

# SODOBNI POSLOVNI BONTON IN KULTURA VEDENJA

s Ksenijo Benedetti

---

DOBRODOŠLI!





## Orodje, ne ovira!

Pravila poslovnega protokola niso zapovedi, temveč sredstvo, ki nam je na izbiro pri komuniciranju.



Najlažje se je pravil naučiti,  
težje jih je vplesti v življenje.

Kot pri vožnji: šele ko imamo dovolj  
vozniških izkušenj, lahko začnemo  
uživati v vožnji in nehamo ves čas  
razmišljati o tem, kje so sklopka, zavora  
in menjalna ročica.




## Danes bolj sproščeno kot včasih

Kar je v skladu z dobrim okusom in ni žaljivo, je včasih lahko tudi simpatično, četudi ni povsem skladno s pravili.



A nekje je  
neka meja ...






Prijaznost ne stane nič,  
veliko pa pripomore k  
boljšim človeškim  
odnosom.








Skoraj vsako pravilo ima na koncu  
vejico,  
za katero so naštete izjeme,  
kadar to pravilo ne velja.

Izjeme pravilo potrjujejo.



Vedenje in pravila poslovnega protokola  
se prilagajajo času, spreminjajo se tudi človeške vrednote,  
vendar ostaja v medčloveškem  
komuniciranju srž enaka:  
**spoštovanje drugih.**


To pravilo velja za vsakega človeka –  
ne glede na njegov položaj v strukturi podjetja,  
države ali družbe.



RETURN ON INVESTMENT AT WORK



ROBERTOFERRARO.ART



Največji sovražnik  
vljudnosti je  
o š a b n o s t.

*Nihče ni tako prazen kot tisti,  
ki je poln sam sebe.*

*Milena Dravič*



*„Če hočeš spoznati človekov  
značaj, mu daj moč.“*

Abraham Lincoln

# Kako se rešiti iz zadrege ob nepoznavanju pravil?

- ▶ **Prijaznost.** Prijaznost je vrлина, s katero lažje navezujemo stike. S prijaznostjo in pripravljenostjo pomagati veliko dosežemo.
- ▶ **Nasmeh.** Marsikdo je prepričan, da bi z vedrostjo, nasmehom in s prijaznim obrazom izgubil avtoriteto, vendar se moti. Nasmeh je eden ključnih dejavnikov, s katerim naredimo ugoden vtis na sočloveka. Naj bo prisrčen in neprisiljen.
- ▶ **Ljubeznivost.** Ljubeznivost je osnovni pogoj za dobro sodelovanje s sodelavci v podjetju, strankami in poslovnimi partnerji. Nikakor ga ne zamenjajmo za uslužnost.

# Prednostno pravilo v poslovnem protokolu

Nadrejeni pred podrejenim

Prišlek pred „domačim“

Gost pred gostiteljem

---

Starejši pred mlajšim


Ženska pred moškim

# NEBESEDNA KOMUNIKACIJA

je naša najstarejša govorica.

Podzavestni in nekontrolirani izrazi ostajajo skozi stoletja in v različnih kulturah dokaj podobni.





Ali se vam je že zgodilo,  
da ste pozabili ime  
človeka, ki so vam ga  
predstavili?

Prvi vtis sloni  
večinoma na nebesedni  
komunikaciji.

Druge priložnosti ni.





Prvi vtis se dogaja vedno v dveh smereh. Prva je ta, kakšen prvi vtis mi naredimo na druge ljudi. Takrat se potrudimo, da bo le-ta čim boljši. Druga je ta, kakšen prvi vtis si mi ustvarimo o nekom drugem. Takrat bodimo močno previdni.



# Izgled ustvarja vtise.



















REPUBLIKA SLOVENIJA

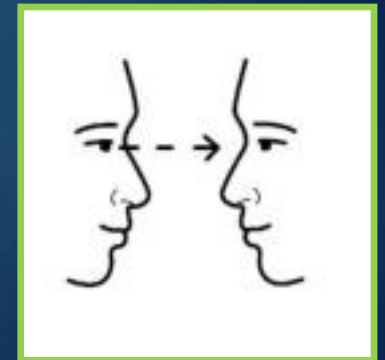


PROTOKOL  
ERJAVČEVA 17  
1000 LJUBLJANA  
SLOVENIJA



# Stik z očmi z nasmehom

- ▶ Pogled naj bo prijazen in umirjen, razen ko gre za trda pogajanja.
- ▶ 3 do 5 sekund gledamo, preden spregovorimo; predolgo trajajoč pogled je vsiljiv.
- ▶ Pogledi od brade navzdol so intimni pogledi.



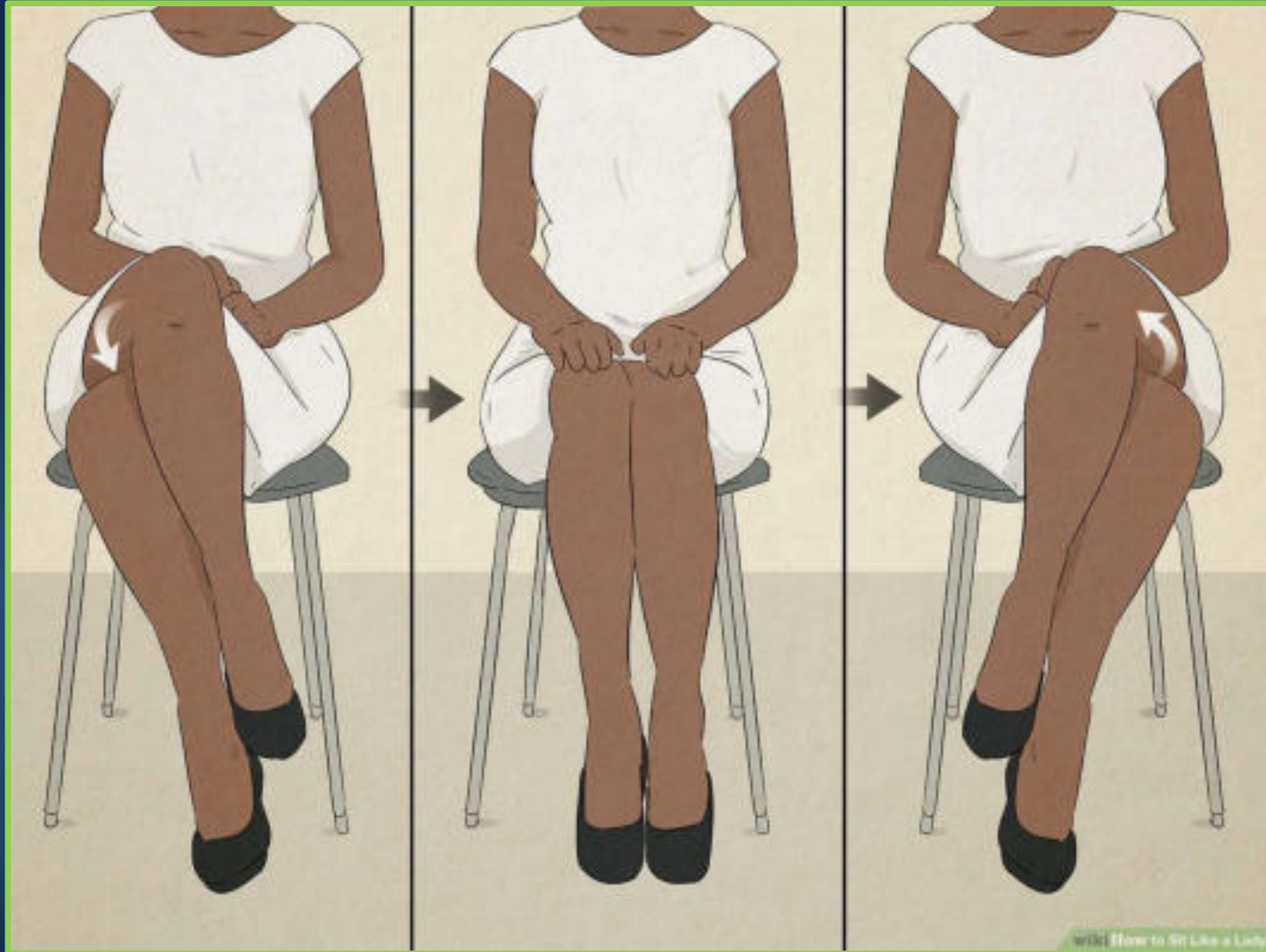





# Pozorni bodimo na:

- ▶ nasmeh,
- ▶ optimizem,
- ▶ primerno komunikacijo z očmi in mimiko obraza,
- ▶ urejenost od nog do glave.





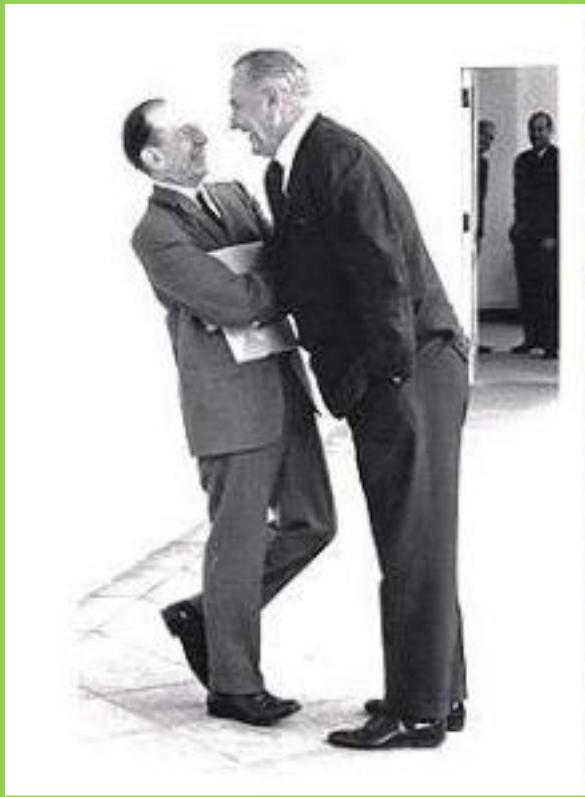


Roke v boku niso primerne, obe roki v žepu tudi ne, ena se pri neformalni komunikaciji že dovoljuje (vendar ne pri rokovanju ali na formalnem nastopu).

Rok ne postavljamo v položaj prostega strela pri nogometu, lahko jih postavimo malce višje ali jih imamo prosto ob telesu.







The Arm's length rule




Personal bubble



Queueing



CRACKED.com



Zaokrožimo svoj videz z  
dobrim značajem in  
karizmo.

# Točnost

je del nebesedne govorice  
tako v poslovnem kot zasebnem življenju.

- ▶ Zamujanje brez utemeljenega opravičila je znak nespoštovanja časa drugega človeka. V mnogih primerih je zamuda neopravičljiva. Opravičilo za zamudo mora biti kratko in jasno ter čim bližje resnici.


Če kronično zamujamo,  
smo kronično nespoštljivi.



# Mobilni telefon




Popolnoma je spremenil  
naša življenja:  
postal je naš mini računalnik,  
naše izjemno pomembno  
komunikacijsko sredstvo,  
brez katerega si težko predstavljamo  
naše bivanje.



Imejmo pod kontrolo svoj  
telefon in ne obratno.

Prednost ima oseba ob nas in  
ne mobilni telefon.

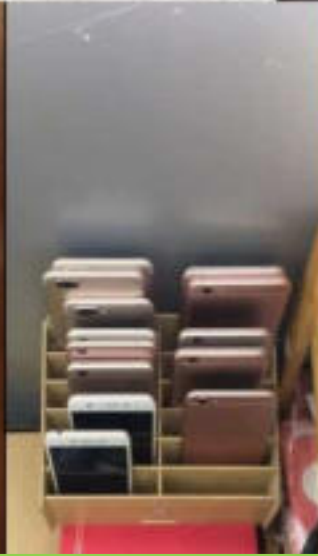
- 
- ▶ Ne začnimo brskati po telefonu, če nam je v določeni situaciji nerodno in ne vemo, kaj bi sami s sabo.















Imejmo pod kontrolo svoj  
telefon in ne obratno.

Prednost ima oseba ob nas in  
ne mobilni telefon.

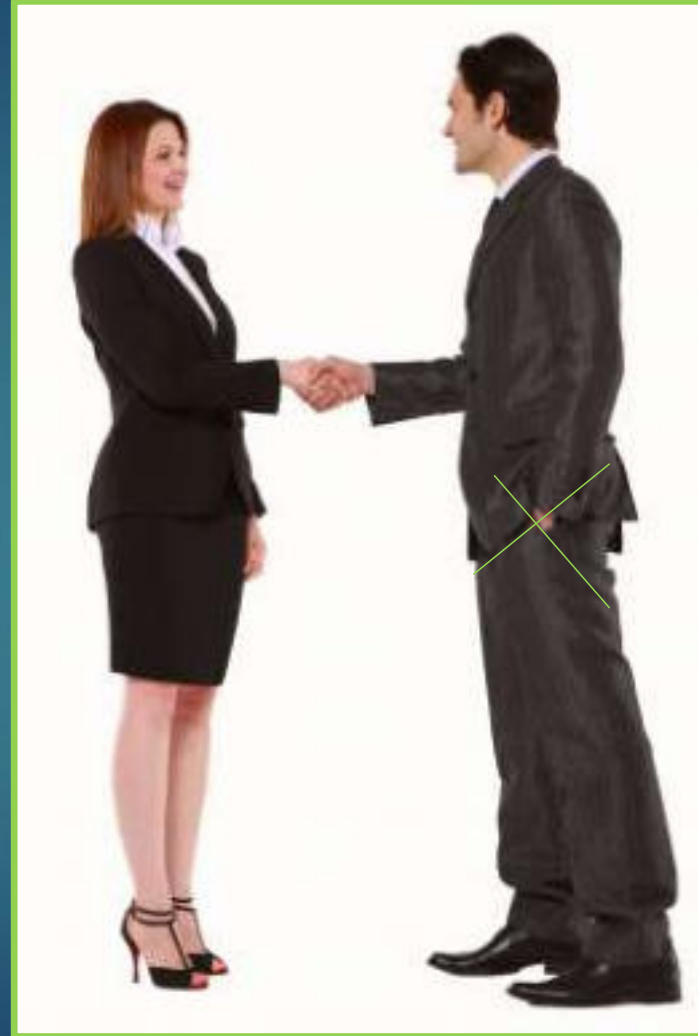
# Nekaj osnovnih pravil rokovanja

- ▶ Prvi ponudi roko:
  - ✓ višji po položaju nižjemu,
  - ✓ starejša oseba mlajši,
  - ✓ ženska moškemu.

Ko gre za odnos gostitelj – gost, zgornja pravila ne veljajo. Roko vedno prvi ponudi gostitelj.

- 
- ▶ Ob rokovanju vedno vstanemo.
  - ▶ Ne rokujemo se preko mize ali druge ovire – stopimo pred človeka.
  - ▶ Z isto osebo se rokujemo največ dvakrat na dan.

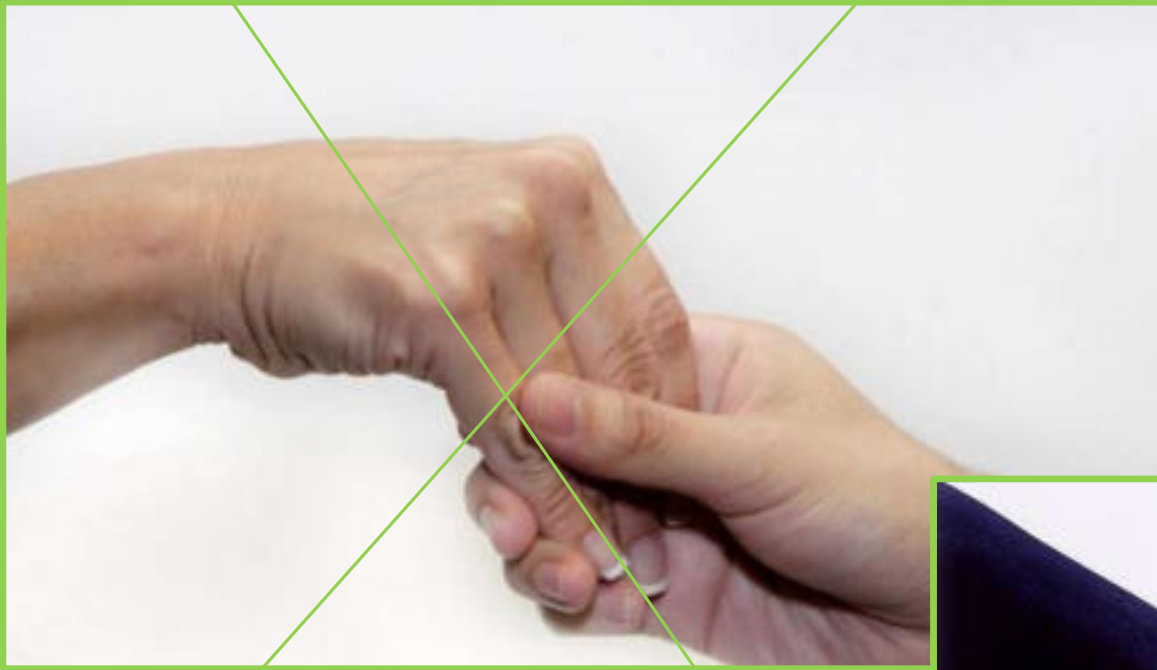



















# BESEDNA KOMUNIKACIJA

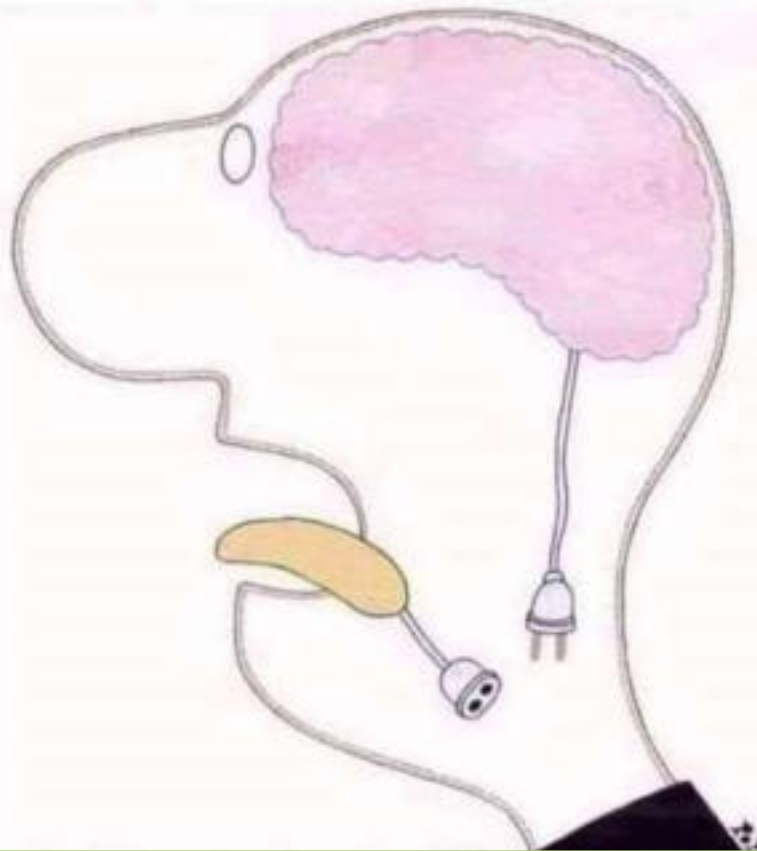
- ▶ Govorna
- ▶ Pisna



# Poslušati – slišati – razumeti

Poslušati pomeni  
razumeti tudi tisto,  
kar sogovornik ne reče.

Make sure it's connected  
before you start talking.





# Štiri kratke male velike nepogrešljive besedice:

- ▶ hvala,
- ▶ prosim,
- ▶ oprostite,
- ▶ izvolite.

# Pozdravljanje

je znamenje prijateljstva, pozornosti in spoštovanja.

- ▶ Pozdrav izberemo tako, da je primeren okoliščinam: tistemu, ki ga pozdravljamo, in tudi nam.
- ▶ Pozdravljamo z „dober dan“, „dobro jutro“, „dober večer“, poslavljam se z „na svidenje“, prijateljsko pa z “živijo“, „zdravo“, „čao“, „adijo“ ...



## Prvi pozdravi:

- ✓ nižji po funkciji višjega (podrejeni nadrejenega),
- ✓ mlajši starejšega,
- ✓ moški žensko.

Vedno pozdravi prvi tisti, ki vstopi v prostor  
– ne glede na zgoraj našteteto.



# Seznanjanje

„Me veseli!“

Pri poslovnem seznanjanju o človeku, ki ga predstavljamo, povemo:

- morebitni znanstveni naziv (doktor ali magister oziroma doktorica ali magistrica),
- ime in priimek in
- funkcijo (pri ženskah v ženskem spolu) ter podjetje, kjer je predstavljeni zaposlen.

Kadar ni nikogar, ki bi nas predstavil,  
to storimo sami:

- ▶ *“Oprostite, dovolite, da se predstavim – sem Janez Novak, vodja prodaje v Krki.”*
- ▶ Če imate naziv dr. ali mag., ga pri samopredstavljanju ne uporabite.
- ▶ Kadar se predstavljamo skupini ljudi, pristopimo k vsakemu in vsakokrat povemo svoje ime ter priimek.

## Vikanje in tikanje

- ▶ Z vikanjem izkažemo spoštovanje do določene osebe.
- ▶ Tudi ko preidemo „na ti“, se spoštovanje ne sme izgubiti.
- ▶ Na začetku vedno vikamo, dokler ne pride do sporazumnega dogovora.

Vi – vi

Ti – ti

- ▶ Vikanje in tikanje načeloma vedno velja v obe smeri.
- ▶ Ni primerno, da nekoga tikamo samo zato, ker je mlajši, pripravnik, tajnica, natakhar, prodajalec.

## Neprimerno vikanje v ednini



~~Gospa Avguštin, ste prišla po dokument?~~

Gospa Avguštin, ste prišli po dokument?



~~Gospod Skubic, boste vi povedal?~~

Gospod Skubic, boste vi povedali?

## Neprimerno vikanje z imenom



~~Gospa Janja, ste prišli po dokument?~~

Gospa Avguštin, ste prišli po dokument?




~~Gospod Jure, boste vi povedali?~~

Gospod Skubic, boste vi povedali?

# Nagovarjanje – naslavljanje

- ▶ Kogar vikamo, ga naslavljamo z gospod, gospa, gospodična (slednje vedno redkeje) in s priimkom, na primer: gospod Mahne, gospa Mahne (ali dodamo funkcijo, na primer: gospod minister, gospod župan ...).
- ▶ Če ima nekdo znanstveni naziv (dr., mag.), ga naslavljamo na primer z doktor Mahne ali magister Novak; gospod izpustimo.




▶ Uporabljamo ženske oblike:  
doktorica Babič, magistrica Klepač.

▶ Ženskih priimkov ne sklanjamo.

Pravilno: gospa Majcen.


Nepravilno: gospa Majcnova.

(Izjema: Majcnova – le kadar pred ženskim priimkom nimamo besede, ki označuje ženski spol.)

- 
- ▶ Z imenom nagovorimo ljudi, ki jih dobro poznamo in smo z njimi „na ti“.
  - ▶ V družbi ljudi, ki jih poznamo profesionalno, uporabljamo na primer nazive: gospa profesorica, gospod primarij, gospod doktor, gospod direktor.
  - ▶ V angleško govorečih državah prehod „na ti“ pomeni uporabo imena in ne priimka, na primer: Distinguished Mr. Banks ali Dear Bill.

## Nekaj NE-jev govorne komunikacije


- ▶ Ne kritizirajmo neutemeljeno, ne obsojajmo.
- ▶ Ne bodimo nesramni, zajedljivi, cinični.
- ▶ Ne govorimo o prepovedanih temah.
- ▶ Ne bodimo nevljudni.
- ▶ Ne pripisujemo zaslug drugih sebi.
- ▶ Ne zanikajmo napake, če smo jo naredili; zanjo se opravičimo.

- 
- ▶ Ne jamrajmo.
  - ▶ Ne godrnjajmo.
  - ▶ Ne opravljajmo za hrbtom.
  - ▶ Ne obsojajmo različnosti.
  - ▶ Ne ignorirajmo.
  - ▶ Ne preklinjajmo.
  - ▶ Ne pripovedujmo šal (če je primerna priložnost, le eno).
  - ▶ Brzdajmo svoj ego.



*„Napako zakriti z lažjo je isto,  
kot da bi madež popravil  
z luknjo.“*

Aristotel



*„Nehaj govoriti takoj, ko vidiš,  
da se razburjaš ali je razburjen  
tisti, ki mu govoriš.“*

Lev Tolstoj

# Prepovedane teme

- ▶ intimno družinsko življenje,
- ▶ politika,
- ▶ denar,
- ▶ vera,
- ▶ bolezni,
- ▶ obrekovanje.



Novejše raziskave so pokazale,  
da človek porabi povprečno  
52 minut na dan za ogovarjanje.

# Tri sita

Ali je potrebno?



Ali je resnično?



Ali je prijazno?






The best apology is changed  
behaviour.

# Hrbtenica poslovnega pogovora

- ▶ Uvod
- ▶ Razgrnitev teme, vsebine
- ▶ Navajanje argumentov z obeh strani
- ▶ Odziv na argumente
- ▶ Usklajevanje mnenj
- ▶ Pridobivanje sogovornika za lastna stališča
- ▶ Sprejem odločitev
- ▶ Povzetek, sklepi
- ▶ Slovo

# Načini za pridobitev naklonjenosti sogovornika

- ▶ Za poslovnega partnerja pokažimo iskreno zanimanje.
- ▶ Uporabljajmo njegovo ime.
- ▶ Smehljajmo se (omejeno), glejmo ga v oči.
- ▶ Govorimo o tistem, kar sogovornika zanima.
- ▶ Izražajmo občudovanje in odobravanje.
- ▶ Izogibajmo se tarnanju, godrnjanju in negativnim komentarjem.

- 
- ▶ Bodimo optimistični.
  - ▶ Bodimo dobri poslušalci.
  - ▶ Ustvarjajmo zaupanje.
  - ▶ Bodimo naravni in prisrčni.
  - ▶ Govorimo razumljivo in razločno.

## Še nekaj nasvetov

- ▶ Dobro se pripravimo na pogovor.
- ▶ Bodimo sprejemljivi za predloge.
- ▶ Ne recimo takoj „ne“.
- ▶ Ne dovolimo, da bi se nestrinjanje sprevrglo v prepir.
- ▶ Predlagajmo rešitve problemov.


# Sprejem kritike

- ▶ Konstruktivne kritike je najbolje izreči na štiri oči. Bodimo hvaležni zanje, saj nam lahko pomagajo pri izboljšanju našega dela in poslovanja. Jemljimo jih kot vzpodbudo in ne kot nebodigatreba.
- ▶ Naš odgovor na konstruktivno kritiko naj bo: »Hvala, da ste mi to povedali. O tem bom premislil.«



## Sporočilo negativne novice:

- ✓ nevtralen komentar za začetek,
- ✓ slaba novica,
- ✓ pojasnitev slabe novice,
- ✓ pozitiven konec (kadar je to mogoče).




Govornik je pri komuniciranju uspešnejši in učinkovitejši, če **opazuje**, kako se poslušalec odziva na temo in način govorjenja, oziroma opazi, ali ga tema zanima, ali je nepozoren, živčen ali brezbrizen.

# Kramljanje – „small talk“

- ▶ Vreme je preveč vsakdanja tema.
- ▶ Opišimo pot do kraja srečanja.
- ▶ Pohvalimo mesto, kraj ali prostor, v katerem smo.
- ▶ Načnimo splošno znano temo – nedavni športni ali kulturni dogodki.
- ▶ Pozanimajmo se o osebi, s katero se srečamo – o njenih interesih in morebitnih predsodkih.

## Beseda velja ...

Koliko je vredna naša obljuba? Kako resno mislimo, ko rečemo sodelavcu: „Do torka bom pripravil predlog seznama vabljenih.“ Ali ko obljubimo stranki: „Do petka boste prejeli našo ponudbo.“ In potem? Smo to opravili? Ali smo morda uporabili enega izmed 1001 izgovorov iz pravljič?



Beseda oziroma obljuba dobi **svojo velikansko in neprecenljivo vrednost, ko jo izpolnimo**. In svoje zgovorno nebesedno sporočilo: „*Sem odgovoren, vreden zaupanja, stojim za svojimi besedami, lahko mi verjamete, svoje besede obračam v dejanja – in to v roku, ki sem si ga zadal.*“

Če enkrat samkrat ne izpolnimo obljubljenega, se to sporočilo (ki je sporočilo o nas in o našem podjetju hkrati) obrne na glavo.


## Čim prej? Takoj, ko bom lahko?

Obljuba mora imeti rok. Ta rok nikakor ni čim prej ali v najkrajšem možnem času. Čim prej je lahko čez 10 minut, dve uri, sedem dni, devet let. Rok pomeni: čez 10 minut, čez dve uri, do največ sedem dni, najkasneje v devetih letih.

# Pisna besedna komunikacija

*Spoštovani gospod direktor ...*



- 
- ▶ Za ločili je vedno presledek, tudi pri okrajšavah; na primer: d. o. o., s. p.
  - ▶ Datum: 9. septembra 2017 in ne 09. 09. 2017; nepotrebno navajanje samostalnika: Kozina, dne 12. 3. 2016; mesec izpišemo raje z besedo.
  - ▶ Navajanje datuma v besedilu: srečanje bo v petek, 13. aprila 2019, ob 14. uri (ali ob 14.30, brez besedice uri).
  - ▶ Napačna okrajšava g., ga. – izpišemo z besedo: gospod, gospa.

# Elektronska pošta

- ▶ Ločimo med zasebno in službeno/uradno komunikacijo.
- ▶ Pri uradni komunikaciji uporabljamo obliko uradnega dopisa, razen datuma, v vednost in zadeve, kar je že vpisano v glavi elektronskega sporočila.
- ▶ Začnemo kot v dopisu: *Spoštovani gospod ime in priimek* oziroma *Spoštovani gospod funkcija*.

# Nagovor

- ▶ Napišimo funkcijo:

*Spoštovani gospod direktor,*

*Spoštovana gospa županja,*

*Spoštovani gospod minister,*

- ▶ Če naslovnik nima funkcije, izpišimo ime:

*Spoštovani gospod Mirko Pirko,*


*Spoštovani dr. Mirko Pirko,*


## in še ...

- ▶ Če pišemo splošno ali dopis pošiljamo več osebam:  
Spoštovani, (velja za oba spola)
- ▶ Za nagovorom postavimo vejico in nato nadaljujmo odstavek z malo začetnico.

## in še ...

- ▶ Zaključimo:  
*Lep pozdrav* (Brez ločila ali s piko.)    ali  
*Lepo vas pozdravljam.* (Pika, ker uporabimo glagol.)
- ▶ Ne ponavljamo besed na začetku in koncu:  
spoštovani – s spoštovanjem.
- ▶ Ne ponavljamo enake besede v istem ali dveh zaporednih stavkih.

- 
- ▶ Teksti so kratki. Takoj preidemo k bistvu.
  - ▶ Priloge naj bodo v priponkah.
  - ▶ Ne opustimo profesionalnega tona.
  - ▶ Hitri odgovor: najkasneje v 24 urah; sicer namestimo odzivnik (kdaj se vrnemo, kdo nas nadomešča, kontakti te osebe; oseba mora biti seveda obveščena, da nas nadomešča).
  - ▶ Slovenski nabor znakov.

- 
- ▶ Ne uporabljajmo emotikonov.
  - ▶ Ne uporabljajmo slanga.
  - ▶ Izogibajmo se pretiranemu humorju.
  - ▶ Ne bodimo pokroviteljski.
  - ▶ Ne pošiljajmo elektronskega sporočila, ko gre za nujne zadeve (bolje sms ali telefonski klic).
  - ▶ Pišimo v spoštljivem in dostopnem jeziku.

Za: [kupec.dobavitelj@gmail.com](mailto:kupec.dobavitelj@gmail.com);

 Ko in Skp

---

Račun št. 19/12

---

Pozdravljeni,

Pošiljamo vam račun za opravljeno storitev. Račun se nahaja na spodnji povezavi.

<https://racuni.com/S4a/SO->

Lep pozdrav,


Janez Testni

## Zadeva

Temeljito premislimo, kaj bomo vpisali naslov (zadeva). Na podlagi naslova se mnogi odločajo, kako hitro in natančno bodo elektronsko pošto prebrali oziroma ali jo bodo sploh prebrali ter kdaj bodo nanjo odgovorili: takoj ali kasneje.

## Klicaji, velike črke

- ▶ V tekstu naj ne bo klicajev; nebesedno negativno delujejo na prejemnika.
- ▶ Velike črke pomenijo kričanje. Če želimo del teksta poudariti, uporabljajmo odebeljeno pisavo.




Preden odpošljemo sporočilo, še enkrat pozorno preberimo tekst in popravimo napake (slovnica!); pomoč: orodje za črkovanje v programu elektronske pošte; preglejmo tudi morebitne priponke.

## Odzivnost

Danes se zaradi ekspresnih komunikacijskih poti, kot so sms, elektronska pošta, messenger, whatsapp, viber, pričakuje zelo hitra odzivnost. Včasih smo si lahko vzeli čas in odgovorili na elektronsko sporočilo naslednji dan, na sms čez nekaj ur. Danes so se pričakovanja reakcij na take vrste sporočil časovno več kot razpolovila. Ravno zato je potreben bolj tehten razmislek, kdaj bomo komu kaj poslali in kakšna bodo naša časovna pričakovanja odgovorov.

## Odgovorite, prosim.

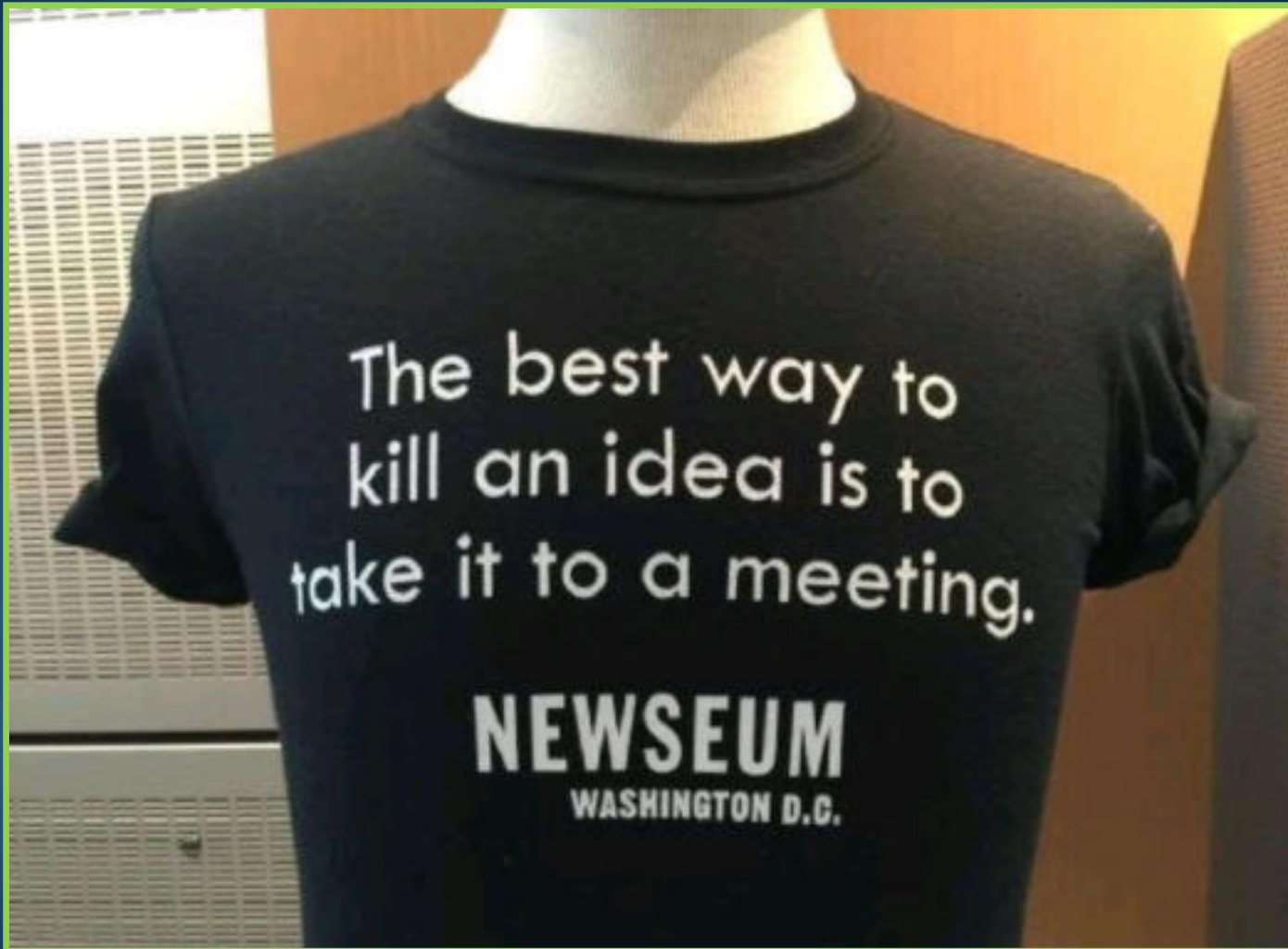
Če prejmemo sporočilo na papirju, računalniku ali telefonu, odgovorimo. Če ne gre drugače, pa kratko – ja, ne, A, B, ok, ni ok. (Skoraj) vsak odgovor je boljši kot ne odgovoriti. Odgovorimo tudi na zgrešene klice. Na papirju odgovorimo v približno sedmih dneh, na elektronsko sporočilo v enem dnevu, na sms v dveh do treh urah. Na sporočila preko messengerja, twitterja in drugih družbenih omrežij odgovarjamo tudi precej hitro.




# UČINKOVITA POSLOVNA SREČANJA


# Poslovni sestanki







Najlepše darilo, ki ga lahko ponudite zaposlenim ljudem, je, da sestanek zaključite zgodaj oziroma predčasno.




Prvo vprašanje, ki si ga mora organizator postaviti, je, **ali je sestanek resnično potreben.**

Najprej poizkusimo izziv rešiti na kakšen drug način. Če želimo zgolj informirati neko skupino o novostih, je veliko hitreje in ceneje to storiti s kratkim pismom ali sporočilom. Če je potrebno pridobiti mnenje določenih oseb in v kolikor je teh oseb malo, je veliko hitreje, če jih o določeni zadevi povprašamo po telefonu, elektronski pošti ali pa kar z osebnim obiskom, saj bomo tako privarčevali veliko denarja in dragocenega časa.



## Murphyjev zakon

Dolžina sestanka narašča s kvadratom števila udeležencev sestanka.



Podjetje Shopify uporablja orodje,  
ki ob sklicevanju sestanka  
sešteje urne postavke  
in tako dobi finančno oceno sestanka.


# Udeleženci sestanka

- ▶ Sestanek so udeleženci, zato je pomembno, koliko jih bo in kdo bo.
- ▶ Na učinkovitih sestankih je malokdaj več kot deset udeležencev.
- ▶ Mnogi se sestankov otepajo, bodisi nimajo časa bodisi nimajo interesa; spet drugi pa sami silijo na sestanke, da bi se pokazali in uveljavili svoja stališča.

# Osnovne faze priprave in izvedbe sestanka

## Pred sestankom

- ▶ Določimo organizatorja sestanka.
- ▶ Izberemo udeležence, ki so najprimernejši.
- ▶ Po telefonu preverimo razpoložljivost ključnih sodelujočih na sestanku.

- 
- ▶ Izberemo datum, uro in kraj sestanka, predvidimo trajanje.
  - ▶ Določimo zapisnikarja.
  - ▶ Rezerviramo prostor.
  - ▶ Povabljenim pravočasno (od 3 do 10 dni prej, odvisno od vrste sestanka) pošljemo vabila z dnevnim redom in s potrebnim gradivom.

## Na dan sestanka

- ▶ Preverimo urejenost prostora in poskrbimo za postrežbo.
- ▶ Preverimo, ali delujejo vse aparature.
- ▶ Primerno sprejmemo udeležence.
- ▶ Na koncu sestanka potrdimo sprejete sklepe in zadolžitve (kdo, kaj, do kdaj).

## Po sestanku

- ▶ Napišemo zapisnik.
- ▶ Zapisnik pošljemo vsem udeležencem; če je potrebno, tudi drugim v vednost, če je možno še isti dan ali najkasneje dan po sestanku.
- ▶ Spremljamo izvedbo sklepov.

# Ni moja obveznost

Zgodba o vseh, nekom, vsakem in nikomur

*Treba je bilo opraviti nalogo. Vsi so mislili, da jo bo NEKDO opravil. Opravil bi jo sicer lahko KDORKOLI, ampak opravil je ni NIHČE.*

*Zgodba se je zaključila tako, da je NEKDO obdolžil NEKOGA, ker naloge NIHČE ni opravil, čeprav bi jo lahko KDORKOLI.*




KDO

bo

KAJ


DO KDAJ

naredil?

- 
- ▶ Najboljši dnevi za sestanke so od torika do četrta in ne preveč zgodnje ali pozne ure.
  - ▶ Predvidimo dovolj časa: sestanek naj ne traja več kot 90 minut, kadar je to mogoče.
  - ▶ Čim bolj jedrnato napišemo dnevni red.

# Izbira in priprava prostora

- ▶ Preverimo primerno opremljenost.
- ▶ Prostor naj bo čist, urejen, prezračen in primerno velik za število udeležencev.
- ▶ Poskrbimo za ustrezno število enakih stolov.

- 
- ▶ Za vsakega udeleženca lahko pripravimo blok ali nekaj papirja (ki je lahko v mapi) in pisalo.
  - ▶ Bolje je, da so kozarci, brezalkoholna pijača in voda že pripravljene na mizi.

















# Sedežni red

- ▶ Gosta posedemo tako, da ima lepši razgled (nikoli naj ne gleda v vrata, tja naj bo obrnjen gostitelj).
- ▶ Srečanje z eno osebo lahko pripravimo za konferenčno ali klubsko mizico: gost sedi nasproti gostitelja ali na njegovi desni strani.
- ▶ Pri pogovoru z več osebami naj gost in gostitelj sedita nasproti, drugi so po funkcijah razporejeni levo in desno.

- Razpored pri delovnih razgovorih

4. 2. ① 3. 5.



V III ① II IV

I, 2, 3, ..... gostitelji

I, II, III, ..... gostje












# Potek


- ▶ Začnimo točno.
- ▶ Goste pri vhodu pričaka predstavnik sklicatelja.
- ▶ Sklicatelj ali glavni gostitelj lahko pričaka goste v prostoru, kjer bo sestanek, če pa je po rangu veliko višje od ostalih, lahko pride zadnji.

- 
- ▶ Sklicatelj se rokuje z zunanjimi udeleženci in poimensko, po funkcijah, predstavi udeležence s svoje strani.
  - ▶ Ne segamo v besedo (*če je kdo predolg, lahko vodja sestanka poseže vmes*).
  - ▶ Razprava naj se navezuje na točke dnevnega reda.

- 
- ▶ Sodelavci govorijo z dovoljenjem nadrejenega.
  - ▶ Če sestanek traja več kot uro in pol, naredimo odmor in medtem prostor prezračimo.



Po sestanku se sklicatelj  
poslovi od udeležencev;  
udeležence nato pospremi  
predstavnik sklicatelja ali  
organizator sestanka.



Pozorni bodimo na **nebesedno**  
**komunikacijo** prisotnih na  
sestanku.



Med sestankom ne bi smelo biti telefonskih klicev; telefoni naj bodo nastavljeni na tiho (ne na “vibro”) ali izključeni.





# OBLEČENI ZA USPEH

*Manj je več!*

Oblačila govorijo o naši kulturi in osebnosti, ustvarjajo našo podobo in splošen vtis.


Oblačila lahko s svojo obliko, materiali, barvami in detajli na različne načine simbolično izražajo družbeno vlogo posameznika. Govorijo pa tudi o osebnostnih lastnostih: značaju, nazorih, načinu življenja in razmišljanja, kultiviranosti, okusu ...

## Diapozitiv 153

---

**SK(CaL16** tu bi se lahko navezali na vprašanje, zakaj to predavanje, zakaj je podjetju pomemben poslovni videz in spregovorili o identiteti podjetja.

Seršen, Katka (SI CA/M); 03.01.2019



Modno oblačenje ~~≠~~  
primerno poslovno  
oblačenje,  
je pa lahko povezano z  
njim.

Različna okolja,  
različna oblačila.




Različna delovna mesta,  
različna oblačila.


## Manj je več


V poslovnem svetu in politiki obstajajo pravila, ki opredeljujejo vrsto obleke ter obutve za različne priložnosti. Splošno pravilo je: »Ne pretiravajmo.« Vodilo je predvsem eleganca, ne ekstravagantnost.

## Neprimerno za vse vrste oblačil:

- ▶ madeži,
- ▶ vonj po znoju, hrani, alkoholu ali cigaretinem dimu,
- ▶ pomečkana obleka,
- ▶ manjkajoči gumbi,
- ▶ spuščeni robovi,
- ▶ pretesne hlače ali obleka, pretesne srajce,

- 
- ▶ obrabljeni ali umazani srajčni ovratniki,
  - ▶ predolgi ali prekratki rokavi,
  - ▶ prekratke hlače ali krilo,
  - ▶ predolge hlače,
  - ▶ kratke hlače,
  - ▶ globoki dekolteji,
  - ▶ prosojne tkanine,
  - ▶ pretiravanje z okraski, čipkami,

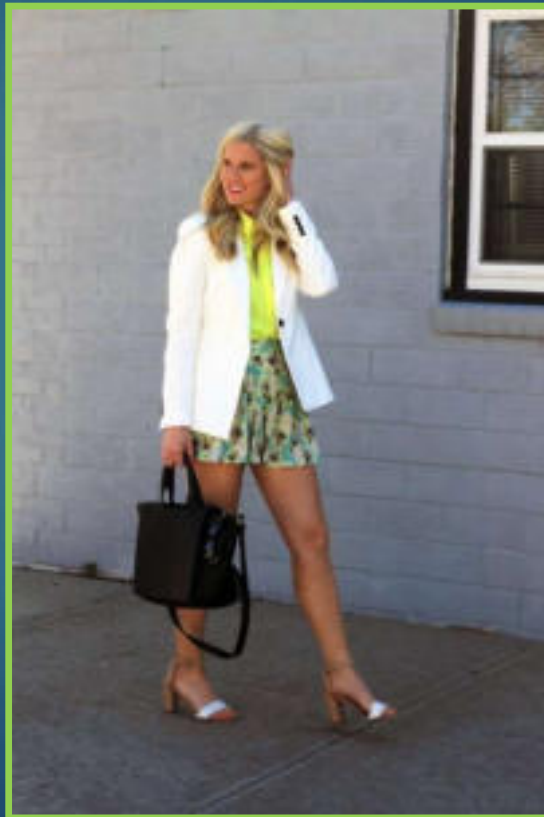
- 
- ▶ mešanje potiskov in vzorcev,
  - ▶ preveč živalskih potiskov (lahko šal, del torbice ali čevlja, del srajce pod suknjičem),
  - ▶ obleke in majice brez rokavov,
  - ▶ majice z napisi,
  - ▶ majice brez rokavov,
  - ▶ »kosmati« materiali,
  - ▶ flis,

- 
- ▶ usnje motorističnih krojev,
  - ▶ debelejše pletenine,
  - ▶ kričeče barve,
  - ▶ izstopajoči vzorci,
  - ▶ zanemarjeni, zamazani čevlji,
  - ▶ preveč odprta obuvala (natikači, odprti sandali, ...)







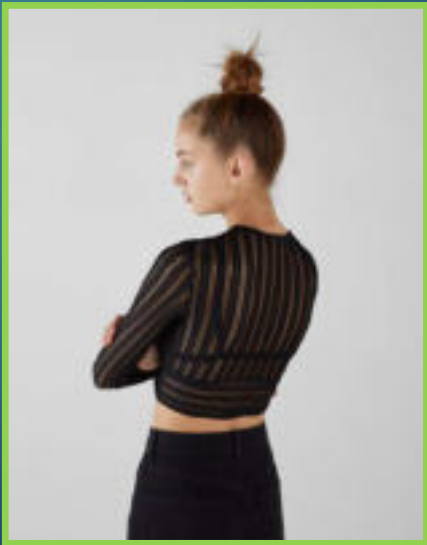






Več kože ženska pokaže,  
manj avtoritete projicira.

To je preverjeno dejstvo.







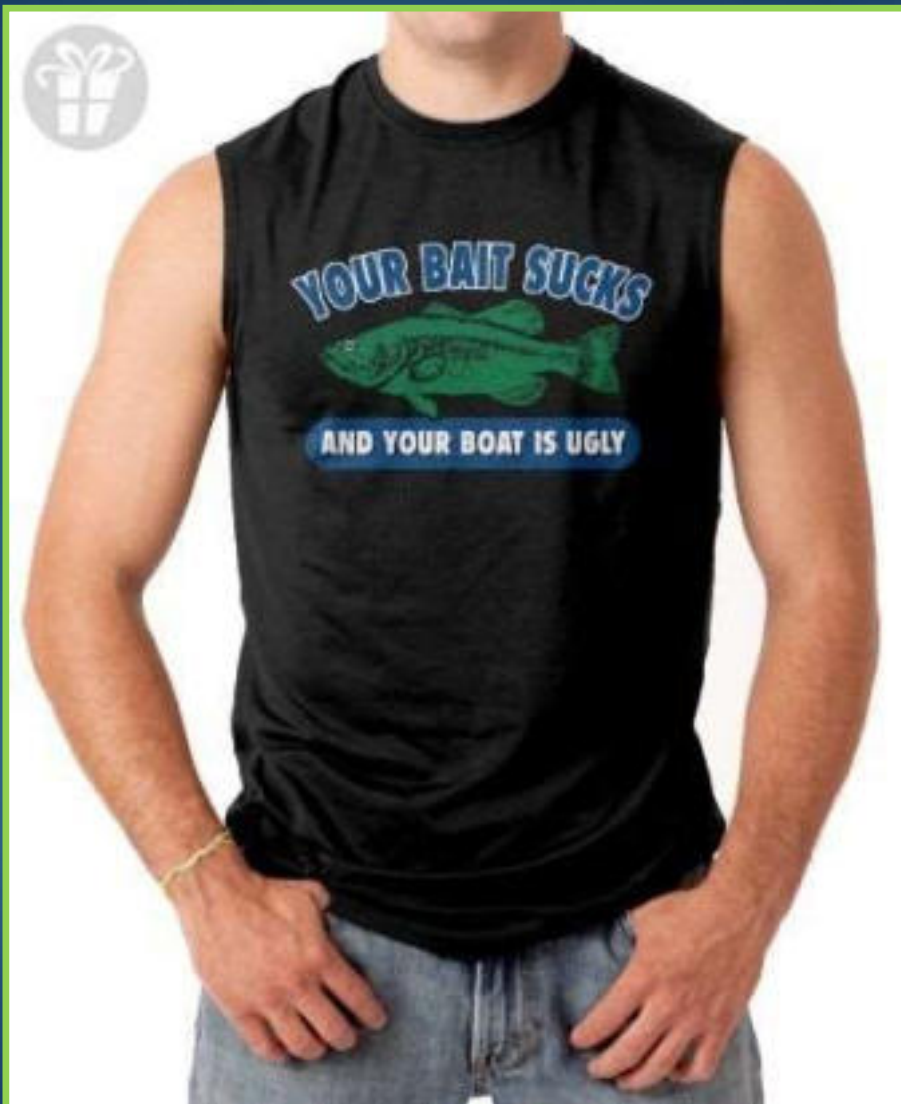




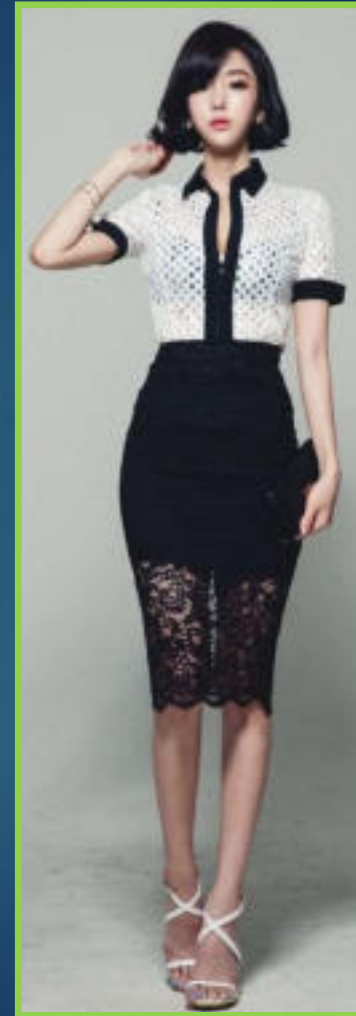
















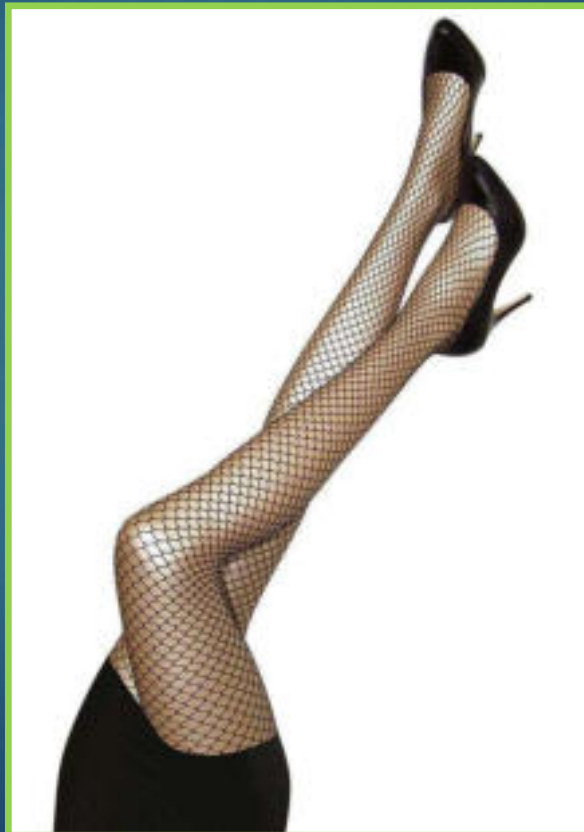
























# Vrste oblačil

- ▶ Casual – oblačila za prosti čas
- ▶ Smart casual – sproščena elegantna obleka
- ▶ Business casual – sproščena poslovna obleka
- ▶ Business suit – dnevna poslovna obleka
- ▶ Formal ali dark suit – formalna ali temna obleka

## VEČERNE OBLEKE:

- ▶ Formal ali dark suit – formalna ali temna obleka
- ▶ Black tie – smoking
- ▶ White tie – frak



# Sproščena elegantna obleka - smart casual

Mešanica klasičnega  
in športnega oblačila  
z upoštevanjem prej naštetih  
neprimernosti za vse vrste oblačil

## Zgornji del moški:

- srajca (tudi s kratkimi rokavi), lahko z vzorci, a ne izrazitimi in vpadljivimi;
- majica v različnih nekričečih barvah brez napisov (najbolje polo majica z ovratnikom);
- tanjša pletenina;
- športno-klasični suknjič brez podloge (ni nujen);
- športno-elegantni dežni plašč, bunda, debelejši suknjič ali plašč različnih nekričečih barv in nevpadljivih vzorcev.

## Zgornji del ženske:

- bluza (tudi s kratkimi rokavi), lahko tudi z vzorci, a neizrazitimi in nevpadljivimi;
- majica brez napisov, ne preveč oprijeta;
- tanjša pletenina;
- športno- klasični suknjič brez podloge (ni nujen);
- obleka (ne preozka) do kolen ali do srede meč, nekričečih barv in nevpadljivih vzorcev;
- športno-elegantni dežni plašč, bunda, športna jakna ali plašč različnih nekričečih barv in nevpadljivih vzorcev.



## Spodnji del moški:

- dolge platnene, lanene ali rebrasto – žametne hlače v različnih odtenkih ne kričečih barv, raje brez vzorcev;
- temen, enobarven in nepoškodovan jeans;
- nogavice.

## Spodnji del ženske:

- dolge ali capri platnene, lanene ali rebrasto žametne ne preozke hlače v različnih odtenkih ne kričečih barv, ne močno izstopajočih vzorcev;
- temen, enobarven in nepoškodovan jeans; krila različnih krojev, primernih dolžin (od kolen do srede goleni), nekričečih barv in ne izstopajočih vzorcev;
- nogavice niso potrebne.

## Obuvalo moški:

- športno – elegantni čevlji;
- čevlji z gumijastim podplatom;
- čevlji s poudarjenimi šivi;
- mokasini;
- gležnarji ...

## Obuvalo ženske

(brez pete ali z njo):

- sproščeni, športno-elegantni čevlji, lahko dokaj odprti;
- škornji vseh vrst;
- elegantni bulerji;
- gležnarji;
- balerinke.



















# Sproščena poslovna obleka - business casual

Pri moškemu je suknjič obvezen (brez kravate), pri ženski ne. Suknjič in hlače so lahko v različnih barvah, brez kravate. Pri ženskem oblačenju je meja med sproščeno elegantno obleko in sproščeno poslovno obleko zabrisana.



## Zgornji del moški:

- suknjič različnih nekričečih barv in nevpadljivih vzorcev;
- pod suknjičem: srajca z dolgimi rokavi, lahko tudi z nevpadljivimi in neizrazitimi vzorci ali majica brez napisov;
- športno-elegantni dežni plašč, plašč do goleni ali do meč v različnih nekričečih barvah in nevpadljivih vzorcev.

## Spodnji del moški:

- dolge klasične hlače v različnih odtenkih ne kričečih barv, raje brez vzorcev;
- nogavice.

## Zgornji del ženske:

- suknjič (neobvezen);
- elegantna bluza (tudi s kratkimi rokavi), lahko tudi z vzorci, a ne izrazitimi ali vpadljivimi;
- majica brez napisov (ne preozka);
- tanjša elegantna pletenina;
- obleka (ne preozka) do kolen ali do srede goleni, nekričečih barv in nevpadljivih vzorcev;
- športno-elegantni dežni plašč, plašč različnih nekričečih barv in nevpadljivih vzorcev in različnih krojev, materialov in dolžin.

## Spodnji del ženske:

- dolge ali capri ne preozke hlače v različnih odtenkih ne kričečih barv, ne močno izstopajočih vzorcev;
- krila do kolen ali do srede goleni različnih krojev, primernih dolžin, nekričečih barv in ne izstopajočih vzorcev;
- nogavice niso potrebne.

## Čevlji moški:

- športno – elegantni, s tanjšim podplatom, lahko oblika „oxford“;
- gležnarji s tanjšim podplatom.

## Čevlji ženske

(brez pete ali z njo):

- salonarji;
- balerinke;
- gležnarji s peto;
- elegantni škornji.

SPORTCOAT  
J.Crew, \$179



TATTERSALL SHIRT  
J.Crew Factory, \$29.50



POCKET SQUARE  
The Tie Bar, \$15



KNIT TIE  
The Tie Bar, \$15

PLAQUE BELT  
J.Crew, \$49.50



NAVY PANTS  
Bonobos, \$199



CHELSEA BOOTS  
Lands' End, \$158

WATCH  
Times, \$27



SOCKS  
Happy Feet, \$12



BRIEFCASE  
Haska, \$200



PEN  
Cross, \$20







## 8 TYPES OF BUSINESS CASUAL SHOES

OXFORD



BROGUE



DERBY



LOAFER



CHUKKA



CHELSEA



DRESS BOOT



MONK STRAP



## Osnovna pravila za ženske:

- ▶ krilo do kolen (največ dva do tri cm nad koleni), lahko tudi podaljšano do srede goleni;
- ▶ pokrita ramena (vsaj 4 do 5 cm rokava);
- ▶ zaprti ali minimalno odprti čevlji (spredaj za prste, zadaj za peto, minimalno ob straneh);
- ▶ nogavice brez vzorcev;
- ▶ globina dekolteja do podpazduhe.

## Diapozitiv 220

---

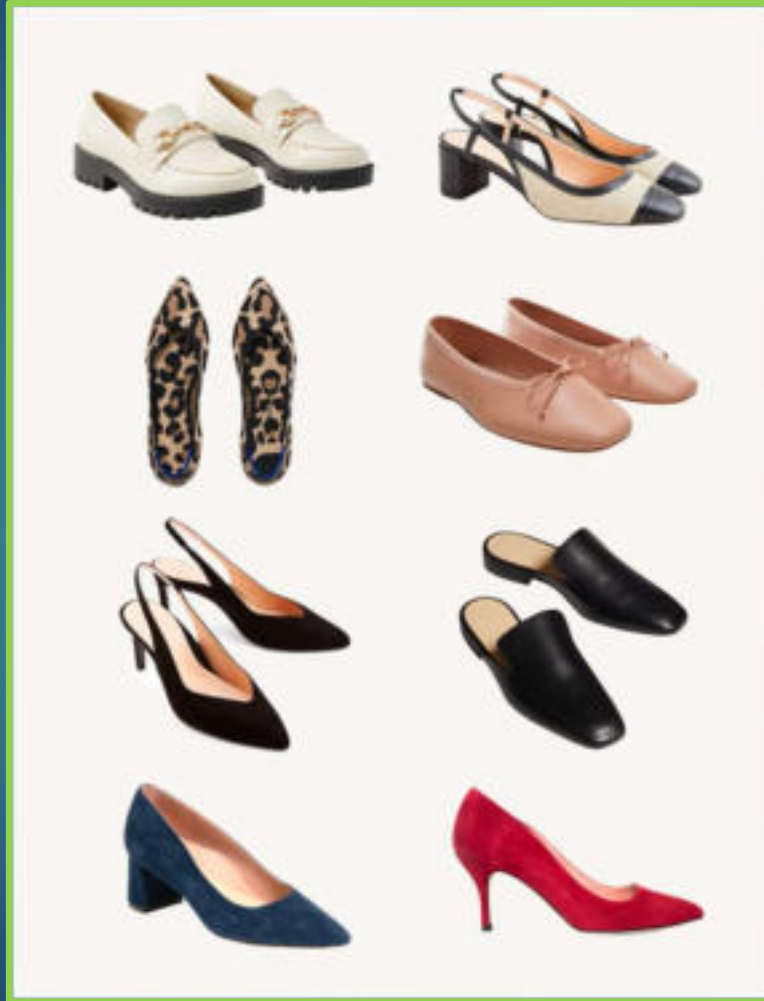
**SK(CaL3)** pri nas velja pravilo zaprtih čevljev.... mogoče tu prilagodite glede na naš letak oz. kodeks oblačenja  
Seršen, Katka (SI CA/M); 03.01.2019

**SK(CaL17)** pri nas spredaj odprti čevlji niso dovoljeni  
Seršen, Katka (SI CA/M); 03.01.2019










# Dnevna poslovna obleka

## – business suit

Za managerje, državne uradnike, poslovneže, bankirje in podobne poklice pomeni pojem delovnega oblačila na splošno klasično obleko s kravato. Obleke so lahko v vseh sivih in črnih odtenkih, lahko so tudi svetlo rjave, rjave ali peščene, sivo modre ali modre, lahko z diskretnimi črtami ali karo vzorcem, ki naj bo viden le od blizu.




Za ženske je primeren kostim ali obleka nevpadljivih krojev, a danes za žensko poslovno obleko suknjič ni več nujen.

Če ima obleka lep kroj, je dobre kakovosti in iz srednje težke tkanine, jo lahko nosimo vse leto.


## Moški:

- poslovna obleka različnih nekričečih barv in nevpadljivih vzorcev, ki so vidni le od blizu (suknjič in hlače v enakem materialu, barvi in vzorcu); materiali, ki se svetlikajo, niso primerni;
- pod suknjičem: srajca z dolgimi rokavi, različnih barv (črne raje ne), lahko tudi z nevpadljivimi in neizrazitimi vzorci; brez gumbkov na ovratniku in brez naprsnega žepa; rokav srajce mora biti za centimeter ali dva daljši od rokava suknjiča;

- 
- kravata z dolžino do pasu;
  - elegantni dežni plašč, plašč v sivih, modrih, črnih ali rjavih odtenkih, do goleni ali do meč;
  - višje nogavice, lahko tudi z vzorcem;
  - pas z manjšo zaponko;
  - čevlji s tankim podplatom v različnih barvah.

## Ženske:

- kostim s hlačami (dolgimi ali capri) ali krilom v različnih nekričečih barvah in nevpadljivih vzorcih ali elegantna bluza (tudi s kratkimi rokavi, brez naborkov in volančkov) s hlačami ali krilom primerne dolžine;
- obleka (ne preozka) do kolen ali do srede goleni, nekričečih barv in nevpadljivih vzorcev;

- 
- nogavice brez vzorcev;
  - salonarji ali drugi elegantni polzaprti čevlji;
  - gležnarji s peto;
  - elegantni dežni plašč, plašč različnih nekričečih barv in nevpadljivih vzorcev in različnih krojev, materialov in dolžin;







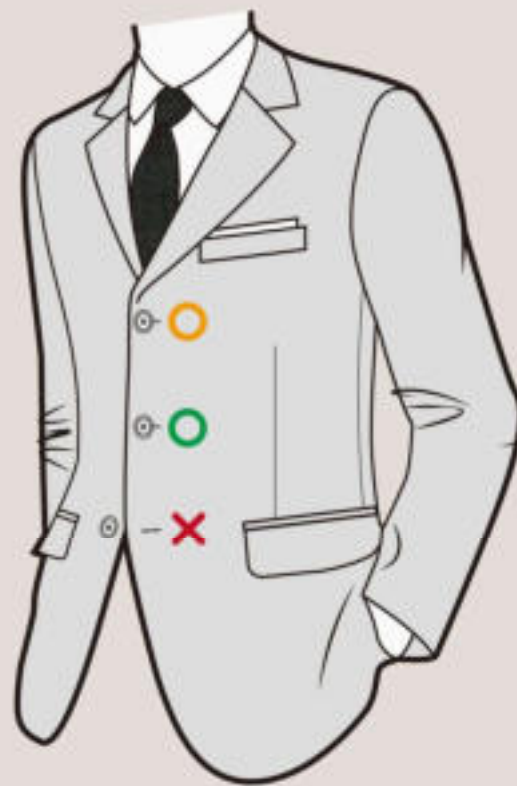
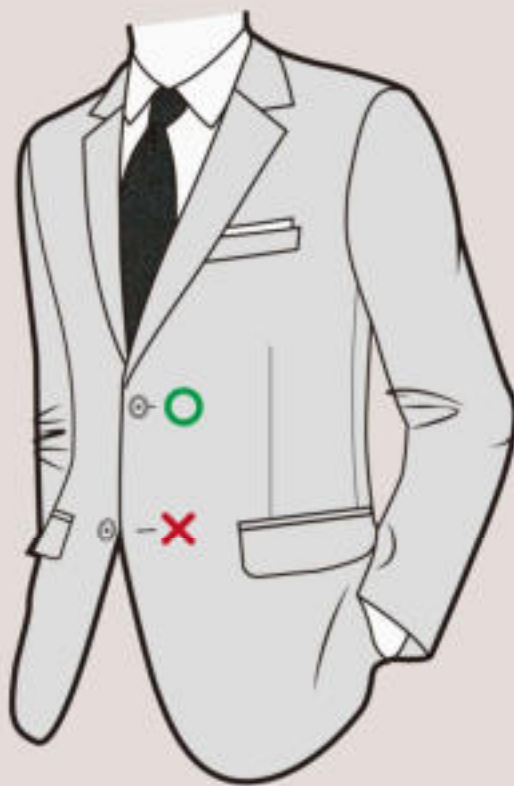
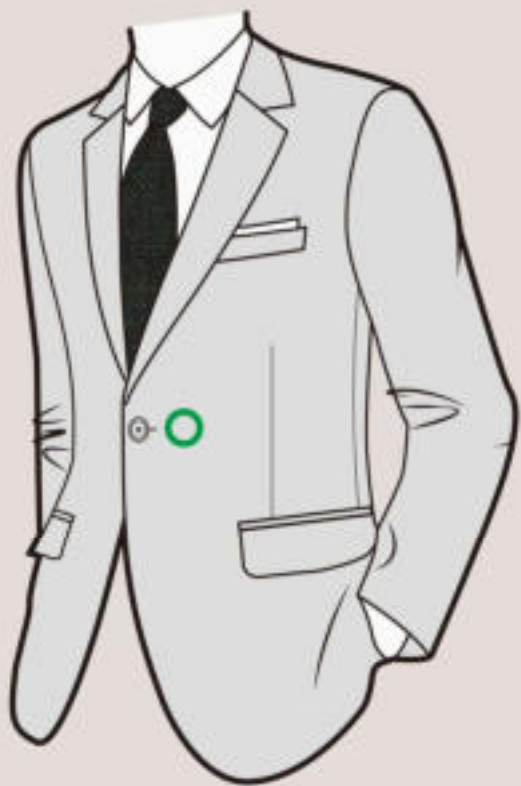
SK(CaL6)

## Diapozitiv 233

---

**SK(CaL6** enako kot pri črtasti obleki  
Seršen, Katka (SI CA/M); 03.01.2019























## Diapozitiv 244

---

**SK(CaL13** neprimerni čevlji

Seršen, Katka (SI CA/M); 03.01.2019







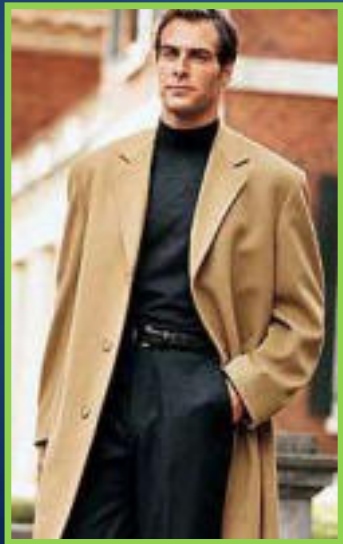






## Moški plašč

K poslovni obleki se nosi plašč ali dežni plašč in ne vetrovka ali bunda. Pazimo, da plašč ne bo pomečkan. Sega lahko od sredine stegen do sredine goleni. V ramenih naj bo dovolj širok, da ga je mogoče obleči čez suknjič.





# Ženski plašč

Ženski plašči so danes najrazličnejših dolžin, barv in iz najrazličnejših materialov. Plašči klasičnih krojev in temnih barv so uporabni za kombiniranje z različnimi oblačili. Plašč pomenimo s sukničem – tudi potem mora biti še vedno dovolj ohlapen. Športni kroji se nosijo pri oblačilih za prosti čas in pri sproščeni elegantni obleki.









# Vonj

- ▶ Rahel vonj po dišavi je lahko prijeten, vendar mora biti nevsiljiv. Močan vonj – podobno kot cigaretni dim – onesnaži zrak okoli ljudi. Ljudem lahko postane slabo, če vdihujejo premočno dišavo. Nerodno je, če svojega vonja kmalu ne zaznamo več. Če ne poznamo meje, ne pretiravajmo. Tudi tu velja pravilo: »Manj je več.« Vonj naj se čuti le v krogu, ki ga okrog nas zariše dolžina naše roke.

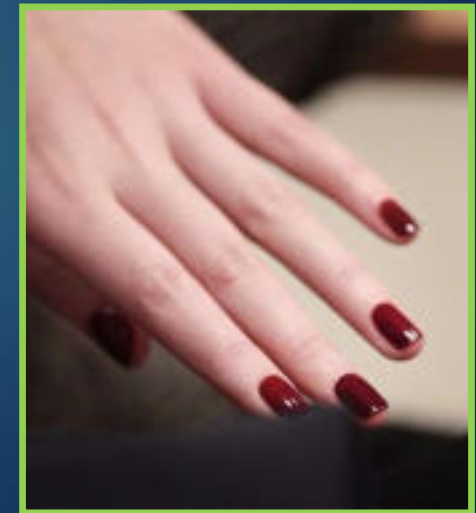
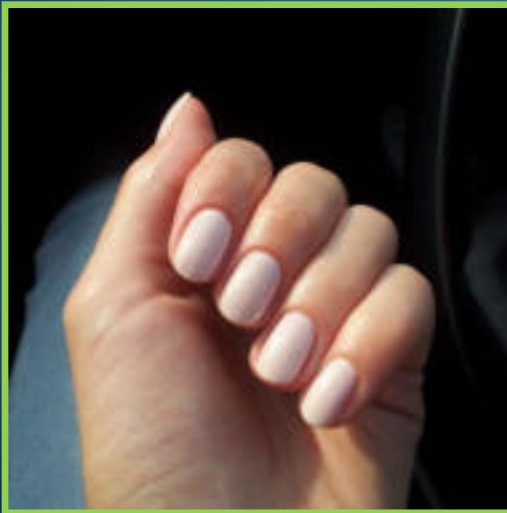
# Ličenje

Vsaka ženska je rada urejena. Tega pa si danes ni mogoče predstavljati brez primerno **naličenega obraza**. Treba pa je biti pozoren na to, da se barve in slog ličenja ujemajo z oblačili, celostno osebnostjo, priložnostjo ter modnimi zapovedmi. Na ženskem obrazu naj ličenje poudari lepoto in prikrije pomanjkljivosti.



# Nohti

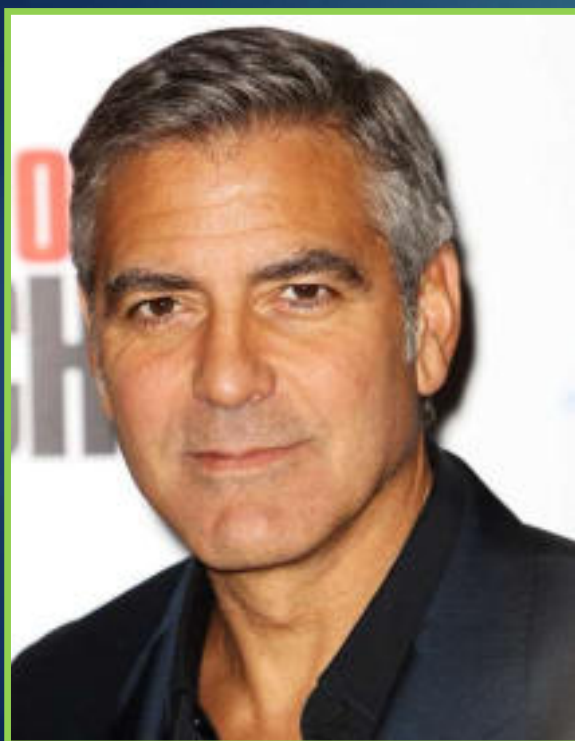
naj bodo negovani. Ženski nohti naj ne bodo urejeni na špico in ne predolgi, segajo naj največ 2 – 3 mm nad koncem prsta, moški pa kratki. Barva ženskih nohtov je lahko živahna, a enobarvna in ne kričečih barv (sinje modra, fluorescentno zelena ali roza, ...) in brez vzorcev in drugih dodatkov.








Čisti lasje,  
urejena pričeska in brada











Ne OBLJUBLJAJMO,  
ko smo zadovoljni.

Ne ODGOVARJAJMO,  
ko smo jezni.

Ne ODLOČAJMO SE,  
ko smo žalostni.

*Hvala za pozornost in vse dobro na vaših poteh.*

## AKADEMIJA ZA POSLOVNI PROTOKOL Ksenije Benedetti, 2026

zadnja izvedba šolanja

več info in prijavnice na [www.protokol.si](http://www.protokol.si)

Trimesečni program 60. ur predavanj in delavnic,  
enkrat tedensko od 16. ure do 19.30,  
od 3. februarja do 22. aprila 2026  
v Hotelu Slon v Ljubljani.



### Gostje:

Aljoša Bagola, Elen Batista Štader, Slavko Bobovnik, Sebastian Cavazza, Gregor Jamnik,  
dr. Marko Pavliha, Lea Pisani, dr. Dan Podjed, Boštjan Romih, dr. Aleksander Zadel

