

KODEKS KOMUNICIRANJA

GO! 2025

Evropska Prestolnica Kulture

Nova Gorica

Pripravil: dr. Milan Krajnc s sodelavci v sodelovanju z zavodom GO! 2025
september, 2024, Nova Gorica

- ♦ *Ne pozabite! Nič ni samoumevno! Vedno povejte naravnost!*

obč

- ♦ *Tako kot smo si ljudje različni, imamo tudi različne poglede na iste stvari!*
- ♦ *Vedno preverite ali vaš sogovornik razume enako kot vi!*
- ♦ *Rezultate lahko pričakujete šele, če ste dali jasna navodila za izvedbo!*
- ♦ *Vztrajnost je človeška vrlina! Tudi če s prvim poizkusom ne uspete, vztrajajte na poti do cilja.*
- ♦ *Doslednost!*
- ♦ *Če ste dosledni pri komuniciranju in delegiranju, imate pravico biti dosledni tudi pri pričakovanju rezultatov!*
- ♦ *Komunikativnost!*
- ♦ *Komunikativen človek je tisti, ki le z nekaj besedami pove bistvo.*
- ♦ *Avtoriteta!*
- ♦ *Avtoriteto si lahko vzpostavite le, če spoštujete sami sebe in druge. Avtoriteta je znak spoštovanja.*
- ♦ *Osebna integriteta!*
- ♦ *Osebna integriteta je navzven izražena skladnost posameznika, kjer so misli skladne z besedami in dejanji. Ima jo tisti, ki se zaveda in sprejema sebe v človeški obliki, z vsemi pozitivnimi in negativnimi lastnostmi in ki je pripravljen prevzeti odgovornost za svoja dejanja.*
- ♦ *Nihče ni popoln! Popolnost je dokaj relativna kreacija ljudi.*

Kazalo

Kazalo 3

Načela komuniciranja, ki naj vodijo ekipo 6

Pozdrav stranke – osebno komuniciranje na delovnem mestu 7

Stisk roke je pomemben za sestanke 8

Trije koraki za primerno rokovanje 9

Nepravilni ali neprimerni stiski rok 9

Osebni kontakt 11

Sestanek pri stranki 12

Tehnika govorjenja 13

Telefon 15

Mobilni telefon 16

Elektronska pošta 18

INTERNO KOMUNICIRANJE V GO! 2025 20

Namen internega komuniciranja 20

Pomen povratnih informacij 20

Lojalnost in pripadnost zaposlenih 21

Spoštovanje in zaupanje med sodelavci 21

Sestanki in kolegiji zaposlenih 22

Izvajanje kolegijev v GO! 2025 23

Splošna pravila vodenja kolegijev 24

Vloga vodje kolegija 24

KOLEGIJ DIREKTORJA 26

Splošno 26

Vsebina vabila na kolegij (vključuje dnevni red) 26

Usmeritve: 27

Kolegij je razdeljen v tri sklope 28

Prvi sklop: Organizacijsko komunikacijski sklop (15 minut) 28

Drugi sklop: Projektni sklop (15 minut) 28

Tretji sklop: Strateško - razvojni sklop (15 minut) 30

Pomembno! 30

KOLEGIJ ORGANIZACIJSKE ENOTE 31

Splošno 31

Namen kolegija 31

Potek kolegija: 32

1. sklop: Organizacijsko poslovni sklop (10 minut) 33
2. sklop: Projektni sklop (10 minut) 33
3. Razvojni sklop (10 minut) 33

Naloge in odgovornosti Vodje ORGANIZACIJSKEGA ODDELKA 34

Pomembno: 34

PROJEKTI SESTANEK 36

Splošno 37

Namen 37

Arhiviranje podatkov 37

KOORDINACIJSKI SESTANEK 39

Splošno 40

Namen 40

Arhiviranje podatkov 40

SESTANEK DELAVCEV 42

Splošno 42

Namen 42

OSEBNA ORGANIZACIJA DNEVA 43

JAVNEGA USLUŽBENCA 43

SPLOŠNE USMERITVE 43

Postavljanje prioritete 44

Razporeditev časa glede na nujnost in pomembnost 44

Dnevi plan dela 44

Tedenski plan dela 45

Mesečni plan dela 46

Letni plan dela 46

Ne pozabi! 47

- ♦ Komunikacija pomeni pošiljanje, prenašanje in sprejemanje sporočil. Namen komunikacije je doseganje ciljev – prenos sporočila in poenoteno razumevanje prejetega sporočila.
- ♦ Pri komunikaciji gre za proces sporazumevanja med ljudmi. V komunikaciji lahko sodeluje več oseb. Komunikacija pokriva tako verbalno in neverbalno komuniciranje.
- ♦ Vedno, ko se družimo z ljudmi, z njimi tudi komuniciramo, tudi če ne spregovorimo besede. Gre za neverbalno komuniciranje, kjer v okolico oddajamo komunikacijske signale, zato je prav, da se zavedamo, da nas okolica vedno spremlja in sprejema signale neverbalnega komuniciranja (mimika, gibi...).
- ♦ O uspešnem komuniciranju govorimo takrat, kadar je bilo sporočilo pravočasno posredovano in sprejeto s strani prejemnika informacije ter pravilno razumljeno.
- ♦ Tri ključne komunikacijske spretnosti: poslušanje, govorjenje, pisanje! Za uspešno vodenje ljudi je potrebno uporabljati vse tri spretnosti.

Načela komuniciranja, ki naj vodijo ekipo

Ker komunikacija zajema tako posredovanje in pisanje sporočil, kakor tudi poslušanje, dosledno upoštevajte sledeča načela komuniciranja:

- ♦ Pred stranko nikoli ne pokaži svojih čustev – ne glede na reakcije strank, dogajanja ne smeš jemati osebno!
- ♦ Če se znajdeš v čustveni stiski, pokliči nadrejenega!
- ♦ Zavedajte se, da vsak dan na vsakem koraku predstavljaš GO! 2025, tudi v zasebnem življenju, spoštuj zasebnost in zasebno integriteto naših strank (to pomeni, da dovolite stranki, da sama izbere ali vas bo »poznala« ali ne!).
- ♦ Sporočila naj bodo vedno kratka jasna, razumljiva, vljudna in spoštljiva! Etično in moralno nesporna v knjižnem jeziku, v njih ni nestrpnosti in žaljivih besed (osebni komunikaciji tudi kretenj, mimike)... Izogibajte se izjavam, ki imajo prizvok maščevanja, neodobravanja!
- ♦ Upoštevajte diskretnost in zaupnost sporočil!
- ♦ Ne kritiziraj, ne sodi ljudi, nikogar! Ne glede na to kar slišiš od stranke, se ne zapletaj v tovrstne pogovore, ne dajaj mnenj,...
- ♦ Bodite čim bolj dosledni!
- ♦ Do vseh imejte pozitiven odnos!
- ♦ Bodite pozorni na osebni zgled in urejenost!
- ♦ Bodite človeški! Spoštujte čas drugih!
- ♦ Potrudite se, da se boste izkazali v najboljši luči!
- ♦ Vedite, o čem govorite in dajte svojim sporočilom smisel!
- ♦ Delite svoje znanje z drugimi! Ne ukvarjajte se zgolj s problemi, raje iščite rešitve!
- ♦ Ne berite tujih zasebnih sporočil, tudi če se vam ponudi priložnost!
- ♦ Ne nadlegujte drugih!
- ♦ Ne zlorablajte moči, informacij in znanja, ki jo imate!

Pozdrav stranke – osebno komuniciranje na delovnem mestu

Pravilno pozdravljanje je osnova bontona. Pozdrav je kombinacija verbalnega in neverbalnega komuniciranja.

Pravila pozdravljanja:

- Pozdrav naj bo kar se da jasen, prijazen, glasen in razumljiv. Svojega sogovornika pri pozdravu vedno pogledamo v oči. Iz spoštovanja, pri pozdravu tudi na rahlo pokimamo z glavo. Mimika obraza naj odraža spoštljivi odnos, prav tako celotna drža telesa.
- V poslovnem svetu velja, da podrejeni pozdravljajo nadrejene (neprisiljeno, brez prisotnosti strahu, samozavestno)
- Moški vedno pozdravi žensko.
- Mlajši pozdravijo starejše.
- Pozdravi tisti, ki vstopi v prostor ali prisede k mizi

Ne pozabite: Pozdravljanje je znak vljudnosti in olike, odzdravljanje pa je dolžnost!

Stranki, ki vstopi v prostore GO! 2025 (pisarne), vljudno odzdravite. Če stranka ob vstopu ne pozdravi, potem jo pozdravite sledeče:

- ♦ Dober dan, želite?
- ♦ Pozdravljeni! Kako vam lahko pomagam?

Stisk roke je pomemben za sestanke

Rokovanje je prva gesta, ki jo naredimo pri predstavljanju ali ponovnem srečanju, z ljudmi, ki jih že poznamo in katerim želimo izraziti naklonjenost in spoštovanje.

- ♦ Pri predstavljanju prvi ponudi roko gostitelj, torej tisti h kateremu prihajamo. Če tega ne stori sam, potem lahko ponudi roko tisti, ki je tja prišel.
- ♦ V poslovnem svetu naj bi veljalo pravilo, da prvi ponudi roko tisti, ki je v družbeni razvrstitvi na višjem položaju.
- ♦ Prav tako naj bi prva ponudila roko ženska moškemu in ne obratno, kar pa pri nas ni ravno v navadi. Bonton ženskam dopušča, da ne ponudijo roke prve, če tega ne želijo.
- ♦ Roko ponudi prva tudi starejša oseba mlajši. Vendar pa se v praksi dogaja, da te stvari ne tečejo ravno tako. Pa vendar ponujeno roko vselej sprejmemo.
- ♦ Nikoli se ne rokuj z drugo roko v žepu.
- ♦ Bonton prav tako narekuje, da se v prostoru zahodne Evrope z isto osebo lahko rokujemo le dvakrat na dan.
- ♦ Pri rokovanju v rokavicah mora moški vedno sneti rokavico, ženski pa bonton dopušča rokovanje z njo.
- ♦ Ponujeno roko smo vedno dolžni sprejeti. Zavrčanje pomeni osebno žalitev.
- ♦ Rokujemo se vedno stoje.
- ♦ Rokovanje preko mize ni primerno. Potrudimo se, da stopimo proti osebi, s katero se rokujemo.

Trije koraki za primerno rokovanje

Ko se nekomu približujete, iztegnite svojo desno roko, ko ste približno meter stran. Nato jo rahlo upognite pred prsi, dlan s palcem navzgor. Osebo pogledate v oči.

Sledi trden stisk rok, vendar brez lomljenja kosti.

Dvakrat ali trikrat stisnite in zanihajte, nato pa spustite.

Nepravilni ali neprimerni stiski rok

- ♦ **»Mačo kavboj«**: stisk rok, ki skoraj povzroči zdrobitev vseh kosti dlani in prstov in na katerega nemalokrat naletimo tudi pri poslovnem. Le kaj hočejo s tem dokazati? Mislim, da ni potrebe po prikazovanju fizične moči pri običajnem rokovanju.
- ♦ **»Reva«**: ponavadi je to stisk rok moškega, ki se boji »poškodovanja mlade dame«, pri rokovanju z žensko. Vendar pa moderne poslovne ženske pričakujejo enakovreden odnos in s tem tudi normalen stisk rok s strani njihovih moških kolegov.
- ♦ **»Mrtva riba«** : nima nikakršnega izraza moči. Medtem ko ni potrebe po »mačo kavboj« stisku rok, pa ima trden stisk rok večjo veljavo kot pa mlahavo ponujena roka.
- ♦ **»Štirje prsti«**: ko vam oseba, s katero se nameravate rokovati v pozdrav ne ponudi cele dlani, pač pa se rokuje le z vašimi štirimi prsti.
- ♦ **»Hladno in spolzko«**: ko se vam zdi kot bi se rokovali s kačo. Predlagam vam, da si preden se rukujete, malo ogrejete dlani.
- ♦ **»Potna, lepljiva dlan«**: neprimerno izpostavljanje, predvsem pa nerodno. Malce otroškega pudra v prahu za pomoč.

- ♦ **»Pa sem te pokril«:** se zgodi, ko vam oseba, s katero se rokujete, še z levico pokrije dlan, kot bi bilo to nekakšno skrivno rokovanje.
- ♦ **»Ne izpustim te«:** ko se zdi, da stisku roke kar ni in ni konca, ker vam druga oseba enostavno noče izpustiti roke. Po dveh ali treh stiskih in nihajih je čas za spust rok.
- ♦ **»Pomožna roka«:** ko ima oseba, s katero se bomo rokovali v svoji desni roki hrano ali pijačo, ali morda celo cigaret in vam zato v pozdrav ponudi svojo levico. Torej vedno imejte hrano ali pijačo v svoji levi roki, da je desna pripravljena na morebitno rokovanje.
- ♦ **»Mučenje s prstani«:** se lahko zgodi, ker imajo nekateri takšne prstane ali pa več njih, da vam povzročijo bolečine pri stisku rok.

Osebni kontakt

(iz oči v oči; verbalno in neverbalno komuniciranje)

Poleg osnovnih načel upoštevajte še sledeče:

- ♦ Nikoli z ničemer (mimiko ali gibi tesesa) ne pokažite, da se med pogovorom dolgočasite ali da niste zbrani.
- ♦ Med daljšimi pogovori ne zehajte ali masirajte obraza.
- ♦ Ne presedajte se na stolu, kot da je ta postal vroč.
- ♦ Ne begajte z očmi po prostoru.
- ♦ Ne strmite s sprejim pogledom skozi sogovornika, kot da ga ne vidite.
- ♦ Bodite pozorni na gibe sogovornika.
- ♦ Ne dovolite, da bi sogovornik zaznal, da ste raztreseni.
- ♦ Pokažite sogovorniku zanimanje za razgovor.
- ♦ Med pogovorom ne brskajte po drugih papirih, aktih.
- ♦ Vzdržujte stik s pogledom.
- ♦ Ne oddaljujte se s svojimi mislimi.
- ♦ Zbrano sledite izjavam sogovornika.
- ♦ Pazljivo poslušajte.
- ♦ Dovolite sogovorniku da zaključi misel.
- ♦ Sogovornika spodujajte k dodatnim obrazložitvam, če v celoti ne razumete teme pogovora.
- ♦ Poskrbite, da bo čim manj motenj in prekinitev pogovora.
- ♦ Sogovornika jemljite resno.

Sestanek pri stranki

- ♦ Na sestanku upoštevajte vsa priporočila osebnega komuniciranja.
- ♦ Na sestanku bodite pravočasno. Če je sestanek v drugem kraju, potem se odpravite pravočasno, preverite razdaljo, možnosti parkiranja, približno opredelite maksimalni čas poti.
- ♦ Če greste na sestanek v drugi kraj, potem si predhodno pripravite kontaktne podatke stranke, da jo v primeru nepredvidenih situacij lahko pravočasno obvestiš o morebitni zamudi.
- ♦ Na sestanek imejte vedno s seboj vizitke (svoje, bianco), pisalo in blok.
- ♦ Na sestanku vedno utišaj zvonjenje telefona.
- ♦ Med sestankom ne telefoniraj, razen v izjemnih situacijah ali v okviru diskusije sestanka.
- ♦ Po vrnitvi s sestanka naredi kratek zapisnik in ga v obliki zahvale za udeležbo posreduj preko elektronske pošte vsem prisotnim.

Tehnika govorjenja

- ♦ Zanesljiv in samozavesten nastop, uglajeno obnašanje, prijetna zunanost.
- ♦ Ne govorite prehitro.
- ♦ Besede izgovarjajte razločno.
- ♦ Izogibajte se uporabi narečnih besed, katerih sogovorniki ne razumejo.
- ♦ Naučite se razločne in pravilne izgovorjave.
- ♦ Med besedami delajte kratke premore, da se konec ene besede ne bo navezoval na začetni zlog druge besede.
- ♦ Nikoli ne požirajte glasov na koncu besed.
- ♦ Besed ne izgovarjajte prehitro, kar pomeni, da ne smete preskakovati zlogov in črk na sredini.
- ♦ Jakost govora naj bo taka, da vas bodo vsi navzoči brez težav razumeli in slišali, kar pa ne pomeni, da morate zato kričati.
- ♦ Glasno govorjenje je dobrodošlo v večjih prostorih in pri širši publiki. Drugače obdržite jakost govora vedno na približno isti glasnosti in višini.
- ♦ Z nasmeškom poskrbite, da bo vaša barva glasu prijetna. Barva glasu je tudi vzrok, da ljudje predalčkajo oziroma označujejo neznane sogovornike. Kadar govorite z znanim sogovornikom, lahko na podlagi barve glasu merite njegovo razpoloženje.
- ♦ Melodija govora odraža stanje duše oziroma vaše trenutno razpoloženje. Melodija glasu lahko zveni žalostno, navdušeno, dolgočasno, česar sogovornik ne more preslišati. Melodija glasu je

prirojena in jo težko popolnoma spremenimo, lahko pa jo malo po svoje oblikujemo na primer: stišamo, umirimo, osvežimo. Z melodijo govorjenja oziroma s frekvenco glasu, ki sogovorniku ustreza (mu je prijetna), lahko dosežete vzpodbudne učinke. Medtem ko monotono govorjenje sogovornika lahko zelo moti in utruja.

- ♦ Govorjenje brez prestanka: Nekateri so zmožni govoriti skoraj brez prestanka, brez začetka in konca, stavek nima nikoli niti vejice niti pike! S tem drugi prisotni nikakor ne morejo priti do besede, ker so vljudni in vam ne bodo skakali v besedo! Pri tem vam tudi še tako izpiljena izgovorjava in duhovito pripovedovanje ne bo pomagalo osvojiti sogovornika, ker se nikakor ne more vklopiti v pogovor, saj imate monolog. Zato si bo vaš sogovornik hitro poiskal drugega pravega človeka za pogovor, v katerem bo lahko tudi sam sodeloval.
- ♦ Žaljivo govorjenje je popolnoma neprimerno in v nobenem primeru ni opravičila za uporabo žaljivk na katerikoli način.
- ♦ Besedni dvoboji: Beseda je orožje. Zadostuje njen pomen, zato ni potrebe po besednih dvobojih. Streljanje tako imenovanih "besednih puščic" med pogovorom, sogovornika s hladnim in preračunljivimi besedami popolnoma odvrne od pogovora lahko ga pa tudi prizadene.

Telefon

Tudi tukaj veljajo enaka pravila, kot pri osebni pogovoru, le da gre samo za verbalno komuniciranje.

- ♦ Oglašajte se na klice strank.
- ♦ Če se ne morete oglasiti, potem pokličite nazaj, takoj ko je mogoče.
- ♦ Med telefonskim pogovorom se izogibajte drugim opravilom in osredotočite pozornost na sogovornika.
- ♦ Ko zazvoni telefon in se trenutno pogovarjate z drugo osebo, najprej zaključite stavek in šele nato dvignete slušalko. Tako vaš sogovornik na telefonu ne bo slišal pogovora z drugo osebo.
- ♦ Med telefonskim pogovorom ne pijte kave, čaja ali drugih pijač.
- ♦ Sodelavcem ne dovolite, da vas med telefonskim pogovorom ogovarjajo.
- ♦ Pozdravni stavek za zunanje in neznane klicatelje: »
- ♦ »Dober dan, GO! 2025 Nova gorica. Marija pri telefonu. Prosim!«
- ♦ Za interne klicatelje – sodelavci
 - Če ste sami v pisarni, potem je dovolj, če začnete z besedo:
»Prosim!«
 - Če vas je v pisarni več potem se najprej predstavite z imenom:
»Marija pri telefonu, prosim!«

Mobilni telefon

- ♦ **Med poslovnimi sestanki in srečanji** izklopite zvonec in nastavite funkcijo diskretnega znaka za klic ali sprejem sporočila (vibriranje, kratek znak ali pisk za klic ali sprejem sporočila). V kolikor je za vas klic oziroma sporočilo izredno visokega pomena, se sogovorniku oziroma vsem prisotnim opravičite, lahko tudi zapustite prostor, in opravite pogovor ali odgovorite na sporočilo. Pogovor opravite kar se da hitro.
- ♦ **Uporaba mobilnika v restavraciji na poslovnem kosilu ali večerji :**
V nobenem primeru ni primerno imeti mobilnika na mizi! Izklopite zvonec in nastavite funkcijo diskretnega znaka za klic ali sprejem sporočila (vibriranje, kratek znak ali pisk za klic ali sprejem sporočila). V kolikor pričakujete pomemben klic ali pa vas enostavno muči radovednost, se opravičite in zapustite mizo (se odpravite v predprostor restavracije) in opravite razgovor na hitro, nato pa se vrnite k mizi.
- ♦ **Telefoniranje na javnih mestih**
Telefon uporabljajte diskretno, ne govorite tako glasno, da vas slišijo nekaj kilometrov daleč. V kolikor ste v družbi ljudi, vedno pogovor opravite hitro in se posvetite prisotnim.
- ♦ **Družabno poslovna druženja v gledališču, koncertni dvorani ali na plesu**
Če se le da, mobilnik pustite doma ali v svojem avtu. Ženske imajo prednost, da lahko svoje mobilnike vedno spravijo v torbico. Za moške je popolnoma neprimerno, da v svečani večerni formalni obleki v žepih nosijo mobilne telefone! Če morate opraviti telefonski klic ali ga pričakujete, se pač odpravite po telefon in svoj razgovor opravite kar v avtu ali predverju.

Nič in nihče vam ne brani ali prepoveduje, da imate mobilnik povsod in vedno s seboj. Vendar poskrbite, da ga tam, kjer bi lahko deloval moteče, izklopite.

Variacije funkcij sodobnega mobilnika omogoča, da kljub izključenem zvonjenju (vklopljeno pa je diskretno vibriranje) ali popolnoma izklopljenem telefonu, veste, da ste bili klicani oziroma, da ste prejeli neko informacijo (SMS, MSM).

Elektronska pošta

(upoštevajte pravila poslovne korespondence in poslovnega bontona)

Osnovna pravila pisanja e-pošte:

- ♦ Ob prejemu elektronskega sporočila se vljudno zahvalite pošiljatelju za posredovano sporočilo. Na tak način ga obvestite, da ste njegovo pošto prejeli in jo prebrali (povratna informacija).
- ♦ Izogibajte se pisanju celotnega besedila z velikimi črkami – upoštevajte pravila poslovne korespondence in slovnična pravila pisanja.
- ♦ Razpošiljanje z elektronsko pošto je enostavno, zato lahko pričakujete, da lahko vaše posredovano sporočilo poleg prejemnika prebirajo tudi drugi ljudje (naprej posredovano sporočilo).
- ♦ Kadar komunicirate z drugimi v medmrežju, se zavedajte, da ostajajo vaše besede zapisane. Pri vsebini elektronskega sporočila dosledno upoštevajte načela komuniciranja. Za vsebino posredovane pošte neposredno odgovarjate prejemniku, posredno pa ste tudi odgovorni vsem tistim, ki so omenjeni v sporočilu.
- ♦ Ko oblikujete e-mail sporočila, je pomembna preglednost. Zadostuje, da med posameznimi odstavki puščate prazno vrstico. Ne delajte zamikov, ker jih različni računalniki tudi različno odčitavajo.
- ♦ Izogibajte se uporabi kratic v besedilu.
- ♦ Preden nameravate posredovati obsežno gradivo, preverite pri prejemniku ali se strinja s takšnim načinom posredovanja (pošta preko 10 M)
- ♦ Sporočilo, ki ste ga prejeli preko e-pošte in ki je bilo namenjeno samo vam, ne pošiljajte naprej brez vednosti (odobravanja) pošiljatelja.
- ♦ Ne razpečavajte verižnih pisem sumljivega izvora in neprimernih vsebin.

- ♦ V kolikor posredujete e-pošto večim prejemnikom, poskrbite, da boste email naslove vpisali pod vrstico »skrito«.
- ♦ Na prejeta sporočila odgovarjajte sprotno.
- ♦ Zaupna sporočil označite kot ZAUPNO – s tem opozorite prejemnika o njegovi odgovornosti varovanja podatkov.
- ♦ Pošiljajte vedno iz uradnih e-mail naslovov.
- ♦ Uporabljajte tipizirane predloge.

INTERNO KOMUNICIRANJE V GO! 2025

Horizontalno komuniciranje je ključno pri izmenjavi informacij med zaposlenimi. Tak način komuniciranja je podpora koordinaciji dela in razvoju medsebojnih odnosov, je podpora bližnjim sodelavcem pri kvalitetnejši izvedbi nalog. Diagonalno komuniciranje pokriva izmenjavo informacij med zaposlenimi na različnih ravneh, kjer si zaposleni niso neposredno nadrejeni ali podrejeni in je prav tako ključna za kvalitetno izvedbo nalog na skupnih projektih in pozitivno organizacijsko klimo.

Namen internega komuniciranja

- ♦ Izboljšati pretok informaciji (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim).
- ♦ Vzpostaviti dvosmerni pretok informacij znotraj GO! 2025 (povratne informacije)
- ♦ Pravočasno arhiviranje podatkov
- ♦ Vzpostavitev dobrih medsebojnih odnosov
- ♦ Pravilno razumevanje prejetih informacij
- ♦ Izogniti se nesporazumom in neprimernim oblikam komuniciranja

Pomen povratnih informacij

V samem procesu komunikacije ima povratna informacija pomembno vlogo, saj pošiljatelj informacije preko povratne informacije ugotovi ali je bila informacija na drugi strani sploh sprejeta in pravilno razumljena.

Lojalnost in pripadnost zaposlenih

- ♦ Priporočamo, da bolj močno cenimo pripadnost javnih uslužbencev GO! 2025.
- ♦ Zaposleni so največja vrednota.
- ♦ V GO! 2025 je pomemben vsak posameznik, saj komunicira z veliko pomembnimi partnerji in javnostmi.
- ♦ Pripadnost javnih uslužbencev se kaže v odgovornem delu in v prizadevanje za doseganje načrtovanih rezultatov dela in uresničevanje poslanstva posamezne organizacijske enote.

Spoštovanje in zaupanje med sodelavci

- ♦ Vsi uslužbenci so dolžni se truditi k uspešnemu medsebojnemu sodelovanju in zaupanju, ki sta temelja uspešnega dela GO! 2025 kot celote.
- ♦ Medsebojni odnosi morajo temeljiti na strpnosti in iskrenosti, spoštovanju drugačnosti, spoštljivosti in osebnem dostojanstvu.
- ♦ Vsi javni uslužbenci so se dolžni vesti spoštljivo do sodelavcev in do strank ter se po svojih najboljših močeh truditi priskočiti na pomoč.
- ♦ Vsi zaposleni so dolžni spoštovati pravice in dolžnosti svojih sodelavcev in sogovornikov. Razhajanja v mnenjih ne smejo izzvati nekorektnosti ali kršitve pravil lepega obnašanja.
- ♦ K vzajemnemu delu bistveno prispevajo dobri medsebojni odnosi in sodelovanje, upoštevanje razlik med posamezniki, dajanje in sprejemanje

povratnih informacij, spoštovanje osebnega izražanja vsakega posameznika, reševanje konfliktov in konfliktnih situacij ter spoštovanje različnosti v odnosih med ljudmi.

Sestanki in kolegiji zaposlenih

Poleg osnovnih načel komuniciranja in navodil komuniciranja pri osebne razgovoru, dodatno upoštevajte, da gre za skupinski pogovor:

- ♦ na sestanku/kolegiju bodite pozorni, da ne skačete v besedo sogovorniku, ta napaka je iz opazovanja namreč najbolj razvidna,
- ♦ govorite dovolj glasno, da vas vsi prisotni slišijo,
- ♦ ne klepetajte, ko ima nekdo drug besedo, ta napaka se je v organizacijski klimi preveč razširila, lahko kaže na nespoštovanje,
- ♦ sodelujte – poslušanje je ključen del komunikacije, prav tako kot povratna informacija, kultura dialoga je ključna za organizacije, sploh pa za evropsko prestolnico kulture.

Izvajanje kolegijev v GO! 2025

V organizaciji je potrebno ločiti in ločeno obravnavati informacije različnih nivojev. Ugotavljamo, da imajo zaposleni preveliko količino nerelevantnih informacij, ki bi jih potrebovali za opravljanje lastnega dela. To jih zmede ali ovira pri delu.

Za obvladovanje informacij se naj v okviru GO! 2025 vzpostavijo pravila glede prenosa informacij med različnimi nivoji. Programski kolegij, ki ga je izvajal programski direktor je obsegal preveč informacij in tudi preveč neformalnega pogovora. Iz tega naslova predlagamo, da se uvedejo sledeči sestanki in kolegiji:

- kolegij direktorja, ki vključuje vodje posameznih oddelkov
- kolegij organizacijske enote, ki ga izvede vodja oddelka
- projektni sestanek, ki je namenjen posameznemu večjemu projektu
- koordinacijski sestanek, za izvedbo dogodkov
- koordinacijski sestanki z ustanoviteljem in partnerjem iz italijanske strani
- srečanje delavcev s predstavnikom zaposlenih in osebo zadolženo za kadrovske zadeve.

Splošna pravila vodenja kolegijev

Poleg osnovnih načel komuniciranja in navodil komuniciranja pri osebnem razgovoru dodatno upoštevajte, da gre za skupinski pogovor:

- na kolegiju bodite pozorni, da ne skačete v besedo sogovorniku
- govorite dovolj glasno, da vas vsi prisotni slišijo
- ne klepetajte, ko ima nekdo drug besedo
- sodelujte – poslušanje je ključen del komunikacije
- spremljajte odziv ostalih udeležencev
- zvonjenje mobilnih telefonov je v času trajanja kolegija ugasnjeno (s tem ne motimo poteka kolegija)
- na kolegijih se vodijo zapisniki, ki so podlaga za prenos informacij na nižje nivoje
- posamezni kolegij vodi za to odgovorna oseba
- za vsak kolegij se ugotavlja udeležba vabljenih na kolegij
- vsi sprejeti sklepi tekom kolegija se zapišejo v zapisnik
- sklep: s sklepom se opredeli zadolžitev posamezne osebe (za posamezni sklep se opredeli rok izvedbe, vsebina sklepa in odgovorna oseba)
- odgovorna oseba za izvedbo sklepa odgovarja za morebitno ne izvedbo sklepov

Vloga vodje kolegija

Naloga vodje kolegija je, da udeležence usmerja in vzpodbuja k podajanju predlogov, hkrati skrbi tudi za konstruktiven dialog. Vodja kolegija vedno začne in zaključi kolegij. Pri določenih vodjih oddelkov, predvsem

je opaziti, da bi lahko izboljšali način vodenja in komuniciranja, zato smo tudi pisno predlagali pomoč pri izvedbi ali pripravi na samo strukturo kolegija. Po izražanju dvoma s strani da bi predlagan prevzem vodenja kolegija morda lahko okrnili avtoriteto vodje, sploh pri skrbnikih projektov, smo izvedli samo osebne pogovore in priporočila pri pripravi sestankov in povratnih informacij.

KOLEGIJ DIREKTORJA

Splošno

- izvedba: vsak ponedeljek od 10.00 do 10.45 (predviden čas trajanja: do 45 minut).
- prisotni: direktor GO! 2025, vodja organizacijskih enot, Vodja projektne pisarne in osebe, ki jih direktor povabi
- arhiviranje podatkov kolegija: vodi se zapisnik kolegija (Vodja pisarne direktorja)
- zapisnik kolegija se posreduje preko e-pošte vsem prisotnim na kolegiju
- zapisniki se arhivirajo na strežniku, na enem mestu

Vsebina vabila na kolegij (vključuje dnevni red)

- kje in kdaj bo kolegij potekal.
- predviden čas trajanje kolegija
- kdo so povabljeni udeleženci kolegija
- točke dnevnega reda po posameznem sklopu
- kako se naj udeleženci pripravijo na kolegij, oz. kje najdejo potrebno gradivo za kolegij (e-dostop do gradiva ali posredovanje gradiva preko e-pošte)
- potrditev udeležbe na kolegiju oz. kdo nadomešča odsotne (skupen dogovor)

Usmeritve:

- Kolegij direktorja po njegovem naročilu skliče Vodja pisarne direktorja oziroma direktor. Članom kolegija posreduje vabilo na kolegij in predvidoma predlog dnevnega reda.
- Dnevni red mora biti razporejen v tri sklope, enako kot bo potekal sam kolegij.
- Do četrтка, do 14. ure se zbirajo predlogi za dnevni red s strani vodij posameznih oddelkov, izjemoma lahko direktor dopusti dodajo točke iz dnevnega reda na samem kolegiju.
- Preden se dnevni red razpošlje vabljenim na kolegij, ga potrdi direktor.
- Priporočamo uvedbo vodje pisarne direktorja, ki bi dnevni red posredoval rednim in povabljenim članom kolegija najkasneje v petek do 10.00 ure zjutraj.

Kolegij je razdeljen v tri sklope

- organizacijsko komunikacijski sklop
- projektni sklop
- strateško razvojni sklop

Prvi sklop: Organizacijsko komunikacijski sklop (15 minut)

Rešujejo se ključne organizacijske, komunikacijske in procesne težave v organizaciji. Namen tega dela je ugotavljanje zaviralnih momentov in podajanje predlog in rešitev k odpravi le-teh.

- Prisotne na kolegiju posameznik seznanja z zaznanimi težavami, s katerimi se sooča v okviru področja ali z ostalimi področji oz. tudi navzven.
- Preveri se izvedljivost sprejetih sklepov in delovnih zadolžitev iz prejšnjega kolegija. Prav tako se preverja razlog neizvedenega sklepa ali neopravljene delovne zadolžitve.
- Čas trajanja sklopa: predvidoma 15 min
- Rezultat: sprejeti sklepi; delitev delovnih nalog oz. zadolžitev in opredelitev odgovorne osebe ter rok dokončanja delovnih zadolžitev.

Drugi sklop: Projektni sklop (15 minut)

Namen tega dela kolegija je seznanjanje prisotnih o aktivnostih na projektih (ključnih strankah), reševanje morebitne tekoče problematike z vidika poslovanja s strankami in dobavitelji, tveganja na projektih.

Ta sklop je namenjen tekočemu poslovanju:

- reševanje zahtevnejših problemov, povezanih z obstoječimi projekti, ki se izvajajo znotraj organizacijske enote,
- preverja se izvedljivost sprejetih sklepov in delovnih zadolžitev iz prejšnjega kolegija, razlog neizvedenega sklepa ali neopravljene delovne zadolžitve,
- Čas trajanja sklopa: 15 min
- Rezultat: sprejeti sklep, delitev delovnih nalog oz. zadolžitev in opredelitev odgovorne osebe ter rok dokončanja delovnih zadolžitev.

Tretji sklop: Strateško - razvojni sklop (15 minut)

Namen tega dela kolegija je:

- Razišljati o nadaljnjem razvoju z vidika posamezne organizacijske enote, ter z vidika celotnega delovanja GO! 2025.
- Poudarek je predvsem na predlogih in idejah s področja razvoja celotne občine.
- Rezultat: sprejeti sklepi, delitev delovnih nalog oz. zadolžitev in opredelitev odgovorne osebe ter rok dokončanja delovnih zadolžitev.

Pomembno!

Prehajanje med temami sklopa niso dovoljena in predstavljajo velik problem za sestanke zavoda GO! 2025. V kolikor se posamezna aktivnost ne omeni (pozabi) v okviru sklopa, potem je potrebno počakati, da se končajo vsi sklopi po zastavljenem dnevnem redu, šele nato pa si na koncu izvedbe vseh treh sklopov sledijo dopolnitve za posamezni sklop.

KOLEGIJ ORGANIZACIJSKE ENOTE

Splošno

- izvedba: torek (ob 8.00 uri)
- predviden čas: do 30 minut
- prisotni:
 - o vodja OE/ORGANIZACIJSKEGA ODDELKA
 - o vsi zaposleni znotraj ORGANIZACIJSKEGA ODDELKA
- kolegij vodi: vodja ORGANIZACIJSKEGA ODDELKA

Namen kolegija

- prenos podatkov in vodstvenega kolegija in obratno
- pregled dela vsakega posameznika
- delegiranje nalog (prenos nalog iz vodstvenega kolegija)
- usklajevanje delovnih zadolžitev med zaposlenimi
- reševanje sprotnih težav pri delu
- reševanje tekočih reklamacij strank
- predlogi zaposlenih

Potek kolegija:

Tudi kolegij posamezne organizacijske enote poteka po enakih splošnih pravilih, kot kolegij direktorja, izvajajo

priloge priporočenih podorganizacijskih enot kot na primer

Podlaga za izvedbo kolegija je zapisnik Kolegija uprave, vodenja in trženja.

Kolegij se izvede v treh sklopih:

1. sklop: Organizacijsko poslovni sklop (10 minut)

- V okviru tega sklopa se znotraj posamezne organizacijske enote rešujejo težave s področja same organizacije dela, delegiranja nalog, notranje komunikacije. Zajema organizacijske in procesne povezave med zaposlenimi.
- Izvede se delegiranje organizacijskih in poslovnih nalog, prenesenih iz kolegija uprave in trženja (jasna opredelitev odgovorne osebe, rok izvedbe naloge in vsebinski povzetek zadolžitve).

2. sklop: Projektni sklop (10 minut)

- V okviru tega sklopa se znotraj posamezne organizacijske enote rešujejo težave tekočega poslovanja s strankami, dobavitelji (vezano na aktivnosti, ki prinašajo denar – vsebinske naloge).
- Izvede se delegiranje nalog, prenesenih iz kolegija uprave in trženja, vezanih na tekoče poslovanje znotraj organizacijske enote in v povezavi z ostalimi organizacijskimi enotami, strankami ali dobavitelji (jasna opredelitev odgovorne osebe, rok izvedbe naloge in vsebinski povzetek zadolžitve).

3. Razvojni sklop (10 minut)

- poročanje o novitetah, sprejetih na kolegiju uprave
- podajanje lastnih mnenj in predlogov k razvoju organizacije kot celote in razvoju storitev v okviru posamezne organizacijske enote.

V okviru kolegija ORGANIZACIJSKEGA ODDELKA/PE se formirajo morebitne tematike in predlogi, ki bodo obravnavani na naslednjem kolegiju uprave in trženja. Vodja organizacijske enote je dolžan posredovati poslovni sekretarki družbe predlog teme za naslednji dnevni red in sicer najkasneje do srede, do 14. ure.

Naloge in odgovornosti Vodje ORGANIZACIJSKEGA ODDELKA

Vodja je odgovoren:

- za enakomerno porazdelitev nalog med zaposlene znotraj posamezne enote.
- da prenese iz vodstvenega kolegija vse ključne informacije, ki se nanašajo na samo organizacijo dela v oddelku in obratno
- skrbi za sprotno reševanje organizacijskih težav v oddelku
- spremlja učinkovitost, zagnanost in doslednost dela sodelavcev
- povezuje oddelek v smislu izmenjave mnenj in izkušenj

Pomembno:

V okviru izvedenega kolegija posamezne ORGANIZACIJSKEGA ODDELKA, vodja enote poskrbi za zapis temeljnih sprejetih sklepov. Vsak sklep mora biti vsebinsko opredeljen, dodeljena mu mora biti odgovorna oseba za izvedbo in opredeljen rok za izvedbo.

Vodja ORGANIZACIJSKEGA ODDELKA si lahko te zapisnike vodi v lastni evidenci in so podlaga za spremljanje delegiranih nalog.

Vodja ORGANIZACIJSKEGA ODDELKA sprotno preverja potek izvedbe nalog, kar je dolžan tudi poročati na kolegiju uprave in trženja, v kolikor je bila naloga tam tudi prvotno formirana.

Vsak zaposleni, prisoten na kolegiju ORGANIZACIJSKEGA ODDELKA si je dolžan sam zabeležiti svoje zadolžitve, dodeljene na kolegiju.

PROJEKTNİ SESTANEK

Splošno

Projektni sestanki se redno izvajajo zgolj na večjih, zahtevnejših projektih, kjer sodelujejo uslužbenci iz večih organizacijskih enot in/ali zunanji sodelavci ter so ključnega pomena za dokončanje določenega projekta;

Za projektne sestanke se določi termin sestanka in pogostost sestanka.

Projektni sestanki so lahko konstantni ali formirani za posamezni zahtevnejši projekt.

Namen

Projektni sestanki so namenjeni za izvajanje posameznih zahtevnejših projektov ali tistih, ki vključujejo veliko število zunanjih sodelavcev ali predstavnikov drugih organizacij (ustanovitelj, italijanski partnerji, drugi zavodi, javna podjetja). Predvidoma jih skličejo vodje posameznih oddelkov in pododdelkov. V primeru ko skliče sestanek s partnerji iz italijanske strani naj se vključi tudi

Arhiviranje podatkov

Ker so projektni sestanki namenjeni za izvajanje posameznih zahtevnejših projektov ali tistih, ki vključujejo veliko število zunanjih sodelavcev ali predstavnikov drugih organizacij je nujna tudi arhivacija podatkov, vsaj v obliki kratkega zapisnika, da bi se izognili napačnemu razumevanju sklepov sestanka in

zagotavljanju enotnega razumevanja. To je posebej pomembno pri projektnih sestankih, ki jih saj se tako prepreči morebitna nerazumevanja, ki bi izhajali iz rabe dveh ali kdaj treh različnih jezikov sestanka.

KOORDINACIJSKI SESTANEK

In koordinacija aktivnosti oddelka za pravne in finančne zadeve

Splošno

Koordinacijski sestanki se redno izvajajo zaradi zagotavljanja rednih manjših tedenskih rutinskih del na večjih, kjer sodelujejo uslužbenci in/ali zunanji sodelavci ter so pomembni za tekoče delovanje organizacije ali za dokončanje določenega projekta;

Za koordinacijske sestanke se določi termin sestanka in pogostost sestanka na večjih kolegijih posameznih organizacijskih enot.

Koordinacijski sestanki naj bodo konstantni ali pa izjemoma formirani za podporo posameznim zahtevnejšim projektom.

Namen

Koordinacijski sestanki so namenjeni za izvajanje zagotavljanja rednih manjših tedenskih rutinskih del na večjih, ali tistih, ki vključujejo veliko število zunanjih sodelavcev ali predstavnikov drugih organizacij (ustanovitelj, italijanski partnerji, drugi zavodi, javna podjetja). Predvidoma jih skličejo vodje posameznih oddelkov in pododdelkov. V primeru ko skliče koordinacijski sestanek s partnerji iz italijanske strani naj se vključi tudi

ali

Arhiviranje podatkov

Tudi če so koordinacijski sestanki namenjeni za izvajanje zagotavljanja rednih

manjših tedenskih rutinskih del na večjih je priporočljiva tudi arhivacija podatkov, vsaj v obliki kratkega zapisnika, da bi se izognili napačnemu razumevanju sklepov sestanka in zagotavljanju enotnega razumevanja. To je posebej pomembno pri projektnih sestankih kjer je prisotna raba dveh ali kdaj treh različnih jezikov.

SESTANEK DELAVCEV

Splošno

- izvedba: 2 x letno
- čas trajanja: do 45 minut
- vodi: direktor družbe

Namen

- poročanje vodstva, skladno z zastavljeno strategijo družbe (preverjanje sledenja zastavljenih ciljev)
- izrek pohval zaposlenim
- usmeritve za nadaljnjo delo
- predlogi zaposlenih

OSEBNA ORGANIZACIJA DNEVA JAVNEGA USLUŽBENCA

SPLOŠNE USMERITVE

Delovanje organizacije je mogoče organizirati šele, če se organiziramo sami. To pomeni, da začnemo svoje naloge izvajati planirano. Pri opazovanju organizacije posameznih zaposlenih zavoda GO! 2025 opažamo, da imajo nekateri zaposleni največje težave pri samoorganizaciji. Zato prelagamo nekatere ukrepe tukaj.

Ta pristop je tudi podlaga za nadaljnje planiranje v organizaciji. Najprej se naučimo organizirati sebe in si postavljati osebne plane. Prvotno so to dnevni plani aktivnosti. Sledijo tedenski plani aktivnosti, nato mesečni in letni plani. Letni plani dela s posameznimi rebalansi, so za zavod GO! 2025 zavezujoči, saj so potrjeni na svetu zavoda in s strani ustanovitelja, zato so obvezni pri upoštevanju na vseh nivojih. Prav tako velja za pogodbeno določila zavoda GO! 2025 z ustanoviteljem, ki so temelj financiranja in vključujejo določila financiranja s strani glavnega financerja Ministrstva za kulturo ter koordinacij

Postavljanje priorit

Proces postavljanja kratkoročnih priorit si zapišemo v terminski koledar. Ker se zavedamo, da nikoli ni dovolj časa za dokončanje vsega, je pa vedno dovolj časa za opravljanje najpomembnejših nalog. Vendar pa moramo vztrajati pri njih do konca.

Razporeditev časa glede na nujnost in pomembnost

- za nujna opravila imamo na voljo manj časa, zato jih začnemo izvajati takoj
- za pomembne naloge potrebujemo več časa, začetek in časovni potek opravljanja pomembne naloge skrbno načrtujemo

Ustvarjalne naloge so praviloma pomembnejše v primerjavi z rutinskimi nalogami. Za pomembne ustvarjalne naloge si moramo rezervirati čas, da bo delo opravljeno do roka, rutinske naloge pa moramo predvideti.

Ker ne moremo vseh nalog opravljati hkrati, jim moramo določiti vrstni red izvajanja. Načelo za oblikovanje vrstnega reda pa »mora« temeljiti na pomembnosti posamezne naloge in na njeni obsežnosti. Le tako jo bomo lahko uvrstili v zaključen delovni dan .

Dnevi plan dela

- zjutraj, ko pridemo na delovno mesto, najprej pregledamo delovne aktivnosti in naloge.

- Prvotno dnevne aktivnosti razporedimo čez delovni dan. Upoštevamo potreben čas za izvedbo aktivnosti. Ker pa se sproti tekom dneva občasno pojavljajo naloge, ki niso bile prvotno planirane, jih uvrstimo v plan dela glede na prioritete in nujnost izvedbe.
- Na koncu delovnika naredimo kratek pregled izvedenih aktivnosti. Vse neopravljene naloge si prerazporedimo v naslednji delovnik, oziroma glede na prioritete splaniramo v tekočem tednu.

Tedenski plan dela

- V ponedeljek zjutraj ni najprej vzamemo čas, da si vse v naprej znane aktivnosti razporedimo v urnik dela. Poskušamo opredeliti čim več tekočih nalog. V začetku se nam bo dogajalo, da ne bomo zajeli vseh tedenskih aktivnosti. Pomembna je vztrajnost pri nadaljnjem planiranju.
- upoštevamo prioritete za izvedbo posameznih nalog
- še vedno vsako jutro sproti izvajamo dnevno planiranje
- na koncu tedna – petek popoldan naredimo pregled celotnega tedna in tako preverimo, če ste vse planirane aktivnosti v tednu tudi izvedli. V kolikor so ostale neizvedene naloge, jih je potrebno prerazporediti v naslednji teden
- dnevni plan dela mora kot vsi plani dela upoštevati Letni plani dela s posameznimi rebalansi, so za zavod GO! 2025 zavezujoči, saj so potrjeni na svetu zavoda in s strani ustanovitelja, zato so obvezni pri upoštevanju na vseh nivojih. Prav tako velja za pogodbeno določila zavoda GO! 2025 z ustanoviteljem, ki so temelj financiranja in vključujejo določila financiranja s strani glavnega financerja Ministrstva za kulturo ter

Mesečni plan dela

- glede na tekoče naloge in obveznosti si v koledar opredelimo ključne naloge v razponu enega meseca
- mesečno planiranje je odvisno od sezonskih nihanj v procesu dela, od nalog, ki jih je potrebno izvesti do določenega datuma
- še vedno se sproti izvaja tedensko in dnevno planiranje
- na koncu meseca se naredi pregled aktivnosti, izvedenih v tekočem mesecu
- mesečni plan dela mora kot vsi plani dela upoštevati Letni plani dela s posameznimi rebalansi, so za zavod GO! 2025 zavezujoči, saj so potrjeni na svetu zavoda in s strani ustanovitelja, zato so obvezni pri upoštevanju na vseh nivojih. Prav tako velja za pogodbeno določila zavoda GO! 2025 z ustanoviteljem, ki so temelj financiranja in vključujejo določila financiranja s strani glavnega financerja Ministrstva za kulturo ter

Letni plan dela

- v koledar se planirajo v naprej poznane aktivnosti, ki so vezane na določen termin izvedbe
- planirajo se ključni dogodki v organizaciji, predviden dopust, morebitna izobraževanja in druge aktivnosti, ki jih je mogoče v naprej opredeliti
- letni plan z vsakokratnimi potrjenimi rebalansi je za zavod GO! 2025 zavezujoč, saj so potrjeni na svetu zavoda in s strani ustanovitelja, zato so obvezni pri upoštevanju na vseh nivojih. Prav tako velja za pogodbeno določila zavoda GO! 2025 z ustanoviteljem, ki so temelj financiranja in

vključujejo določila financiranja s strani glavnega financerja Ministrstva za kulturo

Ne pozabi!

- Splanirate si lahko vse obveznosti, ki so ponavljajoče v določenem koledarskem obdobju
- v koledar si lahko splanirate vse kolegije v naprej (v letni plan)
- v naprej si splanirajte lastna izobraževanja in predvidene odsotnosti