

# I.

## OSEBNI IN DRUŽBENI VIDIKI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

### 1. KOMUNICIRANJE (lat. COMMUNICARE)

- Občevati (biti v odnosu),
- Razpravljati (vzpostavitev možnosti za izražanje in izmenjavo mnenj),
- Posvetovati se,
- Vprašati za nasvet.

### 2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Pomeni obvladovanje jezika in njegovih pravil ter sposobnost poslušati, razumeti, prepričati na podlagi argumentov in ustvariti občutek kredibilnosti lastnih dejanj in odnosov.

- uspešno prenesti sporočilo
- doseči zastavljeni cilj
- zagotoviti kredibilnost komuniciranja (verodostojnost informacije).

### 3. TRŽNI VIDIKI KOMUNICIRANJA

Izhaja iz kredibilnosti (verodostojnosti) komunikacije in pomeni trženje lastne strokovnosti ter sposobnosti razumevanja problemov (znotraj in zunaj organizacije) in jezikovnega sporočanja.

Kredibilnost je rezultat procesov in presoj v odnosu med posameznikom in skupino, v katerem se ustvarja komunikacijska podoba (kaj smo rekli in obljubili, in kaj dejansko storili; vzorec obnašanja in zaupanje v nas):

<u>Podoba posameznika:</u>	←————→	<u>Podoba skupine:</u>
- Kdo sem?		- Kdo so?
- Kaj mislim, da sem?		- Kaj mislim, da so?
- Kaj drugi mislijo, da sem?		- Kaj mislijo, da so?
- Kaj sem v resnici?		- Kaj so v resnici?

#### **Kredibilnost komuniciranja (vidiki kredibilnosti):**

- komunikacijsko vedenje (delati tisto, kar govorimo);
- sprejemanje sporočila (sposobnost sprejemati informacije, poslušati...);
- povratne informacije (dopustiti vprašanja, ugovore in omogočiti diskusijo, razpravo);
- medsebojni odnosi (prilagoditi čustva situaciji);
- resničnost (ravnati pošteno in ne lažno);
- empatija (sposobnost se vživeti v drugega; razumevanje, kaj drugi doživlja);
- prepričanje (povezovanje razuma in čustev);
- vrednote (podobnost vrednot omogoča boljše sodelovanje v komuniciranju).

#### **Graditev kredibilnosti komuniciranja**

Temelji na značaju, vrednotah, lastni volji in izbiri posameznika. Odvisna pa je od:

- znanja (strokovnost, izkušnje, status, verodostojnost informacij);
- zmožnosti presoje (sposobnost ocene, kaj je v določeni situaciji strokovno pravilno, politično sprejemljivo, korektno in sprejemljivo za različne javnosti);
- načina vedenja in ravnanja (pozitivne lastnosti posameznika, ki vzbujajo zaupanje: strpnost, potrpežljivost, korektnost, poštenost ...);
- razumevanja pomena simbolov (upoštevanje kulturnih razlik, gestike, mimike);
- sposobnosti jezikovnega sporočanja (sposobnosti retorike).

#### 4. KAKOVOST KOMUNICIRANJA

- a) Svoboda (določena s pravili formalnega komuniciranja in omejena s pogodbo o zaposlitvi);
- b) Neogroženost lastne osebnosti (občutek enakovrednosti v procesu komuniciranja, izogibanje pretiranemu upoštevanju avtoritete)
- c) Komunikacijska iskrenost (izjave / dejanja, ki niso lažna, izkrivljena in odražajo resničnost),
- d) Sprejemanje komunikacije dveh sogovornikov (poslušanje, izmenjava mnenj, diskusija).

#### 5. TEMELJI UČINKOVITE KOMUNIKACIJE

- a) Samozavedanje in odprtost:
- poznavanje samega sebe,
  - razvijanje občutka medsebojnega zaupanja.
- b) Sprejemanje povratnih informacij:
- komunikacijski feedback (ugovori, vprašanja, ...),
  - povratne informacije o komunikaciji (rezultati komuniciranja);
- c) Vstopanje v meta komunikacijo:
- pogovor o pogovoru,
  - skupinska dinamika.

#### 6. TEORIJA JOHARI OKNO – model vzajemnega komuniciranja

Predstavlja eno od študij učinkovitega komuniciranja, ki vključuje 2 dimenziji (pogleda):

- a) mnenje o sebi  
b) mnenje drugih o meni

V odnosu posameznika v skupini se oblikujejo različne situacije, ki temeljijo na posamezniku poznanih in nepoznanih informacijah o posamezniku oz. na skupini poznanih in nepoznanih informacijah o posamezniku (vsebine, ki jih o sebi poznam / ne poznam; kaj drugi mislijo o meni?)

#### Meni o meni

		Poznano	Ne poznano
Drugi o meni	Poznano	<b>I. Področje svobodnih odnosov:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- odprtost,</li><li>- harmonija (ime, priimek, izobrazba, položaj)</li></ul>	<b>III. Področje sive pege</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- ni povratne informacije (feedback),</li><li>- ni socialnega učenja (nekontrolirane reakcije in geste)</li></ul>
	Nepoznano	<b>II. Področje skritega / zasebnega:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- odnos do politike,</li><li>- odnos do vere,</li><li>- odnos do ljubezni</li></ul>	<b>IV. Področje podzavestnega</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- nepoznano,</li><li>- tabuji,</li><li>- prihodnost</li></ul>

Za učinkovito komunikacijo sta pomembna:

- I. polje:** omogoča izboljšanje komuniciranja na podlagi izmenjave mnenj do meje, ki zagotavlja dobro sodelovanje, sicer sledi omejevanje informacij;

**III. polje:** omogoča izboljšanje komuniciranja na podlagi učenja iz povratnih informacij, ki prispevajo k odpravi negativnih lastnosti in poledic.

## 7. OSEBNO POZICIONIRANJE

Pomeni ustvarjanje lastne blagovne znamke z namenom prepoznavanja kvalitet posameznika in institucije, v kateri deluje posameznik, ki temelji na iskrenosti do samega sebe in do drugih.

**a) Definiranje samega sebe**

(kdo sem v smislu komunikacije – način oblačenja, izražanja: govorjenje, geste);

**b) Preverjanje lastne podobe pri drugih**

(mnenje sodelujočih pri komuniciranju – kako me drugi vidijo);

**c) Odločanje o samopodobi** (kakšen želim biti viden: cilji, želeni rezultati, vpliv);

**d) Oblikovanje novega (komunikacijskega) videza**

(oblikovanje ustreznih sporočil in reakcij v ključnih trenutkih, ustvarjenje mnenja drugih o lastni podobi in dejanjih, ki zagotavlja verodostojnost)

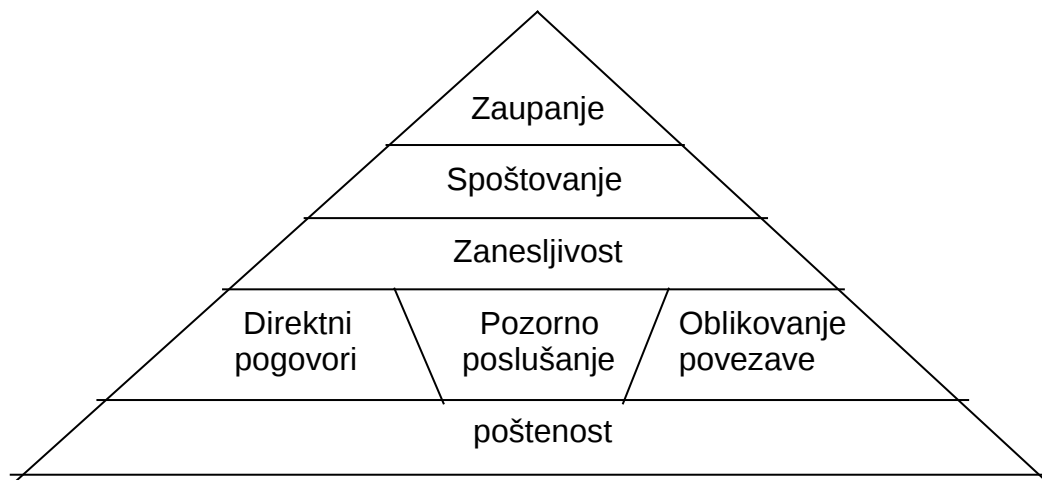
## 8. DEJAVNIKI MEDSEBOJNEGA RAZUMEVANJA

a) motivacija (dobiček, zadovoljstvo),

b) zmožnosti (kompetence),

c) zaupanje (iskrenost, poštenost, skladnost dejanj z izjavami),

d) kakovost komunikacije.



## II. KOMUNIKACIJSKI PROCES

### Faze komunikacijskega procesa:

1. Oblikovanje in kodiranje sporočila (praviloma jezik, lahko tudi simboli),
2. Prenos sporočila po komunikacijskem kanalu (pošta, e-pošta, telefonski pogovor),
3. Sprejem in dekodiranje sporočila (razumevanje poslanega sporočila),
4. Odziv na sporočilo (kadar je potreben),

5. Povratno sporočilo (kodirano sporočilo odziva, poslano po komunik. kanalu in dekodirano na nasprotni strani).

## 1. KOMUNIKACIJSKI SISTEM

Pogoj za normalen potek procesa komuniciranja je prisotnost vseh elementov komunikacijskega sistema:

- Oddajnik:** - oseba ali naprava, ki oddaja sporočilo,  
**Sprejemnik:** - oseba ali naprava, ki sprejema sporočilo,  
**Sporočilo:** - sestavljeno iz simbolov, ki jih je oddajnik sposoben oddati, sprejemnik pa sprejeti in imajo za oba enak pomen.  
**Komunikacijski kanal:** - pot, po kateri potuje poslano sporočilo.

### a) Enosmerna komunikacija

Ne omogoča medsebojnega reagiranja in vplivanja (posredovanje gasilcev pri požaru, lov na kriminalce).

### b) Dvosmerna komunikacija

Omogoča medsebojno reagiranje (diskusija, izmenjava mnenj), saj na obeh straneh nastopata tako sprejemnik kot tudi oddajnik, komunikacijski kanal pa je sposoben prenašati poslano sporočilo v obe smeri (pomembna vloga povratne zveze – feedback).

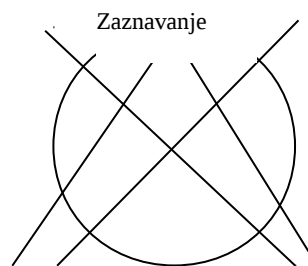


## 2. ZNAČILNOSTI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

- a) Razmišljanje (o vsebini, ciljih, simbolih, načinu zaznavanja, motnjah prenosa sporočila);  
b) Kodiranje (izbira ustreznega, simbola, znaka, pravila, ki se lahko prenašajo po komunikacijskem kanalu: ustrezen jezik, obnašanje...)  
c) Opredelitev komunikacijskega kanala odvisno od načina komuniciranja (takojšen prenos sporočila, prenos sporočila s časovnim zamikom);  
d) Zaznavanje (s čutili za zvok, svetlobo, tip, vonj, bolečino, mraz, vročino);  
e) Filtriranje (del zaznanih informacij se izloči zaradi omejitev čutil, podzavestno (utrujenost, vpliv poživil, ki zmanjšajo sposobnost zaznavanja) ali zavestno (stereotip, komunikacijska obremenitev));  
f) Percepcija (izbiranje, organiziranje, pomnjenje in interpretacija informacij na podlagi izkušenj, motivacije, čustvenega stanja, narave in okoliščin sprejemanja sporočila);  
g) Povratna zveza (odraža odgovor na sprejeto sporočilo (dejstvo o sprejemu in način sprejema), odvisen od vsebine, odnosa do sogovornika in vpliva sporočila na sprejemnika ter zmanjšuje napake pri komuniciranju).

### Vzpostavljanje stika s sogovornikom

Je odvisno od opredelitve zaznavanja.  
(Kaj in kako nekaj zaznamo?)



Je skupek sposobnosti:

- zaznavanja,
- razumevanja
- posredovanja.

Razumevanje

Posredovanje

### **Dobra komunikacija pomeni:**

- poslušati, - opazovati,
- spodbujati, - dobiti občutek za sogovornika.

### **3. VRSTE KOMUNIKACIJ**

**a) Verbalna komunikacija:** vsebuje kompleksno sintakso; namenjena je odkrivanju pravil in zakonitosti ter analizi stvari in njihovega poimenovanja.

**b) Neverbalna komunikacija:** vsebuje večpomenske simbole in je uporabna na področju odnosov.

### **4. VIDIKI KOMUNIKACIJE**

#### **a) Govor (verbalna komunikacija)**

Je osnovna metoda govornega komuniciranja. Gre za združevanje vsebine in oblike povedanega, ki je odvisno od uporabe glasovnih elementov (višina / barva glasu, jakost, tempo govorjena, razločnost izgovarjanja).

#### **b) Govorica telesa (neverbalna komunikacija)**

##### **1. Telesna drža in gibanje v prostoru**

- vzravnana in pokončna drža, stanje na obeh nogah, gibanje z določenim namenom;

##### **2. Mimika ali govornica obraza in oči** (izraz obraznih mišic in oči, ki izdajajo čustva):

- pozicija oči (pogled v oči sogovornika, premikanje pogleda od poslušalca do poslušalca),

- izrazi na obrazu (nasmeh, zehanje, zavijanje z očmi...),

- poudarjanje pozitivnih atributov s kozmetiko (barva ustnic in oči);

##### **3. Gestika ali kretnje rok, nog in glave:**

- drža glave (ravna drža, prikimavanje – strinjanje, odkimavanje – nestrinjanje).

- drža rok in prstov: - prekrižani prsti in iztegnjeni palci (pokroviteljstvo, skrivanje),

- vrtenje prstana, igranje z uhani (negotovost, klicanje na

pomoč),

- kazanje s prstom, prekrižani prsti v smeri sogovornika

(grožnja),

- polaganje roke v roko (želja po dogovoru, zaupanje).

#### **c) Bližina komuniciranja**

##### **1. Intimno področje** (prostor v polmeru 80 cm)

- za pozdravljanje,

- za napad na sogovornika, kjer pokaže svojo šibkost;

##### **2. Pogovorno področje** (prostor v polmeru 120 cm);

##### **3. Področje zaznavanja** (prostor v polmeru 220 cm).

#### **d) Izgled udeležencev**

- upoštevanje pravil oblačenja (obleka, primerna situaciji),

- ustreznost izbira službenih oblačil (uporaba pastelnih nevpadljivih barv (medicinske sestre) ali vpadljivih barv (prodajalci); pokrivala, ki predstavljajo auro (policaji)).

#### **e) Čustveni vidik komuniciranja**

- dinamika vsebine in odnosa (medsebojni odnos oddajnika in sprejemnika glede na vsebino njenega komuniciranja, ki vpliva na potek komunikacije: dober / slab odnos);
- obnašanje (ravnanje) ljudi:
  - vedenje, ki se ga zavedamo in izrabljamo za doseg cilja,
  - vedenje, ki se ga ne zavedamo, pa ga opazi okolica,
  - vedenje in mišljenje, ki ga želimo zadržati zase;
- kontrola nad čustvi (čustva se lahko izražajo na primeren način in ob primernem trenutku: pohvale, kritike, graje).

### III.

## KOMUNICIRANJE MED NADDREJENIMI IN PODREJENIMI

### 1. Vidiki organizacije

**Posameznik:** oseba, ki je v organizaciji praviloma podrejen osebi na višjem položaju - nadrejenemu (od njega dobiva navodila, mu poroča o svojem delu).

**Hierarhičnost avtoritete:** osebi, ki zavzema višjo pozicijo, pripada višji status, iz katerega črpa privilegije in večjo komunikacijsko moč (nadzira osebo na nižjem položaju).

Med podrejenim in nadrejenim obstaja obojestransko odvisnost, ki je odvisna od statusa, moči in zaupanja pri komuniciranju. Vloga nadrejenega je, da oblikuje in krepi ustrezno klimo za razvijanje sposobnosti podrejenega ter odkrivanje ustrezne strategije komuniciranja, ki bo pripomogla k doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Naklonjenost in privrženost podrejenih si pridobiva s vzdrževanjem dobrih medsebojnih odnosov in zadovoljevanjem družbenih potreb.

### 2. Ravnine analize komuniciranja nadrejeni – podrejeni

- a) Osebna raven: komunikacija z vidika posameznika (odprtost, vpliv, moč, lastnosti udeleženca v komunikaciji);
- b) Diadna raven: komunikacija z vidika medsebojno odvisne dvojice (sočasna obravnava nadrejenega in podrejenega: pomensko-informac. razdalja, feedback);
- c) Skupinska raven: komunikacija z vidika nadrejenega in celotne skupine (njegov vpliv na skupino, odnos do njih in odziv skupine);
- d) Kolektivna raven: komunikacija z vidika pripadnikov večjih kolektivov (odnosi in sporazumevanje med oddelki, organiz. enotami, službami);

### IV.

## KOMUNICIRANJE IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je opredeljena kot:

- sistem vrednot, prepričanj in stališč, ki so značilne za določeno skupino oz. organizacijo, po katerih se ločuje od drugih (identiteta organizacije),
- enotna pravila interpretacije za enako dojetanje, razumevanje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji, ki veljajo za vse njene člane.

### Vrste organizacijskih kultur:

- a) kultura moči:
  - avtorska organiz. struktura,
  - centralizirana oblast,
  - kultura temelji na posamezniku,
  - ni skupinskega dela / odločanja
- b) kultura vlog:
  - birokratska organiz. struktura,
  - moč glede na položaj posameznika (ni odvisno od znanja);

- c) kultura nalog: - temelji na delov. nalogah, - timsko delo,  
 - prilagodljivost na spremembe, - moč izvira iz strok. znanja;  
 d) kultura osebnosti: - najvažnejši je posameznik, - moč je enako porazdeljena.

Naloga managementa je, da razvija in zagotavlja privrženost zaposlenih identiteti organizacije s propagiranjem želenih prepričanj in neformalnih pravil, ki vplivajo na njihovo vedenje (rituali, obredi, svečane priložnosti).

## V. MOČ IN KOMUNICIRANJE

Je sposobnost, da stvari uredimo tako, kot si želimo, da bi bile urejene.  
 Je možnost osebe A, da vpliva na osebo B, ki nekaj naredi, kar sicer ne bi.

### a) Medosebna (socialna) moč

- Legitimna moč: posameznik lahko vpliva zaradi svojega položaja (odgovornost),
- Moč nagrajevanja: posameznik lahko vpliva, ker odloča o nagrajevanju drugih,
- Moč kaznovanja: posameznik lahko vpliva, ker odloča o kaznovanju drugih,
- Ekspertna moč: posameznik lahko vpliva, zaradi obvladovanja posebnih znanj in veščin,
- Referenčna moč: posameznik lahko vpliva, zaradi svoje karizme, osebnega stila in vedenja.

### b) Strukturna moč

Izvira iz organizacijske strukture ter določenih komunik. vzorcev in informac. tokov, po katerih imajo formalno moč in avtoriteto posamezniki, ki izvajajo naloge odločanja.

### c) Situacijska moč

Izvira iz posameznega dogodka, v katerem je posameznik zadolžen za njegovo uspešno vodenje, reševanje, usmerjanje in odločanje.

## VI. KONFLIKT

Je nasprotje med interesi ljudi ali skupinami ljudi, ki so v medsebojni soodvisnosti.

**V skupini:** konflikti se odražajo kot negativni pojav (ovirajo delo skupine);

**V timu:** konflikti nastopajo kot pozitivni pojav (člani izražajo svoja mnenja, predloge, prisotna so čustva, intuicije, skupna odgovornost, ki so podlaga za iskanje boljše rešitve in odločanje).

### Vzroki za nastanek konflikta

Zavestno upiranje enega ali več članov organizacije drugim s prizadevanjem za dosego izjemnega statusa ali s prizadevanjem za vrednote.

1. Neskladnost ciljev (drugačno razumevanje problema, drugačna prepričanja in stališča);
2. Težave v komuniciranju (nerazumevanje in nezaupanje);
3. Oviranje (nevtraliziranje vpliva tekmeca in onemogočanje njegovega delovanja);
4. Osebni vzroki (posameznik nekoga ne more sprejeti, pa niti ne pozna vzroka);

### Vrste konfliktov:

a) konflikti med zaposlenimi (različni interesi med sodelavci),

b) konflikti, v katere je neposredno vpleten management (različni interesi med vodstvom in zaposlenimi);

c) konflikti med zaposlenimi in nekom iz okolja (različni interesi med stranko in organizacijo);

d) konflikti med organizacijo in inštitucijo iz okolja;

e) konflikti, v katere so neposredno vpleteni lastniki (različni interesi med vodstvom in lastniki: delničarji, družbeniki);

### **Reševanje konfliktov**

- prioriteta naloga managementa,
- odvisno od strategije reševanja konflikta (sklepanje kompromisov, dogovarjanje),
- odvisno od kriterijev reševanja konflikta (interesi organizacije, načelo pravičnosti (nevtralnost), formalna in neformalna moč akterjev);

## **VII.**

### **KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA**

Način organiziranja, ustvarjanja osebnih interakcij in izmenjave sporočil med člani organizacije ter med organizacijo in njenim okoljem (sistem poti in kanalov, po katerih potujejo sporočila in vzorci interakcij med ljudmi v organizaciji).

#### **1. FORMALNO KOMUNICIRANJE**

##### **a) Uradno oblikovani kanali sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji**

Določeni so na podlagi pravil komuniciranja glede na :

- organizacijsko strukturo (oddelki, enote, službe),
- pristojnosti in odgovornosti (del. mesta in navodila zaposlenim),

##### **b) Komuniciranje navzdol**

- + Prenos sporočil od višjih k nižjim ravnam organiz. hierarhije (manager → zaposleni);
- + Sredstvo managerske kontrole in koordinacije (ukazi in navodila nadrejenih k podrejenim);

##### **+ Vrste sporočil:**

- delovna navodila in obrazložitev del. nalog,
- informacije o postopkih in navadah (organiz. pravila, politika, ugodnosti),
- povratne informacije zaposlenim o njihovi uspešnosti
- krepitev organiz. ideologije (privrženost zaposlenih vrednotam in ciljem organizacije).

##### **c) Komuniciranje navzgor**

- + Prenos sporočil od nižjih k višjim ravnam organiz. hierarhije (zaposleni → manager);
- + Sredstvo za vključevanje zaposlenih v proces odločanja, reševanja problemov in razvijanja politike v organizaciji;

- + **Vrste sporočil:**
  - uspešnost opravljenega dela in problemi, ki pri tem nastajajo,
  - problemi med sodelavci (konflikti),
  - koristne ideje in predlogi podrejenih,
  - pomoč pri odločanju

##### **d) Horizontalno komuniciranje**

- + Prenos sporočil med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični ravni, brez vpletanja višjih hierarhičnih nivojev;

- + **Sredstvo za:**
  - koordinacijo dela (medsebojni odnosi med zaposlenimi),
  - pridobivanje pomembnih informacij za vse sodelavce,
  - reševanje problemov med sodelavci (formalni komunikacijski kanal),
  - medsebojno pomoč sodelavcem,
  - ustvarjanje ustrezne organiz. klime in preprečevanje konfliktov.

#### **2. NEFORMALNO KOMUNICIRANJE**

##### **a) Nenačrtovan pretok sporočil med zaposlenimi**

- + Ni predpisano s formalno organiz. strukturo in ga ni mogoče standardizirati;



- + Temelji na potrebah zaposlenih po informacijah glede organizacije in dogajanja v njej ter posledicah le-tega zanje (radovednost, socialna interakcija);
- + **Vzroki:**
  - povezanost z delom (preveč zapleteno življenje, da bi ga lahko v vsem regulirali → oblikovanje mrež neformal. stikov mimo uradnega infor. sistema);
  - družbeni značaj (socialne potrebe zaposlenih po medsebojni povezanosti: prijateljstvo, medsebojna privlačnost);

## VIII. METODE IN TEHNIKE KOMUNICIRANJA

Praviloma gre za metode in tehnike, pri katerih so vodje neposredno udeleženi med procesom komuniciranja (vloga oddajnika in vloga sprejemnika) in se uporabljajo v različnih okoliščinah.

### 1. POSLOVNI RAZGOVOR

Uporablja se za obravnavanje enostavnejših zadev in poteka v fazah:

#### a) Priprava na poslovni razgovor

- analiza problema (ugotavljanje potreb in prioritete),
- načrtovanje (cilji, taktika in strategija razgovora, čas trajanja, šibke točke razgovora),
- priprava (zbiranje gradiva in izdelava koncepta razgovora: oporne točke),
- vaja (miselne, govorne, simulacije).

#### b) Izvedba poslovnega razgovora

- začetek razgovora (sprostitvev sogovornika),
- informiranje (podajanje informacij, poslušanje, spraševanje, izmenjava mnenj),
- dokazovanje in prepričevanje (navajanje števil in nasprotij, primerjanje, drobljenje),
- oblikovanje sklepov (skupna stališča, ovire in težave, nejasnosti, ugovori),
- odločitev in zaključek.

#### c) Analiza poteka poslovnega razgovora

- v kolikšni meri so doseženi načrtovani cilji,
- v kolikšni meri so bile podane predvidene informacije,
- v kolikšni meri so bili uporabljeni pripravljene dokazi,
- realizacija časa za posamezne dele razgovora.

#### d) Ocena doseženega

### 2. RAZGOVOR

Pomeni zbiranje podatkov s pomočjo verbalne komunikacije, pri čemer sistematično opazujemo tudi druge simbole, ki jih pošilja oseba na razgovoru.

#### Odraža se kot:

- verbalno odgovarjanje na vprašanja (želje, izzivi, prioritete, načrti, izkušnje...).
- zunanji videz,
- vrsta in barva obleke,
- mimika obraza,
- govorica telesa,
- pisava.

#### Poteka v naslednjih fazah:

- priprava na razgovor (določanje ciljev in kriterijev za ocenjevanje, prostora...),
- izvedba razgovora (spraševanje, poslušanje, opazovanje),
- analiza razgovora (primerjanje načrtovanega z dejanskim stanjem),

- vrednotenje razgovora (zadovoljevanje zastavljenih kriterijev ocenjevanja).

### 3. INTERVJU

#### a) Način zbiranja podatkov z ustnimi vprašanji

- je neposreden, načrten (metodičen in organiziran) pogovor med 2 osebama,
- je prilagojen konkretni situaciji in usmerjen k zastavljenemu cilju.

#### b) Javnosti namenjen pogovor

- vsebina pogovora se objavi v medijih,
- avtor odgovorov na vprašanja ima pravico pred objavo avtorizirati njihovo vsebino.

#### Namen:

- obveščanje in dobivanje podatkov,
- reševanje problemov in medsebojnih odnosov,
- izmenjava mnenj, prepričevanje in vplivanje,
- dogovarjanje in medsebojno sporazumevanje.

#### Potek intervjuja:

- priprava intervjuja (zbiranje informacij, predlogov, sklepov),
- določitev teme pogovora,
- seznanjanje, motiviranje, usmerjanje in spodbujanje intervjuvanca,
- razprava o različnih stališčih,
- oblikovanje in kontrola sklepov intervjuja.

### 4. SESTANEK

Je najpogostejša oblika organizacijskih komunikacij, kjer gre za sodelovanje večjega števila ljudi, ki izmenjujejo ideje in informacije ter sprejemajo odločitve.

#### Vrste sestankov:

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| - informativni, | - posvetovalni, |
| - delovni,      | - proučevalni,  |
| - ustvarjalni,  | - študijski,    |
| - strokovne.    |                 |

#### Razlikujejo se glede na obravnavano vsebino:

- za oblikovanje ciljev organizacije,
- za določanje načrtov poslovanja,
- za motiviranje ljudi za sodelovanje,
- za seznanjanje ljudi z managersko kontrolo,
- za analiziranje rezultatov kontrole,
- za sprejemanje odločitev o spremembah.

Pomembne vsebine morajo biti obravnavane kot samostojne točke na podlagi ustreznega gradiva in ne pod točko razno.

#### Kakovost in uspešnost sestanka je odvisna od vodje sestanka, ki mora imeti:

- pozitivne osebne lastnosti (poštenost, uživa zaupanje sodelujočih),
- interes za rešitev problema,
- poznavanje tehnik vodenja sestanka,
- sposobnost usmerjanja razprave,
- sposobnost oblikovanja sklepov.

#### Naloge vodje sestanka:

- pripravljalne naloge:
  - sklicevanje sestankov ko je potrebno,
  - določitev dnevnega reda, ustreznega časa in prostora sestanka,

- naloge vodenja:
  - pošiljanje vabil in ustreznega gradiva,
  - poznavanje tehnik vodenja,
  - sposobnost usmerjanja in spodbujanja razprave
  - sposobnost oblikovanja sklepov
- usklajeno vodenje:
  - upoštevanje vseh izraženih mnenj, idej in predlogov,
  - usmerjanje razprave (vprašanja)
  - motiviranje udeležencev k sodelovanju,
  - poslušanje udeležencev in sprejemanje njihovih informacij.

### **Dinamika sestanka (maksimalno 2 uri):**

- 1. faza: manj pomembne teme (40 min.)
- 2. faza: 1 – 3 pomembne teme (40 min.)  
ODMOR (10 min.)
- 3. faza: 1 – 2 manj pomembni temi (30 min. – ohlajanje).

### **Zapisnik sestanka:**

- uvodni del (vrsta, datum, kraj, čas in udeleženci sestanka, odsotni...);
- dnevni red (potek obrav. tem, ki ga morajo udeleženci potrditi; lahko v razširjeni obliki);
- delovni del (potek razprave, predlogi, mnenja, ideje, pripombe in sklepi: kdo, kaj in do kdaj);
- zaključni del (podatki o koncu seje, podpisi vodje sestanka, zapisnikarja...).

## **5. SKUPŠČINA**

Posebna oblika sestanka v gospodarskih družbah ter zadrugah in društvih (občni zbor).

- Sklic:**
- kadar je v korist družbe (uprava, nadzorni odbor),
  - kadar ga zahteva ustrezen delež lastnikov,
  - določen z zakonom ali aktom družbe (določen rok in način objave vabila),
- Redna skupščina (vsaj 1 x letno)  
Izredna skupščina (po potrebi, tudi na zahtevo ustreznega deleža lastnikov)

- Gradivo:**
- ustrezno pripravljene in objavljene predlogi sklepov
  - omogočeno seznanjanje z drugačnimi sklepi
  - možnost razširite dnevnega reda, sicer obravnava ni mogoča.

- Glasovalna pravica:**
- določena z lastništvom delnic,
  - ustreznim pooblastilom lastnika delnic,
  - 1 glas predstavlja lastniški delež.

- Sklepčnost:**
- določa zakon ali akt družbe
  - veljavnost sklepov je odvisna od predpisane večine (50% + 1 delnica).

- Zapisnik:**
- vsebino in način pisanja določa zakon
  - praviloma ga vodi notar, ki ga na koncu tudi overi.

## **6. KOLEGIJ**

Posebna oblika sestankov v organizacijah, ki ga predstavlja:

- skupina vodilnih uslužbencev ali strokovnjakov, ki ima funkcijo posvetovanja in odločanja;
- skupina ljudi, ki so v organizaciji povezani z istim poklicem.

**Namen kolegija:** posvetovalni organ, ki obravnava tekoče zadeve poslovanja organizacije;

- v ožji sestavi: stalen posvetovalni organ, ki ga v organizaciji določi uprava;

- v širši sestavi: stalnemu organu se pridružijo strokovnjaki posameznih strok. področij;  
Lahko se sestaja nekajkrat na leto ali večkrat tedensko.  
Deluje po v naprej določenih pravilih (koordinator, način sklicevanja, obveznost udeležbe, ...). Praviloma se ne sklicujejo z vabili, niti se ne odvija na podlagi posebnega gradiva. O razpravi se ne vodi zapisnika.

## 7. NAČINI POSLUŠANJA

- a) Zložno poslušanje (razumevanje - pomnenje: ne razmišlja, kaj je res in kaj ne);
- b) Kritično poslušanje (tehtanje, vrednotenje);
- c) Aktivno poslušanje (razumevanje čustev, potreb, želja);

### **Oblike slabega poslušanja:**

- pomanjkanje koncentracije (moteči dejavniki iz okolja ali zaradi osebnega počutja),
- selektivno poslušanje (slišimo tisto, kar želimo slišati),
- miselna odsotnost (nezbranost),
- branje misli (prepoznavanje vsebine že iz gestike in mimike).

## IX.

### **LETNI POGOVOR S SODELAVCEM (LPS)**

Določa ga Zakon o javni upravi, po katerem mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno o tem opraviti razgovor z vsakim javnim uslužbencem (instrument presoje in razvoja človeških virov ter usklajevanja ciljev posameznika s cilji organizacije).

Je posledica zahtev po večji samostojnosti zaposlenih in sodelovanju pri vodenju organiz. enote, v katero so vključeni, ter s tem povečanja njihove odgovornosti do nadrejenih (ugotavljanje želja in potreb uslužbenca po njegovem razvoju, iz česar se razvijejo ukrepi za izboljšanje kakovosti njegovega dela in razvoja).

### **1. VSEBINA LETNEGA POGOVORA S SODELAVCEM**

- a) Kakovost opravljenih nalog (strokovnost, natančnost, zanesljivost, pravočasnost);
- b) Ocenjevanje - kriteriji ocenjevanja opravljenega dela v prihodnje (pravila pri izvajanju nalog, opredelitev odličnosti, medsebojna seznanitev o pričakovanjih);
- c) Cilji in rezultati dela - cilji organiz. enote in bistvene naloge, ki jih mora zaposleni opraviti v okviru teh ciljev
- d) Izobraževanje - predstave glede izobraževanja in nadaljnjega razvoja;
- e) Sodelovanje - medsebojno sodelovanje;
- f) Težave povezane z delom;

### **2. POSTOPEK LETNEGA POGOVORA S SODELAVCEM**

#### 1. Analiza nalog in rezultatov preteklega obdobja

- težišča, pristojnosti in odgovornosti minulega dela,
- kriteriji ocenjevanja kakovosti dela in uspeha,

- predlogi za povečanje učinkovitosti.

## 2. Opredelitev kriterijev in težišč primernosti uslužbenca za opravljanje nekega dela

- značajske lastnosti, znanje, sposobnosti,
- prednosti in slabosti,
- potenciali uslužbenca, ki niso izkoriščeni,
- perspektive njegovega razvoja.

## 3. Vodenje in sodelovanje med nadrejenim in uslužbencem

- obojestranska predstavitev pričakovanj glede kakovosti sodelovanja in odnosov med njima in drugimi člani organizacije

## 4. Dogovor o delovnih nalogah prihodnjega obdobja in oblikovanje kriterijev za oceno rezultatov dela (spoznavanje perspektiv organizacije in vloge uslužbenca pri tem).

## 5. Razvojni ukrepi (oblikovanje predloga ukrepov nadaljnjega razvoja uslužbenca in obojestranski prispevek pri tem).

### **3. KORIST UDELEŽENCEV LETNEGA POGOVORA**

#### + LPS je instrument, ki vodi pomaga pri njegovi nalogi vodenja in razvoja uslužbencev:

- pridobivanje informacij za načrtovanje del. nalog in razvoj človeških virov (prednosti, slabosti in razvojne možnosti posameznih uslužbencev),
- seznanitev uslužbenca z rezultati dela in doseganjem ciljev v preteklem obdobju,
- spodbujanje uslužbenca k ravnanju v smeri ciljev organiz. enote in celotne organizacije,

#### + Instrument, ki uslužbencu omogoča, da aktivno sooblikujejo svojo delovno in poklicno situacijo:

- soočenje s cilji organiz. enote, stališči nadrejenega in načinom ocenjevanja dela,
- seznanitev nadrejenega z osebnim pogledom na način njegovega vodenja,
- seznanitev nadrejenega s potrebami in željami v zvezi z lastnim razvojem (posebne sposobnosti, interesi in cilji uslužbenca, dodatno izobraževanje).

### **4. PROTOKOL LETNEGA POGOVORA S SODELAVCEM**

- LPS poteka izključno med predpostavljenim in uslužbencem;
- Rezultati pogovora se zapišejo v poseben dokument zaupne narave, ki ga podpišeta in prejmeta oba udeleženca pogovora (1. – 5. točka). Del dokumenta glede razvojnih ukrepov (5. točka) se posreduje tudi kadrovski službi (ocena možnosti za realizacijo predlaganih razvojnih ukrepov);
- Obstoj protokola je pogojen z direktnim odnosom;
- LPS se zaključi takoj po njegovi izvedbi;
- Z nastankom novega protokola ob novem LPS se dotedanji uniči.

### **5. ZNAČILNOSTI LETNEGA POGOVORA S SODELAVCEM**

- nastopa kot enoten koncept prilagojen konkretni kulturi posamezne organizacije;
- omogoča vzpostavitev dobrega vertikal. pretoka informacij in odprtih odnosov (zaupanje, spodbujanje inovativnosti);
- daje možnost za določitev enotnih standardov izpolnjevanja delovnih nalog (učinkovitost in kakovost dela,);
- daje možnost za sporazumno oblikovanje skupnih ciljev prihodnjega delovanja (motivacijski vidik za dvig zadovoljstva pri delu, odpravljanje napetosti / problemov in za boljše sodelovanje).

## **X. POGAJANJA**

Je večsmerni komunikacijski proces, v katerem več udeležencev vpliva drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev. Gre za usklajevanje stališč, ki so posledica različnih interesov, s čimer skušamo doseči soglasje ali sporazum, ki je sprejemljiv za vse vpletene.

Izvajajo jih managerji v smeri, odvisno od okoliščin (na silo, s kompromisom, s tekmovalnimi, sodelovalnimi ali pritajenimi pogajanj).

## **IZVAJANJE POGAJANJ**

### **a) Uvodni del pogajanj**

- Medsebojno spoznavanje udeležencev (formalna predstavitev, uvodni razgovori, okoliščine pogajanj, dodatne informacije);
- Določanje sporeda pogajanj (predlagane teme, njihovi nosilci, zaporedje in trajanje tem);
- Opredeljevanje izhodišč pogajanj (predstavitev in utemeljitev stališč in zahtev);

### **b) Potek pogajanj**

Možni so različni modeli (časovni, harvardski).

#### ***Harvardski projekt pogajanj***

- 1. vodilo:** *Ločiti zadevo od pogajalcev* (ločitev racionalnih in čustvenih vidikov vedenja, ki omogoča lažje iskanje možnosti za sporazum);
- 2. vodilo:** *Ločiti cilje od stališč* (izbira vsebini primernih ciljev, ki niso obremenjeni z osebnimi stališči in interesi posameznih udeležencev);
- 3. vodilo:** *Nenehno iskati nove možnosti* (ustvarjalnost pri iskanju in odstranjevanje ovir za sprejem sporazuma, ki bo v zadostni meri upošteval interese vpletenih strani);
- 4. vodilo:** *Uporabljati objektivna sodila* (objektivna merila: ekspertne skupine, statistični podatki, analize).

#### ***Vplivanje na pogajanjih***

Prepričevanje in spreminjanje stališč z uporabo moči in spretnosti za premagovanje odpora (poznavanje stališč, interesov, vrednot, ustrezno argumentiranje).

#### ***Popuščanje na pogajanjih***

Dati čim manj in pridobiti čim več koncesij ali doseči ravnotežje pri popuščanju.

#### ***Težave na pogajanjih***

Lahko so spontane ali del taktike pogajalca:

- sledi prekinitvev pogajanj (odklonitev ponujenega koncepta, uporaba nemoralnih sredstev);
- poskus vzporednih pogajanj z zamenjavo pogajalcev.

### **c) Konec pogajanj in dogovor**

- sklenitev sporazuma,
- ocena uspešnosti pogajanj (kritika glede priprav, pristopa, pritiskov, potrpežljivosti...),
- izvajanje sporazuma.

## **XI. ODNOSI Z JAVNOSTMI**

1. So aktivno upravljanje z organizacijskim ugledom ali dvosmerna komunikacija med organizacijo in vsemi njenimi javnostmi, ki vplivajo na njeno delo in njegovo oceno.

2. So formalna pot, po kateri organizacije komuniciramo z javnostmi (dejavnost podjetja ali skupine za ohranitev dobrih odnosov z javnostmi).
3. Gre za načrtovano komuniciranje organizacije (formalen način) s svojimi javnostmi, pri čemer želi zagotoviti ugodne pogoje za svoje delovanje.

**JAVNOST** katerakoli skupina ljudi, ki jih povezuje skupen interes in se dejansko ali potencialno zanima oz. vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje.

### **Orodja in tehnike odnosov z javnostmi**

- tiskovna predstavništva in agenture (za promocijo športnikov, politikov...),
- množični medij (novinarji, tiskovne konference...),
- publikacije (revije, časopisi, gradivo na spletu, slikovno gradivo, filmi...),
- zahtevnejše oblike (pogajanja, lobiranje).

Tudi znotraj organizacije lahko nastopajo javnosti (zaposleni), ki so kritične do njenega dela (splošna kritika, notranja trenja med oddelki, generacijske razlike, vpliv družin in prijateljev).

### **Metode in tehnike odnosov z notranjo javnostjo**

Skrbno izbrane in z ustrezno vsebino, ki odraža ugled in kredibilnost vodstva pri podrejenih.

- govori vodilnih,                      - prezentacije,                      - proslave praznikov,
- razgovori s skupino,                - individualni razgovori,            - sporočila po e-pošti.

### **NOTRANJE (INTERNO) KOMUNICIRANJE**

- + Opredeljuje ga program notranjih odnosov
  - potreba zaposlenih po sodelovanju v komuniciranju v zvezi s problemi organizacije in njihovega dela;
  - pravica zaposlenih do presoje in komuniciranja glede njihove vloge v organizaciji
- + Obravnavava in ureja odnose managerjev do ostalih zaposlenih
  - etična odgovornost managementa do komuniciranja (nadzor nad komunikacijo; zagotavljanje občutka pripadnosti)
  - pravica zaposlenih, da komunicirajo s komerkoli o čemerkoli v organizaciji;
- + Glavni cilj je vzdrževanje zdravih, pozitivnih odnosov
- + Poseben pomen v času sprememb v organizaciji (enakovredno vključevanje vseh zaposlenih v procesu komunikacije in odločanja).

## **XII.**

### **POSLOVANJE ORGANOV JAVNE UPRAVE S STRANKAMI**

Poslovanje ureja Uredba o upravnem poslovanju, ki zavezuje vse javne uslužbenke organov državne uprave, organov samoupravnih lokalnih skupnosti (občine) ter nosilcev javnih pooblastil, ki opravljajo javne naloge.

#### **1. POSLOVANJE S STRANKAMI**

##### **Vsebina splošnih informacij**

Gre za zagotavljanje splošnih informacij o upravnih in drugih javnih storitvah:

- način poslovanja organa pri odločanju v upravnih zadevah in izdajanju potrdil,

- pojasnila o uresničevanju pravic, obveznosti in pravnih koristi fizičnih in pravnih oseb (pogoji in način pridobitve pravice, potrebna dokazila, višina takse),
- pojasnila o drugih upravnih storitvah (način poslovanja organa in izvajanje javnih služb oz. storitev v javnem interesu).

### **Načini zagotavljanja splošnih informacij**

Splošne informacije je organ dolžan zagotoviti brezplačno vsakomur, ne glede ali je stranka v upravnem ali drugem postopku pred organom, na način:

- preko ustrezno usposobljenega svetovalca za pomoč strankam ali drugih javnih uslužbencev (osebno, po telefonu, po e-pošti),
- preko pisnih informacij, ki so strankam dostopne v sprejemnih prostorih in drugih mestih (brošure, zloženke),
- preko svetovnega spleta na enotnem državnem portalu e-uprava in na spletni strani organa (aktualne, točne in ažurirane informacije o storitvah, razvrščene po življenjskih, poslovnih, uslužbenskih in sorodnih dogodkih v skladu z obrazcem, ki ga določi minister za JU),
- preko kataloga informacij javnega značaja (informacije, usklajene s predpisi o informacijah javnega značaja).

### **Zagotavljanje odzivnosti**

- stranka lahko pripombe in pohvale poda pisno, ustno, po e-pošti in z zapisom v knjigo pripomb in pohval, ki se vodi v sprejemnem prostoru organa (vidno označena pravica stranke);
- predstojnik notranje organiz. enote je dolžan obravnavati predloge, pripombe in vprašanja strank in nanje odgovoriti najkasneje v 15 dneh od prejema, če je navedeno ime in naslov stranke;
- organ je dolžan odgovoriti na vse pisne vloge (fizične in poslane po e-pošti) najkasneje v 15 dneh od prejema, razen v primeru šikanoznega značaja;
- 1x letno se izvede postopek ugotavljanja kakovosti storitev (preverjanje zadovoljstva strank) z metodologijo, ki jo določi minister za JU (anonimni vprašalnik);

### **Zagotavljanje informacij strankam o upravnih postopkih**

- obvestila o postopku daje uradna oseba, ki rešuje upravno zadevo ali druga pooblaščenca uradna oseba v mejah svojih pooblastil in v času uradnih ur (potek postopka, razlogi za zamudo pri izdaji odločb, možnost pregledovanja, prepisovanja in kopiranja dokumentov). Pri ustnih obvestilih se izdelata uradni zaznamek;
- strankam, ki se izkažejo s kvalificiranim potrdilom varnega elektronskega podpisa, se lahko zagotovi elektron. vpogled v potek postopka preko enotnega državnega portala ali preko centralnega informac. sistema za sprejemanje vlog, vročanje in obveščanje.

## **2. ZAGOTAVLJANJE JAVNOSTI DELA**

- organ obvešča javnost o svojem delu preko publikacij, jav. glasil, interneta, tisk. konferenc;
- o zadevah v reševanju organ obvešča pisno, izjemoma na tisk. konferencah, pri čemer spoštuje predpise o tajnosti podatkov ter o dostopu informacij jav. značaja ter varuje ugled, zasebnost in poslovne interese udeležencev v postopku;
- organ spremlja poročanje medijev na svojem področju in ustrezno reagira v primeru nepravilnih in neobjektivnih informacij (zahteva za objavo odgovora ali popravka);
- javni uslužbenec, ki v javnosti nastopa kot predstavnik organa, mora izraziti stališča organa.

## **3. DELOVNI ČAS IN POSLOVNI ČAS TER URADNE URE**



### **a) Delovni čas**

Je efektivni delovni čas, čas odmora in čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oz. splošnim aktom, v katerem javni uslužbenec opravlja svojo del. obveznost iz del. razmerja v organu in ga organ vodi z evidenco odsotnosti in prisotnosti z dela (prisotnost na delu, letni dopust, državni prazniki, bolniški stalež, usposabljanje in izpopolnjevanje na seminarjih, konferencah in drugih tečajih, službene poti in drugo delo v interesu delodajalca).

+ vsaj 40 ur v tednu in ne krajši od 36 ur

+ pri razporejanju se upoštevajo potrebe del. procesa ter pravica do odmorov in počitka uslužbenca:

- določitev ure začetka in konca del. časa ali premakljiv začetek in konec del. časa, ki omogoča nemoteno poslovanje organa (obvezna prisotnost uslužbenca od 9.00 do 15.30 ure, pri UE odvisno od uradnih ur);
- zaradi boljše organizacije dela, uradnih ur za stranke in dela v izjemnih okoliščinah se del. čas razporedi kot delo v izmenah, kot deljen delovni čas in kot nočno delo;
- možnost začasne prerazporeditve polnega del. časa, kadar mora biti delo opravljeno brez prekinitve ali v določenem roku ali v izjemnih okoliščinah (pisna odredba predstojnika o času trajanja in obveznostih uslužbenca, seznanitev s prerazporeditvijo vsaj 14 dni oz. 48 ur pred pričetkom);
- nadurno delo je delo preko polnega del. časa, ki ga odredi predstojnik z vnaprejšnjim pisnim sklepom ali ustno z naknadnim pisnim sklepom (do 8 ur/ teden, 20 ur/mesec in 180 ur/leto);

### **b) Poslovni čas**

Je čas poslovanja organa z drugimi organi ali drugimi državnimi organi, v katerem mora biti zagotovljeno poslovanje vseh notranjih enot organa.

- 5 dni v tednu (ponedeljek – petek), UE pa tudi vsako 1. soboto v mesecu ali naslednjo, če ta pade na praznik;
- v izjemnih okoliščinah predstojnik lahko odredi, da organ začasno posluje tudi v soboto, nedeljo ali državni praznik (višja sila: potres, požar, poplava; ogroženost člov. življenja in zdravja ali premoženja).

### **c) Uradne ure**

So čas poslovanja organa s strankami, ki je določen v okviru poslovnega časa organa glede na naravo njegovih nalog in način njihovega izvrševanja ter glede na krajevne razmere in potrebe strank.

Razpored uradnih ur določi predstojnik in mora biti objavljen na vidnem mestu:

- vsaj 3x / teden v dopoldanskih urah (od 9.00 – 12.00) in 1x / teden v popoldanskih urah (od 14.00 – 16.00);
- zagotovljene morajo biti tudi uradne ure po telefonu (tel. št. objavljena na oglasni deski in internetu).

## **4. URADNE ZGRADBE, PROSTORI IN OPREMA TER ZAGOTAVLJANJE VARNOSTI**

### **a) Zgradbe in prostori**

Hišni red, ki ga sprejme predstojnik organa, določa:

- način uporabe delovnih in drugih prostorov,
- način dostopa obiskovalcev v zgradbo,
- ukrepe za vzdrževanje reda in čistoče v zgradbi ter varnosti zgradbe in oseb v njej,

- uporabo funkcionalnih zemljišč in parkirnih prostorov.
- + zastava in grb:
  - na ali ob zgradbi je stalno izobešena zastava RS, lahko tudi EU,
  - v prostoru predstojnika organa in prostorih za vodenje javnih obravnav je nameščen grb in zastava RS;
- + označevanje:
  - ob vhodu v zgradbo je na pročelju pritrjena tabla z grbom, napisom Republika Slovenije in nazivom organa,
  - v prostorih so na vidnem mestu napotilne table ali razpored prostorov,
  - na vratih v prostore so ustrezne oznake (št. prostora, naloge, ki se tam opravljajo, ime in naziv ali položaj uslužbenca),
  - v prostorih za poslovanje s strankami je označeno polje diskretnosti;
- + uradne ure:
  - pri vhodu v zgradbo mora biti na vidnem mestu objavljen delovni čas ter razpored uradnih ur in uradnih ur po telefonu;
- + oglasna deska:
  - nameščena je na vidnem, javno dostopnem mestu,
  - za objavo upravnih aktov in drugih predpisov.

## **b) Oprema**

Organ je dolžan zagotoviti učinkovito upravljanje z opremo in drugim premoženjem ter njuno pravilno, varno in gospodarno uporabo.

- Uporaba informacijsko-komunikacijske opreme, interneta in e-pošte je dovoljena v službene namene v skladu z določili informacijsko varnostne politike organa, le izjemoma pa v zasebne namene v obsegu, ki ne ogroža normalnega del. procesa.
- Varovani podatki se lahko posredujejo po e-pošti le po predhodnem dovoljenju predstojnika organa v ustrezni šifrirani obliki in v ustrezno varovane informac. sisteme,
- Glavna pisarna mora imeti ustrezno informacijsko rešitev za vodenje evidenc o zadevah, dosjeih in dokumentih v elek. obliki in obdelavo podatkov, ki je skladna z enotnimi tehnološkimi zahtevami in standardi infor.-komunikac. opreme v JU.

## **c) Varnost oseb in premoženja**

Za varovanje oseb in premoženja ter vzdrževanje reda v prostorih organa si ta lahko zagotovi lastno varnostno službo ali sklene pogodbo z organizacijo, ki opravlja dejavnost zasebnega varovanja.

- Hišni red določa postopek kontrole obiskovalcev (izkaz z os. dokumentom, prepovedan vstop oboroženim osebam, razen izjem: policaji, vojaki, pooblaščenec ur. osebe iz zaporov);
- Stranke in drugi udeleženci v postopku imajo dostop do prostorov le v času uradnih ur;

## **d) Informacijska varnost**

Organ mora predpisati svojo varnostno politiko in postopke ter vzpostaviti sistem upravljanja z informacijsko varnostjo v skladu s priporočili ministrstva za JU (način varovanja in elek. prenos varovanih podatkov, fizično in programsko zavarovanje opreme, fizično prenašanje in uničenje nosilcev podatkov).

Uslužbenci so dolžni skrbeti za infor. varnost, upoštevati navodila za uporabo in varnost ter po svojih najboljših močeh varovati podatke (tajne podatke, poslovne skrivnosti) in opremo za delo z njimi.

## **XIII.**

### **RAVNANJE S PRITOŽBAMI**

**PRITOŽBA** je izraz nezadovoljstva občanov glede izvajanja oz. upravljanja nalog javne uprave z namenom izboljšanja stanja.

**V širšem smislu:** izraz nezadovoljstva glede usklajenega delovanja uprave

**V ožjem smislu:** izraz nezadovoljstva glede na rezultat upravnega postopka in opravljanja upravnih storitev (neposreden odnos do strank).

### 1. PRITOŽBA KOT PRAVICA

Ustava določa, da je vsakomur zagotovljena pravica do pritožbe ali drugega pravnega sredstva proti odločbam sodišč, drugih državnih organov, organov lok. skupnosti in nosilcev javnih pooblastil, s katerimi ti odločajo o njegovih pravicah, dolžnostih in pravnih koristih (v upravnem postopku kot redno pravno sredstvo zoper vsako odločbo, razen če je ta z zakonom izključena).

Nastopa kot peticija občana na delo JU, uprava pa je dolžna zadevo preučiti in sprejeti ustrezen sklep.

### 2. PORAST PRITOŽB

Je odraz učinkovitosti in ekonomičnosti dela JU in zahteva po oblikovanju kakovostne komunikacije z nezadovoljnimi občani (profesionalen dialog).

### 3. PRITOŽBENI MEHANIZMI

So legitimni pritožbeni komunikacijski kanali, preko katerih občani izražajo svoje nezadovoljstvo z delovanjem JU oz. potrebo po njegovi spremembi:

- vpliv na politiko (volitve, vpliv na poslance, svetnike),
- sodelovanje pri institucionalnih oblikah udeležbe občanov (zbor krajanov)
- ljudska iniciativa,
- pritožba osebam /službam, zadolženim za reševanje posebnih vprašanj o delovanju JU (varuh človekovih pravic).

### 4. PRITOŽBA KOT INSTRUMENT KONTROLE KAKOVOSTI

Velik del pritožb se nanaša na kakovost opravljenih storitev, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo (pravilnost upravnega postopka, pravočasnost izdaje odločite, rešitev pritožb).

Ta je odvisna od:

- osebe, ki izvaja upravno nalogo (psihično stanje)
- vrste in obsega udeležbe občanov.

Zato ukrepi kontrole kakovosti niso standardizirani (oblikovan sistem ravnanja s pritožbami).

### 5. IZOBRAŽEVANJE O RAVNANJU S PRITOŽBAMI

Zagotavlja se z ustreznim informiranjem zaposlenih o pomenu pravilnega ravnanja s pritožbami (skrbno proučevanje pritožb):

- pritožba kot pomoč pri izboljševanju kakovosti upravnega dela (mnenja, predlogi, ideje),
- pritožba kot prispevek k boljšemu izgledu in ugledu upravnega organa v javnosti.

Sistem ravnanja s pritožbami mora skrbeti za ustrezno informiranost uslužbencev, njihovo motivacijo in izobraževanje v zvezi z odnosom do strank in zadovoljstvom občanov:

- zbiranje informacij glede zaznanega odnosa oz. dela v JU (povratne informacije občanov: knjiga ali nabiralnik pripomb in pohval, anketiranje strank),

- analiza vzrokov nezadovoljstva občanov,
- skrbno obravnavanje pritožb,
- oblikovanje navodil za reševanje zaznanih problemov,
- spreminjanje odnosa do ravnanja s strankami in do lastnega poslovanja.