLIC:** Prvo, kar slišimo, je poziv. Odločimo se, koliko pozivnih znakov bomo Če se oglasi samodejni odzivnik, bodimo kratki in jasni: predstavimo se (ime, firma, telefon); povejmo, zakaj kličemo, predlagajmo akcijo (bomo spet klicali, prosimo klic nazaj ipd.); govorimo počasi in zelo razločno. Sledi odziv. Če se oglasi tajnica, se predstavimo in pozdravimo; Če tajnica razloži, da klicanega ni ali da je zaseden:

povejmo, da bomo spet klicali prosimo, naj nas kličejo nazaj;Bodimo v dobrih odnosih s tajnicami! **PREDSTAVITEV IN UVOD:**Vedno se najprej predstavimo. Predstavitev je počasna, kratka in jasna: Zatem preverimo, ali je za razgovor pravi čas, sicer se dogovorimo za drug termin: Prav je, da povemo, koliko časa potrebujemo Odziv: Ko sprejmemo telefonski klic, se vedno predstavimo; če je klic posredovala tajnica, povemo samo ime in priimek; dodamo kratek pozdrav. Potem vljudno ugotovimo, za kaj gre, in privolimo v razgovor - če pa nimamo časa ali ni pravi trenutek, to takoj pojasnimo in se dogovorimo za kasneje. **VSEBINA RAZGOVORA:**Za govorjenje, podajanje po telefonu, veljajo isti koncepti kot za vsak poslovni razgovor, Na voljo imamo samo svoj glas in nič drugegaKer sogovornika ne vidimo, smo tem bolj pozorni na odzive, ki jih slišimoNačelno se izogibamo telefonskim razgovorom o zaupnih zadevah.Telefonsko posredovanje številnih, podatkov nadomestimo s telefaksomNenehno pazimo na čas, imejmo uro pred očmiPoslušanje, sprejemanje je v telefonskem razgovora še pomembnejše kot v neposrednem razgovoru, je aktivno poslušanje.Temo, ki jo je težko urejati po telefonu, skušamo preložiti na oseben stik ali celo na pisno sporazumevanje. V oliko telefoniranja sodi, da ne kažemo nestrpnosti **KONEC RAZGOVORA:**Za telefonski dogovor velja, da v normalni poslovni praksi pač marsikaj verjamemo na besedo; Tveganje pa je kajpak precej večje kot v osebnem stiku,.Vedno si je pametno telefonske razgovore zapisovati, Pomembnejše telefonske dogovore vselej pisno potrdimo, Če telefonskega razgovora ne moremo končati, se za prekinitev dogovorimo s sogovornikom. Ob koncu telefonskega razgovora je primemo kratko vljudno slovo. Slušalke ne odložimo, dokler nismo prepričani, da je razgovor zares končan NAPAKE IN PREPREČEVANJE NAPAK **Klic in odziv:**»Halo« ali »prosim« je primeren odziv le doma Težje razumljiva imena oseb, firm, krajev črkujemo Telefonisti in tajnice so pomembna sestavina podobe organizacije v javnosti; Hiter odziv na klic je znamenje poslovnosti Nestrpnost, nevljudnost, agresivnost, neizobraženost in nasploh neotesanost se v telefonskem razgovoru kažejo še jasneje kot v neposrednem stiku**Razgovor in konec:**More, ki vlečejo razgovor, so osovražene in neuspešne; Nepripravljen sogovornik bo naslednjič telefoniral zaman. Z roko prekrita slušalka še vedno posreduje zvok Radijska oddaja smeh, klepetanje ipd. v ozadju Če dogovorjenega na kratko ne povzamemo, tvegamo mučne nesporazume

PREPREČEVANJE NAPAK: Prva je korektnost: telefon ni sredstvo za skrivanje - resnicoljubno opravičilo ob prekasnem ali pozabljenem klicu nazaj je mnogo boljše kot prisiljeni izgovori. Usposabljanje za telefonske razgovore je edina zanesljiva pot.
Telefonisti in tajnice naj bi obvezno opravili seminar iz telefonskega komuniciranja - saj odloča znanje, priučena veščina, ne le nadarjenostZa poslovne ljudi sta ponavadi dovolj že splošno znanje iz komuniciranja in velika mera samokritičnosti.