

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

KOMUNICIRANJE V OBČINSKI UPRAVI

Karmen Rabuzin

Koper, 2007

Mentor: doc. dr. Tonči Ante Kuzmanić

POVZETEK

Namen mojega diplomskega dela je, opredeliti potek interne komunikacije, komunikacijskih kanalov ter motenj pri komuniciranju v občinski upravi Občine Trbovlje z upoštevanjem obstoječe organizacijske strukture ter sistemizacije delovnih mest. Celotno delo temelji na predpostavki o tesni povezanosti medsebojnih odnosov zaposlenih, ev. konfliktov in osebnih nesoglasij ter kakovostjo in učinkovitostjo prenosa informacij. Ob osvetlitvi ključnih točk uspešnosti komuniciranja, je cilj dela ugotoviti vpliv odnosov med zaposlenimi na uspešnost dela, na poistovetenje posameznika s cilji organizacije, ter pomoč pri vzpostavljanju učinkovitega sistema internega komuniciranja, ki bi pripomoglo k dvigu nivoja učinkovitosti v zadovoljstvo vseh vpletenih.

Ključne besede: komuniciranje, informacija, komunikacijski kanal, motnje pri komuniciranju, elementi komuniciranja, lokalna samouprava, organi in naloge občin, občinska uprava, anketni vprašalnik

ABSTRACT

The main purpose of the present diploma work is, considering the existing organization's structures and systematization of labour resources in Municipal administration of Trbovlje, to define the flow of internal communications, communication channels and disturbances at communication.. The whole work is based in the presumption of close link-up of mutual relations of employees, their eventual conflicts and qualitative transfer of informations. By the underlining the key points of successful communication, is the main target of the work to determine an influence of mutual relations between employees to the efficiency of work, to the identification of the individual with the organization and an assistance at the establishing of efficient system of internal communication, which will rise the efficiency of the administration to the expected higher level.

Key words: communication, information, communication channel, disturbances at communication, elements of communication, local self-government, agencies and tasks of Communes, municipal administration, questionnaire

UDK: 005.57:35(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Komuniciranje	3
2.1 Opredelitev in namen komuniciranja.....	3
2.2 Načini komuniciranja.....	4
2.2.1 Besedno komuniciranje.....	4
2.2.2 Nebesedno komuniciranje.....	7
2.3 Komunikacijski proces in njegove sestavine.....	11
2.3.1 Faze procesa komuniciranja.....	14
2.4 Vrste komunikacij.....	15
2.4.1 Komuniciranje glede na število sodelujočih.....	15
2.4.2 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci.....	15
2.4.3 Komuniciranje glede na smer.....	16
2.4.4 Komuniciranje glede na obliko.....	16
2.5 Učinkovitost in uspešnost komuniciranja.....	16
2.6 Težave pri komuniciranju.....	18
3 Delovanje občine in občinske uprave	23
3.1 Opredelitev pojmov.....	23
3.1.1 Pojem lokalne samouprave.....	23
3.1.2 Pojem lokalne skupnosti.....	24
3.1.3 Pojem občine.....	24
3.1.4 Pojem širše lokalne skupnosti.....	24
3.2 Naloge in organi občine.....	25
3.2.1 Naloge občine.....	25
3.2.2 Organi občine.....	25
3.3 Naloge in poslanstvo Občine Trbovlje.....	26
3.3.1 Predstavitev organov v Občini Trbovlje.....	26
3.3.2 Delovanje občinske uprave.....	28
3.3.3 Kadrovska struktura v občinski upravi Trbovlje.....	29
3.3.4 Organizacijska struktura v občinski upravi Trbovlje.....	31
3.3.5 Informacijski sistem.....	32
4 Analiza internega komuniciranja v občinski upravi Trbovlje	35
4.1 Namen in cilji raziskave.....	35
4.2 Predstavitev anketiranja.....	35
4.3 Predstavitev vzorca in anketnega vprašalnika.....	36
4.4 Analiza rezultatov anketiranja.....	38
5 Sklep	51

Literatura	53
Priloge	55

SLIKE

Slika 2.1 Besedno komuniciranje	6
Slika 2.2 Nebesedno komuniciranje	8
Slika 2.3 Elementi komunikacijskega procesa	12
Slika 2.4 Motnje pri komuniciranju.....	19
Slika 4.1 Struktura zaposlenih po spolu	37
Slika 4.2 Izobrazbena struktura zaposlenih po spolu	37
Slika 4.3 Starostna struktura zaposlenih.....	38
Slika 4.4 Kaj si predstavljate pod besedo komuniciranje?	38
Slika 4.5 Odnosi med sodelavci v OUT	39
Slika 4.6 Najpogostejši vzroki slabih odnosov s sodelavci	40
Slika 4.7 Na kakšen način pridobite največ za delo potrebnih informacij?	40
Slika 4.8 Stopnja informiranosti v OUT.....	41
Slika 4.9 Vpliv stopnje informiranosti na delo.....	42
Slika 4.10 "Od vodje dobim vedno povratno informacijo"	42
Slika 4.11 Najpogostejši način komuniciranja	43
Slika 4.12 "Se na komuniciranje ustrezno pripravite?"	44
Slika 4.13 Uporaba govornice telesa pri komuniciranju	44
Slika 4.14 Pogostnost komuniciranja z nadrejenim.....	45
Slika 4.15 Koristnost letnih razgovorov	46
Slika 4.16 Uspešnost in učinkovitost sestankov	46
Slika 4.17 Dolžina učinkovitih sestankov	47
Slika 4.18 Izražanje mnenja brez občutka napetosti.....	47
Slika 4.19 Dejavniki, ki vplivajo na uspešno delo	48
Slika 4.20 "Kaj ste pripravljeni storiti za boljši pretok informacij?"	49

TABELE

Tabela 2.1 Informacijska zmogljivost kanalov.....	13
Tabela 3.1 Število zasedenih delovnih mest.....	30
Tabela 3.2 Kadrovski načrt za leto 2007	31
Tabela 4.1 Najpogostejši vzroki slabih odnosov med sodelavci	39
Tabela 4.2 Najpogostejši načini komuniciranja.....	43

KRAJŠAVE

OUT Občinska uprava Trbovlje

1 UVOD

Pod pojmom »komunikacija« običajno razumemo sporazumevanje, izmenjavo informacij in misli. Interna komunikacija pa se najpogosteje nanaša na poslovno sporazumevanje, na vsa dogajanja v organizaciji, oz. v določenem bolj ali manj omejenem okolju, kjer so informacije potrebne za uspešno delo in sprejemanje pomembnih odločitev.

Danes je interno komuniciranje precej pomembnejše kot je bilo pred nekaj leti, vsaj zaradi dveh razlogov. Prvi razlog je ta, da postaja delo vse hitrejše in zahtevnejše ter zahteva več sodelovanja med različnimi udeleženci poslovnega procesa, drugi razlog pa je večja in učinkovitejša dostopnost do informacij, s tem pa je povezana tudi nevarnost, da bi prihajalo do njihovega preobila in napačnih interpretacij.

Mnogokrat številne poslovne odločitve ne zagotavljajo predvidenih rezultatov, ker vanje niso vgrajene komunikacijske komponente. Strategije komuniciranja terjajo več kot le posredovanje sporočil, informiranje ali ukazovanje. Narekujejo dvosmerne oblike komuniciranja (povratna zanka), aktivno poslušanje, delegiranje, (po)svetovanje in delitev odgovornosti.

V sodobnem svetu skoraj ne najdemo delovnega mesta, kjer komuniciranje ni potrebno. Velikokrat prav zaradi neprimernega komuniciranja pridemo v medsebojne konflikte in tudi izgubimo kakšen pomemben posel. Komuniciranje predstavlja v organizaciji vlogo povezovalnega elementa vseh dogajanj v podjetju. Če je komuniciranje v podjetju slabo in neuspešno, lahko pripelje do resnih motenj pri delovanju.

Komuniciranje je tesno povezano tudi z vodenjem, saj brez dobre komunikacije noben vodja ne more uresničiti svoje vloge. Ena najpogostejših napak komuniciranja vodstva z zaposlenimi je časovno, količinsko in kakovostno neustrezno komuniciranje s svojim lastnim okoljem (organizacijo). Najbolj očiten je primer, ko zaposleni izvejo iz neformalnih srečanj »na cesti« ali celo iz medijev več in prej, kot jim to sporočijo pristojni z vrha podjetja.

Uspešnega poslovanja si dandanes praktično ne moremo več zamisliti brez kakovostno pripravljenega in uspešno izvedenega komuniciranja. Postavlja se vprašanje, kako uspešno komunicirati s svojim najožjim okoljem, sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi ter vzpostaviti uspešen dialog, ki bo v pomoč vsem aktivnostim, bo vodil do sporazuma in bo hkrati zadovoljil interese sodelujočih. Uspešno komuniciranje je večšina, ki se jo mora posameznik naučiti in le redki so, ki jim je ta sposobnost prirojena.

Zelo pomemben »stranski učinek« celovitega in kakovostnega internega komuniciranja na vseh nivojih je tudi sproščeno, prijetno in ustvarjalno delovno vzdušje. Posledica je, da zaposleni prihajajo v službo z veseljem in se med seboj dobro

razumejo. Če tega ni, so ljudje nezadovoljni in samo iščejo razloge, zakaj ne bi prišli v službo, ostajajo dalj časa v bolniškem staležu in slabo ter neučinkovito delajo. Prav zaradi tega je naloga vseh zaposlenih, da se zavzemajo za dobre in odkrite medsebojne odnose, saj s sodelavci preživimo vsaj tretjino dneva, nekateri pa še več.

Prav zaradi tega sem si kot predmet diplomske naloge izbrala odnose med zaposlenimi in interno komuniciranje v občinski upravi Trbovlje (v nadaljevanju OUT). Namen diplomske naloge je poudariti najpomembnejše značilnosti uspešnega in učinkovitega komuniciranja zaposlenih v OUT, spoznati komunikacijske poti in načine komuniciranja ter prepoznati in opozoriti na napake in motnje v komuniciranju.

Cilji diplomske naloge so, da s pomočjo obstoječe literature opredelim osnovne pojme in značilnosti komuniciranja in osnovne pojme lokalne samouprave, posnamem in analiziram obstoječe stanje komuniciranja v OUT, ocenim kakovost obstoječega stanja ter predlagam izboljšave pri komuniciranju med zaposlenimi.

Osnovna predpostavka, ki jo bom preverila s pomočjo anketiranja je, da je uspešnost in učinkovitost komuniciranja v OUT manjša od zelene, ker jo ovirajo določene motnje v komuniciranju. Le-te se lahko pojavijo zaradi različnih interesov, zaradi razlik v besedni in nebesedni komunikaciji, zaradi različnega vedenja, navad in kulture zaposlenih.

V diplomski nalogi se bom osredotočila predvsem na interno komuniciranje v OUT. Predstavila bom tudi strukturo in delovanje občine in občinske uprave, uporabljeno tehnologijo, udeležence v internem komuniciranju, načine in poti komuniciranja ter nekaj najpogostejših motenj, ki nastajajo pri komuniciranju. S pomočjo anketnega vprašalnika želim dobiti mnenja zaposlenih o trenutnem stanju internega komuniciranja v OUT. Anketo bom izvedla anonimno v prostorih OUT. Z analizo rezultatov ankete pa želim prepoznati motnje v komuniciranju med zaposlenimi in predlagati možne ukrepe, ki bi izboljšali komuniciranje v OUT.

2 KOMUNICIRANJE

2.1 Opredelitev in namen komuniciranja

Pojem » komuniciranje« izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 22).

Komuniciranje je mogoče opredeliti na več načinov. Najbolj splošno bi lahko rekli, da je to prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komunicirajo ljudje med seboj, prenašajo sporočila s pomočjo besed, kretenj, slik, govorce telesa, itd. (Sagadin, Leskovar, 2006, str. 58).

Ugotovimo lahko, da je komunikacija praktično nujna na vseh področjih in da brez nje praktično ne moremo doseči pravega učinka. Kakršnokoli delo opravljamo, ali komuniciramo posredno ali neposredno, na vsak način komuniciramo. Tudi kadar ne rečemo nič, komuniciramo, včasih še bolj zgovorno, kot če bi govorili. Dejstvo je, da z vsem kar smo, komuniciramo od trenutka, ko smo se rodili, tekom življenja, pa vse do smrti, nekateri pa menda ne odnehajo še celo po smrti.

Po podjetjih, v šolah, bankah, po tovarnah in v vseh drugih organizacijah se vedno kaže velika potreba po uspešni komunikaciji. Komunikacija ima v organizaciji podobno vlogo, kot jo ima krvni obtok pri človeku. Če človekove žile otrdijo, lahko pride do zdravstvenih težav. Podobno lahko razvoj neustreznih in neuspešnih načinov komuniciranja v organizaciji privede do manjše produktivnosti. Človeško življenje je v skrajnem primeru včasih mogoče rešiti z operacijo srca, v organizaciji pa je treba za preživetje prenoviti komunikacijski sistem (Možina, 1994, str. 559).

Managerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije, in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 19).

Razne oblike komuniciranja omogočajo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str.19):

- dajanje ali pridobivanje informacij,
- medsebojno izmenjevanje podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,

- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena, cilja, ki si ga postavimo, in seveda še od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati, števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti, časa, ki ga imamo na razpolago, in končno od našega znanja in sposobnosti, da uporabljamo razne načine komuniciranja.

Komuniciranje lahko opredelimo na več načinov (Sagadin, 2006, str. 58):

- glede na razdaljo med udeleženci; to je neposredno (pogovor s stranko, poslovni razgovor, poslovni sestanek, predavanje) in posredno (na daljavo, s pomočjo tehničnih pripomočkov, npr. telefon),
- glede na število sodelujočih razlikujemo komuniciranje s samim seboj, osebne stike med posamezniki ali skupinami (npr. med stranko in uslužbencem), v družini in javno komuniciranje, ki vključuje širši krog ljudi, kjer ljudje komunicirajo s pomočjo množičnih medijev,
- glede na smer ločimo enosmerno komuniciranje (primerno je le za posredovanje kratkih in preprostih sporočil) in dvosmerno komuniciranje (učinkovitejše je pri razčiščevanju nejasnosti),
- glede na obliko pa razlikujemo dve osnovni vrsti komuniciranja: to sta besedno (govorno in pisno) in nebesedno komuniciranje (govorica telesa, mimika, prostor, čas, osebna urejenost).

2.2 Načini komuniciranja

Vse kar v življenju počnemo (govorimo, opazujemo, se gibljemo, smo » prisotni« itd.), je del komunikacije. Če z nekom govorimo, potem je to verbalna ali besedna komunikacija. Vse ostalo kar pri tem počnemo (gibanje rok, mimika obraza, hoja itd.) pa imenujemo neverbalna ali nebesedna komunikacija. (Vrčko, Trojar, Orel, Erjavšek, str. 171).

2.2.1 Besedno komuniciranje

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno.

Govorno komuniciranje

V podjetjih, kjer se veliko pogovarjajo, je boljše komuniciranje in tudi manj nejasnosti v zvezi z njihovim delom. Zaradi tega so tudi motnje pri komuniciranju manj izrazite. Govorno oz. ustno komuniciranje je pogosto in vsakdanje, saj gre za pogovor dveh oseb na sestanku, predavanjih, v službi, na ulici ali pa tudi na video konferencah.

Prednosti ustnega komuniciranja so:

- sporočilo lahko hitro oddamo (pri ustnem sporočanju je hitrost največja),
- v primeru nejasnosti sporočila lahko takoj posredujemo še dodatne informacije (možnost postavljanja dodatnih vprašanj),

- sporočilo sprejemamo tudi z neverbalno komunikacijo – npr. govornica telesa,
- takojšna povratna informacija,
- sočasna komunikacija z več ljudmi.

Slabosti ustnega komuniciranja so:

- kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi, je manjša natančnost sporočanja (sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko močno razlikuje od poslanega sporočila),
- nedokumentiranost (sporočila ni možno obnoviti),
- posredovanje sporočil je manj varno (npr. sporočanje po telefonu).

Ustne metode komuniciranja (Možina, 1994, str. 581):

- Razgovor ali intervju je najbolj pogost način ustnega komuniciranja. Ločimo nenačrtni razgovor (kadar se pogovarjamo brez načrta in nam je pomemben samo cilj) in načrtni razgovor (se naprej pripravimo, npr. redni letni razgovori).
- Predavanje (uporabimo ga za pridobitev novega znanja, informacij ipd, ki ga udeleženci še nimajo).
- Konferenca (uporabimo jo, kadar želimo izmenjati mnenja, poglede ipd., npr. letne konference podjetij).
- Neformalni razgovori (predstavljajo najbolj pogosto obliko komuniciranja med ljudmi in se pojavlja ob raznih srečanjih ljudi na cesti, hodnikih; gre za kratka ustna obvestila v smislu izmenjave mnenj, obvestil, zamisli. So zelo pomemben del komunikacija med ljudmi).
- Telefonski razgovori (so v glavnem nadomestilo za neposreden pogovor in so izredno pomembni, kadar gre za hitro obveščanje).
- Sestanki (so zelo pomembna in pogosta oblika komuniciranja v podjetjih; glede na število udeležencev ločimo navadne in množične sestanke, glede na vsebino pa poslovne, proizvodne, študijske in razne druge formalne in neformalne sestanke).

Pisno komuniciranje

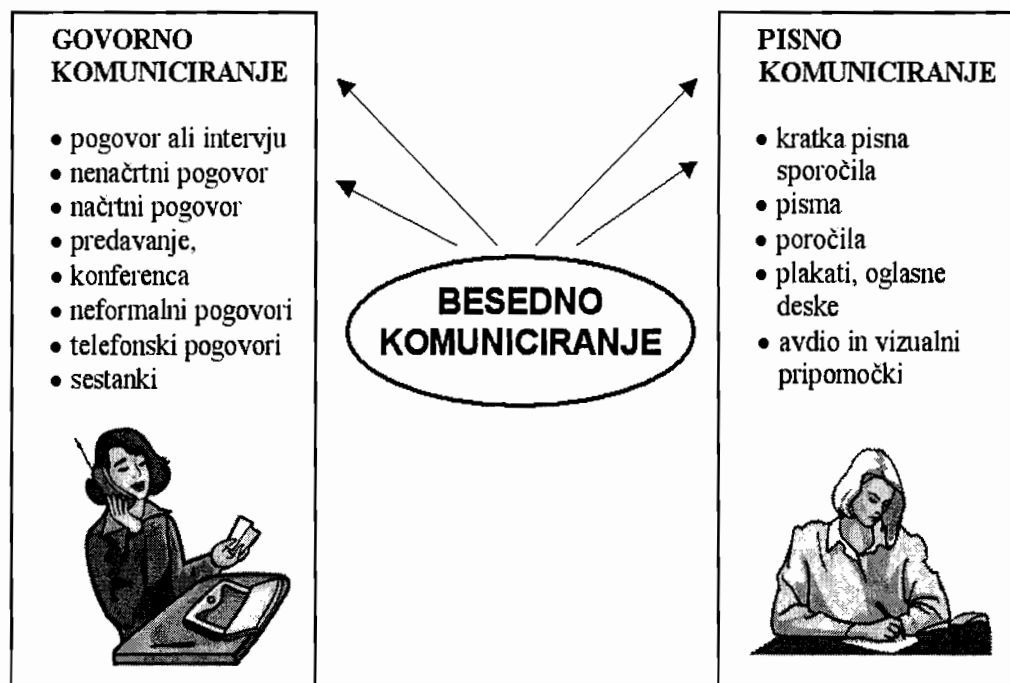
Pisno komuniciranje je tisto, s katerim se predstavljamo interni in eksterni javnosti. Z vsebino in obliko svojih pisnih sporočil izkazujemo svojim sodelavcem, poslovnim partnerjem in tudi širši javnosti, poznavanje jezika in osnovo komuniciranja.

Za uspešno in kakovostno delo je ključnega pomena, da znamo pisna sporočila uporabiti kot učinkovito orodje našega vsakodnevnega komuniciranja.

Pisno komuniciranje, pa naj bo po običajni pošti, po faksu, ali pa po elektronski pošti, je del poslovne odličnosti podjetja in ogledalo naše osebne urejenosti. Pisno sporočilo mora biti vsebinsko jasno in brez odvečnih besed. Z lepo oblikovanim pisnim sporočilom pokažemo vljudnost in spoštovanje do prejemnika.

Splošni smotri pisnega komuniciranja so informiranje, prepričevanje in sodelovanje.

Slika 2.1 Besedno komuniciranje



Vir: Lastni vir

Prednosti pisnega komuniciranja so:

- jasnost sporočila (pošiljatelj praviloma prej premisli, kaj bo napisal),
- trajnost sporočila (pisno sporočilo je enostavno arhivirati in hraniti, ko ga pa potrebujemo, pa ga je tudi enostavno najti),
- preverljivost sporočila (prejemnik in oddajnik imata dokumentiran zapis sporočila, ki ga lahko imata shranjenega neomejen čas),
- natančnost sporočanja (sporočevalec lahko bolj kontrolira sestavljanje sporočila, preden ga pošlje, ker ni tako časovno omejen, prejemnik pa lahko sporočilo večkrat prebere in premisli,
- dokazna vrednost sporočila (pisno sporočilo je trajneše od ustnega).

Slabosti pisnega komuniciranja so:

- relativna počasnost sporočanja (pošiljatelj sporoči prejemniku v eni uri govorenja precej več informacij kot v eni uri pisanja),
- pisna komunikacija mora biti veliko bolj natančna kot govorna,
- ni takojšnje povratne informacije (razen pri interaktivnem pisnem sporočanju),
- manjša zanesljivost sporočanja (pošiljatelj niti ne ve zagotovo, če je prejemnik sporočilo dobil in ali ga je razumel tako, kot želi pošiljatelj).

Pisne metode komuniciranja (Možina, 1994, str. 576):

- Kratka pisna sporočila uporabljamo za medosebno obveščanje, za iskanje ali dajanje informacij (npr. samolepilni lističi, ki jih pošljemo posamezniku ali skupini).
- Pisma so bolj uradna oblika pisanja. Največkrat jih uporabljamo za izmenjavo mnenj ali idej, ki bi jih bilo potrebno preučiti v bližnji prihodnosti.
- Poročila so neosebne narave in so pripravljena kot informacije, analize in zaključki, v glavnem za potrebe sodelavcev in nadrejenih.
- Plakati, oglasne deske služijo za obveščanje zaposlenih o dogajanju v podjetju (ponavadi takšna sporočila služijo kratkemu in hitremu obveščanju).
- Avdio in vizualni pripomočki se lahko uporabljajo za obveščanje o dogajanjih v podjetju, lahko pa tudi za usposabljanje zaposlenih (npr. filmi, prosojnice, video kasete).

2.2.2 Nebesedno komuniciranje

Nebesedno komuniciranje je tisto, ki ne poteka niti v pisni, niti v ustni obliki. Najbolj poznani vrsti nebesednega komuniciranja sta govornica telesa in besedna intonacija. Nebesedno komuniciranje je staro toliko kot človeški rod. V poslovnem svetu le na videz prevladuje besedno komuniciranje – pisno in ustno. Raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besedi v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7-odstotni delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstoten delež, več, kar 55 odstotkov, pa odpade na nebesedno komuniciranje. To je govornica telesa, prostor, čas, otip in vonj. (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 47)

Slika 2.2 Nebesedno komuniciranje



Vir: Lastni vir

Vsa nebesedna sporočila so zelo hitra in natančna, zato lahko človek spozna bistveno več sporočil iz govornice telesa in intonacije glasu, kot pa iz dejanske vsebine sporočila. Pomembno je, da se naučimo brati nebesedne znake komuniciranja in jih tudi poznati, saj se s tem izboljšuje učinkovitost komunikacijskega procesa.

Nebesedno komuniciranje je mnogo težje obvladovati kot besedno, kar pomeni, da manj več udeleženec izda marsikaj, česar ne bi hotel, dovolj ozaveščen udeleženec pa po drugi strani izve tako mnogo več kot iz izrečenih ali zapisanih besed. To seveda tudi pomeni, da je besedno sporočanje mnogo zanesljivejše in manj tvegano od nebesednega (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 47, 48).

Govornica telesa

Govornica telesa obsega: (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 49)

- proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru),
- držo in hojo ljudi,
- gestiko (kretnje rok in nog) in
- mimiko (izraz obraza).

Vedno komuniciramo z obrazom in tukaj je tudi vzrok, da smo k sogovorniku vedno obrnjeni z obrazom. Na ta način lahko beremo z obraza ter sporočamo misli. Na obrazu so posebno zgovorne oči. V vsakem trenutku odkrivajo številne informacije. Naš

pogled nosi veliko vrsto sporočil: je lahko preplašen, spogledljiv, skromen, vzburjen, iskajoč, sovražen, zaljubljen, nasmejan, prazen, nemiren, tog, itn. (Trček, 1994, str.120).

Na oči smo vedno pozorni in obstaja vrsta nenapisanih pravil, kako, kaj, koliko časa naj gledamo sogovornika v oči. Pri pogovoru pogledamo sogovornika v oči tudi z namenom, da ugotovimo njegovo reagiranje na naše sporočilo in da dobimo takojšnje povratno informacijo. Tako zvemo, ali se sogovornik z nami strinja, ali ga mogoče še kaj dodatno zanima ali mu mogoče ni kaj razumljivo. Pogosto slišimo, da so oči ogledalo duše, zato jim dajemo poseben, simboličen pomen.

Pomemben izrazni organ našega obraza so usta. Najbolj pogosto izražamo z usti naša čustva: veselje, jezo, žalost, strah, začudenje in stud. Navzgor zavihani ustni kotički pri smejanju in navzdol potegnjena pri nejevolji takoj vplivajo na oči in tako na naše celotno razpoloženje. Ozke ustnice delujejo negativno, saj dajejo občutek odklanjanja. Pozitivne učinke pa bomo dosegli z ustnicami, ki so mehke in rahlo odprte.

Pri gestiki smo pozorni na kretnje nog, rok, ramen in glave. Poleg obraznega izražanja je najbolj pogosta govorica rok. Kadar komuniciramo, z njimi neprestano gestikuliramo. Pri tem igrata pomembno vlogo tudi socialna moč in položaj. Tisti z višjim statusom bolj gestikulirajo in delajo večje kretnje kakor podrejeni. To je še posebej vidno v šolskih razredih (Trček, 1994, str. 127).

Pri rokovanju moramo biti pozorni, da je stisk roke odločen in dovolj močan, ne pa takšen, kot bi v roko prijel »mrtvo ribo«. Rokovanje se začne šele v zreli, odrasli dobi.

V vseh kulturah imamo vrsto znakov, ki imajo enakovreden pomen kakor beseda, katero nadomešča. To so npr. dvignjen palec avtoštoparja, pest kot grožnja in figa kot odklonitev.

Vsako živo bitje potrebuje svoj prostor. Živali branijo svoj prostor v naravi, prav tako pa to počnemo tudi ljudje, čeprav ne uporabljamo iste tehnike. Ljudje komuniciramo na različnih razdaljah, ki so značilne za vsebino in družbeni okvir komuniciranja. Naravno je, da razgovor s poslovnim partnerjem poteka na krajši razdalji kot poslovni sestanek, kjer imamo opravka z večjim številom ljudi. Neskladno razdaljo v komuniciranju občutimo moteče, zato je prostor razdeljen na štiri območja, primerna za različne stike med sogovorniki.

Možina (2004, str. 63) loči štiri različne prostore oz. območja:

- Intimno območje (do 0,40 m); v tem območju komuniciramo z našimi najbližjimi, na katere smo čustveno navezani. Sem štejemo starše, otroke, ljubezenske partnerje in dobre prijatelje.
- Osebno območje (0,40 do 1,5 m); to je tisto območje, ki ga še lahko dosežemo z rokami. Običajno v tem območju potekajo razgovori med dvema poslovnima partnerjema ali pa tudi prijateljski pogovori. Na tej razdalji se lahko ljudje še dotikajo in vidijo, ne občutijo pa več vonja in telesne toplote.

- Družabno območje (1,5 do 4 m); na to razdaljo poteka velik del poslovnega komuniciranja med ljudmi, ki se poznajo bolj malo ali nič (sestanki, konference).
- Javno območje (4 do 8 ali več metrov); pri komuniciranju v javnem prostoru moramo biti še posebno pozorni na glasnost in kretnje, ki morajo nadomestiti stik z očmi in izraz na obrazu (komuniciranje na predavanjih, seminarjih). Je učinkovito, vendar tudi brezosebno.

Osebni videz in urejenost

Danes ni potrebno več poudarjati, da je prvi vtis zelo pomemben. Prvi vtis o sogovorniku dobimo že v prvih sekundah, potem pa ga le počasi dopolnjujemo. Prvega vtisa, posebej, če je slab, skoraj ni mogoče popraviti. V prvih petih sekundah opazimo splošno urejenost, pričesko, negovanost, vonj, ki ga oddaja opazovani, oblačila in njihovo skladnost s splošno sprejetimi normami. Pri obleki je pomembno, da je elegantna, urejena in negovana. Urejena mora biti tudi naša pričeska, urejena ali gladko pobrita brada, urejeni nohti in zobje, brezhibna čistoča in duh po svežem. Brez tega tudi najdražja obleka in čevlji in težak nakit nimajo smisla.

Z neprimernim oblačilom, nenegovanostjo in kakšno drugo vpadljivo malomarnostjo našega osebnega videza, lahko že takoj na začetku obsodimo naša poslovna prizadevanja na neuspeh, čeprav bi se temu z drugačnim izgledom dalo izogniti.

Zvoki in druge zaznave

Zvočni vtis govora sodi v nebesedno komuniciranje, čeprav je na prvi pogled videti drugače. Z zvokom povemo veliko, saj lahko zvočna podoba govorjenja nadomesti marsikatero praznino v razumevanju, to pa velja zlasti pri komuniciranju s tujci. Raziskave kažejo, da smisel govorjenja dobro sledimo, čeprav ne razumemo četrte besede.

Značilni primeri za izražanje vtisa govora so sledeče zvočne podobe govora. Z omejenim naraščanjem in padanjem glasnosti, ohlapnim in neizoblikovanim načinom govorjenja dajemo sogovorniku vtis lenobe in brezbržnosti. Naš sogovornik si bo ustvaril mnenje, da nam manjka življenjske moči, če bomo nepravilno spreminjali glasnost in imeli prazen glas. S spreminjanjem intonacije glasu bomo poudarjali našo čustveno usmerjenost do govorjenega in naredili naše govorjenje bolj dinamično. To je še posebej pomembno, ko predavamo večji skupini ljudi, in s tem dosežemo večjo poslušnost in zanimanje za vsebino predavanja. Pri govoru moramo biti tudi pozorni na pazljivo in izrazito izgovorjavo.

Tudi druge zaznave niso nič manj pomembne od zvoka. Tu bi postavila na prvo mesto vonjave, s katerimi se srečujejo udeleženci komuniciranja. Če so te vonjave neprijetne, kot je npr. vonj po hrani, cigaretni dim, neprijetni ustni zadah, vonj po potu in umazaniji, potem ne moremo pričakovati, da bo naše komuniciranje učinkovito, saj se udeleženci nikakor ne bodo dobro počutili. Za dobro počutje je potrebno poskrbeti za primerno temperaturo v prostoru, prijeten vonj in okusno opremljen prostor.

Prostor, predmeti in čas

Velikost poslovnih prostorov je v različnih kulturah močno različna. Na komuniciranje vpliva tudi primerna prostornost, izbira pohištva, razsvetljava, oprema, barve, obloge sten, tal, zavese, prav tako pa je pomembna tudi izolacija in klimatizacija prostora.

Svojo vlogo imajo v nebesednem komuniciranju tudi predmeti, ki govorijo o poslovnem partnerju in o njegovi organizaciji. Območje predmetov je zelo široko in sega od avtomobilov in poslovnih letal do komunikacijske in računalniške opreme, pisalnega pribora ter osebnih predmetov – slik, spominkov, priznanj in fotografij.

Pomembna sestavina pa je tudi čas. So poslovni partnerji, ki jim čas ne pomeni veliko, ki se jim ne mudi, so pa takšni, ki so točni na minuto, in takšnim ki vedno zamudijo vsaj četrt ure, nekateri ne pozabijo na noben termin, druge pa je potrebno nenehno opozarjati. Čas ima posebno izpovedno moč v poslovnem komuniciranju čez meje kultur.

2.3 Komunikacijski proces in njegove sestavine

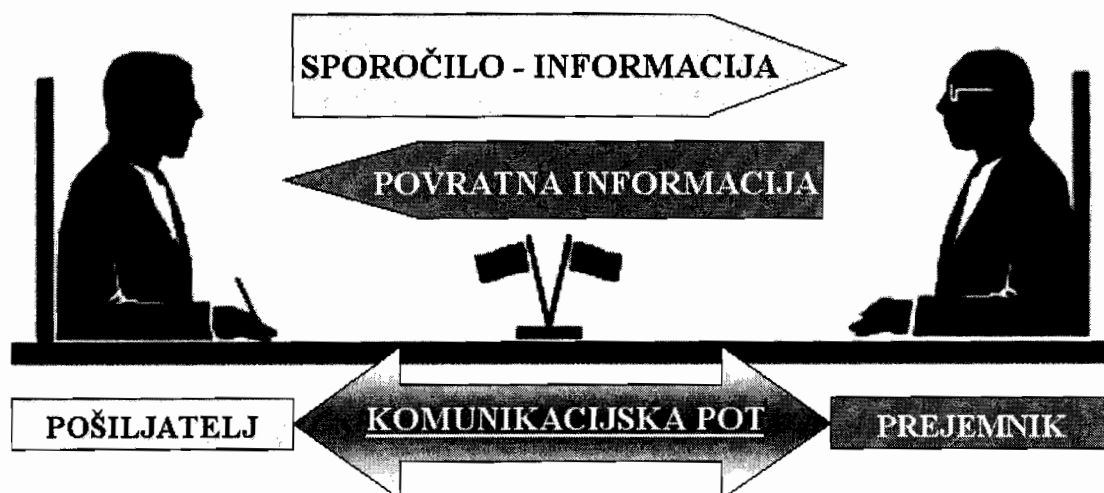
Medosebno komuniciranje je proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo (interpretirajo) sporočila oz. znake, ki so nosilci določenega pomena. Sporočilo je katerikoli besedni ali nebesedni simbol ali znak, ki ga ena oseba prenese na drugo (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 44).

Elementi komunikacijskega procesa

Komunikacijski proces sestavlja šest osnovnih elementov (Možina, 1994, str. 560):

- oddajnik (oseba, ki kodira sporočilo),
- sprejemnik (oseba, ki dekodira sporočilo),
- sporočilo,
- komunikacijski kanal,
- povratna zveza,
- zaznavanje.

Slika 2.3 Elementi komunikacijskega procesa



Vir: Lasten vir

Oddajnik

Oddajnik je vir informacij in pobudnik komunikacijskega procesa. Oddajnik skuša izbrati vrsto sporočila in najprimernejši kanal, nato pa kodira sporočilo. Pri kodiranju gre za pomensko vprašanje misli ali čustev v pisni ali besedni medij.

Bolj ko ima oddajnik okvir sporočila izdelan, bolj uspešen je pri komuniciranju. Oddajnik se mora pripraviti na komuniciranje in skladno s tem pripraviti okvir sporočila. Pri pripravi si lahko pomaga z naslednjimi vprašanji (Lipičnik, 1996, str. 139):

- KAJ moramo sporočiti (odločitev, nalogo, informacijo, neko spremembo),
- ZAKAJ je to potrebno (v čem je problem, ali je sporočilo potrebno),
- KOMU je sporočilo namenjeno (kdo je oseba, na katero se obračamo),
- KAKO prenesti sporočilo (pisno, ustno, na sestanku, iz oči v oči),
- KDAJ je ugoden trenutek (za nas, za našega sogovornika).

Oddajnik nato svoj okvir sporočila kodira tako, da zanj izbere ustrezne besede. To pove s primerno višino in barvo glasu in pri tem uporabi določeno mimiko obraza.

Sprejemnik

Sprejemnik je prav tako oseba, skupina ali naprava, ki sprejme sporočilo. Sprejemanje sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti ter od nagnjen sprejemnika. Tako v življenju nasploh kot v podjetju sprejemniki in oddajniki nenehno sprejemajo in oddajajo sporočila (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227).

Bolj ko sta si okvir sporočila oddajnika in okvir sporočila sprejemnika enaka, bolj uspešna je komunikacija. Uspešnost komunikacije je v veliki meri odvisna od oddajnika, vendar se tudi pred prejemnika postavljajo določene zahteve. Med

najpomembnejšimi zahtevami za prejemnika je sposobnost aktivnega poslušanja. Poslušati pomeni slišati in posvečati sporočilu pozornost. Sprejemnik lahko informacijo razume ali pa tudi ne, to pa nas pripelje do motenj v komunikacijskem procesu, ki lahko uničijo prvotni pomen sporočila.

Sporočilo

Sporočila so informacije v najširšem smislu, ker vključujejo vse ideje in odločitve. Sporočilo je tisto, kar oddajnik sporoči sprejemniku in kar naj bi oba razumela na enak način (Rozman, Kovač, Koletnik, str. 227).

Sporočilo je sestavljeno iz besednih in nebesednih simbolov. Nebesedna sporočila se izražajo z mimiko obraza, s telesnimi gibi, s kretnjami. Sporočila te vrste imajo izredno moč. Besedna sporočila pa so lahko ustna ali pisna.

Sporočilo ima lahko dve plati, tako da oddano in sprejeto sporočilo nista nujno enaki. Prvi razlog za to je, da je kodiranje in dekodiranje sporočila lahko različno zaradi razlik v oddajnikovem in sprejemnikovem znanju ter stališčih. Drugi razlog pa je, da oddajnik lahko pošilja po več kakor eno samo sporočilo.

Komunikacijski kanal

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od oddajnika do sprejemnika. Količino informacij, ki jo je mogoče prenašati po kanalu, imenujemo informacijska zmogljivost kanala (Možina, 1994, str. 564).

Najbolj zmogljiv kanal je neposredna komunikacija, ki prenaša več informacijskih znakov hkrati in vključuje tako besedno komunikacijo kot nebesedne simbole ter so aktivni vsi čutni kanali.

Tabela 2.1 Informacijska zmogljivost kanalov

Informacijski kanal	Informacijska zmogljivost
Osebni pogovor	največja
Telefonski pogovor	velika
Osebna pisna sporočila	srednja
Splošni dokumenti (poročila)	majhna
Številčna poročila (proračun)	najmanjša

Vir: Možina, 1994, str. 564

Glede na vsebino sporočila izberemo najbolj primeren komunikacijski kanal. Poleg tega pa se moramo odločit, kateri tip kanala bomo izbrali:

- komuniciranje navzdol (ta kanal uporabljamo za pošiljanje sporočil zaposlenim ali strankam – dajanje navodil, kontroliranje, razlaganje ciljev),

Komuniciranje

- komuniciranje navzgor (managerji morajo spodbujati komuniciranje navzgor, saj tako dobivajo povratne informacije o tem, kako dobro so zaposleni razumeli sporočila, ki so jim jih poslali),
- vodoravni kanal (se uporablja pri komuniciranju med oddelki in pogosto povezujejo ljudi na istem nivoju),
- neformalne komunikacijske poti (ne smemo podcenjevati, saj so za managerje eden pomembnih virov informacij).

Povratna zveza

Povratna informacija je odgovor sprejemnika na oddajnikovo sporočilo. Reakcija sprejemnika oddajniku pove, ali mu je uspelo doseči cilje, ki si jih je zastavil pri komunikaciji.

Povratna informacija mora imeti določene značilnosti (Možina, str. 567):

- Biti mora koristna. Dobro je, če povratna informacija celo dopolnjuje oddajnikovo sporočilo.
- Biti mora opisna in ne ocenjevalna. Oddajnikovega sporočila ni dobro presoјati, ker lahko ogrozimo uspešnost komuniciranja.
- Biti mora specifična in ne splošna. Sprejemnik mora natančno odgovoriti na postavljeno vprašanje.
- Biti mora ob pravem času. Povratna informacija ne sme biti ne prehitra ne prepozna.
- Ne sme begati. Povratna informacija ne sme biti predolga, ker bo težje razumljiva in lahko sogovornika zbega.

Zaznavanje

Zaznavanje je proces sprejemanja in interpretacije pomena informacij. Na zaznavanje vplivajo predmeti, ki jih vidimo, način, kako te predmete organiziramo v spominu in pomen, ki jim ga pripisujemo (Možina, str. 568).

Kako zaznavamo je zelo odvisno od naših izkušenj. Veliko težav izvira iz dveh problemov zaznavanja: iz selektivnega zaznavanja in iz oblikovanja stereotipov. Selektivno zaznavanje je proces izključevanja informacij, ki se jim posameznik želi ali mora izogniti (slišimo samo tisto, kar želimo). Stereotipi pa so vnaprejšnje razsodbe o posamezniku, ki so nastale zgolj na osnovi njegove pripadnosti določenemu spolu, rasi, starostni skupini ljudi. Stereotipi zakrivajo realnost, zato lahko to vpliva na manjšo uspešnost organizacije.

2.3.1 Faze procesa komuniciranja

Proces komuniciranja je sestavljen iz naslednjih faz:

- kodiranje,
- oddaja,

- prenos,
- sprejem,
- dekodiranje,
- reagiranje,
- povratno informiranje.

Pri razlagi vseh faz imamo v mislih dvosmerno komuniciranje, kjer nastopata oddajnik in sprejemnik. Oddajnik sporočilo najprej kodira in ga nato odda. Prenos sporočila poteka preko komunikacijskega kanala. Sprejemnik sporočilo sprejme in ga dekodira. Po dekodiranju sprejemnik sporočilo obdela in nanj odreagira tako, da pošlje povratno informacijo oddajniku. Povratno informiranje se zopet začne v prvi fazi, s kodiranjem. Pomembno je tudi, da oddajnik in sprejemnik uporabljata isti kodni sistem, saj bo le v tem primeru sporočilo razumljivo, in bo lahko komunikacija potekala brez motenj. Povratna informacija ni obvezna faza procesa, je pa zelo uporabna informacija, saj s tem dobimo odgovor ali je sprejemnik razumel sporočilo.

2.4 Vrste komunikacij

Komunikacije lahko razdelimo na več vrst po različnih kriterijih: glede na število sodelujočih, glede na obliko, glede na razdaljo med udeleženci, glede na smer komuniciranja, itd. V nadaljevanju so pogledjmo nekaj najpogostejših oblik komuniciranja.

2.4.1 Komuniciranje glede na število sodelujočih

Glede na število sodelujočih ločimo:

- intrapersonalno komuniciranje,
- interpersonalno komuniciranje in
- javno komuniciranje.

Intrapersonalno komuniciranje je komuniciranje s samim seboj. Človek v svojih mislih tehta čustva, odločitve, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ne in o posledicah neke odločitve. To komuniciranje pravzaprav poteka nenehno.

Interpersonalno komuniciranje zajema osebne stike med posamezniki ali skupinami ljudi. Tu gre predvsem za sporazumevanje med člani družine, med sodelavci, prijatelji, znanci.

Javno komuniciranje pa vključuje širok krog ljudi. Ljudje komunicirajo s pomočjo množičnih medijev, kot so: televizija, radio, internet, časopisi, plakati, revije.

2.4.2 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci

Glede na razdaljo med udeleženci ločimo:

- neposredno (direktno) komuniciranje,
- posredno (indirektno) komuniciranje.

Neposredno komuniciranje pomeni, da med oddajnikom in sprejemnikom ni nobenega posrednika. To komuniciranje je najbolj učinkovito zato, ker takoj dobimo povratno informacijo (npr. pogovor dveh oseb, ki skupaj sedita v pisarni).

Posredno komuniciranje pomeni, da je med oddajnikom in sprejemnikom komunikacijski kanal (npr. elektronska sredstva, tehnična sredstva). Povratna zveza v tem primeru ni mogoča neposredno, ampak samo posredno.

2.4.3 Komuniciranje glede na smer

Glede na smer komuniciranja ločimo:

- enosmerno komuniciranje,
- dvosmerno komuniciranje.

Enosmerna komunikacija poteka le v eni smeri, to je od pošiljatelja do sprejemnika sporočila, ni pa povratne informacije. Ponavadi gre za posredovanje sporočil večjemu številu prejemnikov. Takšne komunikacije so kratke, preproste in jasne. Sprejemnik sporočilo sprejema, ne da bi ga lahko razčistil ali vplival na poročanje. Enosmerna komunikacija poteka hitreje kot dvosmerna, deluje uradno, je bolj urejena in prihrani čas. Sem spadajo medijske in masovne komunikacije.

Pri *dvosmernih komunikacijah* pa potuje sporočilo v obeh smereh, kar pomeni, da oddajnik dobi od sprejemnika povratno informacijo. V dvosmerni komunikaciji posredujemo sporočila, jih sprejemamo in sproti razrešujemo nesporazume. V primerjavi z enosmernim komuniciranjem je dvosmerno komuniciranje dolgotrajnejše, je pa bolj učinkovito za reševanje nesporazumov.

2.4.4 Komuniciranje glede na obliko

Glede na obliko razlikujemo dve osnovni vrsti komuniciranja:

- besedno ali verbalno komuniciranje,
- nebesedno ali neverbalno komuniciranje.

Podrobno sem to vrsto komuniciranja opisala v poglavju 2.2.

2.5 Učinkovitost in uspešnost komuniciranja

Uspešnost komuniciranja je odvisna od tega, kako oseba informacijo sprejme. Če ne posluša, ni veliko upanja na uspeh.

Vedenje in delovanje sodelavcev je rezultat sprejetih in ne poslanih sporočil. Uspešnost komuniciranja je povezana s prejetimi in ne poslanimi sporočili (Brajša, 1994, str. 50).

Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, zavzetost udeležencev za dejavnost, ki jo zajema komuniciranje, samostojnost udeležencev pri delu ter naravnost udeležencev v skupno urejanje zadev (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 76).

Odnosi med udeleženci

Medsebojni odnosi udeležencev v komuniciranju so lahko:

- odnos med dvema posameznikoma (to je običajen pogovor med dvema osebama, dobimo takojšno povratno informacijo),
- odnos med posameznikom in skupino (posameznik informira skupino o neki zadevi in skuša dobiti mnenje skupine),
- odnos med dvema skupinama (ena skupina posreduje stališča drugi skupini; cilj je enotno nastopanje obeh skupin),
- odnos med posameznikom in družbenim okoljem (to je odnos do drugih ljudi, s katerimi je posameznik v nekem okolju),
- odnos posameznika do samega sebe (gre za samouresničevanje, sprejemanje samega sebe, za samokritičnost).

Medsebojna informiranost udeležencev vpliva na komuniciranje med njimi. Bolj kot je komunikacija popolna, manj je dvomov in več je medsebojnega vplivanja.

Na odnose med udeleženci vplivajo zlasti naslednji dejavniki:

- sprejemanje poštene kritike,
- razumevanje in medsebojna pomoč,
- varno opravljanje dela,
- ugled, ki ga uživajo udeleženci,
- počutje v delovni skupini,
- disciplina na delovnem mestu,
- možnost posvetovanja,
- spoštovanje osebnosti.

Zavzetost

Zavzetost za delo prinaša zadovoljnost na delovnem mestu, povečuje delovno storilnost, zmanjšuje željo po menjavanju službe, vpliva na urejene medsebojne odnose, večja želja po višji usposobljenosti, vpliva na nemoteno komuniciranje. Pomemben pogoj za zavzetost pa je dobra in pravočasna informiranost udeležencev – znanje, ki ga rabijo za potrebne dejavnosti (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 77).

Zavzetost za delo pa je tesno povezana zlasti z naslednjimi dejavniki:

- zadovoljnost na delovnem mestu,
- reševanje konfliktnih situacij,
- vpliv osebnih pomanjkljivosti na doseganje dobrih delovnih rezultatov,
- vrednotenje dela,
- čezmerna utrujenost,
- zanimivost dela,
- uspešnost pri delu,

- notranja oz, zunanja fluktuacija,
- odnos do napredovanja,
- odnos do strokovnega usposabljanja.

Samostojnost pri delu

Ta dejavnik je tem večji, čim višja je stopnja šolske izobrazbe in strokovne usposobljenosti udeležencev. Na samostojnost vplivata znanje in obveščenost, ki se povezujeta in dopolnjujeta. Pridobivanje znanja pa je nenehno sprejemanje novih informacij.

Management prejema v vsaki organizaciji največ pomembnih informacij. Ker je informiranost pomemben vir moči, zadržuje management pomemben del informacij zase ter jih ne posreduje drugim sodelavcem. Zato pa je lahko samostojnost sodelavcev zelo majhna, saj je odvisna predvsem od informacij, ki jih posredujejo vodstvene strukture.

Obseg samostojnosti pri delu ugotavljamo z naslednjimi postavkami (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 78):

- jasno opredeljene delovne dolžnosti,
- vpliv vodstvenega kadra,
- obremenjenost z drugimi deli,
- vmešavanje drugih v delo,
- možnosti za samostojno delo,
- šolska izobrazba in strokovna usposobljenost.

Sodelovanje pri urejanju zadev

Skupno urejanje zadev je uspešnejše, če so v skupini ljudje, ki imajo tista znanja in informacije, ki so bistvene za obravnavane zadeve. Težave v organizaciji le redko rešuje posameznik. Ponavadi se to rešuje v dobro sestavljeni in vodeni skupini. Za kakovostnejše reševanje pa morajo imeti odločevalci ustrezno znanje in informacije.

Stopnjo skupnega urejanja zadev presojava z naslednjimi postavkami:

- pomoč nadrejenih pri izpolnjevanju delovnih nalog,
- stopnja organiziranosti dela,
- vrednotenje uspehov delovne enote,
- delovna disciplina,
- posvetovanje o delovnih problemih.

2.6 Težave pri komuniciranju

Komuniciranje ne poteka vedno tako učinkovito, kot bi si želela oddajnik in sprejemnik. Vzrok za neučinkovitost komunikacijskega sistema je v tem, da sprejemnik sprejme drugačno sporočilo kot ga je posredoval oddajnik. Motnje v komuniciranju so povezane z oddajnikom, kanalom in/ali sprejemnikom.

Najpogostejši vzroki motenj so (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 232):

- različnost sprejemnika in oddajnika,
- selektivna percepcija informacij,
- semantika,
- čustva,
- filtriranje informacij,
- prevelik obseg informacij,
- časovna stiska,
- različnost sporočil,
- sposobnost poslušanja.

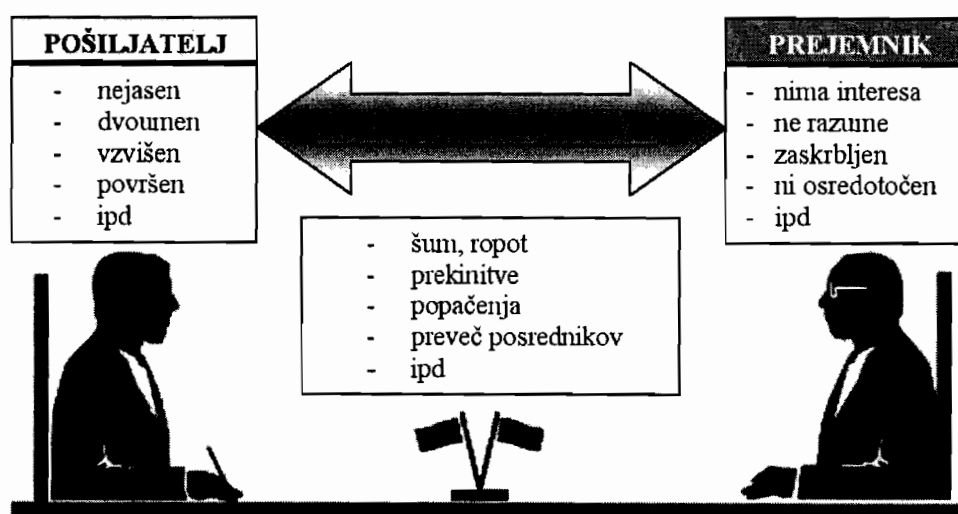
2.6.1 Vrste motenj

Poznamo tri vrste motenj v komuniciranju (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str.70):

- Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta tujca, njune misli in občutki niso uglaseni med seboj, med njima ni empatije.
- Motnje zaradi nesporazumov: prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju; te motnje so pogosto posledica razlik med jeziki in kulturami udeležencev.
- Motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti: informacije se kazijo, zamujajo, se izgubljajo – kriva je telekomunikacijska zveza, izgubljeno pismo.

Za odpravljanje teh motenj pa je bistveno, da znamo ugotoviti, kje nastajajo: pri pošiljatelju, pri prejemniku ali na komunikacijski poti.

Slika 2.4 Motnje pri komuniciranju



Vir: Lasten vir

Motnje pri pošiljatelju

Tovrstne motnje nastajajo zlasti iz naslednjih razlogov (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 69):

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno; v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine,
- sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali jo je pri prejemniku težko dekodirati; sem sodijo neurejena, dolgovезna, površna in še kakšna sporočila – pisanje namesto risbe, opis namesto vzorca,
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Motnje pri prejemniku

Pri prejemniku se zgodi, da prejetega sporočila sploh ne dekodira ali pa ga dekodira narobe; pogosti razlogi so (Možina, Tavčar, Knežević. 1998, str. 70):

- prejemnik za sporočilo sploh nima interesa,
- prejemnik razume sporočilo tako, kot to ustreza njegovim interesom,
- sporočil je preveč, zato prejemnik vseh ne more dekodirati,
- sporočilo je po vsebini preobsežno,
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša,
- medtem, ko sporočilo prihaja, so misli prejemnika drugje, zato dojema sporočilo le delno, dali pa ga sploh ne,
- prejemnika tako prevzame vpliv pošiljatelja – spoštovanje, strah ali kaj drugega, da ve le zanj, sploh pa ne dojame tega, kar mu sporoča,
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na komunikacijski poti

Med motnje na komunikacijski poti štejemo (Možina, Tavčar, Kenežević, 1998, str.70):

- vse kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik: motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup v delavniških prostorih,
- prekinjen komunikacijski kanal – izgubljeno pismo, telefaks, povezave med računalniki, ki se ga pošiljatelj dostikrat ne zaveda,
- število posrednikov stopnjuje motnje v telekomunikacijskem kanalu.

Motnje v komunikaciji povzročajo veliko nesporazumov, zato jih je potrebno omejevati, saj se jim v celoti ni mogoče izogniti. Za preprečevanje motenj je pomembno, da med pošiljateljem in prejemnikom ni nerazumnih stvari. Sporočilo lahko večkrat ponovimo, da se izognemo objektivnim in subjektivnim dejavnikom, ki motnje

povzročajo, čeprav lahko na ta način povzročimo več stroškov in porabimo več časa. Pomembno pa je, da dobimo povratno informacijo, saj s tem ugotovimo, če je prejemnik razumel sporočilo.

2.6.2 Obvladovanje motenj

Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje, vendar je zahtevno – motnjam se pri komuniciranju ni mogoče izogniti v celoti. Obstaja pa nekaj načinov za omejevanje teh motenj.

Zelo pomembno je, da ugotovimo, kje nastajajo motnje, saj jih bomo le tako lahko omejili oz. odpravili. Upoštevati je potrebno naslednje vidike odpravljanja motenj:

- razumevanje med oddajnikom in sprejemnikom,
- obilnost sporočanja,
- omejenost sporočanja.



3 DELOVANJE OBČINE IN OBČINSKE UPRAVE

3.1 Opredelitev pojmov

3.1.1 *Pojem lokalne samouprave*

Pojem lokalna samouprava lahko definiramo na več načinov. Za naše potrebe bomo uporabili tistega, ki najbolj ustreza pojmovanju lokalne samouprave pri nas. Lokalna samouprava je način upravljanja javnih zadev, pri katerem neposredno ali posredno (preko izvoljenih predstavnikov) sodelujejo prebivalci določene teritorialne skupnosti, ki je ožja od države. Opredelimo jo lahko tudi kot pravico lokalnih skupnosti (oziroma prebivalcev lokalnih skupnosti), da samostojno, brez vmešavanja državnih oblasti, urejajo določen del javnih zadev. Lokalna samouprava je danes v demokratičnih državah (zlasti v evropskih) priznana kot pomembna politična vrednota, neobhodna za demokracijo (Virant, 1998, str. 161,162).

Temelj pojma lokalne samouprave je v samoupravnosti. Osnovni konstitutivni elementi institucije lokalna samouprava so naslednji elementi samoupravnosti:

- **teritorialni** - to pomeni, da so lokalne skupnosti ustanovljene kot subjekti lokalne samouprave, za določeno območje, ožje od države, npr. občine,
- **funkcionalni** – pomeni, da se tem skupnostim prizna delovno področje nalog, lokalnega ali regionalnega pomena, ki izražajo interese njihovih prebivalcev,
- **organizacijski** – te naloge opravljajo člani lokalne skupnosti samostojno z lastno odgovornostjo, neposredno ali preko izvoljenih organov,
- **materialno finančni** – lokalna skupnost ima lastna materialna in finančna sredstva za opravljanje svojih del in nalog,
- **pravni element samoupravnost** – lokalna skupnost ima status pravne osebe, kar pomeni, da samostojno nastopa v poslovnem prometu (Žagar, 2002, str. 7).

Funkcioniranje sistema lokalne samouprave zagotavlja obvladovanje problemov na določenem teritoriju, ustvarja splošne pogoje za življenje in delo ljudi in omogoča kvalitetno oskrbo občanov z dobrinami.

3.1.2 Pojem lokalne skupnosti

Lokalna skupnost je naravna teritorialna družbena skupnost, kjer se na lokalni ravni pojavljajo določene skupne potrebe prebivalcev, ki jih rešujejo skupaj. Pri iskanju ustrezne definicije najpogosteje zasledimo naslednje osnovne elemente lokalne skupnosti: določen teritorij, ljudje, ki tu živijo, potrebe ljudi, dejavnosti za zadovoljevanje potreb in zavest ljudi o lokalni skupnosti, ki ji pripadajo (Žagar, 2002, str. 8).

Lokalna skupnost pridobi samoupravni interes šele tedaj, ko ji ga prizna zakonodajalec. Zakon določi območje občine kot teritorialne enote, ter ji prizna pravno subjektiviteto. S tem občina postane oseba javnega prava (Virant, 1998, str. 165).

3.1.3 Pojem občine

Osnovna enota lokalne samouprave je občina. Za občino, kot temeljno samoupravno skupnost, je značilno:

- da je osnovna oblika lokalne samouprave,
- da je oblikovana v okviru naravne, zgodovinsko nastale lokalne skupnosti kot so naselje, oziroma več naselij, povezanih s skupnimi interesi,
- da ima položaj samoupravnosti po zakonskih določilih države, v kateri se nahaja (Žagar, 2002, str. 8).

Prebivalcem občine – občanom morajo biti zagotovljeni osnovni pogoji za življenje, npr. osnovna preskrba z življenjskimi potrebščinami, dostopnost primarne zdravniške in socialne oskrbe, osnovno šolanje, minimalna komunalna opremljenost, lokalne javne službe, kulturna in športna dejavnost, otroško varstvo, itd.

3.1.4 Pojem širše lokalne skupnosti

Pojmovanje širše lokalne samoupravne skupnosti je v svetu različno poimenovano: pokrajina, provinca, regija, dežela, departma, okraj,..... Večino evropskih držav ima dvo ali večnivojsko lokalno samoupravo. To pomeni, da imajo lokalno samoupravo organizirano na več ravneh. Poleg občine imajo organizirano lokalno samoupravno skupnost tudi na širšem teritoriju (Šmidovnik, 1995, str. 23).

Smisel širše lokalne samoupravne skupnosti je teritorialno območje širše lokalne samoupravne skupnosti, ki obsega večje število občin in predstavlja najbolj pristno vez med občino in državo. V okviru širše lokalne skupnosti se lahko opravljajo tako naloge lokalne samouprave kot tudi naloge države. Prenos državnih nalog na pokrajino omogoča proces decentralizacije, pomeni pa tudi razbremenitev države na eni strani in pomoč manjšim oziroma šibkejšim občinam, katerih naloge včasih presegajo njihove lastne zmogljivosti (Žagar, 2002, str. 9).

3.2 Naloge in organi občine

3.2.1 Naloge občine

Občina v skladu z zakoni poseduje, pridobiva in razpolaga z vsemi vrstami premoženja, ustanavlja in vodi javna podjetja ter v okviru sistema javnih financ določa svoj proračun (Žagar, 2002, str. 25).

Odnosi med občino in državo so določeni z ustavo, z zakonom o lokalni samoupravi, z drugimi zakoni, ki urejajo lokalno samoupravo in s področno samoupravo. Tipične javne lokalne zadeve so zlasti komunalne zadeve, kot so npr. javna snaga, urejanje zelenih površin, skrb za okolje, pokopališka dejavnost, kakor tudi skrb za osnovno varstvo otroka in družine, skrb za socialno ogrožene, invalide in ostarele, skrb za javni red in mir, planiranje in urbanistično urejanje prostora idr. (Vlaj, 1998, str.240).

Na področju normativnega urejanja občina sprejema statut občine, odloke in druge občinske akte, sprejema občinski proračun, prostorske akte in plane, načrt razvoja občine in zaključni račun, predpisuje lokalne plane, ureja upravljanje energetskih in vodovodnih komunalnih objektov, javne ceste, javne poti, rekreacijske ter druge javne površine, javni red v občini, delovanje občinske uprave, občinske javne službe, način in pogoje opravljanja s premoženjem občine, določa prekrške in denarne kazni za prekrške, sestavlja premoženjsko bilanco ter ureja druge lokalne zadeve javnega pomena. Na področju upravljanja pa upravlja občinsko premoženje, lokalne javne službe, upravlja občinske javne površine, vodi javna in druga podjetja, upravlja lokalne javne ceste in poti.

Občina s svojimi sredstvi gradi in vzdržuje lokalne javne ceste in javne poti, pospešuje kulturno, društveno, vzgojno in knjižnično dejavnost, gradi komunalne objekte in naprave in stanovanja za socialno ogrožene, zagotavlja delovanje javnih služb, občinskega sveta, župana in občinske uprave.

S svojimi ukrepi občina spodbuja svoj gospodarski razvoj, pospešuje razvoj športa in rekreacije, skrbi za požarno varnost in organizira reševalno pomoč, skrbi za varstvo zraka, tal, vodnih virov, varstvo pred hrupom ter urejeno zbiranje odpadkov. Zagotavlja pomoč in reševanje ob elementarnih nesrečah in nadzorstvo nad krajevnimi prireditvami. Občina sklepa pogodbe o pridobivanju in odtujitvi nepremičnin in premičnin, o koncesijah, o uporabi javnega dobrega in o drugih razmerjih, katere stopa občina (Vlaj, 1998, str. 241).

3.2.2 Organi občine

Organi občine so *občinski svet, župan ter nadzorni odbor*. V zakonu so opredeljene naloge občinskega sveta kot najvišjega organa odločanja o vseh zadevah v okviru pravic in dolžnosti občine. Občinski svet predvsem sprejema statut občine kot najvišji akt

lokalne samouprave v občini, odloke in druge občinske akte ter občinski proračun ter zaključni račun. Občinski svet poleg funkcije odločanja opravlja tudi volilno in nadzorno funkcijo, v okviru katere nadzoruje delo župana, podžupana in občinske uprave glede izvrševanja odločitev občinskega sveta.

Župan je izvršilni organ občine. Izvoljen je neposredno ter predstavlja in zastopa občino, skrbi in odgovarja za izvajanje odločitev občinskega sveta. Župan predlaga občinskemu svetu v sprejem proračun občine in zaključni račun proračuna, odloke in druge akte iz pristojnosti občinskega sveta. Je varuh zakonitosti in zadrži objavo splošnega akta občinskega sveta, če meni, da je neustaven in nezakonit. Župan vodi občinsko upravo, kar je tudi njegova najpomembnejša funkcija.

Nadzorni odbor opravlja nadzor nad razpolaganjem s premoženjem občine, nadzoruje namenskost in smotrnost porabe proračunskih sredstev ter nadzoruje finančno poslovanje uporabnikov proračunskih sredstev. Člane nadzornega odbora imenuje občinski svet in opravljajo svoje naloge nepoklicno. Člani nadzornega odbora ne morejo biti člani občinskega sveta, župan, podžupan, člani svetov ožjih delov občine, tajnik občine, delavci občinske uprave, člani poslovodstev organizacij, ki so uporabniki proračunskih sredstev (Vlaj, 1998, str. 272, 273, 274).

3.3 Naloge in poslanstvo Občine Trbovlje

Občina Trbovlje leži v osrčju Slovenije. Trbovlje leži ob reki Savi, ki je bila dolga stoletja njegova edina prometna povezava z ostalim svetom. Desetletja je bilo eno redkih, če že ne najmočnejše rudarsko in industrijsko središče Slovenije, obenem pa kulturno, upravno in politično središče Zasavja, kar velja še danes. Površina občine meri 57,57 m² in šteje 18.248 prebivalcev in spada med srednje velike občine.

3.3.1 Predstavitev organov v Občini Trbovlje

Občina Trbovlje je samoupravna temeljna lokalna skupnost in pravna oseba javnega prava s pravico posedovati, pridobivati in razpolagati z vsemi vrstami premoženja. Občino predstavlja in zastopa župan. Sedež občine je v Trbovljah, Mestni trg 4. Občina Trbovlje ima svoj grb in zastavo, katerih obliko in način uporabe določa poseben odlok. Občina ima pečat, ki vsebuje njeno označbo, ime in grb. Organi občine so občinski svet, župan in nadzorni odbor. Poleg župana ima občina Trbovlje zaposlena še dva podžupana. Člani občinskega sveta, župan in podžupana so občinski funkcionarji. Občina ima občinsko upravo, ki v skladu z zakonom, statutom in splošnimi akti občine izvaja upravne naloge iz občinske pristojnosti, odloča o upravnih stvareh na prvi stopnji, opravlja inšpekcijske naloge in naloge občinskega redarstva oziroma drugih služb nadzora ter strokovna, organizacijska in administrativna opravila za občinske organe.

Delo organov občine je javno. Javnost dela se zagotavlja z obveščanjem javnosti o delu občinskih organov, predvsem pa z javnim objavljanjem splošnih aktov občine, z

navzočnostjo občanov in predstavnikov sredstev javnega obveščanja na javnih sejah občinskih organov, vpogledom v dokumentacijo in gradiva, ki so podlaga za odločanje občinskih organov.

Občinski svet je najvišji organ odločanja o vseh zadevah v okviru pravic in dolžnosti občine. Občinski svet šteje 27 članov, kateri se volijo vsake štiri leta na podlagi splošne volilne pravice z neposrednim in tajnim glasovanjem. Volilno pravico imajo državljani, ki imajo v občini stalno prebivališče. Mandat občinskih svetnikov je enak mandatu župana. Člani občinskega sveta opravljajo svojo funkcijo nepoklicno. Občinski svet sprejema statut občine, poslovnik občinskega sveta, odloke in druge splošne akte. Občinski svet predstavlja, sklicuje in vodi župan. Občinski svet dela in odloča na sejah.

Občinski svet ima komisijo za mandatna vprašanja, volitve in imenovanja, ki jo imenuje izmed sebe in šteje 9 članov. Poleg omenjene komisije ima občinski svet kot svoja delovna telesa še naslednje komisije, ki štejejo po sedem članov:

- statutarno-pravno komisijo,
- komisijo za občinska priznanja,
- komisijo za prošnje, pritožbe ter druge vloge občanov,
- komisijo za varstvo okolja, urejanje prostora in infrastrukturo,
- komisijo za gospodarstvo in proračun,
- komisijo za družbene dejavnosti.

Župan je organ občine, ki predstavlja in zastopa občino. Župana volijo volivci, ki imajo v občini stalno prebivališče, na neposrednih in tajnih volitvah. Župan predstavlja občinski svet, ga sklicuje in vodi seje občinskega sveta, nima pa pravice glasovanja. Župan predlaga občinskemu svetu v sprejem proračun občine in zaključni račun proračuna, odloke in druge akte iz pristojnosti občinskega sveta ter skrbi za izvajanje odločitev občinskega sveta. Župan skrbi za objavo statuta, odlokov in drugih splošnih aktov občine. V institucijo župana sta vključena tudi podžupana. V primeru občine Trbovlje je župan za mandatno obdobje 2006 do 2010 imenoval dva podžupana in predlagal, da oba opravljata funkcijo poklicno, občinski svet pa je njegovo odločitev potrdil. Podžupana pomagata županu pri njegovem delu ter opravljata posamezne naloge iz pristojnosti župana, za katere ju je župan pooblastil.

Nadzorni odbor je najvišji organ nadzora javne porabe v občini. Člane nadzornega odbora občine Trbovlje, ki šteje sedem članov, imenuje občinski svet Občine Trbovlje. V okviru svoje pristojnosti nadzorni odbor:

- odpravlja nadzor nad razpolaganjem s premoženjem občine,
- nadzoruje namenskost in smotrnost porabe proračunskih sredstev in
- nadzoruje finančno poslovanje uporabnikov proračunskih sredstev.

Člani nadzornega odbora opravljajo svoje naloge neprofesionalno. Delo nadzornega odbora je javno. Nadzorni odbor o svojih ugotovitvah, ocenah in mnenjih izdela poročilo s priporočili in predlogi, predsednik nadzornega odbora pa ga poda na občinskem svetu. Nadzorni odbor o svojih postopkih in zadevah do strank sprti obvešča župana. Nadzorni odbor občine obvešča javnost o svojih ugotovitvah glede razpolaganja s premoženjem občine ter glede zakonite, namenske, gospodarne in smotrne porabe proračunskih sredstev.

3.3.2 Delovanje občinske uprave

Upravne naloge občine izvaja občinska uprava. Občinsko upravo ustanovi občinski svet na predlog župana z odlokom, s katerim določi njegove naloge in notranjo organizacijo. Občinsko upravo upravlja in nadzira župan, delo občinske uprave pa vodi direktorica občinske uprave, ki je uradnik po Zakonu o javnih uslužbencih. Direktorica občinske uprave skrbi in je odgovorna za dosledno izvajanje Zakona o splošnem upravnem postopku in zagotavlja vodenje evidence o upravnih stvareh v skladu s predpisom Ministrstva za notranje zadeve. Za delo občinske uprave je direktorica občinske uprave odgovorna županu in občinskemu svetu.

Na podlagi Odloka o organizaciji in delovnem področju Občinske uprave Občine Trbovlje je delo organizirano v tri oddelke:

- Oddelek za finance, gospodarstvo in družbene dejavnosti,
- Oddelek za okolje in prostor in
- Oddelek za splošne zadeve.

Vsak od oddelkov pokriva svoje področje delovanja in sicer:

Oddelek za finance, gospodarstvo in družbeno dejavnosti opravlja naloge s področij:

- proračuna,
- finančnega poslovanja,
- računovodskih in knjigovodskih nalog za potrebe občine,
- koordiniranje priprave finančnih načrtov neposrednih uporabnikov občinskega proračuna,
- zagotavljanje pogojev za razvoj gospodarstva, podjetništva in obrti, turizma in kmetijstva,
- predšolske vzgoje, izobraževanja, socialnega varstva, osnovnega zdravstva in lekarništva, kulture in tehnične kulture, športa in dela z mladimi.

Oddelek za splošne zadeve opravlja naloge s področja:

- pravnih nalog za organe občinske uprave, občinskega sveta ter drugih organov občine,
- premoženjsko pravnih zadev,

- kadrovskih zadev,
- zaščite, reševanja ter požarnega varstva,
- obrambnih priprav,
- nakupa, prodaje ali oddaje stanovanj in poslovnih prostorov, ki so v občinski lasti,
- načrtovanja in organiziranja informiranja javnosti,
- glavne pisarne,
- organizacijskih in administrativno-tehničnih opravil za potrebe župana, podžupana in direktorice občinske uprave,
- organiziranja in izvajanja protokolarnih zadev in
- oskrbovanje organov občine in oskrbovanje občinske uprave.

Oddelek za okolje in prostor opravlja naloge s področij:

- urejanja prostora ter prostorskega razvoja občine,
- informacijskih prostorskih podatkov,
- varstva okolja,
- organiziranja gradnje, adaptacije in rekonstrukcije objektov,
- obveznih in izbirnih gospodarskih javnih služb s področja gospodarske infrastrukture,
- gospodarskih javnih služb za področje gospodarskih dejavnosti,
- inšpekcije, nadzora in redarstva,
- vzdrževanje stanovanj in poslovnih prostorov, ki so v občinski lasti,
- gospodarjenja s stavbnimi zemljišči ter
- koordinira pripravo investicij in večjih investicijskih vzdrževanj v gospodarsko infrastrukturo za krajevne skupnosti.

3.3.3 Kadrovska struktura v občinski upravi Trbovlje

Pri zaposlovanju javnih uslužbencev je potrebno zagotoviti načrtnost in nadzor, saj se lahko le tako prepreči pretirana rast pravnih organov. Potrebno pa je tudi zagotoviti enako dostopnost služb v javni upravi in izbiro javnih uslužbencev na podlagi strokovnih kvalitet (Virant, 1998, str. 196).

Akt o sistemizaciji je seznam predvidenih delovnih mest v upravnem organu, ki omogoča organizacijsko preglednost in načrtnost pri zaposlovanju. Ta akt sprejme župan. Na osnovi Pravilnika o sistemizaciji delovnih mest v občinski upravi Občine Trbovlje in sprejetega kadrovskega načrta je bilo za leto 2006 določeno število delovnih mest za nedoločen čas: skupaj 38, od tega 17 uradniških ter 21 strokovno tehničnih, 4 delovna mesta pa so bila položajna. Po stanju 31. 12. 2006 je bilo v Občinski upravi Občine Trbovlje zaposlenih 42 uslužbencev, od tega 37 za nedoločen čas, 4 za določen čas ter 1 funkcionar.

Tabela 3.1 Število zasedenih delovnih mest

Zap. št.	Opis	Tarifna skupina	Število sistemiziranih del. mest - izvajalcev po veljavnem pravilniku 31.12.06	Število zasedenih delovnih mest 31.12.2006
1.	Poklicni funkcionarji			1
2.	Zaposleni v občinski upravi Občine Trbovlje – nedoločen čas	I	3	3
		II	-	-
		III	2	2
		IV	1	1
		V	12	12
		VI	3	3
		VII	17	16
	SKUPAJ NEDOLOČEN ČAS		38	37
	PRIPRAVNIKI		3	1
	DOLOČEN ČAS			3
	SKUPAJ VSI		41	42

Vir: Interno gradivo Občine Trbovlje

Tabela 3.2 Kadrovski načrt za leto 2007

KADROVSKI NAČRT ZA LETO 2007					
OBČINA TRBOVLJE					
Zap. št.	SKUPINA KADROV	Dovoljeno število zaposlenih za nedoločen čas 31.12.2006	Dovoljeno število zaposlenih za določen čas in čas, krajši od polnega 31.12.2006 - preračun	Dovoljeno število zaposlenih za nedoločen čas 31.12.2007	Dovoljeno število zaposlenih za določen čas in čas, krajši od polnega 31.12.2007 - preračun
1.	POKLICNI FUNKCIONARJI:	1		2	
	USLUŽBENCI:				
2.	IX. tarifni razred				
3.	VIII. tarifni razred				
4.	VII. tarifni razred	19		18	
5.	VI. tarifni razred	3		3	
6.	V. tarifni razred	10		12	0,5
7.	IV. tarifni razred	1		1	
8.	III. tarifni razred	2		2	
9.	II. tarifni razred				
10.	I. tarifni razred	3		3	
11.	Pripravniki		3		1,5
	Skupaj uslužbenci	38	3	39	2
	Skupaj vsi	39	3	41	2

Vir: Interno gradivo Občine Trbovlje

S sprejetjem kadrovskega načrta za leto 2007 pa se bo število delovnih mest povečalo za 1 uradniško delovno mesto. Zaradi sprememb zakonodaje, s katerimi država prenaša na lokalno skupnost vedno več nalog, se je obseg dela drastično povečal. Zato je odprtje novega delovnega mesta upravičeno in sprejemljivo. Poleg te zaposlitve pa se načrtuje še dodatna zaposlitev 2 pripravnikov in sicer enega z univerzitetno izobrazbo in enega z srednješolsko izobrazbo. Povečalo pa se je tudi število funkcionarjev, saj imamo z letom 2007 dva poklicna podžupana.

3.3.4 Organizacijska struktura v občinski upravi Trbovlje

V vsaki organizaciji je pomembna dejavnost organiziranje odnosov med nosilci danih nalog. Ti odnosi opredeljujejo organizacijsko strukturo.

Strukture organiziranosti oblikujemo za ponavljajoče se dejavnosti. Z delitvijo dela organizacijsko oblikujemo strukturo nalog, sestavo njihovih izvrševalcev, delovno hierarhijo in oblike komuniciranja za doseganje zastavljenih ciljev. Organizacije imajo prostost pri oblikovanju svoje strukture organiziranosti, vendar mora biti usklajena z zakonskimi zahtevami. Fleksibilnost in stabilnost sta temeljna cilja pri strukturiranju organizacijske zgradbe sodobnih organizacij. Stabilnost strukture organiziranosti odseva v podrobni razčlenitvi nalog in v formaliziranosti odnosov med njihovimi izvajalci. Fleksibilnost strukture organiziranosti se kaže v manj podrobni delitvi dela in

v formalizaciji odnosov ter v pripravljenosti zaposlenih, da sprejmejo nove naloge (Ivanjko, 2002, str. 413).

Ključ učinkovitega oblikovanja strukture organiziranosti je v organiziranju ljudi in nalog na takšen način, da lahko informacije in odločitve tečejo nemoteno skozi vso organizacijo. Organizacijska shema (organigram) je grafična ponazoritev strukture organiziranosti. S shemo lahko prikazujemo oddelke, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji.

V splošnem nudi organizacijska shema štiri glavne informacije o strukturi organiziranosti: naloge, porazdelitve, ravni managementa in linije avtoritete. Prednost organizacijske sheme je v tem, da lahko zaposleni iz sheme vidijo, kdo naj komu poroča in na koga se lahko obrnejo, če pride do težav. Glavna slabost organizacijske sheme pa je, da je le kos papirja, ki ne more prikazati vsega o strukturi organiziranosti.

Poznamo več tipov struktur organiziranosti: funkcijsko, produktno, matrično, trapezoidno, mrežno in procesno strukturo organiziranosti. Občinska uprava je organizirana po funkcijski strukturi, ki je tudi najpogostejša oblika strukture organiziranosti. Prednost take organizacije je v njeni racionalizaciji. Naloge se opravljajo pod enim vodjem na enem mestu, kar zmanjšuje stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi.

Organiziranost Občinske uprave Trbovlje je prikazana z organigramom v Prilogi 1.

3.3.5 Informacijski sistem

Informacijska tehnologija zajema področja zbiranja, obdelovanja, hranjenja in posredovanja informacij in podatkov. Informacijsko tehnologijo delimo na strojno in programsko opremo, da ta področja povežemo pa mora biti prisotna tudi informacijsko-komunikacijska tehnologija. Za uporabljanje informacijske tehnologije morajo biti zaposleni usposobljeni in motivirani za izvajanje poslovnih procesov.

Občina Trbovlje razpolaga z osnovno informacijsko tehnologijo. Skoraj vsi zaposleni v občinski upravi imajo svoj računalnik in dostop do interneta. Na razpolago jim je tudi telefonska povezava, faks in elektronska pošta. Nekaj računalnikov je med seboj povezanih v mrežo, kar omogoča lažji pretok informacij in hkratno uporabo podatkov. Po oddelkih zaposleni uporabljajo različno programsko opremo, kar jim omogoča lažje in kakovostnejše delo ter avtomatizacijo dela zaposlenih v procesu. Občina Trbovlje ima vzpostavljeno tudi svojo spletno stran <http://www.trbovlje.si>, kjer lahko občani in zaposleni v občinski upravi dobijo najrazličnejše informacije in podatke.

Tudi v Občini Trbovlje uvajamo nove tehnologije v delo in poslovanje občinske uprave. Ena zadnjih večjih investicij v tovrstno opremo je bil nakup nove video konferenčne opreme v veliki sejni dvorani, kjer zaseda Občinski svet. Glavni cilj nakupa

je bil občanom omogočiti neposredno spremljanje zasedanja sej Občinskega sveta preko kabelskega TV omrežja, kar bo bistveno pripomoglo k boljši seznanjenosti s problematiko na področju občine Trbovlje in njenim razreševanjem. Seje se neposredno snemajo na dva posebej prirejena magnetofona ter v živo predvajajo na lokalni TV. Vsi zvočni in video zapis se arhivirajo. Vzpostavitev video konferenčnega sistema se neposredno odraža kot prihranek pri proračunski porabi, saj so materialni stroški za delo občutno nižji, ker za snemanje ni več potrebno naročiti storitve pri zunanjem izvajalcu.

V proračunu za leto 2007 pa so planirana sredstva za nakup sedmih standardnih delovnih postaj za pisarniško poslovanje, s katerimi bomo nadomestili najbolj zastarele. Za namen lažjega in nazornejšega podajanja informacij in predstavitev pa se planira nakup prenosnega računalnika in projektorja. V občinski upravi pa želimo vzpostaviti sodoben način poslovanja, ki bo izboljšal sledljivost dokumentov in omogočal nadzor nad trenutnim stanjem upravnih postopkov, kar nam bo omogočil nakup aplikacije za pisarniško poslovanje SPIS.



4 ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V OBČINSKI UPRAVI TRBOVLJE

4.1 Namen in cilji raziskave

Namen moje raziskave je bil prepoznati in izboljšati raven ter načine interne komunikacije v upravi Občine Trbovlje.

Cilj raziskave pa je bil proučiti obstoječe stanje internega komuniciranja v občinski upravi. Z raziskavo o internem komuniciranju med zaposlenimi sem dobila sorazmerno realen vpogled, kako zaposleni ocenjujejo komunikacijske spretnosti, kaj za njih sploh pomeni komuniciranje ter kakšen pomen mu pripisujejo. Kljub popolni anonimnosti ankete so mi rezultati razkrili tudi nekaj individualnih lastnosti zaposlenih.

Na podlagi anketnega vprašalnika sem želela ugotoviti, na kakšen način zaposleni med seboj najpogosteje komunicirajo, njihovo seznanjenost s sodobnimi komunikacijskimi orodji in metodami ter stopnjo njihove uporabe, kakšni so odnosi med sodelavci, kakšna je informiranost v občinski upravi, kako je s povratnimi informacijami, kakšne so motnje pri komuniciranju, kakšen je vpliv internih komunikacij na uspešnost dela in mogočo povezavo med trajanjem sestankov ter njihovo uspešnostjo. Anketna raziskava naj bi mi tudi pokazala, kateri dejavniki najbolj vplivajo na uspešno delo zaposlenih v upravi Občine Trbovlje.

4.2 Predstavitev anketiranja

Anketiranje sem izvedla v upravi Občine Trbovlje v obdobju med 7.3. in 9.3. 2007. Najprej sem vse zaposlene s pomočjo elektronske pošte obvestila o namenu in načinu anketiranja in jih prijazno zaprosila za sodelovanje. Nato sem vsakemu posamezniku osebno dala anketni vprašalnik in ga podučila o izpolnjevanju anketnega vprašalnika. V primeru, da bi bile kakšne nejasnosti, sem jih prosila, da me pokličejo po telefonu. V svoji pisarni sem pripravila škatlo, katero ponavadi uporabljamo za volitve. Zaposleni so mi v predvidenem času oddali izpolnjene ankete v pripravljeni nabiralnik.

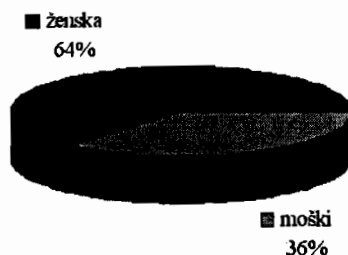
Za tak način izvedbe ankete sem se odločila, ker sem želela dobiti odgovore v najkrajšem možnem času. Za zaposlene pa je bil to najboljši možen način, da izrazijo svoje mnenje, poleg tega pa jim je dajanje anket v pripravljen nabiralnik dajalo dober občutek o resnični anonimnosti raziskave. Pred anketo sem bila nekoliko v skrbeh, da zaposleni morda v strahu za svoje delovno mesto ne bi želeli sodelovati, ker bi jim odkrito kritiziranje organizaciji, v kateri so zaposleni, lahko potencialno povzročilo težave.

4.3 Predstavitev vzorca in anketnega vprašalnika

Na podlagi prebiranja literature o komuniciranju in medsebojnih odnosih med zaposlenimi sem oblikovala anketni vprašalnik. Zanimalo me je predvsem, ali in kako teorija deluje v praksi. Med zaposlene v OUT sem razdelila 40 anketnih vprašalnikov, v predvidenem roku pa mi jih je bilo vrnjenih 36, tako da je odstotek vrnjenih anket 90 %, kar me je presenetilo, bilo pa je tudi dovolj za oceno dokaj realnega stanja v OUT. V anketi je sodelovalo 36 zaposlenih, od tega 23 žensk in 13 moških. Ker sem iz lastnih praktičnih izkušenj že nekaj časa ugotavljala, da v OUT prihaja do različnih motenj v komuniciranju, sem se odločila, da v diplomski nalogi posvetim posebno pozornost prav temu problemu. V ta namen sem sestavila vprašalnik, s katerim sem si želela pridobiti čimveč informacij o sedanjem stanju komuniciranja v OUT. Vsakemu zaposlenemu, kateremu sem dala vprašalnik, sem osebno razložila, da je vprašalnik anonimen in da bom dobljene podatke uporabila izključno za potrebe diplomske naloge. Vprašalnik je sestavljen iz 23 vprašanj, večinoma zaprtega tipa. Večina vprašanj je zahtevala izbiro z obkroževanjem, pri dveh vprašanjih so zaposleni ocenjevali stopnjo uporabe oz. koristnosti od ena do štiri (1-vedno, 4-nikoli), eno vprašanje pa je vsebovalo 7 stopenj (1-najbolj pomembno, 7 najmanj pomembno). Zanimivo je, da zaposlenih niso motila vprašanja, ki so se nanašala na demografske značilnosti zaposlenih (spol, starost, stopnja izobrazbe in delovna doba v podjetju). Pri veliki večini vprašanj sem izračunala delež v odstotkih, rezultate pa sem prikazala v tabelah in grafikonih. Vsi rezultati so ovrednoteni glede na celoto, ki jo v mojem primeru predstavlja 36 vrnjenih anketnih vprašalnikov. Glede na to, da vsi vprašalniki niso imeli pravilno izpolnjenih vseh vprašanj, sem pri rezultatih upoštevala odgovore, ki so pač bili na razpolago. Posledica je vidna pri nekaterih seštevkih odstotkov, ki mestoma ne dosežejo 100%, lahko pa jih tudi presežejo (predvsem v primeru izbire več možnih odgovorov).

Ugotovila sem, da kar slabi dve tretjini zaposlenih na UOP predstavljajo ženske. Zakaj je temu tako, je dokaj težko pojasniti. Če pa upoštevam dejstva, v mnogih javnosti dostopnih raziskavah, da so ženske bolj potrpežljive in natančne pri duhamornih in enoličnih administrativnih delih s ponavljajočimi se operacijami, postane zadeva jasnejša. Sama sem pa mnenja, da bi navedeno lahko bil le eden od razširjenih stereotipov.

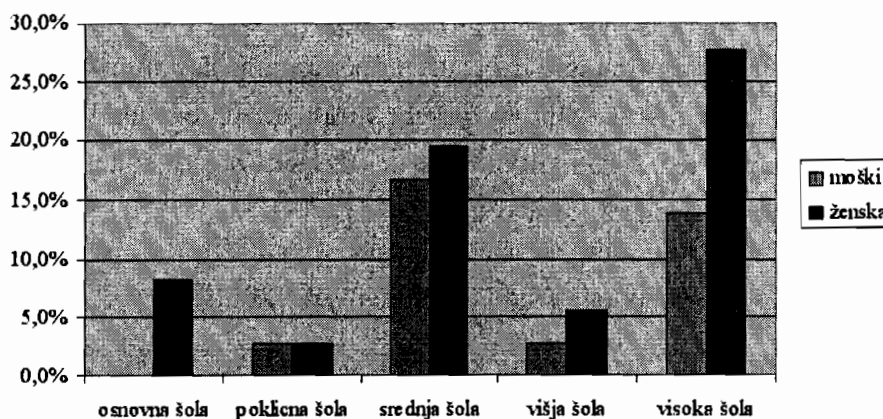
Slika 4.1 Struktura zaposlenih po spolu



Vir: Anketni vprašalnik

Eno prvih presenečenj v raziskavi je bil zame nedvomno rezultat, ki kaže na dokaj visoko izobrazbeno raven uslužbencev, kjer ima kar polovico zaposlenih višjo ali visoko izobrazbo, vsaj srednješolsko izobrazbo pa jih ima preko 86 %. Ugotovljeno mi daje slutiti, da bi lahko bila izobrazbena struktura več kot ustrezna podlaga za strokovno delo OUT.

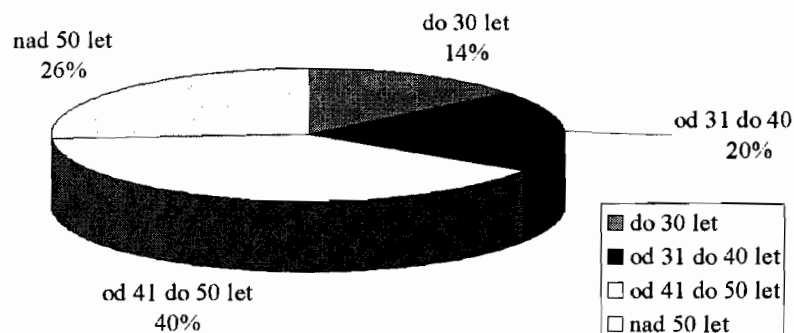
Slika 4.2 Izobrazbena struktura zaposlenih po spolu



Vir: Anketni vprašalnik

Tudi starostna struktura uslužbencev je po mojem mnenju trenutno zelo ugodna, saj je kar 60 % zaposlenih v svojem najbolj ustvarjalnem obdobju, v starosti med 31 in 50 let. Skupini nad 50 in do 30 let pa sta ravno pravšnji, da zagotavljata ustrezno kombinacijo mladostne energije in izkušenj.

Slika 4.3 Starostna struktura zaposlenih

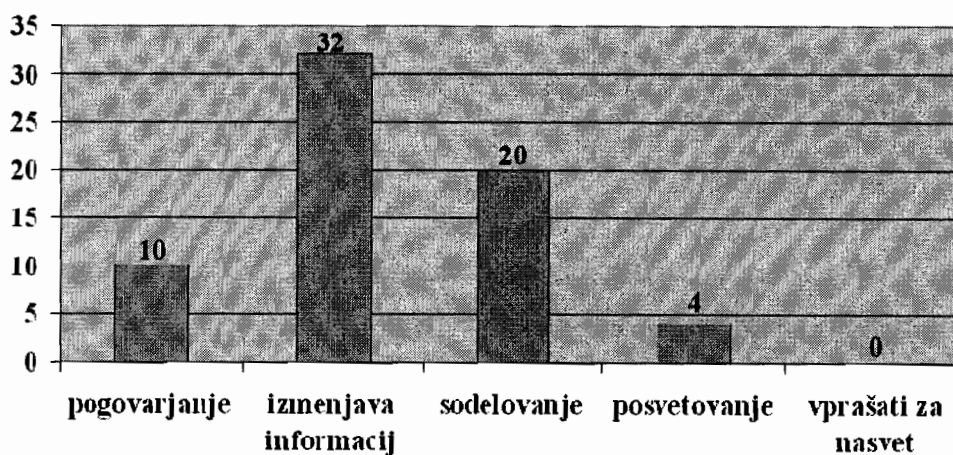


Vir: Anketni vprašalnik

4.4 Analiza rezultatov anketiranja

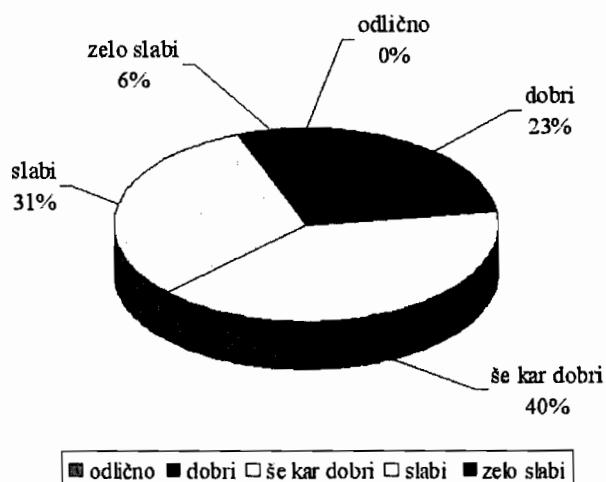
Pod pojmom komuniciranje si lahko predstavljamo različne stvari. Za nekatere je to izmenjava informacij, pogovarjanje, sodelovanje, posvetovanje. Zato me je najprej zanimalo, kaj si zaposleni v OUT sploh predstavljajo pod tem pojmom. V anketni vprašalnik sem napisala več možnosti, anketirani pa so imeli nalogo, da obkrožijo dve besedi, ki sta po njihovem mnenju asociativno povezani s pojmom komuniciranje. Pri rezultatih sem nekako pričakovala na prvem mestu razumevanje komuniciranja kot izmenjavo informacij, je pa zanimivo, da je na drugem mestu sodelovanje in ne npr. pogovarjanje ali posvetovanje.

Slika 4.4 Kaj si predstavljate pod besedo komuniciranje?



Vir: Anketni vprašalnik

Slika 4.5 Odnosi med sodelavci v OUT



Vir: Anketni vprašalnik

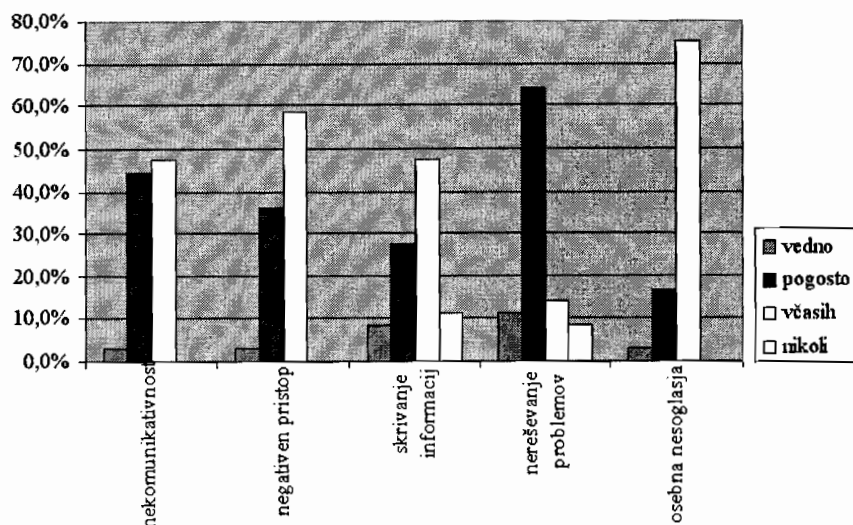
Za uspešno delovanje OUT je zelo pomembno, da so odnosi med sodelavci dobri, da so si pripravljeni med seboj pomagati in skupaj reševati nastale probleme. Zanimalo me je, kako zaposleni ocenjujejo odnose med sodelavci v OUT. Iz diagrama je mogoče sklepati, da je 63 % zaposlenih na OUT zadovoljnih z medsebojnimi odnosi, 37 % odstotkov pa ima na medsebojne odnose resne pripombe. Nobeden od anketirancev pa ni bil mnenja, da so odnosi odlični. Ti rezultati po mojem mnenju niso ravno vzpodbudni, saj je zadovoljstvo z medsebojnim odnosi po mojem na nižji ravni kot bi si želeli.

Tabela 4.1 Najpogostejši vzroki slabih odnosov med sodelavci

Vzrok slabih odnosov	vedno	pogosto	včasih	nikoli
nekomunikativnost	2,8%	4,4%	47,2%	0,0%
negativen pristop	2,8%	36,1%	58,3%	0,0%
skrivanje informacij	8,3%	27,8%	47,2%	11,1%
nereševanje problemov	11,1%	63,9%	13,9%	8,3%
osebna nesoglasja	2,8%	16,7%	75,0%	0,0%

Vir: Anketni vprašalnik

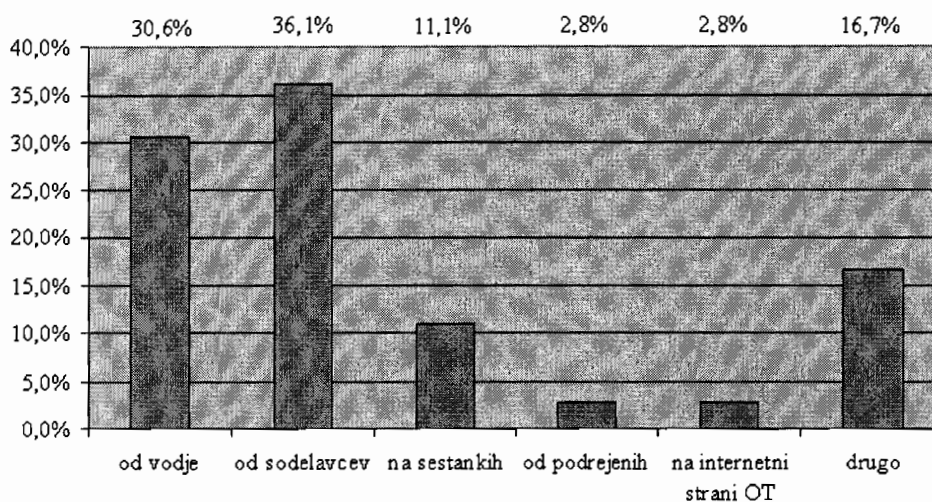
Slika 4.6 Najpogostejši vzroki slabih odnosov s sodelavci



Vir: Anketni vprašalnik

Rezultate iz grafa bi lahko karikirano ponazorila z ugotovitvijo, da spore in slabo voljo v OUT povzročajo nekomunikativni, vase zaprti, godrnjavi zaposleni, z negativnim in pesimističnim pristopom do vsega, ki skrivajo informacije in se zaradi svoje ležernosti ne lotevajo zadanih nalog. Dejansko pa je mogoče razumeti, da nesoglasje večinoma povzroči izmikanje različnim situacijam in odlašanje opravljanja nalog. Na drugem mestu pa bi lahko bili skupaj nekomunikativnost in pesimizem.

Slika 4.7 Na kakšen način pridobite največ za delo potrebnih informacij?



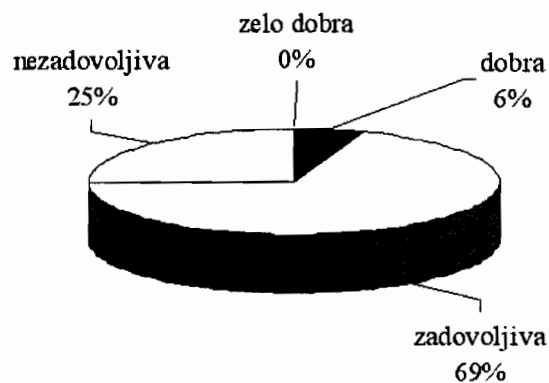
Vir: Anketni vprašalnik

Očitno je, da so zaposleni drug drugemu v največjo pomoč in oporo tudi pri pridobivanju in izmenjavi informacij. Sledijo jim predpostavljeni, za katere pa bi nekako samoumevno razumela, da je posredovanje informacij tudi ena od njihovih nalog. Očitno pa zaposleni ocenjujejo, da predpostavljeni določene informacije tudi

nekoliko »prefiltrirajo« in vse informacije, katere pričakujejo, ne pridejo na njihov naslov. Anketirani tudi ocenjujejo, da pridobijo relativno malo informacij na raznih sestankih, kar bi lahko namigovalo na siromašen informativni smoter sestankovanja. Ker pa smo ljudje iznajdljivi, si zaposleni najdejo tudi druge vire informacij, kot so: strokovna literatura, seminarji, preko internetnih strani javne uprave, ali pa si jih poiščejo preko poznanstev.

V nadaljevanju sem želela ugotoviti, kakšna je stopnja informiranosti v OUT. Presenetljivo je, da nobeden od anketirancev ni bil mnenja, da je stopnja informiranosti zelo dobra, kar 75 % vprašanih pa je s stopnjo informiranosti zadovoljnih. Če se navežem na prejšnje vprašanje, je do informacij malo težje priti, se pa ljudje nekoliko znajdejo, tako da so na koncu koncev s količino in kakovostjo informacij zadovoljni. 25 % vprašanih pa stopnjo informiranosti kljub vsemu ocenjujejo kot nezadovoljivo. Zaposleni navajajo kot vzroke za nezadovoljstvo to, da si morajo informacije pridobivati sami, premalo komunikacije, nesodelovanje med sodelavci, slab prenos informacij od vodje navzdol, premalo komunikacije med sodelavci in nadrejenimi, premalo skupnih sestankov, in ker je organiziranost dela zelo slaba, se porabi preveč časa za nepomembne stvari.

Slika 4.8 Stopnja informiranosti v OUT

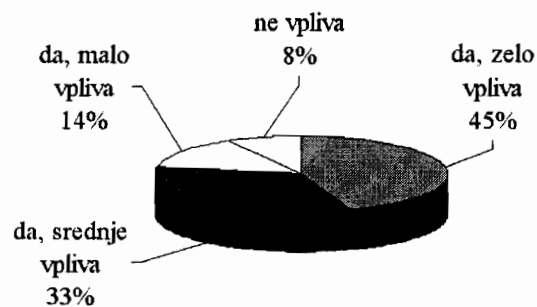


Vir: Anketni vprašalnik

S predhodnim vprašanjem sem želela izvedeti, kakšna je stopnja informiranosti v OUT, nadalje pa me je tudi zanimalo, kaj si zaposleni mislijo o vplivu stopnje informiranosti na njihovo delo. Pričakovano je, da informacije, povezane z dogajanjem v občini in na OUT vsaj nekoliko, če ne že zelo, vplivajo na preko 90 % zaposlenih. V 8 %, na katerih delo stopnja informiranosti ne vpliva, pa so najverjetneje zajeta nekatera servisna delovna mesta, na katera razne politične in strokovne odločitve neposredno ne vplivajo. Zaposleni v OUT opravljajo večinoma zahtevnejše delo, zato je tudi stopnja izobrazbe v občinski upravi dokaj visoka (glej kadrovski načrt). Ker so dela in naloge zahtevnejše, zaposleni potrebujejo tudi veliko informacij za svoje delo, če želijo

uspešno delati. Če vzamemo zadnja tri anketna vprašanja iz konteksta in nanje pogledamo samostojno, bi lahko dobili vtis o solidni sliki informiranosti in zadovoljstvu z informacijami. Če pa upoštevamo, da so pri pridobivanju informacij zaposleni drug drugemu najpogostejši vir, ter da so v precejšnji meri prepuščeni tudi svoji iznajdljivosti, postane očitno, da bi lahko glede razpoložljivosti, dosegljivosti in pretoka informacij v OUT še marsikaj izboljšali.

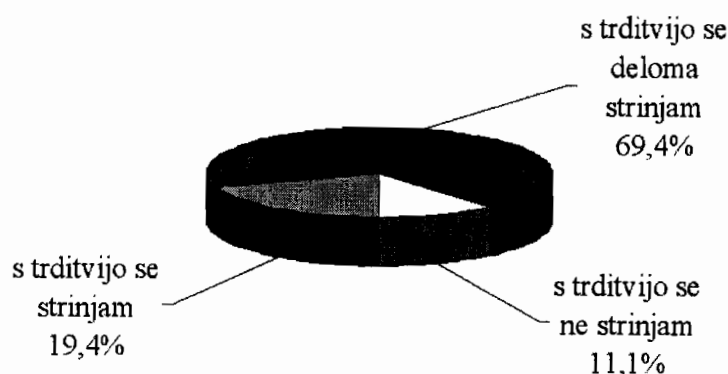
Slika 4.9 Vpliv stopnje informiranosti na delo



Vir: Anketni vprašalnik

Pravočasne in kakovostne povratne informacije nam v povedo, ali smo pri svojem delu, v svojih razmišljanjih, ravnanjih in odločitvah na pravi poti, kje so naše prednosti za uspeh in kakšno znanje potrebujemo. S pravo povratno informacijo je mnogokrat mogoče še pravočasno in brez velike škode opraviti potrebne korekcije pri delu, kar lahko bistveno vpliva na učinkovitost in z njo povezanim zadovoljstvom na različnih nivojih. V anketnem vprašanju sem dala na izbiro tri trditve, zaposleni pa so se odločili, katera trditev pri njih najbolj drži. Rezultati so pokazali, da se praktično 89 % zaposlenih s trditvijo strinja, le 11 % pa z njo ne soglaša.

Slika 4.10 "Od vodje dobim vedno povratno informacijo"



Vir: Anketni vprašalnik

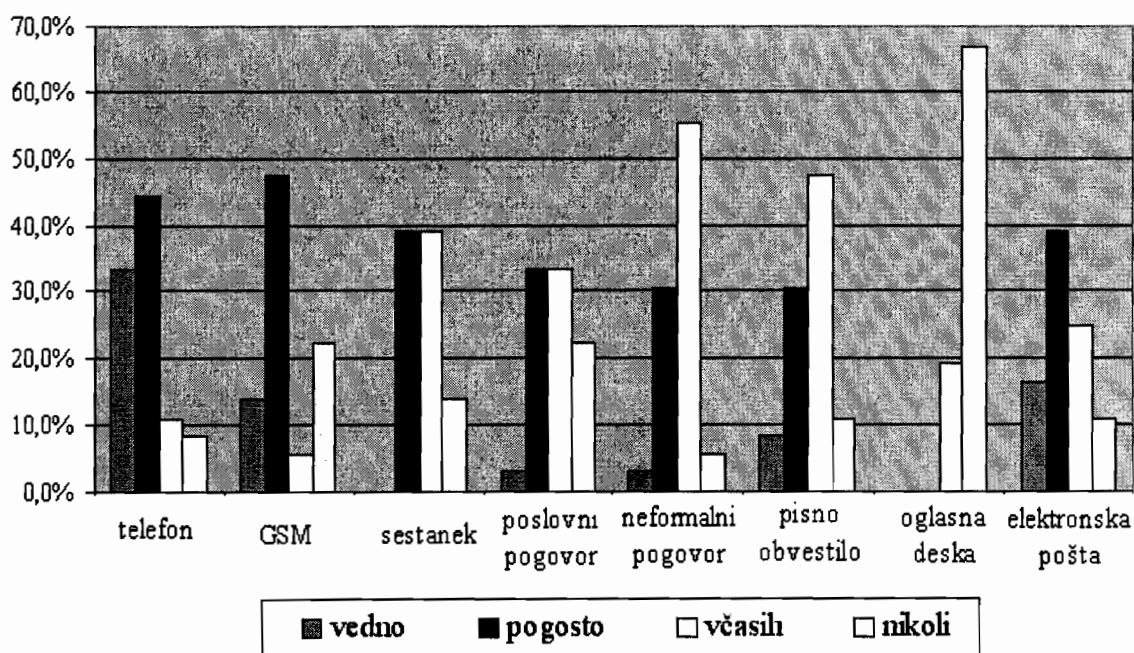
Tabela 4.2 Najpogostejši načini komuniciranja

Način komunikacije	vedno	pogosto	včasih	nikoli
telefon	33,3%	44,4%	11,1%	8,3%
GSM	13,9%	47,2%	5,6%	22,2%
sestane	0,0%	38,9%	38,9%	13,9%
poslovni pogovor	2,8%	33,3%	33,3%	22,2%
neformalni pogovor	2,8%	30,6%	55,6%	5,6%
pisno obvestilo	8,3%	30,6%	47,2%	11,1%
oglasna deska	0,0%	0,0%	19,4%	66,7%
elektronska pošta	16,7%	38,9%	25,0%	11,1%

Vir: Anketni vprašalnik

V današnjem času bliskovitega razvoja komunikacijskih tehnologij in orodij je več kot očitno, da so tudi načini izmenjevanja informacij bistveno drugačni in hitrejši kot pred kakšnimi tridesetimi leti. Tisti, ki se je pred tridesetimi leti zaposlil v OUT, se je moral v tem času seznaniti in naučiti marsikaj novega tudi v zvezi z izmenjavanjem informacij, kar bi za eno človeško delovno dobo lahko predstavljalo tudi nekakšno majhno revolucijo. Dandanes uporabljajo zaposleni pri komuniciranju različne oblike. V anketnem vprašanju sem dala na razpolago več načinov, anketiranci pa so morali po stopnjah razporediti, kako komunicirajo in kako pogosto.

Slika 4.11 Najpogostejši način komuniciranja

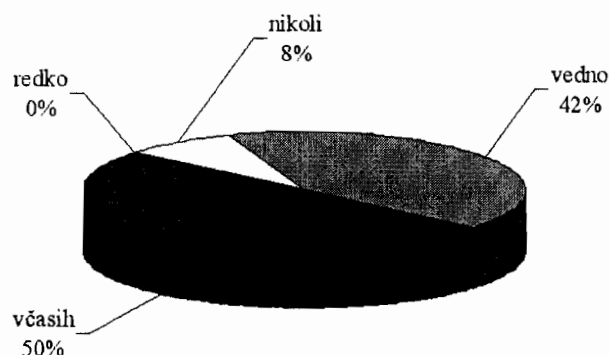


Vir: Anketni vprašalnik

Iz tabele in diagrama je mogoče razbrati, da so se načini komuniciranja, ki vključujejo visoko tehnološka orodja, dodobra ugnezili v vsakdanje življenje, da pa jim po pogostosti uporabe takoj sledijo neposredne osebne komunikacije, kot so: poslovni pogovor, neformalni pogovor in klasično pisno obvestilo (dopis).

Uspešno komuniciranje je večšina, ki so je treba naučiti in le redki so, ki jim je ta lastnost prirojena. Na uspešno in učinkovito komuniciranje se je potrebno pripraviti in zanimalo me je, ali se zaposleni pripravijo na komuniciranje. Rezultati ankete so pokazali, da se 42 % zaposlenih vedno pripravi na komuniciranje, 50 % se jih pripravi včasih, 8 % redko in 0% nikoli.

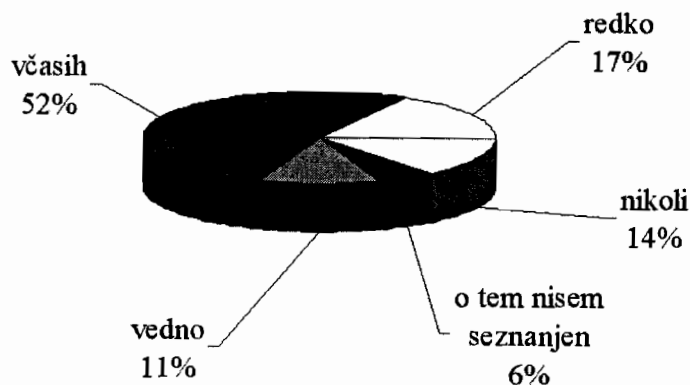
Slika 4.12 "Se na komuniciranje ustrezno pripravite?"



Vir: Anketni vprašalnik

Govorica telesa je največkrat nezaveden izraz naših želja, naših občutij, našega hotenja, našega delovanja; skratka, uteleša naš jaz. Poznavanje nebesednega komuniciranja predstavlja določeno prednost pred sogovornikom, saj z besedami lahko prikrijemo svoja čustva, z mimiko, kretnjami pa veliko težje. Zanimalo me je, koliko zaposleni sploh poznajo pojem govorica telesa. Presenetljivo je, da samo 6 % zaposlenih o tem ni seznanjenih. Govorico telesa vedno uporablja pri komuniciranju 11 % zaposlenih, 52 % včasih, 17 % redko in 14 % nikoli.

Slika 4.13 Uporaba govorce telesa pri komuniciranju

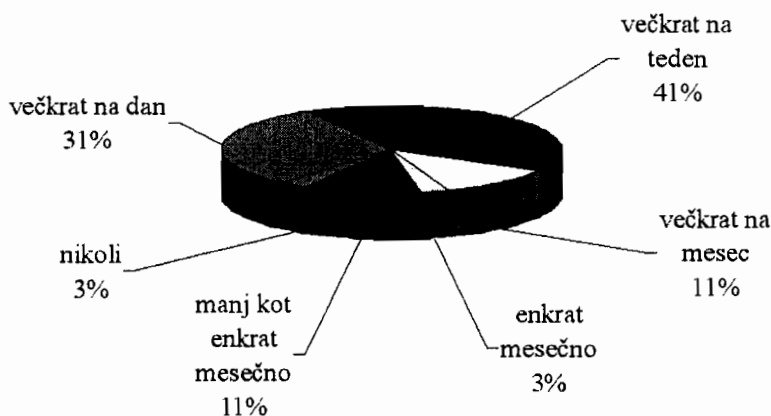


Vir: Anketni vprašalnik

Za uspešno delovanje neke organizacije je pomembno tudi to, kako je naš nadrejeni obveščen o našem delu, kako ga pozna, spremlja ter usmerja pa tudi kakšno je njegovo mnenje. Ne glede na to, kako je nadrejeni zaposlen med delovnim dnevom, je pomembno, da si najde čas za komunikacijo s svojimi podrejenimi. Vse sijajne zamisli so nepomembne, če jih ne izmenjujemo z drugimi.

Rezultati ankete so pokazali, da ima preko 70 % zaposlenih na OUT vzpostavljeno kontinuirano komunikacijsko razmerje s svojim neposrednim nadrejenim, nadaljnjih 25 % pa je s svojim nadrejenim vsaj v občasnem stiku. 3 % pa stikov z nadrejenimi nima. To po mojem mnenju predstavlja enega zaposlenega, ki ji verjetno najvišje na hierarhični lestvici in zato ne komunicira s svojim nadrejenim, ker ga nima. Rezultati niti niso tako slabi, je pa iz tega težko spoznati, kako kvalitetna je ta komunikacija v vertikalni smeri, kar pa je tudi zelo pomembno.

Slika 4.14 Pogostnost komuniciranja z nadrejenim



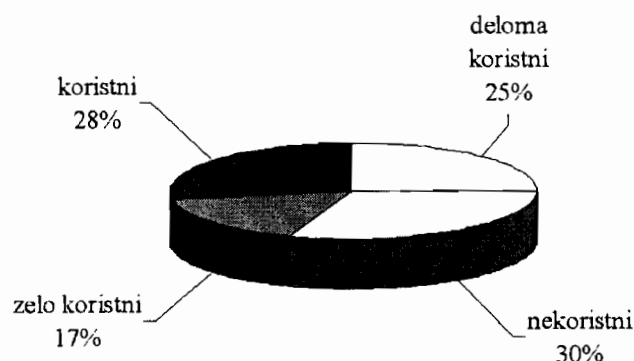
Vir: Anketni vprašalnik

Pomemben vpliv na delo v upravi imajo pogovori med predpostavljenimi in uslužbenci, vendar potek vsakdanjega dela običajno nudi premalo časa in priložnosti za pogovore, ki bi presegali trenutno aktualno dogajanje. Pri letnem pogovoru gre za sistematičen in strukturiran pogovor med predpostavljenim in uslužbencem, ki poteka po določenih pravilih, v katerem se pogovorita o povsem konkretnih temah, ciljih in rezultatih dela, o problemih, povezanih s področjem izvajanja delovnih nalog, o vprašanih glede sodelovanja ter o predstavah glede nadaljnega poklicnega razvoja uslužbencev. Z odkrivanjem interesov se skuša približati posamezniku in njegovim potrebam po nadaljnjem izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju.

V OUT žal še ni bilo izvedenih letnih razgovorov, kar pa mislim, da bi bilo nujno potrebno. Rezultati raziskave so pokazali, da se 17 % zaposlenih zdi letni pogovori zelo koristni, 28 % koristni, 25 % deloma koristni, 30 % pa nekoristni. Zaposleni, ki so se odločili za odgovor nekoristni, so navajali naslednje obrazložitve: ker niso potrebni, ker jih še nismo imeli, ker nimam izkušenj. Tudi pri ostalih trditvah so bile določene

pripombe, da so letni pogovori koristni, a da jih še žal niso imeli in pa tudi, da jih bodo začeli izvajati v bližnji prihodnosti.

Slika 4.15 Koristnost letnih razgovorov

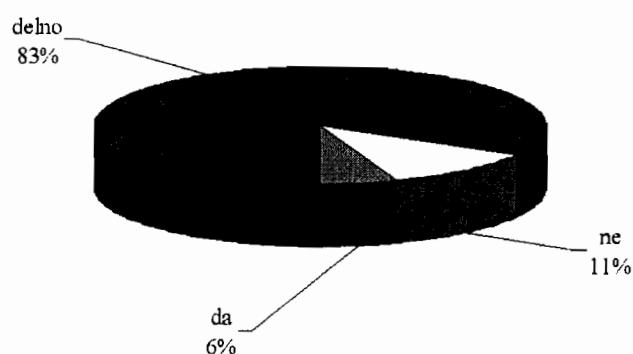


Vir: Anketni vprašalnik

Strokovni sodelavci porabijo veliko časa za razne sestanke. Pogostokrat jih tudi vodijo. Uspeh in trajanje sestanka pa sta v mnogočem odvisna od sposobnosti vodje in njegovega znanja, kako organizirati in voditi delovni sestanek. Na uspeh sestanka vplivajo priprava sestanka, spretnost in sposobnost strokovnega sodelavca, ki sestanek vodi, način vodenja razprave in udeleženci. Dober vodja ve, kaj hoče, udeleženci čutijo, da je pripravljen. Od kakovosti dela voditelja sestanka so odvisne reakcije udeležencev do celotnega sestanka in njihovo sodelovanje v prihodnje.

Rezultati ankete kažejo, da 6 % zaposlenih meni, da so sestanki učinkoviti, vsi ostali pa so mnenja, da bi se dalo pri učinkovitosti in uspešnosti sestankov še marsikaj postoriti.

Slika 4.16 Uspešnost in učinkovitost sestankov



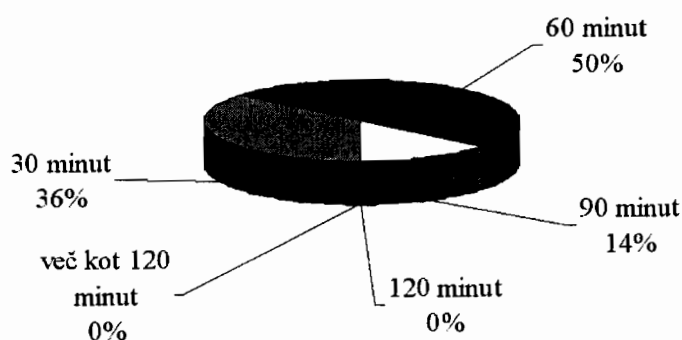
Vir: Anketni vprašalnik

Anketno vprašanje o optimalni dolžini še učinkovitega sestankovanja se po mojem mnenju tesno navezuje na prejšnje vprašanje o uspešnosti in učinkovitosti raznih sestankov v OUT. Znano je, da dolgi sestanki z utrujajočimi razpravami psihično in fizično izčrpavajo udeležene, kar povzroča padanje zbranosti in zmanjšuje možnosti

uspešnega in produktivnega dogovarjanja. Poleg navedenega ne smemo pozabiti, da sestankovanje ni brezplačno. Sestanki stanejo čas in denar. Na sestankih ponavadi sodelujejo takšni udeleženci, ki organizacijo stanejo več. Poučno je sešteti vse stroške sestanka (potni stroški udeležencev, cene njihovih delovnih ur, stroški opreme, stroški priprave) in jih deliti s trajanjem sestanka v urah. Upoštevati pa je potrebno tudi povprečen prihodek, ki bi ga udeleženci ustvarili, če bi opravljali svoje redno delo – ne pa sodelovali na sestanku. Zato je tudi pomembno, da sestanki niso predolgi in ne prekratki, saj moramo z njimi doseči namen, zaradi katerega smo se sestali.

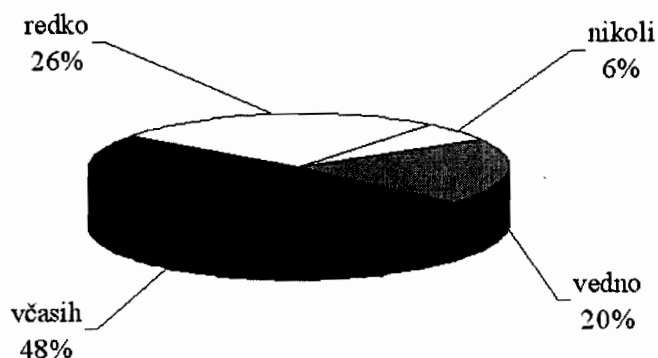
Rezultati so pokazali, da jih 36 % anketiranih meni, da naj trajajo učinkoviti sestanki 30 minut, 50 % jih meni, da naj trajajo 60 minut, 14 % jih meni, da so sestanki še učinkoviti, če trajajo 90 minut, vsi vprašani pa so si edini, da dvourni sestanki ne morejo biti posebej učinkoviti.

Slika 4.17 Dolžina učinkovitih sestankov



Vir: Anketni vprašalnik

Slika 4.18 Izražanje mnenja brez občutka napetosti

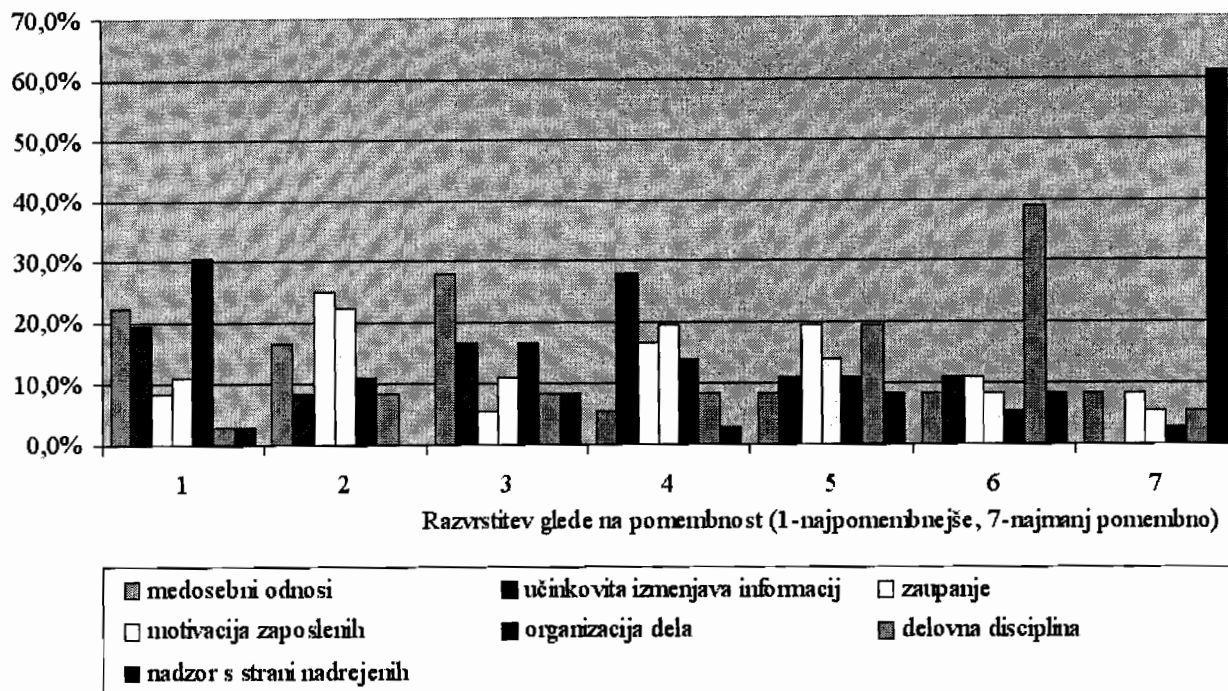


Vir: Anketni vprašalnik

Svobodno izražanje svojega mnenja je eden od ključnih dejavnikov gradnje sproščene in pozitivne atmosfere v organizaciji ter ustvarjalnega delovnega vzdušja. Odgovori o sproščnem izražanju mnenj bi pri vodilnih OUT morali povzročiti najmanj

zaskrbljenost; kar 80 % vprašanih ima namreč večje ali manjše pomisleke, preden izrazijo svoje mnenje. Le 20 % manjšina tovrstnih zadržkov oz. pomislekov nima.

Slika 4.19 Dejavniki, ki vplivajo na uspešno delo

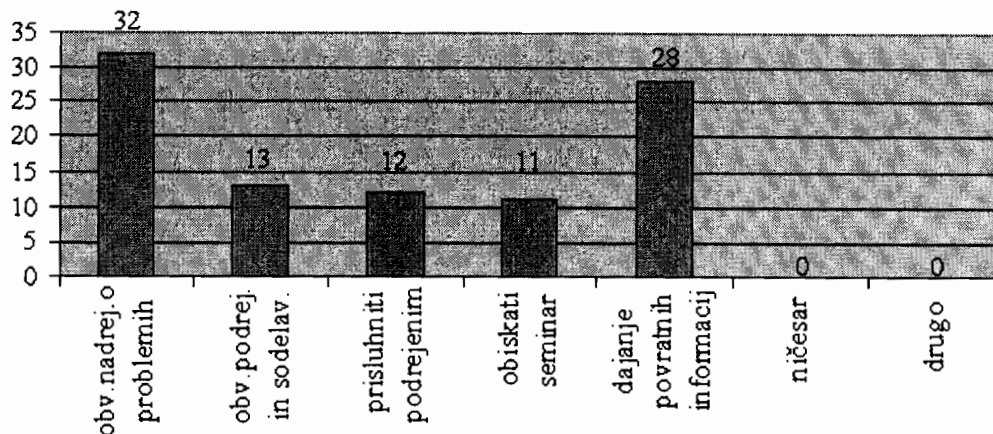


Vir: Anketni vprašalnik

V anketnem vprašalniku sem napisala sedem trditev in prosila anketirance, če razvrstijo dejavnike po pomembnosti in sicer, 1-najpomembnejši dejavnik in 7 najmanj pomemben dejavnik, ki vpliva na njihovo uspešno delo. Ugotovila sem, kateri dejavniki najbolj vplivajo na uspešnost dela in kateri najmanj.

Na prvih treh mestih so se po mnenju anketirancev zvrstili organizacija dela, zaupanje in dobri medsebojni odnosi. Sledi jim učinkovita izmenjava informacij, na zadnjih dveh mestih pa sta prepričljivo pristala nekakšna dejavnika prisile: delovna disciplina in neposreden nadzor s strani nadrejenih. Prav to anketno vprašanje je pokazalo, da se zaposleni v OUT dokaj dobro zavedajo svojih dolžnosti. Jasno so tudi dali vedeti, kaj si želijo in potrebujejo za uspešno in učinkovito delo. Dejavnika, ki sta zasedla zadnji mesti, pa več kot jasno kažeta na močno izraženo željo po zaupanju in sproščenem delovnem vzdušju.

Slika 4.20 "Kaj ste pripravljeni storiti za boljši pretok informacij?"



Vir: Anketni vprašalnik

Ob predpostavki, da je vsako stvar vedno mogoče še izboljšati, in da so vsi veliki dosežki sestavljeni iz majhnih korakov, sem v zadnjem vprašanju anketirancem ponudila na izbiro več mogočih ukrepov, ki bi jih lahko začel izvajati vsak posameznik najprej pri sebi. Kljub nekaj kritičnim podatkom v predhodnih vprašanjih, so rezultati v zadnji točki ankete zelo vzpodbudni. Kažejo namreč na to, da so vprašani zaposleni pripravljeni za izboljšanje komunikacijskih razmer in rezultatov marsikaj storiti tudi sami. Menim pa, da pri tem ne bi smeli ostati sami. Potrebujejo načrtno organizirano in konceptualno zastavljeno pomoč ter vzpodbudo. V primeru takšne reakcije s strani vodstva OUT pa so lahko rezultati na širokem področju dela vidni dokaj hitro.



5 SKLEP

Iz predhodnega besedila tega diplomskega dela in še posebej iz, anketnih praktičnih izvajanj je mogoče potrditi mojo izhodiščno domnevo o kompleksnosti, večnivojskosti in večsmernosti internega komuniciranja v občinski upravi. Pri tem imajo hitrost, kakovost in jasnost posredovanih ter izmenjanih informacij lahko tako neposreden in odločilen vpliv na zadovoljstvo vpletenih, kakovost načrtovanja in pravilnost odločitev, da bi načrtovanju in skrbi za proces komuniciranja morali vodilni posvetiti kar največjo možno pozornost.

Pri svojem delu in izvajanju sem naletela na nekaj omejitev in težav, katerih vpliv sem pri delu upoštevala v kar največji možni meri. Največja težava je bilo majhno število zaposlenih v občinski upravi, ki so predstavljali relativno majhen populacijski vzorec za anketiranje. Posledica tega je bilo dejstvo, da je imel lahko vsak anketni odgovor sorazmerno velik vpliv na končne rezultate. Kljub zagotavljeni tajnosti ankete, anketne liste sem namreč zbirala v posebnem nabiralniku, je bilo iz nekaterih nepopolnih anketnih listov mogoče zaznati previdnost in mogoče celo strah pred posledicami izraženih neprijetnih mnenj. Kar nekaj težav sem imela tudi z iskanjem ustrezne specializirane literature, ki bi pokrivala področje javne uprave, imam pa občutek, da se stanje na tem področju tudi počasi izboljšuje.

Glede na to, da komuniciranje že po definiciji predstavlja izmenjavanje informacij, me je na samem začetku najbolj zanimala kakovost pretoka informacij, informacijske poti in zadovoljstvo vpletenih z informiranostjo samo. Rezultat me je nekoliko presenetil, saj je nezadovoljnih s stopnjo informiranosti le četrtnina zaposlenih v OUP. Dejstvo, da pa so zaposlenim najpomembnejši vir informacij najbližji sodelavci, sestanki pa kot vir informacij nimajo pomembnejše teže, kaže na to, da komunikacijske poti in viri niso najbolj ustrezni. Ne tem mestu bi predlagala načrtnejši in bolj sistematičen pristop k informiranju zaposlenih s strani nadrejenih. Morda bi veljalo razmisliti o ev. uvedbi kakšnih rednih (mogoče tedenskih) elektronskih okrožnic in krajših rednih, bolj neformalnih sestankov oddelkov, kjer bi nadrejeni seznanili zaposlene s preteklimi in pričakovanimi dogodki, pomembnimi dogovori vodstva, ipd. Na takšnih sestankih bi vodje lahko že takoj pridobili povratne informacije o potrebnem delu, ev. pričakovanih težavah, načrtovanju rokov in zaznali splošen »utrip« svojega oddelka.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da je vsaj občasna, če že ne pogosta udeležba na sestankih eden največkrat uporabljenih načinov izmenjave informacij. Zaskrbljujoč pa postane s tem povezan podatek, da vpleteni na sestankih pridobijo le dobrih 11 % informacij. Veljalo bi se zamisliti nad učinkovitostjo in posledično smiselnostjo tako pogostega tovrstnega početja. Mnenja sem, da so sestanki, kot način komuniciranja in dogovarjanja nujni, da pa bi jih moral sklicatelj zelo skrbno pripraviti in po možnosti

Sklep

tudi voditi. Priprava vsakega sestanka naj bi nujno vključevala predhodno usklajen spisek obravnavanih tem (dnevni red) in časovno omejitev, s katero bi udeležence vnaprej seznanil in bi jo morali obvezno spoštovati. Rezultat bi se nedvomno odražal v boljši vnaprejšnji pripravljenosti udeležencev, argumentirani in zgoščeni razpravi ter konkretnih dokončnih dogovorih.

Z zadnjim vprašanjem sem si želela ustvariti neko splošno sliko o zavesti zaposlenih in njihovi pripravljenosti k določenim dodatnim naporom za izboljšanje komunikacijske situacije. Rezultati so presenetljivo ohrabrujoči. Kažejo namreč na to, da med zaposlenimi ni prisotna nikakršna splošna ravnodušnost. Dokaj dobro se tudi zavedajo pomena kakovostnega komuniciranja in informiranosti, saj so pri izboljševanju komunikacijske situacije pripravljeni prispevati marsikaj tudi sami. Prav zaradi tega si zaposleni v OUT nedvomno zaslužijo malo več pozornosti in pomoči.

Lepo bi bilo, če bi vodstvo OUT, tudi ob pomoči mojega dela, prepoznalo pomanjkljivosti pri izmenjevanju informacij in bi v bližnji prihodnosti pristopilo k celostni konceptualni in vsebinski posodobitvi in prenovi komunikacijskih načinov in poti.

LITERATURA

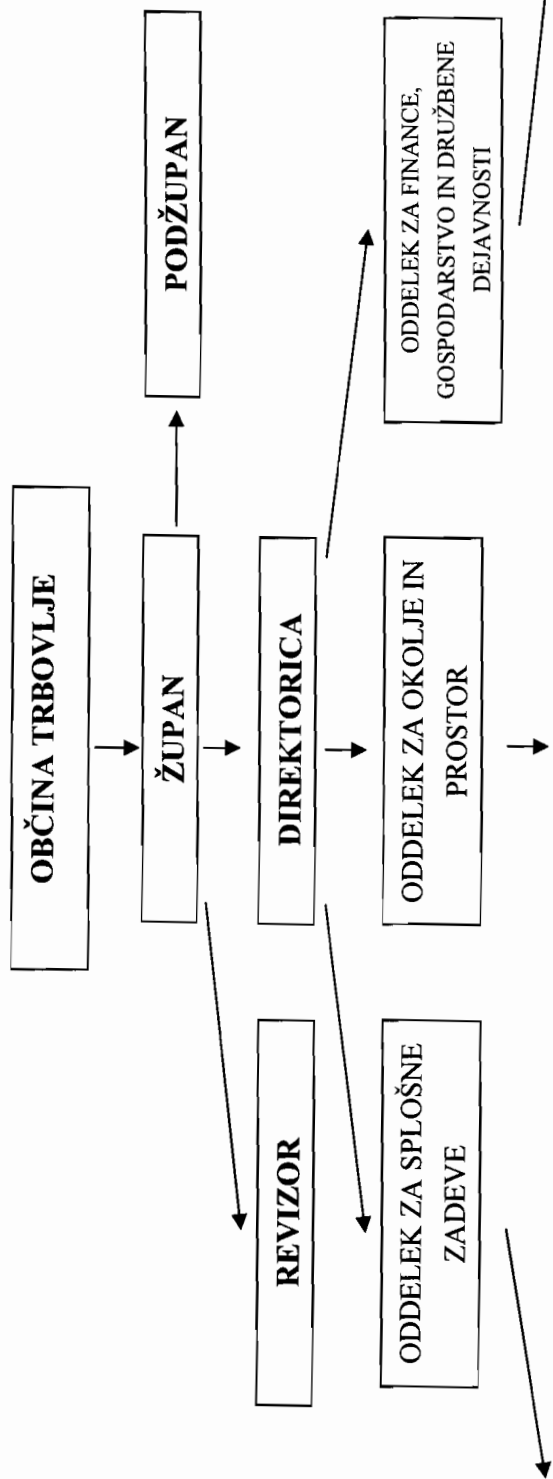
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dale, Carnegie in družabniki. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Greene, Rihard.H. 1993. *Nov način komunikacije*. Ljubljana: Alpha center.
- Lailan, Young. 1996. *Govorica obraza*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mandić, Tijana. 1998. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Molcho, Sammy. 1996. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Možina, Stane in ostali avtorji. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Tavčar, Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris.
- Rozman, Kovač, Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sagadin, Leskovar, Danica. 2006. *Prijazna javna uprava*. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila.
- Šmidovnik, Janez. 1995. *Lokalna samouprava*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Trček, Jože. 1994. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.
- Virant, Grega. 1998. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Vlaj, Stane. 1998. *Lokalna samouprava: Občine in pokrajine*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vrčko, Trojar, Orel, Erjavšek. 2004. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis
- Zidar, Gale, Tatjana. 2005. *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana: GV- Izobraževanje
- Žagar, Katarina. 2002. *Lokalna samouprava: organizacija in funkcija. Učno gradivo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.



PRILOGE

Priloga 1 Organigram OUT

Priloga 2 Anketni vprašalnik



vodja oddelka	UR
svetovalec za pravne zadeve	UR
kadrovik II	STD-S
referent	UR
sistemski administrator V	STD-S
koordinator V za stanovanjske zadeve	STD-S
dokumentalist arhivar V	STD-A
tajnica V/II	STD-A
voznik-vzdrževalec	STD-OS
tehnični manipulant	STD-OS
telefonist	STD-OS
čistilka	STD-OS
čistilka	STD-OS
čistilka	STD-OS

vodja oddelka	UR
višji svetovalec za okolje in prostor	UR
višji svetovalec za gospodarske javne službe	UR
svetovalec za vzdrževanje in gradnjo	UR
višji svetovalec za ekologijo	UR
koordinator III za gosp. infrastrukturo	STD-S
koordinator V za komunalne zadeve	STD-S
referent	UR
svetovalec za inšpekcijski nadzor	UR
nadzornik	UR
občinski redar	UR
sodelavec za krajevne skupnosti V	STD-S
sodelavec za krajevne skupnosti V	STD-S

vodja oddelka	UR
finančnik II	STD-S
računovodja III	STD-S
finančnik IV	STD-S
analitik IV	STD-S
finančnik V	STD-S
višji referent za družbene dejavnosti	UR
svetovalec za družbene dejavnosti	UR
koordinator III DD in stike z javnostjo	STD-S

Legenda: UR: uradniško delovno mesto

STD: strokovno tehnična delovna mesta:

S: strokovni delavci

A: administrativni delavci

OS: ostali strokovno tehnični delavci

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V OBČINSKI UPRAVI

Spoštovani!

Pred vami je anketni vprašalnik o komuniciranju v občinski upravi. Vljudno vas prosim, da ga izpolnite in mi ga vrnete do vključno _____. Anketa mi bo služila za izdelavo diplomske naloge na visokošolskem študiju na Fakulteti za management v Kopru z naslovom »Komuniciranje v občinski upravi« in mi bo vaše prijazno sodelovanje v veliko pomoč.

Sodelovanje je anonimno. Rezultati bodo analizirani in prikazani le povzeto v okviru diplomskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

1. Spol M Ž (obkrožite ustrezen odgovor)

2. Starost (obkrožite ustrezen odgovor)

- a) do 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) nad 51 let

3. V občinski upravi ste zaposleni _____let.

4. Izobrazba (obkrožite ustrezen odgovor)

- a) končana osnovna šola
- b) končana poklicna šola
- c) končana srednja šola
- d) končana višja šola
- e) končana visoka šola

5. Kaj si predstavljate pod besedo komuniciranje? (obkrožite največ dva odgovora)

- a) pogovarjanje
- b) izmenjava informacij



Priloga 2

- c) sodelovanje
- d) posvetovanje
- e) vprašati za nasvet

6. Odnose med sodelavci v občinski upravi ocenjujem na splošno kot:

- a) odlične,
- b) dobre,
- c) še kar dobre,
- d) slabe,
- e) zelo slabe

7. Označite z X, kaj je po vašem mnenju najpogostejši vzrok slabih odnosov med sodelavci?

Najpogostejši vzrok	Vedno	Pogosto	Včasih	Nikoli
Nekomunikativnost				
Negativen pristop				
Skrivanje informacij				
Nereševanje problemov				
Osebna nesoglasja				

8. Na kakšen način pridobite največ za delo potrebnih informacij?

- a) od vodje
- b) od sodelavcev
- c) na sestankih
- d) od podrejenih
- e) na internetni strani Občine Trbovlje
- f) drugo: _____

9. Kakšna je po vašem mnenju stopnja informiranosti v občinski upravi?

- a) zelo dobra
- b) dobra
- c) zadovoljiva
- d) nezadovoljiva, zakaj _____



10. Ali vpliva stopnja informiranosti na vaše delo?

- a) da, zelo vpliva
- b) da, srednje vpliva
- c) da, malo vpliva
- d) ne vpliva

11. »V komunikaciji z vodjo dobim vedno ustrezno povratno informacijo.«

- a) S trditvijo se strinjam.
- b) S trditvijo se delno strinjam.
- c) S trditvijo se ne strinjam.

12. Označite z X, s katero obliko komuniciranja se pri svojem delu srečujete in kako pogosto?

Oblika komuniciranja	Vedno	Pogosto	Včasih	Nikoli
Telefon				
GSM				
Sestanek				
Poslovni pogovor				
Neformalni pogovor				
Pisno obvestilo				
Oglasna deska				
Elektronska pošta				

13. Se na komuniciranje povezano z vašim delom ustrezno pripravite?

- a) vedno
- b) včasih
- c) redko
- d) nikoli

14. Ali pri komuniciranju zavestno uporabljate govorico telesa in ste na njo pozorni tudi pri sogovorniku?

- a) vedno
- b) včasih
- c) nikoli
- d) o tem nisem seznanjen(a)



Priloga 2

e) redko

15. Kako pogosto neposredno komunicirate s svojim nadrejenim?

- a) večkrat na dan
- b) večkrat na teden
- c) večkrat na mesec
- d) enkrat mesečno
- e) manj kot enkrat mesečno
- f) nikoli

16. Kako koristni se vam zdijo letni pogovori?

- a) zelo koristni
- b) koristni
- c) deloma koristni
- d) nekoristni, ker _____

17. Menite, da so sestanki v občinski upravi uspešni in učinkoviti?

- a) da
- b) delno
- c) ne

18. Kako dolgo po vašem mnenju smejo trajati sestanki, da so še učinkoviti?

- a) 30 minut
- b) 60 minut
- c) 90 minut
- d) 120 minut
- e) več kot 120 minut

19. Kako uspešni so sestanki?

- a) zelo uspešni
- b) relativno
- c) manj uspešni
- d) neuspešni



20. Kako bi ocenili vpliv internih komunikacij na uspešnost poslovanja v občinski upravi?

- a) relativno velik vpliv
- b) manjši vpliv
- c) nimajo vpliva
- d) zelo velik vpliv

21. Svoje mnenje lahko v službi vedno izrazim brez občutka napetosti.

- a) vedno
- b) včasih
- c) redko
- d) nikoli

22. Glede na svoje mnenje razvrstite po pomembnosti in vplivu na uspešno delo zaposlenih v občinski upravi sledeče dejavnike (vpišite števila od 1 do 7, pri čemer naj 1 predstavlja najpomembnejši dejavnik):

- __ medosebni odnosi
- __ učinkovito izmenjavanje informacij
- __ zaupanje
- __ motivacija zaposlenih
- __ organizacija dela
- __ delovna disciplina
- __ nadzor s strani nadrejenih

23. Kaj ste sami pripravljene storiti za boljši pretok informacij? (obkrožite največ 3 odgovore)

- a) pripravljen sem nadrejenega obveščati o svojem delu in nastalih problemih pri delu
- b) pripravljen sem obveščati podrejene in sodelavce o pomembnih odločitvah, ki bi pripomogle k njihovem uspešnejšemu delu
- c) pripravljen sem prisluhniti podrejenim o problemih, ki se pojavljajo pri njihovem delu
- d) pripravljen sem obiskati seminar oz. predavanje o veščinah komuniciranja in sporazumevanja
- e) pripravljen sem dajati povratne informacije sodelavcem, nadrejenim in podrejenim
- f) ničesar nisem pripravljen storiti
- g) drugo _____

Za izpolnitev ankete se vam ponovno najlepše zahvaljujem.

