



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **KOMUNIKACIJA IN MEDOSEBNI ODNOSI**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Katja Ožbolt

Kranj, avgust 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za njene strokovne nasvete in vodenje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo, in Anji Blažun za angleški prevod povzetka.

Posebna zahvala gre mojim staršem in sestri Tini za vso podporo in potrpežljivost v času nastajanja mojega diplomskega dela ter vsem, ki so me spodbujali na moji študijski poti.

## IZJAVA

»Študentka Katja Ožbolt izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

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

Dne \_\_\_\_\_

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

## **POVZETEK**

Komunikacija in medosebni odnosi so sestavni del našega življenja in nas spremljajo vse življenje. Komuniciramo in vzpostavljamo medosebne odnose na več ravneh, tako v zasebnem kot v javnem življenju. Vsakodnevno se srečujemo in soočamo z različnimi ljudmi, ki imajo različne interese in cilje. Večino svojega časa preživimo na delovnem mestu, kjer smo prisiljeni komunicirati in vzpostavljati medosebne odnose z različnimi ljudmi. Še posebej v timih, kjer je zaposlenih več oseb, je včasih prava umetnost najti in ohraniti ravnotežje zdravih medosebnih odnosov. Zato se je na delovnem mestu treba prilagajati drug drugemu, drug drugemu priznati drugačnost in s tem prispevati h kakovostnejšim medosebnim odnosom in boljši komunikaciji.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela: teoretični in empirični. V teoretičnem delu smo predstavili komunikacijo, interno komuniciranje in medosebne odnose. V empiričnem delu pa smo na podlagi izvedenih anketnih vprašalnikov izvedeli, kakšna je komunikacija in medosebni odnosi.

## **KLJUČNE BESEDE**

- komunikacija
- medosebni odnosi
- delovno mesto

## **ABSTRACT**

Communication and interpersonal relationships are important component parts of our lives that accompany us from birth to death. Communication and building of interpersonal relationships take place on a number of levels, both in private and public life. We meet and face different people with different interests and goals on a daily basis. We live in an era where we spend the majority of our time at work, and are thus forced to communicate and set up interpersonal relationships with people we cannot choose and who might not be to our liking. Especially teams with more employees can be a real challenge regarding the building and maintenance of balanced, healthy interpersonal relationships. That is why it is very important that people working together are able and ready to adapt to each other, and that they admit and accept the differences between each other, because all these factors contribute to quality interpersonal relationships and better communication.

This diploma thesis is divided into two parts. The first, theoretical part deals with communication, internal communication and interpersonal relationships. The second, empirical part describes communication and interpersonal relationships on the basis of a survey.

## **KEYWORDS**

- Communication
- Interpersonal relationships
- Workplace

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	NAMEN IN METODOLOGIJA .....	1
2	KOMUNICIRANJE .....	2
2.1	KAJ JE KOMUNICIRANJE? .....	2
2.2	VRSTE KOMUNICIRANJA.....	2
2.2.1	Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci.....	2
2.2.2	Komuniciranje glede na število sodelujočih .....	2
2.2.3	Komuniciranje glede na smer .....	3
2.2.4	Formalno in neformalno komuniciranje.....	3
2.2.5	Vertikalno in horizontalno komuniciranje .....	3
2.2.6	Komuniciranje glede na obliko .....	4
2.3	SESTAVINE KOMUNICIRANJA.....	4
2.4	PROCES KOMUNICIRANJA.....	5
2.5	MOTNJE V KOMUNICIRANJU .....	5
2.6	NAMENI IN CILJI KOMUNICIRANJA .....	6
3	INTERNO KOMUNICIRANJE.....	8
3.1	KAJ JE INTERNO KOMUNICIRANJE? .....	8
3.2	NAMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	8
3.3	TEŽAVE V INTERNEM KOMUNICIRANJU .....	8
3.4	OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	10
3.4.1	USTNE OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	10
3.4.2	PISNE OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	11
3.4.3	ELEKTRONSKE OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	11
4	MEDOSEBNI ODNOSI.....	12
4.1	TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV .....	12
4.2	NASTAJANJE MEDOSEBNIH ODNOSOV .....	13
4.3	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MEDOSEBNE ODNOSE.....	14
4.4	USPEŠNI MEDOSEBNI ODNOSI .....	15
5	PRAKTIČNI PRIMER .....	16
5.1	PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE.....	16
5.2	INTERNO KOMUNICIRANJE V BOLNIŠNICI GOLNIK.....	17
6	ANKETA.....	19
6.1	NAMEN IN VSEBINA ANKETE .....	19
6.2	IZBOR ANKETIRANJA.....	19
6.3	ANALIZA REZULTATOV.....	20
6.4	POVZETKI IN UGOTOVITVE ANKETE .....	48
7	ZAKLJUČEK .....	49
8	VIRI IN LITERATURA .....	50
	KAZALO SLIK IN GRAFOV.....	51
	PRILOGA.....	52

# 1 UVOD

Uspešnost organizacije je vsekakor odvisna od ljudi, ki so zaposleni v njej. Zaposleni med seboj komunicirajo in tvorijo medosebne odnose. Vsak človek pa je individuum in ima svoje osebne lastnosti, sposobnosti, znanje in različno motiviranost za delo. Zato med zaposlenimi prihaja do različnih medosebnih odnosov. Še posebej je to opazno pri ljudeh, ki delajo v ekipi oz. timu. Tam vse te različnosti še bolj pridejo do izraza, zato je uspešna komunikacija ključ do dobrih medosebnih odnosov.

## 1.1 NAMEN IN METODOLOGIJA

Glavni namen diplomskega dela je teoretično pojasniti pomen in vlogo komuniciranja ter medosebnih odnosov na delovnem mestu. Diplomsko nalogo smo razdelili na dva dela. V prvem, teoretičnem delu smo predstavili komuniciranje, medosebne odnose in interno komuniciranje, njihove lastnosti, vrste, namen. V drugem delu pa smo na praktičnem primeru poskušali ugotoviti dejansko stanje in probleme pri komunikaciji in medosebnih odnosih v KOPA Golnik.

Poskušali smo ugotoviti, kakšno je dejansko stanje na področju medosebnih odnosov in komunikacije ter če to vpliva na delovno motivacijo posameznika. Pomembno je namreč, da se zaposleni med seboj razumejo in da z veseljem hodijo na delo. Nakazali smo nekatere možnosti za izboljšavo komunikacije in medosebnih odnosov.

V prvem delu diplomske naloge smo uporabili opisno metodo, saj smo povzeli že znana dejstva o medosebnih odnosih, komunikaciji in internem komuniciranju. V drugem delu pa smo z izvedbo anketnega vprašalnika, ki je obsegal štiriindvajset vprašanj, preučili, kakšni so medosebni odnosi in komunikacija med zaposlenimi. Dobljene rezultate smo analizirali in grafično predstavili.

## 2 KOMUNICIRANJE

### 2.1 KAJ JE KOMUNICIRANJE?

Komuniciranje je širok pojem, ki vsebuje tako procese znotraj človeka kot v interakciji z drugimi. Sama beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare* in pomeni deliti, narediti nekaj skupno, sporočiti.

Je proces, ki zadeva prejemanje in posredovanje informacij med vsaj dvema osebama v obeh smereh. Za proces komuniciranja je prvi pogoj informacija ali sporočilo, ki omogoča ali vzdržuje komunikacijo. Informacija nastane in je predana s strani osebe, ki jo imenujemo oddajnik ali avtor, osebe, ki jo sprejmejo, pa so sprejemniki. Človek se od drugih živih bitij loči po tem, da je komunikacija v veliki meri tesno povezana z govorom, lahko pa poteka nebesedno, z mimiko, nebesednimi in slikovnimi simboli.

Komuniciranje je bistveno odvisno od občutka za razlike med ljudmi in obenem od želje, da bi kljub tem razlikam razumeli drug drugega, torej da bi ustvarili skupno podlago za pogovor. Sodelovanje in usklajevanje sta torej v vsakem komuniciranju nujno potrebna procesa (Ule, 2005).

### 2.2 VRSTE KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je po različnih kriterijih mogoče razdeliti v različne skupine (Mihaljčič, 2006, str. 16–19).

#### 2.2.1 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci

Glede na bližino udeležencev lahko komuniciranje razdelimo na neposredno in posredno.

- Neposredno oz. direktno

O neposrednem komuniciranju govorimo, ko se s sogovornikom gledamo v oči. Tu gre večinoma za razne sestanke, seminarje, pogovore.

- Posredno oz. indirektno

Za posredno je značilno komuniciranje na daljavo, ki ga opravljamo s pomočjo tehničnih pripomočkov, kot so telefon, elektronska pošta, telefaks.

#### 2.2.2 Komuniciranje glede na število sodelujočih

Glede na število sodelujočih v komunikacijskem procesu ločimo osebno, medosebno in javno komuniciranje.

- Intrapersonalno (osebno) komuniciranje

Gre za komuniciranje osebe same s seboj. Človek se pogovarja sam s seboj, razmišlja in tehta odločitve. Notranji samogovor poteka neprestano.

- Interpersonalno (medosebno) komuniciranje

Gre za komuniciranje, ki poteka med dvema ali več posamezniki. Ta način komuniciranja je značilen med člani družine, med sodelavci, med kupcem in prodajalcem ...

- Javno komuniciranje

Gre za komunikacijo s pomočjo množičnih medijev oziroma sredstev javnega obveščanja. Množični mediji posredujejo ljudem različne vrste informacij (političnih, kulturnih, zabavnih, športnih ...).

### **2.2.3 Komuniciranje glede na smer**

- Enosmerna komunikacija

O enosmerni komunikaciji govorimo, ko gre le za informiranje oziroma dajanje napotkov in ne pričakujemo odgovora s strani prejemnika. Pravzaprav enosmerno komuniciranje sploh ni pravo komuniciranje. Ne pride niti do medsebojnega reagiranja niti do medsebojnega vplivanja ter deluje uradno.

- Dvosmerna komunikacija

V dvosmerni komunikaciji pa gre za povratni odgovor, dogovarjanje in izmenjavo mnenj. V enosmernem komuniciranju je prejemnik v podrejenem položaju, pri dvosmernem pa je bolj v enakopravnem položaju. Res je, da je enosmerna komunikacija hitrejša in je navidez bolj urejena, ni pa tako učinkovita kot dvosmerna.

### **2.2.4 Formalno in neformalno komuniciranje**

- Formalno komuniciranje

Formalne oblike komuniciranja temeljijo na ukazih in navodilih. Uporabljamo vnaprej določene kanale z jasno in smotno zasnovanimi sporočili. Vključujejo razporeditev organizacijskih nivojev, delovna mesta in delovna navodila zaposlenim.

- Neformalno komuniciranje

Neformalna komunikacija ne izvira iz vlog posameznikov, zadovoljuje pa potrebe zaposlenih, krepi pripadnost skupini in neposredno vpliva na uspešnost.

### **2.2.5 Vertikalno in horizontalno komuniciranje**

- Vertikalno komuniciranje

Vertikalna komunikacija je izmenjava med dvema različnima družbenima skupinama in jo delimo na komuniciranje navzdol in navzgor. Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih k spodnjim ravnem organizacijske hierarhije. Namenjeno je prenosu napotkov za delo, prenosu informacij za delovne naloge, sporočanju ocen podrejenim o njihovem delu ter za informacije ideološke narave (spodbujanje k delu). Komuniciranje navzdol pa pomeni prenos sporočil od podrejenih k nadrejenim. Večinoma gre za prenos sporočil o delu, doseženih rezultatih in o problemih pri delu.

- Horizontalno komuniciranje

Horizontalna komunikacija pa poteka znotraj ene družbene skupine oziroma med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični stopnji.



## 2.2.6 Komuniciranje glede na obliko

- Besedno (verbalno) komuniciranje

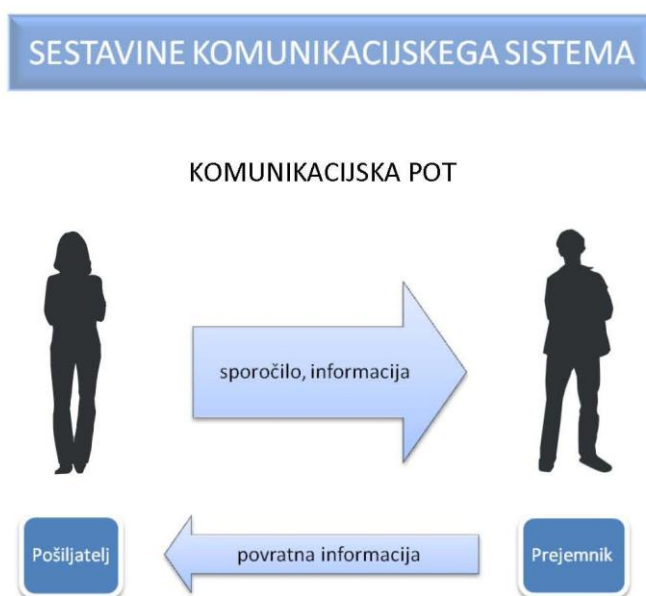
Besedno oziroma verbalno komuniciranje je tisto, ki za sporazumevanje uporablja besede. Razdelimo ga na govorno in pisno, s tem da prve besede slišimo, druge pa vidimo ali tipamo (Braillova pisava za slepe in slabovidne). Govorno sporočanje je hitro in istočasno lahko doseže večje število ljudi. Obstajajo pa tudi slabosti, saj ne pušča trajnih sledi in pri večkratnem prenašanju sporočila preko več ljudi se to lahko spremeni.

- Nebesedno (neverbalno) komuniciranje

Pri neverbalnem sporazumevanju komuniciramo s svojim celotnim telesom (mimika, izraz na obrazu in geste). Neverbalna sporočila so čustveno močnejša; prava umetnost je skriti svoja resnične občutke in čustva (Ule, 2005, str. 195).

## 2.3 SESTAVINE KOMUNICIRANJA

Najbolj preprost komunikacijski model sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 43–44). Če združimo vse sestavine, govorimo o komunikacijskem procesu.



**Slika 1: Sestavine komuniciranja**  
(Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1995)

**POŠILJATELJ** (oddajnik) je oseba, ki zbere podatke in informacije, na podlagi katerih sestavi sporočilo in ga odda. Sporočilo mora biti razumljivo in jasno, nato pa razumljivo posredovano, saj je od tega odvisno, kako bo prejemnik sporočilo razumel in se nanj odzval.

**PREJEMNIK** je oseba, ki sporočilo prejme in dekodira. Sprejemanje sporočila je odvisno tudi od znanja in sposobnosti prejemnika.

**SPOROČILO** je mnenje ali trditev, ki ga pošiljatelj želi posredovati. Posredujemo lahko z besedami, znaki ali gibi. Sporočilo mora biti razumljivo, da prejemnik ve, kaj oddajnik želi povedati.

**KOMUNIKACIJSKI KANAL** je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja do prejemnika. Ta mora sporočilo najprej dekodirati, nato reagira – odda povratno informacijo. Kot komunikacijski kanal se lahko uporabljajo različni mediji (časopis, računalnik, telefon). Kanali so tudi različno zmogljivi, zato je po njih možno prenašati različne količine informacij.

## 2.4 PROCES KOMUNICIRANJA

Medosebna komunikacija je proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in interpretirajo sporočila oz. znake, ki so nosilci določenega pomena. Vse to se dogaja istočasno.

Proces komuniciranja med dvema osebama po Možina, Tavčar, Kneževič (1995, str. 45) obsega 7 temeljnih korakov:

1. Namere, čustva in misli, ki privedejo pošiljatelja do tega, da pošlje sporočilo.
2. Kodiranje – pošiljatelj kodira sporočilo, torej prevede svoje namere, misli in čustva v obliko, ki je primerna za prenos.
3. Pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo prejemniku.
4. Prenos sporočila poteka po komunikacijski poti (kanalu).
5. Prejemnik sprejme sporočilo, ga dekodira, interpretira pomen sporočila.
6. Prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo – proces steče v nasprotni smeri na enak način.
7. V vsakem od teh korakov se lahko pojavi motnja, šum. Šum je vsak pojav, ki moti proces komuniciranja npr. predsodki, drugi signali iz okolja, neustrezno izražanje.

Učinkovita je tista komunikacija, pri kateri prejemnik razume sporočilo pošiljatelja, tako kot ga je on načrtoval.

## 2.5 MOTNJE V KOMUNICIRANJU

Na vseh področjih našega življenja pa prihaja do motenj v komuniciranju. Kadar komunikacija ne poteka tako učinkovito, kot bi si želela pošiljatelj in prejemnik, govorimo o motnjah (Možina, Tavčar, Kneževič 1995, str. 69–70).

- **Motnje pri pošiljatelju:**
  - sporočilo je oblikovano nejasno, dvoumno;
  - sporočilo je neprimerno kodirano (površna, neurejena sporočila);
  - pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.
- **Motnje pri prejemniku:**
  - prejemnik nima interesa za sporočilo;
  - prejemnik razume sporočilo tako, kot ustreza njemu;

- sporočil je preveč, zato ne more vseh dekodirati;
  - sporočilo je vsebinsko preobsežno;
  - prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj takrat pomembnejša;
  - ko sporočilo prihaja, so misli prejemnika drugje, zato ga drugače dojema;
  - prejemnika prevzame vpliv pošiljatelja (strah, spoštovanje);
  - prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.
- **Motnje na komunikacijski poti:**
    - vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik (motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup);
    - prekinjen komunikacijski kanal (izguba pisma, povezava med računalniki);
    - število posrednikov (stopnjujejo se motnje zaradi nesporazumov med njimi).

Za uspešno komuniciranje je bistveno obvladovanje motenj, vendar se motnjam v celoti ne moremo izogniti. Poznamo pa nekaj načinov, ki jih omejujejo.

- **Razumevanje**

Najbolj pomembno je razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom. Če dobro razumeta drug drugega, lahko hitro odkrijeta skrite motnje v komuniciranju.

- **Obilnost (redundanca) sporočanja**

Ponavljanje sporočila bremeni komunikacijski kanal, povečajo se tudi stroški, čas in prizadevanja. Možno je tudi vzporedno sporočanje z več mediji in po več komunikacijskih kanalih.

- **Omejevanje sporočanja**

Gre za omejevanje števila in obsega. Uporabljamo odbiranje in šifriranje sporočil. Pri odbiranju gre za to, da pošiljatelj odbira sporočila, ki jih pošlje prejemniku, s tem preprečuje preobremenitve oddajnika, sprejemnika in komunikacijske poti, posledično s tem omejuje motnje. Prav tako pa sporočila odbira prejemnik, in sicer sprejema le tista, ki se mu zdijo pomembna. Šifriranje pa uporabljamo, da bi preprečili dostop nepooblaščenim uporabnikom in da bi boljše izrabili omejene zmogljivosti komunikacijske poti.

## 2.6 NAMENI IN CILJI KOMUNICIRANJA

Namen komuniciranja je eden ključnih dejavnikov, ki določajo obliko komuniciranja. Pošiljatelj jo bo izbral glede na svoj cilj, čas ki ga ima na voljo, vsebino in glede na naslovnika (starost, motiviranost, izobrazba, število naslovnikov).

Različne oblike komuniciranja omogočajo (Možina et al., 1995, str. 19):

- dajanje ali pridobivanje informacij,
- vzdrževanje stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,

- izmenjavo podatkov, mnenj,
- raziskovalno in razvojno dejavnost,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- začenjanje, razvoj in končanje nekega dela.

Glavni cilj komuniciranja je, da prejemnik posredovano informacijo uporabi pri svojih nadaljnjih aktivnostih in da se lahko na osnovi prejete informacije pravilno odloči.

Cilji komuniciranja naj bodo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 19):

- merljivi – ko komuniciramo, moramo vedeti, ali to počnemo dobro in prav;
- dosegljivi – postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, saj prizadevanja, da bi jih dosegli, porabljajo moč udeležencev in sredstva organizacije;
- izzivni – dobro komuniciranje je odvisno od udeležencev, ki jih moramo izzvati, pritegniti k temu, da si bodo prizadevali uspešno komunicirati.

Komuniciranje je uspešno le, če zastavljene cilje tudi dosežemo, poleg tega pa si moramo prizadevati, da te cilje dosežemo s čim manjšimi sredstvi (čas, denar, energija).

## **3 INTERNO KOMUNICIRANJE**

### **3.1 KAJ JE INTERNO KOMUNICIRANJE?**

Organizacije so ljudje in zato je uspeh sleherne organizacije odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Uspešnost organizacij in podjetij je vedno bolj povezana s kakovostjo komuniciranja znotraj organizacije oz. z internim komuniciranjem. Interno komuniciranje v organizacijah obsega informiranje in komuniciranje. Pri informiranju gre za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, medtem ko gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh v komunikacijo vključenih strani.

S komuniciranjem v podjetju izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje, se sporazumevamo, prepričujemo, navdušujemo, sprenevedamo ali nadzorujemo ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo. Interno komuniciranje je torej del organizacijskega komuniciranja. Je del programa odnosov z javnostmi, ki obravnava in ureja odnose menedžmenta do ostalih zaposlenih in ki ima za svoj cilj zgraditi in vzdrževati zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ima ugodne vplive na celotno organizacijo, na njeno delovanje in na pojavljanje v javnosti.

### **3.2 NAMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Zaposleni so pri svojem delu učinkoviti le, če so dovolj informirani in popolnoma razumejo cilje organizacije, razumejo, kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpolnjevanju organizacijskih ciljev. Zato je namen internega komuniciranja predvsem (Možina, 1991):

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Zadovoljstvo zaposlenih z delom in organizacijo je zelo povezano z načinom internega komuniciranja in splošne komunikacijske klime.

### **3.3 TEŽAVE V INTERNEM KOMUNICIRANJU**

Problemi pri komuniciranju so pogosto simptomi oziroma odraz težav, ki obstajajo med posamezniki in skupinami tako v organizaciji kot tudi drugod. Napake nastajajo zaradi prenosa informacij prek različnih in številnih ravni zaradi nesposobnosti pošiljatelja ali prejemnika (Možina, 1991, str. 176).

Berlogar (1999, str. 165) navaja Hellriegla in Slocuma, ki ovire za učinkovito komuniciranje delita na organizacijske in individualne.

### **Organizacijske ovire**

- Struktura organizacije

Vedno kadar v komunikacijskem odnosu kdo zavzame višji položaj kakor drugi, pride zelo verjetno do komunikacijskih težav. Čim več ravni ima organizacija, bolj sta prejemnik in pošiljatelj oddaljena, težje je uspešno pošiljati sporočilo.

- Specializacija

Ker postaja znanje vedno bolj specializirano, strokovnjaki na svojih področjih razvijajo svoj žargon ali okrajšave.

- Različnost ciljev

Delavci in vodstvo organizacije imajo ponavadi različne cilje oziroma si jih lahko različno interpretirajo.

- Statusni simboli

Status je položaj posameznika v organizaciji ali skupini. Praviloma so vidni oziroma gre za predmete, ki jih povezujemo z osebo ali položajem (službeno vozilo, velika pisarna, parkirni prostor ...).

### **Individualne ovire**

- Nasprotujoče si predpostavke

Pošiljatelj predpostavlja, da bo prejemnik interpretiral sporočilo tako, kot si on želi. Vendar lahko fraza ali ključna beseda za prejemnika pomeni nekaj drugega kot za pošiljatelja.

- Semantika

Pomeni preučevanje pomena besed in njihovih simbolov. Napačna interpretacija besednih pomenov ima lahko ključno vlogo pri neuspešni komunikaciji. Beseda v slovarju ima več pomenov in prava komunikacijska ovira nastane, če dva človeka istim besedam pripišeta različen pomen, vendar se tega ne zavedata.

- Čustva

So psihološka stanja, s katerimi doživljamo vrednostni odnos do ljudi, stvari in dogodkov. Medtem ko komuniciramo, prenašamo tudi čustva, ne samo mnenj in dejstev. Občutki pošiljatelja vplivajo na kodiranje sporočila in so lahko prejemniku jasni, lahko pa tudi ne. In če so občutki pošiljatelja vidni, lahko vplivajo na odgovor prejemnika.

- Komunikacijske spretnosti

Vsak človek ima drugačne sposobnosti komuniciranja. Razlogi so različni in izhajajo iz izobrazbe, kulture in vaje, pa tudi iz osebnostnih značilnosti posameznika.

## **3.4 OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

### **3.4.1 USTNE OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

#### **Telefonski razgovor**

Telefoniranje je zaradi primernosti najpogostejše nadomestilo za osebne stike in pisno sporazumevanje, čeprav ne more nadomestiti osebnih stikov. Je oblika posrednega ustnega komuniciranja dveh, lahko pa tudi več oseb. Njegove prednosti so, da je sorazmerno poceni, stik z želeno osebo je hitro vzpostavljen in bolj osebni, kot če bi sogovorniku poslali sporočilo. Ima pa tudi slabosti, saj smo omejeni samo na besedno komuniciranje, težje se vživimo v sogovornika in za njim ne ostane nobena sled.

#### **Sestanki**

Sestanek je srečanje in sodelovanje običajno večje določene skupine, na katerem se razpravlja, izmenjuje mnenja, ideje in sklepa ter sprejema odločitve. Sestanek je zelo učinkovito sredstvo za komuniciranje med več ljudmi, saj gre za neposredni stik, komunikacija pa poteka sočasno z vsemi ali vsaj več čuti (vid, sluh, dotik). Poznamo dve vrsti sestankov: informativne, ki so namenjeni posredovanju informacij, sporočil, načrtov, in urejevalne, ki so namenjeni urejanju zadev, snovanju novih zamisli in možnosti.

#### **Interna izobraževanja**

Ta oblika ima dva namena: zadovoljiti cilje organizacije in zadovoljiti razvojne potrebe zaposlenih (Možina et al., 2004, str. 26). Interno izobraževanje poteka na formalni in neformalni ravni. Formalno interno izobraževanje je vnaprej pripravljeno izobraževanje, ki ga izvedejo zunanji strokovnjaki ali strokovnjaki v podjetju z namenom, da vpeljejo nova znanja v podjetje. Neformalno interno izobraževanje pa je vsako učenje zaposlenih znotraj podjetja od vodij ali bolj izkušenih sodelavcev.

#### **Redni letni razgovori z zaposlenimi**

Redni letni razgovor spada med poslovne razgovore, katerih namen je doseganje organizacijskih ciljev. Je poglobljen pogovor vodje z vsakim neposredno podrejenim sodelavcem, na katerem govorita o delovnih ciljih, preteklih rezultatih, o razmerah na delu ter o delovnih nalogah.

#### **Družabna srečanja**

Vodstvo za zaposlene organizira novoletno zabavo, piknike, izlete. Glavni namen tega pa je druženje zunaj organizacije in sklepanje prijateljskih vezi med zaposlenimi. Ta srečanja pripomorejo k spoznavanju ljudi z različnih oddelkov med seboj.

### 3.4.2 PISNE OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

#### **Interna navodila**

Interna navodila zaposlene seznanjajo o sami organizaciji, o njeni zgodovini, o pravih obnašanja, dolžnostih, pravicah in odgovornostih posameznega delovnega mesta.

#### **Oglasna deska**

Oglasna deska spada med najstarejše oblike internega komuniciranja. Je enostavna za uporabo in zelo ekonomična, zato je v organizacijah zelo razširjena. Postavljena je na vidno mesto in do nje imajo dostop vsi zaposleni, zato so dnevno seznanjeni z novostmi.

#### **Publiciranje**

Tiskani mediji so zelo pogosto uporabljeno orodje. Gre za priročnike, biltene, letna poročila o poslovanju, revije.

#### **Nabiralniki predlogov**

Gre za anonimno pisno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, ta lahko prinese v organizacijo izboljšave, če le imajo nadrejeni poslušati za smiselne predloge podrejenih. S tem zaposlene vzpodbujamo tudi k inovativnosti in kreativnosti.

### 3.4.3 ELEKTRONSKE OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

#### **Elektronska pošta**

Elektronska pošta pomeni sprejemanje in pošiljanje pisnih sporočil s pomočjo računalniškega omrežja. Namen elektronske pošte je hiter in kar se da učinkovit način sporočanja informacij, od drugih oblik pisnega sporočanja se razlikuje po tem, da so sporočila lahko bolj neformalna in spontana.

#### **Telekonference**

To je komuniciranje večjega števila udeležencev, ki pa so med seboj prostorsko oddaljeni. Oblika in vsebina komunikacije morata biti prilagojena ciljem, ki naj bi jih organizacija dosegla, pa tudi potrebam in interesom zaposlenih. Slabost tega je, da ni osebnega in pristnega stika sodelujočih.

#### **Intranet**

Gre za v mrežo povezane računalnike v nekem zaprtem področju, recimo v podjetju ali organizaciji. Intranet je uporaben zlasti za sporočila, navodila, okrožnice, govorimo lahko o nekakšni elektronski oglasni deski. Zaposlenim omogoča hiter dostop do pomembnih informacij v organizaciji.



## 4 MEDOSEBNI ODNOSI

Komuniciranje še ne zagotavlja trajnejšega odnosa med ljudmi. Lahko pride samo do bežnega srečanja, dejanja ali do izmenjave informacij. Vendar tudi vsako sodelovanje ne pripelje do razvoja odnosa med ljudmi. Komuniciranje, sodelovanje je nujen proces za nastanek in ohranjanje medosebnih odnosov. Medosebni odnosi so posledica trajnejšega, ponavljajočega se sodelovanja med dvema ali več osebami. Medosebni odnosi se začenejo s tem, da se odnosa zavedamo, in se razvija naprej z usklajevanjem sodelovanja med osebami, ki sodelujejo v odnosu (Ule, 2005).

Medosebni odnosi so zelo pomembni za razvoj človekove osebnosti v socialnem, čustvenem in intelektualnem smislu. Na osnovi odnosov z drugimi ljudmi si ustvarimo svojo identiteto. Na podlagi odziva drugih si lahko pomagamo, da razvijemo čim bolj jasno in točno predstavo o sebi. Učinkoviti in zadovoljujoči medosebni odnosi so prvi pogoj za našo osebno in poklicno srečo. Tudi poklici, ki ne zahtevajo izrazitega dela z ljudmi, še vedno vključujejo stike s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi (Lamovec, 1993, str. 9).

### 4.1 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV

Temeljne značilnosti medosebnih odnosov (Možina et al., 2002, str. 597–599) so naslednje.

#### **Priznavanje različnosti**

Zaposleni se morajo zavedati, da smo si ljudje različni, in vsak ima pravico, da izrazi svoje mnenje. Vendar pa je strah pred nadrejenimi še vedno globoko zakoreninjen, zato se podrejeni iz strahu pred sankcioniranjem strinjajo z vsem in ne upajo povedati svojega mnenja, želje. Vsak zaposleni naj bi imel pravico, da s svojim delom, sposobnostmi in znanjem prispeva k razvoju organizacije.

#### **Vzajemnost odnosov**

Ko gre za odnose med podrejenimi in nadrejenimi, so ti predvsem odvisni od razumevanja takšnih odnosov na obeh straneh. Najpogostejša napaka je, da ljudje ne ločijo med osebo in njeno vlogo, in so prepričani, da so ljudje na vrhu hierarhične lestvice več vredni od tistih, ki so nižje. Odnosi naj bi bili vzajemni in to se najbolje doseže z dialogom, saj se v njem obe strani odzivata, poslušata in sprejemata predloge.

#### **Omogočanje osebnega izražanja**

Osebno izražanje pomeni, da imamo pravico do izražanja, ustvarjanja novih medosebnih odnosov, individualnosti. Nihče nima pravice ovirati svobodnega izražanja misli, mnenj in čustev ne pri sebi ne pri drugih.

#### **Dajanje in sprejemanje povratnih informacij**

Povratna informacija je pomembna za obe strani, saj omogoča pridobiti mnenje o tem, kaj drugi mislijo, čutijo, kako vedenje drugih vpliva nanje in obratno. Če ni

povratne informacije, ni pravega stika med ljudmi, in tako se medosebnih odnosov ne da spremeniti, izboljšati, odnosi se le slabšajo.

### **Priznavanje nasprotij**

Čeprav podrejeni in nadrejeni mislijo različno, oboji želijo za svojo organizacijo najbolje. Prav zaradi tega, ker se ne bojijo izražati svojega mnenja, prihaja do konfliktov. Vendar pa brez konfliktov ni razvoja, zato mora vsaka organizacija sprejemati konflikte in poskrbeti za njihovo sprotno reševanje.

### **Priznavanje podobnosti in različnosti v odnosih**

Ljudje smo različni, vendar smo si v določenih lastnostih podobni. Vsak posameznik nekaj ve, zna, vsi skupaj vemo in znamo več, in to je treba v medosebnih odnosih izkoristiti. Vezi se ponavadi najprej spletejo med zaposlenimi, ki so si podobni po določenih lastnostih, kjer se najdejo neke skupne točke. Vendar se tudi razlike in nasprotja privlačijo, in če se obe strani prilagodita, se lahko razvijejo dobri medosebni odnosi.

### **Preprečevanje dvopomenske situacije**

To pomeni, da tisto, kar povemo, tudi mislimo, da se tako vedemo, da se naša stališča ujemajo z dejanji. To omogoča iskren, jasen in preprost odnos s sogovorniki. Mnogi se namreč pretvarjajo in nekaj govorijo, mislijo pa popolnoma drugače.

### **Odsotnost kakršnegakoli vsiljevanja**

Za dobre medosebne odnose je značilno, da ne sme biti nikomur nič vsiljeno. Pomembno je, da se poslovne in delovne naloge določijo sporazumno, ključnega pomena je dogovor. Zaposleni se morajo med seboj dogovoriti, saj to povečuje zaupanje, to pa omogoča učinkovitejše delo.

### **Odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega**

Če želimo, da bodo medosebni odnosi dobri, je pogubno, če se za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij uporablja druge. Eden od načinov nevrotične zlorabe drugih pomeni, da neka oseba sodelavcu naroči, naj namesto nje naredi nekaj, česar sama zaradi kakršnega koli razloga noče.

## **4.2 NASTAJANJE MEDOSEBNIH ODNOSOV**

Medosebni odnos se začne z obojestranskim spoznavanjem. Brez samorazkrivanja ni mogoče ustvariti odnosa. Samorazkrivanje pomeni, da z drugim delimo svoja čustva in reakcije na trenutno situacijo, pa tudi tiste podatke iz preteklosti, ki so nujni za razumevanje naših sedanjih reakcij (Lamovec, 1993, str. 15).

Vstopanje v odnose, njihovo oblikovanje, preoblikovanje in prekinjanje so trajne dejavnosti vsakega človeka in so temeljni znak človekove družbene narave. Potreba po tem se pri ljudeh razlikuje, lahko je večja ali manjša, nihče pa ni brez nje. Med dejavnike, ki vzbujajo potrebo po druženju, psihologi naštevajo (Ule, 2005, str. 301):

- potrebo po pozitivnem ovrednotenju sebe v očeh drugih ljudi,
- potrebo po sodelovanju,
- lažje preživljanje stresnih situacij v družbi, skupno prenašanje bolečine in nesreč,

- delitev zaupanja, solidarnosti, varnosti, sreče z drugimi.

Medosebni odnosi lahko nastanejo na dva načina (Možina et al., 2004, str. 198):

### **Institucionalni način**

Je temeljni način oblikovanja odnosov med ljudmi. Ljudje vstopajo v določeno delovno okolje, v katerem so ponavadi že zaposleni, in opravljajo svoje poslovne in delovne naloge. S tem, ko oseba vstopi v to delovno okolje, se oblikujejo odnosi. K odnosom pa se prištevajo dolžnosti, ki morajo biti opravljene, njihove pravice ter odgovornost pri delu.

### **Spontani način**

Je nasproten od institucionalnega. Na tak način se oblikujejo medosebni odnosi med posamezniki, ki se družijo med odmorom, malico in se pogovarjajo o problemih posameznikov, medsebojnih problemih in o osebnih vprašanjih. Pri tem pa je zelo pomemben način komunikacije, kajti določa jo to, kakšno predstavo imajo drug o drugem.

Odnosi med zaposlenimi v organizaciji, kakorkoli nastajajo, se pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali kot konfliktni odnos (Možina et al., 2004, str. 198).

#### 1. Odnosi sodelovanja

Odnosi sodelovanja nastanejo, ko so sodelavci usklajeni, delovne naloge se uspešno opravljajo, povečuje se uspešnost dela, sodelavci pa si med seboj zaupajo, se spoštujejo, si pomagajo, skupaj rešujejo probleme, ki nastajajo. Organizacije bi se morale nagibati k tej vrsti medosebnih odnosov.

#### 2. Konfliktni odnosi

Konfliktni odnosi so odnosi, kjer se pojavljajo težave v sodelovanju in komunikaciji med sodelavci. Težave so lahko prisotne pri delu, v medsebojnem sodelovanju ali na kakšnem drugem področju delovanja.

## **4.3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MEDOSEBNE ODNOSE**

Različni dejavniki različno vplivajo na medosebne odnose, v kolikšni meri vplivajo, pa je odvisno od narave delovnega okolja.

Medosebni odnosi so odvisni od **delovne in kulturne ravni** zaposlenih, od stopnje **strokovnega, splošnega in osebnega znanja**. Večja stopnja izobraženosti in kulture kadrov pomeni večjo možnost za reševanje problemov v medosebnih odnosih. **Sistem informiranja** vpliva na razvoj odnosov med zaposlenimi, saj večja obveščenost pomeni tudi kakovostnejše odnose.

**Kakovost organizacije** v izpolnjevanju delovnih nalog je pomembna za boljše in uspešnejše izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog. Da bi bila dosežena čim višja raven kakovosti izpolnjevanja delovnih nalog, mora biti izpolnjevanje ustrezno usklajeno. To pa se doseže, če je ves kolektiv seznanjen s celotno organizacijo dela. Stopnja delovne morale posameznika mora biti čim višja, če želimo kakovostnejše medosebne odnose.

Drugi dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose, so povezani z delovnim, poslovnim in družinskim okoljem. To so: kako so delavci povezani s celotno organizacijo, v kateri delajo, standard zaposlenih, status, vloga posameznikov v družbi, kakšne so družinske razmere, v katerih zaposleni živijo (Možina, 1991, str. 286–287).

Za dobre medosebne odnose je med zaposlenimi potrebno tudi **zaupanje**. Zaupanje med njimi prinaša uspešno sodelovanje, prilagajanje, hitrejše delo, boljše komunikacijo, zmanjšajo pa se tudi možnosti za nastanek konfliktov.

#### 4.4 USPEŠNI MEDOSEBNI ODNOSI

Uspešni oziroma dobri medosebni odnosi so pogoj za osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih. Uspešni medosebni odnosi so možni le, če obvladamo določene spretnosti, to so družabne ali medosebne spretnosti. Učiti se jih začnemo že takoj po rojstvu in jih izpopolnujemo vse življenje. Če želimo navezovati, ohranjati in razvijati dobre medosebne odnose, moramo poznati temeljne sposobnosti, ki so opisane v nadaljevanju (Možina, 2002).

##### **Medosebno poznavanje in zaupanje**

V to skupino vključujemo samorazkrivanje, samozavedanje in sprejemanje samega sebe. Zaupanje je prvi pogoj, da se dve osebi sploh lahko spoznata in da sta druga drugi pripravljene razkriti svoja osebna prepričanja. Samorazkrivanje pa je odvisno od tega, koliko se zavedamo sami sebe oziroma svojih reakcij, v kolikšni meri sprejemamo sami sebe in kako dobro to znamo sporočiti drugemu. Pomembno je, da znamo sprejeti tako sebe kot tudi drugega.

##### **Komuniciranje**

Komuniciranje se nanaša na točno in nedvoumno posredovanje misli in čustev, pomembno je, da znamo izraziti sprejemanje in naklonjenost do druge osebe. Spretnost komuniciranja pomeni, da pošiljamo sporočila tako, da jih drugi brez težav razbere, ter poslušamo, kar omogoča, da drugega dobro razumemo.

##### **Medsebojno sprejemanje in potrjevanje**

Obojestransko sprejemanje in potrjevanje ter podpora obravnava najrazličnejše načine, na katere se lahko odzovemo osebi, ki potrebuje pomoč.

##### **Konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom**

Poznati moramo strategije za reševanje medosebnih konfliktov na načine, ki pomagajo pri zblizovanju obeh udeležencev, pri ohranjanju in razvijanju odnosa, kajti konflikti so neizbežni in nudijo možnost za nadaljnji razvoj.

Za odkrite in uspešne medosebne odnose je pomembno, da smo do ljudi **spoštljivi**, to pomeni, da jih spoštujemo zato, ker so takšni, kot so. Vsaka oseba je edinstvena in ima lastnosti, ki so dane samo njej. Do drugih moramo biti **iskreni**, smo kar smo, zato je potrebno jasno in iskreno govoriti o svojih občutkih in stališčih. Smo **sočutni**, kar pomeni, da znamo čutiti z drugimi ljudmi, in ko so v stiski, smo jim pripravljene pomagati.

## 5 PRAKTIČNI PRIMER

### 5.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

#### Slika 2: Bolnišnica Golnik

Bolnišnica Golnik je bila ustanovljena leta 1921. Prvotno je bila namenjena bolnikom s pljučno tuberkulozo. Takratni Inštitut za pljučne bolezni in tuberkulozo je bil v nekdanji Jugoslaviji vodilna in vrhunska ustanova za bolezni pljuč. Med drugo svetovno vojno se je začasno preoblikovala v splošno bolnišnico. Do leta 1973 so v Bolnišnici Golnik opravili tudi vse pljučne operacije.

Z razvojem in vse boljše opremljenostjo se je bolnišnica vedno bolj usmerjala tudi v diagnostiko in zdravljenje drugih pljučnih bolezni. Dobila je sodoben respiratorni laboratorij, laboratorij za tuberkulozo, bakteriološki laboratorij in endoskopski oddelek; seveda so se vzporedno razvijale še vse dodatne dejavnosti. Dobro je bila razvita preventivna dejavnost – fluorografija, hkrati pa je vodila tudi centralno statistiko za Slovenijo.

Danes je Bolnišnica Golnik – Klinični oddelek za pljučne bolezni in alergijo klinična, raziskovalna in pedagoška ustanova. Kot klinična ali terciarna ustanova zdravi bolnike s pljučnimi in alergijskimi boleznimi iz celotne Slovenije. Na področju pulmologije in alergologije uvaja nova temeljna in klinična spoznanja. Klinično dejavnost izvajajo v sedmih oddelkih z več kot 200 posteljami, kjer se zdravijo bolniki z akutno pulmologijo, rakom in kronično obstruktivno pljučno boleznijo. Ambulantna dejavnost se izvaja v pulmološki in alergološki ambulanti na Golniku in v Ljubljani ter v internistični ambulanti in ambulanti za sladkorne bolnike v Kranju. Izvajajo tudi funkcionalne preiskave: endoskopski oddelek, ki izvaja bronhoskopijo, gastrokopijo in kolonoskopijo, oddelek za kardiovaskularno funkcijsko diagnostiko in ultrazvočno diagnostiko, oddelek za respiratorno funkcijsko diagnostiko, laboratorij za motnje dihanja v spanju, rentgenski oddelek. Bolnišnica ima tudi popolno laboratorijsko dejavnost (laboratorij za klinično biokemijo in hematologijo, laboratorij za respiratorno mikrobiologijo, laboratorij za mikrobakterije, laboratorij za citologijo in patologijo, laboratorij za imunologijo in molekularno biologijo). Na kliniki vodijo in oblikujejo Centralni register za tuberkulozo in Register za trajno zdravljenje s kisikom na domu za vso Slovenijo.

Bolnišnica Golnik – KOPA je učna baza za študente medicine Medicinske fakultete Univerze v Ljubljani, je učna ustanova za podiplomsko izobraževanje za zdravnike, predvsem specialiste interne medicine, pa tudi za zdravnike različnih drugih specializacij. Prav tako je Bolnišnica Golnik učna ustanova za medicinske sestre in druge laboratorijske delavce.

## 5.2 INTERNO KOMUNICIRANJE V BOLNIŠNICI GOLNIK

### INTRANET

Tudi v Bolnišnici Golnik – KOPA imajo že nekaj časa intranet, kjer so shranjene vse pomembne informacije klinike. Ker ima večina zaposlenih računalnik oziroma ima vsak dostop do njega, lahko vsak trenutek pride do pomembnih informacij, kot so:

- razpored dežurstev (zdravniki, medicinske sestre, laboratorijski tehniki in inženirji),
- podatki o zdravilih v Republiki Sloveniji; povezava z Uradno javno bazo o zdravilih v Republiki Sloveniji,
- razna navodila za študije,
- jedilnik za bolnike in zaposlene v KOPA.

Vse to se nahaja na prvi in najbolj obiskani strani intraneta Bolnišnice Golnik.

V kazalu lahko najdemo še posebne rubrike, kot so:

- zdravstvo (zdravljenje, sestanki, obrazci),
- raziskovalno delo (raziskovanje, projekti),
- poslovanje (registracija delovnega časa, zapisniki upravnega kolegija, pogodbe),
- telefonski imenik (telefonski imenik Bolnišnice Golnik),
- interni razpisi (za prosta delovna mesta),
- e-knjižnica (e-revije, e-katalogi knjig, predstavitev knjižnice),
- pomoč in informacije.

#### Slika 3: Intranet

### ELEKTRONSKA POŠTA

Tudi v Bolnišnici Golnik so leta 1998 pričeli uporabljati elektronsko pošto, ki je bila v začetku bolj obvestilne narave, v zadnjih letih pa je prešla v pravi komunikacijski »bum« med določenimi skupinami zaposlenih. V KOPA je odprtih okoli 400 računov uporabnikov elektronske pošte. To so: vodstvo, zdravniki, upravni segment KOPA, glavne medicinske sestre bolniških oddelkov, zdravstvena administracija, računalniški center, vodje laboratorijev in glavni laboranti, zdravstvena statistika.

Namen elektronske pošte je hiter in kar se da učinkovit način sporočanja informacij. Določenim skupinam se po elektronski pošti pošiljajo obvestila, zapisniki, udeležba in čas sestankov, razna obvestila o spremembah strokovnih predavanj.

## **INTERNO GLASILO**

Na željo zaposlenih je bilo v Bolnišnici Golnik – KOPA v letu 2001 meseca oktobra ponovno uvedeno interno glasilo, ki se imenuje Pljučnik. Predhodnika Pljučnika sta bila Bilten oziroma Golniški vestnik. Glasilo je namenjeno vsem zaposlenim v Bolnišnici Golnik, poslovnim partnerjem in bolnikom KOPA. Poleg tega glasilo dobivajo tudi vsi zunanji člani sveta zavoda, glasilo si izmenjujejo tudi vse bolnišnice v Sloveniji, ki ga izdajajo. Glasilo izhaja na 24. staneh štirikrat letno.

### **Slika 4: Interno glasilo Pljučnik**

## **OGLASNE DESKE**

Oglasne deske so komunikacijski medij in v Bolnišnici Golnik jih je kljub elektronski oglasni deski – intranetu ostalo kar veliko. Do njih imajo dostop vsi, skrbnika zanje ni in nanje zaposleni obešajo, kar koli želijo. Vsak bolniški oddelek ima svojo oglasno desko, na kateri so razna obvestila iz drugih klinik, vabila na strokovna in družabna srečanja. Oglasne deske so tudi v prostorih laboratorija, tajništva klinike in v upravi bolnišnice.

## **DRUŽABNA SREČANJA**

Bolnišnica Golnik je v letu 2008 začela z organizacijo družabnega srečanja – piknika za vse zaposlene. Na njem zaposleni v sproščenem vzdušju pokramljajo, se udeležijo športnih iger in se še bolj spoznajo med seboj. Letos pa so bili prvič povabljeni tudi ožji družinski člani vseh zaposlenih.

## **6 ANKETA**

### **6.1 NAMEN IN VSEBINA ANKETE**

Namen ankete je bil ugotoviti, kakšni so medosebni odnosi in komunikacija med sodelavci v kurirski službi: kakšna komunikacija poteka med njimi, kje so kakšne težave v komuniciranju, kako največkrat komunicirajo, kakšni so medosebni odnosi, kaj vpliva na njihovo kakovost, katere lastnosti najbolj in najmanj cenijo pri sodelavcih.

### **6.2 IZBOR ANKETIRANJA**

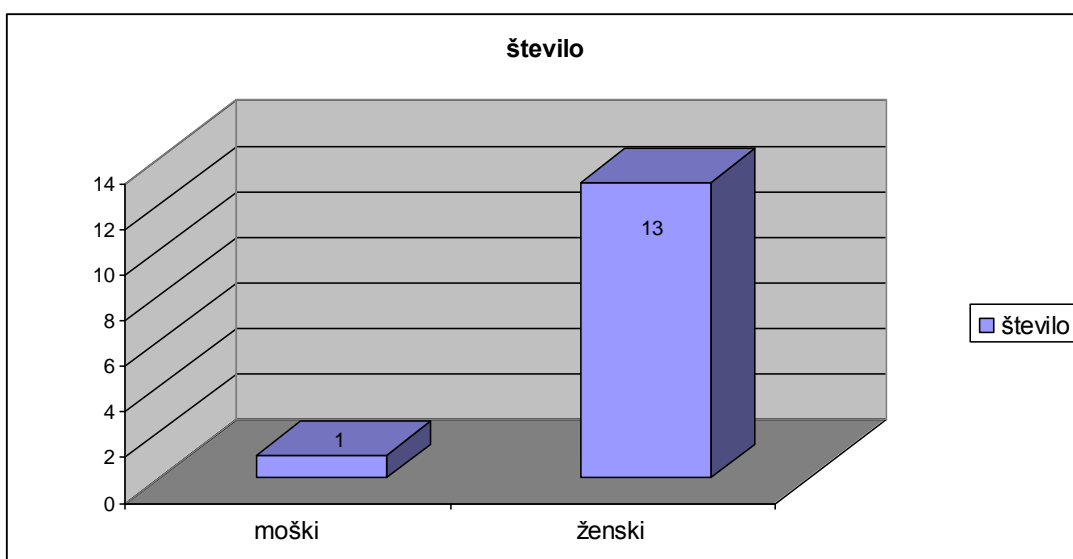
Za pridobitev potrebnih informacij je bil uporabljen anketni vprašalnik. Vprašanja so bila namenjena vsem zaposlenim v kurirski službi, tudi tistim, ki delo opravljajo preko študentskega servisa. Anketni vprašalnik vsebuje 24 vprašanj, na katera je bilo potrebno odgovoriti z izbiro enega od možnih ponujenih odgovorov, tri vprašanja pa so zastavljena tako, da je bilo na podlagi petstopenjske lestvice potrebno oceniti lastnosti in dejavnike. Pridobljeni podatki so bili obdelani s programom Excel.



## 6.3 ANALIZA REZULTATOV

### 1. SPOL

Odgovori	Število
moški	1
ženski	13

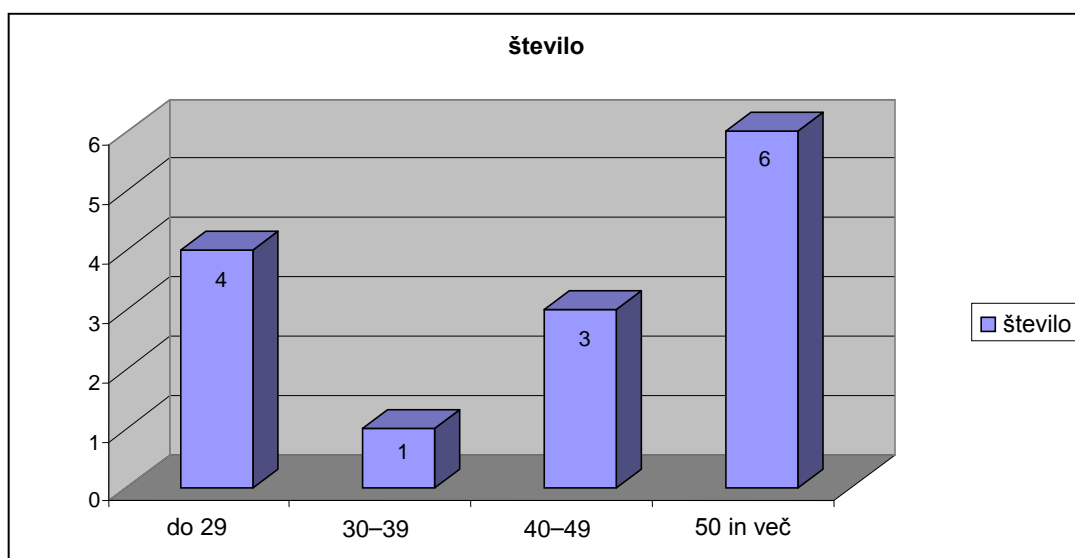


**Graf 1: Spol**

V enoti je zaposlenih štirinajst ljudi, od tega je eden moškega spola, trinajst pa ženskega.

## 2. STAROST

Odgovori	Število
do 29	4
30–39	1
40–49	3
50 in več	6

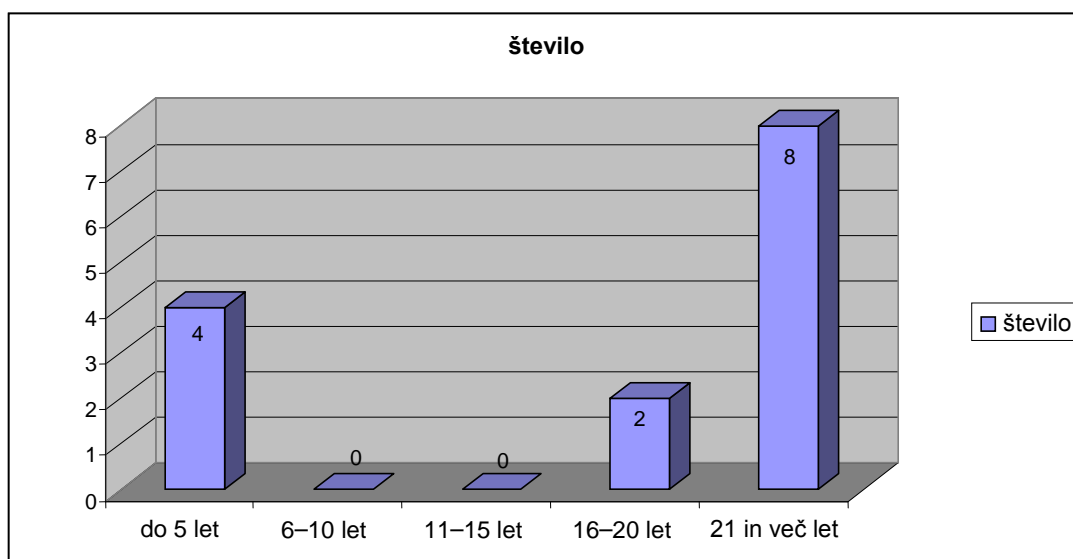


**Graf 2: Starost**

Pri tem vprašanju so anketiranci izbrali svojo starostno skupino. Med štirinajstimi anketiranci so štirje stari do 29 let, eden je star med 30 in 39, trije so stari med 40 in 49, šest pa jih je starih 50 in več.

### 3. DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI

Odgovori	Število
do 5 let	4
6–10 let	0
11–15 let	0
16–20 let	2
21 in več let	8

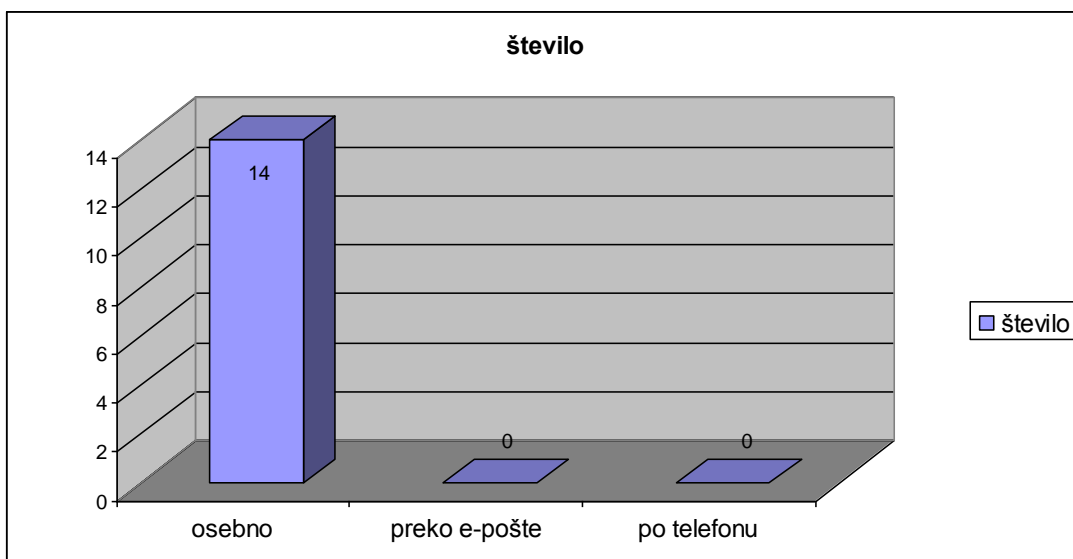


**Graf 3: Delovna doba v organizaciji**

Pri tem vprašanju so anketiranci odgovorili, koliko časa delajo v organizaciji. Štirje anketiranci so v organizaciji zaposleni do 5 let, nobeden od anketirancev ni zaposlen med 6 in 10 ter med 11 in 15 let, dva anketiranca sta v organizaciji zaposlena med 16 in 20 let, 8 anketirancev pa je v organizaciji zaposlenih 21 in več let.

#### 4. NA KAKŠEN NAČIN NAJPOGOSTEJE KOMUNICIRATE S SODELAVCI?

Odgovori	Število
osebno	14
preko e-pošte	0
po telefonu	0

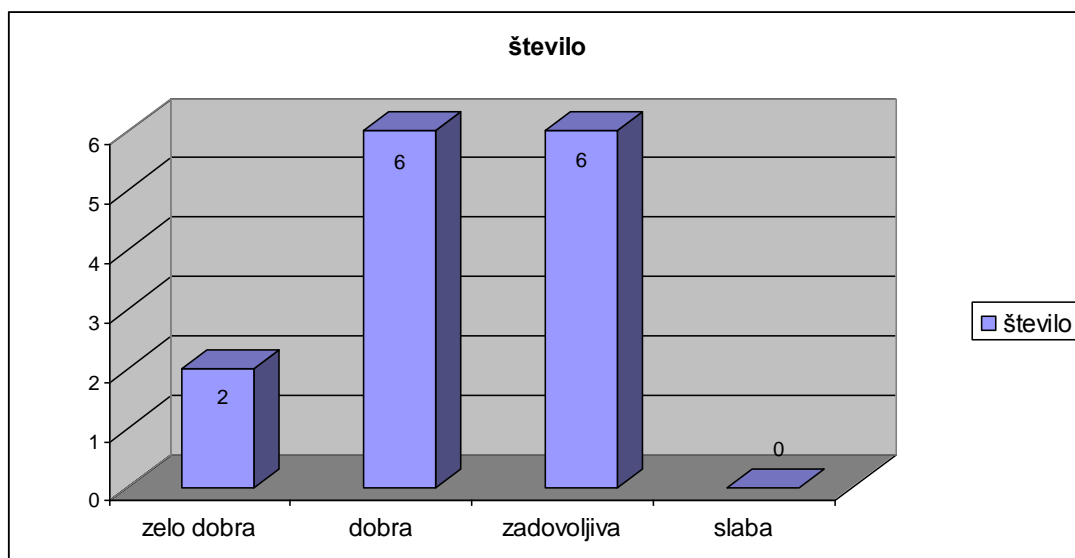


**Graf 4: Na kakšen način najpogosteje komunicirate s sodelavci?**

Vseh štirinajst anketirancev meni, da s sodelavci najpogosteje komunicirajo osebno.

**5. KAKŠNA JE PO VAŠEM MNENJU KOMUNIKACIJA MED SODELAVCI?**

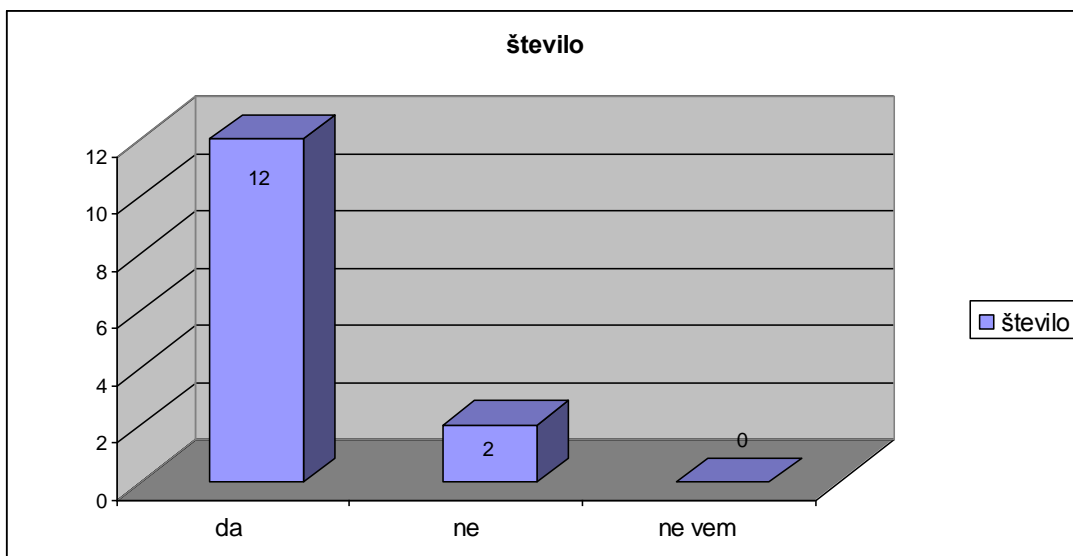
Odgovori	Število
zelo dobra	2
dobra	6
zadovoljiva	6
slaba	0

**Graf 5: Kakšna je po vašem mnenju komunikacija med sodelavci**

Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali, kakšna je komunikacija med sodelavci. Dva anketiranca menita, da je komunikacija zelo dobra, šest jih ocenjuje, da je dobra, ostalih šest pa meni, da je komunikacija med sodelavci zadovoljiva.

**6. ALI MENITE, DA USTREZNA KOMUNIKACIJA POVEČUJE DELOVNO MOTIVACIJO?**

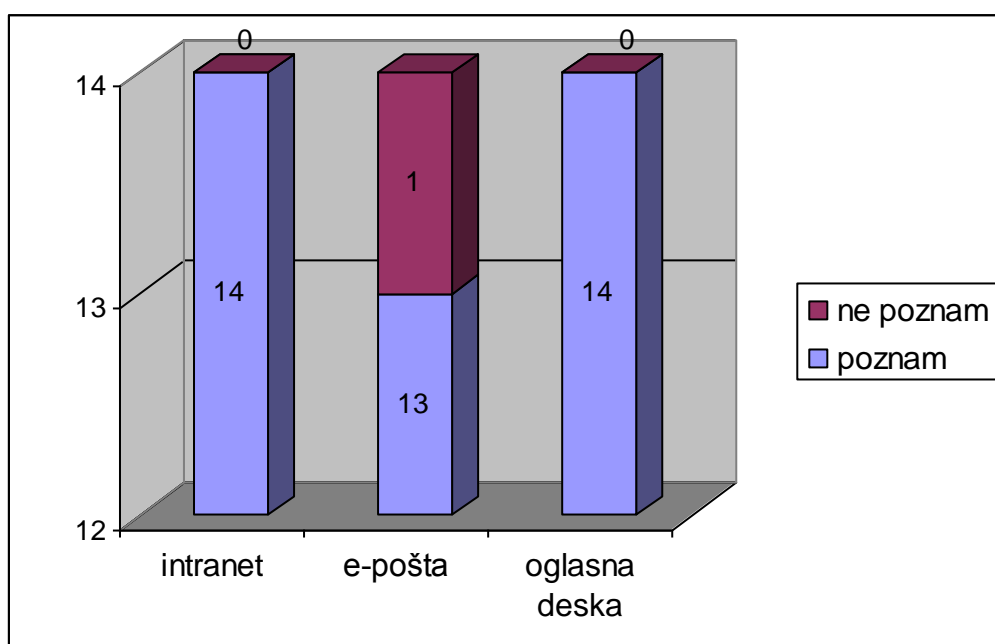
Odgovori	Število
da	12
ne	2
ne vem	0

**Graf 6: Ali menite, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo?**

Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali, ali ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo. Dvanajst anketirancev je mnenja, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo, dva pa menita, da ni tako.

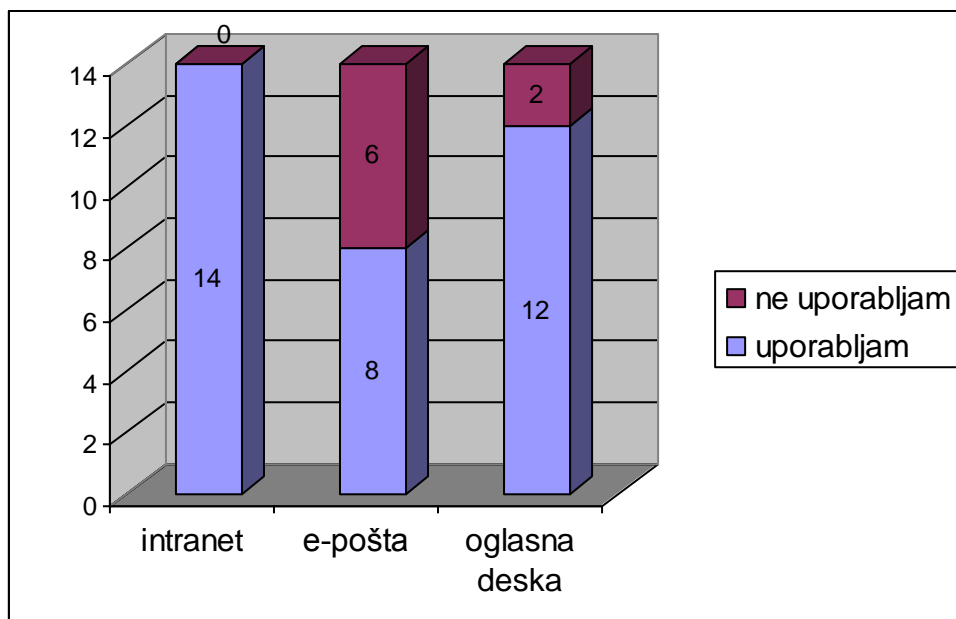
## 7. ALI POZNATE NAŠTETA KOMUNIKACIJSKA ORODJA, KI SE UPORABLJAJO V ORGANIZACIJI, IN KATERA UPORABLJATE?

Odgovori	Število			
	poznam	ne poznam	uporabljam	ne uporabljam
intranet	14	0	14	0
e-pošta	13	1	8	6
oglasna deska	14	0	12	2



**Graf 7: Ali poznate naštetá komunikacijska orodja, ki se uporabljajo v organizaciji, in katera uporabljate?**

Pri tem vprašanju so anketiranci izbirali med odgovori, katera komunikacijska orodja poznajo. Štirinajst anketirancev pozna intranet, trinajst anketirancev pozna e-pošto, eden je ne pozna, vseh štirinajst anketirancev pa pozna oglasno desko.



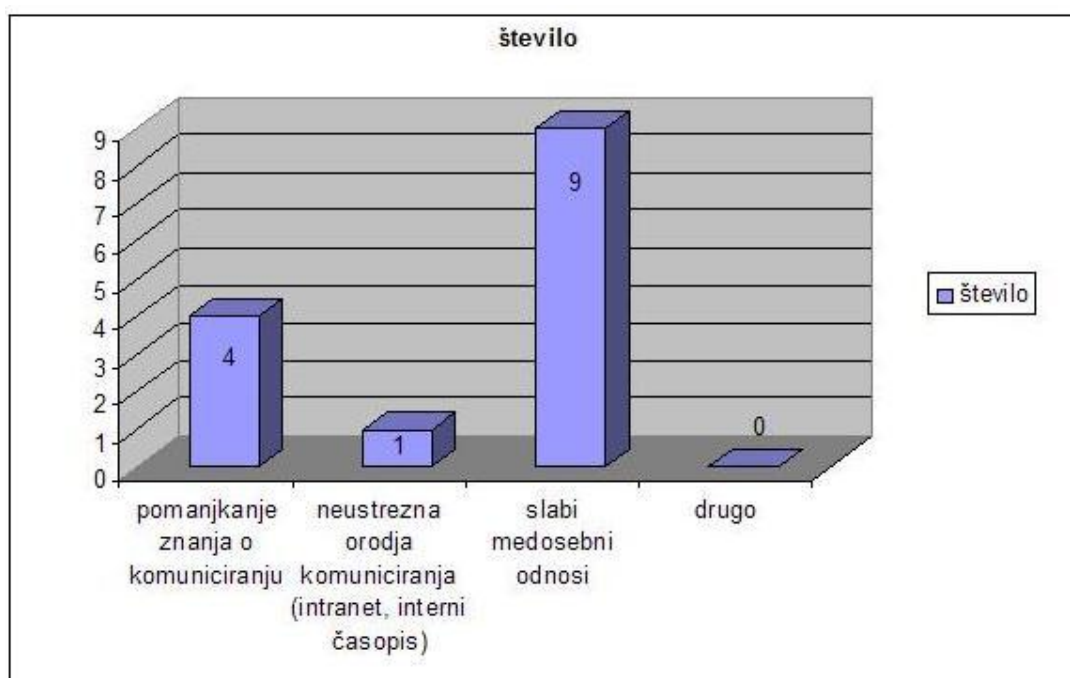
**Graf 8: Ali poznate našeta naštetna komunikacijska orodja, ki se uporabljajo v organizaciji, in katera uporabljate?**

Pri tem vprašanju so anketiranci odgovarjali, katera komunikacijska orodja uporabljajo. Štirinajst anketirancev uporablja intranet, e-pošto uporablja osem anketirancev, šest anketirancev je ne uporablja, oglasno desko uporablja dvanajst anketirancev, dva pa je ne uporabljata.



## 8. KAJ PO VAŠEM MNENJU NAJPOGOSTEJE PRIVEDE DO SLABE KOMUNIKACIJE?

Odgovori	Število
pomanjkanje znanja o komuniciranju	4
neustrezna orodja komuniciranja (intranet, interni časopis)	1
slabi medosebni odnosi	9
drugo	0

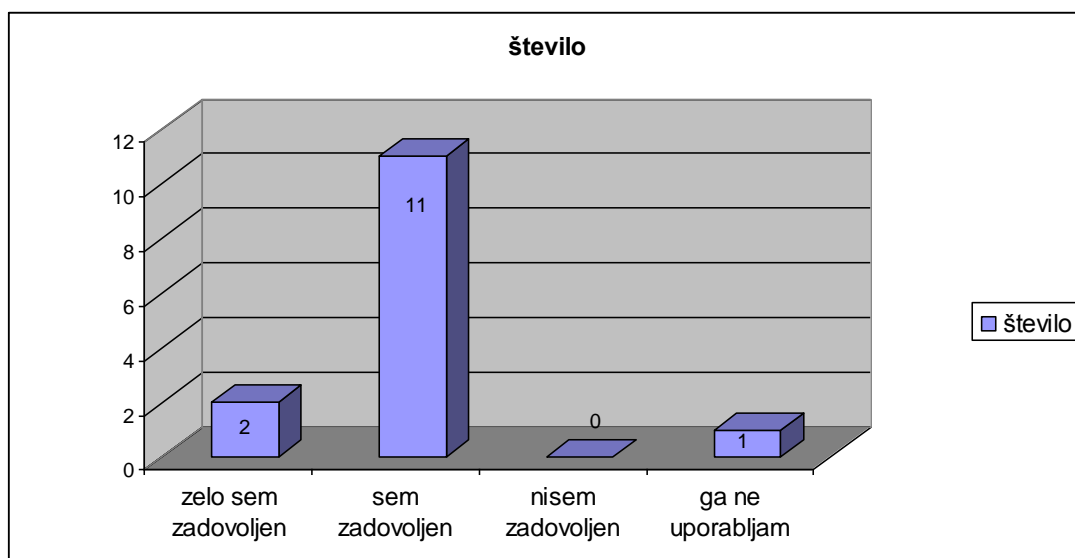


**Graf 9: Kaj po vašem mnenju najpogosteje privede do slabe komunikacije?**

Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali, kaj najpogosteje privede do slabe komunikacije. Štirje anketiranci menijo, da pomanjkanje znanja o komuniciranju najpogosteje privede do slabe komunikacije, eden meni, da do tega privedejo neustrezna orodja komuniciranja, devet anketirancev pa ocenjuje, da slabi medosebni odnosi privedejo do slabe komunikacije.

## 9. KAKO STE ZADOVOLJNI S KOMUNIKACIJSKIM ORODJEM – INTRANETOM?

Odgovori	Število
zelo sem zadovoljen	2
sem zadovoljen	11
nisem zadovoljen	0
ga ne berem	1

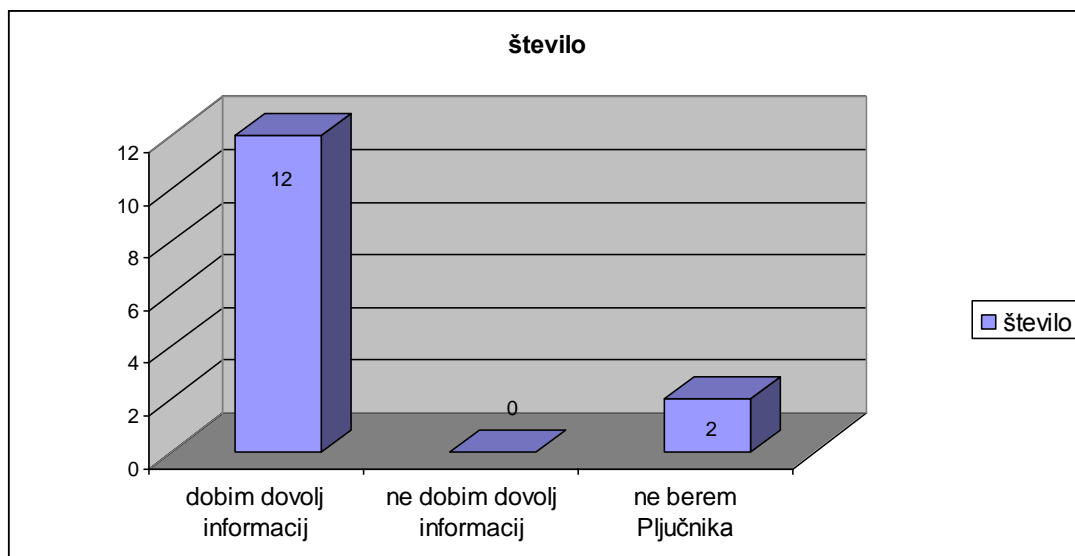


**Graf 10: Kako ste zadovoljni z intranetom?**

Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali, kako so zadovoljni s komunikacijskim orodjem – intranetom. Dva anketiranca sta z intranetom zelo zadovoljna, enajst anketirancev pa je z njim zadovoljnih.

### 10. ALI SE VAM ZDI, DA V INTERNEM GLASILU PLJUČNIK DOBITE DOVOLJ INFORMACIJ O DOGAJANJU V BOLNIŠNICI GOLNIK?

Odgovori	Število
dobim dovolj informacij	12
ne dobim dovolj informacij	0
ne berem Pljučnika	2

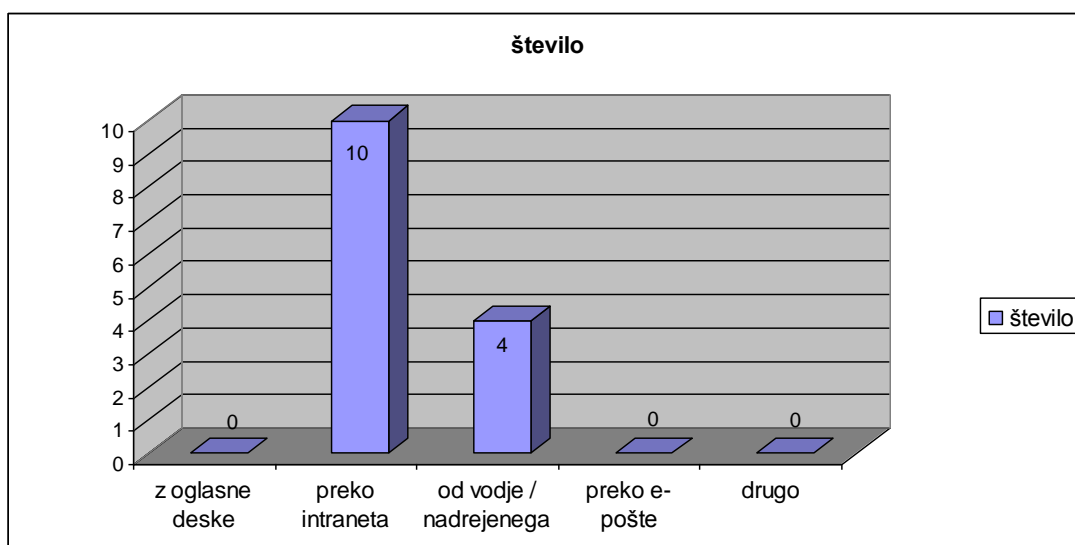


**Graf 11: Ali se vam zdi, da v internem glasilu Pljučnik dobite dovolj informacij o dogajanju v bolnišnici Golnik?**

Pri tem vprašanju so anketiranci izražali svoje mnenje o internem glasilu. Dvanajst anketirancev je odgovorilo, da v Pljučniku dobijo dovolj informacij o dogajanju v bolnišnici, dva anketiranca pa Pljučnika ne bereta.

### 11. PREKO KATEREGA NAČINA – MEDIJA NAJVEČKRAT PREJMETE POMEMBNE INFORMACIJE?

Odgovori	Število
z oglasne deske	0
preko intraneta	10
od vodje/nadrejenega	4
preko e-pošte	0
drugo	0

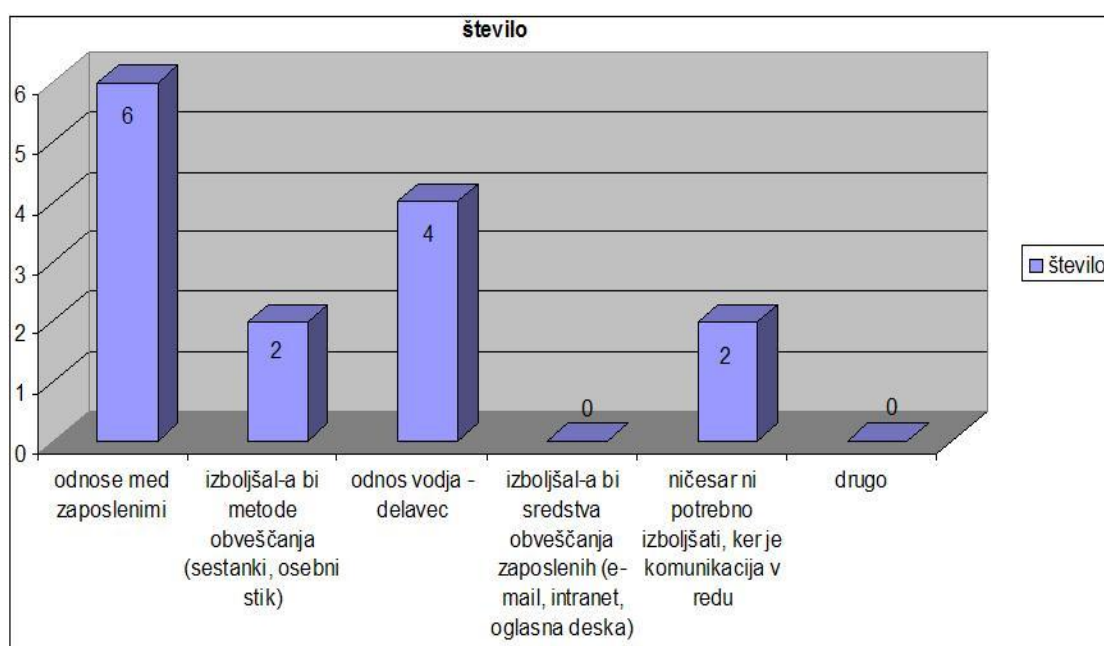


**Graf 12: Preko katerega načina – medija največkrat prejmete pomembne informacije?**

Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali, preko katerega načina – medija največkrat prejmejo pomembne novice. Deset anketirancev meni, da pomembne novice največkrat prejmejo preko intraneta, štirje anketiranci pa ocenjujejo, da pomembne novice največkrat prejmejo od vodje oz. nadrejenega.

## 12. KAJ BI IZBOLJŠALI PRI KOMUNIKACIJI NA DELOVNEM MESTU?

Odgovori	Število
odnose med zaposlenimi	6
izboljšal/-a bi metode obveščanja (sestanki, osebni stik)	2
odnos vodja–delavec	4
izboljšal/-a bi sredstva obveščanja zaposlenih (e-pošta, intranet, oglasna deska)	0
ničesar ni potrebno izboljšati, ker je komunikacija v redu	2
drugo	0

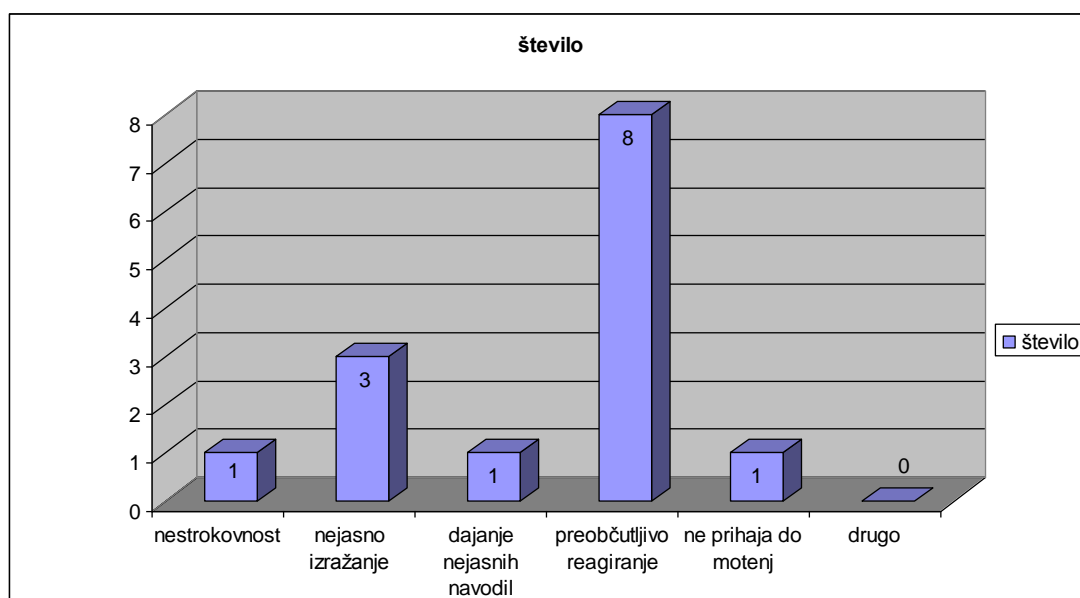


**Graf 13: Kaj bi izboljšali pri komunikaciji na delovnem mestu?**

Pri tem vprašanju so imeli anketiranci možnost izbrati, kaj bi izboljšali pri komunikaciji na delovnem mestu. Šest anketirancev meni, da bi bilo treba izboljšati odnose med zaposlenimi, dva bi izboljšala metode obveščanja, štiri menijo, da bi bilo treba izboljšati odnos med vodjo in delavcem, dvema pa se zdi, da ni potrebno ničesar izboljšati, ker je komunikacija v redu.

### 13. DO KAKŠNIH MOTENJ PRIHAJA NAJVEČKRAT PRI KOMUNICIRANJU Z VODJO?

Odgovori	Število
nestrokovnost	1
nejasno izražanje	3
dajanje nejasnih navodil	1
preobčutljivo reagiranje	8
ne prihaja do motenj	1
drugo	0

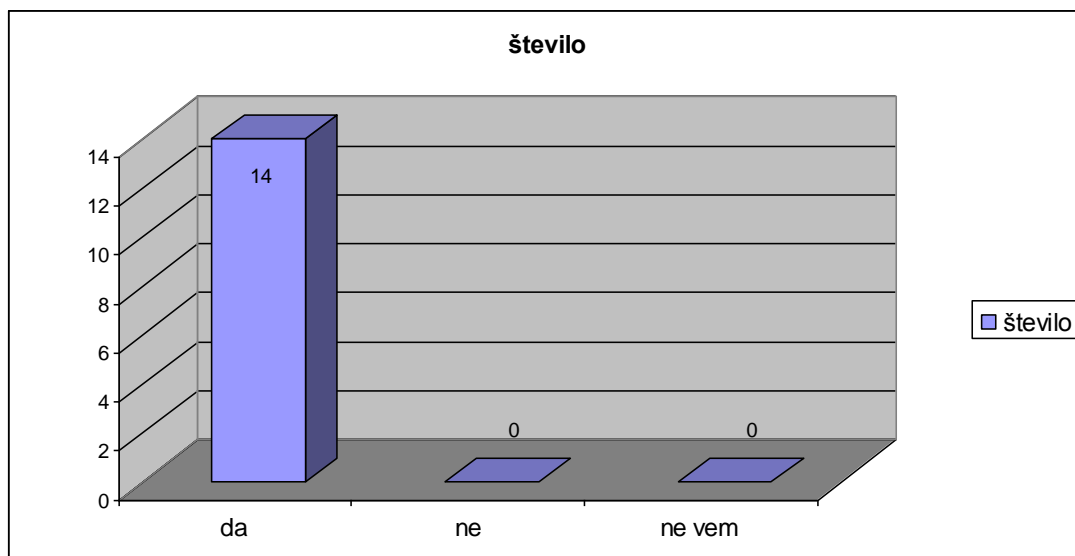


**Graf 14: Do kakšnih motenj prihaja največkrat pri komuniciranju z vodjo?**

Pri tem vprašanju so anketiranci izbirali med odgovori, do kakšnih motenj največkrat prihaja pri komuniciranju z vodjo. Eden od anketirancev meni, da prihaja do nestrokovnosti, trije menijo, da prihaja do nejasnega izražanja, eden je mnenja, da prihaja do dajanja nejasnih navodil, osem jih meni, da največkrat prihaja do preobčutljivega reagiranja, eden pa meni, da ne prihaja do motenj pri komuniciranju z vodjo.

**14. ALI MENITE, DA BI BILI MEDOSEBNI ODNOSI S SODELAVCI LAHKO BOLJŠI?**

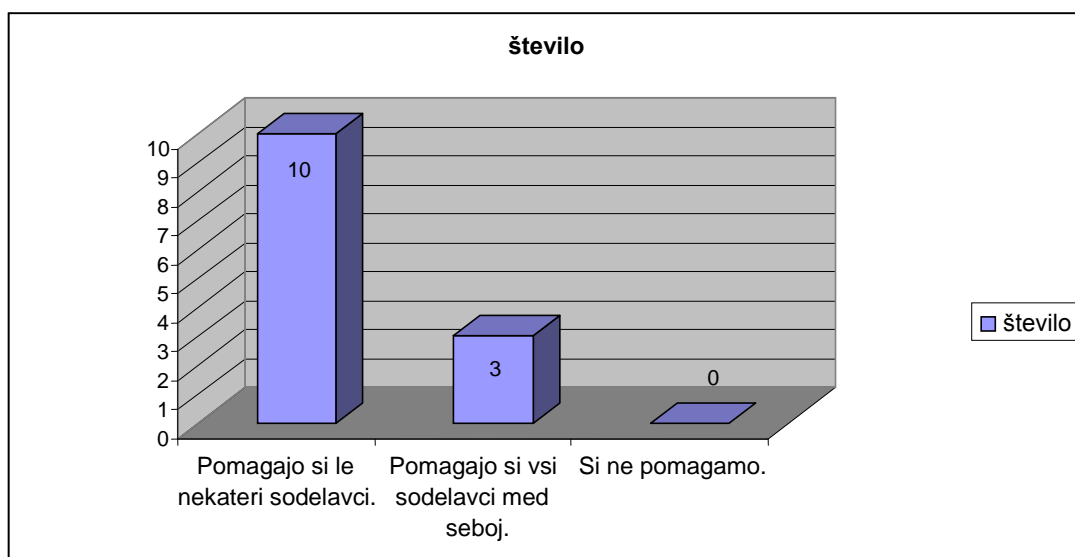
Odgovori	Število
da	14
ne	0
ne vem	0

**Graf 15: Ali menite, da bi bili medosebni odnosi s sodelavci lahko boljši?**

Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali, ali menijo, da bi bili medosebni odnosi s sodelavci lahko boljši. Vseh štirinajst anketirancev je enotnega mnenja, da bi bili medosebni odnosi med sodelavci lahko boljši.

**15. ALI SI S SODELAVCI MED SEBOJ POMAGATE?**

Odgovori	Število
Pomagajo si le nekateri sodelavci.	10
Pomagajo si vsi sodelavci med seboj.	3
Si ne pomagamo.	0

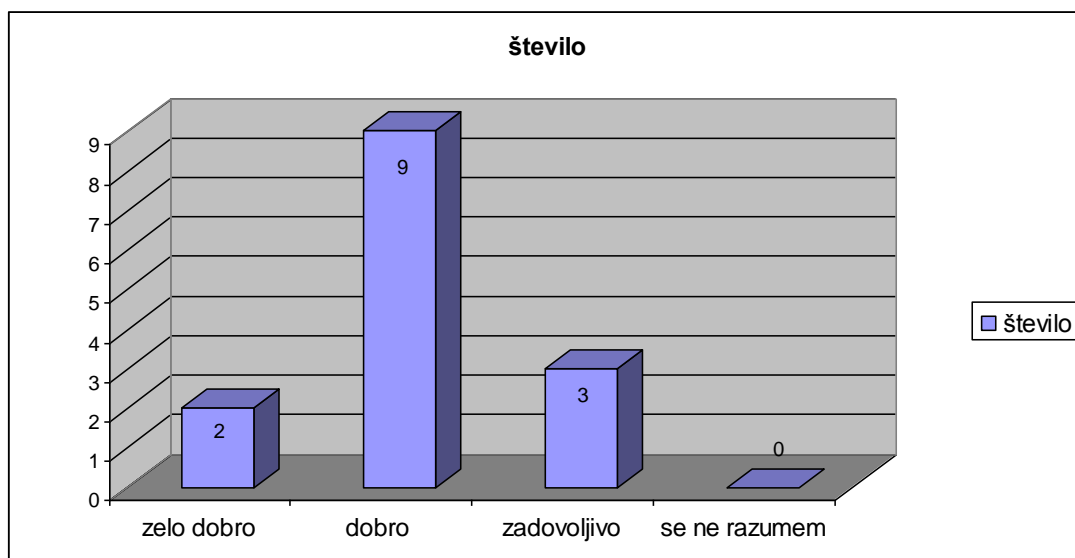
**Graf 16: Ali si s sodelavci med seboj pomagate?**

Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali, ali si s sodelavci med seboj pomagajo. Deset anketirancev meni, da si pomagajo le nekateri sodelavci, trije pa so odgovorili, da si pomagajo vsi sodelavci med seboj.



**16. KAKO SE RAZUMETE Z VODJO?**

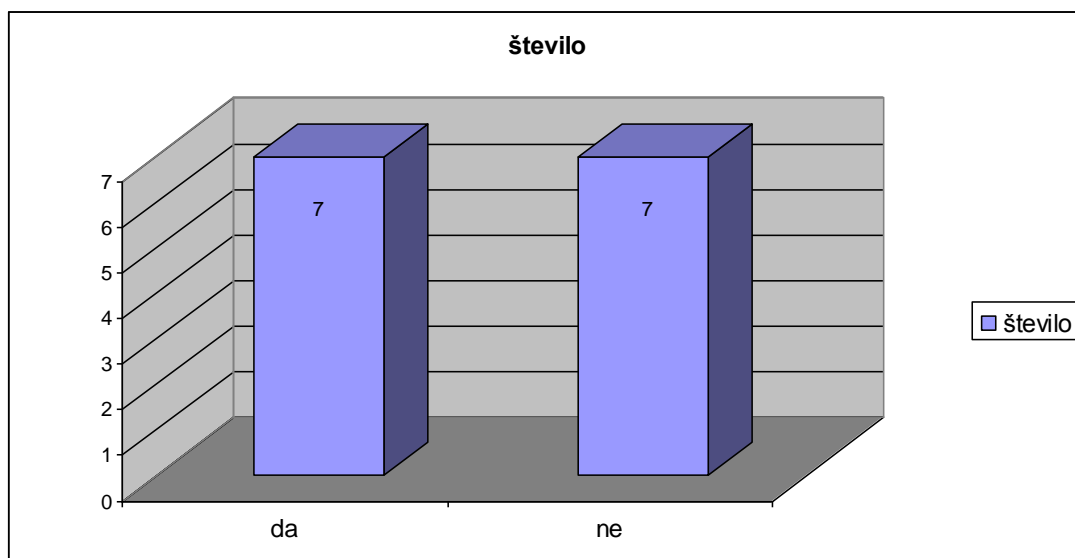
Odgovori	Število
zelo dobro	2
dobro	9
zadovoljivo	3
se ne razumem	0

**Graf 17: Kako se razumete z vodjo?**

Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali svoje razumevanje z vodjo. Dva anketiranca se z vodjo razumeta zelo dobro, devet se jih razume dobro, trije pa se z vodjo razumejo zadovoljivo.

**17. ALI MEDOSEBNI ODNOSI VPLIVAJO NA VAŠO DELOVNO MOTIVACIJO?**

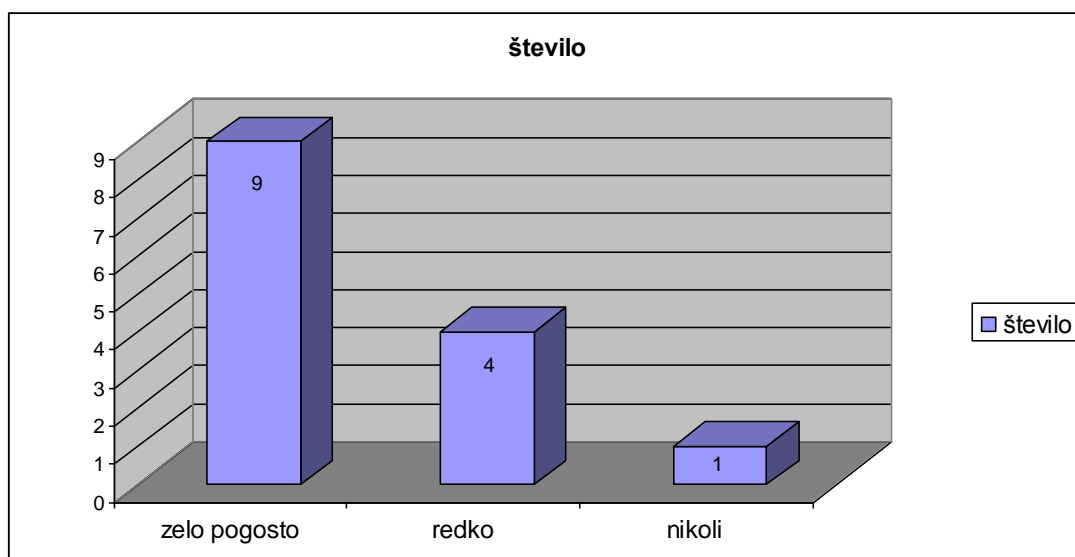
Odgovori	Število
da	7
ne	7

**Graf 18: Ali medosebni odnosi vplivajo na vašo delovno motivacijo?**

Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali, ali medosebni odnosi vplivajo na delovno motivacijo. Sedem jim meni, da medosebni odnosi vplivajo na njihovo delovno motivacijo, sedem pa jih ocenjuje, da ne.

**18. ALI PO VAŠEM MNENJU VODJA MED ZAPOSLENIMI DELA RAZLIKE?**

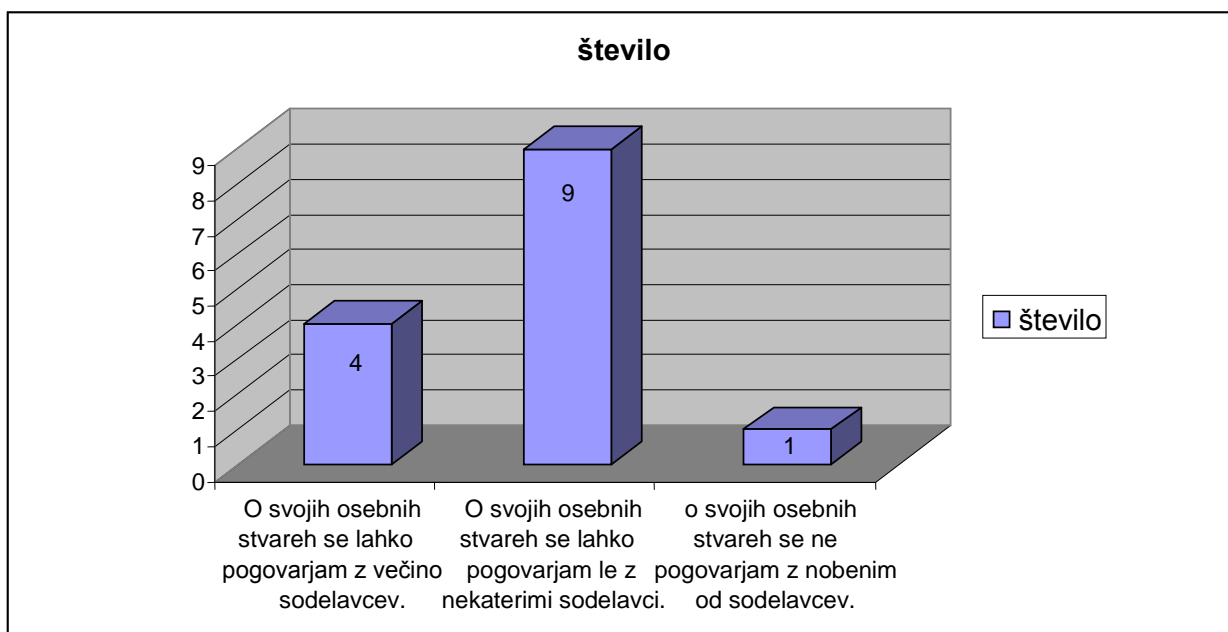
Odgovori	Število
zelo pogosto	9
redko	4
nikoli	1

**Graf 19: Ali po vašem mnenju vodja med zaposlenimi dela razlike?**

Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali, ali po njihovem mnenju vodja med zaposlenimi dela razlike. Devet anketirancev meni, da se to dogaja zelo pogosto, štirje menijo, da se to dogaja redko, eden pa meni, da vodja nikoli ne dela razlik med zaposlenimi.

**19. ALI SE S SODELAVCI POGOVARJATE O SVOJIH OSEBNIH STVAREH?**

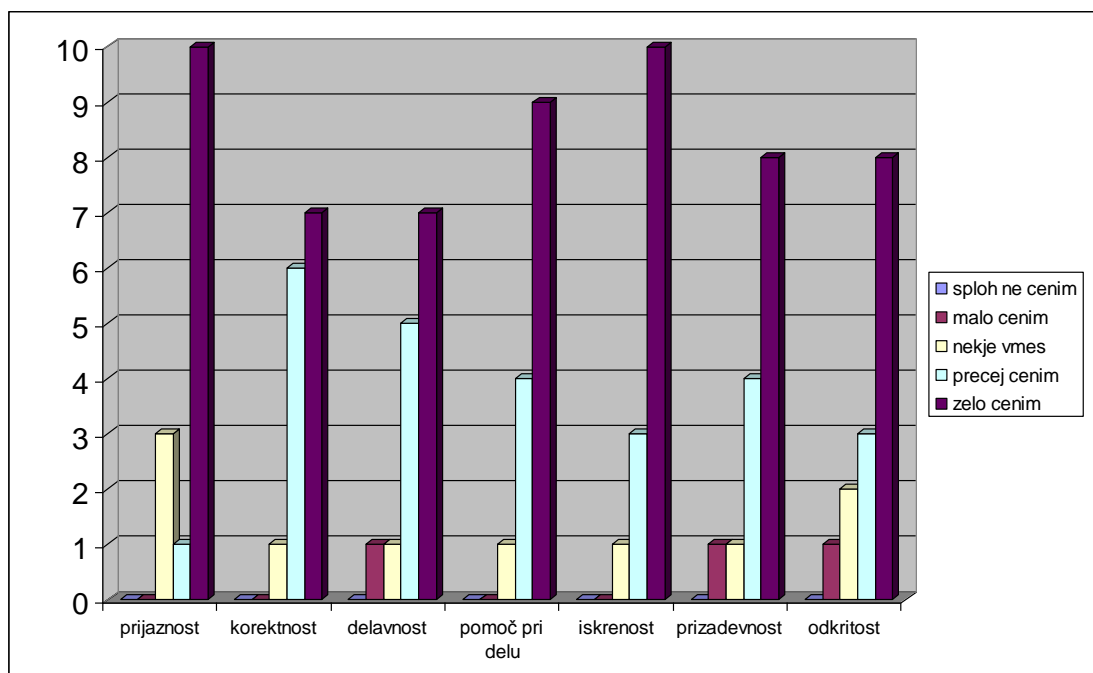
Odgovori	Število
O svojih osebnih stvareh se lahko pogovarjam z večino sodelavcev.	4
O svojih osebnih stvareh se lahko pogovarjam le z nekaterimi sodelavci.	9
O svojih osebnih stvareh se ne pogovarjam z nobenim od sodelavcev.	1

**Graf 20: Ali se s sodelavci pogovarjate o svojih osebnih stvareh?**

Pri tem vprašanju so anketiranci izbirali med odgovori, v kolikšni meri se o svojih osebnih stvareh pogovarjajo s sodelavci. Štirje anketiranci se o svojih osebnih stvareh lahko pogovarjajo z večino sodelavcev, devet se jih o tem pogovarja le z nekaterimi sodelavci, eden pa se o svojih osebnih stvareh ne pogovarja z nobenim od sodelavcev.

**20. KATERE OD SPODAJ NAŠTETIH LASTNOSTI PRI SODELAVCIH NAJBOLJ CENITE? (Označite z ustrežno številko od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – sploh ne cenim, 2 – malo cenim, 3 – nekje vmes, 4 – precej cenim, 5 – zelo cenim.)**

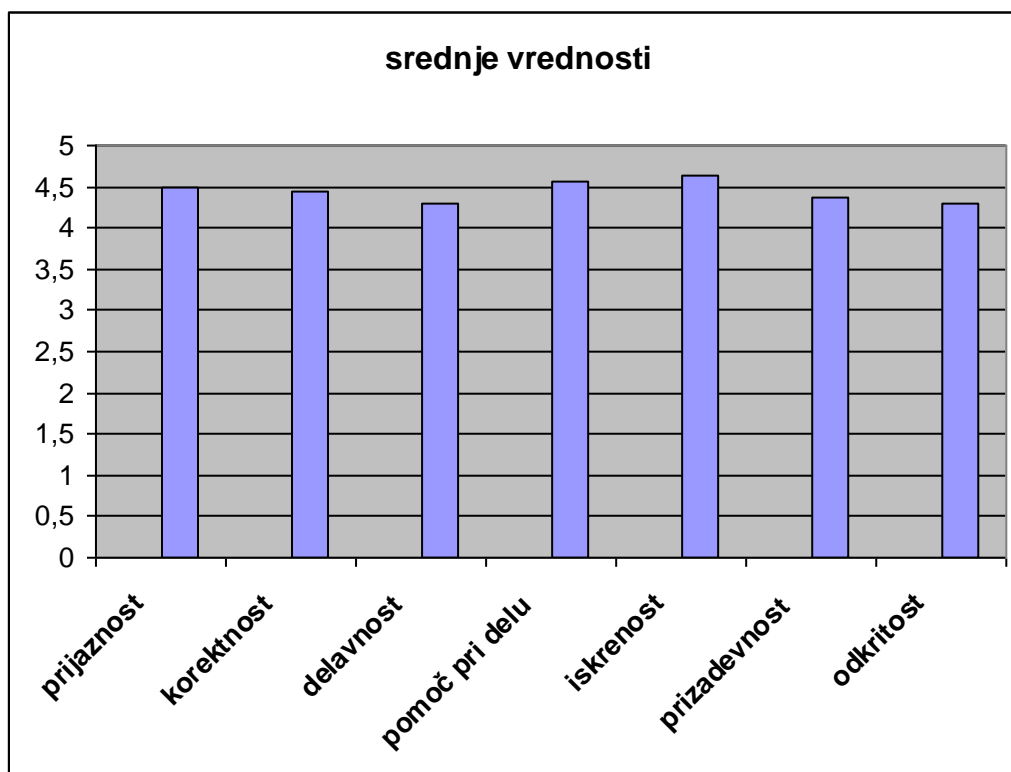
Odgovori	Število				
	sploh ne cenim	malo cenim	nekje vmes	precej cenim	zelo cenim
prijaznost			3	1	10
korektnost			1	6	7
delavnost		1	1	5	7
pomoč pri delu			1	4	9
iskrenost			1	3	10
prizadevnost		1	1	4	8
odkritost		1	2	3	8



**Graf 21: Katere od naštetih lastnosti pri sodelavcih najbolj cenite?**

Pri tem vprašanju so morali anketiranci na podlagi petstopenjske lestvice oceniti, katere lastnosti najbolj cenijo pri svojih sodelavcih. Prijaznost trije anketiranci cenijo nekje vmes, eden jo precej ceni, deset ljudi pa jo zelo ceni. Korektnost eden ceni nekje vmes, šest jo precej ceni, sedem pa jo zelo ceni. Delavnost eden malo ceni, eden jo ceni nekje vmes, pet ljudi jo precej ceni, sedem pa jo zelo ceni. Pomoč pri delu eden ceni nekje vmes, štirje jo precej cenijo, devet pa jo zelo ceni. Iskrenost eden ceni nekje vmes, trije jo precej cenijo, deset pa jo zelo ceni. Prizadevnost eden malo ceni, eden jo ceni nekje vmes, štirje jo precej cenijo, osem pa jo zelo ceni. Odkritost eden malo ceni, dva jo cenita nekje vmes, trije jo precej cenijo, osem anketirancev pa jo zelo ceni.

lastnosti	srednja vrednost
prijaznost	4,5
korektnost	4,4
delavnost	4,2
pomoč pri delu	4,5
iskrenost	4,6
prizadevnost	4,3
odkritost	4,2

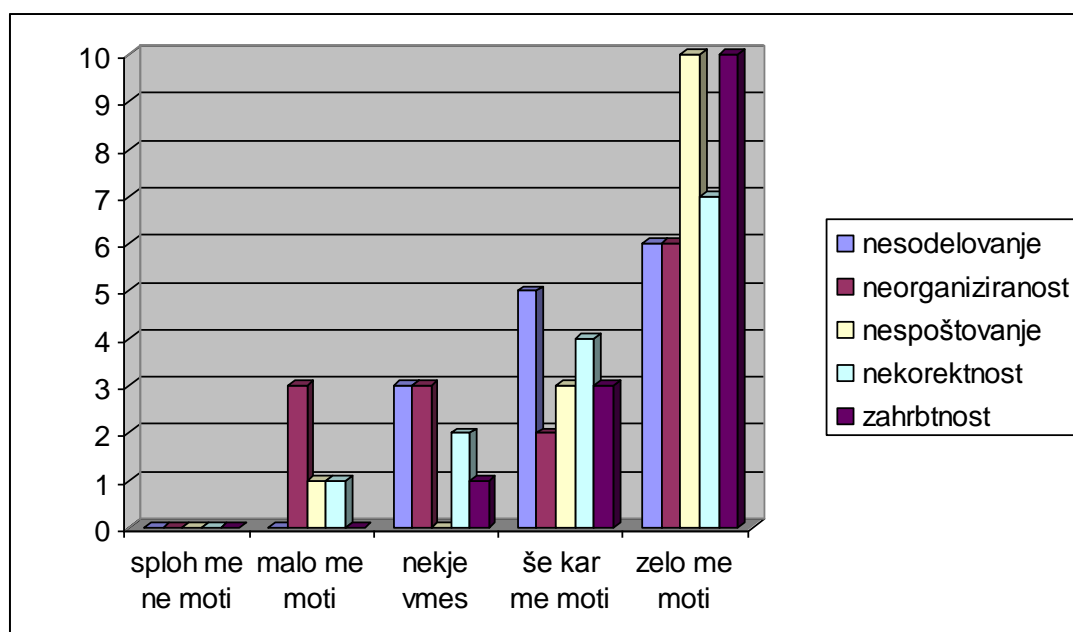


**Graf 22: Srednje vrednosti lastnosti, ki jih pri sodelavcih najbolj cenite**

Iz tabele je razvidno, da zaposleni pri sodelavcih najbolj cenijo iskrenost, takoj za njo pa pomoč pri delu in prijaznost. Vse navedene lastnosti so prejele skupno vrednost štiri ali več.

**21. KATERE OD SPODAJ NAŠTETIH LASTNOSTI VAS PRI SODELAVCIH NAJBOLJ MOTIJO? (Označite z ustrežno številko od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – sploh me ne moti, 2 – malo me moti, 3 – nekje vmes, 4 – še kar me moti, 5 – zelo me moti.)**

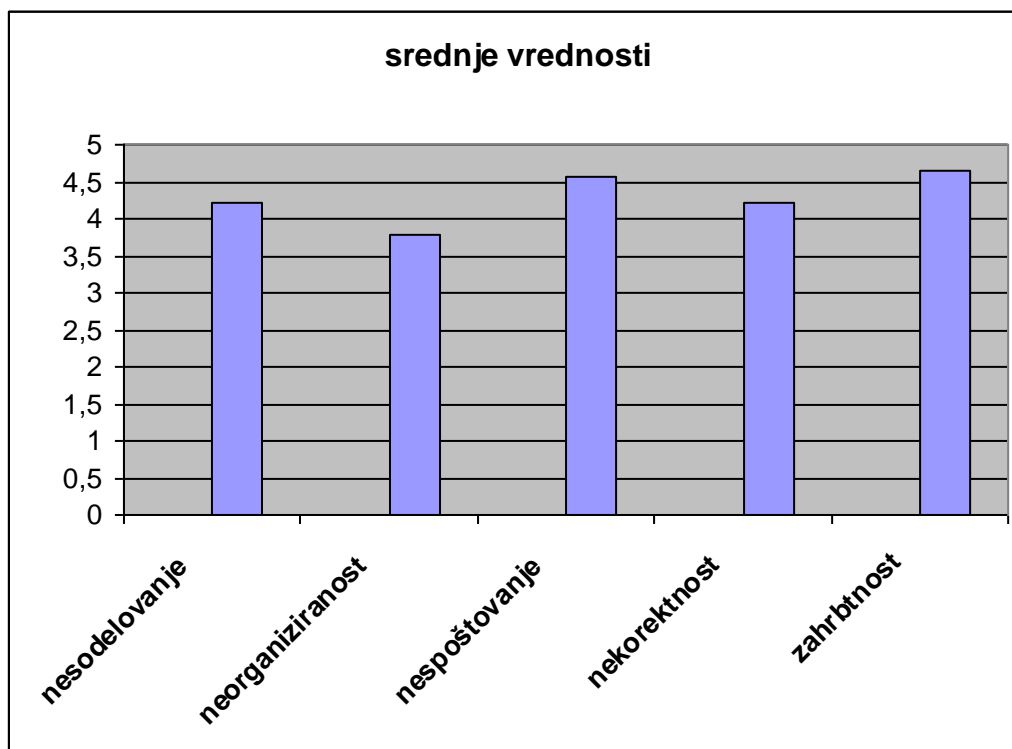
Odgovori	Število				
	sploh me ne moti	malo me moti	nekje vmes	še kar me moti	zelo me moti
nesodelovanje			3	5	6
neorganiziranost		3	3	2	6
nespoštovanje		1		3	10
nekorektnost		1	2	4	7
zahrbtnost			1	3	10



**Graf 23: Katere od naštetih lastnosti vas pri sodelavcih najbolj motijo?**

Pri tem vprašanju so morali anketiranci na podlagi petstopenjske lestvice oceniti, katere lastnosti jih pri sodelavcih najbolj motijo. Nesodelovanje tri anketirance moti nekje vmes, pet jih še kar moti, šest pa jih zelo moti. Neorganiziranost tri ljudi malo moti, tri moti nekje vmes, dva še kar moti, šest pa jih zelo moti. Nespoštovanje enega malo moti, tri osebe še kar moti, deset pa jih zelo moti. Nekorektnost enega malo moti, dve osebi moti nekje vmes, štiri še kar moti, sedem pa jih zelo moti. Zahrbtnost eno osebo moti nekje vmes, tri še kar moti, deset pa jih zelo moti.

lastnosti	srednja vrednost
nesodelovanje	4,2
neorganiziranost	3,7
nespoštovanje	4,5
nekorektnost	4,2
zahrbtnost	4,6



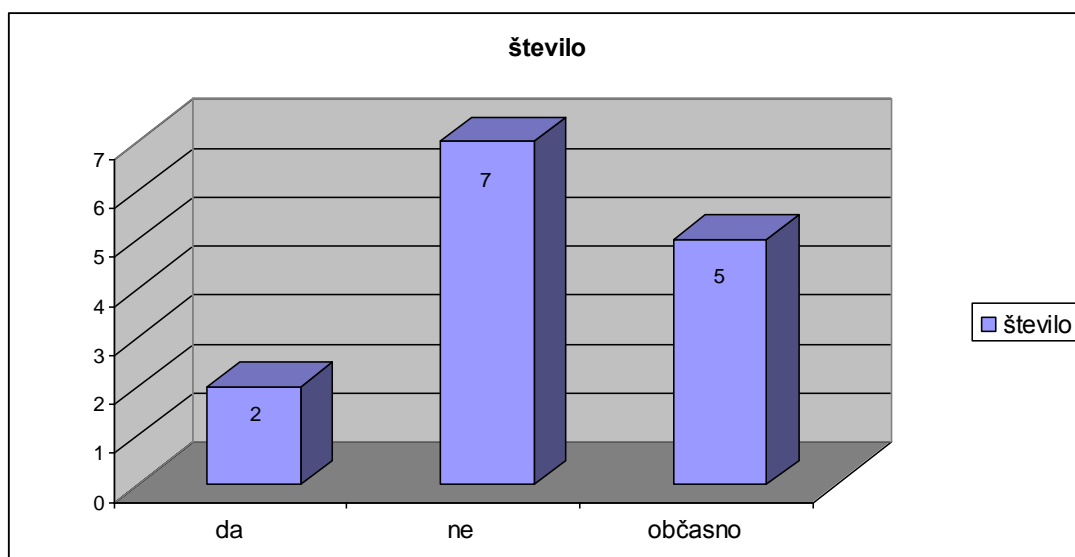
**Graf 24: Srednje vrednosti lastnosti, ki vas pri sodelavcih najbolj motijo**

Iz tabele je razvidno, da zaposlene pri sodelavcih najbolj motita zahrbtnost in nespoštovanje. Skoraj vse lastnosti so prejele skupno vrednost štiri ali več, le neorganiziranost ne.



**22. ALI SE S SODELAVCI DRUŽITE TUDI IZVEN DELOVNEGA ČASA?**

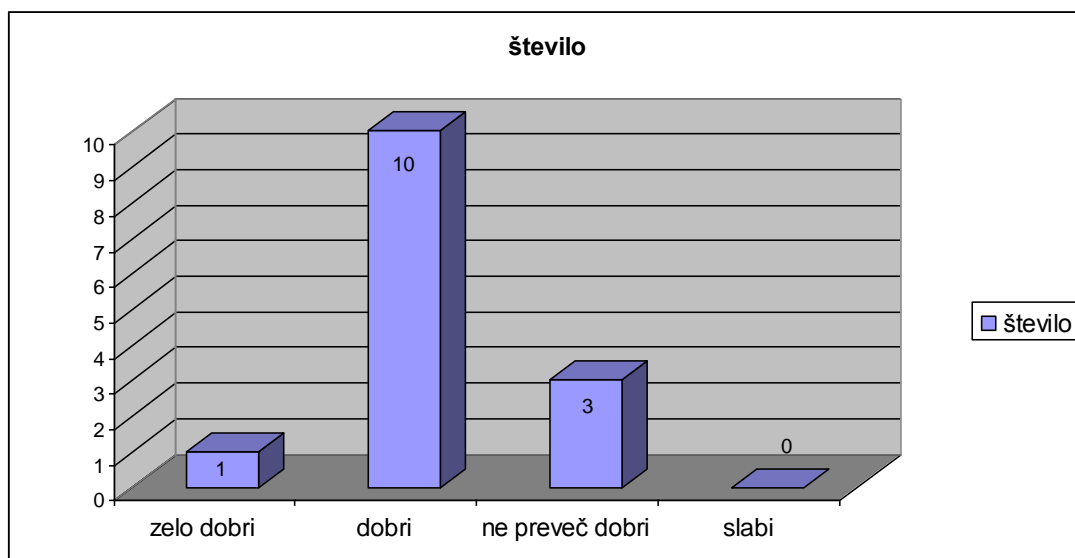
Odgovori	Število
da	2
ne	7
občasno	5

**Graf 25: Ali se s sodelavci družite tudi izven delovnega časa?**

Pri tem vprašanju so anketiranci odgovarjali na vprašanje, ali se s sodelavci družijo tudi izven delovnega časa. Dva anketiranca sta odgovorila pritrdilno, sedem se jih s sodelavci v svojem prostem času ne družijo, pet pa jih to počne občasno.

**23. KAKO OCENJUJETE MEDOSEBNE ODNOSE S SODELAVCI?**

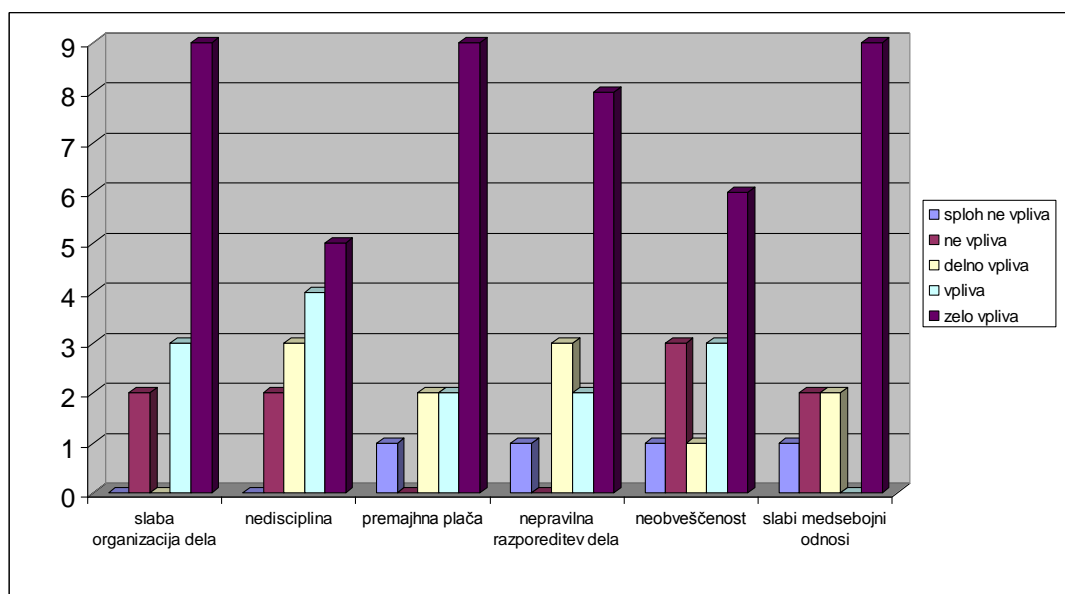
Odgovori	Število
zelo dobri	1
dobri	10
ne preveč dobri	3
slabi	0

**Graf 26: Kako ocenjujete medosebne odnose s sodelavci?**

Pri tem vprašanju so anketiranci ocenjevali medosebne odnose s sodelavci. Eden od anketiranih meni, da so zelo dobri, deset jih meni, da so medosebni odnosi dobri, trije pa menijo, da niso preveč dobri.

**24. KATERI OD SPODAJ NAŠTETIH DEJAVNIKOV NAJVEČKAT VPLIVAJO NA KONFLIKTE ME VAMI IN SODELAVCI? (Označite z ustrežno številko od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – sploh ne vpliva, 2 – ne vpliva, 3 – delno vpliva, 4 – vpliva, 5 – zelo vpliva.)**

Odgovori	Število				
	sploh ne vpliva	ne vpliva	delno vpliva	vpliva	zelo vpliva
slaba organizacija dela		2		3	9
nedisciplina		2	3	4	5
prenizka plača	1		2	2	9
nepravilna razporeditev dela	1		3	2	8
neobveščенost	1	3	1	3	6
slabi medsebojni odnosi	1	2	2		9

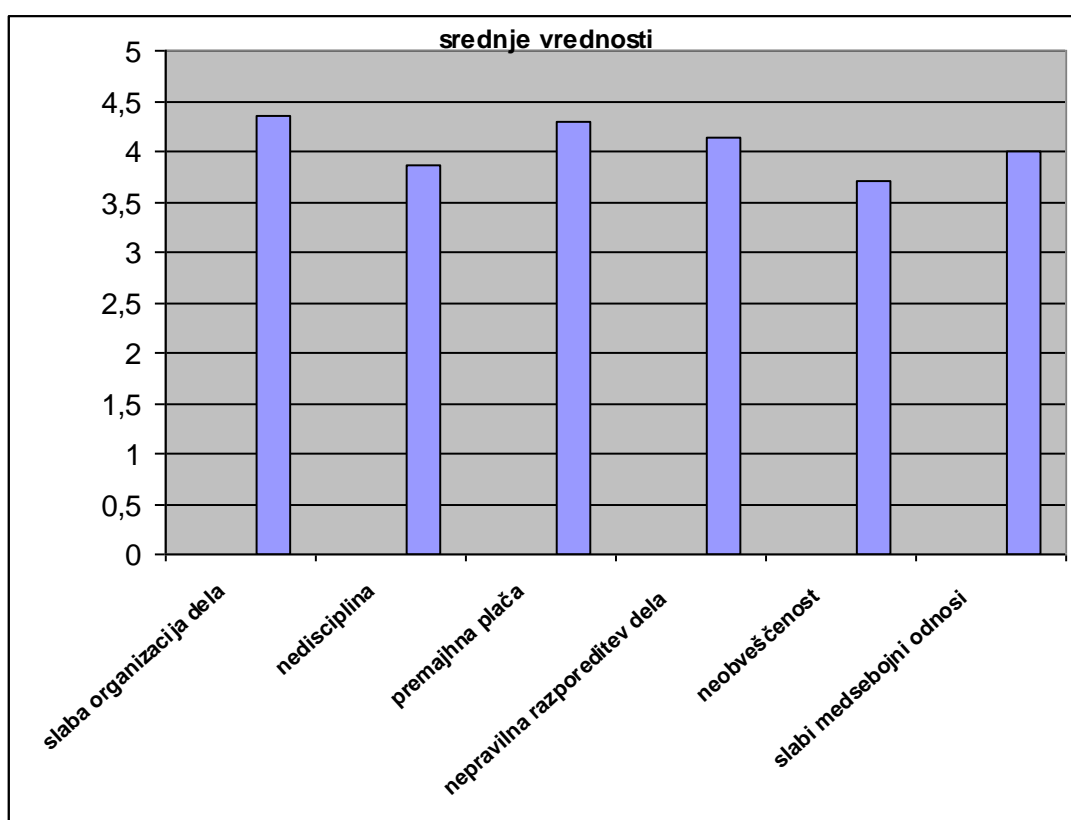


**Graf 27: Kateri od naštetih dejavnikov največkrat vplivajo na konflikte med vami in sodelavci?**

Pri tem vprašanju so morali anketiranci na podlagi petstopenjske lestvice oceniti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na konflikte. Dva anketiranca menita, da slaba organizacija dela ne vpliva na konflikte med sodelavci, trije menijo, da vpliva, devet pa jih meni, da zelo vpliva. Nedisciplina po mnenju dveh ne vpliva na konflikte, trije menijo, da delno vpliva, štirje, da vpliva, ter pet, da zelo vpliva. Eden meni, da premajhna plača ne vpliva, po dva, da delno vpliva in da vpliva ter devet oseb meni, da zelo vpliva. Nepravilna razporeditev dela po mnenju ene osebe sploh ne vpliva na konflikte, trije menijo, da delno vpliva, dva, da vpliva, osem pa jih ocenjuje, da zelo vpliva. Neobveščенost po mnenju enega sploh ne vpliva, trije menijo, da ne vpliva, eden, da delno vpliva, trije, da vpliva, šest pa, da zelo vpliva na konflikte. Po mnenju enega slabi medsebojni odnosi sploh ne vplivajo na konflikte, dva

ocenjujeta, da ne vplivajo, dva, da delno vplivajo, devet pa jih meni, da slabi medsebojni odnosi zelo vplivajo na konflikte.

dejavniki	srednja vrednost
slaba organizacija dela	4,3
nedisciplina	3,8
premajhna plača	4,2
nepravilna razporeditev dela	4,1
neobvešččenost	3,7
slabi medsebojni odnosi	4,0



**Graf 28: Srednje vrednosti dejavnikov, ki največkrat vplivajo na konflikte med vami in sodelavci**

Iz tabele je razvidno, da konflikte med sodelavci največkrat povzročata slaba organizacija dela in premajhna plača. Štirje dejavniki so dobili skupno vrednost štiri ali več, dva dejavnika pa tri ali več.

## 6.4 POVZETKI IN UGOTOVITVE ANKETE

V anketi je sodelovalo štirinajst zaposlenih v kurirski službi v bolnišnici Golnik. Gre za izrazito ženski kolektiv, starostna struktura pa je zelo razgibana, čeprav prevladuje starost od 50 let naprej. Posledično je tudi delovna doba večine zaposlenih v organizaciji visoka, saj je večina zaposlena več kot enaindvajset let. Glede na način dela poteka komunikacija med sodelavci v večini osebno in je po mnenju polovice zaposlenih dobra, druga polovica pa meni, da je zadovoljiva. Večina zaposlenih tudi meni, da ustrezna komunikacija povečuje njihovo delovno motivacijo, menijo pa, da do slabe komunikacije največkrat pripeljejo slabi medosebni odnosi. Komunikacijska orodja, ki se uporabljajo v bolnišnici Golnik, poznajo vsi zaposleni, in jih tudi uporabljajo, manjša izjema je le uporaba e-pošte. Intranet je medij, s katerim so zaposleni zadovoljni in preko katerega večinoma sprejemajo pomembne informacije. Interno glasilo Pljučnik, ki izhaja štirikrat letno, po mnenju anketirancev vsebuje dovolj informacij o dogajanju v bolnišnici. Glede izboljšav pri komunikaciji so zaposleni v večini ocenili, da bi bilo treba izboljšati odnose med zaposlenimi, takoj zatem pa odnos vodja–podrejeni. Iz ankete je razvidno, da se zaposleni z vodjo razumejo dobro, da pa po njihovem mnenju vodja med zaposlenimi dela razlike in pri komuniciranju preobčutljivo reagira.

Odnosi med zaposlenimi bi bili po mnenju vseh zaposlenih lahko boljši. Glede na to, da so medosebni odnosi po mnenju zaposlenih dobri, niso pa najboljši, si pri delu med seboj pomagajo le nekateri sodelavci in tudi o svojih osebnih stvareh se večinoma pogovarjajo le z nekaterimi sodelavci. Tudi v prostem času se jih večina ne družijo s svojimi sodelavci, ostali pa se družijo občasno. Na delovno motivacijo pri polovici zaposlenih medosebni odnosi vplivajo, pri drugi polovici pa ne.

Vsak zaposleni ima drugačen karakter, vsak ima drugačno lestvico vrednot in pri drugih ceni oz. ga motijo različne lastnosti. Iz ankete je razvidno, da zaposleni pri sodelavcih najbolj cenijo prijaznost, iskrenost in delavnost, najbolj pa jih motijo nespoštovanje, zahrbtnost ter nekorektnost. Med dejavnike, ki največkrat vplivajo na nastanek konfliktov, pa sodijo slaba organizacija dela, slabi medsebojni odnosi in premajhna plača.

## 7 ZAKLJUČEK

Ljudje smo si med seboj različni in te razlike nas delajo edinstvene. Vsak od nas ima skupek različnih lastnosti, ki tvorijo edinstven karakter. In prav to dela naše življenje zanimivo, saj se vsak od nas drugače odziva in sprejema ljudi, ki mu v življenju prihajajo nasproti. Dobra komunikacija in medosebni odnosi so ključnega pomena, da smo zadovoljni na delovnem mestu, vendar smo za dejansko stanje odgovorni mi sami in naši sodelavci.

Na podlagi ankete je razvidno, da so medosebni odnosi in komunikacija dobri oziroma zadovoljivi, to pa ni tako nepričakovan podatek, saj je starostna razlika med zaposlenimi velika. To so torej ljudje z različnimi željami, potrebami, interesi, pogledom na svet in če med njimi ni nobenega interesa do sprejemanja drugačnega pogleda in predvsem spoštovanja do drugega, obstaja pa slaba komunikacija, se ustvari začaran krog, ki vodi do slabih medosebnih odnosov. Medosebni odnosi se vzpostavljajo v procesu komuniciranja, za vzpostavljanje dobrih medosebnih odnosov je dobra komunikacija ključnega pomena. Kakovost medosebnih odnosov in komunikacije vpliva tako na počutje posameznika kot celotne skupine na delovnem mestu, na ustvarjalnost, motiviranost in sodelovanje.

Vsak posameznik bi se moral bolj potruditi, da bi na svoj način nekaj prispeval k boljšemu vzdušju v ekipi. K temu bi pripomogla tudi strpnost do drugačnega mnenja. V timih je nujno potrebno najti ravnotežje, ključnega pomena pa je tudi prilagajanje.

Za boljše in kakovostnejše medosebne odnose ter boljšo komunikacijo bi po mojem mnenju morali uvesti redne tedenske sestanke z vodjo, na katerih bi se razpravljalo o tekoči problematiki, težavah ter predlogih.

Izven delovnega časa bi morale večkrat priti do neformalnih srečanj, lahko v obliki športnega srečanja, izleta, obiska kulturne prireditve, tam bi se s sodelavci sprostili, se bolje spoznali in tako tudi lažje komunicirali in reševali konflikte na delu, s tem pa bi prispevali k boljšim medsebojnim odnosom in dobremu počutju na delu.

### **Kjer je volja, je tudi pot (angleški pregovor)**

In mogoče je že čas, da vsak od nas pokaže malo dobre volje in začne z malimi stvarmi in dejanji tlakovati pot, ki bo vodila k spremembam na bolje.

## 8 VIRI IN LITERATURA

1. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje – od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Lamovec, T. (1993). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Produktivnost – Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
3. Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
4. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
5. Možina, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Možina, S., Tavčar, M., Kneževič A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
7. Možina et al. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
8. Možina et al. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
9. Trček, J. (1994). *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.
10. Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Internetni viri:

1. <http://www.klinika-golnik.si>
2. <http://delavska-participacija.com/clanki/>
3. <http://www.dialogos.si>

## KAZALO SLIK IN GRAFOV

### KAZALO SLIK

Slika 1: Sestavine komuniciranja .....	4
Slika 2: Bolnišnica Golnik .....	16
Slika 3: Intranet .....	17
Slika 4: Interno glasilo Pljučnik .....	18

### KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol.....	20
Graf 2: Starost.....	21
Graf 3: Delovna doba v organizaciji.....	22
Graf 4: Na kakšen način najpogosteje komunicirate s sodelavci?.....	23
Graf 5: Kakšna je po vašem mnenju komunikacija med sodelavci.....	24
Graf 6: Ali menite, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo?.....	25
Graf 7: Ali poznate naštetih komunikacijska orodja, ki se uporabljajo v organizaciji, in katera uporabljate?.....	26
Graf 8: Ali poznate naštetih komunikacijska orodja, ki se uporabljajo v organizaciji, in katera uporabljate?.....	27
Graf 9: Kaj po vašem mnenju najpogosteje privede do slabe komunikacije?.....	28
Graf 10: Kako ste zadovoljni z intranetom?.....	29
Graf 11: Ali se vam zdi, da v internem glasilu Pljučnik dobite dovolj informacij o dogajanju v bolnišnici Golnik?.....	30
Graf 12: Preko katerega načina – medija največkrat prejmete pomembne informacije?.....	31
Graf 13: Kaj bi izboljšali pri komunikaciji na delovnem mestu?.....	32
Graf 14: Do kakšnih motenj prihaja največkrat pri komuniciranju z vodjo?.....	33
Graf 15: Ali menite, da bi bili medosebni odnosi s sodelavci lahko boljši?.....	34
Graf 16: Ali si s sodelavci med seboj pomagata?.....	35
Graf 17: Kako se razumete z vodjo?.....	36
Graf 18: Ali medosebni odnosi vplivajo na vašo delovno motivacijo?.....	37
Graf 19: Ali po vašem mnenju vodja med zaposlenimi dela razlike?.....	38
Graf 20: Ali se s sodelavci pogovarjate o svojih osebnih stvareh?.....	39
Graf 21: Katere od naštetih lastnosti pri sodelavcih najbolj cenite?.....	40
Graf 22: Srednje vrednosti lastnosti, ki jih pri sodelavcih najbolj cenite.....	41
Graf 23: Katere od naštetih lastnosti vas pri sodelavcih najbolj motijo?.....	42
Graf 24: Srednje vrednosti lastnosti, ki vas pri sodelavcih najbolj motijo.....	43
Graf 25: Ali se s sodelavci družite tudi izven delovnega časa?.....	44
Graf 26: Kako ocenjujete medosebne odnose s sodelavci?.....	45
Graf 27: Kateri od naštetih dejavnikov največkrat vplivajo na konflikte med vami in sodelavci?.....	46
Graf 28: Srednje vrednosti dejavnikov, ki največkrat vplivajo na konflikte med vami in sodelavci.....	47



## PRILOGA

### ANKETNI VPRAŠALNIK O KOMUNIKACIJI IN MEDOSEBNIH ODNOSIH

Spoštovani!

V okviru diplomske naloge z naslovom »Komunikacija in medosebni odnosi« potrebujem vaše mnenje o komunikaciji in medosebnih odnosih v vaši organizaciji. Zato vas prosim, da mi namenite nekaj svojega dragocenega časa in odgovorite na vprašanja čim bolj iskreno. Anketa je popolnoma anonimna in odgovori bodo uporabljeni izključno pri izdelavi diplomskega dela. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Katja Ožbolt

**1. Spol:**

- a) moški
- b) ženski

**2. Starost:**

- a) do 29
- b) 30–39
- c) 40–49
- d) 50 in več

**3. Delovna doba v organizaciji:**

- a) do 5 let
- b) 6–10 let
- c) 11–15 let
- d) 16–20 let
- e) 21 in več let

**4. Na kakšen način najpogosteje komunicirate s sodelavci?**

- a) osebno
- b) preko e-pošte
- c) po telefonu

**5. Kakšna je po vašem mnenju komunikacija med sodelavci ?**

- a) zelo dobra
- b) dobra
- c) zadovoljiva
- d) slaba

**6. Ali menite, da ustrezna komunikacija povečuje delovno motivacijo?**

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

**7. Ali poznate naštetá komunikacijska orodja, ki se uporabljajo v organizaciji, in katera uporabljate? (ustrezno označite)**

	poznam	ne poznam
intranet		
e-pošta		
oglasna deska		

	uporabljam	ne uporabljam
intranet		
e-pošta		
oglasna deska		

**8. Kaj po vašem mnenju najpogosteje privede do slabe komunikacije?**

- a) pomanjkanje znanja o komuniciranju
- b) neustrezna orodja komuniciranja (intranet, interni časopis)
- c) slabi medosebni odnosi
- d) drugo: \_\_\_\_\_

**9. Kako ste zadovoljni s komunikacijskim orodjem – intranetom?**

- a) zelo sem zadovoljen
- b) sem zadovoljen
- c) nisem zadovoljen
- d) ga ne uporabljam

**10. Ali se vam zdi, da v internem glasilu Pljučnik dobite dovolj informacij o dogajanju v bolnišnici Golnik?**

- a) dobim dovolj informacij
- b) ne dobim dovolj informacij
- c) ne berem Pljučnika

**11. Preko katerega načina – medija največkrat prejmete pomembne informacije?**

- a) z oglasne deske
- b) preko intraneta
- c) od vodje/nadrejenega
- d) preko e-pošte
- e) drugo

**12. Kaj bi izboljšali pri komunikaciji na delovnem mestu? (izberite samo en odgovor)**

- a) odnose med zaposlenimi
  - b) izboljšal/-a bi metode obveščanja (sestanki, osebni stik)
  - c) odnos vodja–delavec
  - d) izboljšal/-a bi sredstva obveščanja zaposlenih (e-pošta, intranet, oglasna deska)
  - e) ničesar ni potrebno izboljšati, ker je komunikacija v redu
  - f) drugo
- \_\_\_\_\_

- 13. Do kakšnih motenj prihaja največkrat pri komuniciranju z vodjo? (izberite samo en odgovor)**
- nestrokovnost
  - nejasno izražanje
  - dajanje nejasnih navodil
  - preobčutljivo reagiranje
  - ne prihaja do motenj
  - drugo \_\_\_\_\_
- 14. Ali menite, da bi bili medosebni odnosi s sodelavci lahko boljši?**
- da
  - ne
  - ne vem
- 15. Ali si s sodelavci med seboj pomagata? (izberite samo en odgovor)**
- pomagajo si le nekateri sodelavci
  - pomagajo si vsi sodelavci med seboj
  - si ne pomagamo
- 16. Kako se razumete z vodjo?**
- zelo dobro
  - dobro
  - zadovoljivo
  - se ne razumem
- 17. Ali medosebni odnosi vplivajo na vašo delovno motivacijo?**
- da
  - ne
- 18. Ali po vašem mnenju vodja med zaposlenimi dela razlike?**
- zelo pogosto
  - redko
  - nikoli
- 19. Ali se s sodelavci pogovarjate o svojih osebnih stvareh?**
- o svojih osebnih stvareh se lahko pogovarjam z večino sodelavcev
  - o svojih osebnih stvareh se lahko pogovarjam le z nekaterimi sodelavci
  - o svojih osebnih stvareh se ne pogovarjam z nobenim sodelavcem
- 20. Katere od spodaj naštetih lastnosti pri sodelavcih najbolj cenite? (Označite z ustrežno številko od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – sploh ne cenim, 2 – malo cenim, 3 – nekje vmes, 4 – precej cenim, 5 – zelo cenim.)**

prijaznost	1	2	3	4	5
korektnost	1	2	3	4	5
delavnost	1	2	3	4	5
pomoč pri delu	1	2	3	4	5

iskrenost	1	2	3	4	5
prizadevnost	1	2	3	4	5
odkritost	1	2	3	4	5

**21. Katere, od spodaj naštetih lastnosti vas pri sodelavcih najbolj motijo? (Označite z ustrezno številko od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – sploh me ne moti, 2 – malo me moti, 3 – nekje vmes, 4 – še kar me moti, 5 – zelo me moti.)**

nesodelovanje	1	2	3	4	5
neorganiziranost	1	2	3	4	5
nespoštovanje	1	2	3	4	5
nekorektnost	1	2	3	4	5
zahrbtnost	1	2	3	4	5

**22. Ali se s sodelavci družite tudi izven delovnega časa?**

- a) da
- b) ne
- c) občasno

**23. Kako ocenjujete medosebne odnose s sodelavci?**

- a) zelo dobri
- b) dobri
- c) ne preveč dobri
- d) slabi

**24. Kateri od spodaj naštetih dejavnikov največkrat vplivajo na konflikte med vami in sodelavci? (Označite z ustrezno številko od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – sploh ne vpliva, 2 – ne vpliva, 3 – delno vpliva, 4 – vpliva, 5 – zelo vpliva.)**

slaba organizacija dela	1	2	3	4	5
nedisciplina	1	2	3	4	5
premajhna plača	1	2	3	4	5
nepravilna razporeditev dela	1	2	3	4	5
neobveščenost	1	2	3	4	5
slabi medsebojni odnosi	1	2	3	4	5

Hvala za vaš čas in  
sodelovanje!