

OSREDNJA KNJIŽNICA CELJE

**Barbara Fidel**

**KNJIŽNICE IN NOTRANJE KOMUNICIRANJE: PRIMER  
OSREDNJE KNJIŽNICE CELJE**

Pisna naloga za bibliotekarski izpit

Celje, 2018

## IZJAVA O AVTORSTVU IN O JAVNI OBJAVI PISNE NALOGE

Spodaj podpisani(a), **Barbara Fidel**, izjavljam, da sem avtorica pisne naloge za bibliotekarski izpit za bibliotekarja z naslovom: **Knjižnice in notranje komuniciranje: primer Osrednje knjižnice Celje**.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- sem pisno nalogo izdelal(a) samostojno in je moje avtorsko delo,
- so dela drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih navajam neposredno ali povzemam, navedena oziroma citirana v skladu s standardom APA,
- sem besedila ali podatke, ki so avtorsko zaščiteni, uporabil(a) v skladu z določbami zakona, ki določa avtorske pravice,
- je elektronska oblika pisne naloge istovetna s tiskano obliko naloge,
- na podlagi 23. člena Pravilnika o bibliotekarskem izpitu ter v skladu s prvim odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem javno objavo elektronske oblike pisne naloge na portalu Digitalne knjižnice Slovenije.

Podpis avtorice: 

V Celju, dne 18.10.2018

Fidel, B., Knjižnice in notranje komuniciranje: primer Osrednje knjižnice Celje. Pisna naloga za bibliotekarski izpit

## **KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA**

Ime in PRIIMEK: Barbara FIDEL

Naslov pisne naloge: Knjižnice in notranje komuniciranje: primer Osrednje knjižnice Celje

Kraj: Celje

Leto: 2018

Št. strani: 26    Št. slik: 9

Št. prilog: 1    Št. strani prilog: 5    Št. referenc: 19

Strokovno usposabljanje za bibliotekarski izpit je potekalo v: Osrednji Knjižnici Celje

Mentor v času strokovnega usposabljanja: Tatjana Klarer Kramer

UDK: 005.2:027(497.4Celje)

Ključne besede: komuniciranje, komunikacije, organizacije, knjižnice

Izvleček: Komunikacija je ena izmed temeljnih dejavnosti človeka, ki mu omogoča obstoj v družbi in tudi v organizacijah, v katere se vključuje. Osnovni namen komuniciranja v organizaciji pa je omogočanje obstoja in funkcioniranja organizacije. V tej pisni nalogi obravnavamo interno komunikacijo - komuniciranje med zaposlenimi. Uspešna interna komunikacija med zaposlenimi na vseh ravneh organizacije lahko izboljša zadovoljstvo zaposlenih in njihovo motivacijo za delo. V pisni nalogi smo želeli preveriti, kakšno je stanje internega komuniciranja v Osrednji knjižnici Celje, kako ga ocenjujejo zaposleni. Preverili smo, katera orodja največ uporabljajo in katere informacije se zaposlenim zdijo pomembne za uspešno opravljanje dela. V ta namen smo preučili teorijo o komuniciranju, komuniciranje v organizacijah ter interno komuniciranje. Za potrebe naloge smo izdelali anketni vprašalnik z desetimi vprašanji, ki smo ga razdelili med zaposlene v OKC. Z analizo smo ugotovili, da zaposleni komunikacijo ocenjujejo kot dobro, so pa na področju sproščenosti in pri vodstvenih prijemih potrebne izboljšave. Za komunikacijo zaposleni največkrat uporabljajo elektronsko pošto ter pogovore, kakovost informacij, ki jih dobijo za svoje zadolžitve, pa so ocenili z oceno odlično. Predlagali smo naslednje izboljšave: redno komuniciranje vodstva z vsemi zaposlenimi in redno informiranje o vseh pomembnih vidikih dela v organizaciji.

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD .....	1
1.1	NAMEN IN CILJ PISNE NALOGE .....	2
1.2	RAZISKOVALNA METODA .....	2
2	POJEM KOMUNIKACIJE .....	3
2.1	KOMUNIKACIJSKI MODEL .....	4
2.2	KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJI .....	4
3	INTERNO KOMUNICIRANJE .....	5
3.1	VRSTE INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	6
3.1.1	Medosebna in posredna komunikacija .....	6
3.1.2	Enosmerna in dvosmerna komunikacija .....	7
3.1.3	Formalna in neformalna komunikacija .....	7
3.1.4	Vertikalna in horizontalna komunikacija .....	8
4	USPEŠNOST IN UČINKOVITOST INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	9
5	ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	11
6	REZULTATI .....	12
7	RAZPRAVA Z ZAKLJUČKI .....	21
8	UPORABLJENI VIRI IN LITERATURA .....	24
	PRILOGE .....	I

## KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Starost anketirancev (n = 30) .....	12
Grafikon 2: Najvišja dosežena izobrazba (n = 29) .....	12
Grafikon 3: Vodstvena funkcija (n = 28) .....	13
Grafikon 4: Pogostost uporabe orodij za komuniciranje (n = 30) .....	14
Grafikon 5: Učinkovitost komunikacijskih orodij (n = 30) .....	14
Grafikon 6: Ocena lastnosti informacij od neposredno nadrejenega (n = 30) .....	16
Grafikon 7: Pogostost prejemanja informacij (n = 30) .....	16
Grafikon 8: Trditve o komuniciranju in informiranju (n = 30) .....	19
Grafikon 9: Ocena odnosov med zaposlenimi v OKC (n = 30) .....	20

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem se celotnemu kolektivu Osrednje knjižnice Celje v času izobraževanja in usposabljanja za bibliotekarski izpit, predvsem za motivacijske spodbude. Posebna zahvala gre mentorici Tatjani Klarer Kramer za vso pomoč z znanjem in idejami.*

## 1 UVOD

Komunikacija je ena temeljnih dejavnosti človeka, ki mu omogoča obstoj in razvoj v družbi. Težja je, kot si mislimo. S komunikacijo se srečujemo v vsakdanjem življenju in kot proces traja od rojstva do smrti. Brez nje bi si težko predstavljali delovanje družbe in bivanja v svetu, med ljudmi. Komunikacija je zelo širok pojem, saj poteka na vseh nivojih družbe in življenja. Vsaka organizacija ima svoj način komunikacije, svojo notranjo komunikacijo ter tudi komunikacijo, s katero se predstavlja v javnosti.

Komunikacija je osrednji proces, s katerim zaposleni izmenjujejo informacije, ustvarjajo odnose ter gradijo organizacijsko kulturo in vrednote. Osnovni namen komuniciranja v organizaciji je omogočanje obstoja in funkcioniranja organizacije. Uspeh komunikacije pa je odvisen od zadovoljstva in občutka pripadnosti zaposlenih, kar se izraža v uspehu posameznika in cele organizacije. Za knjižničarstvo je komuniciranje temeljnega pomena, saj komuniciramo z uporabniki, s sodelavci, z nadrejenimi in s strokovnimi kolegi.

V tej pisni nalogi je organizacija Osrednja knjižnica Celje (v nadaljevanju OKC). Osrednja knjižnica Celje je splošna knjižnica, ki izvaja knjižnično dejavnost kot javno službo na območju Mestne občine Celje in po pogodbi za občine Dobrna, Štore in Vojnik. Je osrednja območna knjižnica celjske in zasavske regije, v katerih poleg nje deluje še enajst osrednjih knjižnic. Zanje izvaja naloge v skladu s Pravilnikom o osrednjih območnih knjižnicah (Strateški načrt Osrednje knjižnice Celje za obdobje 2015–2020, 2015). Njene organizacijske enote (oddelki in dejavnosti) so: uprava, nabava in obdelava knjižničnega gradiva, oddelki izposoje, strokovne službe in koordinacija programa OOK, domoznanstvo, Univerza za III. življenjsko obdobje, organizacija programov za mlade bralce ter odnosi z javnostmi.

V strateškem načrtu OKC sta za strateško področje organizacijske kulture in kompetenc zaposlenih zapisana dva cilja – racionalni in učinkoviti delovni procesi ter kompetentni zaposleni. Med načrtovanimi aktivnostmi za uresničitev teh ciljev je knjižnica med drugim zapisala: spodbujanje timskega dela in fleksibilnosti zaposlenih, razvoj koncepta učeče se organizacije in organizacije prenosa znanja, zagotavljanje osnovnih standardov znanj za skupine delovnih mest in letno načrtovanje izobraževanj. Zapisani in pričakovani cilji se brez komunikacije ne bi mogli realizirati, OKC pa kot organizacija brez kvalitetne komunikacije ne bi mogla uspešno izvajati svojih dejavnosti.

## 1.1 NAMEN IN CILJ PISNE NALOGE

Strokovna tema, ki smo jo izbrali za pisno nalogo za bibliotekarski izpit, izhaja iz radovednosti. Zanimala nas je vloga internega komuniciranja v organizaciji, njegov vpliv na odnose ter na uspešnost poslovanja organizacije. V prvem delu naloge smo teoretično preučili komuniciranje na splošno, sledi teorija o komuniciranju v organizaciji. Temu sledi razlaga internega komuniciranja. V drugem delu naloge so predstavljeni rezultati ankete, kjer nas je zanimalo, katera orodja zaposleni uporabljajo, kako ocenjujejo nekatere vidike komuniciranja in informiranja v knjižnici, kako pogosto bi želeli prejemati različne informacije ter kako ocenjujejo komunikacijske odnose. V ta namen smo postavili 4 hipoteze:

- Hipoteza 1: *Komunikacija med vsemi zaposlenimi v OKC na splošno poteka dobro, je pa še nekaj prostora za izboljšave.*
- Hipoteza 2: *Zaposleni za komuniciranje največkrat uporabljajo elektronsko pošto in pogovore, ker se jim zdita najučinkovitejši orodji za kakovostno komunikacijo.*
- Hipoteza 3: *Zaposleni so zadovoljni s kvaliteto informacij, ki jih dobijo za svoje zadolžitve.*
- Hipoteza 4: *Med organizacijskimi enotami poteka uspešna in učinkovita komunikacija.*

## 1.2 RAZISKOVALNA METODA

Za raziskovalno metodo smo izbrali anketno metodo, ki sodi med kvantitativne metode in je značilna za družbene vede. Anketna metoda je posebna metoda za zbiranje podatkov, s pomočjo katere zbiramo podatke o stališčih, mišljenjih, sposobnostih, vrednotah ipd. anketirancev, ki jih samo z opazovanjem in s statističnimi podatki ne bi mogli razkriti. Prednost te metode je ekonomičnost, saj lahko v kratkem času zberemo veliko število podatkov. Ima pa tudi slabosti, saj lahko anketiranci odgovorijo le na tista vprašanja, na katera želijo, upoštevati pa je potrebno tudi različno strokovnost oz. znanje anketirancev, kljub temu da jih pri statistični obdelavi obdelamo enakomerno. Pri anketni metodi lahko dobimo rezultate, ki so boljši od dejanskega stanja, kar pa lahko preprečimo z anonimnostjo in vključitvijo indirektnih vprašanj (Ambrožič, 2005).

Izdelali smo anketni vprašalnik, ki vsebuje 10 vprašanj. Anketa je bila dana v roke 37 od 40 redno zaposlenih in 3 javnim uslužbencem (vključene so bile vse organizacijske enote, tudi krajevne knjižnice) 8. 10. 2018. Zaposleni so bili naprošeni, da izpolnjene vprašalnike do 12. 10. 2018 odložijo v za to pripravljeno mapo. Vrnjenih je bilo 30 vprašalnikov. Pri statistični

obdelavi smo upoštevali tudi delno izpolnjene vprašalnike (odgovori niso bili podani na vsa vprašanja, zato so tudi grafikoni temu primerno oblikovani). Anketni vprašalnik je dostopen v Prilogi 1.

## 2 POJEM KOMUNIKACIJE

Pri iskanju literature je mogoče najti veliko različnih opredelitev pojma komunikacije. Pri prvem poizvedovanju, kaj komunikacija in komunicirati pomeni, smo v elektronsko izdajo Slovarja slovenskega knjižnega jezika vtipkali komunicirati in tam je navedeno, da komunicirati pomeni »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se«, komunikacija pa »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij; komunikacijsko sredstvo«. Ker imajo vse besede izvor, naj navedemo, da pojem »komuniciranje« izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. Kosijeva (2004) meni, da komuniciranje nastane takrat, ko neka informacija doseže tistega, ki mu je namenjena in sproži neko reakcijo pri tej osebi. V kolikor ni reakcije prejemnika informacije, ne vemo, ali je le-ta dosegla naslovnika. Reakcija pa je lahko različna, v skladu ali pa v nasprotju s pričakovanji. Komunikacijo sprožimo z namenom, da dobimo odziv, povratno informacijo. Tako ne moremo govoriti o komuniciranju, če ne sodelujeta vsaj dve osebi.

Možina, Tavčar in Kneževič (1998) so strnili, da je komuniciranje v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj, kar je samo po sebi umevno in dano. Zato se običajno ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevem družbenem in gospodarskem življenju in ki se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. Z drugimi besedami, komuniciranje je v veliki meri determinanta tega obnašanja. Naša mnenja, misli, izrečena stališča in nagnjenja so izidi mnogih komunikacijskih dejanj: na eni strani raznih oblik govornega in drugega neposrednega komuniciranja, na drugi strani pa pisnega in drugega posrednega komuniciranja.

Ker smo si ljudje različni, zelo različno zaznavamo in dojemamo tudi informacije, ki jih prejemamo. To lahko vpliva na kakovost komunikacije, saj za kakovostno komuniciranje velja, da prejemnik dobi točno tako sporočilo, kot mu je bilo namenjeno.

»Komuniciranje je odvisno od vrste dejavnikov in procesov, ki se odzivajo hkrati s procesom komuniciranja in nanj vplivajo. Zato je komuniciranje odvisno od izkušenj, stališč, čustev,



inteligentnosti, komunikacijskih veščin oziroma spretnosti, najsi bo to pri dajanju (govorjenje ali pisanje) ali pri sprejemanju (poslušanje, gledanje) sporočil. Verjetno je, da imata udeleženca v komunikaciji različna stališča, izkušnje, mentalne sposobnosti in komunikacijske spretnosti. Toda to še ne pomeni, da komuniciranje in razumevanje ni možno. Ravno zavedanje in pozornost na te razlike lahko prinese bogastvo v komunikacijskih izkušnjah.« (Mumel, 2008, str. 44)

## 2.1 KOMUNIKACIJSKI MODEL

Pojem *model* se v znanosti uporablja za prikaz nečesa, tudi komuniciranja. V znanosti je prisotnih več modelov komuniciranja. Kavčič (2002, str. 4) pravi, »da s komunikacijskim modelom poenostavljeno predstavimo komunikacijski proces, njegove bistvene sestavine in njihove medsebojne povezave.« Namen modela je lažje razumevanje procesa. Ključne sestavine komunikacijskega modela so: viri informacij, sporočevalec, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik sporočila, komunikacijski učinek ter povratna zveza (Kavčič, 2002).

Vir informacij so osebe ali sredstva, od katerih sporočevalec pridobiva informacije, ki jih preoblikuje v sporočilo. V organizaciji je vir informacij vsak zaposleni. Organizacija dobiva informacije tudi iz okolja. Ločimo formalne in neformalne vire ter primarne in sekundarne (Kavčič, 2008). Sporočevalec je oseba, ki z uporabo razpoložljivih virov informacij zbere podatke in informacije ter jih ovrednoti z namenom, da jih dobi prejemnik in da pri prejemniku doseže določen učinek. Sporočilo so verbalna in neverbalna gesla, ki jih sporočevalec posreduje prejemniku informacij (Kavčič, 2002). Komunikacijski kanal je (fizično, tehnično) sredstvo prenosa sporočila od sporočevalca do prejemnika. Prejemnik informacije je oseba, ki je naslovljenec sporočila. Komunikacijski učinek se nanaša na reakcije prejemnika sporočila na sprejete informacije (Kavčič, 2008). Feed back ali povratno sporočilo pa se nanaša na učinek informacije na prejemnika (Kavčič, 2002).

## 2.2 KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJI

Organizacija je združba ljudi z določenimi cilji. »Ko govorimo o organizacijah, imamo najpogosteje v mislih podjetja, institucije, javne zavode, organe oblasti, nevladne organizacije, prostovoljna društva in druge oblike organiziranega sodelovanja posameznikov.« (Toplak, 2002, str. 7)

OKC želi postati učeča se organizacija. Za to vrsto organizacije velja, da ljudje v njej nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove načine mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Bistvo take organizacije je sposobnost proaktivnega delovanja. Z uvajanjem učeče se organizacije lahko dosežemo boljše poslovne rezultate. Pozitivni učinki njenega delovanja se kažejo tudi v višji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih pri delu ter boljši komunikaciji in kakovosti dela. Takšna vrsta organizacije je potencial za uspeh, ki ga je mogoče doseči le z vedenjem, usmerjenim v akcijo, saj učenje zahteva akcijo (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009).

Organizacije ne morejo obstajati brez uspešne komunikacije. Komunikacija je npr. pomembna za to, da zaposleni vedo, kaj počnejo njihovi sodelavci. To velja tudi za vodstvo. Ko potegnemo črto, ugotovimo, da organizacije ne morejo obstajati brez ljudi in ljudje ne brez njih, na podlagi tega lahko trdimo, da smo v resnici sestavni del organizacijskega življenja. Če želi organizacija delovati učinkovito in uspešno, morata biti med zaposlenimi zagotovljena medsebojno razumevanje in dober prenos informacij, v njej mora potekati dobra *interna komunikacija*. Kot vse organizacije morajo biti tudi splošne knjižnice organizirane učinkovito, delovati morajo v skladu z vsemi strokovnimi standardi. Tudi Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice navajajo, da ima »knjižnica vzpostavljeno notranjo organizacijsko strukturo, ki omogoča ustrezno odzivnost na potrebe okolja in podpira uresničevanje strateškega načrta ter programa knjižnične dejavnosti.« (Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice: (za obdobje 2018–2028), 2018, str. 26)

### **3 INTERNO KOMUNICIRANJE**

Komunikaciji smo izpostavljeni vsakodnevno, kar velja tudi za čas, ko smo v službi. Brez komunikacije ne moremo izvrševati svojih dejavnosti. Ker želimo, da so dejavnosti opravljene uspešno, mora biti uspešna oziroma učinkovita tudi komunikacija. Poznamo dve vrsti poslovnega komuniciranja, in sicer eksterno in interno. Za potrebe te pisne naloge se bomo posvetili pomenu interne komunikacije.

Interno komuniciranje je del organizacijskega komuniciranja. Namen internega komuniciranja je, da pri zaposlenih pridobi želeno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežemo s pošteno komunikacijo, v kateri pojasnimo tudi razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo (Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič, 2004). Definicij internega komuniciranja je seveda več, ampak vse so si več ali manj enotne, da je za uspešnost organizacije potrebno urejeno interno okolje. Mumel (2008, str. 154) je interno komuniciranje

definiral kot »sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Njegov cilj je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na funkcioniranje organizacije.« Za interno komunikacijo lahko tudi rečemo, da je uporaba vseh metod, ki jih organizacija uporablja z namenom komunikacije z zaposlenimi. Knjižnica lahko uspešno posluje, če so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in če imajo zaposleni jasno sliko o osnovni usmeritvi in ciljnih knjižnice.

Organizacije z internim komuniciranjem sledijo mnogim ciljem. Z njim želijo omogočati dober pretok informacij, krepiti timsko delo in sodelovanje, utrditi dvosmerno komunikacijo, utrjevati želeno vedenje zaposlenih, tudi krepiti želeno komuniciranje, utrjevati organizacijske vrednote in identifikacijo zaposlenih z organizacijo ter povečevati motiviranost zaposlenih in njihovo samoiniciativnost (Gruban, 1998).

Ker je komuniciranje v organizaciji dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev, je za uresničevanje teh ciljev zelo pomembna tudi strategija komuniciranja, ki vključuje udeležence komuniciranja, razpoložljivi čas in materialna/nematerialna sredstva za komuniciranje. Strategija vključuje tudi načrtovanje, navodila, izvedbo ter izbrane vrste interne komunikacije. Te strateške sestavine morajo biti med seboj usklajene. Prav tako morajo biti cilji interne komunikacije dosegljivi, saj je zastavljanje nerealnih ciljev strošek za organizacijo. Biti morajo tudi merljivi, saj lahko na podlagi tega vemo, ali je interna komunikacija dobra in pravilna. Cilji interne komunikacije morajo predstavljati izziv, drugače si udeleženci ne bodo prizadevali k dobremu komuniciranju (Možina idr., 2004).

### 3.1 VRSTE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Obstaja več načinov interne komunikacije. Komuniciranje je lahko medosebno ali posredno, enosmerno ali dvosmerno, formalno ali neformalno ter horizontalno ali vertikalno. Vse te vrste komunikacij se pojavljajo tudi v OKC.

#### 3.1.1 Medosebna in posredna komunikacija

Razdelitev na neposredno (medosebno) in posredno komunikacijo je ena izmed delitev internega komuniciranja (Možina idr., 2004). Medosebna komunikacija je temelj vodstva organizacije, ki takšen način komuniciranja z zaposlenimi uporablja, da bi bili učinkovitejši pri svojem delu. Večina neposredne medosebne komunikacije je neformalne, torej spontane in nenačrtovane (primer je pogovor vodstva z zaposlenimi o izboljšavah), lahko pa je tudi

formalna (v okviru sestankov, predstavitev). Medosebna komunikacija je bolj prepričljiva, njena prednost je tudi takojšnja možnost povratne informacije (Kavčič, 2002).

### **3.1.2 Enosmerna in dvosmerna komunikacija**

Ta delitev pomeni, da komunikacija lahko poteka le v eni smeri ali pa v obeh smereh. Pri enosmernem komuniciranju potuje sporočilo samo od pošiljatelja k prejemniku, dvosmerno komuniciranje pa poteka tudi v obratni smeri (Možina idr., 2004). Enosmerna komunikacija je prisotna v organizacij s strogo hierarhijo. Enosmernost pomeni, da v organizaciji med organizacijskimi ravnmi potekajo le komunikacije v smeri od zgoraj navzdol. Takšna komunikacija je uradna, hitra in primerna za prenos enostavnih sporočil. Slabost te vrste komunikacije je onemogočanje povratnih informacij. To pa po drugi strani omogoča dvosmerno komuniciranje, katerega prednost je tudi povezanost med pošiljateljem in prejemnikom sporočila. Uporablja se pri vodoravnem komuniciranju, pri enakovrednih odnosih ter v primeru nerazumevanja sporočila. Dvosmerno komuniciranje je počasnejše od enosmernega ter ni načrtovano (Možina idr., 2004).

### **3.1.3 Formalna in neformalna komunikacija**

Formalno komuniciranje se nanaša na komunikacijo preko uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi pozicijami v organizaciji (Kreps, 1990 cv: Berlogar, 1999). Formalni kanali predvidevajo, kateri posamezniki in oddelki organizacije smejo in morajo komunicirati ali pa jim je dovoljeno med seboj komunicirati in kako (Kavčič, 2004). Pri formalnem komuniciranju ima oddajnik možnost kontrole nad vsebino sporočila, nad komunikacijskim kanalom, po katerem bo sporočilo poslano, nad časom pošiljanja in osebo, ki bo poslala sporočilo. Primer takega komuniciranja je, ko vodja oblikuje sporočilo za zaposlene, lahko kontrolira, kaj bo v tem sporočilu pisalo, na kakšen način bo to napisal in tudi, kdaj bo sporočilo poslano ter po katerem kanalu, npr. z elektronsko pošto (Mumel, 2008).

Za neformalno komuniciranje pa je značilno, da se vsebina sporočila, komunikacijski kanali in čas prenosa sporočila v organizaciji ne morejo kontrolirati (Mumel, 2008). Neformalno komuniciranje je največkrat definirano tudi kot tisto komuniciranje, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo, ampak je vzrok zanj radovednost in medsebojna privlačnost (Berlogar, 1999). Lahko bi tudi napisali, da je neformalno komuniciranje prenos informacij skozi neuradne komunikacijske poti v organizaciji. Po neformalnih poteh se prenese ogromna količina sporočil, saj se informacije

hitro širijo (Mumel, 2008). Tipični primer neformalnega komuniciranja so govorice. Možina idr. (2004) navajajo, da so govorice lahko pomemben vir informacij za zaposlene. Zaposleni si lahko preko neformalnih kanalov komuniciranja poiščejo informacije, ki jih preko formalnih kanalov ne dobijo.

Za organizacijo je pomembnejše formalno komuniciranje. Če je ta vrsta komuniciranja urejena tako, da je uspešna in učinkovita, potem preprečuje tudi pojavljanje neformalnega komuniciranja, saj imajo zaposleni potrebo po informacijah dovolj dobro zadovoljeno. Zavedati se pa tudi moramo, da še tako popoln formalni sistem komuniciranja neformalnega ne more izpodriniti v celoti, posebno njegove družbene funkcije ne (Berlogar, 1999).

### **3.1.4 Vertikalna in horizontalna komunikacija**

V organizacijah poteka komuniciranje v več smereh. Ločimo tri smeri: vertikalno komuniciranje, kjer potekajo informacije navzdol in navzgor, horizontalno komuniciranje in komuniciranje v več smereh (Mumel, 2008).

Vertikalne komunikacije so po Kavčiču (2002) komunikacije med različnimi hierarhičnimi organizacijskimi ravnmi. Vključujejo sporočanje po komunikacijskem kanalu navzgor in sporočanje po komunikacijskem kanalu navzdol. Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih k nižjim ravnam organizacijske hierarhije. Ta smer komuniciranja opravlja naslednje funkcije: pošilja ukaze vzdolž hierarhije, zaposlenim daje informacije, povezane z delom, zaposlenim daje pregled nad uspešnostjo njihovega dela, usmerja zaposlene k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev. Slabost potovanja sporočila navzdol je, da se bo sporočilo verjetno popačilo. Do tega prihaja zato, ker se pomembnost informacije različno interpretira in povzroči težave pri komuniciranju. Komuniciranje navzgor pa poteka obratno, torej je to prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni. Te komunikacije so namenjene poročanju o izpolnjevanju delovnih nalog, predlogom za izboljšave, opozarjanju na nerešene probleme, spraševanju po navodilih in pojasnilih. To je tudi komuniciranje, ki lahko najprej pokaže napetosti in težave. Ker gre pri tem načinu komuniciranja za prenos informacij z nižjih organizacijskih ravni na višje, lahko zaposleni na nižjih ravneh vplivajo na poslovanje organizacije (Kavčič, 2004).

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji (Kreps, 1990 cv: Berlogar, 1999). Pomeni tok sporočil znotraj funkcijskih področij na neki dani organizacijski ravni. Gre za pomemben, a pogosto spregledan in premalo izkoriščen

formalni kanal komuniciranja (Berlogar, 1999). Te komunikacije se nanašajo predvsem na koordinacijo nalog, reševanje problemov, informiranje, reševanje konfliktov itd. So hitrejše in manj popačene, zato zagotavljajo boljše sporazumevanje (Kavčič, 2002). Potekajo v duhu prepričevanja, posvetovanja, namesto dajanja navodil, kot se to dogaja pri komuniciranju nadrejenega s podrejenim (Mumel, 2008).

Komuniciranje v različnih smereh je izmenjava informacij med zaposlenimi na različnih položajih v podjetju. Pri tem primeru komunikacije ni nujno, da so zaposleni drug drugemu podrejeni ali nadrejeni. Gre pa praviloma za neformalne komunikacijske poti (Mumel, 2008).

#### **4 USPEŠNOST IN UČINKOVITOST INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo: odnosi med zaposlenimi, motiviranost in samostojnost, fleksibilnost v komuniciranju, zaupanje med sodelavci in kultura komuniciranja med zaposlenimi.

*Uspešno* interno komuniciranje je doseganje komunikacijskih ciljev, kamor sodi izpolnjevanje nalog in ciljev komuniciranja, usklajenih s cilji celotne organizacije. Zavedati se moramo, da se uspešno interno komuniciranje ne oblikuje kar samo, gre za sistematični pristop. Pri tem nam lahko pomagajo jasno oblikovanje ciljev internega komuniciranja, vključevanje vodstva za doseganje podpore, povezava internega komuniciranja s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije ter povezovanje uspešnosti internega komuniciranja z uspešnostjo poslovne organizacije (Mumel, 2008). Uspešnost internega komuniciranja pa je odvisna tudi od podpore in razumevanja vodstva organizacij. Vloga vodstva se tako izraža preko zagotavljanja, da zaposleni na vseh organizacijskih nivojih razumejo različne aktivnosti poslovanja organizacije v kontekstu okolja in odnosov z uporabniki ter na način, da imajo vsi zaposleni posluš za potrebe uporabnikov in te potrebe uporabnikov učinkovito zadovoljujejo. Interna komunikacija mora zaposlene spodbujati k pravilnemu opravljanju njihovega dela in k delovanju, ki je v skladu z organizacijskimi cilji ter omogoča učinkovito zadovoljevanje potreb uporabnikov (Rijavec, 1999). Le obveščen zaposleni zna namreč najbolje prisluhniti potrebam uporabnikov, jih razumeti in tudi uspešno zadovoljiti, zato mora internemu komuniciranju najvišje vodstvo ves čas izkazovati aktivno podporo.

Na zadovoljstvo uporabnikov torej vpliva uspešno poslovno okolje. Pri vzpostavljanju uspešnega poslovnega okolja ima pomembno vlogo organizacijska kultura. Organizacijska kultura je v organizacijski teoriji večje pozornosti deležna predvsem v zadnjih desetletjih.

Večinoma se vodje ukvarjajo z organizacijsko klimo, ki pa je, kot navaja Gruban (2013), posledica in ne vzrok. Vzrok je organizacijska kultura in zato je skrb za organizacijsko kulturo ena pomembnejših nalog vodij. Organizacijsko kulturo Mihalič (2007, str. 5) opredeljuje »kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih ter skupnih ciljev.« »Vrednote organizacije niso imaginaren pojem, temveč nastanejo kot skupek vrednot posameznikov, ki ustvarjajo v tej organizaciji. Gre torej za kombinacijo vrednot, ki jih v organizacijo prinesejo vodje in zaposleni.« (Fras Popovič, 2016, str. 40) Te vrednote vplivajo na okolje organizacije in se prenašajo na uporabnike storitev te organizacije. »Namenske so usmerjanju stališč, mnenj in vedenj, sporočajo, kaj je prav in kaj narobe, kaj se sme in česa se v organizaciji ne sme početi.« (Fras Popovič, 2016, str. 104) Organizacijska klima pa je »niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki jih zaposleni zaznavajo posredno ali neposredno v posameznem delovnem okolju. Ko govorimo o nizu merljivih lastnosti, govorimo o dimenzijah organizacijske klime. Med temi so pripadnost organizaciji, organiziranost, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije, strokovna usposobljenost in učenje, vodenje, notranji odnosi, razvoj kariere, motivacija in zavzetost, notranje komuniciranje in informiranje, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost ter nagrajevanje.« (Fras Popovič, 2016, str. 41)

*Učinkovitost* internega komuniciranja pa presojamo po dveh kriterijih, in sicer po kriteriju ekonomičnosti in kriteriju produktivnosti, saj je interno komuniciranje tem bolj učinkovito, če doseže cilje komuniciranja ob minimalnem vložku. Je tisto, ki s čim manj stroški prenese sporočilo do pošiljatelja in je osnova za učinkovitost celotne organizacije. Tako imamo v organizacijah z ugodno notranjo klimo skoraj zagotovo učinkovito komuniciranje, kjer pa za komuniciranje porabijo preveč energije, se posledično zviša napetost. Odnosi med udeleženci imajo za učinkovitost internega komuniciranja tudi zelo pomembno vlogo. Zagotoviti je potrebno odkrito klimo, medsebojno pomoč, prijetno počutje v ožji delovni skupini ter možnost posvetovanja in spoštovanja med sodelavci. Zaupanje je pa nujen pogoj za razvoj odnosa (Mumel, 2008).

Eden od dejavnikov za uspešno in učinkovito interno komuniciranje je tudi zadovoljstvo zaposlenih. Na področju zadovoljstva v organizaciji ločimo tri področja: *zadovoljstvo pri delu*, ki ga zaposleni opravljajo, kar se nanaša na področje dela in delovnega mesta, *zadovoljstvo z organizacijo*, kjer so zaposleni (informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela in informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje svojega delovnega mesta, ter celotne organizacije). Tretje področje pa se nanaša na *informacije*, ki jih zaposleni potrebujejo za

razumevanje dogajanja v organizaciji, ki se ne nanašajo na izvajanje delovnih nalog na delovnem mestu (Mumel, 2008).

## 5 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Komunikacijski, lahko mu rečemo tudi informacijski kanal, je sredstvo prenosa sporočila od sporočevalca do prejemnika. Zanj je značilna zmogljivost, ki se nanaša tako na obseg kot na hitrost komuniciranja. Kavčič (2008) razlaga, da je odločitev, po katerem kanalu bomo poslali neko sporočilo, odvisna od številnih dejavnikov. Ti dejavniki so: kompleksnost sporočila, pomembnost sporočila, predvidena reakcija prejemnika, hitrost odgovora, stopnja formalnosti, količina in lokacija prejemnika ter primerjalni stroški. Tako bomo verjetno npr. pri odločitvi za hitro in enostavno sporočanje uporabili kar govorno sporočilo, če pa bomo želeli, da nam prejemnik odda bolj obsežnejšo povratno informacijo, se bomo verjetno odločili za pisni dokument.

Orodja, ki jih organizacije uporabljajo za komunikacijo na vseh ravneh in smereh, lahko delimo v tri kategorije. Po Mumlu (2008) so to: pisna, ustna in elektronska orodja.

Pisno komuniciranje je primerno za obravnavanje bolj zapletenih in obsežnih vsebin. Uporabljamo ga, če ne želimo takojšnjega odziva prejemnika, je sporočilo zahtevno, če je potreben trajni zapis in če je pomembno, da pri posredovanju sporočila ni napak. Prednost pisnih orodij je njihova trajnost, slabost pa zamudnost. Vsebina in oblika pisnega dokumenta sta odvisni od namena in cilja sporočila. Pri ustnem komuniciranju sporočilo posredujemo s pomočjo govorne besede. Govorno komuniciranje je lahko neposredno in neosebno (sogovornika sta skupaj), lahko je neposredno in neosebno (pogovarjanje po telefonu) ali pa posredno in neosebno (sporočilo na odzivniku). To komuniciranje je hitro, običajno vsebuje tudi povratno informiranje in omogoča sočasno komuniciranje več ljudi. Ko pa je govora o orodjih elektronskega komuniciranja, nekateri avtorji opredeljujejo komuniciranje s pomočjo elektronskih orodij kar kot elektronsko komuniciranje, ampak ta razlaga ni povsem utemeljena. Orodje elektronskega komuniciranja je npr. elektronska pošta. Preko elektronske pošte pišemo, torej gre za pisno komuniciranje. V tej kategoriji orodij gre torej za to, da obstajajo orodja (elektronske naprave), ki pomagajo prenašati sporočila (prenos govora ali slike/pisave ali obojega hkrati), ki so v elektronski obliki. Prednost teh orodij je v hitrosti in natančnosti prenosa sporočila, slabost pa to, da nekatere naprave ne omogočajo takojšnjega povratnega prenosa sporočila (Mumel, 2008).

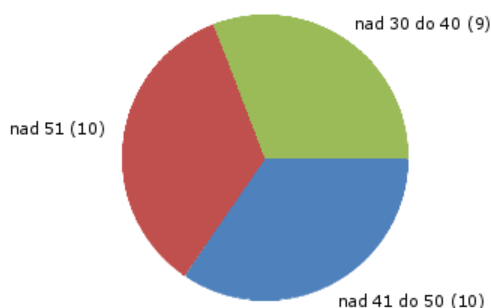


## 6 REZULTATI

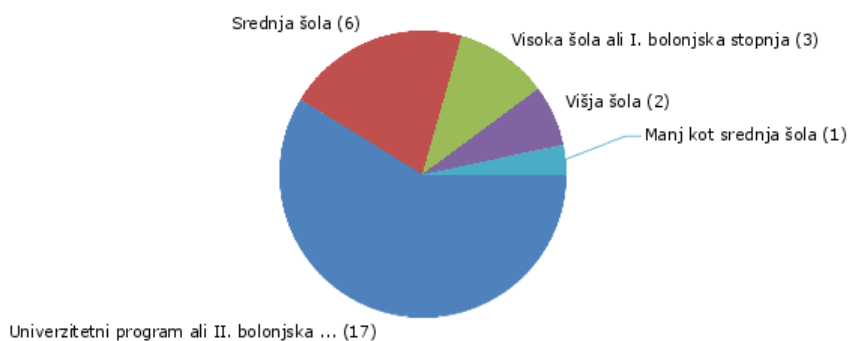
Področje internega komuniciranja se je ob prebiranju literature izkazalo kot široko področje, za katerega temeljite raziskave v vprašalnike uvrščajo več deset, tudi nad sto različnih vprašanj. V anketi smo se omejili le na nekaj tem internega komuniciranja in postavili 6 vsebinskih vprašanj in eno odprto vprašanje. Anketirance smo poleg tega vprašali še po starosti, izobrazbi in funkciji.

Naš vzorec zajema 30 zaposlenih iz vseh organizacijskih enot OKC, kar je skoraj 70 % vseh zaposlenih.

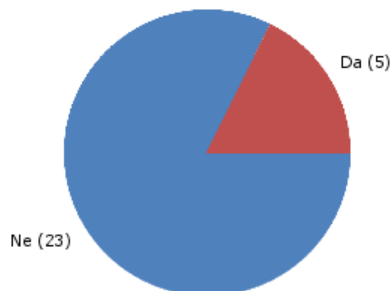
9 anketirancev je starih od 30 do 40 let, ostali so enakomerno, po 10, razvrščeni v starostni skupini od 41 do 50 let ter nad 50 let (Grafikon 1). Na vprašanje o najvišji doseženi izobrazbi je odgovorilo 29 anketirancev. Več kot polovica anketirancev (17) je zaključila univerzitetni program ali II. bolonjsko stopnjo, 3 imajo visoko šolo ali I. bolonjsko stopnjo in 2 višjo šolo, 6 anketirancev je končalo srednjo šolo, 1 pa ima dokončano osnovno šolo (Grafikon 2). Na vprašanje: »Ali imate v knjižnici vodstveno funkcijo?« je odgovorilo 28 anketirancev. 5 jih je na vprašanje odgovorilo pritrdilno (Grafikon 3).



Grafikon 1: Starost anketirancev (n = 30)



Grafikon 2: Najvišja dosežena izobrazba (n = 29)

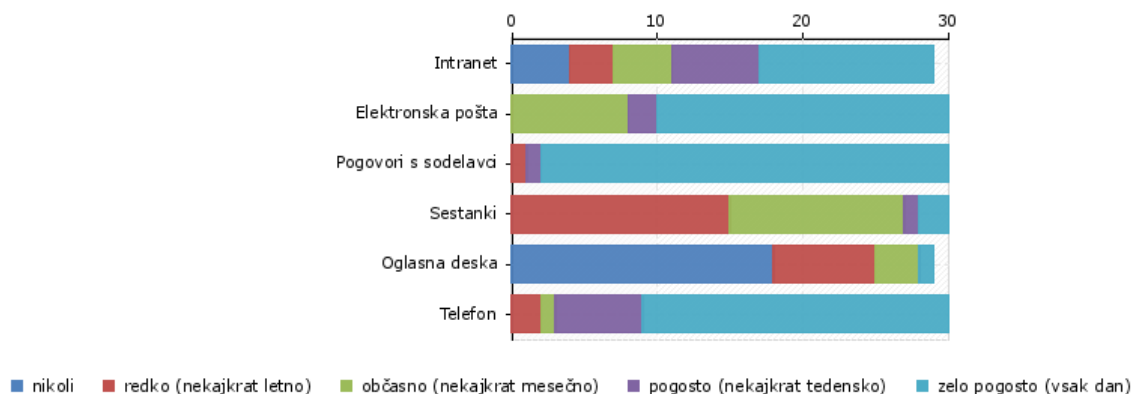


Grafikon 3: Vodstvena funkcija (n = 28)

V anketi so si vprašanja sledila drugače, kot jih bomo nanizali v tem poglavju. Vsebinsko jih povezujemo in zato nekoliko spremenimo zaporedje.

**Prvo** vsebinsko vprašanje se je nanašalo na uporabo komunikacijskih orodij. Anketirance smo vprašali: »Kako pogosto vi osebno za komuniciranje (v knjižnici) uporabljate naštetá orodja?« Anketiranci so intenzivnost svoje uporabe razporejali od *nikoli* do *zelo pogosto*, in to za *intranet*, *elektronsko pošto*, *pogovore s sodelavci*, *sestanke*, *oglasno desko* in *telefon* (Grafikon 4).

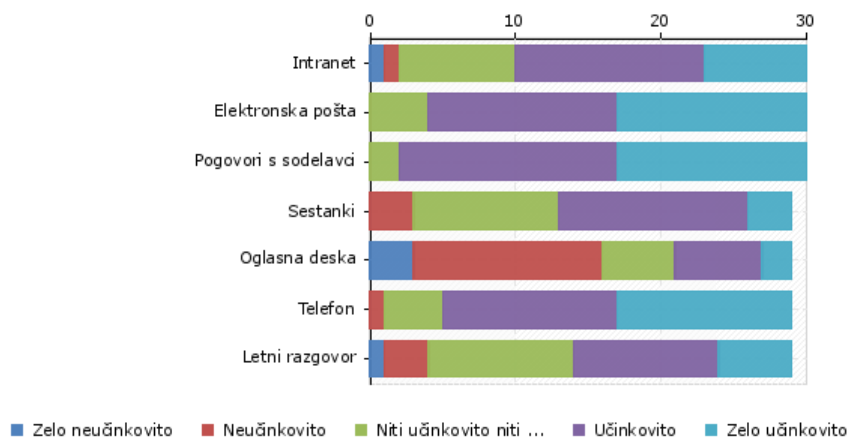
Rezultati kažejo, da je oglasna deska med zaposlenimi najmanj uporabljeno orodje, saj se z izjemo enega odgovora, odgovori anketiranih razporejajo med občasno uporabo in odgovorom nikoli. Na strani intenzivne, vsakodnevne uporabe so anketiranci za največkrat uporabljeno sredstvo komunikacije označili pogovore s sodelavci (28 ali 93 %), nato telefon (21 ali 70 %) in elektronsko pošto (20 ali 67 %). Najbolj se po lestvici razporeja uporaba intraneta; tu so anketirani odgovore razporedili med vse ponujene, največ (12 ali 41 %) pa jih je vseeno odgovorilo, da je to njihov vsakodnevni pripomoček. Sestankov se polovica vprašanih udeležuje nekajkrat letno, občasno (nekajkrat mesečno) pa sestankuje še 12 zaposlenih.



Grafikon 4: Pogostost uporabe orodij za komuniciranje (n = 30)

Ker nas je zanimal tudi pogled zaposlenih na učinkovitost naštetih orodij, smo pri vprašanju 5 povprašali po oceni učinkovitosti. **Peto** vprašanje se je glasilo: »Kako ocenjujete učinkovitost orodij interne komunikacije v knjižnici?« Med orodja smo tu k *intranetu*, *elektronski pošti*, *pogovorom*, *sestankom*, *oglasni deski* in *telefonu* dodali še *letni razgovor*, ki se opravlja enkrat na leto. Anketirani so učinkovitost ocenjevali z ocenami od *zelo neučinkovito* in *neučinkovito* do *učinkovito* in *zelo učinkovito*, izmed ponujenih odgovorov pa so lahko izbrali tudi odgovor, ki se ne nagiba ne na eno ne na drugo stran, in sicer *niti učinkovito niti neučinkovito* (Grafikon 5).

Med negativnimi ocenami izstopa oglasna deska, ki jo je 13 (45 %) vprašanih postavilo med neučinkovita orodja. Med učinkovita in zelo učinkovita orodja so zaposleni uvrstili pogovore s sodelavci (28 ali 93 %), sledi elektronska pošta (26 ali 86 %), telefon (24 ali 82 %) in intranet (20 ali 66 %). Tudi sestanke in letni razgovor vprašani večkrat vidijo na tem delu lestvice (16 ali 55 % in 15 ali 51 %).



Grafikon 5: Učinkovitost komunikacijskih orodij (n = 30)

Ker je za kvalitetno interno komunikacijo potrebna prava kvaliteta in vsebina informacij, smo na to temo postavili dve vprašanji (vprašanje 3 in vprašanje 6). **Tretje** anketno vprašanje se je nanašalo na kvaliteto informacij, ki jih zaposleni dobijo za svoje delo, in se je glasilo: »Ocenite kvaliteto informacij in navodil, ki jih dobite v zvezi z delom od svojega neposredno nadrejenega.« Anketirani so z ocenami od *nezadostne* do *odlične* ocenjevali *jasnost*, *pravočasnost*, *razumljivost*, *natančnost* in *aktualnost* navodil (Grafikon 6).

Večina vprašanih (28 od 30) je pri vseh lastnostih informacij in navodil svoje ocene uvrstila med zelo dobro in odlično; tu beležimo nad 90 % odgovorov. Ocene dobro je bilo razmeroma malo. Razumljivost navodil so vsi (30 ali 100 %) vprašani ocenili z zelo dobro ali odlično, sledi natančnost s 97 %, pravočasnost s 94 %. Jasnost in aktualnost je z oceno odlično ali zelo dobro ocenilo 28 od 30 vprašanih, kar je 93 %.

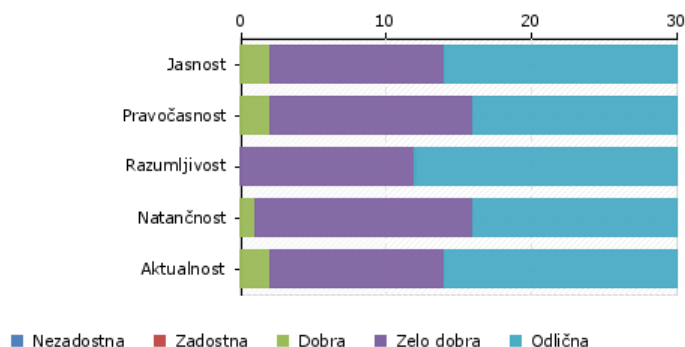
**Vprašanje šest** se je nanašalo na različne vsebine informacij na eni strani ter na drugi na mnenje zaposlenih o tem, kako pogosto bi določeno vrsto informacij želeli prejeti (Grafikon 7). Različnih vprašanj bi tu lahko postavili zelo veliko, vendar smo se osredotočili le na šest področij, ki bi naj zanimala zaposlene. Vprašanje se je glasilo: »Kako pogosto naj po vašem mnenju zaposleni dobijo določeno vrsto informacij?« Zanimalo nas je, kako pogosto naj bi bili informirani o:

- lastnem delu,
- delovanju knjižnice, njenih načrtih in rezultatih,
- preteklih in prihajajočih dogodkih v knjižnici,
- stanju v knjižničarstvu,
- novostih in spremembah v knjižnici,
- objavah in ponudbi izobraževanj.

Anketiranci so pri pogostosti prejemanja informacij na lestvici izbirali od *nikoli*, *nekajkrat letno*, *nekajkrat mesečno*, *nekajkrat tedensko* do *vsak dan*. Med odgovori anketiranci večinoma niso izbrali možnosti nikoli, največ različnih mnenj pa najdemo pri pogledih na pogostost prejemanja informacij v zvezi z delom, o novostih in spremembah v knjižnici ter pri objavah in ponudbah izobraževanj. Razporeditev odgovorov je pokazala, da si največ anketirancev želi nekajkrat letno do nekajkrat mesečno prejemati informacije o delovanju knjižnice, njenih načrtih in rezultatih (27 ali 90 %), nekaj manj jih nekajkrat letno do nekajkrat mesečno tudi želi prejemati informacije o stanju v knjižničarstvu (24 ali 80 %) ter se seznaniti z objavami in

ponudbami izobraževanj (23 ali 77 %). 19 (64 %) anketiranih si v tem razponu (*nekajkrat letno do nekajkrat mesečno*) tudi želi dobiti informacije o novostih in spremembah v knjižnicah.

Najpogosteje (odgovori nekajkrat mesečno, nekajkrat tedensko in vsak dan) si anketiranci želijo informacij o preteklih in prihajajočih dogodkih v knjižnici (29 ali 97 %).



Grafikon 6: Ocena lastnosti informacij od neposredno nadrejenega (n = 30)



Grafikon 7: Pogostost prejemanja informacij (n = 30)

V anketo smo zajeli še ocene nekaterih vidikov obstoječega stanja komuniciranja in organizacijske kulture v OKC. V **drugo vprašanje** (Grafikon 8) smo nanizali 23 različnih, večinoma pozitivnih trditev, ki smo jih pri analizi razdelili na informiranost zaposlenih, pretok informacij oz. odnosi nadrejeni–podrejeni ter na prakso in vsebino medsebojnega komuniciranja. Anketiranci pa so svoje mnenje izrazili na petstopenjski lestvici od *sploh se ne strinjam* in *se ne strinjam* do odgovorov *se strinjam* in *povsem se strinjam*. Vmes smo ponudili še nevtralen odgovor *niti niti*.

O informiranosti zaposlenih smo postavili devet trditev, in sicer: *prejemam povratne informacije o tem, kako dobro opravljam svoje delo; poznam zahteve svojega delovnega mesta; jasno mi je, kakšno vlogo imam v knjižnici; poznam vsebino načrtov in poročil o delu naše knjižnice; o tem, kaj se dogaja v drugih org. enotah, zaposleni dobimo dovolj informacij; seznanjen(a) sem z aktualnim stanjem v knjižničarstvu; seznanjen sem o večjih spremembah znotraj knjižnice; na sestankih so obravnavane aktualne/prave teme ter med zaposlenimi je prevelika količina govoric.*

Za odnos nadrejeni–podrejeni smo postavili sedem trditev: *neposredno nadrejeni pozna moje delo; neposredno nadrejeni pozna moje sposobnosti, interese, probleme; neposredno nadrejeni je vedno na voljo za pomoč; vedno lahko izrazim svoja mnenja, predloge, pripombe; vodstvo prisluhne zaposlenim, ko želijo kaj povedati; pretok informacij od vodstva do zaposlenih je dovolj hiter in pretok informacij od zaposlenih do vodstva je dovolj hiter.*

Kakovost odnosov med sodelavci, tudi pogled na osebne prakse, smo preverjali z naslednjimi petimi trditvami: *s sodelavci (ožjim timom) se znam pogovoriti; utemeljeno kritiko sprejemam brez zamer; sodelavci prisluhnejo drugim, ko želijo kaj povedati; v medsebojnih pogovorih najdemo tudi čas za zasebne teme; poznam tudi zasebno plat svojih sodelavcev.*

Trdili smo še: *komunikacija v knjižnici je prijateljska in sproščena in izbrani načini komuniciranja v knjižnici so primerni.*

Pregled zabeleženih odgovorov najprej pokaže zelo malo izrazitega nestrinjanja. Največ nestrinjanja vidimo (8 ali 27 %) pri trditvi, da je komunikacija v knjižnici prijateljska in sproščena. Ocena primernosti izbranih načinov komuniciranja je sicer pozitivna, saj se z njo strinja in povsem strinja 17 (57 %) anketirancev.

Glede na zgoraj omenjene sklope so vprašani najpogosteje pritrdili trditvam o lastni dobri praksi in odnosih z ožjimi sodelavci – s tem se je strinjalo skupaj 26 (76 %) anketirancev. Precej strinjanja s trditvami smo zabeležili tudi v sklopu trditev o informiranosti zaposlenih, kjer se je s trditvami strinjalo in zelo strinjalo 69 % anketirancev. Nekoliko manjši odstotek na pozitivni strani lestvice smo zabeležili pri trditvah o odnosu nadrejeni–podrejeni; 63 % anketirancev se je strinjalo in povsem strinjalo s trditvami.

Pri nekaterih odgovorih precej izstopa visok odstotek nevtralnih odgovorov, najbolj v zvezi z (ne)zadostnostjo informacij o dogajanju v drugih organizacijskih enotah (15 ali 52 %), hitrostjo pretoka informacij od zaposlenih k vodstvu (15 ali 50 %) ali od vodstva do zaposlenih (13 ali 43 %). Med 30 in 40 % nevtralnih odgovorov smo zabeležili še pri trditvah o poznavanju zasebne plati sodelavcev (12 ali 40 %), o primernosti izbranih načinov komuniciranja (10 ali 33 %), pri trditvah, da so na sestankih obravnavane prave teme (10 ali 33 %). Tudi za trditvi, da je med zaposlenimi prevelika količina govoric in da neposredno nadrejeni pozna moje sposobnosti, interese, probleme, se je odločila tretjina anketiranih.



Grafikon 8: Trditve o komuniciranju in informiranju (n = 30)

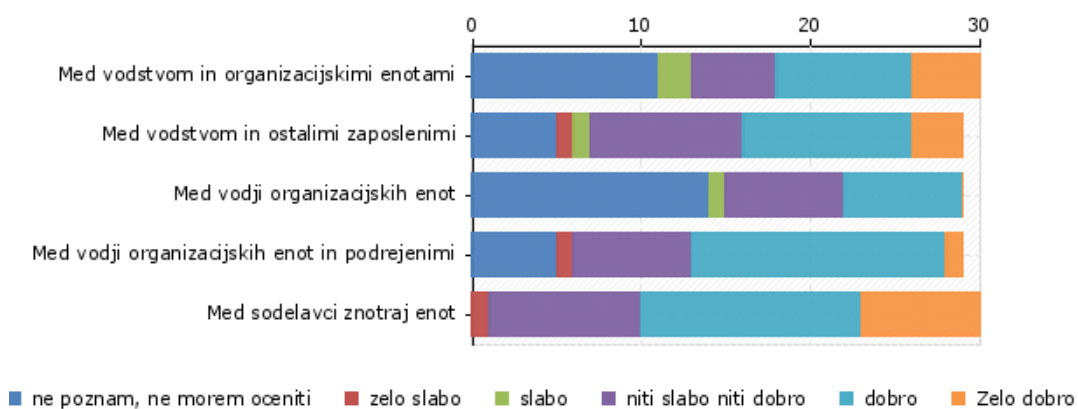
**Četrto vprašanje** (Grafikon 9) se je nanašalo na oceno komunikacije med vsemi vrstami odnosov v OKC. Glasilo se je: »Kako ocenjujete komunikacijo v OKC?« Vprašani so ocenjevali odnose *med vodstvom in organizacijskimi enotami, med vodstvom in ostalimi zaposlenimi, med vodji organizacijskih enot, med vodji organizacijskih enot in podrejenimi ter med sodelavci znotraj enot*. Izmed ocen na šeststopenjski ocenjevalni lestvici so lahko izbirali med ocenami *zelo slabo, slabo, niti slabo niti dobro, dobro* ter *zelo dobro*. Imeli so pa tudi možnost odločitve za odgovor *ne poznam, ne morem oceniti*. Z ocenama *zelo dobro* in *zelo slabo* je ocenjen zelo majhen delež odnosov. Ocena *dobro* je bila v največjem deležu izbrana za tri vrste odnosov: za odnose med vodstvom in ostalimi zaposlenimi (10 ali 34 %), za odnose



med organizacijskimi enotami in podrejenimi (15 ali 52 %) ter za odnose med sodelavci znotraj enot (13 ali 43 %). Za odnos med vodstvom in organizacijskimi enotami ter med vodji organizacijskih enot so se anketiranci v 37 % (11) oz. 48 % (14) odločili za odgovor ne poznam, ne morem oceniti. Tudi pri tem vprašanju opazamo velik delež nevtralnih odgovorov, ki komunikacijo v OKC ne ocenijo niti slabo niti dobro.

V tem sklopu smo se odločili tudi za primerjavo pogledov med vodji in ostalimi zaposlenimi. Pri ločitvi odgovorov po tem kriteriju (odgovarjalo je 5 vodij) se je izkazalo, da vodstveni delavci nobene komunikacije niso ocenili z oceno zelo dobro. Večina (4) jih je podala oceno dobro, nekaj je bilo nevtralnih ocen (niti slabo niti dobro), kot zelo slabo je bila samo ena ocena in to pri postavkah *med vodji organizacijskih enot in podrejenimi* in *med sodelavci znotraj enot*.

Med tistimi, ki ne sodijo med vodstveni kader (23 anketiranih), smo pri oceni komunikacije *med vodstvom in ostalimi zaposlenimi* zabeležili le eno oceno zelo slabo. Pri ostalih vrstah odnosov se jih je veliko opredelilo, da ocene ne morejo podati: 10 (43 %) jih je ta odgovor izbralo za odnos *med vodstvom in organizacijskimi enotami*, 5 (22 %) za odnos *med vodstvom in ostalimi zaposlenimi*, 13 (57 %) jih ocene ni moglo podati za odnos *med vodji organizacijskih enot* ter 5 (22 %) za odnos *med vodji organizacijskih enot in podrejenimi*. Razlog za takšno opredelitev je verjetno v tem, ker ne sodijo med vodstvene delavce in so morda predvidevali, da komunikacije ne poznajo dovolj dobro, da bi se lahko opredelili. Tudi nevtralnih odgovorov je bilo kar precej. Vsega skupaj smo dobili 30 odgovorov *niti slabo niti dobro*. Kot smo že omenili, se odgovori večinoma nagibajo v pozitivno smer, v smer ocen dobro in zelo dobro, saj so oceno zelo dobro podali tisti, ki nimajo vodstvene funkcije.



Grafikon 9: Ocena odnosov med zaposlenimi v OKC (n = 30)

**Sedmo vprašanje** je bilo odprtega tipa. Vprašanje se je glasilo: »Če menite, da komunikacija med zaposlenimi ne poteka dobro, napišite, kaj bi po vašem mnenju pripomoglo k izboljšanju.« Na to vprašanje je odgovorilo 7 (23 %) anketirancev. V odgovorih anketiranci predlagajo naslednje izboljšave:

- da bi se zaposleni večkrat odkrito pogovarjali o problemih,
- da bi bilo manj hierarhije med vodstvenim kadrom in ostalimi zaposlenimi,
- medsebojno spoštovanje,
- poslušanje, sprejemanje in sprejemanje konstruktivnih mnenj zaposlenih,
- več sproščenosti,
- manj obrekovanja,
- da bi direktorica bila na naših sestankih in bi bila tako bolj seznanjena s situacijo,
- več komunikacije,
- dvigniti raven lojalnosti zaposlenih s pravimi vodstvenimi prijemi.

## **7 RAZPRAVA Z ZAKLJUČKI**

Kot smo omenili v uvodu, je ideja za temo te pisne naloge izhajala iz radovednosti. Osrednja knjižnica Celje pod svojo streho združuje osebno in kadrovsko zelo različno ekipo, za usklajeno delovanje pa je zelo pomembno komuniciranje. V večjih organizacijah prevzemajo organizirano skrb za komuniciranje z notranjo in zunanjimi javnostmi posebne službe. V Osrednji knjižnici Celje, ki ni velika organizacija, pa služba za odnose z javnostmi skrbno in redno neguje odnose z zunanjimi javnostmi, medtem ko posebnega programa ali pravil za interno komunikacijo in komuniciranje knjižnica nima. Kljub temu je na več načinov poskrbljeno, da različni deli knjižnice delujejo usklajeno in učinkovito.

Strateški načrt knjižnice je dolgoročni dokument razvoja dejavnosti, letni načrti pa določajo letne usmeritve in cilje knjižnice. Dokumenta nimata teže in lahko ostaneta črke na papirju, če med zaposlenimi ne spodbudita delovanja in prizadevanj za uresničitev zapisanega.

V tej nalogi smo preverjali, kako na interno komuniciranje v OKC, ki je, kot smo v teoretičnem delu naloge večkrat omenili, v organizacijah temelj za doseganje raznovrstnih ciljev, gledajo zaposleni.

Za potrebe pisne naloge smo preučili literaturo o komunikaciji, interni komunikaciji ter sestavili anketo, v kateri so bila vprašanja v zvezi z internim komuniciranjem. Želeli smo dobiti splošno sliko interne komunikacije v OKC. Če bi želeli dobiti natančnejši vpogled v interno komunikacijo v OKC, bi morali zaposlenim zastaviti še precej več vprašanj.

Prva hipoteza, ki smo jo postavili v tej pisni nalogi, se glasi: *»Komunikacija med vsemi zaposlenimi v OKC na splošno poteka dobro, ampak je še nekaj prostora za izboljšave.«* Predpostavko lahko na osnovi analize rezultatov potrdimo, saj so se vprašani s predlaganimi pozitivnimi trditvami o komuniciranju in informiranju večinoma strinjali ali popolnoma strinjali. Ocenimo lahko, da je medsebojno komuniciranje v OKC dobro. Veliko število neodločenih, nevtralnih odgovorov vendarle ni najboljši znak in prav tukaj vidimo potrditev drugega dela hipoteze, da je še nekaj prostora za izboljšave. Izboljša se lahko splošno vzdušje v knjižnici, ki glede na rezultate ne velja za sproščeno in prijateljsko.

Tudi vprašanje odprtega tipa je nakazalo, da zaposleni želijo določene spremembe, izrecno so navajali predloge za izboljšave, ki so nakazali nekatere pomanjkljivosti komuniciranja.

V OKC so prisotni praktično vsi načini komuniciranja, vsakodnevno se prepletajo različne vrste komunikacij, uporabljajo različna komunikacijska orodja. Rezultati so pokazali, da zaposleni največkrat, vsakodnevno, posežejo po elektronski pošti, telefonu, intranetu ali pa se pogovarjajo s sodelavci.

Elektronska pošta se uporablja za vabila na sestanke, sporočanje mesečnih statistik, za pošiljanje poročil in načrtov, za pošiljanje sprememb v evidenci prisotnosti, pomembna navodila, ki jih nadrejeni običajno posredujejo tudi ustno in podobno.

Pogostost uporabe intraneta je tudi vsakodnevna, verjetno je razlog, da so na intranetu objavljeni interni strokovni dokumenti, pravilniki, knjižnična pravila in načrti, objavljen je tudi razpored izmen, ki se posodablja nekajkrat dnevno. Tu najdemo še različne obrazce, povezavo do elektronske pošte, evidence prisotnosti in evidence uporabe knjižničnih računalnikov.

Delovni pogovori (telefon ali osebni stik) so v knjižnici najbolj običajno sredstvo komuniciranja delovnih timov in so pomembni za izvajanje skupnih nalog.

*»Zaposleni za komuniciranje največkrat uporabljajo elektronsko pošto in pogovore, ker se jim zdita najučinkovitejša orodja za kakovostno komunikacijo«,* je bila 2. naša hipoteza. Na podlagi dobljenih rezultatov jo lahko potrdimo.

Lojalnost in produktivnost se gradi tudi z informiranjem zaposlenih. Vedeti moramo, s katerimi informacijami želijo biti seznanjeni zaposleni. V naši anketi smo sklepali, da morajo biti informacije, ki jih zaposleni dobijo od svojega neposredno nadrejenega jasne, pravočasne, razumljive, natančne in aktualne. Vprašani so te lastnosti v veliki večini ocenili z oceno odlično.

OKC ima široko paleto sredstev internega komuniciranja. Zaposleni so običajno informirani preko učinkovitih orodij komuniciranja. Informacije in navodila za zadolžitve se v OKC dobivajo običajno od neposredno nadrejenega, tudi sestanki ožjih enot posredujejo za delo pomembne informacije, ne nazadnje pa se informacije širijo tudi neformalno med sodelavci. Prednost takega načina komuniciranja je v dvosmerni komunikaciji, s katero se najhitreje pride do rešitve določenega problema.

Hipotezo 3, ki se glasi »Zaposleni so zadovoljni s kvaliteto informacij, ki jih dobijo za svoje zadolžitve«, lahko po rezultatih dela ankete, ki sprašuje po kvaliteti informacij, potrdimo.

Zadnja hipoteza, ki smo jo postavili, se glasi: »Med organizacijskimi enotami poteka uspešna in učinkovita komunikacija.« Dobili smo zanimive rezultate. Vodstveni kader z oceno zelo dobro ni ocenil nobenega komunikacijskega odnosa v knjižnici, večino jih je ocenil z dobro. Ostali zaposleni vseh komunikacijskih odnosov niso mogli oceniti. Ker se večina odgovorov na to vprašanje razporedi med oceni dobro in zelo dobro, potrjujemo hipotezo. Število nevtralnih odgovorov pri ocenah komunikacij tu dosega med 17 % in 31 %; na tem področju bi knjižnica še lahko naredila nekaj izboljšav.

Eden izmed temeljnih ciljev Osrednje knjižnice Celje je zadovoljstvo uporabnikov, na kar pa nedvomno vpliva tudi učinkovit sistem internega komuniciranja in zadovoljni zaposleni. Rezultati ankete so pokazali, da je komunikacija v OKC dobra, je pa še nekaj priložnosti za izboljšave.

Tako vodje kot ostali zaposleni upoštevajo pravila, ki veljajo za učinkovito komuniciranje. Vsi stremijo k temu, da so uporabniki zadovoljni. Dinamika vsakdanjega dela v OKC zahteva v večini horizontalno komunikacijo, ki temelji na medsebojnem sodelovanju in povezovanju različnih organizacijskih enot. Ker delo v OKC poteka v dveh izmenah, vsako izmeno sestavlja svoja »ekipa.« Posledica te delitve je, da se vsi med sabo ne poznajo tako dobro, ampak kljub tej pomanjkljivosti delo poteka tekoče in brez večjih konfliktov. Ko pride do konfliktov, se ti rešijo sproti in brez zamer.

Ker organizacija ne more funkcionirati brez vodstva, je način komuniciranja na področju upravljanja Osrednje knjižnice Celje zaradi jasne razmejitve odgovornosti in zagotavljanja učinkovitosti poslovanja zastavljen vertikalno, ampak mora zaradi narave celotnega dela dopuščati tudi horizontalne oblike komuniciranja. Vertikalno komuniciranje navzdol je tu prisotno zaradi sprejemanja poslovnih odločitev v knjižnici, ki so predvsem v pristojnosti direktorice. Za sprejemanje pravih odločitev pa direktorica od vodij in ostalih zaposlenih potrebuje ustrezne informacije, tudi predloge in pripombe. Tu lahko vidimo, da je prisotno tudi vertikalno komuniciranje navzgor. Ta dvosmerni tok komuniciranja nedvomno vpliva na sodelovanje vseh zaposlenih pri dajanju pobud, predlogov in podobno. Posledično pa vpliva tudi na sooblikovanje poslovnih odločitev. In če imajo zaposleni večji občutek pripadnosti, so tudi bolj motivirani za delo, ki ga opravljajo.

Za izboljšanje pretočnosti informacij ter uspešno in učinkovito informiranje vseh zaposlenih predlagamo naslednje rešitve: redno komuniciranje vodstva z vsemi zaposlenimi in redno informiranje o vseh pomembnih vidikih dela v organizaciji, redno obveščanje zaposlenih o uspešnosti poslovanja, organiziranje rednih srečanj, kjer bi potekale diskusije o problemih, interesih in željah zaposlenih na eni strani in pričakovanjih knjižnice na drugi.

Ker živimo v svetu ekstremno hitrih sprememb, so se spremenili tudi načini vodenja organizacij. V ospredje je prišel človek in njegova učinkovitost ter zavedanje, da je on tisti, ki igra ključno vlogo v procesu dela. Zagotoviti je potrebno trajno motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih, kar pa lahko dosežemo s kvalitetno interno komunikacijo. Ugotovili smo, da interna komunikacija v OKC poteka dobro, najdejo pa se tudi področja, kjer bi se dalo kaj izboljšati. Pri tem nam lahko pomaga Aristotelova trditev, da je delo z ljudmi umetnost.

## **8 UPORABLJENI VIRI IN LITERATURA**

Ambrožič, M. (2005). Anketna metoda. V A. Šauperl (ur.), *Raziskovalne metode v bibliotekarstvu, informacijski znanosti in knjigarstvu* (str. 23–52). Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za bibliotekarstvo, informacijsko znanost in knjigarstvo.

Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.

Fidel, B., Knjižnice in notranje komuniciranje: primer Osrednje knjižnice Celje. Pisna naloga za bibliotekarski izpit

Fras Popovič, S. (2016). *Vodenje s poslanstvom: vodenje zaposlenih v splošnih knjižnicah*. Ljubljana: Zveza bibliotekarskih društev Slovenije.

Gruban, B. (1998). Vizija organizacij: poslovni evangelij, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa*, 35(4), 613–632.

Gruban, B. (2013). Zavzetost zaposlenih in upravljanje organizacijske kulture. *Ekonomski demokracija*, 17(2), 6–9.

Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kavčič, B. (2004). *Očrt poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kavčič, B. (2008). *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Visoka komercialna šola.

Kosi, T. (2004). *Poslovno komuniciranje: interno gradivo za višješolski program komercialist*. Celje: Poslovno-komercialna šola, Višja strokovna šola.

Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Možina, S., Tavčar, M. in Kneževič, A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. in Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.

Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.

Rijavec, P. (1999). Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa*, 36(4), 618–629.

*Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (2000). Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. Pridobljeno 30. Septembra 2018 s spletne strani: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>

*Strateški načrt Osrednje knjižnice Celje za obdobje 2015–2020*. (2015). Celje: Osrednja knjižnica Celje.

Fidel, B., Knjižnice in notranje komuniciranje: primer Osrednje knjižnice Celje. Pisna naloga za bibliotekarski izpit

*Strokovna priporočila in standardi za splošne knjižnice: (za obdobje 2018–2028).* (2018).

Ljubljana: Ministrstvo za kulturo RS.

Toplak, C. (2002). *Moderiranje skupinskih procesov: priročnik za moderatorje.* Ljubljana:

Umanotera.

## **PRILOGE**

### **PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK**

Spoštovani,

sem v zaključku priprav na bibliotekarski izpit in ena izmed mojih obveznosti je izdelava pisne naloge. Tema, ki jo obravnavam, je notranja komunikacija in njen vpliv na delovanje organizacije. Da bi lažje osvetlila področje, sem za zaposlene v Osrednji knjižnici Celje pripravila anketo. Vaše sodelovanje v anketi bo dragocena in nenadomestljiva pomoč, zato vas vljudno prosim za sodelovanje.

Sodelovanje v anketi je prostovoljno in povsem anonimno. Zbrani podatki bodo uporabljeni samo za analizo v pisni nalogi.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Barbara Fidel

#### *1. KAKO POGOSTO VI OSEBNO ZA KOMUNICIRANJE (V KNJIŽNICI) UPORABLJATE NAŠTETA ORODJA?*

	<b>nikoli</b>	<b>redko (nekajkrat letno)</b>	<b>občasno (nekajkrat mesečno)</b>	<b>pogosto (nekajkrat tedensko)</b>	<b>zelo pogosto (vsak dan)</b>
<i>Intranet</i>					
<i>Elektronska pošta</i>					
<i>Pogovori s sodelavci</i>					
<i>Sestanki</i>					
<i>Oglasna deska</i>					
<i>Telefon</i>					



2. *OZNAČITE STOPNJO STRINJANJA S TRDITVAMI O KOMUNICIRANJU IN INFORMIRANJU*

- 1 sploh se ne strinjam**  
**2 ne strinjam se**  
**3 niti niti**  
**4 se strinjam**  
**5 se popolnoma strinjam**

	1	2	3	4	5
1. <i>Prejemam povratne informacije o tem, kako dobro opravljam svoje delo.</i>					
2. <i>Poznam zahteve svojega delovnega mesta.</i>					
3. <i>Jasno mi je, kakšno vlogo imam v knjižnici.</i>					
4. <i>Komunikacija v knjižnici je prijateljska in sproščena.</i>					
5. <i>Neposredno nadrejeni pozna moje delo.</i>					
6. <i>Neposredno nadrejeni pozna moje sposobnosti, interese, probleme.</i>					
7. <i>Neposredno nadrejeni je vedno na voljo za pomoč.</i>					
8. <i>Vedno lahko izrazim svoja mnenja, predloge, pripombe.</i>					
9. <i>Pretok informacij od vodstva do zaposlenih je dovolj hiter.</i>					
10. <i>Pretok informacij od zaposlenih do vodstva je dovolj hiter.</i>					
11. <i>S sodelavci (ožjim timom) se znam pogovoriti.</i>					
12. <i>Sodelavci prisluhnejo drugim, ko želijo kaj povedati.</i>					
13. <i>Vodstvo prisluhne zaposlenim, ko želijo kaj povedati.</i>					
14. <i>Utemeljeno kritiko sprejemam brez zamer.</i>					
15. <i>V medsebojnih pogovorih najdemo čas tudi za zasebne teme.</i>					
16. <i>Med zaposlenimi je prevelika količina govoric.</i>					
17. <i>Poznam tudi zasebno plat svojih sodelavcev.</i>					
18. <i>Poznam vsebino načrtov in poročil o delu naše knjižnice.</i>					
19. <i>Seznanjen(a) sem z aktualnim stanjem v knjižničarstvu.</i>					

20. Seznanjen(a) sem o večjih spremembah znotraj knjižnice.					
21. O tem, kaj se dogaja v drugih org. enotah, zaposleni dobimo dovolj informacij.					
22. Izbrani načini komuniciranja v knjižnici so primerni.					
23. Na sestankih so obravnavane aktualne/prave teme.					

3. OCENITE KVALITETO INFORMACIJ IN NAVODIL, KI JIH DOBITE V ZVEZI Z DELOM OD SVOJEGA NEPOSREDNO NADREJENEGA.

1 nezadostna 2 zadostna 3 dobra 4 zelo dobra 5 odlična

	1	2	3	4	5
<i>Jasnost</i>					
<i>Pravočasnost</i>					
<i>Razumljivost</i>					
<i>Natančnost</i>					
<i>Aktualnost</i>					

4. KAKO OCENJUJETE KOMUNIKACIJO V OKC?

0 ne poznam, ne morem oceniti 1 zelo slabo 2 slabo 3 niti slabo niti dobro 4 dobro 5 zelo dobro

	0	1	2	3	4	5
<i>Med vodstvom in organizacijskimi enotami</i>						
<i>Med vodstvom in ostalimi zaposlenimi</i>						
<i>Med vodji organizacijskih enot</i>						
<i>Med vodji organizacijskih enot in podrejenimi</i>						
<i>Med sodelavci znotraj enot</i>						

5. KAKO OCENJUJETE UČINKOVITOST ORODIJ INTERNE KOMUNIKACIJE V KNJIŽNICI?

	<b>zelo neučinkovito</b>	<b>neučinkovito</b>	<b>ni učinkovito ni neučinkovito</b>	<b>učinkovito</b>	<b>zelo učinkovito</b>
<i>Intranet</i>					
<i>Elektronska pošta</i>					
<i>Pogovori s sodelavci</i>					
<i>Sestanki</i>					
<i>Oglasna deska</i>					
<i>Telefon</i>					
<i>Letni razgovor</i>					

6. KAKO POGOSTO NAJ PO VAŠEM MNENJU ZAPOSLENI DOBIJO DOLOČENO VRSTO INFORMACIJ?

**1 nikoli 2 nekajkrat letno 3 nekajkrat mesečno 4 nekajkrat tedensko 5 vsak dan**

	1	2	3	4	5
<i>Informacije v zvezi s svojim delom</i>					
<i>Informacije o delovanju knjižnice, njenih načrtih in doseženih rezultatih</i>					
<i>Obvestila o preteklih in prihajajočih dogodkih v knjižnici</i>					
<i>Informacije o stanju v knjižničarstvu</i>					
<i>O novostih in spremembah v knjižnici</i>					
<i>Objave in ponudbe izobraževanj</i>					

7. ČE MENITE, DA KOMUNIKACIJA MED ZAPOSLENIMI NE POTEKA DOBRO, NAPIŠITE, KAJ BI PO VAŠEM MNENJU PRIPOMOGLA K IZBOLJŠANJU.
- 
- 

*PROSIM VAS, DA ODGOVORITE ŠE NA NEKAJ DEMOGRAFSKIH VPRAŠANJ:*

**1. V katero starostno skupino spadate?**

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

**2. Kakšna je vaša formalna izobrazba?**

- a) Manj kot srednja šola
- b) Srednja šola
- c) Višja šola
- d) Visoka šola ali I. bolonjska stopnja
- e) Univerzitetni program ali II. bolonjska stopnja
- f) Magisterij znanosti
- g) Doktorat

**3. Delovno mesto**

Ali imate v knjižnici vodstveno funkcijo?

- a) NE
- b) DA