



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **ETIKA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V JAVNEM ZAVODU**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Majda Bratina Kos

Kranj, maj 2010

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici, gospe Ani Peklenik, prof., za strokovno pomoč, konkretne nasvete in motivacijo pri pisanju te naloge, da sem korak za korakom pripeljala nalogo do zaključka. Zahvaljujem se ji tudi za opravljeno lektorsko delo.

Hvala vodstvu Osnovnega zdravstva Gorenjske in Zobne poliklinike Kranj, ki so mi omogočili in so podprli moje izobraževanje na Višji strokovni šoli B&B Kranj.

Hvala tudi vsem mojim dragim, ki so me spodbujali in mi stali ob strani.

## **IZJAVA**

»Študentka Majda Bratina Kos izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne: 31. 5. 2010

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi smo predstavili procese in načine notranjega komuniciranja v javnem zavodu. Pozornost smo usmerili v proces komuniciranja in obnašanja na delovnem mestu, gledano s stališča etike, morale in vrednot. Prvi del predstavlja teoretični pristop in razlage. V drugem, raziskovalnem delu, smo s pomočjo ankete raziskali stanje notranjega komuniciranja, zadovoljstva oz. nezadovoljstva zaposlenih. Skušali smo ugotoviti, kaj zaposlene moti, kaj pogrešajo in kaj bi morda lahko bilo drugače.

V zaključnem delu smo povzeli ugotovitve iz obdelanega anketnega vprašalnika. Izoblikovali smo nekaj predlogov izboljšav in rešitev. Na koncu pa smo sestavili Opomnik minimalnih priporočil obnašanja na delovnem mestu za konkretno v nalogi predstavljeno okolje.

## **KLJUČNE BESEDE**

- etika
- komuniciranje
- etično komuniciranje
- organizacijsko komuniciranje
- etično obnašanje

## **ABSTRACT**

In this thesis, we presented the processes and methods of internal communication in a public institution. Our attention was focused to the process of communication and behavior in the working environment, from the perspective of ethics, morals and values. The first part represents theoretical approach and interpretations. In the second part, we have studied the state of internal communication, satisfaction or dissatisfaction of employees, through surveys. We have tried to figure out what are employees bothered with, what is missing and what should have been different.

In the final part, we have summarized our survey processing findings and have created a few solution and improvement suggestions. In the end, we have put together a reminder of minimum recommended behaviour in the working environment, specifically for the example presented in the thesis.

## **KEYWORDS**

- Ethics
- Communication
- Ethical communication
- Organizational communication
- Ethical behavior

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	3
1.4	METODE DELA .....	3
2	ETIKA.....	4
2.1	POJEM ETIKE IN ETIČNEGA OBNAŠANJA .....	4
2.2	RAZLIKA MED MORALO IN ETIKO .....	4
2.3	ETIKA IN POSAMEZNIK.....	5
2.4	ETIČNE DILEME V ODNOSIH MED ZAPOSLENIMI .....	5
3	KOMUNICIRANJE .....	6
3.1	DEFINICIJA KOMUNICIRANJA .....	6
3.2	NAČINI KOMUNICIRANJA .....	6
3.3	VRSTE KOMUNICIRANJA.....	7
3.4	SMERI KOMUNICIRANJA .....	8
4	ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE.....	9
4.1	DEFINICIJA ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA .....	9
4.2	INTERNO KOMUNICIRANJE.....	9
4.3	INTERNO KOMUNICIRANJE KOT SREDSTVO ZA DOSEGANJE VEČJEGA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOM.....	10
4.4	VRSTE INTERNE KOMUNIKACIJE .....	10
5	ETIKA KOMUNICIRANJA .....	12
5.1	POSLOVNO KOMUNICIRANJE .....	12
5.2	OD INTERESOV DO ETIKE.....	12
5.3	ETIČNO KOMUNICIRANJE .....	12
5.4	SEDEM ETIČNIH ZAPOVEDI .....	13
5.5	SODILA ETIČNEGA RAVNANJA .....	14
5.6	TEMELJNE ETIČNE DOLŽNOSTI .....	14
5.7	ZLATO PRAVILO.....	14
6	ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV .....	15
6.1	CILJI IN NAMEN RAZISKAVE.....	15
6.2	PREDSTAVITEV REZULTATOV ANKETE .....	15
7	ZAKLJUČEK.....	32
7.1	PREDLOGI REŠITEV IN IZBOLJŠAV .....	32
7.2	PREDLOG OPOMNIKA .....	33
	LITERATURA IN VIRI .....	35
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK .....	36

## KAZALO SLIK

Slika 1: Kako ocenjujete proces komuniciranja, kjer ste zaposleni? .....	16
Slika 2: Ali v zvezi s svojim delom dobite ustrezne informacije? .....	18
Slika 3: Ali menite, da se vodja dovolj zanima, kako poteka vaše delo in s kakšnimi problemi se srečujete na delovnem mestu? .....	19
Slika 4: Kakšno komunikacijo pogrešate na delovnem mestu? .....	20
Slika 5: Ali menite, da vodja upošteva vaše mnenje v zvezi z vašim delom? .....	22
Slika 6: Ali poznate Kodeks ravnanja javnih uslužbencev? .....	23
Slika 7: Ali se vam zgodi, da se pri delu znajdete pred problemom, pa ne veste na koga se obrniti oz. koga poklicati? .....	24
Slika 8: Poznate vsebino »Zakona o pacientovih pravicah«? .....	25
Slika 9: Ali poznate institut »Varuha pacientovih pravic«? .....	26
Slika 10: Kaj se vam zdi najbolj moteče na relaciji s sodelavci? .....	27
Slika 11: Način, kako sodelavcu nekaj sporočam .....	29
Slika 12: Kako se odzovete v konfliktni situaciji s sodelavcem? .....	30
Slika 13: V komunikaciji na delovnem mestu upoštevam »pas zasebnosti« .....	31

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi bomo predstavili etiko komuniciranja v javnem zavodu. Etika je sicer širok pojem, saj prežema celoten spekter našega življenja od naših misli in občutij preko besed k dejanjem. V vsakdanjem življenju, katerega del je tudi komuniciranje na delovnem mestu, opažamo primanjkljaj etičnega komuniciranja. V diplomskem delu bomo analizirali stanje komuniciranja v konkretnem delovnem okolju. Predstavili bomo možne izboljšave oz. rešitve.

Živimo v času »krize vrednot«. Čas, ki pred nas postavlja dilemo BITI (JAZ SEM) ali IMETI. Na eni strani smo priča zniževanju etičnih standardov, ko je pomembno čim več v čim krajšem času, kjer cilj posvečuje sredstvo, kjer je rast pomembnejša od širitve. To se odraža v vseh porah javnega in zasebnega življenja, posledično tudi v organizacijah in na delovnih mestih. Po drugi strani pa smo priča dejstvom, predvsem v novi pozitivni zakonodaji, ki ščiti etične civilizacijske standarde, ki postavlja varstvo človekovih pravic in svoboščin kot prioriteto vseh demokratičnih sistemov. Vmes pa obstaja, kot ga imenujejo nekateri avtorji, »sivo polje«. Na to polje vstopamo posamezniki z vso paleto razlik, ki so med nami. Komunikacija? Da, vendar kako? Komunikacija je ključnega pomena za dobro sodelovanje in doseganje skupnih ciljev tako organizacije kot posameznikov. Torej je pomembno, da je komunikacija tudi etična.

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

### OSNOVNE INFORMACIJE

<b>Naziv</b>	OSNOVNO ZDRAVSTVO GORENJSKE Gospodsvetska ulica 9 4000 Kranj
Odgovorna uradna oseba	Jože Veternik, univ. dipl. ekon.
Matična številka	5165792
Davčna številka	SI90714237
Šifra dejavnosti	86121
Številka TRR	0125 2603 09211 122
Številka telefona	04 281 0800
Številka telefaksa	04202 6718
Elektonska objava	<a href="http://www.ozg-kranj.si">http://www.ozg-kranj.si</a>
Pisna različica dosegljiva	na sedežu OZG, tajništvo Uprave v Kranju
Datum ustanovitve	1. april 1991, nov Odlok 1. oktober 2004
Ustanovitelji	Vse gorenjske občine



## DEJAVNOSTI ZAVODA

Dejavnost Osnovnega zdravstva Gorenjske je izvajanje zdravstvene dejavnosti na primarni ravni, ki skladno z Zakonom o zdravstveni dejavnosti (Ur. list RS, št. 9/92) zajema izvajanje osnovne zdravstvene dejavnosti na območju občin ustanoviteljic. V zavodu se izvajajo naslednje dejavnosti:

- zdravstveno varstvo odraslih (splošna družinska medicina),
- zdravstveno varstvo žensk, otrok in mladine,
- preventivno zdravstveno varstvo vseh skupin prebivalcev,
- patronažno varstvo in nega,
- fizioterapija in rehabilitacija,
- preventivno in kurativno zobozdravstvo vseh skupin prebivalcev,
- laboratorijske storitve,
- medicina dela, prometa in športa,
- nujna medicinska pomoč in dežurna služba,
- helikopterska nujna medicinska pomoč,
- gorska reševalna služba v poletnem času (zagotavljanje zdravnika),
- nujni in ne nujni reševalni prevozi, prevozi na dializo, prevozi onkoloških bolnikov na obsevanje in kemoterapijo.

V OZG se poleg dejavnosti, ki sodijo v primarni nivo, izvajajo tudi naslednje specialistične dejavnosti:

- pulmologija z RTG (Jesenice),
- okulistika (Bled, Radovljica, Tržič, Kranj, Škofja Loka),
- otolaringologija (Radovljica),
- dermatologija (Kranj),
- ortopedija (Bled, Tržič, Kranj, Škofja Loka),
- RTG-slikanje in UZ-preiskave (Jesenice, Bled, Tržič, Kranj, Škofja Loka).

Zavod je s strani Ministrstva za zdravje pooblaščen za izvajanje strokovnih izpitov za vse srednješolske poklice zdravstvene smeri. V zavodu se izvajajo tudi finančno-računovodska dela za koncesionarje ter znanstveno-raziskovalno delo s področja primarnega zdravstva, informatike in kakovosti v zdravstvu.

## ORGANI ZAVODA

Temeljni organ zavoda je Svet OZG, ki ga vodi predsednik, trenutno predstavnik občine Radovljica, operativni in posvetovalni strokovni organ direktorja zavoda je Strokovni svet, ki ga vodi direktor zavoda. V zavodu delujejo številni strokovni kolegiji.

## USTANOVITELJI

Osnovno zdravstvo Gorenjske je javni zdravstveni zavod, ki na osnovi Zakona o zdravstveni dejavnosti izvaja primarno zdravstveno varstvo na območju občin soustanoviteljic zavoda. Zavod deluje na osnovi Odloka o preoblikovanju Osnovnega zdravstva Gorenjske, ki je nadomestil Statutarni sklep iz leta 1992. Odlok velja od 1. oktobra 2004 dalje. Sprejele so ga vse gorenjske občine.

## VODSTVO

Za mandatno obdobje petih let sta bila na podlagi javnega razpisa imenovana direktor zavoda Jože Veternik, univ. dipl. ekon., in strokovni vodja zavoda prim. prof. dr. Janko Kersnik. Organizacijske enote vodijo direktorji organizacijskih enot. Zavod ima tudi vodjo finančne službe, vodjo splošno-kadrovske službe, državno notranjo revizorko in službo za javna naročila

## ZAKONSKI PREDPISI

- Zakon o zavodih (Ur. list RS, št. 12/91 in dopolnitve);
- Zakon o zdravstveni dejavnosti (Ur. list RS 23/05);
- Zakon o zdravniški službi (Ur. list RS št. 98/99 in dopolnitve);
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur. list RS št. 72/06);
- Določila Splošnega dogovora za posamezno leto;
- Pogodba o izvajanju programa zdravstvenih storitev med ZZZS in OZG.

### 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Zdravstvena dejavnost kot del javnega sektorja je tesno povezana z v Ustavi RS zapisano pravico vsakogar do zdravstvenega varstva (51. člen), pravico vsakogar do osebnega dostojanstva (34. člen) ter pravico do nedotakljivosti človekove telesne in duševne celovitosti (35. člen). Iz tega lahko predpostavimo, da tako notranja kot zunanja komunikacija temeljita na etičnih vrednotah. To predpostavko lahko okrepimo tudi z dejstvom, da je v zdravstvu večina poklicev vezanih na svoje kodekse etike. Torej bi bilo pričakovano, da z etičnimi standardi ni težav. Ker pa smo tudi v zdravstvu zaposleni le in zgolj samo ljudje, včasih z veliko, včasih pa z malo začetnico, z različnimi osebnimi vrednotami, je, kot je bilo ugotovljeno tudi v anketi, realna slika malo drugačna. Na omejitve smo naleteli pri sami pripravi anketnih vprašanj, saj smo se zavedli dejstva, da na konkretna vprašanja o lastnem etičnem ravnanju ne bi pridobili realnih rezultatov, zato smo vprašanja izoblikovali bolj v smeri zadovoljstva o stanju notranjega komuniciranja.

### 1.4 METODE DELA

Naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela v medsebojni korelaciji. V raziskovalnem delu smo uporabili naslednje metode:

- metodo opazovanja, katere rezultat nam je služil za pripravo anketnih vprašanj;
- metodo anketiranja v obliki vprašanj odprtega in zaprtega tipa;
- primerjalno metodo, anketo smo namreč izvedli v dveh organizacijskih enotah in primerjali rezultate med obema enotama.

## 2 ETIKA

Diplomsko delo bomo začeli z obravnavo pojmov etika in etičnost. Etika je pogosto omenjen pojem, zato imamo občutek, da smo vsi seznanjeni s pomenom in vsebino tega pojma. Ko pa želimo etiko opredeliti natančneje, se znajdemo pred več definicijami in tudi teorijami. Ker se v diplomskem delu ukvarjamo z etičnostjo notranjega komuniciranja, bomo skušali tudi natančneje opredeliti, od kod izvirajo težave, ki se pojavljajo pri etičnem obnašanju in komuniciranju.

### 2.1 POJEM ETIKE IN ETIČNEGA OBNAŠANJA

Etika kot taka obstaja že zelo dolgo. Pojavila se je kot filozofska disciplina z nastankom Grčije. Začetnika sta bila Sokrat in Platon, avtor prvega celovitega etičnega sistema pa je bil Aristotel. Etična vprašanja in dileme so večinoma sporne, saj se ukvarjajo z razločevanjem med dobrim in slabim. Meja med dobrim in slabim pa je očitna le na prvi pogled. Etika je filozofska disciplina ali panoga, ki se ukvarja s tematiko ravnanja z vidika dobrega in zlega. Je teoretična filozofska refleksija o npravnosti, o pojavih, ki so moralno pomembni.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1997) je etika opredeljena kot filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo.

Pri etiki gre za temeljno vprašanje človeških odnosov, za naš odnos do ljudi in kako naj se drugi ljudje obnašajo do nas. Etična načela usmerjajo moralno delovanje. Neetično vedenje (laganje, kraja, oškodovanje ...) je pogosto v vsakdanjem življenju. Če pa je tako vedenja preveč razširjeno, lahko zelo škodljivo vpliva na delovanje družbe. Etika je univerzalna in lastna celemu človeštvu.

### 2.2 RAZLIKA MED MORALO IN ETIKO

Preden nadaljujemo, je dobro razčistiti še razlikovanje pojmov morala in etika. Pojma sta medsebojno zamenljiva. Prisotnost dveh besed je le posledica dejstva, da sta izpeljani iz dveh različnih korenov. Morala iz latinske besede *moralis* in etika iz grške *ethikos*. Seveda obstaja nekaj razlik med moralo in etiko. Morala naj bi se uporabljala za v družbi obstoječa pravila ter naj bi pomenila razločevanje med dobrim in slabim. Vsaka družba ima moralo, saj ta sestavlja temelj za uspešno medsebojno delovanje. Temeljna pravila, kot sta »ne kradi« in »ne ubijaj« so nujna za obstoj družbe. Za moralo je značilno, da je vedno vezana na čas in prostor, torej značilna za neko družbo. Etika je pogosto omejena na pravila in norme ali kodeks vedenja specifičnih skupin. Etika je tudi področje filozofije morale. Tu etika ni zamenjava za moralo. Etika jemlje moralo kot predmet preučevanja, skuša organizirati moralna prepričanja ter jim dati preciznost in neprotislovnost. Morala in etika sta v takšnem medsebojnem razmerju, da je morala predmet etike.

MORALA: kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose med ljudmi, kot posledica dobrega in slabega. Obsega pravila za odločanje in ravnanje v skladu z etiko.

ETIKA: obravnava načela, sodila o dobrem in zlem ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih.

VREDNOTE: vse, kar cenimo, kar posameznika usmerja k doseganju ciljev v skladu s pravili.

### 2.3 ETIKA IN POSAMEZNIK

Pri pojmovanju etike bi po našem mnenju morali nujno vključiti tudi duhovne razsežnosti človeka in pojem zavesti. Opažamo, da o tej dimenziji naši učbeniki zelo malo ali skoraj nič ne govorijo. Seveda moramo pri pojmovanju tega razlikovati med religijo in duhovnimi dimenzijami človeka.

Če izhajamo iz dejstva, da vsako človeško bitje hrepeni po sreči in se želi izogniti trpljenju, moramo razširiti pojmovanje na tiste kvalitete človeškega duha, ki osrečujejo posameznika in druge v medsebojni povezanosti. Ljubezen, sočutje, odpuščanje, strpnost, potrpežljivost, čut za odgovornost, in seveda kot odraz sedanjega trenutka tudi odnos do okolja in vseh čutečih bitij.

### 2.4 ETIČNE DILEME V ODNOSIH MED ZAPOSLENIMI

Gre za odnose med zaposlenimi, med podrejenimi in nadrejenimi. Dileme se nanašajo na poštenost medsebojnih odnosov – ali obstaja laganje, kako se spoštuje zasebnost, ali si posamezniki pripisujejo zasluge drugih.

Razlogi za etične dileme se največkrat pojavijo zaradi osebnih interesov, zaradi konflikta med vrednotami organizacije in osebnimi vrednotami, zaradi morebitnih medkulturnih razlik itd.

- Ali naj zamolčim informacijo, ki bi jo nekdo drug potreboval?
- Ali naj nekoga pohvalim, če si tega ni zaslužil?
- Ali naj zamolčim napako, ki sem jo storil?
- Ali naj zamolčim napako sodelavca, ki ima negativne posledice na organizacijo, skupnost?
- Kako sporočiti sodelavcu, da neko ravnanje ni etično?

Organizacija ne more biti dolgoročno uspešna, če je neetična do zunanjih in notranjih udeležencev. V poslovnih razmerjih sta poštenje in zaupanje nenadomestljivi vrline. Javnost od neke organizacije pričakuje etično delovanje, poštenost, varovanje okolja in družbeno odgovornost. Poleg tega je etično delovanje potrebno za to, da se prepreči škoda, ki bi se lahko povzročila družbi. Notranje etično delovanje je potrebno tudi za zaščito organizacijskega sistema pred neetičnimi zaposlenimi.

### 3 KOMUNICIRANJE

V nadaljevanju spregovorili o komuniciranju, ki je, vsebinsko v povezavi s poglavjem o etiki, tudi predmet raziskovalnega dela naše naloge. Komuniciranje razumemo kot neprestani tok in dvosmerni ali večsmerni proces izmenjave besed, čustev, energij, informacij. V strokovni literaturi se omenja kot proces pretoka informacij med oddajnikom in sprejemnikom.

#### 3.1 DEFINICIJA KOMUNICIRANJA

Beseda komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni »napraviti skupno« ali »deliti kaj s kom«, razpravljati, vprašati za nasvet, se posvetovati. Torej gre za izmenjavo informacij, znanj, izkušenj med udeleženci komuniciranja. Je tudi način izmenjave mnenj, idej in stališč. Je obojestransko povezava med dvema stranema, ki izkažeta skupen interes.

Komuniciranje je nekaj tako razširjenega, da ga jemljemo kot samo po sebi umevno. Zato se dostikrat niti ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima v vsakodnevnem življenju. Človek je socialno bitje in preživi večino življenja v družbi z ljudmi, se z njimi pogovarja, smeji, uči, sočustvuje. Vse to je komuniciranje. Zdravo komuniciranje je nekaj elementarnega, primarnega, potrebnega za normalno delovanje združbe. Iz tega izhaja, da je komuniciranje na delovnem mestu pomemben organizacijski proces. V tem procesu se ustvari dodana vrednost. Komuniciranje namreč postane ciljna dejavnost, namenjena doseganju ciljev organizacije, informiranju zaposlenih in informiranju navzven.

#### 3.2 NAČINI KOMUNICIRANJA

Najpogostejša načina komuniciranja sta besedno in nebesedno. Komuniciranje ne poteka samo takrat, ko govorimo, marveč tudi, ko se izražamo in ustvarjamo na različne načine.

##### BESEDNO KOMUNICIRANJE

- **Ustno komuniciranje** poteka samo s pomočjo jezika oz. besed, kar je edinstven primer v naravi, značilen za človeka. Prednosti te vrste komuniciranja so hitrost sporočila, možnost sočasnega komuniciranja z več ljudmi. Predpogoj za to vrsto komunikacije je, da obe strani govorita in razumeta isti jezik. Pričakuje se, da se upošteva pravila bontona.
- **Pisno komuniciranje** poteka v obliki pisane besede: dopisov, pisem, časopisov itd. Prednost pisne komunikacije so natančnost, jasnost, preverljivost in trajnost izrečenega. Zapis je dokumentiran. Potrebna je večja natančnost. Pisna komunikacija mora biti jasna, logična in dodelana. Slabosti tega načina so predvsem v tem, da je potreben določen čas za nastanek. V formalnih oblikah množičnega komuniciranja je obvezna uporaba knjižnega jezika.

## NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

Najbolj poznani vrsti nebesednega komuniciranja sta govornica telesa in besedna intonacija – glas. Govornica telesa je način izražanja posameznika skozi geste, mimiko obraza, kretnje, gibe telesa. Gre za mnogotere podrobnosti in odtenke, preko katerih izražamo sebe. Preko govornice telesa se nazorno izražajo čustva posameznika. Govornica telesa izhaja predvsem iz našega nezavednega dela. Seveda pa se da nanj tudi zavestno vplivati. Obraz je pravi pokazatelj našega čustvenega stanja, oči pa govorijo o našem duševnem stanju in razpoloženju.

»Govori, da te vidim,« je zapisal Sokrat. Intonacija glasu se kaže v dvigovanju in zniževanju glasu v govoru. Tovrstni način sporočanja je zelo natančen, subtilen, hiter in neposreden. Obstaja zelo tesna vez med človekovim značajem in njegovim glasom.

Govornica telesa in intonacija glasu nam mnogokrat povesta bistveno več kot vsebina sporočila. Skozi govornico telesa in intonacijo glasu pokažemo kdo smo.

Pri nebesednem komuniciranju moramo omeniti tudi **prostorske pasove – območja**. To je prostor, ki pripada vsakemu kot nekakšen podaljšek telesa – aura človeka. Veda, ki se ukvarja prav s tem, je ta področja razdelila na štiri pasove. E. Hall, eden od raziskovalcev tovrstne komunikacije, ki je svoje raziskovanja usmeril predvsem v zahodno kulturo, je te pasove razdelil takole:

- |                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| ➤ intimna razdalja, bližina    | do pribl. 60 cm;   |
| ➤ osebna razdalja              | pribl. 1 m;        |
| ➤ poslovna ali uradna razdalja | pribl. 2 m;        |
| ➤ javna razdalja               | pribl. 3 m in več. |

Že sama imena teh pasov povedo, komu je dovoljen vstop v določen prostor, kje so meje, ki jih nekdo lahko prekorači, drugi ne, do katere bližine se smemo telesno približevati drug drugemu. To si je dobro zapomniti in upoštevati v poslovnem komuniciranju in komuniciranju na delovnem mestu. Tu že vstopimo na polje **etičnega komuniciranja**.

### 3.3 VRSTE KOMUNICIRANJA

Poznamo medosebno komunikacijo na primer s prijatelji, člani družine in komuniciranje v neki združbi, organizaciji, podjetju. To je lahko **formalno** ali **neformalno**.

Komunikacija je lahko enosmerna in dvosmerna.

**Enosmerna komunikacija** poteka hitreje. Za enosmerno komunikacijo bi lahko rekli, da kdaj pa kdaj sploh ni komunikacija. Sprejemnik samo sprejema informacijo. Je formalna oblika komuniciranja, primerna za enostavna sporočila. Ker pa je enosmerno, lahko postane zaradi tega tudi neetično.

**Dvosmerna komunikacija** je zahtevnejša. Potrebno je razumevanje in reagiranje. Sprejemnik daje povratno informacijo oddajniku, tako da ga dopolnjuje ali popravlja, predvsem v delih sporočila, ki jih ne razume.

### 3.4 SMERI KOMUNICIRANJA

Najbolj poznana in pogosta delitev glede na smer komuniciranja je delitev na vertikalno in horizontalno komuniciranje.

- ❖ **Vertikalna komunikacija** pomeni izmenjavo informacij med dvema različnima družbenima skupinama ali na primer med vodjo in zaposlenimi. Nanaša se na komuniciranje navzgor in navzdol, značilno za hierarhijo. Komunikacija **navzgor** prihaja od zaposlenih in je ključnega pomena za vodstvo. Da je učinkovita, mora biti prosta in brez omejitev. To je tudi način, da zaposleni povedo, katera problematika jih zanima in da komentirajo zadeve, ki so povezane z organizacijo. Zaposlene najbolj zanima kadrovska in organizacijska politika, plače, možnosti napredovanja, poslovanje, informacije, ki so povezane s samim delom. Komunikacija **navzdol** je ključna, saj prihaja od vodstva. Za učinkovito sodelovanje in lojalnost zaposlenih je potrebna njihova dobra informiranost, saj pomanjkanje informacij ali nepopolnost ustvarjata podlago za govorice, nesporazume, predvsem pa nelojalno vedenje. Zaposleni, ki čutijo, da jim je bila dana nepopolna ali celo napačna informacija, dobijo vtis, da jih ima vodstvo za nepomembne. Posledica tega je nezadovoljstvo.
- ❖ **Horizontalna komunikacija** poteka znotraj ene same družbene skupine, na primer med sodelavci, v timih in projektih. Je pomemben, a včasih spregledan in premalo izkoriščen kanal komuniciranja, ki ima naslednje pomembne organizacijske funkcije:
  - zagotavlja koordinacijo dela, zaposlenim pa omogoča vzpostavitev ustreznih medsebojnih odnosov,
  - zagotavlja način pridobivanja relevantnih informacij,
  - je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci,
  - sodelavcem omogoča medsebojno podporo.
- ❖ Poznamo tudi **diagonalno komunikacijo** med različnimi ravni, ki niso v neposredni hierarhiji. Je redka oblika komuniciranja, značilna pri usklajevanju nalog v organizacijskih sistemih z višjo obliko delitve dela.

## 4 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Organizacijo sestavljajo ljudje. Organizacija – zavod, podjetje – je združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim boljše rezultate dela. Po sistemski teoriji je organizacija ciljno usmerjen, v dejavnost strukturiran sistem. Je razmerje med ljudmi in zagotavljanjem delovanja temeljne dejavnosti organizacije.

### 4.1 DEFINICIJA ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA

Ljudje se organizirajo zaradi lažjega doseganja ciljev. Organizacija je definirana s skupnimi dejavnostmi njenih članov. Temelj vsakega skupnega delovanja in sodelovanja pa je komunikacija. Zato lahko rečemo, da je proces komuniciranja temeljna organizacijska dejavnost. Gre za kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena. Organizacijsko komuniciranje je podobno in hkrati drugačno od drugih tipov komuniciranja. Ima pošiljatelja, prejemnika, sporočilo, kodiranje, kanale. Seveda je bistveno več kot le vsakodnevna interakcija posameznikov, saj daje tudi smisel.

### 4.2 INTERNO KOMUNICIRANJE

Zakaj interno komuniciranje?

- ❖ Spodbuja zaposlene k večji aktivnosti k uresničevanju ciljev organizacije, ker bolje razumejo te cilje in se z njimi lažje povežejo.
- ❖ Učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol stimulira ustvarjanje novih idej, brez strahov in skrbi zaposlenih, da bodo njihove ideje imeli za nepotrebne.
- ❖ Ker se zaposleni bolje povežejo s cilji organizacije, tudi trdneje stojijo in zagovarjajo stališča oz. cilje organizacije.

Namen internega komuniciranja je, da se pri zaposlenih pridobi visoko motiviranost in podporo pri uresničevanju ciljev dejavnosti organizacije, kar lahko dosežemo le s **pošteno, etično** komunikacijo, ki seznanja zaposlene tudi z razlogi, zakaj je potrebno uresničevanje ciljev organizacije.

Pomembna je jasna slika, da se energije zaposlenih usmerijo k realizaciji skupnih ciljev. Predpogoj je pošteno stališče, delitev znanja in upravljanje z informacijami. Vodstvo bi se moralo zavedati, da so zaposleni individuumi z imenom in priimkom in niso le pasivni prejemniki informacij.

Različni avtorji so si enotni glede namena internega komuniciranja v naslednjih stališčih:

- ❖ identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- ❖ socializacija zaposlenih,
- ❖ informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- ❖ razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov,
- ❖ če interno komuniciranje prispeva k socializaciji članov organizacije, potem se krepí obstoječa organizacijska kultura.



### 4.3 INTERNO KOMUNICIRANJE KOT SREDSTVO ZA DOSEGANJE VEČJEGA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOM

Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z organizacijo, posredno pa tudi organizacijsko učinkovitost, vpliva več dejavnikov.

- ❖ Komunikacijska klima, ki je povezana s kulturo organizacije, kar predstavlja skupno videnje in dojetanje zaposlenih v organizaciji.
- ❖ Komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci. Način, kako nadrejeni komunicirajo s podrejenimi, vpliva na zadovoljstvo podrejenih z nadrejenimi, pa tudi na njihovo doživljanje verodostojnosti komunikacije.
- ❖ Dimenzije zadovoljstva s komunikacijo so: komunikacijska klima, komunikacija s sodelavci, zadovoljstvo z informacijami, kakovost medijev interne komunikacije, horizontalna komunikacija; povratna informacija vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenega.

### 4.4 VRSTE INTERNE KOMUNIKACIJE

#### Formalno in neformalno komuniciranje

**Formalno** komuniciranje v organizaciji je odvisno od njene strukture in hierarhije ter od odnosov med zaposlenimi. Če so odnosi med zaposlenimi formalni, je tudi komunikacija formalna in obratno. Dejavnik, ki vpliva na to, je velikost organizacije. V manjših organizacijah, kjer so sodelavci pogosto v medosebnih stikih, je **neformalno** komuniciranje pogostejše. Med oblike neformalne komunikacije avtorji uvrščajo tudi **govorice**, ki potekajo horizontalno. Za organizacijo bi bilo nespametno, če bi zanemarila pomen te oblike neformalne komunikacije. Pri presojanju te vrste komunikacije pa moramo biti zelo previdni, ker se pogosto soočimo z moralno-etično dilemo.

#### Medosebna komunikacija

**Medosebna** komunikacija je osnova menedžmenta. Vodstvo uporablja takšen način komuniciranja, da bi bilo učinkovitejše pri svojem delu. Tehnike medosebne komunikacije so opisani v nadaljevanju.

- ❖ **Sestanki in kratki sestanki.** V velikih podjetjih gre predvsem za prenašanje sporočil od zgoraj navzdol. Drugi sistematični pristop k sestankom je serija obiskov vodstva na različnih lokacijah, kjer organizacija deluje. Tako vodstvo zbere informacije, ki pestijo zaposlene.
- ❖ **Izobraževanje** je oblika komunikacije, ki ima dvojni namen. Zadovolji cilje organizacije in razvojne potrebe zaposlenih.
- ❖ **Publikacije.** Sporočila se posredujejo v pisni obliki z zapisniki, pismi in krožnicami.
- ❖ **Avdiovizualne tehnike:** video predstavitve. Omogočajo živo, dramatično predstavitev. Če niso opravljene na primeren način, jih zaposleni lahko razumejo kot poceni propagando.

- ❖ **Telefonske informacije.** Uporabljajo jih v večjih sistemih. Gre za snemanje novic in informacij na avtomatski telefonski odzivnik.
- ❖ **Elektronska pošta** je vse bolj uporabljen in hiter način posredovanja informacij. Treba jo je dopolnjevati z drugimi tehnikami.
- ❖ **Nabiralniki predlogov.** Gre za anonimno pisno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, katere prednost je lahko doprinos svežih idej, lahko pa se s tem opozori na dejstva, o katerih zaposleni nočejo govoriti javno in neposredno.

## 5 ETIKA KOMUNICIRANJA

Pojem etike in morale smo obrazložili že v 2. poglavju naloge, zato bomo tu spregovorili o etičnem komuniciranju. Etika komuniciranja zajema principe, ki nas vodijo pri presoji dobrega in slabega, pravega in napačnega.

Komuniciranje je etično:

- ❖ če omogoča informacije, potrebne za presojanje in ustrezno izbiro ter odločitve;
- ❖ če odraža spoštovanje posameznika in razvoj njegovih sposobnosti.

### 5.1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Vsako poslovno komuniciranje, katerega del je tudi notranje komuniciranje, temelji na zaupanju. Odnosi med skupinami in ljudmi so preveč celoviti in spremenljivi, da bi jih lahko predvideli. Ne smemo jih prepustiti naključju. Vsako komuniciranje, ki je usmerjeno k določenim ciljem, mora temeljiti na zaupanju. Brez zaupanja ni mogoče oživiti medsebojnih odnosov. V praksi so razmere lahko drugačne, vendar se dolgoročno gledano komunikacija, ki ne temelji na zaupanju, ne obnese.

### 5.2 OD INTERESOV DO ETIKE

Živimo v civilizaciji organizacij; človek sam zmore zelo malo, v skupnem delovanju z drugimi pa veliko. Sodelovanje se ne zgodi samo od sebe. Ljudje imamo različne interese, želje, nagibe, pričakovanja. Če teh interesov ne uspemo dovolj povezati in uskladiti, ni uspešnega delovanja. Interese, ki izhajajo iz kratkoročnih potreb, je relativno lahko usklajevati. Drugače pa je z interesi, ki izvirajo iz **vrednot**, ki posamezniku največ pomenijo in se jim ne želi odpovedati za nobeno ceno. Kadar torej usklajujemo interese med posamezniki in skupinami, tega ne smemo početi na račun njihovih vrednot ali celo s pritiskom, naj se eni vrednoti odpovedo zaradi druge. Veliko enostavnejša je komunikacija, ki obravnava potrebe ljudi, kot komunikacija, ki zadeva vrednote ljudi.

### 5.3 ETIČNO KOMUNICIRANJE

- ❖ Spoštovanje **zakonodaje** je v zadnjih nekaj letih poseglo tudi na področje etike komuniciranja. Za primer lahko omenimo Zakon o varstvu osebnih podatkov in temu prilagojene interne pravilnike, ki so natančno določili, kako ravnati v določenih primerih. Omenimo lahko tudi Zakon o pacientovih pravicah, ki je razčistil in uredil veliko nejasnosti in neenotnega ravnanja.
- ❖ Ravnanje naj ustreza **kodeksu etike** poklica, ki ga opravljamo, in internim notranjim kodeksom organizacije, če ti obstajajo.
- ❖ **Spoštovati** je treba **zaupnost**, kadar to ni izrecno določeno v zakonodaji in internih aktih. Dobro moramo premisliti, komu in kaj bomo povedali. Potrebno je pravo ravnovesje med dvema skrajnostma, da bi vsem povedali vse ali da bi vse prikrivali. Razmisliti moramo, kaj je za koga pomembno in nato

ukrepati. Sodelavci seveda morajo biti obveščeni o tem, kar zadeva njihovo delo.

- ❖ **Lojalnost** do svojega kolektiva. Ni etično pogovarjati se o notranjih problemih svojega kolektiva z ljudmi iz drugih organizacij. Ravno tako ne kritiziramo svojih sodelavcev, predvsem kadar ne poznamo vseh dejstev, vendar pritožbe vzemimo resno. Nikoli pa ni smiselno zagovarjati dejanj, za katera ni nobenega opravičila. Izogibajmo se obrekovanju, maščevalnemu in sovražnemu govoru.
- ❖ **Pritožbe**, ki so lahko ustne ali pisne, lahko se nanašajo na nas ali druge. Temeljno pravilo v zvezi s pritožbami je, da prejemnik vedno takoj na vljuden način potrdi sprejem pritožbe in obrazloži kdaj, kdo in v kakšen roku se bo obravnavala. Zaposlenega, na katerega se pritožba nanaša, je treba nemudoma o tem obvestiti in vedno dopuščati možnost, da pritožba ni upravičena. Če se pritožba izkaže za upravičeno, se je potrebno opravičiti.
- ❖ Častivredno vedenje zahteva, da v celoti **izpolnimo obljube**, ki smo jih dali.
- ❖ Če ni dokazov, verjemimo **na besedo**.
- ❖ **Zaupanje** je najvišja oblika motivacije človeka. Obelodani najboljše v človeku. Vendar zahteva čas in potrpežljivost.

## 5.4 SEDEM ETIČNIH ZAPOVEDI

Sedem etičnih zapovedi za lažje sprejemanje odločitev (po Bertrandu Russellu):

- Ne misli, da se spleča napredovati s prikrievanjem dokazov, saj bodo zagotovo prišli na dan.
- Kadar naletiš na odpor, ga skušaj obvladati z dokazi in ne z avtoriteto. Zmaga, ki temelji na avtoriteti, je nerealna in navidezna.
- Ne spoštuj avtoritete drugih, kajti za vsako avtoriteto se najdejo še druge.
- Nazorov, ki se ti zdijo škodljivi, ne zatiraj s silo, da te ne zatrejo prav ti nazori.
- Ne boj se čudaških stališč; vsako danes veljavno stališče je bilo nekoč čudaško.
- Najdi več radosti v razumnem nesoglasju kot v pasivnem soglašanju; če namreč ceniš razum, kot je prav, ti pomeni globlje strinjanje kot pasivno pritrjevanje.
- Bodi resnicoljuben do konca: resnica nemara ni udobna, vendar jo je še bolj neudobno skrivati. Ne zavidaj sreče tistim, ki živijo v norčevskih nebesih: le norcu se zdi, da je tisto sreča.

## 5.5 SODILA ETIČNEGA RAVNANJA

Sodila – **načela pravičnosti** obsegajo osnovne principe poštenja, enakopravnosti in nepristranskosti. Pravičnost velja za postopke (z vsakomer ravnaj kot s sebi enakim) in za izide (daj vsakomur, kar mu gre). Bistveno je načelo **enakosti**, ki pravi, da imajo vsi člani družbe enake temeljne pravice in dolžnosti. Velja naj načelo o naravnih dolžnostih – dolžnost pomagati drugim, če so v stiski ali nevarnosti; dolžnost, da odločitve nikomur ne škodujejo; dolžnost, da odločitve ne smejo povzročati nepotrebnega trpljenja ipd. Seveda so omenjena sodila zelo splošna. In bolj kot so splošna, tem težje jih je uporabljati za vsakdanje etično presojanje in odločanje. **Človeško dostojanstvo** je na primer je eno najbolj vzvišenih načel, s katerim se ni težko strinjati in sodi v etiko od antike do današnjega dne. Težko pa je uresničiti dostojanstvo kot enakopravnost ljudi v kulturnem življenju.

Etično dobra odločitev spoštuje **temeljne etične pravice** v skladu z Univerzalno deklaracijo o človekovih pravicah Organizacije združenih narodov. Še tako na videz koristna odločitev za skupino udeležencev je neetična, če krši temeljne človekove pravice.

## 5.6 TEMELJNE ETIČNE DOLŽNOSTI

- ❖ **Verodostojnost:** Človek je dolžan izpolnjevati tako nedvoumne kot manj jasne obljube ob komunikaciji z drugo osebo.
- ❖ **Popravljanje krivic:** Človek mora popravljati ali vračati, kar je bil zagrešil z napačnim ravnanjem.
- ❖ **Hvaležnost:** Človek naj drugim izkazuje hvaležnost za usluge, ki jih je bil deležen.
- ❖ **Pravičnost:** Človek naj skrbi za pravično razdeljevanje dobrin.
- ❖ **Dobrodelnost:** Človek naj stori, kar more, da bi izboljšal položaj drugih.
- ❖ **Izpopolnjevanje:** Človek naj se izpopolnjuje v vrlinah in v znanju.
- ❖ **Neškodljivost:** Človek naj ne škoduje drugim.

## 5.7 ZLATO PRAVILO

Ne stori drugim, kar nočeš, da bi drugi storili tebi.  
Konfucij – Kung Fu Tse (551–479 pr. n. št.)

Vse kar želite, da bi ljudje storili vam, storite tudi vi njim.  
Sveto pismo, Matejev evangelij (pribl. 80 n. št.)

Preproste so Velike Resnice Življenja. Potrudimo se jih vzeti za svoje in jih polno udejanjati.

## 6 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV

### 6.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

Komuniciranje je ključnega pomena za uspešno opravljanje temeljne dejavnosti v vseh organiziranih sistemih. To seveda velja tudi za zaposlene v zdravstvu. Za zdravstvo kot enega občutljivejših delov javnega sektorja je še posebej pomembno, da komuniciranje temelji na etičnih vrednotah in standardih. To področje zaposluje profile poklicev, ki so že v osnovi vezani na svoje etične kodekse. Komuniciranje znotraj nekega sistema pa se prične že v temeljnem odnosu do sodelavcev, nadrejenih, podrejenih itd. Toda ali se etično ravnanje odraža tudi v praksi, v vsakodnevnem odnosu med sodelavci? To je bilo izhodiščno vprašanje, ki smo si ga zastavili v raziskavi. Pri pripravi anketnih vprašanj o etičnem komuniciranju smo se soočili z oviro, saj smo ocenili, da na konkretna vprašanja o lastnem etičnem ravnanju verjetno ne bi dobili verodostojnih odgovorov. Iz poznavanja osnov psihologije osebnosti vemo, da ljudje težje spregovorimo o lastnih šibkosti oziroma jih skušamo prikriti ali vsaj omiliti. Bolj kritični smo običajno pri presoji drugih. Vprašanja smo torej izoblikovali bolj v smeri zadovoljstva oziroma nezadovoljstva z načinom notranjega komuniciranja, medsebojnih odnosov, poznavanja zakonodajnih novosti, ki izhajajo iz etičnih standardov, idr.

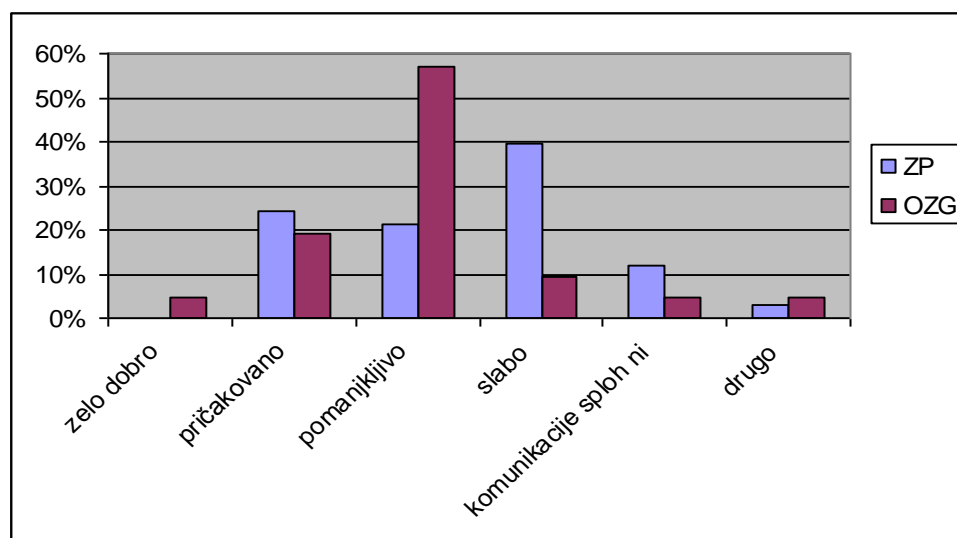
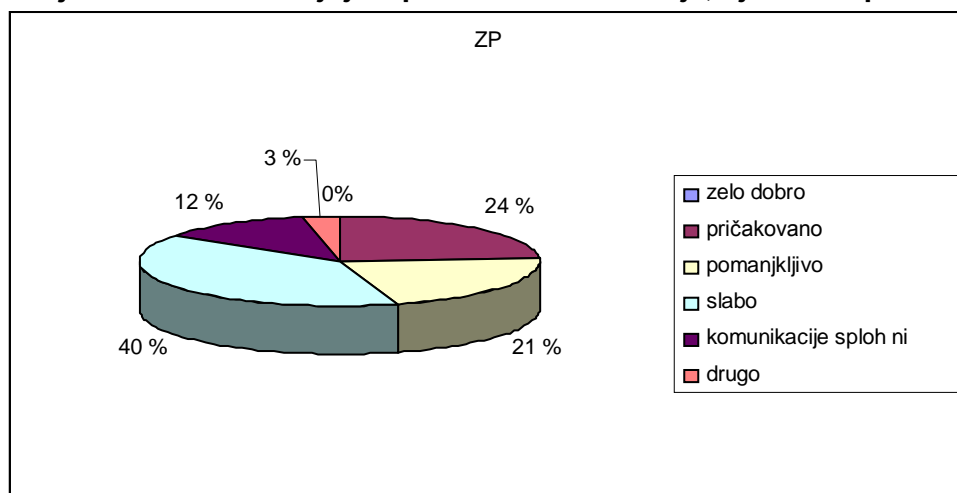
Anketiranje smo izvedli v dveh enotah. Kot prvo ciljno skupino smo izbrali zaposlene v Zobni polikliniki Kranj, ki je ena od organizacijskih enot Osnovnega zdravstva Gorenjske in predstavlja po številu zaposlenih eno od manjših organizacijskih enot. To je posledica procesa privatizacije, ki je predvsem značilna za področje zobozdravstva. V anketi je sodelovalo 33 od skupno 37 zaposlenih. Vključeni so bili vsi profili: zobozdravniki, medicinske sestre, zobotehniki in upravno-tehnični delavci. Ker je skupina, vključena v raziskavo, relativno majhna, smo raziskavo razširili na še eno organizacijsko enoto s podobnim številom zaposlenih. Razlika med prvo in drugo skupino je v sestavi poklicnih profilov. Drugo skupino anketirancev predstavljajo zaposleni v finančni, računovodski, splošno-kadrovski in pravni službi. Rezultati ankete, pridobljeni v drugi skupini, nam služijo zgolj za primerjavo. V drugi skupini je sodelovalo 28 anketirancev, skupno je torej v raziskavi sodelovalo 61 oseb. Med zaposlene smo razdelili anketne vprašalnike s trinajstimi vprašanji.

Anketo smo sestavili v obliki vprašanj odprtega in zaprtega tipa. Pred oblikovanjem anketnega vprašalnika smo uporabili metodo opazovanja, katere rezultat so bila vprašanja, zastavljena v anketi.

Namen raziskave ni izpostaviti pomanjkljivosti zaposlenih ali njihovih vodij, pač pa želja po dvigu ravni medsebojnega komuniciranja s poudarkom na etičnem komuniciranju.

### 6.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV ANKETE

V nadaljevanju predstavljamo rezultate anketiranja, ugotovitve, domnevne vzroke obstoječega stanja, nekaj primerov in nekaj predlogov rešitev. Anketirancev nismo razdelili na spol, ker 90 % zaposlenih predstavljajo ženske. Zaradi zagotovitve anonimnosti anketirancev nismo razvrstili po starostni in poklicni strukturi.

**Vprašanje št. 1: Kako ocenjujete proces komuniciranja, kjer ste zaposleni?**

Slika 1: Kako ocenjujete proces komuniciranja, kjer ste zaposleni?

Vir: lastni, 2010

**1. ugotovitev:** nihče od anketiranih ni podal ocene zelo dobro, medtem ko je v primerjalni enoti to oceno podalo 5 % vprašanih. 24 % jih meni, da poteka v skladu z njihovimi pričakovanji, 21 % ocenjuje komunikacijo kot pomanjkljivo, kar 40 % vprašanih pa pravi, da je komuniciranje slabo, 12 % jih meni, da komunikacije sploh ni, 3 % pa so podali drugo oceno in sicer »nedostojno«. V primerjavi z drugo enoto opazimo največje odstopanje pri ocenah pomanjkljivo in slabo.

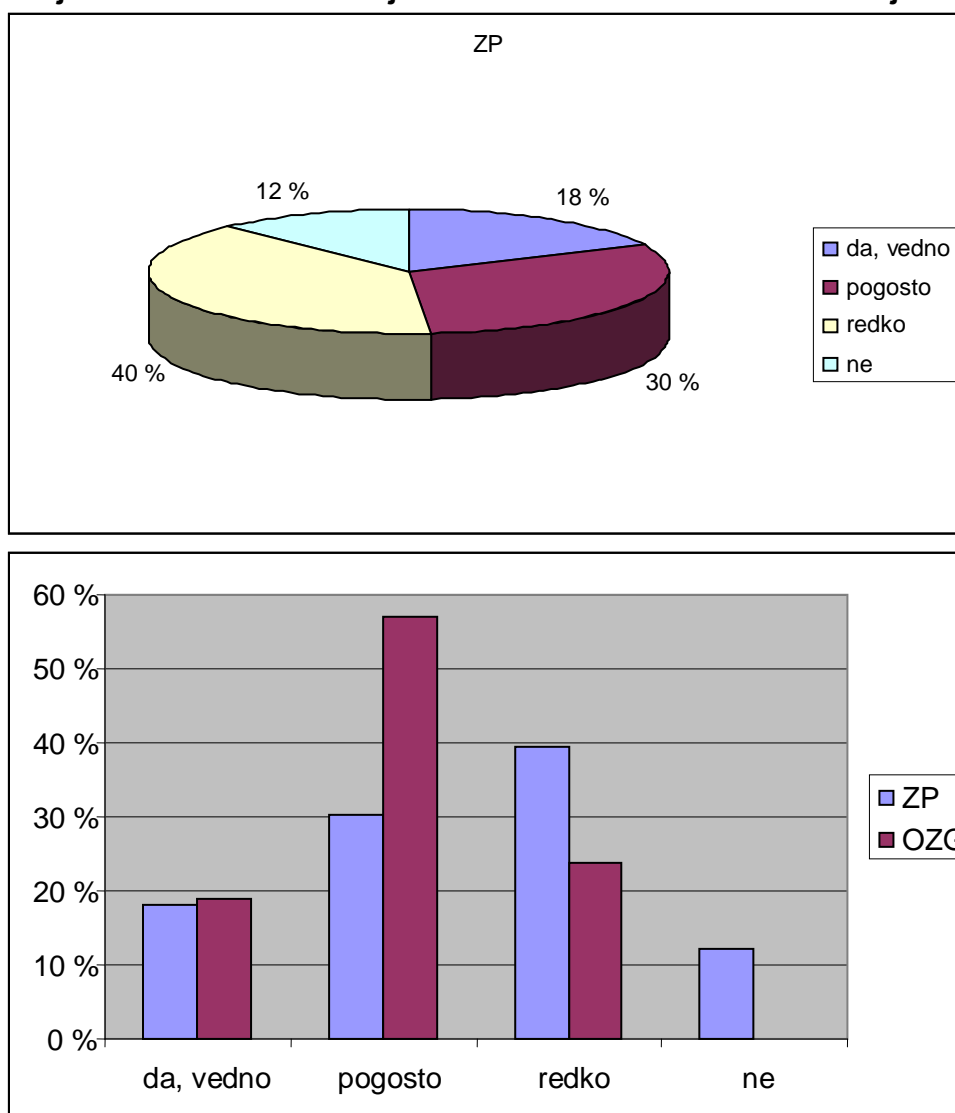
Splošna ocena odgovorov jasno kaže, da stanje notranjega komuniciranja ni dobro. Zakaj je tako? Vzroke za takšno stanje bi lahko poiskali v naslednjih dejstvih:

- V zadnjih letih se je vodstvo pogosto menjalo.
- Pristojnosti in odgovornosti nekaterih vodij so dokaj nejasne.
- Direktorji organizacijskih enot so zdravniki, tako določa Statut Zavoda OZG. Ti so lahko vrhunski strokovnjaki na medicinskem področju, nimajo pa

ustreznega znanja s področja vodenja, ravnanja s človeškimi viri, financ, prava itd. Ta znanja so ključnega pomena za uspešno vodenje organizacije in ljudi ter posredno pripomorejo k dobri delovni klimi in počutju zaposlenih. Dokaj zastareli modeli vodenja v zdravstvenih organizacijah so vzrok za težave in nezadovoljstvo. Novi Zakon o zdravstveni dejavnosti, katerega sprejetje se pričakuje že konec letošnjega leta, predvideva korenite spremembe v načinu vodenja zdravstvenih organizacij. Po novem bodo imenovane uprave in nadzorni sveti. Direktorji uprav ne bodo več zdravniki, temveč strokovnjaki z ustreznih področij.

- Da trenutni modeli vodenja niso ravno ustrezni, nam povedo rezultati naše ankete v primerjalni enoti, v kateri so, kot smo že uvodoma omenili, zaposleni nemedicinski profili. Tudi direktor in vodje posameznih strokovnih služb so ekonomisti, pravniki, organizatorji itd. Splošno stanje komuniciranja je tu ocenjeno mnogo bolje. Poteka bolj profesionalno in utečeno.
- V mnogih primerih vodje opravljajo svoje delo v osnovnem poklicu na medicinskem področju v enakem obsegu, tako da mnogokrat prihaja do preobremenjenosti.
- Dobra del nezadovoljstva med zaposlenimi lahko pripišemo posledicam procesa visoke stopnje privatizacije v zobozdravstvu.



**Vprašanje št. 2: Ali v zvezi s svojim delom dobite ustrezne informacije?**

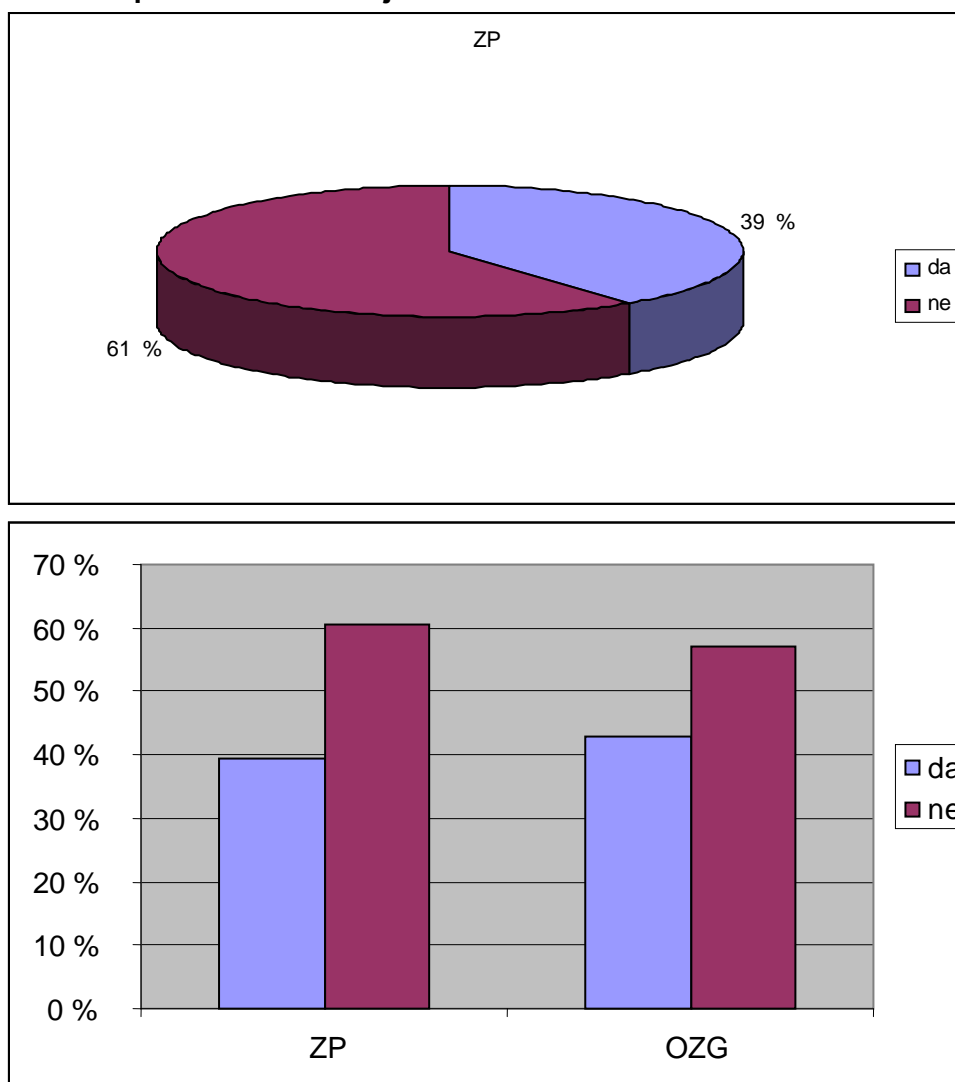
Slika 2: Ali v zvezi s svojim delom dobite ustrezne informacije?

Vir: lastni, 2010

**2. ugotovitev:** 18 % vprašanih meni, da dobijo ustrezne informacije, 30 % pogosto, kar 40 % jih ocenjuje, da je to redko, 12 % pa meni, da sploh ne dobijo ustreznih informacij. Primerjalno med enotama opazimo največje odstopanje pri oceni pogosto in odgovoru »ne«, kjer v drugi skupini tega odgovora ni izbral nihče.

Vzroke takega stanja lahko najdemo v enakih dejstvih, kot so naštetja pri prvem vprašanju. Največji razlog lahko pripišemo nejasnim pristojnostim in zastarelemu modelu vodenja. Pri tem vprašanju moramo pojasniti, da gre za informacije organizacijskega značaja. Informacije strokovne narave potekajo dobro in utečeno. Rešitve se torej kažejo v spremembah, ki jih prinaša nova zakonodaja.

**Vprašanje št. 3: Ali menite, da se vodja dovolj zanima, kako poteka vaše delo in s kakšnimi problemi se srečujete na delovnem mestu?**

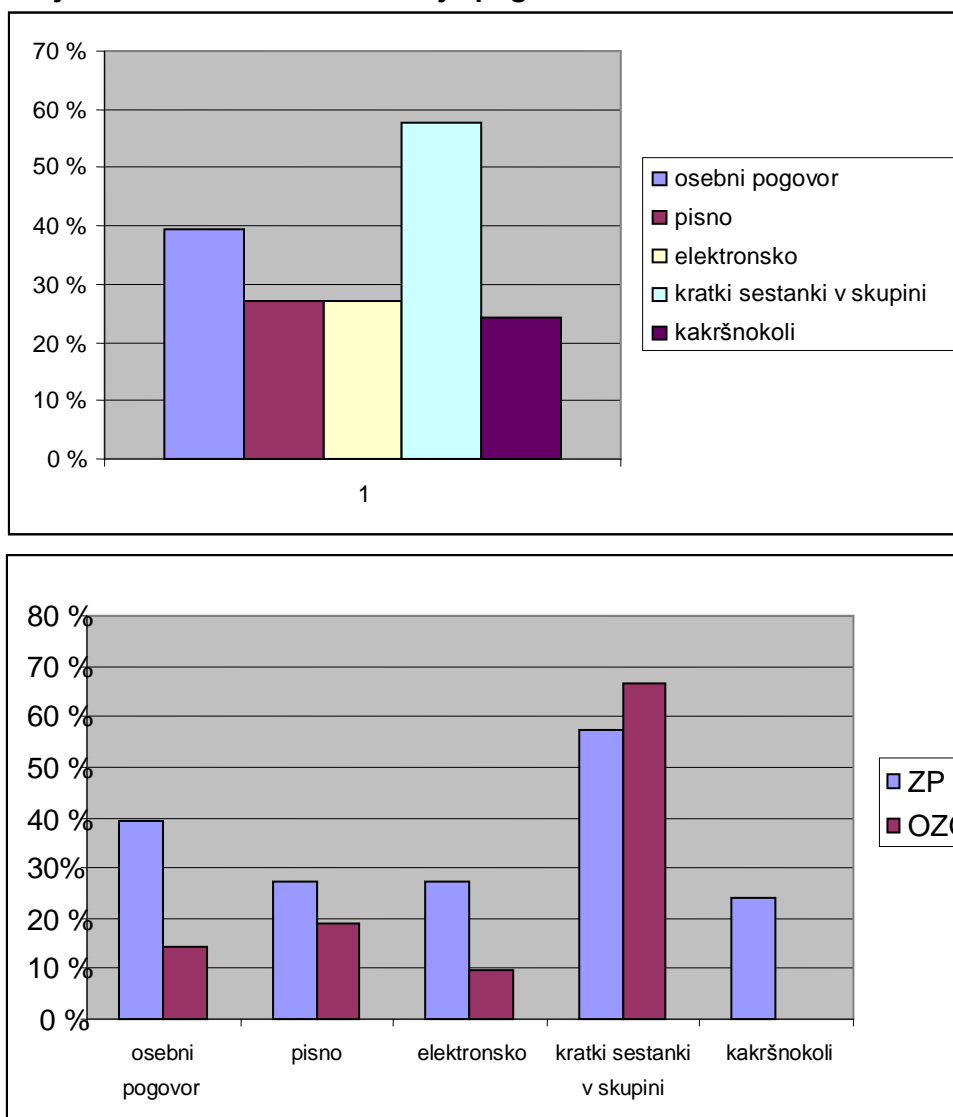


Slika 3: Ali menite, da se vodja dovolj zanima, kako poteka vaše delo in s kakšnimi problemi se srečujete na delovnem mestu?

Vir: lastni, 2010

**3. ugotovitev:** 61 % anketiranih meni, da se vodja ne zanima dovolj za njihovo delo in probleme, s katerimi se srečujemo pri svojem delu, 39 % pa jih ocenjuje nasprotno. Primerjalno tu nismo zabeleželi bistvenega odstopanja.

Za primer lahko omenimo skupino sodelavcev nemedicinskih profilov, ki predstavljajo neke vrste manjšino v vseh zdravstvenih organizacijah, to so zaposleni v upravno-tehničnih in drugih splošnih službah. Tej manjšini nihče ne posveča pozornosti. So tihi sodelavci, ki opravljajo svoje delo. K njihovem nezadovoljstvu je še dodatno prispeval nov plačni sistem v javnem sektorju, ki jih je porinil še nižje v primerjavi z ostalimi. Če niso visoko samomotivirani, so obstali tam, kjer so bili na začetku svoje kariere. Z njimi se nihče posebej ne ukvarja. Velikokrat novoimenovani vodje niti ne vedo, kaj ti zaposleni pravzaprav delajo.

**Vprašanje št. 4: Kakšno komunikacijo pogrešate na delovnem mestu?**

Slika 4: Kakšno komunikacijo pogrešate na delovnem mestu?  
Vir: lastni, 2010

**4. ugotovitev:** glede vrste komunikacije so imeli anketiranci na izbiro več možnih odgovorov. 39 % vprašanih pogreša osebni pogovor, 27 % pisno obliko, 27 % elektronsko, največ, 58 % anketiranih, pogreša kratke sestanke v skupini, to obliko v največjem številu pogrešajo tudi v primerjalni enoti. 24 % jih pogreša kakršnokoli obliko komunikacije, medtem ko tega odgovora nismo zabeležili v primerjalni enoti.

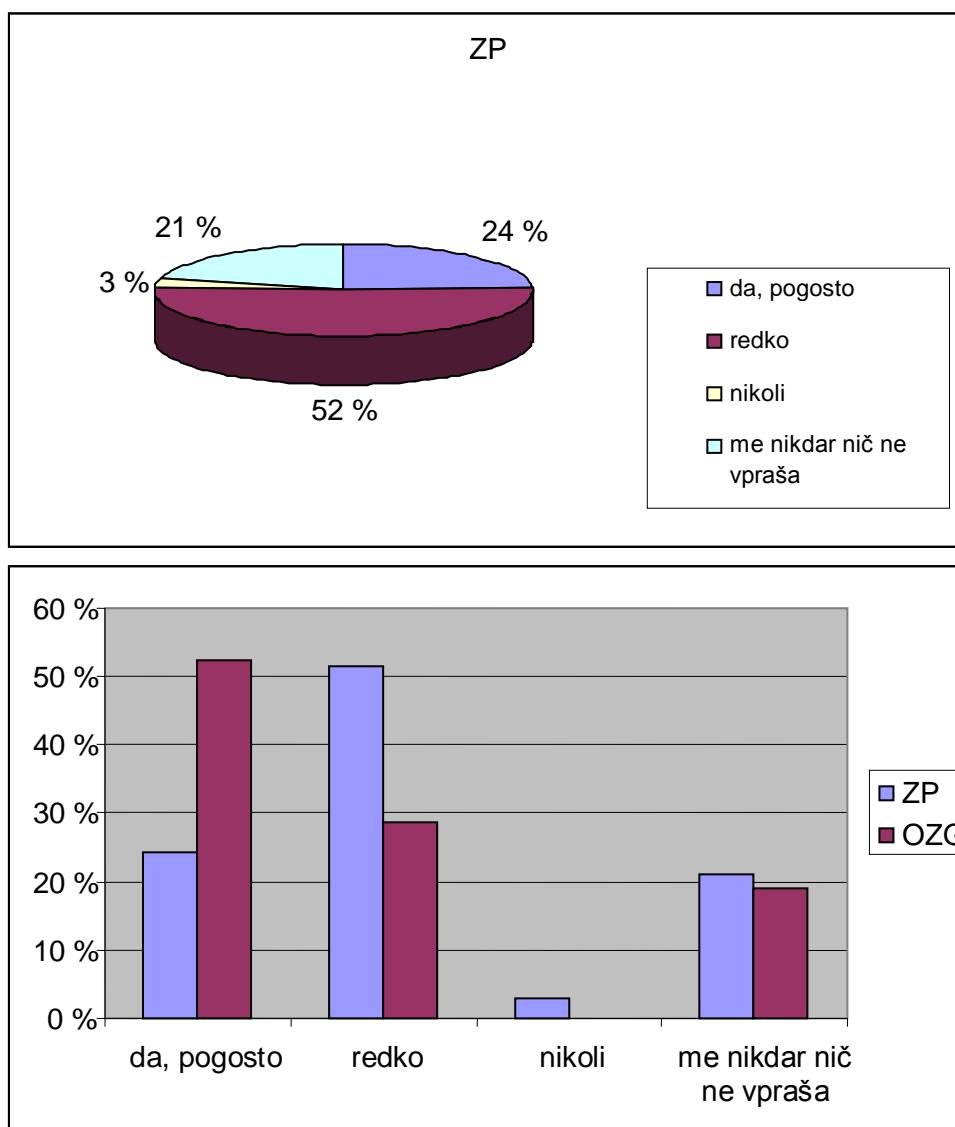
Sestanki so redki, letni pogovori z zaposlenimi se ne izvajajo, kar sploh ni praksa v zdravstvenih organizacijah. Elektronsko komuniciranje še ni zaživel, vzrok temu je tudi starostna struktura zaposlenih, ki jim delo z računalniško tehnologijo še vedno predstavlja oviro.

Zaposleni si torej zelo želijo komunikacije z nadrejenimi, saj jim to daje občutek vrednosti in pomembnosti. Pričakujejo pošten iskren odnos. Ljudje to čutijo na

nezavednem nivoju, prav tako zaznajo manipulacije. Odrasli smo včasih podobni otrokom. Vsak si želi košček pozornosti, saj ga to potrjuje kot človeško bitje. Odnos, ki ga vodja izkazuje zaposlenim z načinom komuniciranja, je točno to. Nekateri vodje se tega zavedajo, drugi ne. Pomemben je vsak zaposleni, ne glede na hierarhično lestvico. Pomembna je gospa v telefonski centrali, ki je velikokrat prvi stik s pacienti ali poslovnimi partnerji, in potrebuje potrpežljivost. Pomembna je medicinska sestra, ki se vsakodnevno nahaja "med dvema ognjema", med pacienti, ki hočejo svoje, in med zdravnikom, ki postavlja svoja pravila igre. Pomemben je sodelavec v nabavni službi, ki poskrbi, da so materiali vedno pri roki in na pravem mestu. Pomemben je zobozdravnik, ki nosi breme odgovornosti za zdravje pacienta. Pomemben je torej vsak, ki prispeva svoj kamenček v mozaiku.

Zaposleni torej pričakujejo, da jih občasno kdo nagovori, se jim zahvali in jih povpraša za njihovo mnenje. S tem vodja izkaže, da mu je mar za vsakega zaposlenega. To so temelji vsakega etičnega odnosa in torej tudi komuniciranja na delovnem mestu.

**Vprašanje št. 5: Ali menite, da vodja upošteva vaše mnenje v zvezi z vašim delom?**

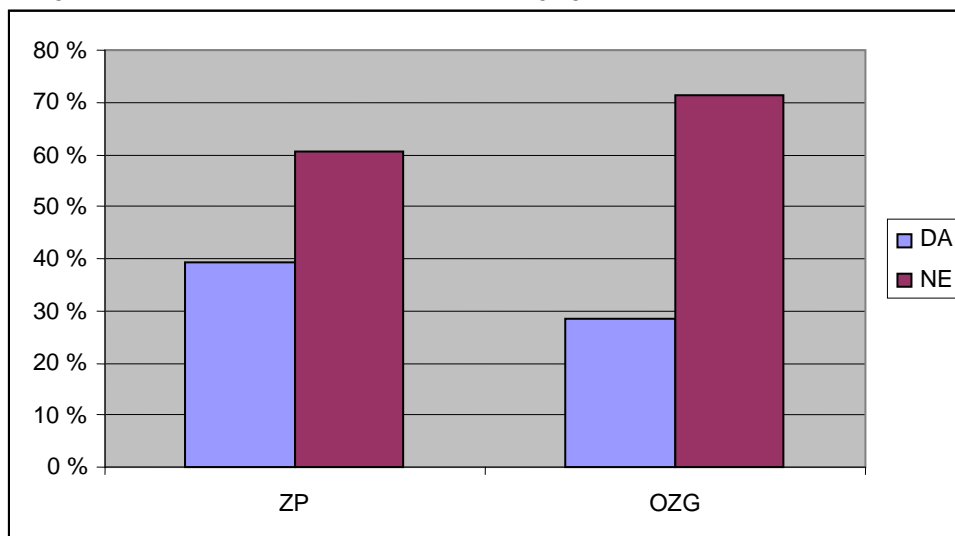


Slika 5: Ali menite, da vodja upošteva vaše mnenje v zvezi z vašim delom?

Vir: lastni, 2010

**5. ugotovitev:** 24 % anketirancev ocenjuje, da vodja upošteva njihovo mnenje, 52 % meni, da je to redko, 3 % nikoli, kar 21 % pa, da jih nikdar nihče nič ne vpraša. Pri teh odgovorih je primerjava z drugo enoto zelo zanimiva, saj so si odgovori na prvo in drugo vprašanje popolnoma nasprotni.

To vprašanje se vsebinsko navezuje na prejšnje, zato lahko rečemo, da veljajo enake ugotovitve, razlogi za obstoječe stanje in predlogi rešitev.

**Vprašanje št. 6: Ali poznate Kodeks ravnanja javnih uslužbencev?**

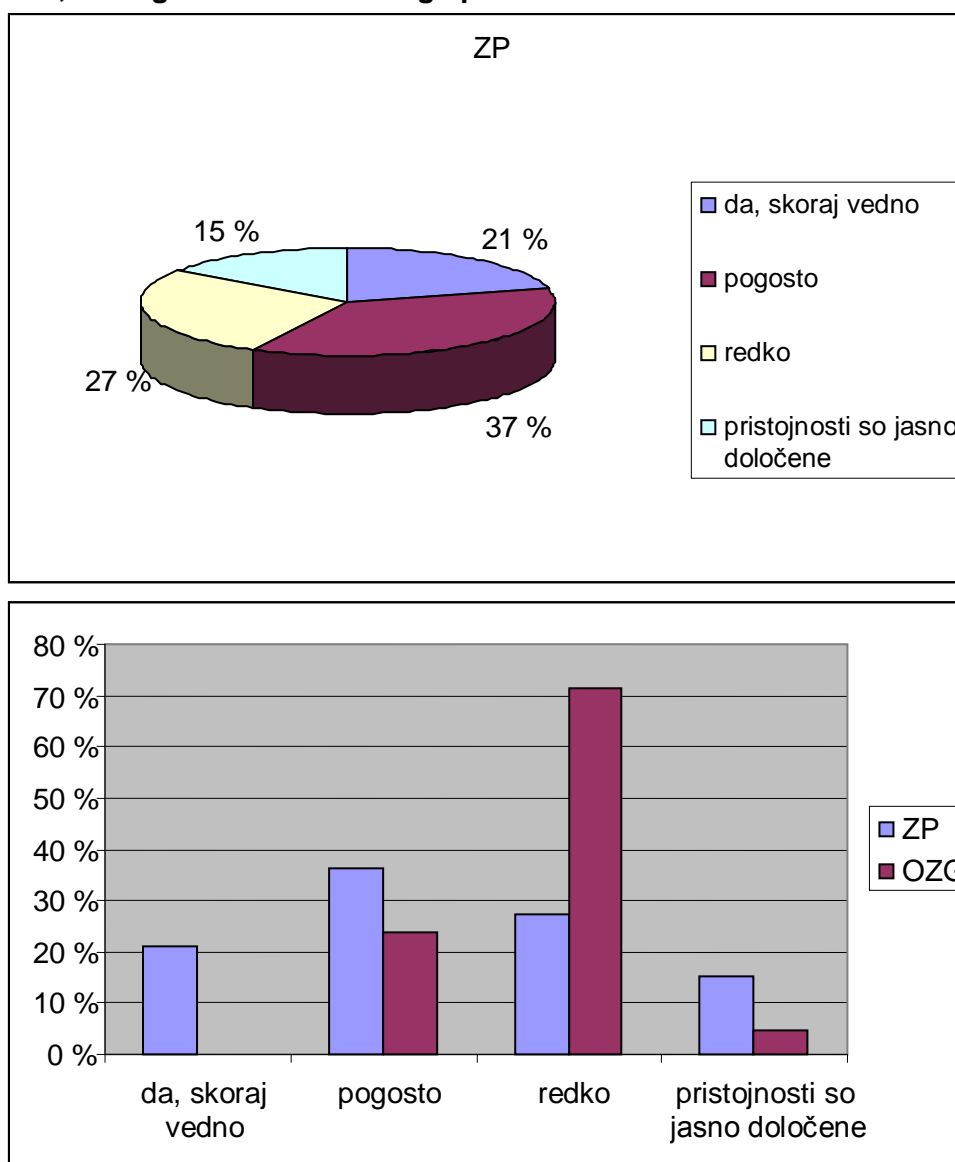
Slika 6: Ali poznate Kodeks ravnanja javnih uslužbencev?

Vir: lastni, 2010

**6. ugotovitev:** 39 % vprašanih v ZP pozna Kodeks ravnanja javnih uslužbencev, 61 % ga ne pozna. V drugi enoti je odstotek nepoznavanja še višji (71 %). Zdravstveni delavci sicer niso neposredno vezani na omenjeni kodeks, nekaj internih pravilnikov pa izhaja iz vsebine tega kodeksa, npr.: Pravilnik o ravnanju javnih uslužbencev v zvezi s sprejemanjem daril. Malo nas je presenetil odstotek nepoznavanja v primerjalni enoti. Sklepamo, da gre to pripisati dejstvu, da v omenjeni enoti nimajo neposrednega stika s strankami oz. pacienti, in je možnost, da bi sploh prišlo do take situacije, manjša.

Z nekaj samokritike ugotavljamo, da bi morda pri tem vprašanju morali anketirancem ponuditi tudi možnost izbire odgovora »delno«. Na to so nas opozorili anketiranci sami, kar je tudi dokaz, kako pomembna je izmenjava mnenj.

**Vprašanje št. 7: Ali se vam zgodi, da se pri delu znajdete pred problemom, pa ne veste, na koga se obrniti oz. koga poklicati?**



Slika 7: Ali se vam zgodi, da se pri delu znajdete pred problemom, pa ne veste, na koga se obrniti oz. koga poklicati?

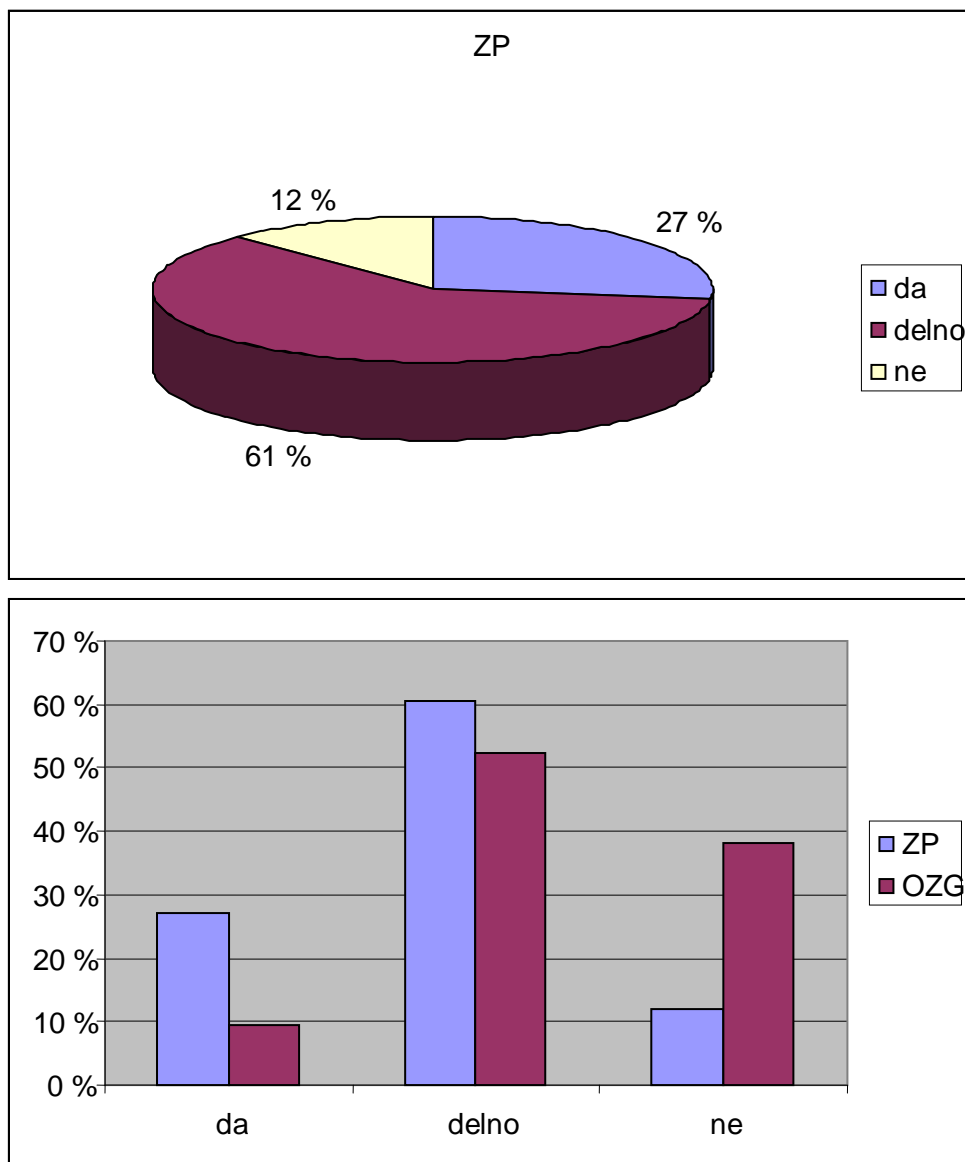
Vir: lastni, 2010

**7. ugotovitev:** 21 % vprašanim se dogaja, da ne vedo, na koga se obrniti po nasvet v situaciji, ko bi potrebovali pomoč, medtem ko v primerjalni enoti te dileme ni, iz česar sklepamo, da so pristojnosti v slednji jasno določene. 37 % v osnovni enoti se to dogaja pogosto, 27 % redko, 15 % pa meni, da so pristojnosti jasno določene.

Predlog rešitve: pravila igre morajo biti jasna. Če ta pogoj ni izpolnjen, kar nam dokazujejo rezultati ankete, je potrebno na to opozoriti. Zaposleni morajo dobiti točno, nedvoumno informacijo o tem, kdo je za kaj pristojen, odgovoren in ne nazadnje tudi plačan za neko delo.

Primer slabe prakse: delavki na istem oddelku se ne moreta dogovoriti o terminu koriščenja letnega dopusta. Med njima napetost raste v konflikt, ki ga nista več sposobni sami razrešiti. Obrneta se na vodjo. Odgovor vodje pa je, da naj ga ne obremenjujeta z malenkostmi in naj sami rešita težavo. Lahko si predstavljamo razočaranje obeh vpletenih.

#### Vprašanje št. 8: Poznate vsebino »Zakona o pacientovih pravicah«?



Slika 8: Poznate vsebino »Zakona o pacientovih pravicah«?  
Vir: lastni, 2010

**8. ugotovitev:** 27 % vprašanih pozna vsebino Zakona o pacientovih pravicah, 61 % delno in 12 % je ne pozna. Največji delež vprašanih, tako v osnovni kot primerjalni enoti, delno pozna vsebino zakona.

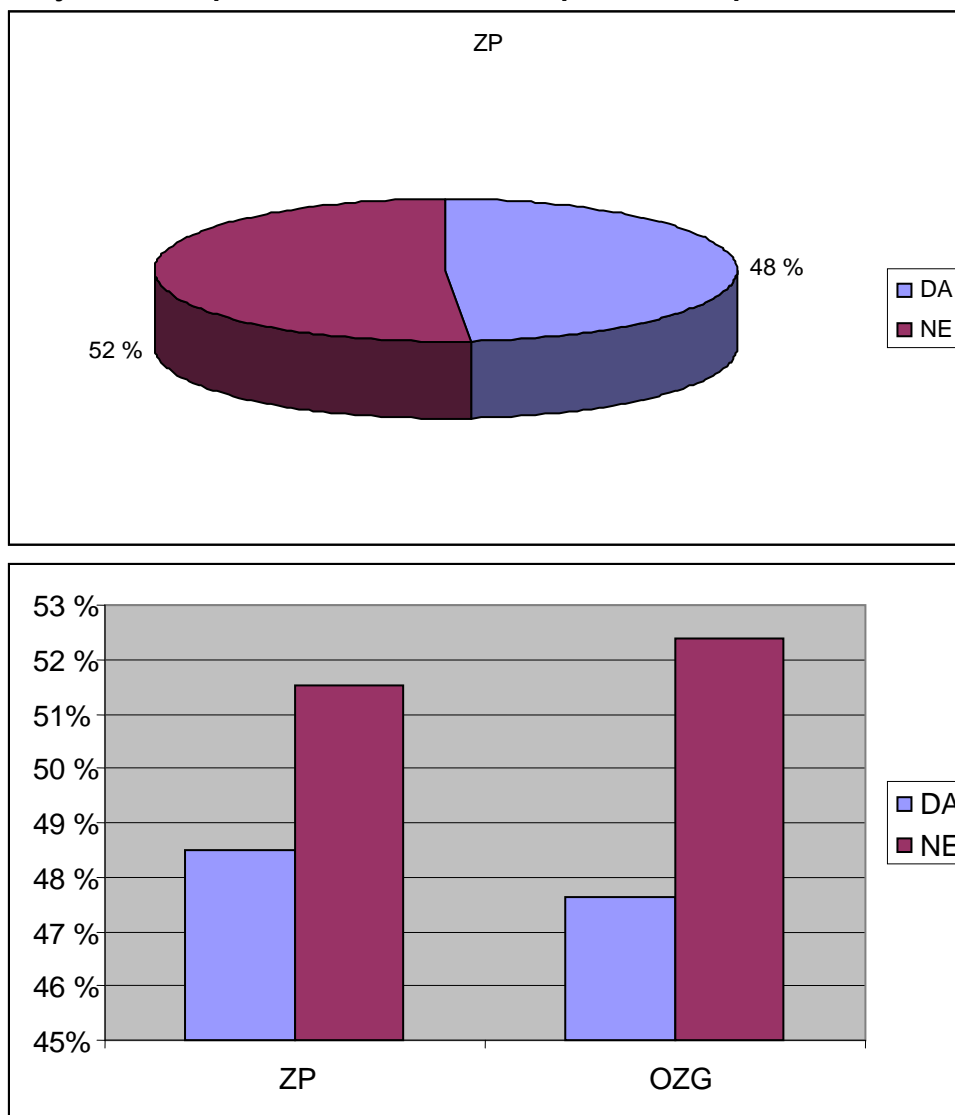


Da se bomo čim bolj izognili posledicam nesporazumov med pacienti in osebjem, zaposlenim v zdravstvu, ne sme biti dileme o poznavanju ali nepoznavanju zakona. Vsi zaposleni v zdravstvu morajo poznati vsebino omenjenega zakona.

### Predlog rešitve:

Zaposlene se ponovno, preko elektronske pošte, opomni, naj se seznanijo z vsebino zakona. Priporoča se, da ima vsaka enota izvod ali dva tudi v knjižni obliki. Pogovor o konkretnih primerih je lahko tema na strokovnih in drugih sestankih.

### Vprašanje št. 9: Ali poznate institut »Varuha pacientovih pravic«?

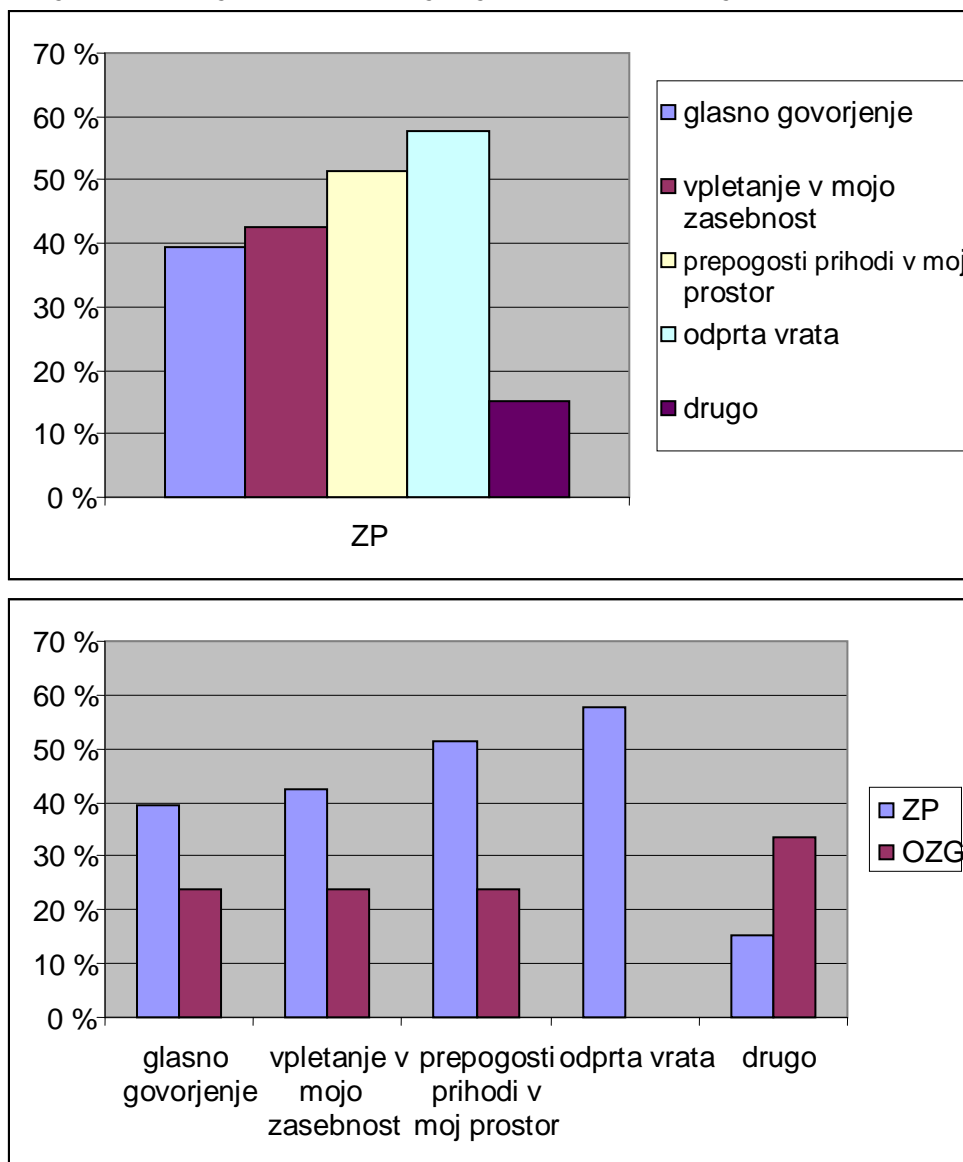


Slika 9: Ali poznate institut »Varuha pacientovih pravic«?  
Vir: lastni, 2010

**9. ugotovitev:** malo več kot polovica anketiranih pozna institut »Varuha pacientovih pravic«, malo manj kot polovica tega ne pozna. Podobna je situacija v primerjalni enoti. Ugotavljamo, da je odstotek nepoznavanja relativno visok.

To vprašanje je vsebinsko povezano s prejšnjim, zato predlagamo podobno rešitev. Institut Varuha je namreč bil ustanovljen z namenom zaščite in uveljavljanja teh pravic v praksi. Če pride konkreten primer do »Varuha«, naj se to sprejme kot pozitivna rešitev za nadaljnje podobne primere.

#### Vprašanje št. 10: Kaj se vam zdi najbolj moteče na relaciji s sodelavci?



Slika 10: Kaj se vam zdi najbolj moteče na relaciji s sodelavci?

Vir: lastni, 2010

**10. ugotovitev:** kot najbolj moteči dejavnik na relaciji s sodelavci so anketiranci ocenili odprta vrata nekaterih delovnih prostorov, in sicer tam, kjer to ni nujno potrebno; ta ocena je bila podana v višini 58 %. Tak odgovor v primerjalni enoti ni bil zabeležen. 52 % jih meni, da so to prepogosti prihodi sodelavcev v njihov delovni prostor, 42 % ne želi vpletanja v zasebnost, 39 % moti preglasno govorjenje, 15 % pa predstavljajo opisni odgovori. Kot moteč dejavnik so anketiranci navedli še nekatere osebnostne lastnosti sodelavcev: neodkritost, nekomunikativnost,

preračunljivost. Nekateri pa so izrazili, da jih ne moti nič. Ta odgovor je bil v večjem številu zabeležen v primerjalni enoti.

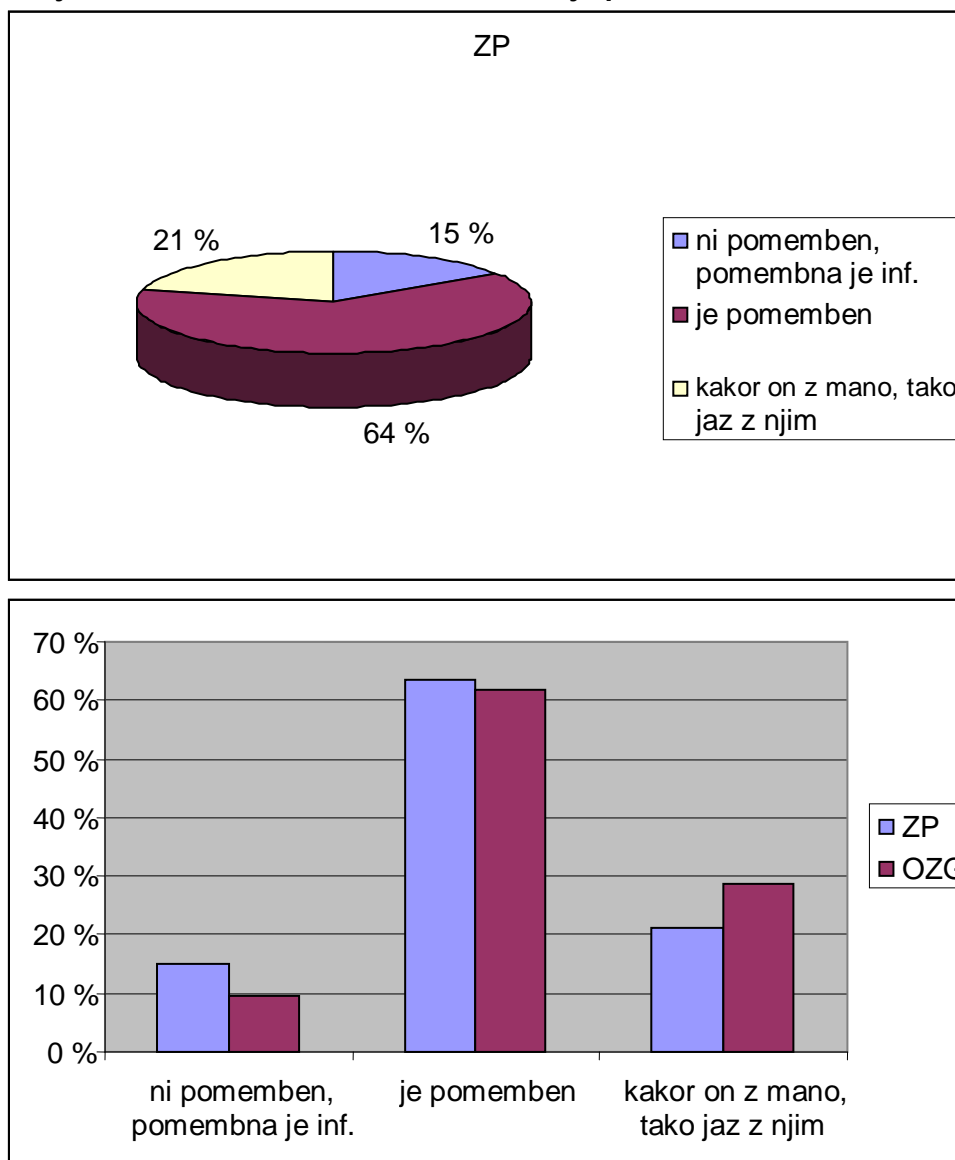
V pogovoru z zaposlenimi, kar je pokazal tudi rezultat ankete, ugotavljamo, da jih zelo motijo odprta vrata delovnih prostorov. To se nanaša na oddelek, kjer se izvaja upravno-tehnična dejavnost. Odprta vrata so postala nekaj povsem običajnega, za kar seveda ni nobenega razumnega opravičila. Izjema je morda pisarna – skladišče nabavne službe, kjer se izvaja dostava materialov, obiski komercialnih zastopnikov dobaviteljev ipd. Izvaja se neformalna kontrola vseh mimohodov v stilu: kdo, kdaj, kje, kako, s kom ipd. Človek dobi vtis, da se nekateri ukvarjajo bolj z drugimi kot s svojim delom. Gre milo rečeno za radovednost z negativnim predznakom. Ostale sodelavce to zelo moti in razumejo to kot pritisk na svojo zasebnost.

Moteča je razvada nekaterih sodelavcev, da prepogosto prihajajo v druge delovne prostore, ne vedoč, da s tem motijo delovni proces sodelavca. Največkrat sicer pridejo s pretvezo, da morajo urediti neko nalogo, izkaže pa se, da je v ozadju nekaj popolnoma drugega.

Kot tretji najbolj moteč dejavnik vprašanim predstavlja vpletanje sodelavcev v njihovo zasebno življenje. Normalno je, da ljudje neprestano navezujemo nove stike in ustvarjamo formalna ali manj formalna razmerja. Glede na to, da tretjino življenja ali več preživimo na delovnih mestih, je nekaj povsem običajnega, da tudi tu lahko spletemo prijateljska razmerja. To se zgodi spontano in svobodno. Do tu je vse lepo in prav. Moteče postane v trenutku, ko želi nekdo poseči v sfero zasebnosti drugega, ne da bi mu ta to dovolil. Govorimo o tako imenovanih »vsiljivcih«, s katerimi pa moramo odločno opraviti kar sami.

Moteč dejavnik predstavlja tudi glasno govorjenje. Tukaj moramo razlikovati med nekom, čigar glas je naravno močnejši ali pa je to povezano z njegovim temperamentom, in med nekom, ki skuša s povzdignjenim glasom drugemu ukazovati ali mu nekaj sporočati na neprimeren način.

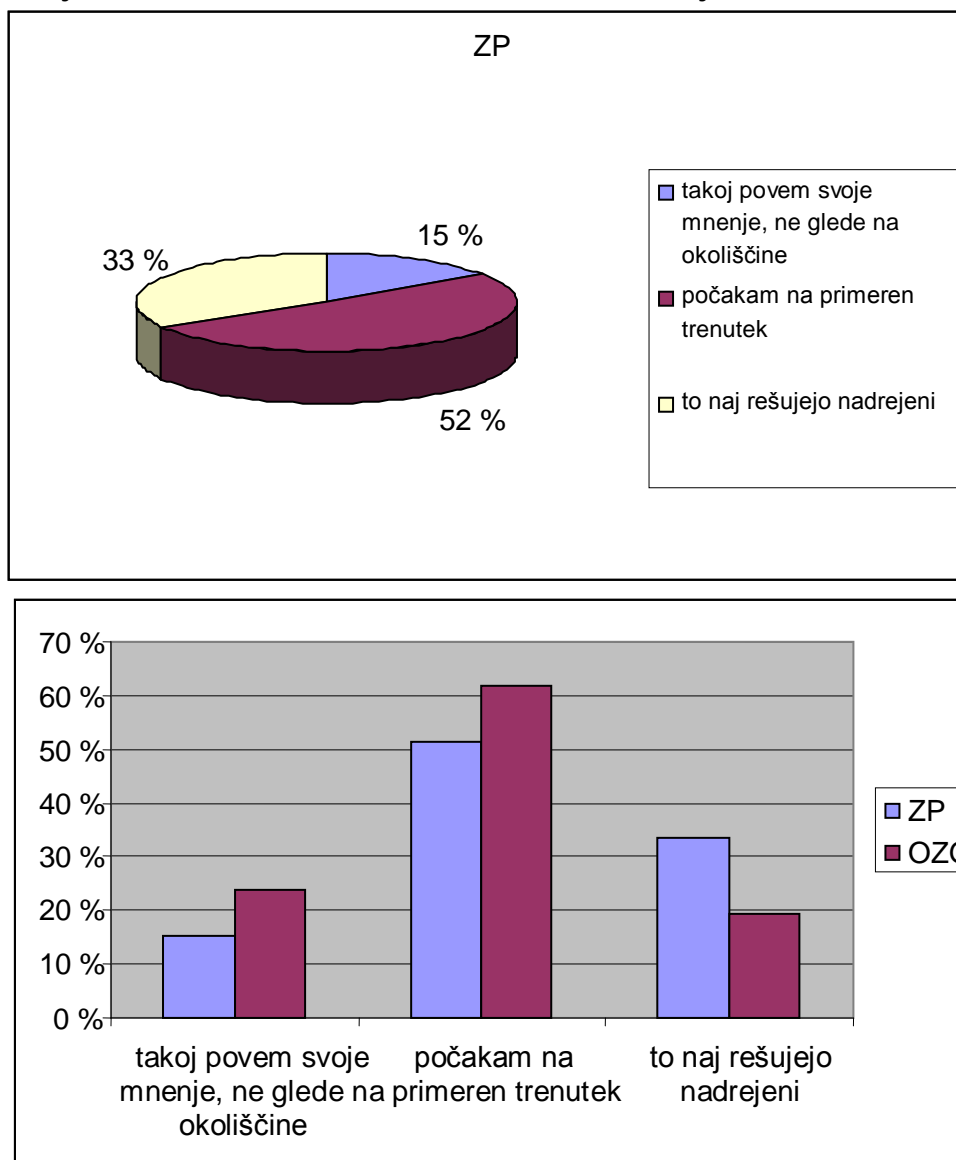
Kot moteč element so vprašani našeli nekaj lastnosti ljudi, kot na primer: neodkritost, nekomunikativnost, preračunljivost. Tu moramo vedeti, da gre verjetno za osebne sodbe in etiketiranja, v katerih je lahko kanček resnice, lahko so pa pristranske in krivične.

**Vprašanje št. 11: Način, kako sodelavcu nekaj sporočam**

Slika 11: Način, kako sodelavcu nekaj sporočam  
Vir: lastni, 2010

**11. ugotovitev:** 64 % anketirancev meni, da je način komuniciranja s sodelavci pomemben, 21 % jih komunicira v stilu »kakor on z mano, tako jaz z njim«, 15 % pa meni, da način ni pomemben, pomembna je informacija. Primerjalno med obema enotama ni bistvenih odstopanj v odgovorih.

Več kot polovica vprašanih se torej zaveda, da je način komuniciranja s sodelavci pomemben. Z veseljem ugotavljamo, da je v ljudeh še vedno živa občečloveška vrednota, to je sočutje do sočloveka, in upamo, da tudi do vseh živih bitij in okolja, v katerem živimo. Menimo, da pa je odstotek tistih, ki se odzivajo z načinom »kakor on z mano, tako jaz z njim«, še vedno previsok. To je način, ki nikoli ne preseže samega sebe in ne vodi k rešitvam.

**Vprašanje št. 12: Kako se odzovete v konfliktni situaciji s sodelavcem?**

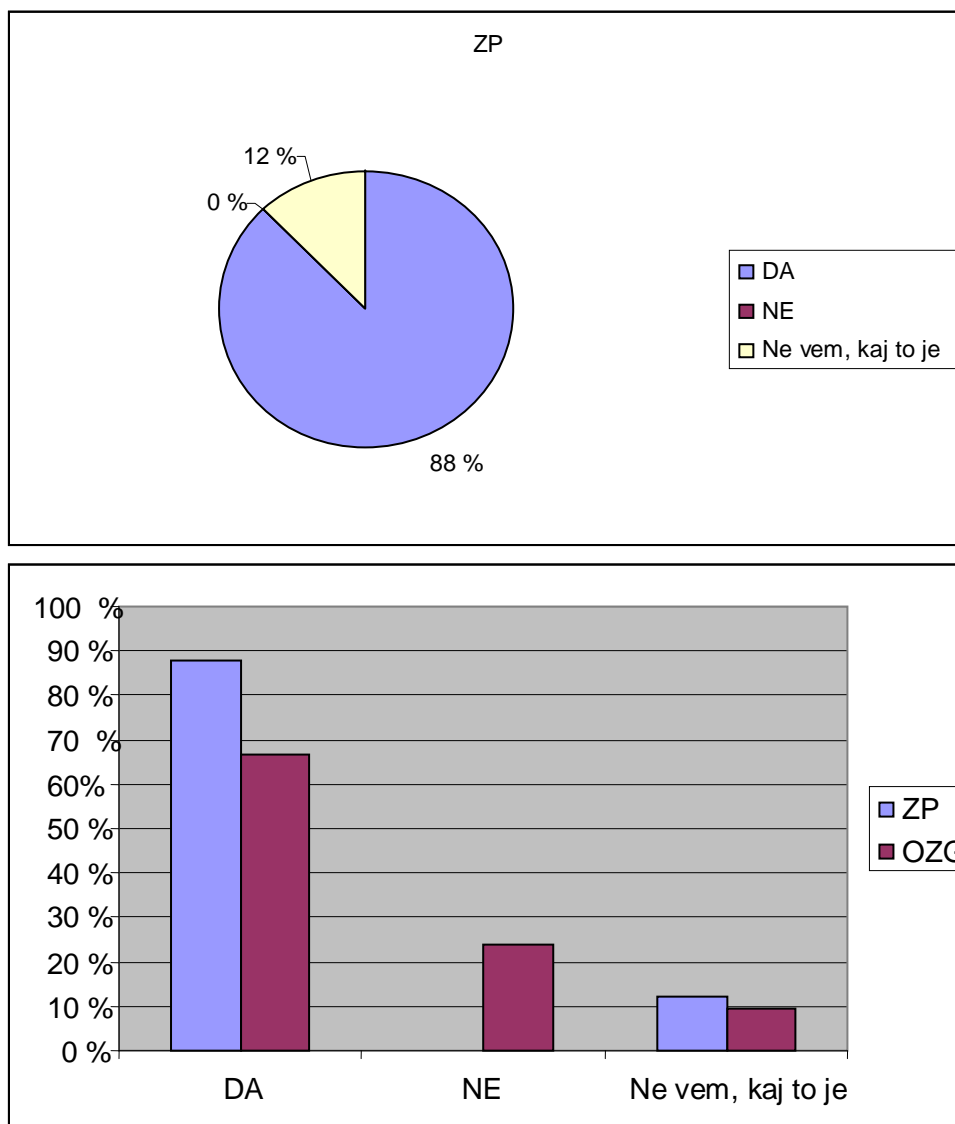
Slika 12: Kako se odzovete v konfliktni situaciji s sodelavcem?

Vir: lastni 2010

**12. ugotovitev:** 52 % jih počaka na primeren trenutek in skuša zadevo s sodelavcem urediti, 33 % vprašanih meni, naj to uredijo nadrejeni, 15 % vprašanih skuša konflikt urediti takoj, ne glede na okoliščine. Odgovori v primerjalni enoti se bistveno ne razlikujejo.

Niso redki primeri, ko se skuša napetost kot posledico konflikta med dvema oseba sprostiti v prisotnosti drugih sodelavcev ali, kar je popolnoma nesprejemljivo, v prisotnosti pacientov. Tak način je opazen pri ljudeh z nizko samokontrolo svojih čustev, delno pa je to povezano z njihovim temperamentom. So tudi primeri, ko se ta način uporabi zlonamerno, z namenom prizadeti človeško dostojanstvo sodelavca.

**Vprašanje št. 13: V komunikaciji na delovnem mestu upoštevam »pas zasebnosti«**



Slika 13: V komunikaciji na delovnem mestu upoštevam »pas zasebnosti«  
Vir: lastni, 2010

**13. ugotovitev:** 88 % vprašanih meni, da v komunikaciji na delovnem mestu upošteva pas zasebnosti, 12 % jih ne ve kaj to je. Odgovor »ne« v enoti ZP ni bil zabeležen.

Predpostavljamo, da odgovori na vprašanja, usmerjena v samo-ocenitev, nikoli ne pokažejo ravno realne slike. Smo pa prepričani, da že vprašanje kot tako pri ljudeh vzpodbudi vsaj razmišljanje o določeni temi. Tako je bilo tudi v našem primeru.

## 7 ZAKLJUČEK

V praktičnem delu naše naloge smo primerjali pridobljene rezultate ankete v povezavi s teorijo. Nekatere vzroke za obstoječe stanje smo že podrobneje analizirali ob ugotovitvah anketnih vprašanj. Kot smo poudarili že v uvodu raziskovalnega dela, je namen raziskave dvig ravni medsebojnega komuniciranja, s poudarkom na etičnem komuniciranju. Rezultate naših anketnih vprašanj lahko skoraj v celoti potrdimo s teoretičnimi razlagami.

- ❖ Ocena stanja notranjega komuniciranja jasno kaže, da je komuniciranje temeljni proces vsake dejavnosti. Spodbuja zaposlene k večji aktivnosti pri doseganju ciljev.
- ❖ Pomembna sta kvaliteta in nivo komuniciranja, kar hkrati pomeni motivacijo zaposlenih. Slabša in nižja ko je stopnja komunikacije, premo sorazmerno se znižuje tudi motivacija. Prihaja do dezinformacij, popačenih informacij in destruktivnih govoric, ki uničujejo delovno klimo in razpoloženje posameznikov.
- ❖ Priporočljivo je prakticirati različne vrste komunikacij.
- ❖ Komunikacija na delovnem mestu mora doseči vse skupine zaposlenih, tudi manjšine.
- ❖ Nujne in neizogibne so hitre in jasne informacije, namenjene zaposlenim, povezane z njihovim delom. V našem raziskovalnem primeru si zaposleni najbolj želijo kratkih sestankov v skupini. Od tega pričakujejo jasna in nedvoumna navodila v zvezi z delom. Včasih pa tudi dodatna pojasnila navodil, saj iz teorije dobro vemo, da isto informacijo zaposleni lahko razumejo različno, v skladu s svojim videnjem, pričakovanjem in razmišljanjem.
- ❖ Zaposleni pričakujejo, da je komunikacija tudi etična. Etično komuniciranje je usmerjeno v vsesplošno dobro in temelji na spoštovanju človekovega dostojanstva. Ustvarja se sinergija, podkrepljena z visoko stopnjo zaupanja.
- ❖ Želja zaposlenih po etični komunikaciji pa ni vezana le na informacije, ki jih prejema od vodij, temveč pričakujejo etično komunikacijo tudi med seboj, torej v horizontalnem odnosu. Odgovori na anketna vprašanja jasno povedo, kaj zaposlene najbolj moti in kakšno komunikacijo pričakujejo od sodelavcev.

### 7.1 PREDLOGI REŠITEV IN IZBOLJŠAV

- ❖ Vodstvo se seznaniti z rezultati ankete; s pričakovanji zaposlenih, kaj zaposleni pogrešajo, kaj pogrešajo v komunikaciji z vodstvom, s sodelavci itd.
- ❖ Vzpostavi naj se dvosmerni način komuniciranja, ker je tako komuniciranje bolj etično.
- ❖ V proces komunikacije je potrebno vključiti vse skupine zaposlenih, torej tudi skupino nemedicinskih profilov, ki je bila, kot smo ugotovili, do sedaj odrinjena na rob.
- ❖ Vpeljati redne, kratke, vendar učinkovite sestanke v delovnih skupinah. Dinamiko teh bo narekovala praksa sama oz. zaposleni.
- ❖ Vpeljati možnost rednih osebnih pogovorov z zaposlenimi.
- ❖ Uvesti uradne ure, v katerih je vodja dosegljiv za pogovore z zaposlenimi. Ta predlog je že v fazi realizacije in daje zelo pozitivne učinke. Zaposleni se ga

v polni meri poslužujejo. Vodstvu pa to pomeni razbremenjenost pri delu v ambulanti. S predhodnim naročanjem na pogovor se vodja lahko tudi predhodno pripravi na temo pogovora, seveda, če zaposleni pojasni, zakaj želi imeti pogovor.

- ❖ Takoj vzpostaviti elektronske naslove vseh delovnih enot ter kratka sporočila in informacije posredovati v tej obliki, kajti ta informacija je res hitra in doseže vse zaposlene. Starejšim sodelavcem, ki jim delo z računalnikom še vedno predstavlja oviro, bomo nudili vso podporo in pomoč pri uporabi.
- ❖ Bolj jasno definirati pristojnosti vodij in zaposlene s tem seznaniti, tako da se zaposleni ne bodo več pogosto znašli v situacijah, ko ne bodo vedeli na koga se lahko obrnejo v primeru težav.
- ❖ Vzpostaviti nabiralnik anonimnih predlogov, sugestij, pripomb in rešitev določenih zadev. Zaposleni si namreč zaradi izpostavljenosti ali šikaniranja, ne upajo vedno povedati vsega, kar jih teži. Vodstvu je to lahko znamenje za neko latentno težavo, katere posledice lahko predhodno prepreči.
- ❖ Vodja predstavi nove sodelavce ostalim zaposlenim.
- ❖ Za vodstvene delavce se priporoča uporaba poslovnih vizitk pri komuniciranju s poslovnimi partnerji.
- ❖ Izoblikovati opomnik osnovnih pravil obnašanja na delovnem mestu.

## 7.2 PREDLOG OPOMNIKA

- ❖ Trudim se, da je moj odnos do sodelavcev vedno prijazen, spoštljiv in enakopraven, ne glede na položaj ali funkcijo, ki jo ima posameznik v hierarhični strukturi organizacije.
- ❖ V zasebno življenje sodelavcev se ne vpletam. O tem, kaj, koliko in s kom delim tudi svojo zasebnost, odločam sam.
- ❖ Odgovoren sem za svoje misli, besede in dejanja.
- ❖ Pri govornem sporočanju sem pozoren na ton in jakost svojega glasu.
- ❖ Spoštujem čas in delo sodelavcev, zato pazim, da moji prihodi v drug delovni prostor niso prepogosti.
- ❖ Vrata moje pisarne oz. delovnega prostora so zaprta, razen če to narekuje narava mojega dela.
- ❖ Kadar sodelavcu sporočam manj ugodno informacijo, dobro premislim, na kakšen način bom to storil.
- ❖ Nesoglasij s sodelavcem nikoli ne rešujem v prisotnosti ostalih sodelavcev ali v prisotnosti pacientov. Vedno počakam ne primeren trenutek, ko bova sama, da se pogovoriva.
- ❖ Učim se umetnosti poslušanja.
- ❖ V komunikaciji na delovnem mestu upoštevam »prostorske pasove«
  - osebna razdalja pribl. 1 m,



- poslovna in uradna razdalja, približno 2 m,
  - javna razdalja, približno 3 m in naprej,
  - intimna razdalja do 60 cm na delovnem mestu ni primerna.
- 
- ❖ Kadar je v prostoru, kamor sem namenjen, že nekdo pred menoj, vedno počakam zunaj, pred tem prostorom, razen če me povabijo, naj ostanem. Enako velja tudi v primeru, ko ima sodelavec telefonski pogovor.
  - ❖ Vedno utišam ali ugasnem radijski sprejemnik, če kdo želi pogovor z menoj. S tem izkažem spoštovanje do sogovornika.
  - ❖ Izpolnim obljube, ki sem jih dal.
  - ❖ Za napake, ki sem jih storil, se opravičim.
  - ❖ Iskren nasmeh lahko dela čudeže.
  - ❖ Nikoli ne oklevam, če je potrebno govoriti resnico.
  - ❖ Če je potrebno, znam reči tudi ne.
  - ❖ Vse kar želim, da bi ljudje storili meni, storim tudi jaz njim
  - ❖ Kar ne želim, da bi drugi storili meni, tudi jaz ne storim njim.

## LITERATURA IN VIRI

- Dalai Lama XIV. (2000). *Etika za novo tisočletje*. Tržič: Učila.
- Gasar, S. (2008/09). *Koncepti in veščine komuniciranja*. Kranj: B&B.
- Hofstede, G. J. et al. (2006). *Komuniciranje*. Ljubljana: Piano.
- Kneževič, A. N. (2006). *Oljka*. Škofja Loka: Tempo trade.
- Možina, S. et al. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Struk, V. (1986). *Leksikoni Cankarjeve založbe*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- SSKJ (1994). Ljubljana: DZS.
- Ustava RS, <http://www.dz-rs.si> (21. 4. 2009).
- Veternik, J. (2010). *Poslovno poročilo za leto 2009*. Kranj: interno gradivo OZG Kranj.

**PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK**

1. Kako ocenjujete proces notranjega komuniciranja, kjer ste zaposleni?  
(možnih več odgovorov)
  - a) Zelo dobro
  - b) Poteka v skladu z mojimi pričakovanji
  - c) Pomanjkljivo
  - d) Slabo
  - e) Komunikacije sploh ni
  - f) Drugo (kratek opis) .....
  - .....
  
2. Ali v zvezi s svojim delom dobite ustrezne informacije?
  - a) Da, vedno
  - b) Pogosto
  - c) Redko
  - d) Ne
  
3. Ali menite, da se vodja dovolj zanima, kako poteka vaše delo in s kakšnimi problemi se srečujete na delovnem mestu?
  - a) Da
  - b) Ne
  
4. Kakšno komunikacijo pogrešate na delovnem mestu? (možnih več odgovorov)
  - a) Osebni pogovor
  - b) Pisno
  - c) Elektronsko
  - d) Kratki sestanki v skupini
  - e) Kakršnokoli
  
5. Ali menite, da vodja upošteva vaše mnenje v zvezi vašim delom?
  - a) Da, pogosto
  - b) Redko
  - c) Nikoli
  - d) Me nikdar nič ne vpraša
  
6. Ali poznate »Kodeks ravnanja javnih uslužbencev«?
  - a) Da
  - b) Ne
  
7. Ali se vam zgodi, da se pri delu znajdete pred problemom, pa ne veste, na koga se obrniti oz. koga poklicati?
  - a) Da, skoraj vedno
  - b) Pogosto
  - c) Redko
  - d) Mislim, da so pristojnosti jasno določene.
  
8. Poznate vsebino »Zakona o pacientovih pravicah«?
  - a) Da
  - b) Delno
  - c) Ne

9. Ali poznate institut »Varuha pacientovih pravic«?
- Da
  - Ne
10. Kaj se vam zdi najbolj moteče na relaciji s sodelavci? (Možnih več odgovorov)
- Glasno govorjenje ali vpitje.
  - Poskusi nekaterih, da bi se vpletali v moje zasebno življenje.
  - Prepogosti prihodi v moj delovni prostor.
  - Odprta vrata nekaterih delovnih prostorov.
  - Drugo (kratek opis) .....
  - .....
11. Način, kako sodelavcu nekaj sporočam
- Ni pomemben, pomembna je informacija.
  - Je pomemben.
  - Kakor komunicira on z mano, tako jaz z njim.
12. Znajdete se v konfliktni situaciji s sodelavcem, kako se odzovete?
- Takoj povem svoje mnenje, ne glede na okoliščine (npr. prisotnost drugih oseb).
  - Počakam na primeren trenutek »na štiri oči«.
  - Konfliktov na delovnem mestu ne rešujem; to naj rešijo nadrejeni.
13. V komunikaciji na delovnem mestu upoštevam »pas zasebnosti«
- Da
  - Ne
  - Ne vem, kaj to je.

Hvala za vaš čas in pozornost.