

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALEKSANDRA COKAN

KOPER, 2017

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

PREDSTAVITEV INTERNE KOMUNIKACIJE NA
PRIMERU IZBRANE OBČINE

Aleksandra Cokan

Koper, 2017

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je predstavljena analiza komuniciranja v izbrani občini. Namen naloge je raziskati pomen interne komunikacije in orodja internega komuniciranja v izbrani organizaciji. Zastavljeni cilji naloge so preučiti in predstaviti teoretične vidike internega komuniciranja, zasnovati in izvesti analizo interne komunikacije v izbrani organizaciji in s tem tudi predlagati izboljšave. Na podlagi rezultatov raziskave sklepamo, da si v občini prizadevajo za učinkovito komunikacijo med zaposlenimi. Ta poteka preko različnih internih orodjih. Ugotavljamo, da je pretok informacij v organizaciji relativno velik, kar je zelo pomembno za dobro informiranost in dobre poslovne rezultate. Zaključna naloga se sklene s predlogi izboljšav.

Ključne besede: notranje komuniciranje, organizacija, management, komunikacija, poslovanje, komunikacijski proces.

SUMMARY

An analysis of communication in a selected municipality is presented in the final thesis. The purpose of the thesis is to explore the importance of internal communication and internal communication tools in the selected organization. The goal of the thesis is to study and present theoretical aspects of internal communication, to design and perform internal communication analysis and to propose improvements. Based on the results of the research, we conclude that municipality strives for effective communication among employees. This is done through various internal tools. We conclude that the flow of information in the organization is relatively large, which is very important for informing employees and good business results. The final thesis is concluded with suggestions for improvements.

Keywords: internal communication, organization, management, communication, business, communication process

UDK: 004:352(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici viš. pred. mag. Suzani Sedmak za vso strokovno pomoč, usmerjanje in potrpežljivost pri pripravi zaključne naloge. Zahvaljujem se tudi svojim staršem, ki so mi omogočili študij in mi v težkih trenutkih stali ob strani.

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2 Namen in cilji.....	1
1.3 Metodologija	2
1.4 Predpostavke in omejitve.....	2
2 Pojem komunikacije	4
2.1 Sestavine komunikacijskega procesa	4
2.2 Smeri komuniciranja	5
2.3 Potek komuniciranja.....	6
3 Opredelitev internega komuniciranja	7
3.1 Namen in cilji internega komuniciranja.....	7
3.2 Strategija internega komuniciranja.....	7
3.3 Smeri internega komuniciranja	8
3.3.1 Komunikacijska pot navzdol	8
3.3.2 Komunikacijska pot navzgor	8
3.3.3 Horizontalne poti	9
3.4 Orodja internega komuniciranja	9
3.4.1 Pisna orodja internega komuniciranja	10
3.4.2 Govorna orodja internega komuniciranja	10
3.4.3 Elektronska orodja internega komuniciranja	10
4 Analiza interne komunikacije v Mestni občini Slovenj Gradec	11
4.1 Predstavitev Mestne občine Slovenj Gradec.....	11
4.1.1 Organi občine	11
4.1.2 Organizacijska shema Mestne občine Slovenj Gradec.....	11
4.1.3 Vizija in poslanstvo	12

4.2 Notranje komuniciranje	12
4.2.1 Izgradnja zaupanja med zaposlenimi.....	12
4.2.2 Delovne skupine	13
4.2.3 Delegiranje nalog in poročanje.....	13
4.2.4 Druge informacije, za katere so odgovorni vsi vodje in zaposleni.....	13
4.2.5 Orodja interne komunikacije v Mestni občini	14
5 Predstavitev rezultatov raziskave o interni komunikaciji v Mestni občini Slovenj Gradec	18
5.1 Izvedba intervjujev	18
5.2 Predstavitev rezultatov kvalitativne raziskave.....	18
5.3 Ugotovitve in predlogi	20
6 Sklep	22
Literatura in viri	22
Priloge	25

SLIKE

Slika 1: Grb Slovenj Gradca	11
Slika 2: Dvorec Rotenturn.....	11

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Opredelitev pojmov.....	4
Preglednica 2: Notranja organizacijska enota.....	12

KRAJŠAVE

npr.	na primer
oz.	oziroma
itd.	in tako dalje
SG	Slovenj Gradec
NOE	notranja organizacijska enota
OZN	Organizacija združenih narodov
ODOS	sistem za opravljanje dokumentov in procesov
RS	Republika Slovenija

1 UVOD

V tem stoletju sta v poslovanju ključni kategoriji komuniciranje in s tem tudi informacija, ki vplivata na poslovno uspešnost podjetja. Danes še vedno veliko podjetij omejuje komunikacijo na oddelke za komunikacijo in na odnose z javnostjo. To pa je v današnjem času premalo. Podjetje komunicira z vsakim svojim članom in z vsako dejavnostjo. Podjetja so vse manj samo distributerji svojih izdelkov, ker se dodana vrednost kaže predvsem s kakovostjo storitev. Storitve pa ni brez ustrezne komunikacije (Možina idr. 2011, 10). V nadaljevanju naloge smo podrobneje predstavili pomembnost komunikacije ter internega komuniciranja.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

V zaključni nalogi smo raziskali interno komunikacijo na primeru izbrane občine. Osnovni namen diplomskega dela je predstavitev interne komunikacije v Mestni občini Slovenj Gradec.

Komunikacija je nekaj vsakdanjega v našem življenju, saj lahko komuniciramo na vsakem koraku, in sicer doma, v šoli, vrtcu, službi itd., zato se včasih ne zavedamo, kakšno vlogo pomembno vlogo ima. Ko govorimo o komunikaciji, gre za nekakšen rezultat oz. za funkcijo, ki jo uporabljamo vsakodnevno. Veliko krat jo uporabljamo tudi v pogovoru med dvema ali več osebami (Vodopivec 2011, 4).

O interni komunikaciji govorimo takrat, ko gre za medsebojne odnose med zaposlenimi v določenem podjetju. Tukaj je pomembna tudi oblika motivacije, ki je lahko za podjetje bistvena. Podjetje lahko dobro posluje le v primeru, če se zaposleni med seboj dobro sporazumevajo in jim je prioriteta doseganje skupnih ciljev. (Poslovni- Bazar 2008a). V kolikor so zaposleni premalo vključeni v proces komunikacije, lahko to vpliva negativno na celotno poslovanje podjetja. V veliko podjetjih zaposleni od vodilnih ne dobijo zadostne količine informacij. Zaposleni morajo biti od nadrejenih obveščeni na razumljiv način. Posledice slabega komuniciranja lahko vodijo do naraščanja nezaupanja zaposlenih. Lahko se začnejo pojavljati tudi neodločnost, negotovost in strah (Bizovičar 2016). Upadati začne tudi zadovoljstvo zaposlenih, narašča odsotnost z dela in zmanjša se število koristnih informacij, zaposleni pa se začnejo upirati spremembam, zato je vse težje uresničevanje poslovne politike in strategije (Dialogos 2007).

Za predstavitev interne komunikacije v Mestni občini Slovenj Gradec sem se odločila, ker sem pri njih opravljala strokovno prakso. S tem pa sem tudi spoznala, kako poteka interna komunikacija med zaposleni in kakšen pomen ima za delovanje organizacije.

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti interno komunikacijo v Mestni občini Slovenj Gradec.

Cilji naloge so:

- preučiti in predstaviti teoretične vidike internega komuniciranja,

- podrobneje preučiti orodja internega komuniciranja,
- zasnovati in izvesti raziskavo o internem komuniciranju v izbrani organizaciji,
- analizirati pridobljene primarne podatke ter predstaviti rezultate raziskave,
- predlagati izboljšave za interno komunikacijo v Mestni občini Slovenj Gradec.

1.3 Metodologija

Pri pisanju teoretičnega dela smo se posluževali strokovne literature, iz katere smo povzeli različna spoznanja s področja komuniciranja. V teoretičnem delu smo predstavili poglede različnih avtorjev in opredelili ključne pojme, ki se nanašajo na opredelitev in vrste komunikacije. Empirični del pa je vključeval analizo interne komunikacije v Mestni občini Slovenj Gradec. Za intervju smo se odločili, ker gre za kvalitativno metodo raziskovanja, s katero lahko dobimo poglobljene in obsežne podatke o interni komunikaciji v Mestni občini Slovenj Gradec. S pomočjo intervjuja smo analizirali interno komunikacijo v Mestni občini Slovenj Gradec.

Z raziskavo smo skušali ugotoviti:

- Kakšno pomembnost pripisujejo interni komunikaciji v Mestni občini Slovenj Gradec?
- Ali imajo pri vsakodnevnem delu težave ali ovire pri pridobivanju informacij? Če da, kakšne so te težave?
- Ali se v Mestni občini pojavlja veliko govoric in špekulacij? Če da, kako vplivajo na notranje komuniciranje?
- Katere kanale notranjih komunikacij najpogosteje uporabljajo v občini?

Intervjuje smo opravili v mesecu aprilu v Mestni občini Slovenj Gradec. V raziskavi so sodelovali vodja referata za družbene dejavnosti in splošne zadeve, zaposleni v referatu za občinsko premoženje in zaposleni v uradu župana. Ker je šlo za delno strukturiran intervju, smo vprašanja deloma prilagajali sproti glede na temo oziroma tok pogovora. Pri pogovoru smo delali sprotne zapiske, ki so bili uporabljeni pri analizi intervjujev. Namen je bil analizirati vidike internega komuniciranja in na podlagi ugotovitev raziskave predlagati izboljšave in spremembe na področju internega komuniciranja v Mestni občini Slovenj Gradec.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavke

- Organizacija ima interes, da raziščemo načine, kako najbolj učinkovito notranje komunicirati.
- Interno komuniciranje je pomembno za uspešno delovanje organizacije.

Omejitve

- Nismo objavljali poslovnih skrivnosti.
- Raziskavo smo delali samo na primeru Mestne občine Slovenj Gradec.
- Pri raziskavi smo se osredotočili samo na notranje komuniciranje med zaposlenimi v Mestni občini Slovenj Gradec.
- Uporabljeno je bilo eno raziskovalno orodje – intervju.
- Rezultatov raziskave ni mogoče posploševati.

2 POJEM KOMUNIKACIJE

Jezik, ki ga ljudje uporabljamo, ni samo sredstvo za medsebojno komuniciranje, ampak v osnovi določa tudi, kako doživljamo svet okrog sebe. Člani v neki organizaciji morajo komunicirati med seboj, da so lahko uspešni pri reševanju delovnih nalog in problemov. Zato vedno razvijamo skupne oznake dogajanja, ki jih uporabimo v skupini, skupina pa potem išče problem in ga skuša rešiti. To pa je pomembno tako iz ekonomske plati (predvsem zaradi uspešnosti in učinkovitosti neke organizacije, da bo ta dosegala čim večjo rast in dobiček) ter tudi iz psiholoških razlogov. Komunikacija med člani skupine prispeva k zmanjševanju negotovosti, kar je človekova prirojena težnja (Kavčič 2011a, 48).

Preglednica 1: Opredelitev pojmov

<i>Pojem</i>	<i>Pomen</i>
Komunicirati	Izmenjati informacije, posredovati zamisli in se sporazumevati.
Komunikacija	Gre za nekakšen pripomoček, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede <i>communicare</i> in pomeni posvetovati se, pogajati, dogovarjati in vprašati za kakšen predlog.
Poslovno komuniciranje	Se nanaša na neko poslovanje, kar pomeni opraviti delo v zvezi z nalogami in obveznostmi, za katere je nekdo pristojen oz. zavezan. Skratka, opravljati delo za cilje organizacije, ki ji pripada udeleženeec v komuniciranju.
Interno komuniciranje-notranje	Komuniciranje poteka znotraj organizacije- med zaposlenimi. Z zaposlenimi podjetje komunicira preko e-pošte, sestankov, organiziranje dogodkov, telefona itd. Zaposleni v organizaciji morajo znati prisluhniti, svetovati in komunicirati z zaposlenimi.
Zunanje komuniciranje	Gre za tok informacij, ki poteka med organizacijo in javnostjo. Vloga odnosov z javnostmi je povečanje dostojanstva organizacije in pospeševanje njegovega razvoja. Javnost pa se lahko obvešča s pomočjo TV, časopisov, radia, interneta ter z izdajo informativnih publikacij.

Vir: Možina idr. 2011, 20–27.

2.1 Sestavine komunikacijskega procesa

Komuniciranje je postopek oz. sistem sporočanja. Nadvse enostaven komunikacijski postopek sestavljajo štiri komponente: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Poslovni bazar 2008b).

Pošiljatelj in prejemnik

Pošiljatelj je oseba, ki sporoča in sprejema informacije. Pri tem pa mora izpolnjevati načela uspešnega komuniciranja:

- Pošiljatelj mora imeti razumljivo zastavljen cilj, kaj želi povedati prejemniku.

- Sporočilo mora biti prepričljivo, da bo naslovljenec razumel pošiljatelja.
- Pošiljatelj mora najbolje razumeti prejemnika – njegova čustva, vrednote, interese, vlogo itd.
- Pošiljatelj naj poskuša razumeti lastno vedenje v komuniciranju, saj bo s tem bolje predvideval in razumel nasprotno delovanje prejemnikov.
- Pošiljatelj mora dobro razumeti osnove komuniciranja, da bo vedel, na kateri način komunicirati – pisno, govorno, nebesedno ali kombinirano (Poslovni bazar 2008b).

Prejemnik je oseba, ki ji je bilo sporočilo naslovljeno in ki sporočilo prejme. Okoliščina za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme (Poslovni bazar 2008b).

Sporočilo

Pretok informacij (kot npr. želja, mnenj, dejstev itd.) ki jih želi pošiljatelj posredovati prejemniku. Izrazimo ga lahko na različne načine, in sicer: z govorom in s telesni gibi. Sporočilo mora biti čim bolj razločno, kratko in jedrnat. Pri tem pa je pomembno, da prejemnik razume vsebino. (Poslovni bazar 2008b).

Komunikacijska pot

Komunikacijska pot je kanal, po katerem potuje sporočilo od pošiljatelja do prejemnika. Lahko so to neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma, različni tehnični posredniki – zlasti komunikacijske zveze (Poslovni bazar 2008b).

2.2 Smeri komuniciranja

Če potuje informacija samo od oddajnika k prejemniku, imenujemo takšno komuniciranje enosmerno komuniciranje. Enostransko komuniciranje uporabljamo za posredovanje vsakdanjih in lažje razumljivih informacij. Enosmerno komuniciranje deluje bolj formalno, s tem pa prihrani naš čas. Namenjeno pa je predvsem preprostim sporočilom. Četudi je prejemnik po navadi v manjvrednem položaju, se informacija posreduje pravočasno (Pikelj Grobelnik 2010, 12).

Če je komuniciranje izmenjava informacije, potem gre za dvosmerno komuniciranje, pri katerem potuje informacija od oddajnika k prejemniku in nazaj. Prejemnik vrne povratno informacijo oddajniku, s katero se npr. sprašuje za dodatna pojasnila, prejeto informacijo izboljša in končno potrdi njeno razumevanje. Dvosmerno komuniciranje je največkrat bolj sistematično in zahtevno. Prejemnik mora pošiljatelja ne le razumeti ampak biti zmožen in dovteten tudi na odgovor: poznati mora potrebe in čustva pošiljatelja (Pikelj Grobelnik 2010, 12).

2.3 Potek komuniciranja

Cilj komuniciranja je prenesti informacije in misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot zahtevajo dogovarjanje, informiranje, vplivanje itd. O učinkovitem komuniciranju govorimo tedaj, ko doseže zastavljeni cilj (Možina idr. 2011, 52). Ker neposreden prenos ni mogoč, je potrebno informacijo najprej spremeniti v metodo, ki je ustrezna za prenos – opravimo kodiranje. Prenašanje poteka po ustreznem sredstvu oz. mediju – z zvokom, z vonjem, z mehanskimi vplivi in še s čim. Prenos posreduje oddajnik na strani pošiljatelja (npr. glasilke, radijski oddajnik) in sprejemnik na strani prejemnika (uho, oko) (Možina idr. 2011, 52).

3 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Za uspeh in preboj podjetij na trg je potrebnih in pristojnih več faktorjev, vsekakor pa so eden izmed teh zaposleni v podjetju. S svojim medsebojnim komuniciranjem in trdim delom naredijo podjetje v to, kar je, oziroma ga do potankosti izoblikujejo. Interna komunikacija je medsebojno sporočanje oz. izmenjevanje informacij med zaposlenimi v podjetju. Boljše notranje komuniciranje zaposlene spodbuja k večjemu donosu ciljev organizacije, zato ker bodo ti tako boljše dojemali cilje organizacije in njihov pomen za blagostanje. Uspešno komuniciranje od zgoraj navzdol bo spodbudilo zaposlene pri pridobivanju novih idej in s tem bodo opogumljeni za podajanje idej navzgor brez bojazni, da bodo njihove ideje smatrali kot brezpredmetne. Boljša komunikacija pa bo stopnjevala podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni bolj dovezetni za pojasnjevanje stališč in mnenj organizacije v stikih s prijatelji, sosedi in z predstavniki vladnih ustanov (Možina idr. 2011, 23).

Interno komuniciranje se v velikih podjetjih loči od komunikacije v malih podjetjih. Razlika pa nastane tako pri pogostosti uporabe kot pri orodjih internega komuniciranja. Zato velika in mala podjetja drugačne vrednotijo cilje internega komuniciranja. V malih podjetjih delajo z manjšo paleto sredstev internega komuniciranja – mnogokrat dnevno koristijo elektronsko pošto, sledita ji internet in obhodi direktorja. Posebno pri tem dominira osebno komuniciranje, ki je v manjših skupinah učinkovitejše. Način izvedbe videokonferenc, internega časopisa, biltenov in nabiralnikov pa redkeje zasledimo (Colarič idr. 2010, 9).

3.1 Namen in cilji internega komuniciranja

Namen internega komuniciranja strokovnjaki s področja medosebnih odnosov določajo različno in večplastno. Po njihovi domnevi je bistveno, da se pri zaposlenih dobi želeno in nadvse motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem. To pa pridobimo s pošteno komunikacijo, v kateri obrazložimo tudi argumente, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo. Podjetje najučinkovitejše deluje, če so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in če imajo zaposleni razumljivo sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah organizacije. Ta členitev ciljev je najširša, pri tem pa se v njej naznači tudi neposredna povezava z organizacijsko kulturo. Če interna komunikacija prispeva k socializaciji članov organizacije, potem lahko to krepi sedanjo obstoječo organizacijsko kulturo. Interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom (v smislu natančno določene vloge in delovnih izkušenj kot celote) in na upravljanje nadzornega dela v organizaciji (v razumevanju kvalitete opravljenega dela) (Možina idr. 2011, 23). Množina idr. (2011, 23) pravijo, da je cilj interne komunikacije izenačenje stališč, deljenje poznanstev in gospodarjenje z informacijami. Ljudje niso le nepopisan list papirja, na katero lahko vodstvo vnese svoje mišljenje. Prav tako niso neaktivni prejemniki informacij, čeravno v kar nekaj podjetjih nanje gledajo tako.

3.2 Strategija internega komuniciranja

O strategiji interne komunikacije lahko govorimo na splošno, blizu pa nam je predpostavka, da je primerno strategijo internega komuniciranja potrebno zasnovati za vsako organizacijo glede na njeno organizacijsko kulturo. Organizacijske kulture organizacij pa so toliko unikatne, da stežka govorimo o sposobnosti posploševanja strategije internega komuniciranja na konkretne značilne oblike organizacij.

Podjetja, ki so kot poslovno načrtovanje določila operativno učinkovitost, usmerjajo komunikacijo, osredotočeno na pridobivanje boljšega spoznanja zaposlenih o vlogah in prioritetah. Na sestankih pa naj bi razpravljali o odstranjevanju ovir na poti k večji učinkovitosti. Sestanke vodi vodja projekta, ob tem pa mu pomaga član ustreznega drugega oddelka v organizaciji, s čimer skušamo doseči najboljšo usklajenost (Množina idr. 2011, 24-25).

3.3 Smeri internega komuniciranja

V organizacijah obtok komunikacije poteka v več smereh. Na splošno razlikujemo tri smeri: vertikalno komuniciranje, pri katerem potekajo informacije navzgor in navzdol, horizontalno komuniciranje in komuniciranje v več nepredvidljivih smereh. Prvi dve se ujemata s formalnim komuniciranjem, tretja pa z neformalnim komuniciranjem (Mumel 2008, 179).

3.3.1 Komunikacijska pot navzdol

O vertikalnem komuniciranju govorimo, kadar gre za izmenjavo med dvema različnima družbenima skupinama (Mihaljčič 2006, 18). Vertikalne komunikacije vključujejo sporočanje po komunikacijskem kanalu navzdol in navzgor po organizacijski hierarhiji. Sestoje iz komunikacij navzdol in navzgor. Komunikacije navzdol so namenjene krepitvi organizacijske hierarhije. Tukaj nadrejeni podrejenim posredujejo sporočila o tem:

1. kaj morajo opraviti,
2. čemu morajo naročeno izpolniti,
3. kakšna so načela, navade, postopki,
4. na kakšen način presojuje njihove dosežke (Kavčič 2011b, 59).

Ob tem nadrejeni poročajo tudi o informacijah glede smotrov in poslanstva organizacije. Komunikacije navzdol so področje serialnega posredovanja in s tem združenega popačenja informacij. Berlogar (1999, 117) povzema po Helriegel in Slocum (1993), da se pri potovanju komunikacije navzdol prek petih organizacijskih ravni izgubi 80 % njene vsebine. Zavaljo tega pojava so skrčili organizacijske ravni v modernih organizacijah, s tem pa se management srečuje s problemom, kaj naj pravilno sporoča zaposlenim, katere vrste podatkov in kakšno količino. Za sedanje okoliščine je pomembno, da mora management delavce obvestiti o vseh informacijah, ki so v podjetju. Omejevanje informacij, ki jih management posreduje zaposlenim, vodi do tega, da dobivajo informacije prek govoric in podobnih neformalnih virov (Kavčič 2011b, 59).

3.3.2 Komunikacijska pot navzgor

Komunikacije navzgor so v organizaciji predvidene osnutkom za izboljšanje v postopkih in izdelkih, poročanju in opravljanju operativnih nalog, spraševanju in razlagi po navodilih, sporočanju o sklepih o sodelavcih ter delu, opozarjanju na nerazrešene probleme. Te komunikacije so bistvene, ker vplivajo na to, kako dobro višje ravni direktorjev dejansko

poznajo stanje na nižjih ravneh. Če je njihovo obvladanje dejanskega stanja nezadostno ali napačno, potem je tudi njihovo ukrepanje neuspešno (Kavčič 2011b, 60).

Komunikacije navzgor so izpostavljene določenim problemom, ki zmanjšujejo resničnost. Gre za vzroke, da podrejeni navzgor ne obveščajo ustrezno:

- Nevarnost, da bodo informacije izkoriščene proti njim. Če podrejeni prizna, da ima težave na delovnem mestu pri opravljanju nadzornih nalog, s tem tvega, da bo presojen kot neusposobljen za to delo. Zaradi tega mu lahko preti slaba presoja ali pa premestitev na nižje delovno mesto. Direktorji povečini ne marajo odkritih informacij, kajti niso dovzetni priznati svojih napak, ki so se pokazale, kot nekvalitetno uresničeni delovni nalogi. Svojo nesposobnost ali nemarnost rajši prevalijo na podrejenega, ki nosi vzroke njegovih napak.
- Bojazen pred maščevanjem. Tukaj gre za to, če podrejeni o težavah direktno obvešča nadrejenega, tvega da bo nadrejeni neposredno vrnil udarec. Najmanj, kar delavca doleti, je, da poskuša najti primerno rešitev problema. Zaradi tega je v tem primeru dobro molčati.
- Namera po olepševanju. Podrejeni navzgor ne obveščajo pošteno. Obveščajo le o tistem, kolikor je za njih dobro, da bi se dokazali v dobri luči, kot učinkoviti. Pri tem pa se vzpostavi vprašanje, koliko podrejeni pravzaprav nadrejenim zaupajo. Da bi se skušali izogniti popačenju informacij od spodaj navzgor, bi morali vzpostaviti razpoloženje zaupanja. Podrejeni se ne bi smeli bati dosežkov, če bi navzgor poročali tudi o dolžnostih in rezultatih. S tem pa bi preprosto vpeljali tudi posebno priznanje za pošteno poročanje.
- Dogodek oz. pojav nima smisla. O tem govorimo, ko delavci velikokrat na podlagi izkušenj pridejo do zaključka, da nima smisla ustrezno poročati navzgor o dolžnostih, saj se veliko krat zgodi, da nadrejeni ne odgovarjajo na takšna sporočila. V primeru, da nadrejeni na sporočilo odreagirajo, pa se odzovejo z zamudo ali pa je reakcija neprijetna za sporočevalca (Kavčič 2011b, 60).

3.3.3 Horizontalne poti

O horizontalni komunikaciji govorimo, kadar gre za izmenjavo informacij znotraj ene same družbene skupine (Mihaljčič 2006, 18). Namenjeno je reševanju problemov, razporeditvi informacij, koordiniranju nalog ter reševanju konfliktov. Komunikacija med udeleženci poteka približno na enaki hierarhični ravni, kar omogoča boljšo povezanost in komunikacijo med sodelavci. S tem pa tudi komuniciranje poteka v duhu prepričevanja, posvetovanja in svetovanja, namesto dajanja navodil (Mumel 2008, 180).

3.4 Orodja internega komuniciranja

Komuniciranje v organizaciji je dogajanje, ki ga lahko vodimo in upravljamo s pomočjo posebnih orodij. Gre za orodja, ki v organizaciji omogočajo prenos informacij med vodilnimi in podrejenimi. Poznamo kar nekaj orodij, vendar pa je razvrstitev odvisna od več dejavnikov. Orodja internega komuniciranja pa delimo v tri skupine: pisna, ustna in elektronska (Mumel 2008, 164).

3.4.1 Pisna orodja internega komuniciranja

O orodjih pisnega komuniciranja govorimo, kadar je sporočilo kodirano v pisavo. Gre za grafično označbo besed. Prednost takšnih orodij je njihova dolgotrajnost. Preprosto jih shranimo, obdržimo, dajemo drugim, ali pa jih apliciramo pozneje. Pisno komuniciranje se poglavitno ločuje od govornega. Uporabljamo ga za razpravo bolj težko razrešljivih, obširnih in razvejanih vsebin; je zamudno in dražje. Odzivi prejemnika pa so počasnejši kot pri govornem komuniciranju (Mumel 2008, 165).

Pomen in oblika pisma sta odvisna od namena in smotra sporočila. Pisni dokument snujemo z določitvijo vsebine, ki jo delimo na smiselne sklope (lahko gre za odstavke sporočila ali poglavja). Na koncu zaključimo z opredelitvijo zaporedja vsebin. Pri razvrstitvi sloga pa upoštevamo tri razsežnosti in sicer: aktivni/pasivni slog, osebni/neosebni slog in barviti/monoton slog. Glede na obseg ločimo sporočila, ki so pogostejša in krajša, ter sporočila, ki so redkejša in daljša. Med krajša sporočila spadajo naročila, zahtevki, prošnje, reklamacije, povabila itd. Med daljša sporočila pa uvrščamo poročila za spremljanje in nadzor dejavnosti v podjetju, pravilnike, poslovnike, predpise, predloge za pridobitev poslov, poročila v oporo za odločanje (Mumel 2008, 165).

3.4.2 Govorna orodja internega komuniciranja

Pri ustnem komuniciranju pa je sporočilo kodirano v govor. Določeno mnenje torej sporočamo s pomočjo govorjenja. Govorno komuniciranje je neposredno, posredno in osebno. Npr. za neposredno komunikacijo gre, ko sta sogovornika skupaj in si med seboj izmenjata informacije. Kot posredno komunikacijo pa označujemo tisto, kjer se sogovornika pogovarjata preko telefona oz. kadar komunikacija poteka s pomočjo drugih tehničnih pripomočkov. Pri tem pa je pomembno, da poteka hitro. Pogosto obsega tudi povratno informiranje in hkrati omogoča sočasno komuniciranje več ljudi. Več kot je oseb, vključenih v prenos sporočila, več je morebitnosti, da se bodo informacije v procesu popačile (Mumel 2008, 169). Najpogostejše oblike govornega komuniciranja v organizaciji so: delovni zajtrk, kosilo in večerja, formalni ali neformalni sestanek, obhod ter redni letni razgovori (Mumel 2008, 169).

3.4.3 Elektronska orodja internega komuniciranja

Veliko avtorjev opredeljujejo komuniciranje s pomočjo elektronskih orodij, kar kot elektronsko komuniciranje. Gre za orodja pri prenašanju sporočil, ki uporabljajo za prenos elektrone. To pa so elektronske naprave (telefon, telefaks, televizija itd.), ki jih uporabljamo za prenašanje govora in slike ali oboje istočasno. S tem lahko pridobimo večjo hitrost prenosa sporočila in posledično večjo drastičnost. Najpogostejše uporabljene oblike so: telefon, telefaks, skener ter računalnik, ki omogoča elektronsko pošto, internet, glasovno pošto, elektronsko oglasno desko in videokonferenco (Mumel 2008, 173–174). Med novejšje oblike elektronske komunikacije pa uvrščamo e-knjige in e-gradiva, Skype, intranet, skeniranje s pomočjo telefona itd.

4 ANALIZA INTERNE KOMUNIKACIJE V MESTNI OBČINI SLOVENJ GRADEC

Interna komunikacija je strateškega pomena za vsako organizacijo in podjetje. Že nekaj časa ni več zgolj informiranje, ampak je pomemben gradnik enotne organizacijske kulture. Pri tem je pomembno, da je bistveni sestavni del vsake poslovne odločitve in doseganja postavljenih ciljev. Dobra interna komunikacija mora na začetku temeljiti predvsem na zaupanju in vzajemnosti (Petrov 2011).

4.1 Predstavitev Mestne občine Slovenj Gradec

Mestno občino predstavlja in zastopa od leta 2014 župan Andrej Čas. Sedež uprave se nahaja v Slovenj Gradcu. Mestna občina Slovenj Gradec je samoupravna lokalna skupnost, ki jo sestavlja dvaindvajset naselij. Med njimi so najpomembnejše: Šmartno, Slovenj Gradec, Podgorje in Legen (Primožič 2016, 5).



Slika 1: Grb Slovenj Gradca

Vir: Mestna občina Slovenj Gradec 2016.



Slika 2: Dvorec Rotenturn

Vir: Ustanova Imago Sloveniae 2017.

4.1.1 Organi občine

Pooblašчени organi mestne občine so: župan, občinski svet in nadzorni odbor mestne občine. Mestna občina ima tudi volilno komisijo, ki jo je imenoval Občinski svet občine Slovenj Gradec in opravlja naloge, kot so: vodenje in izvajanje volitev za župana, občinskega sveta in svetov četrtnih vaških skupnosti. Mestna občina ima še dva druga organa, katerih naloge in ustanovitev določa zakon, in sicer: štab civilne zaščite ter svet za preventivo in vzgojo v cestnem prometu. Volitve organov občine oz. članov občinskih organov se vselej opravljajo v skladu z zakonom in statutom (Primožič 2016, 6).

4.1.2 Organizacijska shema Mestne občine Slovenj Gradec

Organizacija in delovno področje občinske uprave Mestne občine Slovenj Gradec je določeno predvsem z *Odlokom o notranji organizaciji in delovnemu področju Mestne občine Slovenj Gradec*. Sestavljeno pa je iz naslednjih notranje organizacijskih enot:

Preglednica 2: Notranja organizacijska enota

1. Urad župana
2. Urad za proračun, upravne, pravne in operativne zadeve
a) Referat za družbene dejavnosti in splošne zadeve b) Referat za občinsko premoženje in GJS c) Referat za proračun in finance
3. Organ skupne občinske uprave- razvoj in investicije
a) Referat za promet b) Urad za pripravo projektov

Vir: Primožič 2016, 11.

4.1.3 Vizija in poslanstvo

Vizija organizacije je, da je Slovenj Gradec mesto miru, ki ga je v svetovnem merilu priznala OZN. Je mednarodno prepoznavno mesto, pokrajinsko in komunikacijsko središče, ki snuje svoj prihodnost na tradicijah in načelih uravnoveženega razvoja, partnerskih povezovanj javnega, zasebnega in civilno družbenega sektorja v toku razvoja mesta. Slovenj Gradec je središče znanja in kreativnosti v gospodarstvu, turizmu in kulturi ter kakovostnega prostora za življenje in delo vseh generacij. Poslanstvo organizacije se glasi: »Z obstojem in delovanjem Mestne občine Slovenj Gradec izboljšujemo kakovost življenja občanov in občank.« Zagotavljajo zanimivo okolje in investitorje, s tem pa soustvarjajo našo državo in evropsko skupnost (Primožič 2016, 29).

4.1 Notranje komuniciranje

Dobra notranja komunikacija je pogoj za določen obstoj vsake organizacije in s tem tudi Mestne občine Slovenj Gradec. Pri tem pa ne gre vedno za komuniciranje zaposlenih na istem nivoju temveč tudi za mednivojsko komunikacijo v obeh smereh. Ažurne, točne, jasne in razločne informacije pomagajo k praviim odločitvam ter učinkovitem sodelovanju zaposlenih pri uresničitvi ciljev.

Notranje komuniciranje v Mestni občini Slovenj Gradec opredeljuje tok informacij med posameznimi procesi ter služi za zagotavljanje učinkovitosti vodenja sistema kakovosti. Poteka z obveščanjem zaposlenih preko pisnih sporočil, elektronske pošte, na kolegiju župana, direktorja, na kolegiju notranjih organizacijskih enot ter seveda tudi z individualnimi razgovori z zaposlenimi (Primožič 2016, 34).

4.2.1 Izgradnja zaupanja med zaposlenimi

Zaupanje je rezultat nekakšnega zgleda besed in ravnanja. V poslovnem procesu smo vsi dolžni sproti in odkrito komunicirati o dobri praksi na posameznih področjih, o poslovnih odločitvah vodstva ali pa o težavah, spremembah in aktualnih poslovnih dogodkih na mestih, kjer so informacije potrebne, ter s tem ravnati v skladu s povedanim in s sprejetimi odgovori.

Od vseh oz. še posebej od vodij se pričakuje ustrezna presoja pravih mest za lansiranje poslovnih odločitev ter skrb za zaščito zaupnih informacij v podjetju oz. organizaciji (Primožič 2016, 2).

4.2.2 Delovne skupine

V primeru nalog, ki niso del javnih razpisov, temveč so internega značaja in zahtevajo mrežno sodelovanje oddelkov, je potrebno oblikovati in sestaviti delovno skupino. Obvezna delovna skupina pa je sestavljena iz :

- *Odgovorne osebe:* Glede na vsebino jo določa župan Mestne občine Slovenj Gradec ali direktorica. Onadva postavita okvirni rok za realizacijo naloge.
- *Članov:* Glede na vsebino jih določi odgovorna oseba. V podpis pa mora direktorici Vesni Kozler pripraviti tudi sklep o imenovanju delovne skupine.
- *Proračuna in financ:* Za vključitev člana s tega področja poskrbi odgovorna oseba, po navadi pa ga določi vodja oddelka.
- *Splošnih zadev:* Za vključitev člana s tega področja poskrbi odgovorna oseba, določi pa ga vodja oddelka (Primožič 2016, 3).

4.2.3 Delegiranje nalog in poročanje

Župan, direktor in vodje oddelkov v Mestni občini Slovenj Gradec delegirajo nove naloge v skladu s sistemizacijo, z nalogami delovnih mest in po lastni presoji. O svoji odločitvi obvestijo vodjo oddelka in zaposlenega, ki bo to nalogo opravljal. Zaposleni, ki mu je bila ta naloga poverjena, jo mora opraviti, četudi ne spada med naloge oddelka, ki mu pripada, seveda ob predhodni presoji vodje. Vodja pa mora presoditi, če ima zaposleni za to nalogo potrebna strokovna znanja.

Zaposleni, ki mu je bila določena izvedba naloge, o njej tudi poroča:

- vodji na rednih sestankih,
- direktorju ali županu na interni konzultaciji,
- odgovorni osebi na sestankih delovne skupine (Primožič 2013, 3–4).

4.2.4 Druge informacije, za katere so odgovorni vsi vodje in zaposleni

Obveščanje zaposlenih v Mestni občini Slovenj Gradec poteka preko:

- pisnih sporočil,
- elektronske pošte,
- individualnih razgovor z zaposlenimi,
- spletnih strani,

- kolegijev NOE (notranje organizacijske enote) in
- anketiranja zaposlenih glede zadovoljstva z delom na občinski upravi.

Zaposlene na takšen način seznanjajo s poslovnimi informacijami, z dogodki, s prireditvami, z jubileji in nagradami. Za komuniciranje z zunanjimi in notranjimi strankami so odgovorni župan, direktor, vodje NOE, skrbnik sistema kakovosti in sodelavec za stike za javnost (Primožič 2016,4).

4.2.5 Orodja interne komunikacije v Mestni občini

Tako kot v vseh podjetjih in organizacijah tudi v Mestni občini Slovenj Gradec zasledimo tri vrste orodij internega komuniciranja: elektronsko (sistem ODOS (sistem za upravljanje dokumentov in procesov), e-odobritve, elektronska pošta), pisno (anketa zadovoljstva zaposleni, letno poročilo, delovna navodila, priročnik za zaposlene) in govorno (formalna, neformalna srečanja). Te tri vrste komunikacije se uvrščajo med orodja oz. kanale internega komuniciranja in s tem posredujejo prenos informacij med nadrejenimi in podrejenimi, podrejenimi in nadrejenimi ter zaposlenimi, ki so na ustreznih ravneh podjetja.

Elektronska orodja interne komunikacije v Mestni občini Slovenj Gradec

a) Elektronska pošta

Zelo pomembno orodje internega komuniciranja v Mestni občini Slovenj Gradec je elektronska pošta, ki nam je v današnji elektronski dobi zelo poznana. Vemo, da je elektronska pošta način pošiljanja sporočil preko računalnika. Gre za pošto, ki jo izdelamo in pošljemo elektronsko. Vsak zaposleni v Mestni občini Slovenj Gradec ima možnost komuniciranja preko elektronske pošte. Vsak zaposleni ima svoj elektronski naslov. Elektronska pošta nam omogoča enostavno in hitro elektronsko komuniciranje med zaposlenimi z namenom stalnega in hitrega obveščanja zaposlenih.

b) Sistem ODOS

Mestna občina Slovenj Gradec kot interno sredstvo uporablja tudi sistem ODOS, ki jim pomaga, da opravljajo funkcijo napredno, razumljivo in predvsem v skladu z *Zakonom o upravnem postopku*, *Uredbo o upravnem poslovanju* ter drugo zakonodajo in zahtevami poslovanja. Sistem ODOS odlikuje vrsta funkcionalnosti, ki razbremenijo delo v celotni organizaciji. S tem nudi večjo prilagodljivost dokumentov in procesov, njihovo optimizacijo in oblast nad poslovanjem. Zaznamuje celotno izboljšavo za preprost zajem, porazdelitev, obdelavo, elektronsko potrjevanje in podpisovanje ter hrambo vhodnih in izhodnih podatkov. Načrtovan je modularno, kar omogoča njegovo maksimalno prilagodljivost različnim potrebam uporabnikov. V namenski program vstopamo na zanesljiv način, in sicer preko uporabniškega imena in gesla. Mestna občina Slovenj Gradec uporablja sistem ODOS za pošiljanje dokumentov zaposlenih v vednost, e-hrambo dokumentov, interno pošto in pregled prisotnosti. Izvedeno pa imajo tudi interaktivno povezavo z GIS iobčina, ki omogoča izmenjavo podatkov med sistemoma ODOS in GIS iobčina. Kot pomemben vir informacij občinam omogoča tudi direktno povezavo z geografsko-informacijskimi sistemi, kot so PISO in 3MAP (Odos 2016).

c) E-odobritve

Mestna občina Slovenj Gradec uporablja program e-odobritve za odobravanje dopustov in službenih poti zaposlenih. E-odobritve je spletni program, ki je namenjen vpisovanju različnih zahtevkov odsotnosti zaposlenih in odobravanju le-teh s strani nadrejenih. Uporabniki programa lahko s pomočjo ustrezne strojne opreme (računalnikov, pametnih telefonov, tablic) in spletnih brskalnikov vpisujejo različne zahtevke, nadrejene osebe pa te zahtevke obdelujejo. Status zahtevka in ostali dogodki so ažurno prikazani na koledarju.

Pisna orodja internega komuniciranja

a) Delovna navodila

Navodila za upravljanje delovnih nalog v Mestni občini narekujejo, kakšne vrste nalog zaposleni opravljajo, na kakšen način, kje, kdaj in zakaj naj bo delo opravljeno. Izdajajo se na oddelčnih ravneh ali na ravni celotne občine. Delovna navodila so v skladu s potrebami redno posodablajo.

b) Letno poročilo

Načrtovanje sistema kakovosti je zajeto v letnem poslovnem poročilu, s katerim načrtujejo izvajanje temeljnih in podpornih procesov v občinski upravi z namenom zagotoviti učinkovitost dela:

- v celotnem poteku temeljnih procesov: od uvedbe postopka, do izvajanja postopka, kontrole, ukrepov ravnanja v primeru odstopanj ter do izdaje upravnega akta;
- pri izvajanju in načrtovanju podpornih procesov;
- izboljšanja celotnega sistema vodenja kakovosti s poudarkom na zadovoljstvu strank in zaposlenih.

Z letnim poslovnim načrtom se določi načrt izvajanja:

- politike kakovosti občinske uprave in konkretne letne usmeritve;
- temeljnih procesov, upravnih postopkov in uradnih evidenc;
- podpora procesov za zagotavljanje finančnih, materialnih in kadrovskih virov, delovanje informacijskega sistema in vzdrževanja.

Letni poslovni načrt je sestavljen iz ciljev, ki jih oblikuje vodstvo na izhodišču predhodnih presoj, izkušenj in ocene notranjih ter zunanjih vplivov, ter je smiselno povezan z načrtovanimi proračunskimi nalogami za tekoče leto (Primožič 2016, 31).

c) Priročnik za zaposlene

Priročnik za zaposlene je knjižica, ki zaposlene obvešča o navodilih, ki veljajo v podjetju ali organizaciji. Priročnik pa vsebuje tudi pravice, dolžnosti in komunikacijske poti, ki so jim na voljo. V knjižici pa lahko preberemo tudi navodila, povezana s kodeksom oblačenja, kajenjem in pitjem alkohola na delovnem mestu, s kontrolo dela in z varnostjo itd.

V Mestni občini Slovenj Gradec imajo več priročnikov za zaposlene, in sicer:

- *Promocija zdravja zaposlenih na delovnem mestu v Slovenskih občinah;*
- *Priročnik za uporabo aplikacij proračuna in analize občin;*
- *Etični kodeks ravnanja uslužbencev.*

d) Anketa zadovoljstva zaposlenih

Bistvenega pomena za uspešnost vsake organizacije je doseganje zastavljenih ciljev. Vendar zgolj doseganje ciljev še ne pomeni, da smo tudi uspešni, zato je zelo pomembno, na kakšen način jih uresničujemo. Na področju kadrov ima poleg vsega ostalega pomembno vlogo tudi človeški faktor – zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni zagotovo opravljajo naloge pospešeno in natančneje kot tisti, ki so z delom in delovnim okoljem nezadovoljni. Zato je potrebno ugotoviti, kaj menijo zaposleni o organizaciji, v kateri delajo, to pa lahko ugotovimo s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik, ki se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih, izvajajo v Mestni občini Slovenj Gradec enkrat na leto. Anketa je posredovana preko internetnih vprašanj, nanjo pa odgovarjajo vsi zaposleni, rezultati ankete pa so koristen pripomoček in vodilo za uspešno doseganje ciljev (Primožič 2015, 3).

Govorna orodja internega komuniciranja

Med najpogosteje uporabljena orodja internega komuniciranja v Mestni občini Slovenj Gradec uvrščamo:

a) Sestanke

Redni sestanki so najenostavnejši način za notranje komuniciranje. Tega se zavedajo tudi na Mestni občini Slovenj Gradec, kjer imajo veliko skupnih sestankov. Poznajo več vrst sestankov: skupni sestanki, sestanki strokovnega vodstva in sestanki oddelka.

Sestanki so pomembni tudi za skupni pogovor, kjer lahko pridejo do skupnih rešitev. (Primožič 2016, 2).

b) Izobraževanja, seminarje

V Mestni občini Slovenj Gradec se trudijo svoje zaposlene čim bolj izobraževati. Zaradi tega velik del sredstev namenijo izobraževanju in raznim seminarjem. Zaposleni se imajo možnost udeleževati strokovnih srečanj, na katerih predavajo tako zunanji kot tudi notranji predavatelji, izobraževanja pa potekajo trikrat do štirikrat letno.

c) Redne letne razgovore

V Mestni občini Slovenj Gradec so redni letni razgovori prav tako ena iz med govornih orodij internega komuniciranja. Redne letne razgovore Mestna občina Slovenj Gradec izvaja na nivoju celotne organizacije. Ti potekajo v okviru Občinske uprave Mestne občine Slovenj Gradec, in sicer med direktorjem občinske uprave in ostalimi sodelavci. Po dogovoru s sodelavci o datumu in uri razgovora sodelavci teden dni prej dobijo povabilo na razgovor. Vsak sodelavec poleg vabila pridobi tudi obrazec Priprava sodelavca na letni pogovor, ki vsebuje okvirna vprašanja, na katera se lahko sodelavec pripravi. Tekom razgovora pa se zaključki in sklepi zapisujejo in oblikujejo na podlagi obrazca *Zapis dogovorov v letnem*

pogovoru, ki se potem vloži v osebno mapo vsakega zaposlenega. Obrazec *Priprave sodelavca na letni pogovor* pa vsak zaposleni obdrži. V primeru, da se sodelavec letnega razgovora ne želi udeležiti, se naredi uradni zaznamek, ki se vloži v osebno mapo sodelavca. Cilj letnega razgovora je zagotoviti čim bolj učinkovito občinsko upravo, ki bo temeljila na učinkovitih, sposobnih, motiviranih in zadovoljnih javnih uslužbencih, s tem pa tudi omogočiti vsem sodelavcem, da še izboljšajo svojo delovno uspešnost, pridobijo kakovostne povratne informacije, dvignejo raven motivacije in zadovoljstva ter s tem ustvarijo pozitivno klimo v občinski upravi (Uradni list RS, št. 87/2015).

d) Družabna srečanja

Mestna občina Slovenj Gradec za spodbujanje dobrih medsebojnih odnosov in dobre organizacijske klime za svoje zaposlene na letni ravni organizira družabno srečanje –piknik, ki se zgodi enkrat na leto v poletnem času. Na srečanje so povabljeni vsi zaposleni. Srečanje se začne s kratkim nagovorom župana, čemur sledijo zabavne športne igre. Zmagovalne ekipe so nagrajene tudi s praktičnimi nagradami. Za vse prisotne sta vedno organizirani tudi brezplačna hrana in pijača. Vsako letu na koncu leta organizirajo tudi letni zaključek.

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE O INTERNI KOMUNIKACIJI V MESTNI OBČINI SLOVENJ GRADEC

V empiričnem delu naloge bomo predstavili rezultate kvalitativne raziskave internega komuniciranja, ki smo jo opravili med zaposlenimi v Mestni občini Slovenj Gradec. Podatke smo zbirali s pomočjo intervjujev.

5.1 Izvedba intervjujev

V aprilu 2017 smo izvedli intervjuje o interni komunikaciji v Mestni občini Slovenj Gradec. Uporabili smo delno strukturiran intervju, kjer so bila postavljena tako vprašanja odprtega kot zaprtega tipa. Začeli smo z enostavnejšimi vprašanji, nato smo nadaljevali z bolj zapletenimi. Ker je šlo za delno strukturiran intervju, smo vprašanja sproti prilagajali glede na potek intervjuja. Pri pogovoru smo delali sprotne zapiske, ki so nam služili pri analizi intervjujev.

V raziskavi smo izvedli tri intervjuje. Naš vzorec predstavljata dve osebi ženskega spola in ena oseba moškega spola. Te so stare med 40 in 45 let. Med intervjuvanci se razlikuje tudi stopnja izobrazbe. Eden izmed intervjuvancev je končal višjo šolo smer poslovni sekretar, druga intervjuvanka visoko ekonomsko šolo, tretja intervjuvanka pa je končala magisterij na Fakulteti za državne in evropske študije. Tudi trajanje zaposlitve v občini je pri zaposlenih različno, in sicer od 17 let pa do 22 let. Intervjuvanci, ki so bili vključeni v raziskavo, se razlikujejo tudi glede na mesto v organizaciji, in sicer: vodja referata za družbene dejavnosti in splošne zadeve, uslužbenka referata za občinsko premoženje in uslužbenec v uradu župana. Imena zaposlenih v organizaciji smo prikrili, tako da se vodja referata za družbene dejavnosti nahaja pod imenom intervjuvanec 1, zaposleni v uradu župana pod imenom intervjuvanec 2 in zaposlena v referatu za občinsko premoženje pod imenom intervjuvanec 3.

5.2 Predstavitev rezultatov kvalitativne raziskave

V Mestni občini Slovenj Gradec zaposlene informirajo pretežno preko elektronskih kanalov (e-pošte). Zaposleni dobijo vse informacije, ki se stekajo na centralni elektronski naslov info@slovenjgradec.si, sporočila pa so razdeljena in posredovana glede na temo sporočanja pristojnim oddelkom. Intervjuvanci ocenjujejo, da je informiranost med zaposlenimi dokaj dobra. Kljub temu včasih lahko pride do kakšne pomanjkljivosti, recimo, da sodelavec ni informiran pravočasno, ampak se tudi to izboljšuje. Za opravljanje svojega dela razpolagajo s primerno količino informacij. Eden izmed intervjuvancev vidi izboljšavo predvsem v organizaciji več sestankov med sodelavci še posebej za pomembne projekte. Večino informacij za uspešno opravljanje dela pridobijo pravočasno, včasih pa je potrebno kakšno informacijo od sodelavcev pridobiti samostojno.

Intervjuvanci so mnenja, da za opravljanje svojega dela ne pogrešajo kakšnega tipa oz. vrste informacij. Pravijo, da je informacij dovolj. Intervjuvanec 1 meni: »Morda nekoliko pogrešamo zgolj družabno-informativni aspekt notranjega komuniciranja – informacije o prireditvah ipd., za katere pa se lahko zaposleni zatečejo v tiskan napovednik ali elektronski spletni koledar prireditvev in dogodkov v Mestni občini.«

Govorice in špekulacije zagotovo vplivajo na uspešnost izvajanja delovnih procesov, še posebej nepreverjene in neresnične, ki lahko v marsikaterem primeru povzročijo slabo voljo. Do govoric in špekulacij prihaja tudi v Mestni občini Slovenj Gradec saj jih zaznajo tudi

intervjuvanci na delovnem mestu: »Skušamo se jim izogniti, tako da se pogovorimo z ljudmi in poskušamo razumeti njihovo težavo, ali pa se skušamo čim manj družiti z ljudmi, ki radi opravljajo.«

Intervjuvanec 1 glede osebnih srečanj pravi: »Mogoče bi par zborov delavcev več koristilo. Zbori delavcev bi bili dvakrat do trikrat na leto, da si ljudje povedo stvari neposredno.«

Oglasne deske zaposlenih v Mestni občini Slovenj Gradec sicer nimajo. Imajo pa prostor, kjer lahko vsak zaposleni odda tudi kakšen predlog izboljšav. Intervjuvanec 2 pravi, da se velikokrat tudi kakšno interno orodje v praksi ne pokaže kot dobro. Prav tako gre tudi za to, da se Mestna občina Slovenj Gradec nahaja v enem objektu in je prostor tako majhen, da lažje in hitreje poteka ustna komunikacija.

Intervjuvanci so skupnega mnenja, da je vloga internega komuniciranja v organizacijah zelo pomembna tako za nadrejene kot tudi za podrejene, saj je delo lahko veliko bolj kvalitetno opravljeno, če imaš prave informacije. Tudi oni posvečajo temu veliko pozornost. Vsako leto izvajajo anketo zadovoljstva zaposlenih, kjer vsak posameznik opredeli zadovoljstvo z oceno interne komunikacije, saj če ta ni pravilna, sistem navzven ne more delovati.

Zaposleni so se udeležili tudi izobraževanja na temo komunikacije. Izobraževanja se izvajajo po planu, saj imajo točno določeno količino sredstev in skušajo poskrbeti, da se teh izobraževanj udeležijo vsi zaposleni vsaj enkrat na leto. Na temo komunikacije pa imajo izobraževanje organizirano enkrat na dve leti.

Intervjuvanci menijo, da je komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi zelo dobra. Nadrejeni skušajo podrejene sproti obveščati o vseh zadevah. Intervjuvanec 3 pravi: »Najprej so to kolegiji, kjer smo včasih prisotni tudi mi, ki smo nižje na hierarhični lestvici, če seveda gre za kakšne pomembnejše stvari. Sicer pa pridobivamo informacije, ki so za nas pomembne, na sestankih uradov ter referatov.« Menijo, da imajo podrejeni dovolj kanalov za pridobivanje informacij, saj se vsi zaposleni nahajajo v eni ustanovi.

Najpogostejša orodja interne komunikacije so: elektronska pošta, intranet, telefoni, osebni stiki z zaposlenimi v obliki delovnih sestankov kolegijev ter ostali načini komunikacije in načrtovanja izvedbe delovnih procesov. Na splošno ocenjujejo orodja internega komuniciranja kar visoko. Na vseh področjih interne komunikacije se skušajo tudi izboljšati.

Vodja oddelka referata, mi je predstavila sistem delovanja službenih telefonov, in sicer imajo pakete sklenjene tako, da je zaposlenim med seboj zagotovljena brezplačna komunikacija. Tukaj vidi tudi izboljšavo, saj se ti paketi med seboj posodablajo, da lahko zaposleni ravnajo v duhu dobrega gospodarjenja in tako, da jim olajšajo delo tudi kratke klicne številke, ki jih imajo zaposleni v organizaciji. Prednost tega pa vidi v tem, da ne rabijo vedno odtipkati dolge telefonske številke ali pa iskati po imeniku, saj si je neko trimestno številko zaposlenega lažje zapomniti. Z interno komunikacijo so zaposleni v Mestni občini Slovenj Gradec zadovoljni in trenutno ne načrtujejo kakšnih sprememb na tem področju.

Med pozitivne vidike v organizaciji lahko uvrščamo:

- velik obseg in pretok informacij med zaposlenimi,
- uporabo velikega števila internih kanalov, kot so elektronska pošta, telefoni, sestanki, intranet, e-odobritve itd.,

- vsakoletno izvajanje ankete zadovoljstva zaposlenih,
- dobro komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi,
- uporabo programa e-odobritev za odobritev službenih dopustov in službenih poti.

Med negativne vidike v organizaciji pa lahko uvrščamo:

- premajhen obseg družabnih srečanj,
- prevelik obseg govoric in špekulacij,
- neuporaba oglasne deske zaposlenih,
- pogrešanje družabnega informativnega aspekta, kot so npr. informacije o prireditvah.

5.3 Ugotovitve in predlogi

V primeru obravnavane občine lahko sklepamo, da zaposleni informacije za opravljanje svojega dela dobijo pravočasno. Kot eno izmed prednosti lahko izpostavimo dobre kanale interne komunikacije, kot so elektronska pošta, intranet, telefoni, sestanki itd., saj jih uporabljajo pogosto. Komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi poteka tekoče. Nadrejeni skušajo podrejene sproti obveščati vseh zadevah. Odnosov med zaposlenimi pa ne gradijo na prevzeti hierarhiji temveč na dobrem medsebojnem sodelovanju, strokovnosti in v skladu s pričakovanji oz. zmožnostmi izpolnjevanja delovnih obveznosti posameznega zaposlenega. Zaposleni so zadovoljni s svojim delom, za boljšo motivacijo pa bi lahko bili stimulatивно nagrajani. Z novo obliko poslovanja, ki je zapisana v občinskem poročilu, so uvedli bolj plosko organizacijsko strukturo in s tem ukinitvev nekaterih oddelkov in še večjo povezanost med zaposlenimi.

V nadaljevanju navajamo nekaj oblik oz. predlogov, ki bi po našem mnenju pripomogli k še boljši komunikacijski klimi v organizaciji:

- skupinska srečanja,
- oglasna deska zaposlenih,
- predavanja/izobraževanja o komunikaciji,
- odpravljanje govoric in špekulacij,
- več informacij o prireditvah.

Skupinska srečanja: so zelo pomembna, saj se sodelavci med seboj bolje spoznajo. Prav tako si izmenjajo informacije o službi in zasebnem življenju. Skupinska srečanja bi lahko potekala trikrat na leto, in sicer pomladi, poleti in pozimi, organizacija pa bi lahko organizirala tudi kakšen piknik, smučanje, pohod ali kratek izlet v tujino.

Oglasna deska zaposlenih: uslužbencem v organizaciji omogoča hitro, tekoče in ažurno pridobivanje informacij. Oglasna deska mora biti na vidnem mestu, dostopna vsem, pregledna in urejena. Posebej pomembno pri tem je, da večjo skrb namenimo kakovosti informacije. Prednost tega je predvsem hitra vidljivost in dostopnost. Informacije, ki se na oglasni deski

nahajajo, je potrebno tedensko osveževati. Namenjena bi bila zaposlenim, na njej pa bi lahko dobili informacije o sestankih, dogodkih, dopustih itd.

Predavanja/izobraževanja o komunikaciji: predavanja v Mestni občini imajo, vendar to samo enkrat na dve leti. Zato menim, da bi lahko imeli na to temo tudi več izobraževanj. Predavanja, ki se jih zaposleni udeležujejo, niso obvezna. Tukaj bi lahko omenili, da bi bilo za zaposlene pomembno, da se teh predavanj udeležijo. Predavanja o komunikaciji organizirajo zunanji predavatelji, ki zaposlene obveščajo preko elektronske pošte.

Odpravljanje govoric in špekulacij: tako kot v vsaki organizaciji se te pojavljajo tudi v Mestni občini Slovenj Gradec. Odpravljanje govoric in špekulacij se je izkazal kot eden izmed problemov. Tukaj gre za obliko neformalne komunikacije. Tako govorice, kot špekulacije slabo vplivajo na vsako organizacijo. To bi lahko izvedli tako, da bi kot vodja seznanili zaposlene o vseh novicah v organizaciji. Velikokrat se sicer zgodi, da ljudem nekatere novice niso všeč. Vendar pa je pomembno, da zaposlenim informacije posredujemo in jim na razumljiv način predstavimo.

Več informacij o prireditvah: Tukaj gre bolj za družabni informativni aspekt notranjega komuniciranja. Zaposleni se lahko zatečejo v tiskan napovednik ali elektronski koledar prireditev in dogodkov v Mestni občini, vendar pa bi lahko zaposlene obveščali tudi preko elektronske pošte ali oglasne deske.

6 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo predstavili analizo internega komuniciranja v izbrani občini. Ko govorimo o interni komunikaciji, pomislimo najprej na zaposlene v organizaciji in na potek njihove komunikacije. Zavedati se moramo, da jo imamo v vsaki organizaciji in da je izrednega pomena. Cilj Mestne občine Slovenj Gradec je vzpostaviti čim boljši odnos med zaposlenimi, kar pozitivno vpliva na funkcioniranje organizacije. Pri tem pa moramo omeniti tudi pretok ključnih informacij med zaposlenimi, saj lahko v primeru slabe informiranosti pride do negotovosti in posledično se lahko pojavijo govorice in špekulacije.

Mestna občina Slovenj Gradec je lokalna samouprava, ustanovljena z zakonom. Stranke občinske uprave so lahko notranje ali zunanje. Zunanjim strankam moramo nuditi informacije o njihovih pravicah in postopkih, v katerih se lahko te pravice uresničijo. Komunikacija s strankami pa lahko poteka na različnih ravneh, in sicer: pisno, ustno ter preko interneta. Med notranje stranke pa uvrščamo zaposlene v občinski upravi, torej vse zaposlene. Ker brez zaposlenih ni organizacije, smo dali v tej zaključni projektni nalogi poudarek na notranjo komunikacijo. Opravili smo tudi tri intervjuje v Mestni občini Slovenj Gradec.

V raziskavi smo ugotovili, da so zaposleni dobro obveščeni o internem komuniciranju. Informacije med zaposlenimi krožijo dokaj tekoče, saj nadrejeni skušajo sproti posredovati informacije podrejenim. Zaposleni menijo, da imajo za opravljanje svojega dela dovolj informacij. Najbolj se poslužujejo internih kanalov, kot so: telefon, elektronska pošta, osebni stiki, ankete, letni razgovori itd. Ker iz raziskave sklepamo, da imajo veliko drugih vrst izobraževanj, premajhen pomen dajejo izobraževanju na temo komunikacije. Prav tako je z raziskavo ugotovljeno, da imajo skupno druženje le enkrat na leto. Zato menimo, da bi lahko imeli več skupnih druženj za spodbujanje dobrih medosebnih odnosov zaposlenih. Svetujemo jim, da se temu bolj strokovno posvetijo.

Na koncu lahko povzamemo, da probleme rešujejo sprotno in tako zagotavljajo nemoteno in uspešno delo. Le s tem lahko zagotovijo zadovoljstvo občanom, ki potrebujejo njihove storitve.

LITERATURA IN VIRI

- Bizovičar, Milka. 2016. *Informacije v podjetju morajo teči v dve smeri*.
[Http://www.delo.si/gospodarstvo/kariera/informacije-morajo-teci-v-dve-smeri.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/kariera/informacije-morajo-teci-v-dve-smeri.html) (6. 1. 2017).
- Colarič Jože, Ritonja Stanka, Bertoncely Maruša, Petkovšek Vesna, Pibernik Polona. 2010. *Interno komuniciranje: priručnik s primeri dobrih praks*. Novo Mesto: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele Krajine.
- Dialogos. 2007. *Interno komuniciranje: dekoracija ali nuja?*
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-komuniciranje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-komuniciranje/) (6. 1. 2017).
- Kavčič Bogdan. 2011a. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Kavčič Bogdan. 2011b. *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Mestna občina Slovenj Gradec 2017. *Grb Slovenj Gradca*. [Http://www.slovenjgradec.si/](http://www.slovenjgradec.si/) (26. 1. 2016).
- Mihaljčič Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
- Možina Stane, Tavčar Mitja, Zupan Nada, Kneževič Nuša. 2011. *Poslovno komuniciranje Evropske razsežnosti*. Druga, dopolnjena izd. Maribor: Založba Pivec.
- Mumel Damjan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Odos. 2016. *Odos: Za javne ustanove*. [Https://www.odos.si/odos-za-javne-ustanove](https://www.odos.si/odos-za-javne-ustanove) (20. 1. 2017).
- Petrov Sabina. 2011. *Interno komuniciranje usmerja zaposlene k skupnemu cilju*.
[Https://www.finance.si/318265/Interno-komuniciranje-usmerja-zaposlene-k-skupnemu-cilju?metered=yes&sid=487112598](https://www.finance.si/318265/Interno-komuniciranje-usmerja-zaposlene-k-skupnemu-cilju?metered=yes&sid=487112598) (26. 1. 2017).
- Pikelj Grobelnik Klavdija. 2010. *Poslovno komuniciranje*. [Http://monet.informa.tik.rwth-aachen.de/giotto/OpenScout_f36b3977-aca4-11e1-be7a-2366146b4c26.pdf](http://monet.informa.tik.rwth-aachen.de/giotto/OpenScout_f36b3977-aca4-11e1-be7a-2366146b4c26.pdf) (6. 1. 2016).
- Poslovni bazar. 2008a. *Interno komuniciranje*. [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=372](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=372) (6. 1. 2017).
- Poslovni bazar. 2008b. *Sestavine poslovnega komuniciranja*. [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=582](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=582) (26. 1. 2016).
- Primožič Alenka. 2016. *Poslovník kakovosti Mestne občine Slovenj Gradec*. Interno gradivo, Mestna občina Slovenj Gradec.
- Primožič Alenka. 2013. *Notranja komunikacija*. Interno gradivo, Mestna občina Slovenj Gradec.
- Primožič Alenka. 2015. *Analiza ankete: zadovoljstvo zaposlenih*. Interno gradivo, Mestna občina Slovenj Gradec.
- Ustava RS. *Uradni list RS*, št. 87/15, 29/99, 24/03, 10/05, 23/7, 36/08, 53/10, 66/15.
- Ustanova Imago Sloveniae – podoba Slovenije. 2017. *Dvorec Rotenturn – Slovenj Gradec*. [Http://imagosloveniae.net/PRIZORISCE/DVOREC-ROTEENTURN/](http://imagosloveniae.net/PRIZORISCE/DVOREC-ROTEENTURN/) (26. 1. 2017).

Vodopivec, Marina. 2011. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*.

[Http://www.impletum.zavodirc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Vodopivec.pdf](http://www.impletum.zavodirc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Vodopivec.pdf) (26. 1. 2017).

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za intervju

Vprašanja za intervju

1. Preko katerih virov in orodij pridobivate različne vrste informacij? Kakšna je po vašem mnenju informiranost med zaposlenimi pri vas? Se vam zdi, da razpolagate s primerno mero poslovnih informacij za opravljanje svojega dela? Ali dobite informacije za uspešno upravljanje dela pravočasno?
2. Ali pogrešate kašen tip/vrsto informacij – tako za opravljanje dela kot tudi kot član/ica kolektiva?
3. Kako pogosto zaznavate prisotnost govoric in špekulacij v vaši organizaciji? Ali po vašem mnenju govorice vplivajo na uspešnost poslovanja? Ali jih skušate odpraviti? Na kakšen način?
4. Kakšna je po vašem mnenju vloga internega komuniciranja v organizacijah na splošno? Ali ste se zaposleni udeležili še kakšnega izobraževanja na temo komunikacij in kakšna so bila ta izobraževanja?
5. Kakšna je komunikacija pri vas med nadrejenimi in podrejenimi? Ali imajo podrejeni dovolj možnosti oz. kanalov za pridobivanje in pošiljanje informacij nadrejenim?
6. Katera orodja interne komunikacije najpogosteje uporabljate? Kako bi na splošno ocenili orodja internega komuniciranja pri vas? Ali delate kaj na izboljšanju internih orodij? Če da, na kakšen način?
7. Kako ste zadovoljni z interno komunikacijo v Mestni občini Slovenj Gradec? Ali predlagate kakšne novitete na tem področju?