



B & B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator podjetništva in trženja

INTERNO KOMUNICIRANJE V ZDRAVSTVENEM DOMU KRANJ

Mentorica: mag. Diana Oblak

Kandidatka: Danica Benedik

Lektorica: Simona Špolad, prof. slov. in univ. dipl. lit. komp.

Kranj, junij 2025

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici mag. Diani Oblak za vso pomoč, podporo, dragocene nasvete ter hitro odzivnost v celotnem procesu izdelave diplomske naloge.

Hvala tudi Jožetu Prestorju, mag. zdr. neg. iz Zdravstvenega doma Kranj, za pomoč in nasvete pri pripravi dela.

Posebna zahvala gre tudi moji vodji Maruši Zajc ter mojim sodelavkam, ki so me ves čas podpirale in verjele v moje sposobnosti.

Zahvaljujem se tudi lektorici Simoni Špolad, prof.slov. in univ. dipl. lit. komp., ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Ne smem pozabiti niti svoje družine, ki sem ji hvaležna za nenehno spodbudo in podporo v celotnem obdobju študija.

IZJAVA

Študentka Danica Benedik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Diane Oblak.

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava problematiko internega komuniciranja v Zdravstvenem domu Kranj in njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Učinkovito interno komuniciranje je eden ključnih dejavnikov za uspešno delovanje organizacije, zlasti v javnem zdravstvenem sektorju, kjer so medsebojna usklajenost, pravočasnost informacij in jasno razumevanje nalog bistveni za kakovostno izvajanje storitev. Raziskava temelji na predpostavki, da komunikacijski procesi v obravnavani ustanovi niso optimalni, kar negativno vpliva na delovno klimo, učinkovitost in stopnjo zadovoljstva med zaposlenimi.

Cilji naloge so bili analizirati trenutno stanje internega komuniciranja, oceniti njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, prepoznati morebitne pomanjkljivosti in preveriti učinkovitost uporabe različnih komunikacijskih kanalov. V ta namen je bila izvedena empirična raziskava z uporabo anketnega vprašalnika med zaposlenimi različnih profilov znotraj organizacije. Zbrani podatki so pokazali, da si zaposleni želijo bolj strukturirane, pregledne in predvsem dvosmerne komunikacije. Izkazalo se je, da je nezadostno informiranje pogosto vir napetosti in občutka izključenosti, medtem ko jasni in ciljno usmerjeni komunikacijski tokovi prispevajo k višji motivaciji in boljšemu sodelovanju med oddelki.

Na podlagi rezultatov so bile oblikovane smernice za izboljšanje internega komuniciranja, kot so uvedba bolj prilagojenih komunikacijskih kanalov, redne povratne informacije, usposabljanje vodij na področju komunikacijskih veščin in večja transparentnost informacijskih tokov. Poudarek je tudi na dolgoročnem sistemskem pristopu, ki vključuje spremljanje učinkovitosti uvedenih ukrepov in prilagajanje potrebam zaposlenih.

Predlagane rešitve prinašajo pomembno dodatno vrednost ne le na ravni organizacijske kulture, temveč tudi v smislu boljše koordinacije, večje pripadnosti zaposlenih in večje učinkovitosti celotnega zdravstvenega tima. Zaključki naloge nakazujejo, da interno komuniciranje ne predstavlja le tehničnega vprašanja, temveč ključno strateško področje, ki lahko bistveno prispeva k razvoju kakovostnega, odzivnega in povezanega delovnega okolja.

KLJUČNE BESEDE

- interno komuniciranje
- organizacijska enota Zdravstveni dom Kranj (OE ZD Kranj)
- javni zavod Osnovno zdravstvo Gorenjske (OZG)
- zadovoljstvo zaposlenih
- komunikacijski kanali
- organizacijska kultura

- dvosmerna komunikacija
- delovna učinkovitost
- upravljanje človeških virov
- izboljšave komuniciranja

ABSTRACT

This thesis addresses the issue of internal communication within the Kranj Health Centre and its impact on employee satisfaction. Effective internal communication is a key component of organizational success, particularly in the public healthcare sector, where coordination, timely information and clarity of responsibilities are crucial for delivering high-quality services. The research is based on the assumption that communication processes within the organization are not optimal, which negatively affects the work climate, efficiency and overall job satisfaction.

The primary objectives of the thesis were to analyse the current state of internal communication, evaluate its influence on employee satisfaction, identify existing challenges and assess the effectiveness of various communication channels. To achieve these goals, an empirical study was conducted using a survey distributed among employees of different professional backgrounds. The findings indicate a strong desire for more structured, transparent and two-way communication. Insufficient information flow often results in tension and a sense of exclusion, whereas clear and targeted communication enhances motivation and interdepartmental collaboration.

Based on the research results, several recommendations were made, including the introduction of more suitable communication channels, regular feedback mechanisms, training for managers in communication skills and greater transparency in information flow. Emphasis is placed on a long-term, systemic approach that includes continuous monitoring and adaptation to employee needs.

The proposed solutions offer significant added value, not only in terms of organizational culture but also in improving coordination, employee engagement and overall team efficiency. The findings suggest that internal communication is not merely a technical matter but a strategic area that can substantially contribute to creating a high-quality, responsive and cohesive work environment.

KEYWORDS

- Internal communication
- Organizational unit Health Center Kranj (OE ZD Kranj)
- Public institution Primary Healthcare of Gorenjska (OZG)
- Employee satisfaction
- Communication channels
- Organizational culture
- Two-way communication
- Work efficiency
- Human resource management
- Communication improvements

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	2
1.2	Cilji, naloge.....	4
1.3	Predpostavke in omejitve	4
1.4	Metode dela (raziskovalni načrt)	5
2	INTERNO KOMUNICIRANJE	7
2.1	Opredelitev internega komuniciranja	7
2.1.1	Ključne značilnosti:.....	7
2.2	Vloga in pomen internega komuniciranja.....	7
2.3	Strategije internega komuniciranja.....	7
2.4	Kanali internega komuniciranja	8
2.5	Vrste in smeri internega komuniciranja.....	9
2.5.1	Vrste internega komuniciranja	9
2.5.2	Smeri internega komuniciranja	9
3	ZDRAVSTVENI DOM KRANJ	11
3.1	Predstavitev Zdravstvenega doma Kranj	11
3.2	Organizacijska struktura Zdravstvenega doma Kranj	12
3.3	Zobna poliklinika Kranj.....	13
4	ANALIZA IN INTERPRETACIJA RAZISKAV	14
4.1	Metodološka pojasnila in obdelava podatkov.....	14
4.2	Statistična analiza ankete.....	14
4.2.1	Demografska struktura anketiranih zaposlenih v ZD Kranj	14
4.2.2	Jasnost notranjih komunikacijskih kanalov	19
4.2.3	Pomembne informacije o organizaciji	20
4.2.4	Najbolj učinkoviti komunikacijski kanali	22
4.2.5	Nejasnost informacij.....	23
4.2.6	Zadovoljstvo z že obstoječo komunikacijo?	24
4.2.7	Pomembnost notranje komunikacije pri delu	24
4.2.8	Boljša notranja komunikacija kot motivacija pri delu	25
4.2.9	Količina obstoječih komunikacijskih orodij	27
4.2.10	Uporaba različnih komunikacijskih orodij ali klasični sestanki.....	28
4.2.11	Informiranje zaposlenih	29
4.2.12	Obveščenost o spremembah in novostih.....	30
4.2.13	Izražanje mnenj in predlogov	31
4.2.14	Največji izzivi v notranji komunikaciji	32
4.2.15	Sodelovanje med različnimi oddelki	34
4.2.16	Odprtost vodij za pogovor	35
4.2.17	Splošno zadovoljstvo z delovnim okoljem	35
4.2.18	Izboljšanje interne komunikacije.....	37
4.3	Povzetek raziskovalnega dela	37
4.4	Ovrednotenje hipotez in predlogi za izboljšave	39
4.4.1	Predlogi za izboljšavo	39
5	ZAKLJUČEK	41
6	LITERATURA IN VIRI.....	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijske enote Osnovnega zdravstva Gorenjske	11
Slika 2: Zaščitni znak ZD Kranj	12
Slika 3: Zdravstveni dom Kranj	13
Slika 4: Zobna poliklinika Kranj	13
Slika 5: Spol	15
Slika 6: Starost	16
Slika 7: Delovno mesto	17
Slika 8: Dokončana izobrazba	18
Slika 9: Čas zaposlitve	19
Slika 10: Jasnost notranjih komunikacijskih kanalov v ZD Kranj	20
Slika 11: Pomembne informacije	21
Slika 12: Učinkovitost komunikacijskih kanalov	22
Slika 13: Nejasnost informacij	23
Slika 14: Obstoječa notranja komunikacija	24
Slika 15: Notranja komunikacija pri podpori vašemu delu in nalogam	25
Slika 16: Motivacija in angažiranost pri delu	26
Slika 17: Obstoječa komunikacijska orodja	27
Slika 18: Različna komunikacijska orodja	28
Slika 19: Informiranost zaposlenih	29
Slika 20: Obveščenost o pomembnih spremembah in novostih	30
Slika 21: Priložnost za izražanje svojih mnenj in predlogov	31
Slika 22: Največji izzivi v notranji komunikaciji	32
Slika 23: Sodelovanje med različnimi oddelki	34
Slika 24: Odprtost vodij za pogovor	35
Slika 25: Splošno zadovoljstvo z delovnim okoljem	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz tabele z delitvijo kanalov internega komuniciranja	9
---	---

KRATICE IN AKRONIMI

OE: organizacijska enota

ZD: zdravstveni dom

OZG: Osnovno zdravstvo Gorenjske

1 UVOD

Zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem je zelo pomemben dejavnik, saj vpliva na produktivnost, angažiranost in na splošno dobro počutje zaposlenih v organizaciji. Sama delam v nabavni službi zdravstvenega doma, sodelujem pri nabavi materiala in računih. Še kako se zavedam, da dobra interna komunikacija pripomore k ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja, večji povezanosti in izboljšanju sodelovanja med zaposlenimi.

V diplomski nalogi bomo raziskovali:

- Zadovoljstvo z obstoječimi komunikacijskimi kanali:
V zdravstvenih domovih, kjer so zaposleni pogosto izpostavljeni visokim delovnim obremenitvam in hitrim spremembam, je ključno, da so komunikacijski kanali enostavni, dostopni in prilagojeni potrebam vseh zaposlenih.
- Jasnost in transparentnost informacij:
Pravočasne in natančne informacije so nujne, da zaposleni v zdravstvenem domu sprejemajo pravilne odločitve. V tem okolju so potrebni jasni postopki za prenos informacij med različnimi službami.
- Dvosmerno komunikacijo:
Imajo tudi zaposleni možnost, da postavijo vprašanja, izrazijo svoje mnenje in podajo povratne informacije, ne samo vodje?
- Uporaba različnih komunikacijskih kanalov:
Kateri komunikacijski kanali se že uporabljajo in ali so enostavni za uporabo?
- Vključevanje zaposlenih v procese odločanja:
Ker so v večini zaposleni tisti, ki imajo dragoceno znanje o tem, kje so pomanjkljivosti v delovnih procesih, je ključno, da jih vključimo v redne sestanke z vodstvom oziroma nudimo odprte kanale za predloge in pobude za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti storitev.
- Preobremenjenost z informacijami ali pomanjkanje informacij:
Preveč e-poštnih sporočil in telefonskih klicev lahko povzroči, da zaposleni ne morejo slediti vsem pomembnim informacijam, hkrati pa pomanjkanje informacij lahko vodi v napake in podaljša čas, potreben za redno delo.
- Povratne informacije in stalno izboljševanje:
Ali obstajajo sistemi za redno povratno informiranje zaposlenih, tako da se njihova mnenja upoštevajo? Ali organizacija omogoča, da se povratne

informacije obravnavajo hitro in učinkovito, naj bo to s formalnimi raziskavami zadovoljstva ali z neformalnimi sestanki z zaposlenimi?

- Vloga vodstva:
Vodstvo v zdravstvenih ustanovah ima ključno vlogo pri postavljanju primerov dobre komunikacije in zagotavljanju, da vsi zaposleni razumejo svoje odgovornosti in imajo dostop do potrebnih informacij. Ali so vodje dovolj odprti za pogovor, v katerem zaposleni lahko izrazi svoje skrbi ali predloge? Ali so vodje dovolj širen vzor, ko gre za pravočasno in natančno posredovanje informacij zaposlenim?
- Izobraževanje in usposabljanje:
Ali so zaposleni dovolj usposobljeni za uporabo različnih komunikacijskih orodij in za učinkovito sodelovanje v komunikacijskih procesih? Redno izobraževanje o tem, kako učinkovito komunicirati in uporabljati različne kanale, lahko pripomore k izboljšanju komunikacije.

Zdravstveni domovi so kompleksne organizacije, v katerih sodelujejo različni strokovnjaki – od zdravnikov, medicinskih sester, reševalcev do tehnične službe, informatikov, pomožnega in administrativnega osebja ter nabavne službe. Vsak od njih mora imeti dostop do ustreznih informacij v pravem trenutku, da lahko opravi svoje naloge učinkovito in brez napak. Pri tem je pomembno, da so komunikacijski kanali jasno definirani, enostavni za uporabo in prilagojeni potrebam vseh zaposlenih.

1.1 Predstavitev problema

Ker je v zdravstveni ustanovi delovni ritem zelo hiter, odgovornost pa še večja, je kakovostna komunikacija znotraj organizacije ključnega pomena. V teoriji interne komunikacije bi zajeli način, kako organizacija prenaša informacije znotraj svojih enot, med zaposlenimi, oddelki in seveda vodstvom. Zelo pomembno je, da so informacije dostopne, jasne, usklajene in hitre.

Predvsem je pomembno, da vidimo širšo sliko – recimo, kako zelo interno komuniciranje vpliva na zaposlene in kako na vodstveni slog. Pomembna sta tudi kultura organizacije in socialni kapital. Skupek komunikacijskih kompetenc, kot so verbalna in neverbalna komunikacija, aktivno poslušanje, empatija, samoizražanje, prilagodljivost in sposobnost dajanja ter prejemanja povratnih informacij, oblikujejo kakovost komuniciranja v ustanovi. Da jih bi razumeli, je ključnega pomena, da razvijemo strategije za boljše komuniciranje, kar pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in boljši zdravstveni oskrbi.

Diplomska naloga bo prispevala k boljšemu razumevanju potreb zaposlenih. Raziskovali in odkrili bomo ključne težave v organizaciji, kaj nas zaustavlja in kako

izboljšati odnose ter pripadnost organizaciji. Bolje bomo razumeli potrebe zaposlenih in tako razvili dobra priporočila za trajne izboljšave na podlagi analiz in rezultatov.

Želimo si, da bi zaposleni sodelovali pri raziskavah in v čim večjem številu sodelovali pri anketi oziroma raziskavah, da bi dobili čim bolj realne rezultate. Skrbi nas, da je trenutno interno komuniciranje slabo in nam bo ta raziskovalna naloga dala zagon in orodja, s katerimi ga bomo izboljšali. Ker so zaposleni tudi preobremenjeni s svojim delom, mogoče ne bodo tako odprti in pripravljeni sodelovati.

Z raziskavo in analizo naštetih problemov bomo lažje razumeli, kako interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenem domu Kranj, in ugotovili, s katerimi prijemi in metodami bi ga izboljšali.

1.2 Cilji, naloge

Diplomska naloga bo prispevala k boljšemu razumevanju potreb zaposlenih in odkrivanju vrzeli ter pomanjkljivosti v trenutni interni komunikaciji. Raziskovali in odkrili bomo ključne težave v organizaciji, kaj nas zaustavlja in kako izboljšati odnose ter pripadnost organizaciji. Ker bomo bolje razumeli potrebe zaposlenih, bomo lahko poskrbeli za trajne izboljšave na podlagi analiz in rezultatov. Zanima nas, kako učinkovito je notranje komuniciranje v zdravstveni ustanovi in kako to vpliva na zaposlene. Pomembno je tudi, da vemo, kje se moramo izboljšati, da bi optimizirali procese in s tem dosegli večje zadovoljstvo med zaposlenimi.

Naši cilji so:

- Analiza trenutnega stanja internega komuniciranja.
- Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih.
- Ugotovitev, ali obstajajo težave, kot so pomanjkanje informacij ali preobremenjenost z informacijami, ki negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.
- Preučiti, ali uporaba ustreznih komunikacijskih kanalov povečuje zadovoljstvo zaposlenih in omogoča boljše usklajevanje nalog med oddelki.
- Oblikovanje predlogov za izboljšanje internega komuniciranja.

Analiza bo pokazala, kako so zaposleni zadovoljni z notranjo komunikacijo. Prikazali bomo tudi morebitne razlike v zadovoljstvu med različnimi skupinami zaposlenih (zdravniki, sestre, reševalci, patronaža, administrativnimi sodelavci). Tako bomo povečali zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, izboljšali učinkovitost dela, krepili zaupanje v organizacijo in s tem posledično boljšo oskrbo pacientov. Razvili bomo strategije za redno ocenjevanje notranje komunikacije. Zaposlene bomo bolje vključevali v procese odločanja in tako zagotovili večjo pripadnost. Odkrivali bomo, kje slabo komuniciramo in kako se lahko izboljšamo.

1.3 Predpostavke in omejitve

Skrbi nas, da morda informacije niso dostopne vsem zaposlenim na enak način, kar v organizaciji povzroča slabo voljo in zmedo. Zaposleni so lahko preobremenjeni z informacijami ali pa nimajo dostopa do ključnih podatkov za opravljanje določene naloge. Zaposleni lahko čutijo pomanjkanje vključenosti (njihovi predlogi niso dovolj cenjeni in slišani).

Reševanje tega problema zahteva poglobljeno raziskavo obstoječih metod komuniciranja, raziskavo potrebe zaposlenih po izboljšanju ter razvoj strategije za optimizacijo interne komunikacije.

Pomembno je upoštevati določene predpostavke in omejitve, ki lahko vplivajo na samo izvedbo naloge in seveda na koncu na rezultate analiz.

Predvidevamo, da bodo zaposleni želeli sodelovati pri anketah in intervjujih ter bodo iskreno odgovarjali na vprašanja. To mislimo zato, ker bodo zaposleni verjeli anonimnosti anket in izboljšanju trenutne situacije komuniciranja ter bodo izrazili svoja mnenja brez negativnih posledic. Ker zdravstvena ustanova že uporablja določene komunikacijske oblike, kot so intranet, e-pošta, sestanki, nam bo to omogočilo raziskovanje in analiziranje že obstoječih kanalov in lahko bomo našli njihove prednosti in slabosti. Predvidevamo, da bodo naše izboljšave pozitivno vplivale na zaposlene, da bodo tako bolj stimulirani, učinkoviti in zadovoljni.

Omejitve seveda predstavljajo objektivne ovire, s katerimi se bomo srečevali ob pisanju diplomske naloge. To so za nas nesodelovanje zaposlenih v anketah oziroma intervjujih ter resničnost in iskrenost odgovorov. Ovira je tudi, da ob svojem obsežnem delu ne bodo imeli časa za vprašalnik, kar bo vplivalo na sam rezultat analize. Skrbi nas tudi dostop do zapisnikov (kje se nahajajo in ali jih bomo lahko pridobili v vpogled).

Na podlagi teoretičnih izhodišč in predhodnih raziskav bomo postavili naslednje hipoteze:

- H1: Dvosmerna komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v Zdravstvenem domu Kranj.
- H2: Učinkovita interna komuniciranja pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenem domu Kranj.
- H3: Pomanjkljivosti v internem komuniciranju negativno vplivajo na delovno učinkovitost in povečujejo stopnjo konfliktov med zaposlenimi.
- H4: Uporaba ustreznih komunikacijskih kanalov izboljšuje zadovoljstvo zaposlenih in omogoča boljše usklajevanje nalog med različnimi oddelki Zdravstvenega doma Kranj.

1.4 Metode dela (raziskovalni načrt)

Za pridobivanje celostne slike o internem komuniciranju bomo uporabili naslednje metode in orodja:

- Ankete in vprašalniki: 1KA – storitev spletnega anketiranja; raziskava mnenja zaposlenih; vprašanja bodo kombinacija zaprtih (npr. lestvica od 1 do 5) in odprtih vprašanj (mnenje). To nam bo omogočilo hitro zbiranje podatkov od veliko zaposlenih in možnost statistične analize rezultatov.

- Končna analiza: Word, Power Point, Excell – na podlagi zbranih metod in orodij bi pripravila celovito poročilo s trenutnim stanjem, analizo trenutnega stanja in prikazati strategijo izboljšave.

Pomembne predhodne raziskave bodo:

- Analiza obstoječih komunikacijskih orodij, da prepoznamo, kako učinkoviti so trenutni kanali: intranet, e-pošta, sestanki itd. Analizirali bi, koliko ljudi uporablja intranet, program InDocEdge, skupno mapo na namizju, kako pogosto se udeležujejo sestankov za obveščanje vodij, koliko ljudi bere e-pošto. Tako bomo dobili vpogled, kako učinkovita so trenutna komunikacijska orodja oziroma kaj moramo izboljšati.
- Opazovanje in analiza procesov v organizaciji. Če bomo pridobili pregled nad zapisniki sestankov, bomo videli, kako različni deležniki sodelujejo med seboj v procesih, kako uspešni so pogovori in ali prihaja do resničnih prenosov informacij med vodji služb. Tako bi dobili poglobljen pogled v trenutno stanje komuniciranja in razkrili vzroke za težav, ki jih ne vidimo v anketah. Če ne bomo uspešni pri pridobitvi zapisnikov, se bomo obrnili na vodstvo, ki organizira sestanke, in ga povprašali po mnenju.

2 INTERNO KOMUNICIRANJE

2.1 Opredelitev internega komuniciranja

Interno komuniciranje je proces izmenjave informacij, sporočil, znanja, čustev in povratnih informacij znotraj organizacije, med vodstvom in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi. Njegov cilj je spodbujanje sodelovanja, razumevanja, zaupanja in večje zavzetosti zaposlenih (Vukovič, 2005, str. 18).

2.1.1 Ključne značilnosti:

- vključuje formalno (npr. sestanki, intranet, e-maili) in neformalno (npr. pogovori med sodelavci) komunikacijo;
- je tesno povezan s kulturo organizacije in z vodstvom;
- podpira obveščenost zaposlenih o ciljih, spremembah in vrednotah podjetja;
- bistveno vpliva na motivacijo, učinkovitost dela in delovno klimo (Vukovič, 2005, str. 23–26; Gruban, 2003, str. 40–42).

2.2 Vloga in pomen internega komuniciranja

Interno komuniciranje ima ključno vlogo v uspehu organizacije, saj omogoča nemoten pretok informacij med vodstvom, zaposlenimi in drugimi deležniki v organizaciji. Pomembno je za vzpostavljanje in ohranjanje pozitivne delovne kulture, spodbujanje sodelovanja in zagotavljanje transparentnosti. Pravilno interno komuniciranje povečuje motivacijo zaposlenih, obveščenost o spremembah ter učinkovitost dela (Vukovič, 2005, str. 45).

Poleg tega interno komuniciranje pomaga pri usvajanju novih idej in pospešuje prilagajanje na spremembe znotraj podjetja, saj omogoča hitro in jasno komunikacijo tako v času sprememb kot tudi v vsakodnevnih delovnih procesih. Pomembno je tudi za ohranjanje zaupanja med zaposlenimi in vodstvom, kar ima neposreden vpliv na sodelovanje in preprečevanje morebitnih konfliktov (Gruban, 2003, str. 60).

2.3 Strategije internega komuniciranja

Strategije internega komuniciranja predstavljajo načrtovan pristop k temu, kako organizacija komunicira s svojimi zaposlenimi. Uspešna strategija temelji na jasno zastavljenih ciljih, izbiri ustreznih kanalov in dvosmernem pretoku informacij, ki zaposlenim omogoča ne le sprejemanje informacij, temveč tudi podajanje povratnih informacij (Cornelissen, 2020, str.94).

Najpogosteje uporabljene strategije vključujejo:

- redno in odprto komunikacijo preko različnih kanalov (e-mail, intranet, sestanki, digitalne platforme);
- vključevanje zaposlenih v odločitve, kar krepi njihovo pripadnost in motivacijo;
- prilagoditev sporočil ciljni skupini glede na vsebino in pomembnost informacij;
- uporabo internih ambasadorjev, ki sporočila vodstva prenašajo v delovno okolje (Clampitt, 2016, str. 117–119).

Pomembno je, da strategija internega komuniciranja sledi organizacijski kulturi, podpira vrednote podjetja in spodbuja transparentnost, kar vodi v večje zaupanje in boljšo učinkovitost (Argenti, 2015, str. 85).

2.4 Kanali internega komuniciranja

Kanali internega komuniciranja so sredstva in poti, preko katerih poteka prenos informacij znotraj organizacije. Uporaba ustreznih kanalov je ključna za učinkovit pretok informacij, motivacijo zaposlenih in gradnjo organizacijske kulture (Vukovič, 2005, str. 34).

Ti kanali se lahko razdelijo na formalne in neformalne pa tudi na ustne, pisne ter digitalne. Med najpogostejše sodijo:

- sestanki in predstavitve – omogočajo neposredno dvosmerno komunikacijo;
- intranet, elektronska pošta, glasila in obvestila – pisni digitalni kanali, primerni za hitro in množično obveščanje;
- zaposleni kot interni ambasadorji – osebna komunikacija in prenos sporočil od vodstva do sodelavcev (Cornelissen, 2020, str. 102).

Pri izbiri kanalov je pomembno, da organizacija upošteva ciljno skupino, vrsto informacij in nujnost. Učinkovitost internega komuniciranja je pogosto odvisna od kombinacije več kanalov, prilagojenih situaciji in zaposlenim (Argenti, 2015, str. 91).

Vrsta kanala:	Način:	Primeri:
Ustni	Formalni	Sestanki, predstavitve, letni pogovori, videokonference
	Neformalni	Pogovori med odmori, neformalna vprašanja, »small talk«
Pisni	Formalni	E-mail, intranet, interni pravilniki, interno glasilo, poročila
	Neformalni	Hitri zapiski, sporočila na klepetalnikih (npr. Teams, Slack)
Digitalni	Formalni	Intranet, elektronske novice, digitalni oglasni zasloni
	Neformalni	Neformalni interni forumi, skupinski pogovori

Tabela 1: Prikaz tabele z delitvijo kanalov internega komuniciranja
(Vir: prirejeno po Cornelissen, 2020; Clampitt, 2016; Vukovič, 2005)

2.5 Vrste in smeri internega komuniciranja

2.5.1 Vrste internega komuniciranja

- Formalno komuniciranje: Gre za uradne poti komunikacije, ki so pogosto strukturirane in določene znotraj organizacije, kot so poročila, obvestila, sestanki, uradna elektronska sporočila itd. Formalno komuniciranje je pomembno za ustvarjanje jasnosti in enotnosti znotraj podjetja (Vukovič, 2005, str. 52).
- Neformalno komuniciranje: To vključuje spontan komunikacijski pretok, kot so pogovori med sodelavci, klepeti ali nepričakovane informacije, ki pogosto krožijo izven uradnih kanalov. Čeprav ni strukturirano, je lahko zelo pomembno za ohranjanje organizacijske kulture in spodbujanje medsebojnega zaupanja (Gruban, 2003, str. 68).

2.5.2 Smeri internega komuniciranja

- Vertikalno komuniciranje: To je komunikacija, ki poteka od zgoraj navzdol (od vodstva do zaposlenih) ali obratno (od zaposlenih do vodstva). Komunikacija od zgoraj navzdol vključuje natančna navodila, smernice in obveščanje, medtem ko komunikacija od spodaj navzgor omogoča povratne informacije in izražanje mnenj zaposlenih (Cornelissen, 2020, str. 124).
- Horizontalno komuniciranje: Ta vrsta komuniciranja poteka med zaposlenimi na enakem nivoju (npr. med sodelavci v različnih oddelkih). Omogoča izmenjavo idej, reševanje problemov in sodelovanje pri skupnih nalogah, brez vmešavanja vodstva (Clampitt, 2016, str. 112).

- Diagonalno komuniciranje: To je komunikacija, ki poteka med zaposlenimi, ki delujejo na različnih funkcionalnih področjih in organizacijskih ravneh. Gre za komunikacijo, ki ni omejena na eno vertikalno ali horizontalno smer, ampak vključuje različne ravni in oddelke organizacije (Gruban, 2003, str. 75).

3 ZDRAVSTVENI DOM KRANJ

3.1 Predstavitev Zdravstvenega doma Kranj

Zdravstveni dom Kranj je ena izmed organizacijskih enot javnega zavoda Osnovno zdravstvo Gorenjska (kratica: OZG), ki zagotavlja primarno zdravstveno oskrbo na območju Mestne občine Kranj.

Delitev organizacijskih enot OZG:

- OE ZD KRANJ
- OE ZD JESENICE
- OE ZD ŠKOFJA LOKA
- OE ZD TRŽIČ
- OE ZD RADOVLJICA
- OE ZD BOHINJ
- OE ZD BLED



Slika 1: Organizacijske enote Osnovnega zdravstva Gorenjske
(Vir: spletna stran OZG, 2015)



*Slika 2: Zaščitni znak ZD Kranj
(Vir: spletna stran OZG, 2025)*

3.2 Organizacijska struktura Zdravstvenega doma Kranj

- Nujna medicinska pomoč
- Splošne ambulate
- Referenčne ambulate
- Razvojna ambulanta
- Zdravstveno varstvo otrok in mladine
- Zdravstveno varstvo žensk
- Antitrombotična ambulanta
- Center za krepitev zdravja (CKZ)
- Center za zdravljenje odvisnosti od drog (CZOD)
- Dispanzer za mentalno zdravje (DMZ)
- Center za duševno zdravje otrok in mladostnikov (CDZOM)
- EKG
- Fizioterapija
- Medicina dela, prometa in športa (DMD)
- Okulistika
- Ortopedija
- Patronažno babiška služba
- Rentgen in ultrazvok

Zdravstveni dom Kranj je največja enota primarne zdravstvene dejavnosti na eni lokaciji v naši državi.

Istočasno delujemo še na 24 dislociranih enotah v okolici Kranja.

V letu 2023 smo prvič presegli število 500 zaposlenih, decembra 2024 nas je bilo že 533 zaposlenih.

Konec leta 2024 smo imeli v ZD Kranj zaposlenih 137 zdravnikov, od katerih je 28 zobozdravnikov in 21 specializantov, sekundarijev in pripravnikov. Največja poklicna skupina so diplomirane medicinske sestre in babice, ki jih je 161, med njimi 23 sodelavcev, ki so jih bile kompetence DMS priznane iz prakse. Tretja največja skupina

so srednje medicinske sestre, ki jih je 73, od njih ima 13 pridobljeno nacionalno poklicno kvalifikacijo zdravstveni reševalec (Prestor, J., 2024).



Slika 3: Zdravstveni dom Kranj
(Vir: arhiv ZD Kranj, 2023)

3.3 Zobna poliklinika Kranj

Zdravstveni dom Kranj vključuje tudi Zobno polikliniko Kranj, kjer se izvajajo zobozdravstvene storitve v javnem zavodu: splošno zobozdravstvo za odrasle, otroke in mladostnike, specialistično zdravljenje s področja čeljustne ortopedije, endodontije in pedontologije, poleg slikovne radiološke diagnostike in dežurne službe pa se vrstijo tudi preventivne zobozdravstvene dejavnosti.

V zobni polikliniki se nahajajo tudi Uprava ZD Kranj, tajništvo in nabavna služba, kjer je moje delovno mesto.



Slika 4: Zobna poliklinika Kranj
(Vir: spletna stran Zobne poliklinike, 2018)

4 ANALIZA IN INTERPRETACIJA RAZISKAV

4.1 Metodološka pojasnila in obdelava podatkov

Za potrebe naše raziskave je bila uporabljena empirična raziskava. Cilj raziskave je bilo ugotoviti, ali je naša trenutna interna komunikacija ustrezna in ali učinkovito interno komuniciranje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, najti pomanjkljivosti, ki zmanjšujejo delovno učinkovitost, ter ugotoviti, kateri komunikacijski kanali povečujejo zadovoljstvo zaposlenih in omogočajo boljše usklajevanje nalog med različnimi oddelki.

Raziskava je temeljila na kvantitativni metodi, ki temelji na merjenju, številčnih podatkih in statistični analizi. Gre za sistematično zbiranje in analiziranje podatkov, ki jih je mogoče izraziti z odstotki.

V praktičnem delu smo izvedli anketo za pridobivanje celostne slike o internem komuniciranju. Uporabili smo ankete in vprašalnike preko spletne platforme 1KA. Povabilo k sodelovanju je bilo poslano 520 zaposlenim, sodelovalo je 157 zaposlenih, od teh je bilo tistih, ki so anketo v celoti izpolnili in dokončali, 150.

Vprašalnik je vseboval skupno 22 postavk. Razdeljen je bil v naslednje vsebinske sklope:

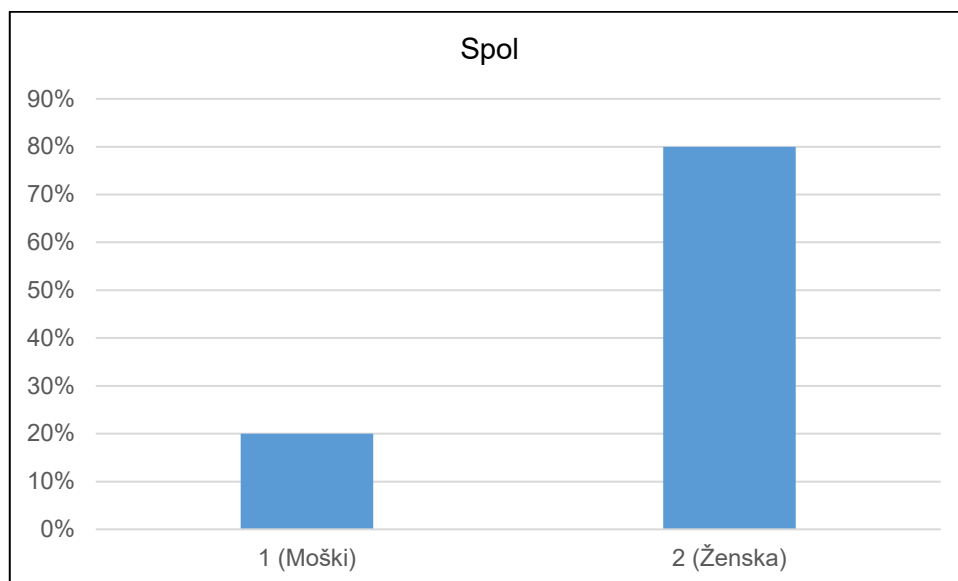
- vprašanja o obstoječih komunikacijskih kanalih,
- vprašanja o zadovoljstvu s komunikacijskimi kanali,
- vprašanja o sodelovanju med različnimi oddelki,
- prosti odgovor o priporočilih za izboljšanje interne komunikacije,
- demografski podatki: starost, spol, izobrazba, delovno mesto ter delovna doba.

4.2 Statistična analiza ankete

Po končanem zbiranju podatkov so bili odgovori statistično obdelani v Excelovi tabeli; za lažjo predstavitev smo ustvarili in oblikovali stolpične grafe ter jih ustrezno interpretirali.

4.2.1 Demografska struktura anketiranih zaposlenih v ZD Kranj

Zaposlene smo vprašali po spolu.

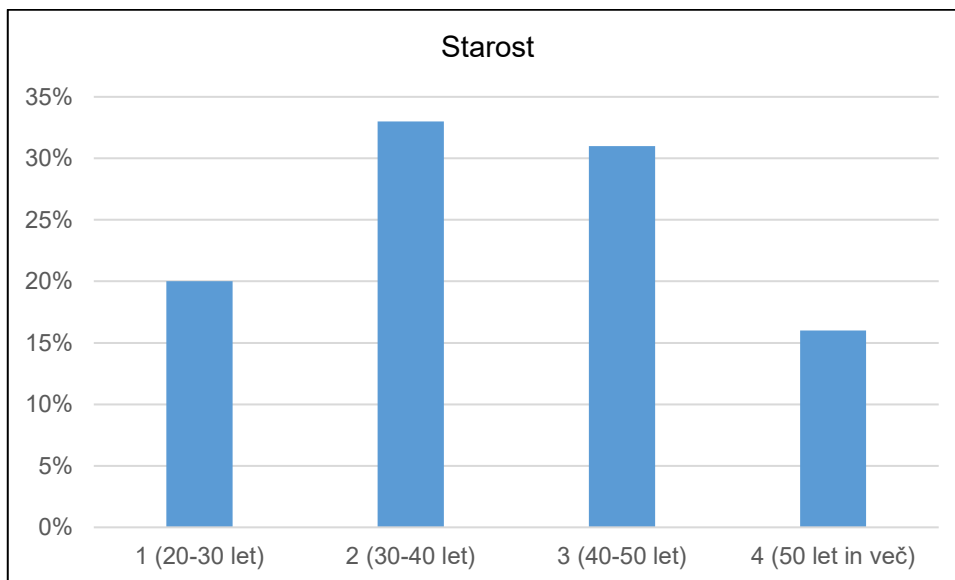


Slika 5: Spol
(Lastni vir)

- Ženske: 122 (80 %).
- Moški: 30 (20 %)

V zdravstvenem domu prevladuje ženski spol, saj ženske predstavljajo 80 % vseh zaposlenih. To je predvsem posledica dejstva, da delo medicinskih sester večinoma opravljajo ženske. Po drugi strani pa moški spol prevladuje v reševalni enoti, kjer večino zaposlenih predstavljajo moški (20 %).

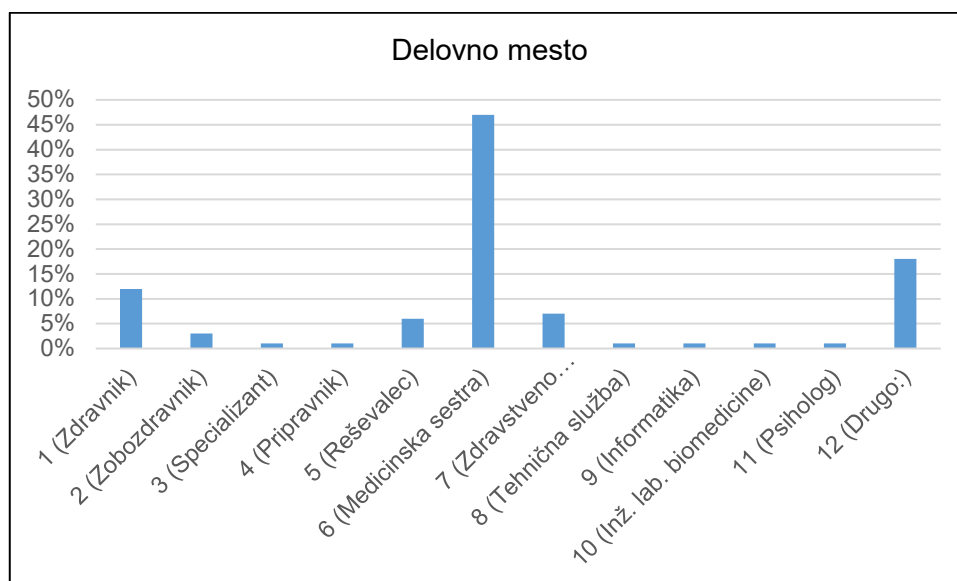
Starost anketirancev:



*Slika 6: Starost
(Lastni vir)*

Povprečna starostna skupina je med 30 in 40 let. Povprečje je 2,4 (rahlo mlajša populacija). Večina zaposlenih je v delovno najbolj aktivni dobi (30–50 let), kar pomeni stabilen, izkušen kader z nekaj prostora za prenos znanja mlajšim.

Delovno mesto:

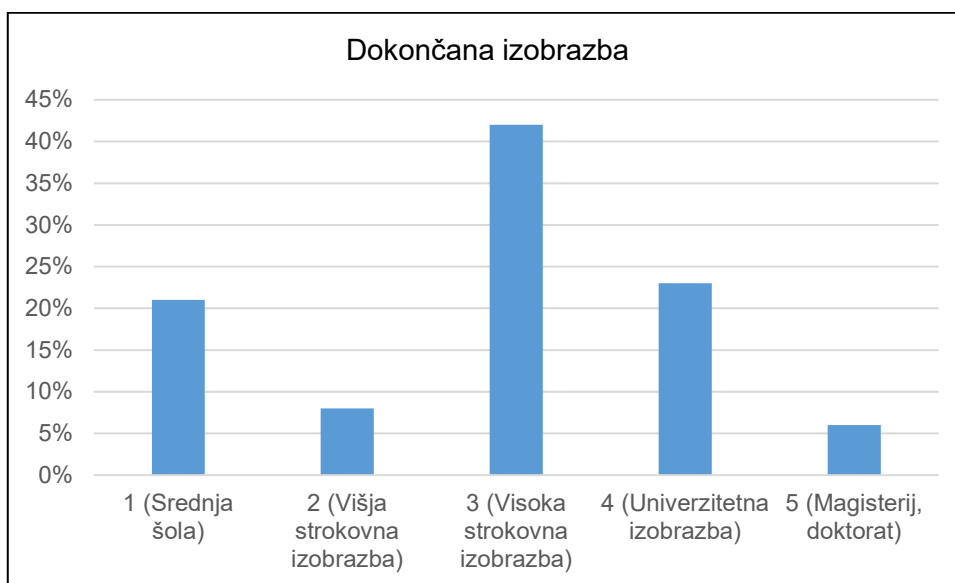


Slika 7: Delovno mesto
(Lastni vir)

Največ je medicinskih sester (47 %), sledijo zdravniki in zobozdravniki s 15 %, reševalci, administrativno osebje in specializanti (15 %). Drugih (fizioterapevti, radiološki inženirji, psihologi itd.) je 18 %.

Povprečje je tako 6,5 (večina zaposlenih je iz zdravstvenih poklicev s srednje ali višje zahtevano izobrazbo). Prevladujeta medicinska stroka in srednji zdravstveni kader, kar močno vpliva na organizacijsko kulturo in komunikacijske potrebe (jasnost navodil, timsko delo, delo v izmenah).

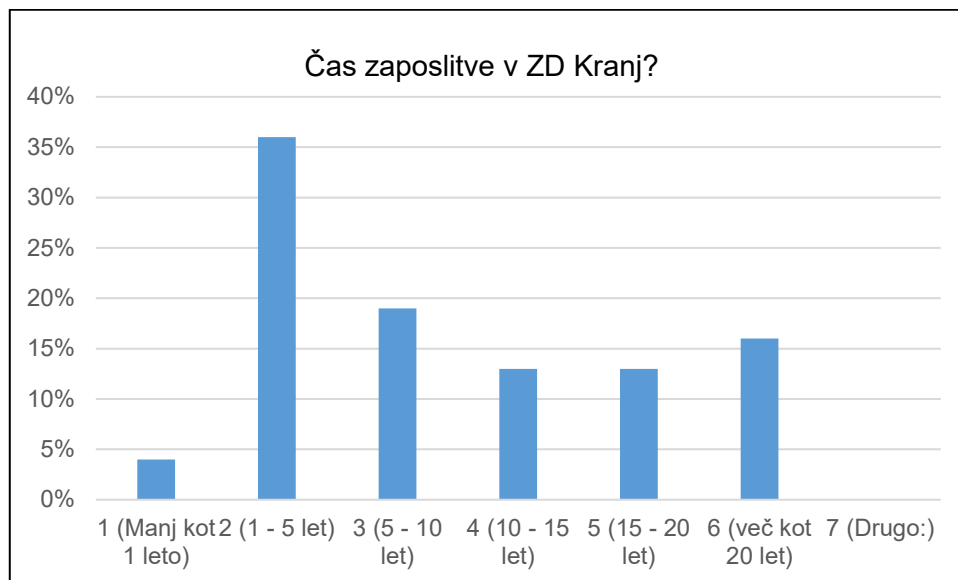
Izobrazba:



Slika 8: Dokončana izobrazba
(Lastni vir)

Večina zaposlenih ima višjo ali visoko izobrazbo, kar zahteva premišljeno, spoštljivo in vsebinsko ustrezno komunikacijo s kadrom.

Delovna doba:

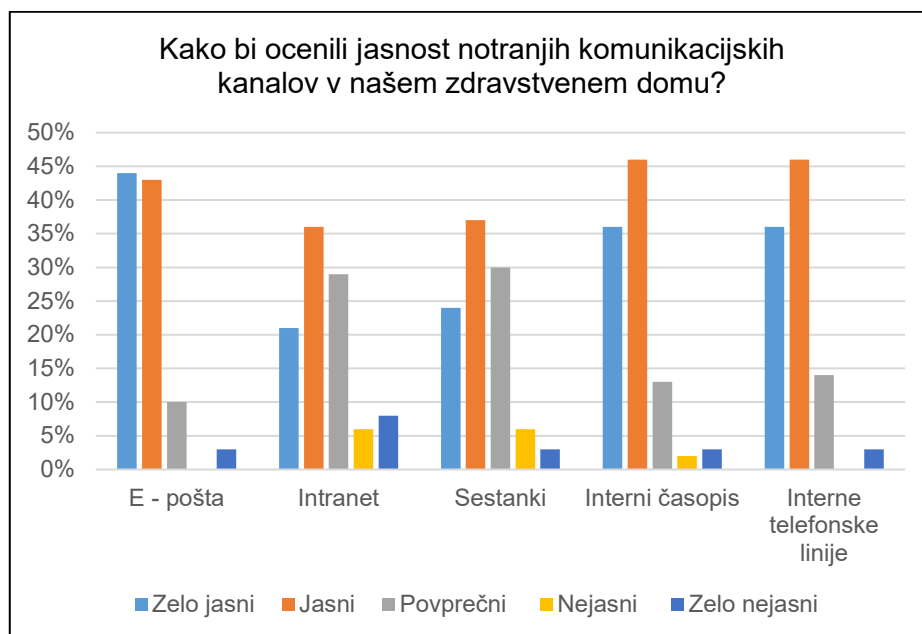


Slika 9: Čas zaposlitve
(Lastni vir)

Ugotovili smo, da ima ZD Kranj precej stabilen kader – skoraj 60 % zaposlenih je v ustanovi več kot 5 let, kar omogoča, da se zgradi trdna organizacijska kultura, ki pa tudi zahteva redno osveževanje komunikacijskih praks.

4.2.2 Jasnost notranjih komunikacijskih kanalov

Zaposlenim je bilo zastavljeno vprašanje, kako bi ocenili jasnost notranjih komunikacijskih kanalov v ZD Kranj.



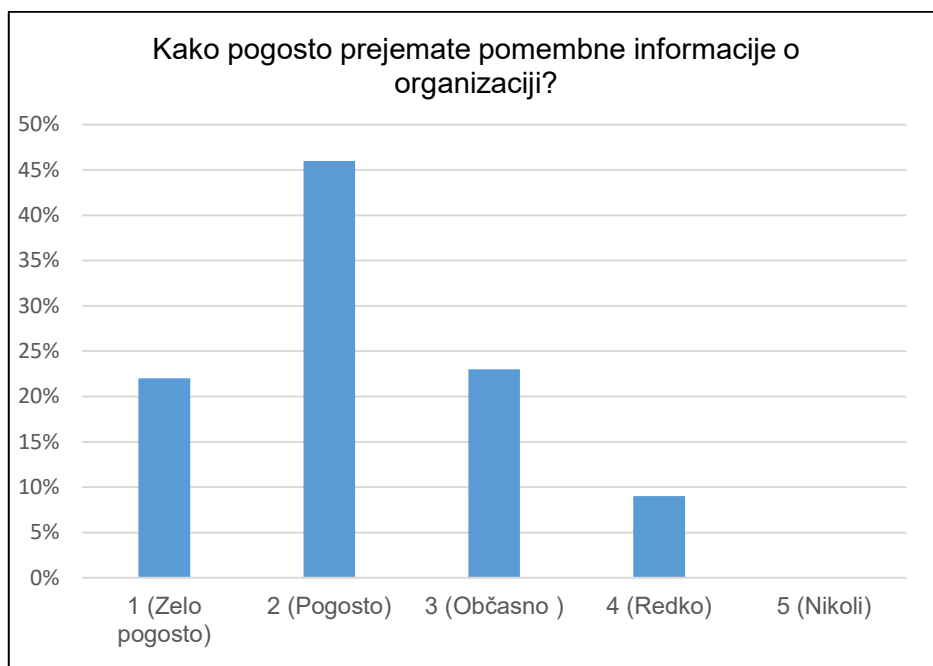
*Slika 10: Jasnost notranjih komunikacijskih kanalov v ZD Kranj
(Lastni vir)*

Dobljeni rezultati ankete, ki merijo jasnost notranjih komunikacijskih kanalov v Zdravstvenem domu Kranj, nakazujejo da je e-pošta skupaj 87 % zaposlenih zelo jasna ali jasna. To je najvišji delež pozitivnih ocen med vsemi kanali. Interne telefonske linije so dobile skupaj 82 % pozitivnih ocen, kar pomeni, da zaposleni ta kanal dobro razumejo in ga uporabljajo. Srednje ocenjeni kanali so interni časopis z 82 % pozitivnih ocen – skoraj enako kot interne telefonske linije. Le 5 % jih meni, da je nejasen ali zelo nejasen, kar kaže na dobro strukturirano vsebino. Sestanki imajo skupaj 61 % pozitivnih ocen, vendar tudi 36 % zaposlenih navaja povprečno ali slabšo jasnost, kar kaže na možnost izboljšav pri načinu vodenja ali strukturi sestankov. Intranet ima najnižji delež pozitivnih ocen (57 %) in najvišji delež negativnih ocen (14 % jih meni, da je nejasen ali zelo nejasen). Poleg tega kar 29 % uporabnikov ocenjuje jasnost kot povprečno, kar kaže na neizkoriščen potencial tega kanala.

Pomanjkanje jasnosti kanalov nakazuje, da bi bilo v prihodnje smiselno vlagati v izboljšanje informiranosti in uporabe teh kanalov.

4.2.3 Pomembne informacije o organizaciji

Zaposlenim je bilo zastavljeno vprašanje, kako pogosto prejemajo pomembne informacije o organizaciji.



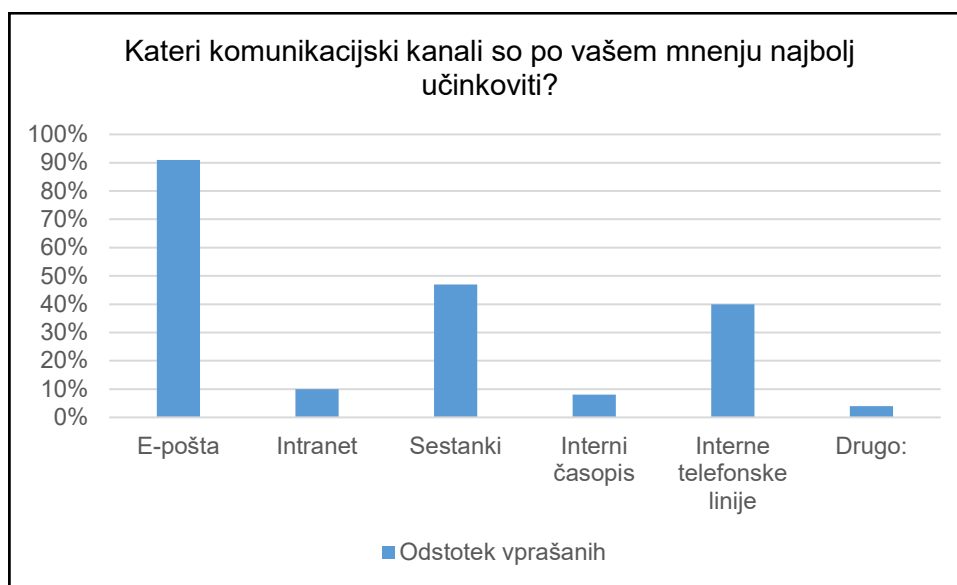
Slika 11: Pomembne informacije
(Lastni vir)

Skoraj 7 od 10 zaposlenih (68 %) meni, da pogosto ali zelo pogosto prejema pomembne informacije, kar je zelo pozitivno. 23 % jih prejema informacije le občasno, kar lahko pomeni, da nekatere skupine niso optimalno vključene v tok informacij. 9 % prejema informacije redko, kar je opozorilni znak – podrobneje bi bilo treba raziskati, zakaj je tako. Na drugi strani nihče ni odgovoril z »Nikoli«, kar pomeni, da je vsaj osnovna informiranost dosežena pri vseh zaposlenih, ki so sodelovali.

Notranja komunikacija glede pomembnih organizacijskih informacij funkcionira dobro za večino, a še vedno 23–32 % zaposlenih ni optimalno obveščenih. Možni ukrepi so ciljno obveščanje zaposlenih na oddelkih, dodatna obvestila po e-pošti in/ali bolj strukturirani sestanki.

4.2.4 Najbolj učinkoviti komunikacijski kanali

Zaposlenim je bilo zastavljeno vprašanje, kateri komunikacijski kanali so po njihovem mnenju najbolj učinkoviti.



Slika 12: Učinkovitost komunikacijskih kanalov
(Lastni vir)

Po mnenju zaposlenih je daleč najpogosteje uporabljen kanal e-pošta z 91 % zaposlenih. Naslednji so sestanki (47 %) in interne telefonske linije (40 %), ki prav tako predstavljajo pomembne kanale komunikacije. Intranet in interni časopis imata precej nižjo uporabo (10 % ali manj). Pod »Drugo« so navedli, da so pomembni tudi osebni kontakt med sodelavci, osebni pogovor, neposredna komunikacija (razna obvestila zaposlenim).

Okrepitev intraneta ali časopisa bi lahko izboljšala raznolikost komunikacijskih poti. E-pošta je dominantna – kar je učinkovito, a lahko vodi do preobremenjenosti oziroma do izgube pomembne pošte med vsemi ostalimi. Smiselno bi bilo razmisliti o boljšem filtriranju, uporabi skupinskih orodij za komunikacijo z zaposlenimi (npr. Teams, Slack). Aplikacija Slack omogoča pošiljanje sporočil ljudem posamezno, možno pa je tudi ustvarjanje kanalov, da lahko ljudje, ki pripadajo določeni ekipi, komunicirajo neposredno. Ideja aplikacije je izboljšati ta pretok informacij, tako da postane hiter, prilagodljiv in udoben za vse uporabnike

4.2.5 Nejasnost informacij

Zastavljeno je bilo vprašanje, ali se pogosto zgodi, da morajo zaposleni zaradi nejasnih informacij pojasnila poiskati pri sodelavcih ali vodstvu.



Slika 13: Nejasnost informacij
(Lastni vir)

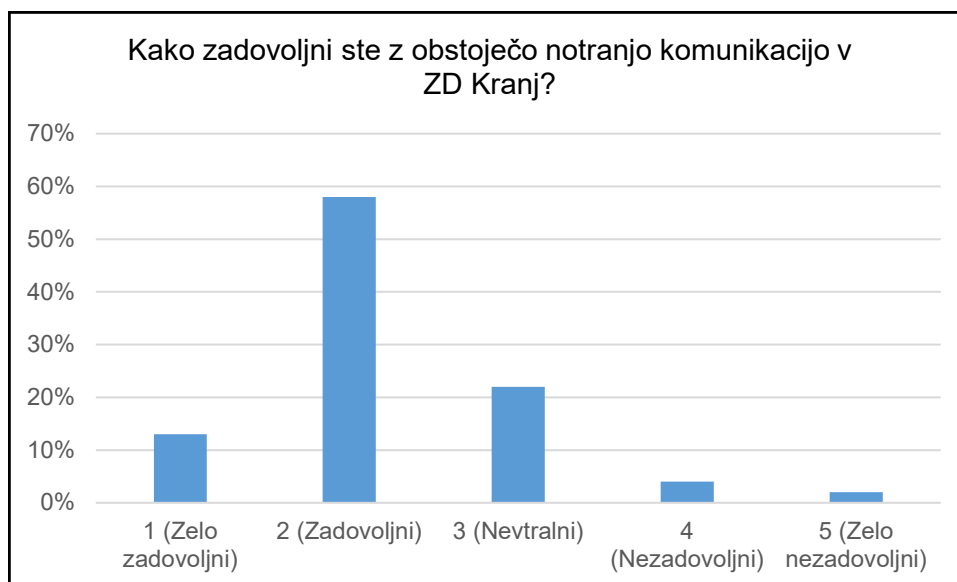
Skupaj 68 % anketiranih (49 % občasno + 15 % pogosto + 4 % zelo pogosto) vsaj občasno naleti na nejasne informacije, zaradi katerih morajo poiskati pojasnila. Le 31 % zaposlenih (27 % redko + 4 % nikoli) ima redko težave z nejasnostjo informacij ali jih nima nikoli.

To pomeni, da komunikacija v organizaciji ni povsem jasna ali dosledna in da se večina zaposlenih občasno ali pogosteje sooča z nejasnostmi, kar lahko zmanjšuje učinkovitost in povzroča dodatno obremenitev (iskanje informacij, dodatna komunikacija).

Iz tega izluščimo, da bi bilo smiselno standardizirati pomembna interna obvestila (jasna struktura, povzetek, odgovorna oseba), nato bi izvedli izobraževanja o jasni poslovni komunikaciji – zlasti za vodje služb. Vzpostavili bi centralizirani vir informacij (npr. na obstoječem internem portalu – intranetu bi dodali pogosta zastavljena vprašanja ter tudi spodbujali kulturo povratnih informacij – v kateri zaposleni lahko enostavno opozorijo, če je informacija nejasna.

4.2.6 Zadovoljstvo z že obstoječo komunikacijo?

Zastavili smo tudi vprašanje, kako so zaposleni zadovoljni z že obstoječo komunikacijo.



Slika 14: Obstoječa notranja komunikacija
(Lastni vir)

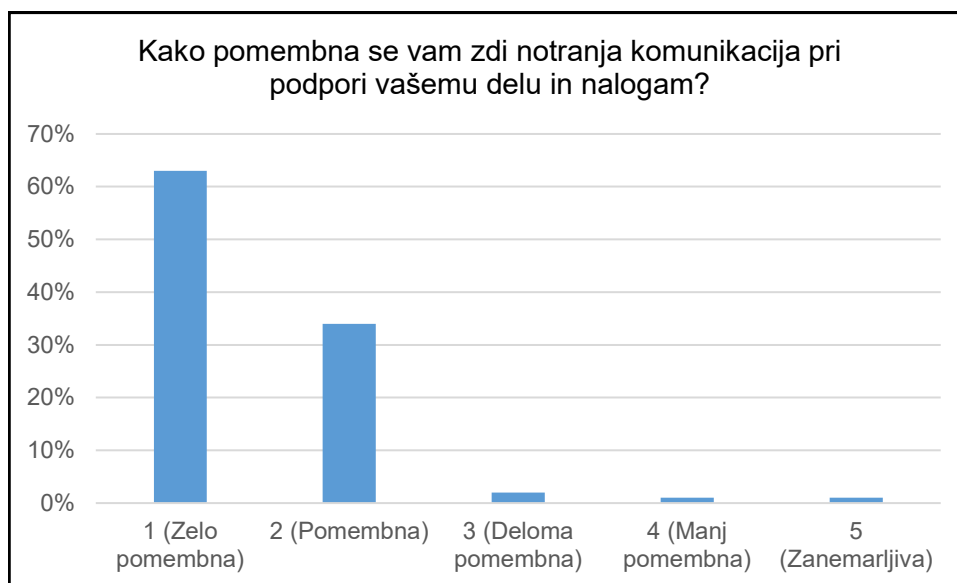
Analiza tega vprašanja kaže, da je kar 71 % zaposlenih zadovoljnih ali zelo zadovoljnih z notranjo komunikacijo. 6 % jih je izrazilo nezadovoljstvo (4 % so nezadovoljni, 2 % sta zelo nezadovoljna). 22 % je nevtralnih, kar pomeni, da niso zaznali izrazitih prednosti ali slabosti v komunikaciji.

Z grafa je razbrati, da ima več kot dve tretjini zaposlenih (71 %) pozitivno izkušnjo, kar kaže na dobro osnovo in delujoče komunikacijske kanale. Ker približno četrтина zaposlenih (22 % nevtralnih + 6 % nezadovoljnih) ne čuti močne povezave ali zaupanja v obstoječo komunikacijo, bo to naš izziv za prihodnje.

Za izboljšanje zadovoljstva bi bilo potrebno povprašati nevtralne in nezadovoljne zaposlene ter jih vključiti v fokusne skupine in jih vprašati za konkretne predloge. Spodbujali bi dvosmerno komunikacijo – vodstvo bi bilo dostopno in odzivno ter bi redno spremljalo zadovoljstvo (vprašanja bi vključili v letne ankete).

4.2.7 Pomembnost notranje komunikacije pri delu

Zaposlene smo tudi vprašali, kako pomembna se jim pri podpori njihovem delu in nalogam zdi notranja komunikacija.



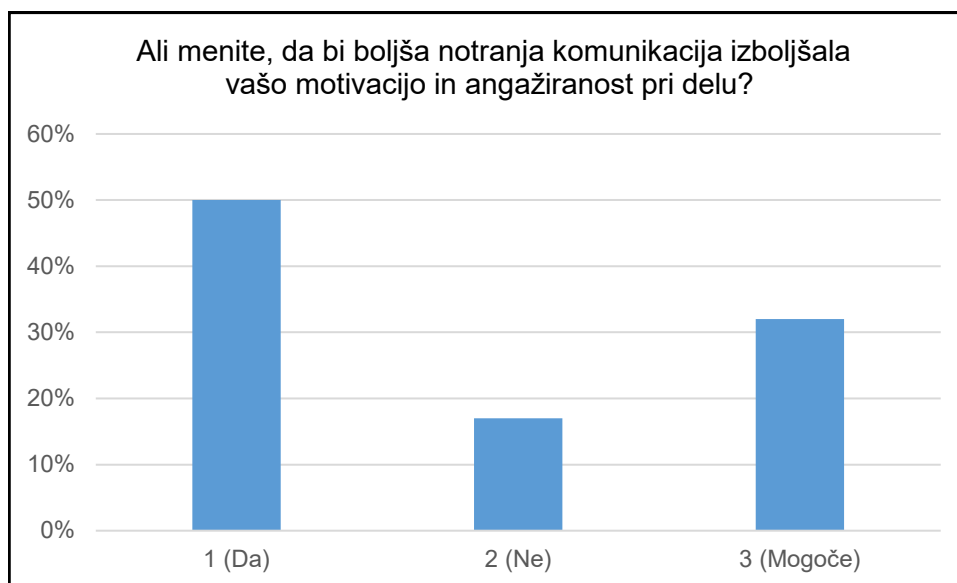
*Slika 15: Notranja komunikacija pri podpori vašemu delu in nalogam
(Lastni vir)*

Da je notranja komunikacija pomembna ali zelo pomembna, nam je odgovorilo skupno 97 % zaposlenih (63 % + 34 %). Le 3 % sodelujočih v anketi jo vidi kot manj pomembno ali nepomembno, kar je zanemarljivo malo. Ti rezultati potrjujejo, da je učinkovita notranja komunikacija ključna za podporo vsakodnevnu delu v ZD Kranj.

Iz tega lahko razberemo, da zaposleni prepoznajo vrednost notranje komunikacije, kar je odlična osnova za nadgradnjo obstoječih orodij. Vlaganje v boljšo komunikacijo (jasnost, dostopnost, pravočasnost) se bo neposredno poznalo pri učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih.

4.2.8 Boljša notranja komunikacija kot motivacija pri delu

Vprašali smo tudi, ali zaposleni menijo, da bi boljša notranja komunikacija izboljšala njihovo motivacijo v angažiranost pri delu.



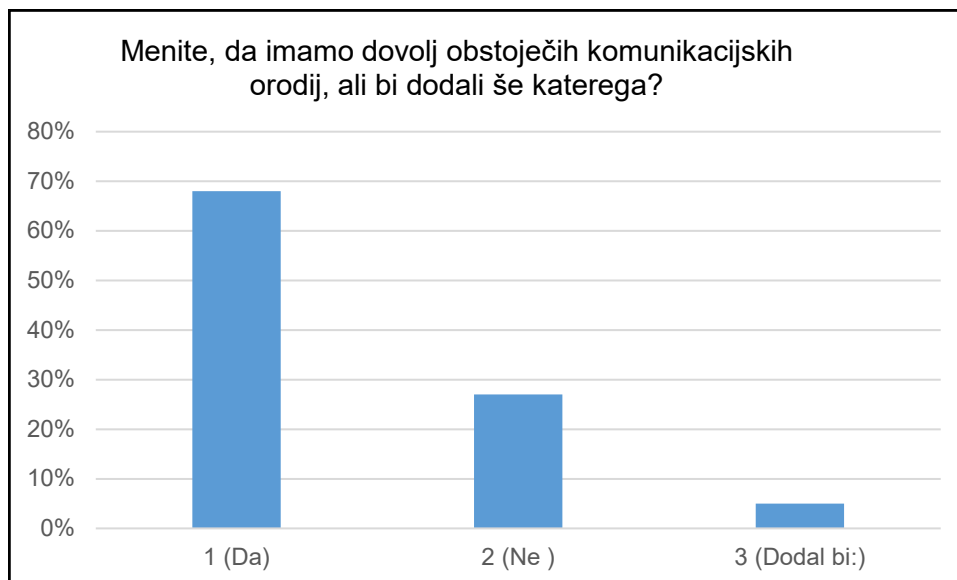
Slika 16: Motivacija in angažiranost pri delu
(Lastni vir)

Odstotki kažejo, da 50 % zaposlenih meni, da bi boljša komunikacija zelo pozitivno vplivala na njihovo motivacijo, kar pomeni, da je to pomemben dejavnik za povečanje angažiranosti. 33 % (tretjina) je nevtralnih ali nedefiniranih, kar pomeni, da so odprti za izboljšave, vendar niso prepričani, kako bi to vplivalo nanje, 17 % pa je tistih, ki menijo, da to ne bi vplivalo na njihovo motivacijo. Ker je to precej majhen delež, se lahko nanaša na tiste, ki so že zadovoljni s trenutnim stanjem komunikacije, ali na tiste, ki ne prepoznajo neposredne povezave.

Na osnovi podatkov analize predlagamo izboljšanje komunikacije – ker polovična večina meni, da bi boljša komunikacija izboljšala motivacijo, je pomembno, da prepoznamo specifične vrzeli in priložnosti za izboljšave. Razumeti moramo tudi tiste, ki niso prepričani, saj so zaposleni, ki odgovarjajo z »mogoče«, potencialno odprti za izboljšave. Raziskava ali pogovori z njim lahko pomagajo razumeti, kaj bi izboljšali. Pomembno je tudi zmanjšati negativni vpliv, čeprav je le 17 % zaposlenih, ki menijo, da boljša komunikacija ne bi vplivala na njihovo motivacijo, to še vedno ponuja prostor za izboljšanje obstoječih komunikacijskih kanalov.

4.2.9 Količina obstoječih komunikacijskih orodij

Zaposlene smo vprašali tudi, ali menijo, da imajo dovolj obstoječih komunikacijskih orodij, ali bi dodali še katerega.



*Slika 17: Obstoječa komunikacijska orodja
(Lastni vir)*

To vprašanje meri, kako zaposleni v ZD Kranj doživljajo zadostnost obstoječih komunikacijskih orodij, kot so e-pošta, intranet, sestanki, telefonske linije ipd.

Z 68 % so zaposleni odgovorili, da je obstoječih komunikacijskih orodij dovolj, s 27 % menijo, da jih ni dovolj, kar pomeni, da zaznavajo manjkajoče ali neučinkovite kanale, 5 % pa bi jih podalo dodatne predloge, ki so še posebej dragoceni za konkretne izboljšave. Našteli so sledeče predloge:

- dodali bi platformo za predloge izboljšav zaposlenih;
- dodali bi spletno mapo, kjer bi lahko ves čas dostopali do dokumentov, ki jih OZG pošlje preko InDocEdge programa.

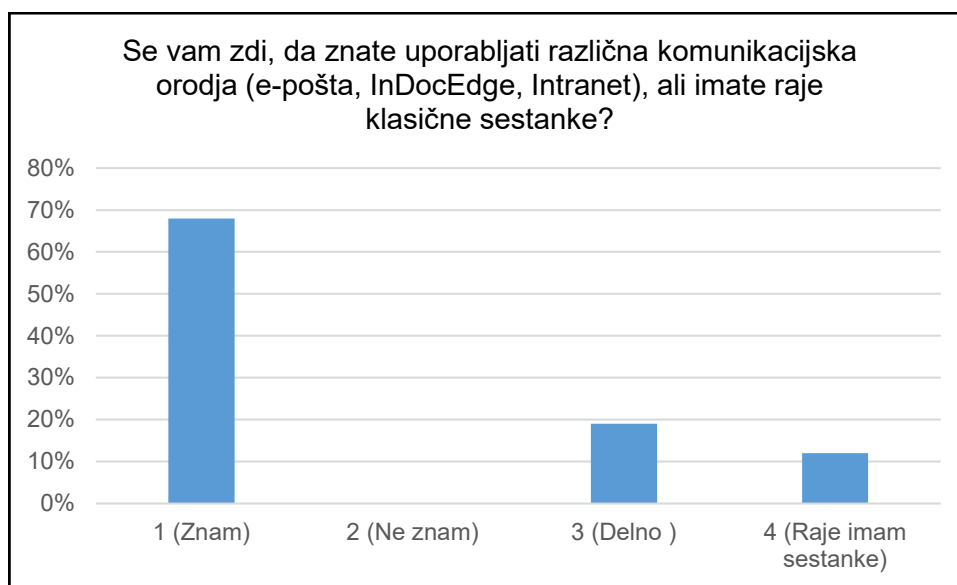
Smiselno bi bilo ustvariti centralizirano spletno mapo (npr. SharePoint, Google Drive, OneDrive), v kateri bi bili shranjeni vsi ključni dokumenti. Dodajati je potrebno jasno strukturo map (po oddelkih, po vrstah dokumentov) ter dodelitev urejanja in vzdrževanja podeliti eni osebi (npr. skrbniku intraneta ali administrativnemu referentu).

Vključili bi lahko tudi fizično »skrinjico predlogov«, kjer zaposleni lahko oddajo svoje predloge. Pomembno je tudi spodbujati kulturo, kjer se predlogi jemljejo resno in obravnavajo transparentno – npr. redno poročilo »Prejeli smo – uresničili smo«.

Oba predloga kažeta na potrebo po večji preglednosti informacij, boljši dostopnosti do vsebin in dokumentacije ter vključevanju zaposlenih v procese odločanja in izboljšav.

4.2.10 Uporaba različnih komunikacijskih orodij ali klasični sestanki

Zaposlene smo vprašali, ali se jim zdi, da znajo uporabljati različna komunikacijska orodja (e-pošta, InDocEdge, Intranet), ali imajo raje klasične sestanke.



Slika 18: Različna komunikacijska orodja
(Lastni vir)

Rezultati ankete so prikazali za 68 % zaposlenih ocenjuje, da zna dobro uporabljati digitalna komunikacijska orodja (e-pošta, InDocEdge, intranet). 19 % jih je menilo, da jih obvladajo delno, kar pomeni, da morda potrebujejo dodatno podporo ali usposabljanje. Nihče ni odgovoril z »ne znam«, kar je zelo pozitiven signal za digitalno pismenost v organizaciji. 12 % zaposlenih raje uporablja klasične sestanke, kar pomeni, da cenijo osebni stik in neposredno razlago, po drugi strani pa lahko to tudi kaže, da se zanje digitalna orodja še vedno ne zdijo dovolj enostavna ali učinkovita.

Večina zaposlenih se znajde z obstoječimi komunikacijskimi orodji – to omogoča nadaljnjo digitalizacijo in izboljšave, vendar obstaja skoraj tretjina zaposlenih (delno + raje imam sestanke), ki bi jih bilo smiselno dodatno usposobiti, vključiti v postopke na njim bolj prijazen način in upoštevati njihove potrebe pri načrtovanju sprememb v komunikaciji.

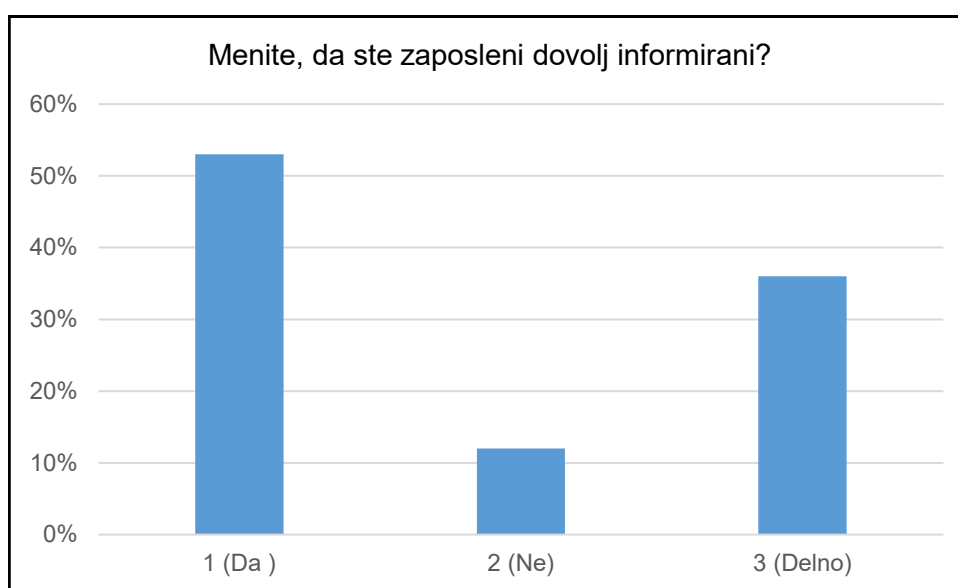
Priporočili bi dodatna kratka izobraževanja ali navodila (v obliki videov, PDF-navodil ali osebnih delavnic) za InDocEdge in Intranet. Ohranili bi možnost sestankov za

teme, ki so kompleksne ali zahtevajo diskusijo – ni potrebe po popolnem digitaliziranju. Vključili bi »delno večše« zaposlene v testiranje izboljšav – ker niso čisto »za« ali »proti«, so idealni za preverjanje uporabnosti orodij.

Izluščimo, da ima ZD Kranj zelo dobro osnovo za digitalno komuniciranje, a kombinacija digitalnega in osebnega pristopa (hibridni model) bi najboljše učinkovala za vključevanje vseh zaposlenih.

4.2.11 Informiranje zaposlenih

Zaposlene smo v anketi vprašali tudi, ali menijo, da so dovolj informirani.



Slika 19: Informiranost zaposlenih
(Lastni vir)

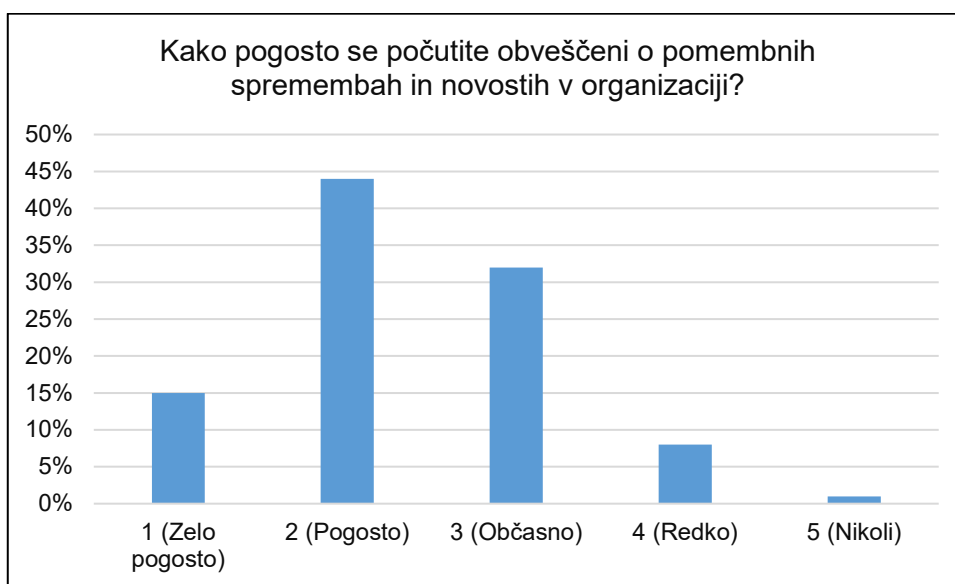
Še en pomemben sklop podatkov za vprašanje, ali zaposleni menijo, da so dovolj informirani – je ključen za oceno učinkovitosti notranje komunikacije v ZD Kranj.

53 % zaposlenih meni, da so dovolj informirani. To kaže, da notranja komunikacija deluje za več kot polovico zaposlenih. Skrb vzbuja, da jih 36 % pravi, da so informirani samo delno. To pomeni, da pomembne informacije pogosto manjkajo ali pa niso pravočasne oziroma ustrezno predstavljene. 12 % zaposlenih meni, da niso dovolj informirani, kar je jasen znak, da komunikacija ni zajela vseh ciljnih skupin ali ni bila dovolj jasna in dostopna. Povzamemo, da skoraj 48 % (polovica zaposlenih) ni povsem zadovoljna s količino, kakovostjo ali pravočasnostjo informacij. To predstavlja izrazit prostor za izboljšave, predvsem na področjih: pravočasnega posredovanja informacij, večje preglednosti informacijskih virov in bolj prilagojenih komunikacijskih poti za različne skupine zaposlenih.

Vzpostaviti bi bilo potrebno redna komunikacijska poročila ali novice – npr. tedenske povzetke dogajanja, sprememb ali obvestil. Enoten dostop do informacij (npr. centralizirana mapa, intranet), da ne pride do razdrobljenosti virov. Vpeljali bi možnost povratne informacije – zaposleni naj imajo priložnost sporočiti, katere informacije pogrešajo, na koncu pa bi dodatno podprli skupine, ki so manj informirane – npr. terensko osebje, dežurne ekipe.

4.2.12 Obveščenost o spremembah in novostih

Vprašali smo tudi, kako pogosto se zaposleni počutijo obveščeni o pomembnih spremembah in novostih v organizaciji.



*Slika 20: Obveščenost o pomembnih spremembah in novostih
(Lastni vir)*

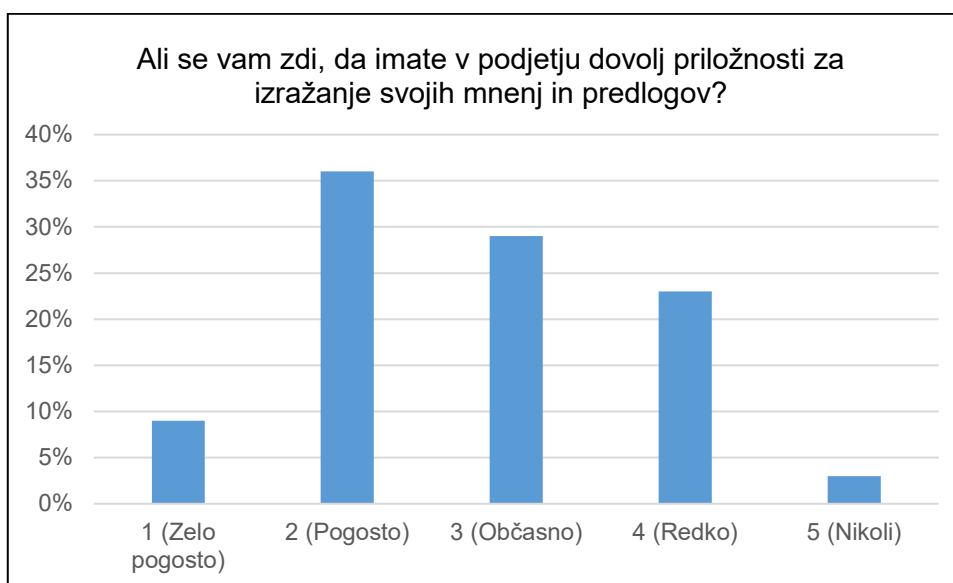
Povzetek ugotovitev je, da se 59 % zaposlenih pogosto ali zelo pogosto počuti obveščene o spremembah (kar kaže na zadovoljivo interno komunikacijo). 32 % jih ocenjuje, da so obveščeni občasno, kar lahko nakazuje priložnost za izboljšanje komunikacijskih tokov. Smiselno bi bilo imeti razgovor z vodji in poudariti pomembnost obveščenosti zaposlenih. 9 % zaposlenih je odgovorilo, da se redko ali nikoli ne počutijo dovolj obveščene, kar je potencialno tveganje za angažiranost in razumevanje organizacijskih ciljev.

Povzeli smo, da večina zaposlenih meni, da so vsaj pogosto obveščeni o spremembah, kar je pozitiven znak za transparentnost in pretok informacij v organizaciji. Vendar pa skoraj tretjina zaposlenih zaznava komunikacijo kot nestalno, kar bi lahko zmanjšalo občutek vključenosti. Približno 1 od 10 zaposlenih se počuti slabo informiranih – to skupino bi bilo smiselno dodatno raziskati in podpreti.

Problem bi rešili z vzpostavitvijo redne komunikacijske rutine (uvredba tedenskih ali dvotedenskih e-novic s kratkimi povzetki sprememb, dosežkov, napovedi dogodkov ipd. in vključitev vodstva (sporočilo vodij svojim zaposlenim enkrat mesečno (osebna nota poveča kredibilnost in transparentnost). Razširili bi kanale obveščanja (poleg e-pošte bi uporabili tudi intranet in digitalne oglasne deske). Nazadnje bi zaposlene vključili v komunikacijski proces (povečati občutek vključenosti) s kratkimi anketami enkrat mesečno in imenovanje ambasadorjev komunikacije po oddelkih – osebe, ki prenašajo informacije in zbirajo povratne informacije. Seveda bi sledili učinku in se sproti prilagajali (merjenje uspešnosti sprememb in odziv na potrebe). Po uvedbi ukrepov (čez 3–6 mesecev) bi ponovili enako vprašanje ter primerjali rezultate in spremljali število odprtih e-sporočil, ogledov, odzivnosti ankete itd.

4.2.13 Izražanje mnenj in predlogov

Zaposlene smo vprašali, ali se jim zdi, da imajo dovolj priložnosti za izražanje svojih mnenj in predlogov.



Slika 21: Priložnost za izražanje svojih mnenj in predlogov
(Lastni vir)

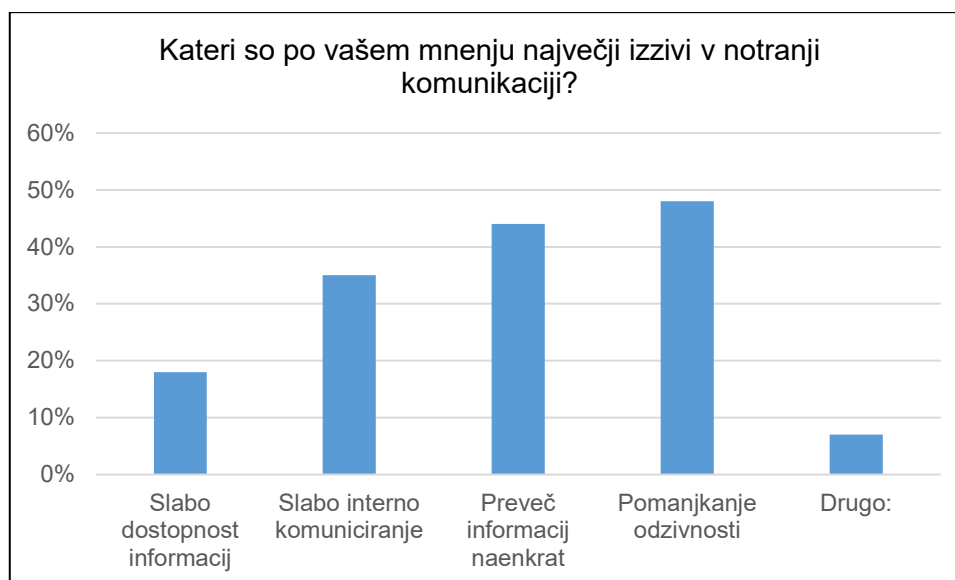
Na to vprašanje jih je 45 % anketiranih odgovorilo, da čutijo, da lahko pogosto ali zelo pogosto izražajo svoje mnenje in predloge. 29 % jih ima to možnost občasno, kar pomeni negotovost ali nedoslednost pri omogočanju teh priložnosti. 26 % jih meni, da redko ali nikoli nimajo možnosti izražanja – to je skoraj vsak četrti zaposleni, kar lahko kaže na kulturo, ki ne spodbuja odprte komunikacije.

Potrebno bi bilo vzpostaviti varne in strukturirane kanale za izražanje mnenj (uvredba anonimnega predloga (npr. digitalna škatla idej) in redne tematske sestanke ali

forume za podajanje predlogov z različnih oddelkov (mesečno ali kvartalno). Zaposlene bi vključevali v odločanje (povabila zaposlenim k sodelovanju v delovnih skupinah za določene izboljšave in spodbujanje manjših timov, da samostojno predlagajo spremembe – z možnostjo, da najboljše predloge tudi uvedejo. Zelo pomembna je tudi vidna odzivnost vodstva (pomembno je, da se na mnenja in predloge odzove tudi vodstvo – tudi če predlog ni izvedljiv, naj bo odziv jasn in spoštljiv. Vodje bi izobraževali v smeri poslušanja in vključevanja (usposabljanje za aktivno poslušanje in ustvarjanje odprtega vzdušja v timu).

4.2.14 Največji izzivi v notranji komunikaciji

V anketi smo vprašali tudi, kateri so največji izzivi v notranji komunikaciji.



Slika 22: Največji izzivi v notranji komunikaciji
(Lastni vir)

S kar 48 % so anketiranci odgovorili, da je največji izziv pomanjkanje odzivnosti. Zaposleni na vprašanja in predloge pogosto ne prejmejo odgovora ali odziva. Ključni problem je odsotnost dvosmerne komunikacije, kar zmanjšuje motivacijo za sodelovanje.

44 % jih je preobremenjenih z informacijami. To je skoraj polovica zaposlenih, ki čuti, da prejema preveč informacij naenkrat ter tako brez filtriranja in strukturiranja spregleda ključna sporočila, kar zmanjšuje učinkovitost komunikacije.

35 % zaposlenih je odgovorilo, da je izziv slabo interno komuniciranje. Če je komunikacija med oddelki ali znotraj njih pogosto neusklajena, nejasna ali prepočasna, to vodi do zmede, podvajanja nalog in napak.

18 % jih je odgovorilo, da je izziv slaba dostopnost do informacij. Če so informacije razpršene, neorganizirane in težko dostopne, zaposleni porabijo več časa za iskanje osnovnih informacij (npr. postopki, kontakti, datumi).

7 % je pisno izrazilo mnenje, kaj po njihovem predstavlja največji izziv v notranji komunikaciji:

- sposobnost komunikacije – človeški faktor,
- slabe plače,
- nespoštovanje pravice, do odklopa, e-sporočila dobivajo tudi ponoči (za opravila za službo),
- nezainteresiranost vodstva za komunikacijo.

Povzeli smo, da nekateri zaposleni zaznavajo, da ni težava v kanalih ali orodjih, temveč v sposobnosti ljudi, da jasno, spoštljivo in učinkovito komunicirajo. Poudarjen je pomen mehkih veščin (aktivno poslušanje, empatija, prilagodljivost).

Slabe plače niso ravno neposredno povezane s komunikacijo, namigujejo pa na splošno nezadovoljstvo, kar lahko vpliva na motivacijo za sodelovanje in odprto komunikacijo.

Zaposleni so navedli tudi nespoštovanje pravica do odklopa. E-sporočila ponoči predstavljajo velik problem: zaposleni se počutijo neprestano dostopni in obremenjeni, kar vodi v stres in zmanjšano zaupanje. Ta težava kaže na meje zasebnosti in spoštovanja delovnega časa, kar je pomemben del organizacijske kulture.

Vodstvo naj bi bilo neodzivno ali ne vključeno v vsakodnevno komunikacijo, kar zmanjšuje občutek vključenosti zaposlenih. Opaža se odsotnost vidnega in odprtega dialoga med vrhom in ostalimi zaposlenimi.

Čeprav gre za manjši delež (7 %), so ta sporočila pomembna, saj opozarjajo na koreninske težave, ki pogosto ostanejo skrite v kvantitativnih podatkih:

- kultura dialoga je bolj pomembna kot le tehnična orodja;
- vodstvo in zgled sta ključna za spodbujanje odprte komunikacije;
- počutje zaposlenih (stres, spoštovanje časa, pravičnost) močno vpliva na pripravljenost za sodelovanje.

Čeprav gre za manjši delež zaposlenih, ki so izpostavili druge težave, gre za indikator organizacijske klime. Če jih spregledamo, lahko sčasoma vodijo do večjega nezadovoljstva in tihega umika zaposlenih.

4.2.15 Sodelovanje med različnimi oddelki

Zaposlene smo vprašali, kako bi ocenili sodelovanje med različnimi oddelki.



Slika 23: Sodelovanje med različnimi oddelki
(Lastni vir)

Pozitivno oceno je dalo 55 % zaposlenih, ki menijo, da je sodelovanje med oddelki dobro ali zelo dobro. To pomeni, da osnovni temelji sodelovanja obstajajo, a še niso optimalni.

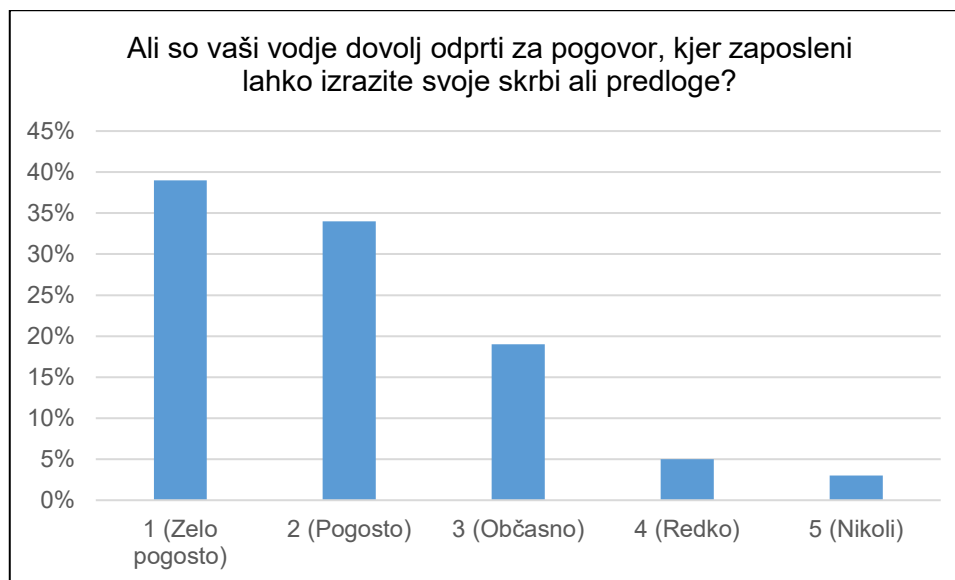
Nevtralno oceno je dalo 33 % zaposlenih, ki sodelovanje ocenjuje kot povprečno – to kaže na zaznano neenotnost ali neizkoriščene priložnosti za sodelovanje. Ta skupina je ključna, saj se lahko z izboljšavami preusmeri v bolj pozitivno izkušnjo.

Negativno oceno je podalo 13 % zaposlenih, to je približno vsak osmi zaposleni, ki doživlja sodelovanje kot slabo ali zelo slabo. To pomeni, da obstajajo konkretni primeri slabega sodelovanja, ki jih velja identificirati in preučiti.

Predlogi za izboljšanje medoddelčnega sodelovanja bi bili lahko vzpostavitev medoddelčnih delovnih skupin (skupni projekti), s katerimi se krepi medsebojno razumevanje in zaupanje. Redni koordinacijski sestanki med oddelki (kratki, strukturirani). Uvedli bi skupna orodja za komunikacijo in deljenje informacij (to omogoča preglednost, zmanjšuje napake in izboljšuje pretočnost informacij). Ne gre pozabiti tudi na krepitev organizacijske kulture sodelovanja (vodstvo naj spodbuja in nagraduje timsko delo tudi med oddelki, poudarek na kulturi »mi« (ne le »moj oddelek – tvoj oddelek«).

4.2.16 Odprtost vodij za pogovor

Zaposlene smo vprašali tudi, ali so vodje dovolj odprti za pogovor, v katerem zaposleni lahko izrazijo svoje skrbi ali predloge.



*Slika 24: Odprtost vodij za pogovor
(Lastni vir)*

73 % zaposlenih je dalo pozitivno oceno – skoraj tri četrtine zaposlenih meni, da so njihovi vodje pogosto ali zelo pogosto odprti za pogovor. To kaže na dobro osnovo za dvosmerno komunikacijo in zaupanje.

19 % zaposlenih čuti, da imajo le občasno možnost izraziti svoje skrbi ali predloge, zato bi povečali dostopnost in pogovorne priložnosti.

Negativno oceno je podalo 8 % zaposlenih, kjer 1 od 12 zaposlenih čuti, da nima prave možnosti pogovora z vodjo. Ta delež je sicer nizek, vendar pomemben – lahko kaže na vodje z bolj zaprto ali avtoritarno komunikacijo.

Vpeljali bi redne pogovore »1 na 1« (mesečno ali kvartalno), kjer je poudarek na dobrobiti zaposlenega in njegovih predlogih. Vodje naj se odzivajo na predloge zaposlenih – tudi če rešitev ni možna, jo je potrebno utemeljiti. Organizirane delavnice o aktivnem poslušanju, reševanju konfliktov in psihološki varnosti pri komunikaciji bi tudi zelo pripomogle h komunikaciji in jo izboljšale.

4.2.17 Splošno zadovoljstvo z delovnim okoljem

V anketi smo vprašali tudi, kako bi zaposleni ocenili svoje splošno zadovoljstvo z delovnim okoljem.



Slika 25: Splošno zadovoljstvo z delovnim okoljem
(Lastni vir)

Pozitivno oceno je podalo kar 83 % zaposlenih, ki so zadovoljni ali zelo zadovoljni z delovnim okoljem. To je izjemno pozitiven rezultat, ki kaže na dobro počutje, urejeno delovno okolje in relativno dobro organizacijsko kulturo.

Nevtralno oceno je podalo 12 % anketirancev, ki niso niti izrazito zadovoljni niti nezadovoljni. Gre za zaposlene, ki bi jih z manjšimi izboljšavami lahko spodbudili k bolj pozitivni oceni.

Negativno oceno je podalo 5 % zaposlenih (4 % nezadovoljni + 1 % zelo nezadovoljni). Čeprav je to majhen delež, je pomembno razumeti, zakaj so nezadovoljni – pogosto so to glasovi, ki opozarjajo na konkretne sistemske težave.

Za že zadovoljne zaposlene bi bilo potrebno nadaljevati s prakso, ki deluje (ustrezno delovno okolje, odnosi, komunikacija), ter spodbujati kulturo pohvale in spoštovanja. Za nevtralne bi jih bilo potrebno vprašati, kaj bi jih prepričalo, da bi svoje delovno okolje ocenili kot dobro, in organizirati fokusne skupine ali anonimno zbiranje predlogov za izboljšave. Za nezadovoljne bi izvedli ciljno analizo (npr. individualni pogovori, anonimni komentarji) in preveriti, ali gre za lokalne probleme (v določenem timu, z vodjem) ali širše teme (npr. pogoji dela, odnosi, preobremenjenosti).

Zaposlene je treba aktivno vključiti v izboljšave in dialog.

4.2.18 Izboljšanje interne komunikacije

Zaposleni so lahko izrazili svoje mnenje s prostim odgovorom. Vprašali smo jih, kaj bi priporočili za izboljšanje interne komunikacije.

31 % zaposlenih je podalo mnenje v pisni obliki. Za izboljšanje interne komunikacije predlagajo naslednje:

- Strukturirano, pravočasno in jasno obveščanje (več zaposlenih si želi pravočasna obvestila o sestankih, opomnike pred dogodki, bolj jasne, jedrnat in pregledne informacije (brez dolgih ali nejasnih dopisov) in redno obveščanje o spremembah in novostih).
- Redni sestanki in več neposredne komunikacije (več osebnih ali timskih sestankov z vodstvom, več pogovorov in razprav o pomembnih temah, letne ali mesečne sestanke, kjer se lahko povežejo in izrazijo svoja mnenja).
- Dvosmerna komunikacija in odzivnost vodstva. Pojavljajo se pozivi k večji prisotnosti in odzivnosti vodij v vsakdanji komunikaciji, boljšemu poslušanju in upoštevanju predlogov zaposlenih in reševanje slabih praks.
- Povezovanje oddelkov in timska dinamika. Nekateri zaposleni izpostavljajo premalo obsežno sodelovanje med oddelki, potrebo po izboljšanju timske dinamike in skupinske komunikacije ter možnost vključitve zunanjih strokovnjakov za timsko delo.
- Komunikacijska orodja in kanali. Zaposleni omenjajo doslednejšo uporabo obstoječih kanalov (npr. e-pošta), manj odvisnosti od orodij, kot je »Gospodar zdravja«, in predlagajo mesečne e-novice vodstva.
- Organizacijska kultura in medsebojni odnosi. Pojavljajo se tudi priporočila za več medsebojnega razumevanja in spoštovanja, tečaje etike in komunikacije, več druženj in neformalnega povezovanja, ki krepijo pripadnost.

Priporočeni ukrepi so redno obveščanje, fizični sestanki, povezovanje oddelkov, usposabljanja, povratne informacij in družabni dogodki.

4.3 Povzetek raziskovalnega dela

V anketi, izvedeni maja 2025, je sodelovalo 157 zaposlenih; celotno anketo je izpolnilo 151 zaposlenih od skupno 530, kar kaže na veliko pripravljenost na spremembe in sodelovanje.

Cilj raziskave je bil ugotoviti, kako zaposleni doživljajo notranjo komunikacijo, kateri kanali se uporabljajo pri njej, katere težave opažajo in kje vidijo možnosti za izboljšave.

Večina sodelujočih je izrazila zadovoljstvo z obstoječim načinom notranje komunikacije – kar 71 % jih meni, da komunikacija v zavodu poteka dobro. Kljub temu skoraj četrtina ostaja nevtralna, nekaj zaposlenih pa izraža nezadovoljstvo, predvsem zaradi občutka preobremenjenosti z informacijami, pomanjkanja odzivnosti in nejasnega dostopa do ključnih informacij.

Najpogosteje uporabljeni komunikacijski kanal ostaja elektronska pošta, ki jo kot glavno obliko obveščanja navaja kar 91 % zaposlenih. Pomembno vlogo imajo tudi osebni pogovori in telefonske linije pa tudi sestanki, ki pa po mnenju zaposlenih pogosto niso dovolj strukturirani ali redni. Nekateri si želijo bolj sistematične uporabe digitalnih orodij – kot je skupna platforma ali intranet – kjer bi bile informacije lažje dostopne in urejene na enem mestu.

Zaposleni opozarjajo, da so določena interna obvestila preveč splošna, da pogosto manjkajo ključni podatki (npr. kdo je odgovoren za določeno nalogo, roki, kontekst sprememb) ali da prihajajo prepozno. Skoraj polovica vprašanih meni, da informacije včasih ne pridejo do vseh, ki bi jih morali prejeti.

Pri vprašanju o vlogi vodij se večina zaposlenih (73 %) strinja, da so njihove vodje dostopne za komunikacijo, kar je pozitivna ugotovitev. Vendar nekateri zaposleni še vedno občutijo, da nimajo dovolj možnosti za izražanje mnenj, da je premalo posluha za predloge z nižjih ravni ali da primanjkuje povratnih informacij.

Zanimivo je tudi, da polovica zaposlenih meni, da bi jih boljša notranja komunikacija dodatno motivirala za delo. To pomeni, da komunikacija ni samo tehnično vprašanje, temveč neposredno vpliva na delovno klimo, občutek vključenosti in zavzetost zaposlenih.

Zadnji del ankete se je dotikal tudi predlogov za izboljšave. Večina predlogov je usmerjena v poenostavitev in večjo preglednost informacij, več vključevanja zaposlenih v procese odločanja ter boljše usklajevanje med oddelki.

Notranja komunikacija v ZD Kranj je funkcionalna, a ponekod neučinkovita in preveč enosmerna. Rezultati kažejo, da je med zaposlenimi močna pripravljenost za izboljšave, vodstvo pa ima priložnost oblikovati bolj vključujoče, pregledno in odzivno komunikacijsko okolje. To bo imelo neposreden učinek na motivacijo, zavzetost in kakovost delovanja celotne organizacije.

4.4 Ovrednotenje hipotez in predlogi za izboljšave

- H1: Dvosmerna komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v Zdravstvenem domu Kranj.

Rezultati ankete kažejo, da večina zaposlenih ceni dostopnost vodij in možnost osebnega pogovora. Kljub temu obstajajo pomanjkljivosti pri sistematičnem vključevanju zaposlenih v odločanje in pri pridobivanju povratnih informacij. Hipoteza je potrjena, vendar z zadržkom – obstajajo konkretne priložnosti za izboljšanje dvosmernosti (npr. redne povratne informacije, več strukturiranih priložnosti za izražanje mnenj).

- H2: Učinkovita interna komuniciranja pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenem domu Kranj.

Anketa potrjuje, da zaposleni, ki zaznavajo komunikacijo kot jasnejšo, pravočasno in dosledno, poročajo tudi o višji stopnji zadovoljstva in manjši zmedenosti pri delu. Tudi izražena želja po boljšem obveščanju potrjuje pomembnost te povezave. Hipoteza je potrjena – učinkovita interna komunikacija neposredno vpliva na delovno zadovoljstvo.

- H3: Pomanjkljivosti v internem komuniciranju negativno vplivajo na delovno učinkovitost in povečujejo stopnjo konfliktov med zaposlenimi.

V več odgovorih so zaposleni izpostavili, da nepopolne, pozne ali nejasne informacije povzročajo nesporazume, napačne interpretacije nalog in napetosti med sodelavci. Posledično prihaja do zastojev v delu in povečane obremenjenosti. Hipoteza je potrjena – neučinkovita komunikacija ima neposreden negativen vpliv na timsko delo in učinkovitost.

- H4: Uporaba ustreznih komunikacijskih kanalov izboljšuje zadovoljstvo zaposlenih in omogoča boljše usklajevanje nalog med različnimi oddelki Zdravstvenega doma Kranj.

Večina zaposlenih kot glavni kanal uporablja elektronsko pošto, vendar ob tem opozarjajo na prenasičenost z informacijami in neustrezno strukturiranost obvestil. Izražena je bila tudi potreba po enotni digitalni platformi ali boljšem intranetu. Hipoteza je delno potrjena – ustrezni kanali so ključni, vendar trenutni načini uporabe niso optimalno izkoriščeni.

4.4.1 Predlogi za izboljšavo

1. Vzpostavitev strukturirane dvosmerne komunikacije:

- Redni timski sestanki z vključevanjem predlogov zaposlenih.
 - Formalni mehanizmi za povratne informacije (npr. anonimne škatle za predloge, digitalne ankete).
2. Optimizacija komunikacijskih kanalov
- Razvoj ali nadgradnja intraneta kot centralnega informacijskega sistema.
 - Krajša, strukturirana e-poštna obvestila z jasnimi naslovi, roki in kontakti.
3. Izobraževanja in delavnice o komunikaciji
- Usposabljanja za vodje o vodenju timske komunikacije.
 - Delavnice za zaposlene o konstruktivni komunikaciji in reševanju konfliktov.
4. Večja vključenost zaposlenih v načrtovanje in odločanje
- Vključevanje predstavnikov različnih oddelkov v projektne skupine.
 - Povabilo k sodelovanju pri oblikovanju internih protokolov
5. Jasna razmejitev informacij glede na nujnost in relevantnost
- Uvedba oznak za nujna obvestila in filtriranje vsebine po oddelkih.
 - Tedenski povzetki glavnih informacij, dostopni na enem mestu.
6. Okrepitev medoddelčne komunikacije in sodelovanja.
- Organizacija skupnih sestankov med oddelki za boljše razumevanje nalog in usklajevanje dela.
 - Oblikovanje projektnih timov iz različnih strok, ki sodelujejo pri uvajanju sprememb ali novih procesov.
7. Redno spremljanje zadovoljstva in učinkovitosti komunikacije
- Letne interne ankete za spremljanje napredka in zaznav zaposlenih.
 - Uvajanje kazalnikov za spremljanje učinkovitosti komuniciranja (npr. odzivnost, razumevanje navodil, pogostost konfliktov).

5 ZAKLJUČEK

Namen raziskovalnega dela je bil analizirati stanje internega komuniciranja v Zdravstvenem domu Kranj ter preučiti njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in medoddelčno usklajenost. Na osnovi teoretičnih izhodišč in empirične analize je bilo ugotovljeno, da ima kakovostno interno komuniciranje ključno vlogo pri oblikovanju zadovoljivega delovnega okolja in pri podpori učinkovitemu delovanju organizacije.

Rezultati raziskave potrjujejo, da dvosmerna in strukturirana komunikacija pomembno prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, saj omogoča večjo vključenost v procese odločanja, jasnejše razumevanje delovnih nalog ter občutek slišanosti in pripadnosti. Hkrati pa je bilo ugotovljeno, da tako pomanjkanje informacij kot njihova prekomerna količina lahko negativno vplivata na delovno učinkovitost, povečujeta možnost za nesporazume in konflikte ter posledično znižujeta splošno delovno zadovoljstvo.

Uporaba ustreznih komunikacijskih kanalov se je pokazala kot bistven dejavnik za uspešno medoddelčno usklajevanje in pravočasno izmenjavo ključnih informacij. Ugotovitve jasno nakazujejo potrebo po sistematičnem in strateškem pristopu k internemu komuniciranju, ki bi moralo vključevati ne le izbiro primernih orodij, temveč tudi razvoj komunikacijskih kompetenc na vseh ravneh organizacije.

Z raziskavo smo potrdili vse postavljene hipoteze, kar dodatno potrjuje pomen, ki ga ima učinkovito interno komuniciranje za dobrobit zaposlenih in operativno uspešnost organizacije. Na tej podlagi so bila oblikovana tudi ciljno usmerjena priporočila za izboljšave, ki vključujejo okrepitev in večjo vključenost vodij v podporo odprti in transparentni komunikaciji.

Kratkoročno bi lahko rešitve prispevale k boljšemu pretoku informacij, hitrejši odzivnosti med oddelki in večji vključenosti zaposlenih pri vsakodnevnem odločanju. S tem bi se povečalo tudi zaupanje v vodstvo in zmanjšalo nezadovoljstvo zaradi informacijske nejasnosti ali preobremenjenosti.

Za dolgoročno uspešnost zgolj tehnične izboljšave (npr. uvedba novih kanalov ali oblik komuniciranja) ne bodo zadostovale. Potrebna bo nadaljnja organizacijska podpora, zlasti v obliki izobraževanja vodij za učinkovito komunikacijo, rednega spremljanja odziva zaposlenih in vključevanja internega komuniciranja v strateško upravljanje. Le tako bo mogoče zagotoviti trajno spremembo vedenjskih vzorcev in notranje kulture.

Ob tem je treba opozoriti na možne omejitve uvajanja sprememb: odpor zaposlenih do novosti, pomanjkanje časa in kadrovskih virov za usposabljanje ter hierarhična

struktura organizacije, ki lahko ovira enakopravno dvosmerno komunikacijo. Prav tako se lahko pojavi nevarnost preobremenjenosti z informacijami, če komunikacija ni ustrezno filtrirana in prilagojena posameznim ciljnim skupinam.

Kljub tem izzivom predlagana rešitev predstavlja dodano vrednost, saj spodbuja razvoj bolj participativne organizacijske kulture, v kateri se zaposleni počutijo slišane in vključene. To ima lahko pozitiven učinek tudi na kakovost zdravstvenih storitev, saj zadovoljni zaposleni pogosteje izkazujejo višjo stopnjo empatije, zavzetosti in učinkovitosti.

Dolgoročno lahko pričakujemo zmanjšanje fluktuacije zaposlenih, manj konfliktov, boljše sodelovanje med oddelki ter večjo agilnost organizacije ob soočanju z novimi izzivi v zdravstveni dejavnosti. Pomemben doprinos predstavlja tudi vzpostavitev modela internega komuniciranja, ki bi ga bilo mogoče prenesti v druge podobne javne ustanove.

Ob uvajanju rešitev so se že pokazale nekatere slabosti, zlasti nezadostna digitalna pismenost pri delu z internimi platformami in razlike v dostopu do informacij med posameznimi oddelki. To potrjuje potrebo po faznem uvajanju sprememb in stalni evalvaciji njihovega učinka.

Za zaključek lahko ugotovimo, da učinkovito interno komuniciranje ni zgolj podporna funkcija, temveč eden ključnih strateških dejavnikov organizacijskega uspeha, ki neposredno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, organizacijsko klimo in doseganje ciljev zdravstvene ustanove.

6 LITERATURA IN VIRI

Argenti, P. A. (2015). *Corporate Communication* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Brejc, M. (2002). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for managerial effectiveness: Challenges, strategies, and solutions* (6th ed.). SAGE Publications.

Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (6th ed.). SAGE Publications.

Forum Media. (2021). *Postavitev vloge internega komuniciranja*. Pridobljeno 11. aprila 2025 z naslova <https://forum-media.si/kadrovik/postavitev-vloge-internega-komuniciranja/>

Gruban, B. (2003). *Komuniciranje v organizacijah*. Ljubljana: GV Založba.

Grubiša, N. (2001). *Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona, d. o. o.

Ilar, P., & Gnezda, S. (2023). *Interno komuniciranje: brez empatije ne gre (več)*. HR & M Revija. Pridobljeno 13. aprila 2025 z naslova <https://www.hrm-revija.si/interno-komuniciranje-brez-empatije-ne-gre-vec>

Iršič, M. (2019). *Komunikacijska blaginja*. Ljubljana: Zavod RAKMO.

Ivanko, Š. (2007). *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.

Kapitanovič, P. (2021). *Pisarna: Kako naj poteka interna komunikacija*. Svet kapitala. Pridobljeno 13. aprila 2025 z naslova <https://svetkapitala.delo.si/trendi/pisarna-kako-naj-poteka-interna-komunikacija/>

Karding. (2019). *Kako poskrbeti za učinkovito interno komuniciranje?* Kadring.si. Pridobljeno 13. aprila 2025 z naslova <https://www.kadring.si/2019/10/25/kako-poskrbeti-za-ucinkovito-interno-komuniciranje/>

Lorber, M., & Skela Savić, B. (2011). *Komunikacija in reševanje konfliktov v zdravstveni negi*. Obzor zdravstvene nege. Pridobljeno 29. marca 2025 z naslova https://obzornik.zbornica_zveza.si/index.php/ObzorZdravNeg/article/view/2848

Osnovno zdravstvo Gorenjske. (b. d.). *Osnovno zdravstvo Gorenjske*. Pridobljeno 30. marca 2025 z naslova <https://www.ozg-kranj.si/?subpageid=11>

Poslovni – bazar.si. (2008). *Poslovni-bazar.si*. Pridobljeno 30. marca 2025 z naslova <https://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=372>

Poslovni svet. (2021). *Gradimo odnos z zaposlenimi s pomočjo internega komuniciranja*. Pridobljeno 12. aprila 2025 z naslova <https://www.poslovnisvet.si/zaposlovanje/gradimo-odnos-z-zaposlenimi-s-pomocjo-interna-komuniciranja/>

Potočnik, K. (2014). *Organizacijsko vedenje: teorija in praksa*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Prestor, J. (2024). *Letno poročilo (interni dokument)*. Kranj: Zdravstveni dom Kranj.

Rečnik, E., Moličnik, M., & Ojsteršek, U. (2022). *Interna komunikacija: zaposleni v fokusu*. eHRM. Pridobljeno 12. aprila 2025 z naslova <https://www.ehrm.net/interna-komunikacija-zaposleni-v-fokusu/>

Student.si. (2020). *Interno komuniciranje: vsaka informacija šteje*. Pridobljeno 12. aprila 2025 z naslova <https://www.student.si/studij-in-kariera/interno-komuniciranje-vsaka-informacija-ssteje/>

Terseglav, S., Duratović Konjević, A., & Verčič, D. (2017). *Zdravstveno komuniciranje v Sloveniji (raziskovalno poročilo)*. Ljubljana: Center za marketing in odnose z javnostmi, FDV, Univerza v Ljubljani.

Vrčko, M., Trojar Jan, T., Orel, M., & Erjavšek, B. (2004). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana - Novo mesto: Biro Praxis, d. o. o.

Vukovič, G. (2005). *Interno komuniciranje kot del celostnega komuniciranja podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

Priloga 1: 1KA anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Dragi sodelavci,

V okviru moje diplomske naloge raziskujem področje notranjega komuniciranja v zdravstvenem domu Kranj. Vaše izkušnje, mnenja in povratne informacije so zelo pomembni za razumevanje, kako naš zdravstveni dom komunicira znotraj svojih vrst in kje so morebitna področja za izboljšave.

Vljudno vas prosim, da si vzamete nekaj minut za izpolnitev te anonimne ankete; njeni rezultati bodo uporabljeni izključno za potrebe moje raziskave in analize.

Vaša iskrenost in odprtost sta ključnega pomena za kakovostne in uporabne rezultate.

Hvala in lep pozdrav,

Danica Benedik – nabavna služba

1. Spol:

Ženski

Moški

2. Starost:

20-30 let

30-40 let

40-50 let

50 let in več

3. Zaposlen sem kot:

Zdravnik

Specializant

Pripravnik

Reševalec

Medicinska sestra

Administrativno osebje

Tehnična služba

Informatik

Drugo (prosim navedite) _____

4. Koliko časa že delate v zdravstvenem domu Kranj?

Manj kot 1 leto

1-5 leta

5-10 let

10-15 let

15-20 let

Več kot 20 let

5. Kako bi ocenili jasnost notranjih komunikacijskih kanalov (e-pošta, notranje spletne strani, intranet, sestanki, interni časopis, interne telefonske linije)?

Zelo jasni

Jasni

Povprečni

Nejasni

Zelo nejasni

6. Kako pogosto prejimate pomembne informacije o podjetju?

Zelo pogosto

Pogosto

Občasno

Redko

Nikoli

7. Kateri komunikacijski kanali so po vašem mnenju najbolj učinkoviti? (možnih več odgovorov)

E-pošta

Telefonska linija

Sestanki

Intranet

Program InDocEdge

Skupna mapa na namizju

Interni časopis

Drugo (prosimo, navedite)

8. Ali se pogosto zgodi, da morate zaradi nejasnih informacij pojasnila poiskati pri sodelavcih ali vodstvu?

Zelo pogosto

Pogosto
Občasno
Redko
Nikoli

9. Kako zadovoljni ste z obstoječo notranjo komunikacijo v ZD Kranj?

Zelo zadovoljni
Zadovoljni
Nevtralni
Nezadovoljni
Zelo nezadovoljni

10. Kako učinkovita se vam zdi notranja komunikacij pri podpori vašemu delu in nalogam?

Zelo učinkovita
Učinkovita
Nevtralna
Neučinkovita
Zelo neučinkovita

11. Ali menite, da bi boljša notranja komunikacija izboljšala vašo motivacijo in angažiranost pri delu?

Da
Ne
Mogoče

12. Menite, da imamo dovolj obstoječih komunikacijskih orodij ali bi dodali še katerega?

Da
Ne
Katerega? _____

13. Se vam zdi, da znate uporabljati različna komunikacijska orodja (e-pošta, InDocEdge, Intranet)?

Da
Ne
Delno
Raje imam sestanke

14. Ste zaposleni dovolj informirani?

Da
Ne

Delno

15. Kako pogosto se počutite obveščeni o pomembnih spremembah in novostih v podjetju?

Zelo pogosto

Pogosto

Občasno

Redko

Nikoli

16. Ali se vam zdi, da imate dovolj priložnosti za izražanje svojih mnenj in predlogov v podjetju?

Zelo pogosto

Pogosto

Občasno

Redko

Nikoli

17. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi v notranji komunikaciji?

Slaba dostopnost informacij

Slabo interno komuniciranje

Preveč informacij naenkrat

Pomanjkanje odzivnosti

Drugo

18. Kako bi ocenili sodelovanje med različnimi oddelki v ustanovi?

Zelo dobro

Dobro

Povprečno

Slabo

Zelo slabo

19. Ali so vaši vodje dovolj odprti za pogovor, kjer zaposleni lahko izrazite svoje skrb ali predloge?

Zelo pogosto

Pogosto

Občasno

Redko

Nikoli

20. Kako bi ocenili svoje splošno zadovoljstvo z delovnim okoljem v ZD Kranj?

Zelo zadovoljni

Zadovoljni

Nevtralni

Nezadovoljni

Zelo nezadovoljni

21. Kaj bi priporočili za izboljšanje interne komunikacije v ZD Kranj? (prost odgovor)

Najlepša hvala za vaše sodelovanje.

Danica Benedik