

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marina Klarič

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

MARKETINŠKO - KOMUNIKACIJSKI POGLED NA
INTERNO KOMUNICIRANJE

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

ZAHVALA

Hvala starša, da sta mi omogočila Ljubljano!

Hvala vsem tistim, ki ste mi v času študija bili v oporo in zgled.

Zahvaljujem se mentorju profesorju Zlatku Jančiču za koristne nasvete in usmerjanje pri nastajanju diplomske naloge ter zaposlenim v Tovarni dušika Ruše.

KAZALO

1. UVOD	1
2. OPREDELITEV PROBLEMA.....	3
3. MARKETINŠKI KONCEPT INTERNEGA KOMUNICIRANJA	5
3.1 Teorija menjave	6
3.2 Kaj je interni marketing	9
3.3 Kaj je interno komuniciranje.....	11
3.4 Umestitev internega komuniciranja v interno-marketingški splet	13
4. KOMUNIKACIJSKI KONCEPT INTERNEGA KOMUNICIRANJA	15
4.1 Kaj je komuniciranje	16
4.2 Komunikacijske značilnosti internega komuniciranja	17
5. POVEZANOST MARKETINŠKEGA IN KOMUNIKACIJSKEGA KONCEPTA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	18
6. PRIKAZ INTERNO-KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA NA MODELU KOMUNICIRANJA PO SCHRAMMU	21
6.1 Pošiljatelj in prejemnik	25
6.1.1 Nadrejeni	26
6.1.2 Podrejeni - zaposleni posamezniki	27
6.1.3 Delovne skupine oz. timi	28
6.2 Sporočilo	29
6.3 Kanal	30
6.3.1 Komunikacijska struktura in mreža komunikacij.....	31
6.3.2 Orodja internega komuniciranja	39
6.3.2.1 Pisana beseda.....	40
6.3.2.2 Govorjena beseda	42
6.4 Povratna informacija	43
6.4.1 Metode pridobivanja povratne informacije od zaposlenih	44
7. ŠTUDIJ PRIMERA	47
7.1 Tovarna dušika Ruše - Metalurgija.....	47
7.2 Metodologija	48
7.3 Rezultati.....	49
8. SKLEP.....	62
9. LITERATURA.....	64
10. VIRI	67
11. PRILOGA.....	68

KAZALO slik, tabel in grafov

<i>Slika 3.1: Interno-marketingški splet</i>	14
<i>Slika 5.1 : Interno-marketingški koncept menjave</i>	19
<i>Slika 5.2: Interno-komunikacijska menjava</i>	20
<i>Slika 6.1: Schrammov model komuniciranja</i>	21
<i>Slika 6.2: Polje skupnih izkušenj</i>	23
<i>Slika 6.3: Osnovni model procesa komuniciranja</i>	24
<i>Slika 6.4: Komunikacijske mreže</i>	33
<i>Slika 6.5: Dvosmerno komuniciranje</i>	34
<i>Slika 6.6: Hierarhično komuniciranje</i>	34
<i>Slika 6.7: Elastična mreža</i>	34
<i>Slika 6.8: Vertikalno in horizontalno</i>	35
<i>Slika 6.9: Mreža svobodnega tipa</i>	35
<i>Tabela 6.1: Interno-komunikacijski kanali: pisana in govorjena beseda</i>	39
<i>Tabela 6.2: Interno-komunikacijski kanali: podobe in dogodki</i>	40
<i>Tabela 6.3: Orodja internega komuniciranja</i>	45
<i>Tabela 7.1: Vpliv dejavnikov zadovoljstva na produktivnost dela - prvič</i>	49
<i>Tabela 7.2: Vpliv dejavnikov zadovoljstva na produktivnost dela – drugič</i>	50
<i>Tabela 7.3: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva za zaposlene v pisarni in proizvodnji</i>	51
<i>Tabela 7.4: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva za moške in ženske</i>	52
<i>Tabela 7.5: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva za mlajše in starejše zaposlene</i>	52
<i>Tabela 7.6: Upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji</i>	53
<i>Tabela 7.7: Obstoječi in želeni viri informacij kot jih prepoznavaajo zaposleni v Tovarni dušika Ruše</i>	55
<i>Tabela 7.8: Obstoječi in želeni viri informacij kot jih prepoznavaajo zaposleni v pisarni in proizvodnji</i>	56
<i>Tabela 7.9: Najbolj preferirani viri informacij v Tovarni dušika Ruše in podani razlogi</i>	57
<i>Tabela 7.10: Informacije, ki jih podjetje pridobiva od zaposlenih glede na vrsto dela</i>	58
<i>Tabela 7.11: Informacije, ki jih podjetje pridobiva od zaposlenih glede na delovno dobo</i>	59
<i>Tabela 7.12: Načini pridobivanja informacij od zaposlenih s strani podjetja, po mnenju zaposlenih v pisarni in proizvodnji</i>	60
<i>Tabela 7.13: Kako pogosto zaposleni dajejo podjetju informacije o svojem delu glede na to ali so zaposleni v pisarni ali proizvodnji</i>	61
<i>Graf 7.1: Upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji</i>	54
<i>Graf 7.2: Informacije, ki jih podjetje pridobiva od zaposlenih glede na vrsto dela (delo v pisarni/proizvodnji)</i>	59

1. UVOD

Interno komuniciranje je sestavni del internega marketinga, vpeto v interno-marketingški splet, ki ga podjetje ponuja zaposlenim v menjava. Interno komuniciranje je torej eden izmed medijev, prek katerega poteka menjava med podjetjem in zaposlenimi. Način poteka interno komunikacijske menjave nazorno prikazuje Schrammov model komuniciranja.

Marketingški koncept menjave se udejanja prek komunikacije in njenih načel. Marketingške in komunikacijske značilnosti internega komuniciranja kot procesa menjave nazorno prikaže Schrammov model komuniciranja. Sporočilo potuje od vira prek internega komuniciranja in njegovih orodij do prejemnika sporočila in od prejemnika nazaj prek orodij internega komuniciranja k prvotnemu viru v obliki povratne zanke. Menjava je očitna. Marketingški koncept internega komuniciranja pa tega obravnava v kontekstu interno-marketingškega spleta.

Izhajajoč iz pogleda Watzlawika na komuniciranje, češ da ni mogoče nekomunicirati, interno komuniciranje razumem kot vse, kar podjetje naredi ali ne naredi ter ima vpliv na stališča in vedenja zaposlenih do delovnega mesta. To pomeni, da interno komuniciranje presega okvirje podjetja in, da podjetje komunicira z zaposlenimi tudi prek komuniciranja z zunanjimi javnostmi. Predpona *interno* se torej ne nanaša na zaprte prostore podjetja, ampak notranje javnosti – zaposlene.

Začetek diplomskega dela predstavlja krajši uvod v razumevanje marketinga in internega marketinga kot konceptov, ki temeljita na procesu menjave in njenih zakonitostih. Ker je interno komuniciranje sestavni del internega marketinga, tudi zanj veljajo zakonitosti menjave. Podjetje pri razvijanju interno-marketingške strategije ponudi zaposlenim v menjava interno-marketingški splet, z namenom, da bi samo na trgu boljše poslovalo.

V poglavju Komunikacijski koncept internega marketinga bralec spozna komunikacijske zakonitosti internega komuniciranja. Te se nanašajo zlasti na definicijo komuniciranja, načela in vrste komuniciranja. Spozna, da ni mogoče nekomunicirati in da komuniciramo tudi s tem, da ne naredimo ničesar. Interno komuniciranje je lahko verbalno in neverbalno komuniciranje, podobe, dogodki itd. – vse kar v sklopu podjetja zaposlenim posreduje neko sporočilo in posredno vpliva na njihov odnos do dela. Način upravljanja podjetja z dejavniki

zadovoljstva na delovnem mestu vpliva na stališča in vedenje zaposlenih. V študiju primera prikažem vpliv zadovoljstva zaposlenih na njihovo produktivnost dela in vpliv nezadovoljstva na negativne posledice, ki jih ima to za podjetje.

Komunikacija je dialog, je pogovor, ki pomeni govoriti in slišati, gre torej za izmenjavo informacij. Tako tudi komunikacijsko dejanje temelji na procesu menjave, ki se udejanja prek posredovanja in prejemanja sporočil. V zadnjem delu diplomske naloge razložim interno komunikacijsko dejanje, razumljeno kot menjalni proces, ki ga nazorno vizualizira Schrammov model komuniciranja. Vir sporočila je podjetje, nadrejeni in podrejeni ter delovne skupine, ki jih identificiram tudi kot prejemnike sporočil. Sporočilo potuje od pošiljatelja do prejemnika prek orodij internega komuniciranja. Odgovor, ki ga pošiljatelj sproži glede na prejeto sporočilo v obliki povratne informacije (feedbacka), potuje spet prek orodij internega komuniciranja do vira prvotnega sporočila. Krog menjave je s tem zaključen.

V poglavju Študij primera omenjene značilnosti internega komuniciranja kot procesa menjave raziščem v Tovarni dušika Ruše, s pomočjo anketnega vprašalnika, izvedenega na vzorcu 49-ih enot, med zaposlenimi v pisarnah in proizvodnji.

V sklepnem poglavju povzamem ključne ugotovitve diplomske naloge. Argumentiram jih s spoznanji teorije in študijem primera.

2. OPREDELITEV PROBLEMA

V literaturi obstaja veliko primerov razlag in tipov marketinških spletov, pri čemer prevladujeta 4P za izdelke in 7P za storitve.¹ Ker je delovno mesto razumljeno kot storitev, bom pri analizi interno-marketinškega spleta sledila modelu 7P. Interno komuniciranje razumem kot medij, prek katerega podjetje vzpostavlja menjave z zaposlenimi in oni med sabo, in sicer prek komunikacijskega procesa pošiljanja in prejemanja sporočil.

Postavila sem naslednjih pet hipotez, ki jih bom ob pomoči teoretičnih dognanj in ugotovitev iz anketnega vprašalnika potrdila ali ovrgla, kar bo zapisano v poglavju Študij primera in povzeto v sklepnem poglavju.

H1: Interni marketing ob posredovanju dejavnikov zadovoljstva dosega večjo produktivnost na delovnem mestu.

H2: Nezadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom ima za podjetje negativne posledice.

Hipotezi temeljita na dejstvu, da podjetje prek elementov interno-marketinškega spleta, vzpostavlja procese menjave z zaposlenimi. V zameno za zadovoljstvo, so delavci produktivnejši. Zadovoljstvo v zameno za protivrednost – produktivnejše delo. Če so zaposleni nezadovoljni, ima to za podjetje negativne posledice. Nezadovoljstvo v zameno za protivrednost – negativne posledice za podjetje. Hipotezi bom preverjala s pomočjo ugotovitev študija primera. Upoštevati pa je seveda treba, da je produktivnejše delo zgolj eden izmed možnih učinkov učinkovitega internega marketinga in internega komuniciranja.

H3: Zaposleni prepoznavajo kot najpogostejši obstoječi vir informacij v podjetju pisano besedo, kot želeni pa govorjeno besedo.

Hipotezo sem postavila na osnovi razmišljanja, da ljudje iščemo medosebno bližino s sodelavci in da podjetje služi kot vrsta socialne organizacije. Govorjena beseda terja medosebni stik, ta pa več časa. Organizacije zaradi funkcionalnosti pisane besede (možnost posredovanja obsežnejših sporočil več javnostim hkrati, trajnost, shranjevanj itd) in svoje

¹ 4P je angleška kratica za product (izdelek), price (cena), place (kraj) in promotion (promocija).

7P je angleška kratica za product (izdelek), price (cena), place (kraj), promotion (promocija), people (ljudje), proof (fizični dokazi) and process (procesiranje).

hierarhične organiziranosti največkrat za informiranje zaposlenih izberejo pisno sporočanje. Hipotezo bom preverjala s pomočjo empirike.

H4: Podjetje pogosto prejema informacije o delu zaposlenih; ostale informacije zaposlenih (njihove ideje, potrebe, mnenja, stanje zadovoljstva) ga ne zanimajo.

H5: Podjetje za raziskave svojih zaposlenih ne uporablja formalnih metod.

Podjetja velikokrat zanemarjajo notranje javnosti in vso svojo pozornost namenjajo ostalim deležnikom. Zaposleni so pogosto dojeti kot nadomestljiva delovna sila, deli stroja, ki jih je moč zamenjati. Podjetja zato ne zanimajo potrebe in stanje zadovoljstva svojih zaposlenih, marveč zgolj potek dela v podjetju. Informacije, ki jih podjetje dobi od svojih zaposlenih, prihajajo od neformalnih metod raziskav zaposlenih, saj formalne metode raziskav zaposlenih terjajo več časa in energije. Hipotezi bom preverjala prek ugotovitev študija primera.

3. MARKETINŠKI KONCEPT INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Kotler (1996) govori o marketingu kot o procesu načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka *menjava*, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja. Ta definicija marketing pojmuje kot *upravljavski proces*, ki vključuje analize, načrtovanja, izvedbe in nadzor; zajema izdelke, storitve in ideje ter temelji na načelu menjave. Svoj cilj pa marketing doseže takrat, ko sta *obe vpleteni strani zadovoljni*. (glej Kotler, 1996:13)

»Marketing se pojavi povsod tam, kjer ljudje zadovoljujejo svoje potrebe prek menjave.« (Armstrong in Kotler, 2004: 9)

»Marketing pomeni upravljanje s trgi, ki prinašajo profitabilno menjavo, na način ustvarjanja vrednosti ter zadovoljevanja potreb in želja.« (Armstrong in Kotler, 2004: 10)

Marketing je torej filozofija, ki ugotavlja in zadovoljuje potrebe potrošnikov prek procesa menjave. Da bi se vzpostavili pogoji za menjavo mora podjetje najprej izbrati svoj ciljni trg, se konkurenčno pozicionirati in oblikovati marketinški splet, ki ga ponudi v proces menjave.

Ciljni trg podjetje izbere glede na značilnosti in potrebe kupcev, za katere podjetje verjame, da jih lahko zadovolji. S konkurenčnim pozicioniranjem želi, da bi ciljna skupina zaznala večjo vrednost podjetja in njegovih izdelkov v primerjavi s konkurenco. (glej Armstrong in Kotler, 2004: 251, 259)

Z marketinškim spletom, ki ga predstavljajo kontrolirane spremenljivke izdelka oz. storitve, pa želi podjetje vplivati na sodelovanje potrošnikov. (glej Palmer in Worthington, 1992: 14)

S strategijo selekcioniranja, pozicioniranja in elementi marketinškega spleta podjetje upravlja tudi med zaposlenimi, s katerimi vzpostavlja odnose menjave in zadovoljuje potrebe v okviru internega marketinga in internega komuniciranja. Ciljni trg internega marketinga so zaposleni - interni potrošniki, njihove značilnosti, potrebe in želje. Te podjetje ugotavlja prek orodij internega komuniciranja, ki spremljajo povratne informacije.

Na podlagi podatkov, ki jih podjetjem dajejo analize raziskav zaposlenih, podjetje ugotavlja ustreznost delovnega mesta ter pravilnost ciljev in posameznih politik podjetja. Raziskovanje

zaposlenih da informacije o tem, kako oblikovati delovno mesto, da bi zmanjšali fluktuacijo in dosegli večjo pripadnost delavcev. (glej Jančič, 1990: 133)

Z raziskavami, ki so sestavni del internega komuniciranja in prek katerih podjetje pridobiva povratne informacije od zaposlenih, se spozna ciljni trg – zaposleni, hkrati pa so ugotovitve raziskav iztočnica za konkurenčno pozicioniranje podjetja. Perceptivni zemljevid, ki pomeni percepcijo delovnega mesta v mislih zaposlenih, podjetju pokaže probleme s ponudbo delovnega mesta glede na konkurenco in želeni ideal. Pozicijo delovnega mesta, ki jo podjetje želi na trgu v odnosu do konkurence, dosega prek ustreznega komuniciranja z zaposlenimi, ki gradi na pripadnosti delavcev in njihovi identifikaciji z delovnim mestom. Z ustreznim internim komuniciranjem se lahko podjetje na trgu pozicionira kot konkurenčno.

Če imajo zaposleni o podjetju slabo mnenje, to lahko uniči atmosfero na delovnem mestu; dobro mnenje pa pripomore k promociji podjetja. Percepcija zaposlenih o njihovem delovnem mestu lahko ima neposredni vpliv na zaznavanje podjetja s strani zunanjih opazovalcev. (glej Dowling, 2001: 33,34)

»Skupine deležnikov² se namreč povezujejo. Napredno podjetje ustvari visoko stopnjo zadovoljstva pri zaposlenih, ker ve, da bodo potem rajši delali na področju izboljšav in inovacij. Rezultat tega so izdelki in storitve, ki so kakovostnejši in prinesejo več zadovoljstva kupcem.« (Kotler, 1996: 64)

Mnenja zaposlenih o delovnem mestu je zato treba nenehno raziskovati z orodji internega komuniciranja, ki pomagajo podjetju spoznati ciljni trg - zaposlene, odkrivajo probleme in kažejo podjetju smernice za konkurenčno pozicioniranje. Podatke raziskav je treba analizirati, jih vključiti v politiko poslovanja oz. se jim ustrezno prilagoditi. Z zaposlenimi pa je treba komunicirati tako, da bodo motivirani in zadovoljni in kot taki doprinesli h konkurenčni poziciji podjetja na trgu. Pri tem naj si podjetje pomaga z ustreznimi izdelanimi elementi marketinškega spleta, ki jih ponuja zaposlenim v menjava.

3.1 Teorija menjave

Po definiciji, ki jo podaja Ameriška marketinška organizacija, 1985 (v Buurma, 2001: 1287) je bistvo marketinga ustvarjanje menjav, ki zadovoljijo potrebe posameznikov in organizacije.

² »Deležniki so posamezniki ali skupine, ki jih z organizacijo povezuje nek skupen interes in imajo tudi možnost vplivati na organizacijsko dogajanje oz. na doseganje organizacijskih ciljev.« (Berlogar, 1999: 225)

Marketinška menjava se lahko udejanji, ko je izpolnjenih devet kriterijev:

1. Prisotnost različnih strani. Prisotni morata biti vsaj dve strani, pri čemer mora vsaj ena imeti namen doseči cilje prek marketinških orodij.
2. Obstajata možnost izbire in svoboda. Strani prostovoljno sodelujejo v menjavi.
3. Vzajemnost. Vzajemna menjava stvari.
4. Menjava neidentičnih predmetov. Predmeti imajo menjalno vrednost in se jih da dostaviti.
5. Obstaja načelo win-win. Vsaka od strani verjame, da je prejeta vrednost večja od dane in da je ta menjava najbolj profitabilna.
6. Komunikacija. Jasna komunikacija, ki onemogoča nastanek zmede v sporazumevanju.
7. Zakonitost. Menjava je zakonita in temelji na dobri veri.
8. Pravice in obveznosti. Vsaka od strani ima svoje pravice in obveznosti.
9. Zahteve. Vsaka stran lahko drugo smatra za odgovorno glede na točke določene v sporazumu. Vsaka razpolaga s setom sankcij v primeru, da točke iz sporazuma niso izpolnjene. (glej Buurma, 2001: 1287-1302)

Kotler nekoliko skrči kriterije menjave in poda pet pogojev, ki jih je treba izpolniti, če naj pride do menjave:

1. Imeti moramo dve strani.
2. Vsaka stran mora imeti nekaj, kar naj bi imelo vrednost za drugo stran.
3. Vsaka stran mora biti sposobna komunicirati in izročiti.
4. Vsaka stran lahko svobodno sprejeme ali zavrne ponudbo.
5. Vsaka stran je prepričana, da je dobro ali celo želeno, da se dogovarja z drugo stranjo. (glej Kotler, 1996: 9)

Vsaka od strani bo stopila v proces menjave, če verjame, da s tem nekaj pridobi. V menjavo vstopi z nekim seznamom želja, hkrati pa sama ponuja svoj splet lastnosti. Vsaka od strani je torej potrošnik in ponudnik hkrati. Pri menjavi pa obe strani težita k čim manjši izgubi in čim večji prejeti vrednosti. Prejeta vrednost je za organizacijo lahko dobiček, ugled, dolgoročno sodelovanje, za zaposlene pa plača, zanimivost dela, možnost napredovanja itd. Obe strani si morata prizadevati tudi za čim manjšo izgubo druge strani, da bo ta z njo sploh želela vstopiti v proces menjave. Kar pa seveda lahko pomeni dodatne stroške. Tako lahko podjetje svojemu zaposlenemu, zaradi oddaljenosti doma zaposlenega od delovnega mesta, plača potne stroške ali zagotovi službeni avto. Hkrati si mora stran prizadevati, da bo druga stran zaznala čim

večjo vrednost menjalnega predmeta, ki ji ga ponuja. Poskrbeti mora za dodatne ugodnosti, tako da poudarja določene prednosti storitve/izdelka. Dodatne ugodnosti pa skoraj vedno pomenijo dodatne stroške za stran, ki jih ponuja. Vsekakor pa povečanje zaznane vrednosti potrošnika ne sme pomeniti zmanjšanje zaznane vrednosti dobavitelja, saj se takrat menjava ne spleča. Žrtvovanje in koristi v menjalnem procesu morajo biti v razmerju zmaga/zmaga (win/win). Vsaka stran mora po menjavi imeti občutek, da je zmagala oz. nekaj pridobila. Ta občutek lahko ena stran da drugi. Zaposlovalec lahko zaposlene z uporabo orodij internega komuniciranja prepriča, da mu je mar za to, kako se zaposleni počutijo v njegovem podjetju. Tako lahko zbira podatke o delovnem zadovoljstvu, jih analizira in na podlagi ugotovitev prilagodi poslovanje podjetja. Te podatke lahko v obdelavo posreduje agenciji in tako pridobijo tri strani: podjetje, zaposleni in raziskovalna agencija. Da bi podjetje uspešno menjavalo vrednosti za protivrednosti s svojimi zaposlenimi in obratno, je treba vedeti, kaj predstavlja vrednost za vsako od strani, kako jo strani zaznavata in kako naj ena stran drugi to vrednost posreduje, tako kot želi ta stran. (glej Blois, 2003: 16-22) Zato je pomembno, da podjetje nenehno izvaja raziskave svojih zaposlenih.

Zaposleni na delovnem mestu menjavajo vrednosti za protivrednosti, pri čemer menjava niso zgolj materialne. V procesu menjava se dajejo in prejemajo tako otipljive kot neotipljive vrednosti.

Pomeni oz. dimenzije menjalnih vrednosti:

- Utilitarni pomeni: Stvari se dajejo in prejemajo v zameno za denar ali druge stvari. Predmeti se vrednotijo glede na maksimizacijo lastnega interesa in se jih prejema na osnovi fizičnih značilnosti, dostopnosti in cene.
- Simbolični pomeni: Gre za prenos psiholoških, družbenih in drugih neotipljivih vrednosti. Namesto poudarka na vrednosti, ki jo ima pri utilitarizmu predmet, je tu poudarek na simbolni vrednosti.
- Mešani pomeni: Pomeni integrirajo utilitarne in simbolične vrednosti. Posredovana vrednost je tako lahko otipljiva in/ali neotipljiva. (glej Jüttner in Wehrli, 1994: 54-73)

Marketing torej zagotavlja pogoje za menjavo v demokratičnih okoliščinah, kjer lahko vsaka stran svobodno sprejme ali zavrne ponudbo. Nobena od strani ni prisiljena sodelovati z drugo, marveč verjame, da je se je z drugo stranjo dobro ali želeno dogovarjati. Res pa je, da je svoboda na delovnem mestu v nekaj postavkah omejena. Tako so zaposleni zavezani s

pogodbami in zakoni, ki urejajo področje delovnega razmerja. Vsaka stran poseduje nekaj, kar ima vrednost za drugo stran, kar pomeni, da je zagotovljen proces ekvivalentne menjave, prek katere bodo zadovoljni vsi vpleteni. Da bi si strani lahko medsebojno menjavale stvari, pa morajo biti sposobne komunicirati in prek komunikacije ugotavljati, kaj si druga stran želi, da se ji lahko le-to tudi izroči v zameno za nekaj drugega. V menjalnih procesih je treba upoštevati načela psihološke pogodbe, ki govorijo o še drugih pomenih menjave, ki niso samo utilitarne narave.

»Raziskave kažejo, da zaposleni od svojih delodajalcev pričakujejo, da jim v okviru zaposlitvenega odnosa ponujajo več kot zgolj plačo. Ta sklop pričakovanj s skupnim izrazom poimenujemo *psihološka pogodba*. V psihološko pogodbo so vključeni materialni (plača in ugodnosti) in nematerialni dejavniki (odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve itd.). Pri posamezniku jo sestavljajo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec delavcu ponuditi v zamenjavo za njegovo delo.« (Možina in drugi, 2002: 296)

Proces internega komuniciranja je tisti, ki prek kanalov omogoča sporazumevanje in menjavo vrednosti za protivrednosti, tako da zadovolji pričakovanja podjetja na eni in pričakovanja zaposlenih na drugi strani. Zaposleni od delodajalca pričakujejo, da jim v menjavo ponudi več kot zgolj plačo.

3.2 Kaj je interni marketing

Marketing je vsepovsod okoli nas in ni omejen zgolj na profitne organizacije. Če izhajamo iz spoznanja, da je marketing menjava med vsaj dvema stranema, je pravzaprav težko ne govoriti o marketingu. Marketinški koncept ubirajo politične in estradne osebnosti, podjetja in razne organizacije, da bi tako lažje vzpostavile pogoje za menjavo s svojimi ciljnim skupinami. Podjetja izvajajo menjave s ciljnim skupinami in to ne samo na zunanjih trgih s kupci - potrošniki, ampak tudi oziroma najprej s svojimi notranjimi potrošniki – zaposlenimi. Procese menjave med podjetjem in zaposlenimi opisuje področje internega marketinga.

Bistvo internega marketinga je ustvarjanje ekvivalentnih menjav na delovnem mestu: zaposleni vlagajo v organizacijo svoje delo, sposobnosti, ustvarjalnost v zameno pa pričakujejo primerno povračilo, in sicer tako v materialni kot v nematerialni obliki. (glej Sfiligoj, 1993: 68)

Izhajajoč iz značilnosti marketinga kot koncepta ekvivalentne menjave, lahko sklepamo, da bodo ob večjih protivrednostih zaposleni v zameno delali več in bolje. Da bodo bolj motivirani zaposleni, zaposleni, katerih podjetje veliko vlaga v njihovo izobraževanje, sisteme nagrajevanja, ki upošteva mnenja zaposlenih, delali raje in uspešnejše. Podjetja morajo nenehno spremljati mnenja, stališča in vedenje svojih zaposlenih, prilagajati svojo marketinško strategijo in načine komuniciranja z njimi, da bi tako oblikovali marketinški splet, ki bi najučinkoviteje zadovoljil potrebe sodelavcev. Zadovoljni zaposleni bodo v zameno podjetju tudi sami dali več.

Interni marketing, ki empatično oblikuje komuniciranje z zaposlenimi, ki upošteva čustva zaposlenih in vzpostavlja ravnotežje med potrebami organizacije in zaposlenih, omogoči podjetju, da lahko dolgoročno dobro posluje. (glej Ahmed in Rafiq, 2003: 1177-1186)

Interni marketing je strategija, ki uporablja marketinški pristop z namenom preseči organizacijski odpor do sprememb, ki želi povezati, motivirati, funkcijsko koordinirati in integrirati zaposlene pri implementaciji korporativnih in funkcijskih strategij, z namenom dostave zadovoljstva potrošnikom prek zadovoljstva zaposlenih. (glej Ahmed in Rafiq, 2000: 449-462)

Omenjena definicija internega marketinga nakazuje tudi vpliv le-tega na zunanje potrošnike, saj kot pravita Ahmed in Rafiq (2000) se zadovoljstvo zunanjih potrošnikov dosega prek zadovoljstva notranjih potrošnikov - zaposlenih.

»Le zadovoljni in organizaciji privrženi delavci lahko namreč izdelujejo dobre izdelke oziroma ponujajo dobre storitve. Le dobri izdelki pa so lahko učinkovita menjalna vrednost organizacije, ki jo le-ta trži s potrošniki.« (Jančič, 1990: 137)

Informirani, motivirani in zadovoljni zaposleni so pomemben kanal z zunanjim svetom. Ponosni bodo govorili zunanjim javnostim (sorodnikom, prijateljem, naključnim znancem), za kako odlično podjetje delajo. Nasprotno bodo nejevoljni zaposleni o podjetju govorili negativno. (glej Blundel, 2004, str. 235)

Bistvo internega marketinga najbolje povzema naslednja definicija, ki pravi, da interni marketing izobražuje in učinkovito motivira zaposlene z namenom zagotavljanja zadovoljstva vseh deležnikov. (glej Armstrong, Kotler, 2004: 300)

3.3 Kaj je interno komuniciranje

Interno komuniciranje pomeni vzajemno interakcijo in vzajemne odnose na delovnem mestu, ki pomenijo izmenjavo mnenj in informacij. To pa ne sme biti prepuščeno naključjem, ampak skrbno načrtovano. Zaposleni v organizaciji morajo znati poslušati, svetovati, komunicirati in ovrednotiti procese komuniciranja, da bi tako najbolje poslovali. Načrtovanje odnosov z internimi javnostmi obsega štiri stopnje:

1. *Raziskovanje mnenj, stališč in reakcij zaposlenih ter njihovo ovrednotenje.* Ta stopnja zahteva tudi določanje dejstev organizacije: »Kaj je naš 'problem'«
2. *Načrtovanje odgovora.* Upoštevanje teh mnenj, stališč, idej in reakcij, ki vplivajo na politiko in programe organizacije. S tem bo organizacija načrtala potek poslovanja, ki bo v korist vseh vpletenih: »To lahko naredimo.«
3. *Komunikacija – dejanje.* Razlaga in upravičenje izbranega programa, strategije vsem tistim, na katere ima komunikacijsko dejanje vpliv in od katerih je odvisno: »To smo naredili, zaradi določenih razlogov.«
4. *Ovrednotenje.* Ovrednotenje rezultatov programa in učinkovitosti izbranih tehnik: »Kako učinkoviti smo bili?«

Vsaka od stopenj je pomembna, če naj bo program internega komuniciranja učinkovit. (glej Center in Cutlip, 1978: 139)

Interno komuniciranje pomeni upoštevanje potreb in pričakovanj notranjih javnosti. Poslušanje in zapomnitev slišane sta ključni točki internega komuniciranja. To komuniciranje ne poteka hitro in arbitrarno, ampak ima izdelano strategijo. Učinkovito interno komuniciranje je štiri-stopenjski proces in vključuje:

1. *Poslušanje:* Pasivno poslušanje (pomeni nenehno opazovanje zaposlenih, npr. spremljanje govoric, forumov, sestankov) in aktivno poslušanje (pomeni neposredno spodbujanje zaposlenih, da povedo svoje mnenje, npr. z raziskavami).
2. *Identificiranje:* Identifikacija formalnih in neformalnih kanalov internega komuniciranja in izbor najustreznejših za prenos sporočil podjetja zaposlenim.
3. *Povezovanje:* Povezati sporočila zaposlenih s sporočili podjetja. To kar želijo zaposleni slišati, se naj prepleta s tem, kar želi povedati podjetje.
4. *Ovrednotenje:* Nenehen proces ovrednotenja učinkovitosti plana internega komuniciranja. Zadnja faza se vrača k prvi – poslušanje oz. prejemanje povratne informacije zaposlenih. (glej Sevier, 2002: 27-29).

Interno komuniciranje je namenjeno usmerjanju in koordinaciji dejavnosti pripadnikov organizacije, zato naj bi interni komunikacijski kanali zagotavljali izvrševanje številnih specifičnih funkcij:

- širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila, predpise;
- koordinirati dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanje organizacijskih nalog;
- formalne vodje oskrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji;
- socializirati zaposlene v kulturo organizacije.« (Berlogar, 1999: 127)

Interno komuniciranje vzpostavlja zadovoljstvo in občutek varnosti na delovnem mestu, večja produktivnost in dobiček, hkrati pa zmanjšuje stopnjo odsotnosti z dela, konflikte in odhod z delovnega mesta. (glej Hildebrandt in Murphy, 1984: 4)

Gre torej za koordinacijo med zaposlenimi in podjetjem, zadovoljevanje potreb podjetja in zaposlenih prek širitve organizacijskih ciljev, socializacije zaposlenih v kulturo organizacije, hkrati pa naj bi podjetje zadovoljevalo potrebe zaposlenih tudi prek povratne informacije. Ta naj bi razjasnila ustreznost komuniciranja v podjetju. Na podlagi ugotovitev o stanju internega komuniciranja je treba izoblikovati oziroma prilagoditi komunikacijsko politiko tako, da bo ta kar najbolje zadovoljila potrebe podjetja in zaposlenih.

Komuniciranje je zelo širok pojav in pomeni izmenjavo mnenj, zato lahko rečemo »... da do komunikacije prihaja povsod tam, kjer se vzpostavlja odnos med ljudmi ...«(Kline in Ule, 1996: 24) »Komuniciranje se dejansko pojavi šele v trenutku, ko prejemnik sporočilo, ki mu ga je pošiljatelj želel poslati, dejansko sprejme in nanj tudi reagira.« (Kline in Ule, 1996: 53)

Interno komuniciranje razumem torej kot vsakršno prenašanje sporočil zaposlenim ter njihovo zaznavanje in vrednotenje le-teh. Predpona internega komuniciranja nakazuje, da je komuniciranje interno oz. notranje, pri čemer se 'notranje' nanaša na javnosti - zaposlene. Interno komuniciranje namreč ni omejeno zgolj na podjetje, komuniciranje v nekem notranjem zaprtem prostoru, ampak vključuje komuniciranje z zaposlenimi, ki se odvija znotraj in zunaj podjetja oz. delovnega mesta. Z zaposlenimi podjetje komunicira tudi prek imidža, ki ga ima v družbi, prek organiziranja zunanjih dogodkov, prek stališč zunanjih potrošnikov do podjetja, svoje družbeno naravnane drže itd.

Povzamem lahko, da je interno komuniciranje del internega marketinga ter pomeni komunikacijska dejanja in procese na delovnem mestu, prek katerih podjetje opravlja glavno funkcijo marketinga – vzpostavlja menjalne odnose, in sicer se ti odnosi nanašajo na menjavo med podjetjem in zaposlenimi ter med zaposlenimi na delovnem mestu.

3.4 Umestitev internega komuniciranja v interno-marketingški splet

Podjetje pri izvajanju marketinških ciljev na ciljnih trgih, spopadanju s konkurenco ter zadovoljevanju potreb in želja ciljnega trga (npr. zaposlenih) uporablja set marketinških orodij, ki jih poimenujemo marketinški splet. (glej Haas, 1992: 322)

S pomočjo marketinškega spleta podjetje ponuja potrošniku neko vrednost. »Gre za vrsto elementov, ki pogojujejo tako vzpostavitev menjalnega procesa, kot tudi njegovo realizacijo. Bistvo marketinškega spleta je v tem, da mora proizvajalec oblikovati vse elemente tako, da bodo vsak zase in vsi skupaj izpolnjevali zahteve, ki izhajajo iz konkurenčnega pozicioniranja. V središče spleta postavljamo potrošnika kot značilnega predstavnika izbranega segmenta, saj morajo biti vsi elementi oblikovani tako, da se bo le-ta pripravljen vključiti v ustrezen proces menjave.« (Jančič, 1990: 90, 91)

Marketingški splet je seznam kategorij marketinških spremenljivk. Seznam nikoli zares ne vključuje vseh relevantnih elementov, ne ustreza vsaki situaciji in okolju, zato kmalu postane zastarel. Številni avtorji marketinga vsake toliko razvijejo nov marketinški splet P-jev, kjer dodajajo ali spremenijo nekatere elemente spleta, saj jih smatrajo za neustrezne oz. preozko definirane. (glej Grönroos, 1994: 4-20)

V literaturi obstajajo različni modeli marketinških spletov, v splošnem pa prevladujeta dva, in sicer 4P za izdelke (angleška kratica za izdelek, ceno, kraj in promocijo) in 7P za storitve (angleška kratica za izdelek, ceno, kraj, promocijo, procesiranje, fizične dokaze in ljudi). Ker je organizacija navznoter storitveno usmerjena in je delovno mesto skupek in preplet različnih dejavnosti, torej ne predstavlja zgolj mize in stola v službi, bom interno-marketingški splet in interno komuniciranje znotraj njega predstavila na modelu 7P.



Slika 3.1: Interno-marketingški splet (Jančič, 1990:137)

Kot kaže slika 3.1, interno-marketingški splet predstavljajo ustrezno delovno mesto in image podjetja – izdelek, ustrezna plača in bonitete – cena, bližina kraja oz. bližina delovnega mesta - kraj, ustrezno interno komuniciranje – promocija, možnost osebnega razvoja in napredovanja – procesiranje, ustrezni delovni pogoji – fizični dokazi ter ustrezni sodelavci in predpostavljeni – ljudje. V središču kroga so zaposleni, katerim je treba elemente spleta ustrezno prilagoditi. Podjetje z internim komuniciranjem in ostalimi elementi spleta zaposlenim posreduje vrednost delovnega mesta v menjavo v zameno za njihovo delo.³

Interno komuniciranje je element interno-marketingškega spleta, ki združuje orodja pisane in govorne besede, podob in dogodkov, prek katerih podjetje komunicira s svojimi zaposlenimi. Podjetje prek orodij internega komuniciranja zaposlenim posreduje informacije in sredstva za zadovoljitev potreb, zaposleni pa podjetju prek orodij internega komuniciranja sporočajo svoje zadovoljstvo z elementi interno-marketingškega spleta. Po mnenju številnih avtorjev pa je zadovoljstvo na delovnem mestu, eden ključnih determinant uspeha podjetja.

Kvaliteta odnosa, ki jo ima podjetje z zaposlenimi ima velik vpliv na to, kako zaposleni vplivajo na počutje kupcev. Interni marketing lahko pomaga organizacijam privabiti, ohraniti in motivirati kvalitetne zaposlene, ki v zahvalo organizaciji izboljšujejo kvaliteto ponujenih storitev, proizvodov. (glej Egan, 2001: 137-138)

³ Vpliv interno-marketingškega spleta (dejavnikov zadovoljstva) na produktivnost dela prikažem v študiji primera.

4. KOMUNIKACIJSKI KONCEPT INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Nujna vez v verigi procesov, ki se dogajajo v podjetju, je komuniciranje, zato podjetje brez komunikacij ne more poslovati. Zaposleni neprestano prejemajo in pošiljajo informacije. Informacije obdelujejo s pomočjo računalnikov, pišejo sporočila, izpolnjujejo obrazce, dajejo in prejemajo naročila, se pogovarjajo prek telefona. Raziskovalni oddelki raziskujejo in sporočajo svoje ugotovitve managementu. Komuniciranje prežema vsako nišo podjetja. (glej Požar v Drapal in drugi, 1998:180)

Organizacijske dejavnosti od zaposlenih zahtevajo nenehne interakcije in reakcije – komunikacijo. S pomočjo komunikacij si ljudje na delovnem mestu izmenjavajo informacije, ideje, naročila; sprejemajo odločitve, dajejo predloge, podpisujejo pogodbe, sklepajo dogovore itd. (glej Hildebrandt in Murphy, 1984: 4)

»Komunikacije so temeljni pogoj medsebojnega sporazumevanja med posamezniki in skupinami v organizaciji. Zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog in tudi dobre odnose med posamezniki in skupinami. Pri tem je pomembno, da je sistem komuniciranja odprt oziroma, da zaposleni dajejo informacije drug drugemu brez zadržkov in strahu. Le tako tečejo informacije brez namernega zadrževanja ali ponarejanja v vse smeri, zlasti pa med podrejenimi in nadrejenimi.« (Možina in drugi, 2002: 193)

Komuniciranje torej predstavlja proces prenašanja informacij med posamezniki in skupinami v organizaciji. Je prejemanje in dajanje sporočil, ki so ustrezno prilagojene prejemniku informacije. To pomeni, da je lahko sporočilo namenjeno direktorju organizacije posredovano na formalen način, komunikacija med sodelavci v delovni skupini pa zelo neformalna in bolj sproščena. Ker je komunikacija tok sporočil, ki teče od pošiljatelja k prejemniku in od prejemnika nazaj k pošiljatelju v obliki dajanja vrednosti za prejetje protivrednosti, tudi v obliki povratne informacije oz. »feedbacka«, ki pošiljatelju pove, ali je bila posredovana informacija ustrezno sprejeta in razumljena s strani prejemnika, lahko sklepam, da je komuniciranje vzajemen proces menjave.

Watzlawick, Beavin in Jackson pravijo, da ni mogoče nekomunicirati (Beavin in drugi v Motley, 1990). Z njihovim pogledom se strinjam preprosto zaradi dejstva, da komuniciranje zadeva pomen tako verbalnih kot neverbalnih informacij. Neverbalno komuniciranje je nebesedno komuniciranje, vključuje pa glasovne značilnosti, telesno govorico, obvladovanje

prostora in časa, dotik, telesno bližino in druge načine sporočanja (npr. barve, oblačila, starost itd). (glej Locker, 1989: 449)

»Teoretiki komuniciranja trdijo, da komunicira vse, kar oglaševalec naredi. Torej tudi to, da ne naredi ničesar!« (Kline in Ule, 1996: 64)

Lahko bi rekli, da podjetje komunicira z zaposlenimi vedno in povsod. Se pravi, tudi zunaj prostor podjetja, tudi eksterno. Zavedati pa se je treba, da je za obstoj komunikacije treba sporočilo prejeti in vrniti odgovor v obliki povratne informacije. Zato ne moremo reči, da npr. delovno mesto ali plača sama po sebi komunicirata z zaposlenimi. Pač pa lahko trdimo, da je podjetje tisto, ki npr. prek delovnega mesta ali plače komunicira z zaposlenimi. Za komunikacijo je namreč nujen medij, ki prenaša sporočila ter vir, ki sporočilo interpretira in se nanj odzove.

»Človek komunicira enovito, torej obenem verbalno in neverbalno, in šele celota obeh načinov komuniciranja daje komunikacijski učinek. Zato je bolj upravičeno govoriti o vidikih komunikacije kot o dveh različnih načinih ali področjih komunikacije. Neverbalna sporočila niso samo dogajanje, ki bi spremljajo verbalno izražanje, temveč imajo samostojno komunikacijsko vlogo, ki je nezamenljiva. Posredno nam o tem govorijo situacije, ko verbalno sporočilo nasprotuje neverbalnemu.« (Kline in Ule, 1996:42)

Komuniciranje nikoli ni samo besedno, verbalno, ampak vedno tudi neverbalno. Verbalno in neverbalno komuniciranje se med seboj dopolnjujeta in prepletata. Eno brez drugega ne more obstajati. Poleg tega je verbalno komuniciranje včasih odveč, besede so prazne in tišina pove toliko več kot besede. Potem so tukaj še dejanja, ki govorijo sama zase. Interno komuniciranje razumem kot verbalno in neverbalno posredovanje sporočil, ki imajo vpliv na zaposlene.

4.1 Kaj je komuniciranje

O komunikaciji med ljudmi govorimo tedaj, ko med partnerji v socialni interakciji teče kontinuiran tok sporočil. Sporočila, ki si jih izmenjujemo, so podana v nekem kodu, v znakovnem sistemu, ki omogoča prenašanja pomena. Da bi bila komunikacija možna in uspešna, morajo partnerji v komunikaciji imeti enak ali vsaj zelo podoben kod sporočanja. Torej lahko rečemo, da do komunikacije prihaja povsod tam, kjer se vzpostavlja odnos med ljudmi ali odnos posameznika do samega sebe. Ker se

medčloveški odnosi gradijo na osnovi socialne interakcije, socialne izmenjave med ljudmi, je komunikacija sestavni del socialne interakcije. (Kline in Ule, 1996: 24).

»Komuniciranje je proces obveščanja ali informiranja, ki predstavlja tok informacij, ki teče med vsaj dvema osebama v obeh smereh, pri čemer imata za to obe strani vzajemni interes. Če komuniciramo, vzpostavljamo torej nekaj skupnega, vzpostavljamo edinstvo ali soglasje s posameznikom ali s skupino posameznikov.« (Lorbek, 1979: 9).

»Izreden pomen komuniciranja se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. Naša mnenja, misli, znanje so produkt nešteti komunikacijskih dejanj: na eni strani raznih oblik neposrednega in glasnega komuniciranja, na drugi strani subtilnega, tihega in posrednega komuniciranja.« (Lorbek, 1979: 20).

Pri komuniciranju gre za preučevanje ljudi – njihovih odnosov, vplivanja drug na drugega, informiranja in informiranosti, poučevanja in učenja. Da bi razumeli človeško komunikacijo, moramo razumeti, kako ljudje vzpostavljajo medsebojne zveze. (glej Schramm, 1973: 4)

Omenjene definicije komuniciranja pojmujejo kot proces, tok sporočil med vsaj dvema akterjema. En sporoča, drugi prejema in dalje sporoča. Gre za povratno zanko, ki kaže na obstoj menjave. Tako kot za marketing lahko tudi za komunikacijo rečemo, da temelji na procesu menjave in zadovoljevanju potreb.

4.2 Komunikacijske značilnosti internega komuniciranja

Interno komuniciranje je interno-marketingško orodje, ki na delovnem mestu omogoča sporazumevanje med zaposlenimi. Je vrsta komuniciranja in pomeni proces obveščanja zaposlenih. Prek komuniciranja zaposleni vstopajo v procese interakcij in menjave ter tako zadovoljujejo potrebe. Interno komuniciranje je tako verbalno kot neverbalno, in sicer se ta proces informiranja dogaja neprestano, namreč zaradi ugotovitve, da ni moč nekomunicirati. Komunikacijska dejanja pa vplivajo tako na stališča kot tudi vedenje zaposlenih.

»Komunikacija spreminja vedenje ljudi, zlasti s tem, ker spreminja stališča pri prejemniku. Včasih je učinek sporočila neposreden, drugič sta si sporočilo in njegov učinek daleč v stran v

času in prostoru, tako da opazovalec niti ne opazi povezave obeh dogodkov. Včasih je sprememba vedenja eksplicitna, včasih pa implicitna, ostane zapisana v kognitivnih procesih kot predpostavka za delovanje in vedenje.« (Kline in Ule, 1996: 25)

Učinkovito komuniciranje na delovnem mestu skozi naštete faze udejanja naslednje funkcije:

- Ustvarja zavedanje organizacijskih ciljev med vsemi (potencialnimi) zaposlenimi.
- Vse zaposlene obvešča o razvoju in spremembah, ki se tičejo tako organizacije kot vseh zaposlenih.
- Povečuje učinkovitost dela.
- Vzpodbuja pozitiven odnos zaposlenih do dela in delovnega mesta ter povečati produktivnost.
- Zadovoljuje želje zaposlenih po obveščenosti.

(glej Center in Cutlip, 1978:301-302)

5. POVEZANOST MARKETINŠKEGA IN KOMUNIKACIJSKEGA KONCEPTA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Marketing in komuniciranje sta neizbežno povezana področja. Med tem ko prvi označuje širši koncept in pogoje, da se vzpostavi menjava, jo komuniciranje udejanja. Interni marketing kot koncept se udejanja prek internega komuniciranja. Interno komuniciranje prek orodij oz. kanalov posreduje sporočilo od vira sporočila do prejemnika. Prejemnik pa v obliki povratne informacije, ki prav tako potuje po kanalu oz. orodjih internega komuniciranja, pošlje odgovor nazaj k viru sporočila. Krog menjave se s tem zaključi.



Slika 5.1 : Interno-marketingški koncept menjave

Kot kaže slika 5.1, interno-marketingški koncept temelji na procesu menjave. Podjetje z zaposlenimi izmenjuje vrednosti za protivrednosti z namenom zadovoljevanja potreb vseh vpletenih strani. Podjetje zaposlenim v menjavo ponudi elemente interno-marketingškega spleta, med drugimi tudi interno komuniciranje.

V procesu menjave potrebe medsebojno zadovoljujejo tudi zaposleni na delovnem mestu med sabo. Medsebojne komunikacije med zaposlenimi kažejo puščice.

Marketing nastopa povsod tam, kjer ljudje zadovoljujejo svoje potrebe prek procesa menjave. Menjava je dejanje, ki omogoča pridobitev želene stvari, ki je v lasti nekoga drugega, tako da se ponudi nekaj v zameno. Menjava je glavni koncept marketinga. (glej Armstrong in Kotler, 2004: 9)

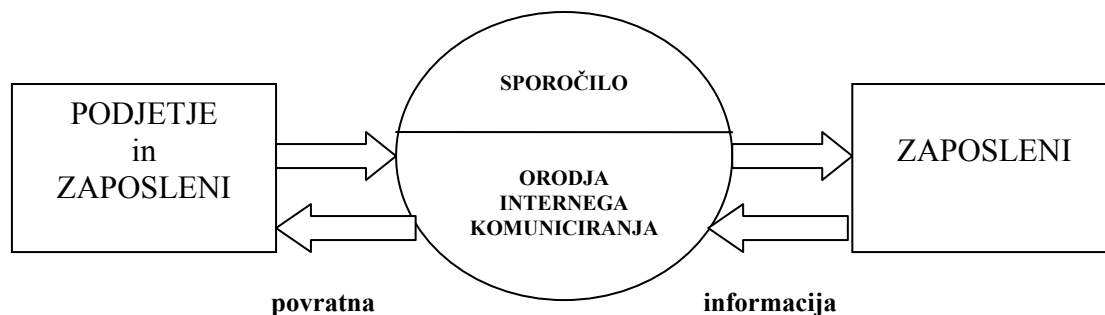
Menjalni proces organizacija sprovede skozi tri stopnje:

1. Identifikacijo potreb, želja potrošnikov (zaposlenih) in selekcijo tistih, ki jih namerava zadovoljiti.
2. Organizacija določi načine za zadovoljitev potreb in želja.
3. Organizacija doseže svoje cilje prek dostave zadovoljstva potrošnikom. (glej Cravens, 1991: 9-10)

Organizacija prek povratne zanke, raziskav zaposlenih identificira ter določi njihove potrebe in želje, ki jih namerava zadovoljiti. S pomočjo orodij internega komuniciranja te potrebe zadovolji, sama pa doseže uspeh, saj so zaposleni produktivnejši.⁴ Organizacija v procesu menjave zadovoljuje potrebe zaposlenih, v zameno za njih pa od zaposlenih dobi npr. produktivnejše delo. V tem primeru dobita obe strani, zato govorimo o menjavi *win-win*. Če

⁴ Glej poglavje Študij primera – Rezultati.

so zaposleni nezadovoljni, bo to imelo za podjetje negativne posledice. V tem primeru izgubita obe strani, kar označuje menjava *lose-lose*. Ti dve vrsti menjave bom podrobneje utemeljila v študiji primera in jih podkrepila z ugotovitvami anketnega vprašalnika.



Slika 5.2: Interno-komunikacijska menjava

Slika 5.2 kaže, kako podjetje prek orodij internega komuniciranja vzpostavlja odnose menjave z zaposlenimi in med zaposlenimi. Glede na osnovni model komuniciranja po Schrammu organizacija sporočilo zakodira in ga pošlje prek orodij internega komuniciranja (kanal – govornjena in pisana beseda, podobe, dogodki itd) zaposlenim. Ti to sporočilo zaznajo in se nanj odzovejo tako, da izrazijo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo s prejetim sporočilom. Povratno informacijo, odgovor na poslano sporočilo, zaposleni posreduje podjetju nazaj ponovno prek orodij internega komuniciranja (raziskave, sestanki, govorice itd).

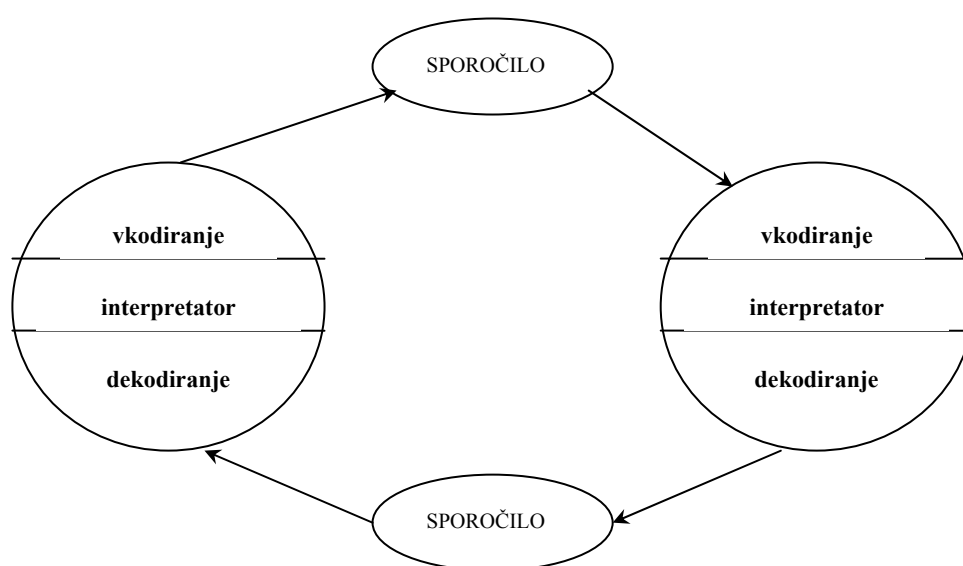
Naloga podjetja sedaj je, da prilagodi svojo strategijo pošiljanja sporočil, da bi bilo v komuniciranju čim bolj učinkovito. »Za člana organizacije je pomembno, da zahteva povratno informacijo ne le zaradi pojasnitve informacije, ampak tudi zaradi razvijanja kooperacije. Na ravni medsebojnih odnosov pa iskanje feedbacka drugim da vedeti, da cenimo njihova stališča. Učinkoviti komunikatorji stalno iščejo povratno informacijo in na ta način dajejo medsebojni interakciji bolj človeški ton.« (Berlogar, 1999: 60)

6. PRIKAZ INTERNO-KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA NA MODELU KOMUNICIRANJA PO SCHRAMMU

Komuniciranje temelji na procesu menjave, kar zelo nazorno kaže Schrammov model komuniciranja. Ker je interno-komuniciranje zgolj vrsta komuniciranja in torej vsebuje vse značilnosti komunikacije, bom interno komuniciranje razložila na omenjenem modelu.

Komunikacijski proces, predstavljen v naslednjem modelu, poteka v množičnih komunikacijah, komuniciranju v skupini ali med posamezniki. (glej Schramm, 1970: 10)

Skratka v vsaki komunikacijski situaciji.



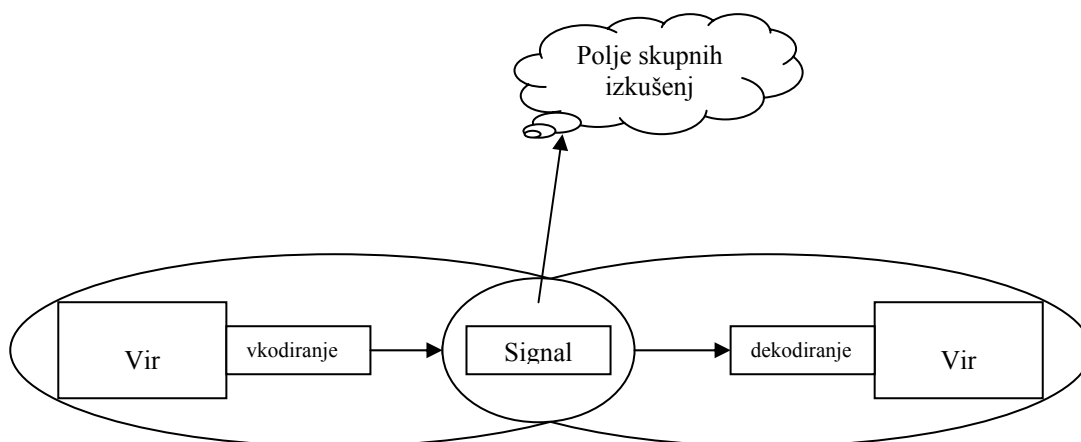
Slika 6.1: Schrammov model komuniciranja (prirejeno po Schramm, 1970: 8)

Slika 6.1 prikazuje proces komuniciranja med dvema akterjema. Oba sta pošiljatelja sporočila in prejemnika (interpretatorja). Tisti, ki sporočilo pošlje, ga najprej vkodira (oz. enkodira), tj. sporočilo pretvori v simbolno znakovno obliko. Kot je očitno iz slike, je vsak udeleženec komunikacijskega dejanja oboje – enkoder in dekoder (šifrant in dešifrant). Prejema in prenaša sporočila. Kot dekoder prejeto sporočilo dešifrira in ga po svoje interpretira. Pomen, ki je rezultat dekodiranja znaka, sproži proces vkodiranja novega znaka. Ljudje namreč konstantno dekodiramo znake iz našega okolja, jih interpretiramo in vkodiramo neko novo sporočilo kot rezultat našega razumevanja. (glej Schramm, 1970: 7, 8) Iz povedanega izhaja, da je komuniciranje večni proces, ki poteka nenehno. Poteka na način izmenjave sporočil, pomenov sporočil.

Schramm (1970) pravi, da je za komunikacijo bistveno troje: vir, sporočilo in destinacija. Vir je lahko posameznik, organizacija, kdorkoli, ki želi poslati neko sporočilo. Sporočilo predstavlja vsakršni signal, ki se ga da smiselno interpretirati. Destinacija je tisti, ki sporočilo prejme in ga interpretira. Lahko je posameznik ali član skupine. (glej Schramm, 1970: 3) Tako vir kot destinacija sta v predstavljenem modelu interpretatorja, in sicer zaradi obstoja povratne zanke. Povratna zanka (*feedback*) igra zelo pomembno vlogo v komunikaciji, saj nam pove, kako je bilo naše sporočilo razumljeno. (glej Schramm, 1970: 9) Povratno zanko kažejo štiri puščice na sliki – dve, ki posredujeta sporočilo od prvega interpretatorja do drugega in drugi dve, ki pomen posredujeta nazaj od drugega do prvega interpretatorja. Če povratne zanke ni ali je šibka (npr. v množični komunikaciji, kjer je občinstvo komunikatorju osebno nepoznano ali takrat, ko občinstvo ne more kontaktirati komunikatorja, mu zastaviti vprašanja), to lahko povzroči dvom in zaskrbljenost komunikatorja, da sporočilo ni bilo pravilno razumljeno ter frustracije ali celo sovražno naravnost občinstva. To je tudi razlog, zakaj mediji in oglaševalske agencije porabijo veliko denarja za raziskave svojih ciljnih javnosti z namenom, da ugotovijo, kaj si javnosti mislijo o izvedenih programih in kakšna stališča imajo do posredovane vsebine. (glej Schramm, 1973: 51) Vzporednice bi lahko iskali tudi pri internem komuniciranju, kjer podjetje za svoje dobro in dobro svojih zaposlenih, nenehno omogoča kanale internega komuniciranja za pridobivanje informacij od svojih zaposlenih. Podjetje naj bi tako raziskovalo stališča zaposlenih do podjetja, stanje njihovega zadovoljstva, želje in potrebe ter seveda pridobivalo informacije o samem delu.

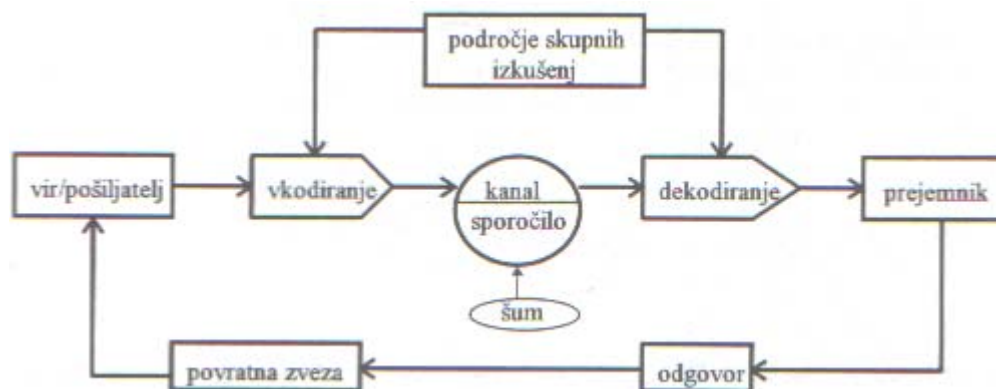
Da bi sporočilo vira komunikacije bilo razumljeno tako kot želi on, si mora s prejemnikom deliti izkušnje in način razmišljanja. Dialog podjetja z zaposlenimi slej ko prej pripelje do medsebojnega razumevanja, seveda ob upoštevanju želja in ciljev podjetja in zaposlenih.

»Ko komuniciramo želimo ustvari skupno (*commonness*) s tistim, ki komuniciramo. To pomeni, da želimo neko informacijo, idejo ali stališče deliti s tistim, s katerim komuniciramo.« (Schramm, 1970: 3) Predstavljeni model (glej sliko 6.2) sugerira, da je za obstoj komunikacije bistveno oblikovanje skupnega. S tistim, s katerim komuniciramo se moramo razumeti, kot bi pogovorno dejali »biti na isti valovni dolžini,« oziroma si deliti polje skupnih izkušenj.



Slika 6.2: Polje skupnih izkušenj (prirejeno po Schramm, 1970: 6)

Elipsi na sliki 6.2 predstavljata akumulirane izkušnje dveh udeležencev komunikacijskega procesa. Vir vkodira in destinacija dekodira, vsak v skladu s svojimi izkušnjami. Če imata skupno veliko področje izkušenj, je komunikacija med njima enostavna. V primeru, da se elipsi med sabo ne prekrivata, komunikacija ni možna, saj se med sabo ne razumeta. Če je skupno polje izkušenj zelo omejeno, je malo verjetno, da bo načrtovan pomen prišel od vira do destinacije. (glej Schramm, 1970: 6) Iz tega izhaja naslednje: podjetje in zaposleni se morajo razumeti, govoriti en glas, da bi komunikacija in z njo procesi menjave med njimi sploh lahko obstajali. Zaposleni morajo vedeti kakšni so cilji podjetja, poznati poslovanje podjetja, ki naj bo čim transparentnejše. Treba je doseči kompromis med tem, kaj želi podjetje in kaj zaposleni. Vzpostaviti je treba dialog, ki bo omogočil vzajemno zadovoljevanje potreb. Schramm (1970) je mnenja, da sporočilo nikoli ne potuje zgolj po enem kanalu od pošiljatelja do prejemnika. Mnogovrstnost kanalov obstaja v vsaki komunikacijski situaciji, pa četudi ta poteka prek tiskanih medijev. Takrat se pomen prenaša prek besed, velikosti naslova, slik, itd. Zato govorimo o več kanalih, skozi katere vzporedno tečejo signali od vira do prejemnika. (glej Schramm, 1970: 10) V poglavju Orodja internega komuniciranja, ki so razumljena kot kanal v komunikacijskem procesu, zatorej ni moč pričakovati, da bi našteali in opisali res vsa.



Slika 6.3: Osnovni model procesa komuniciranja (Schramm v Kline in Ule, 1996: 65)

»Proces izmenjave sporočil je tisti, ki naj bi zavzemal osrednje mesto v katerikoli analizi organizacijskega komuniciranja.« (Jablin v Berlogar, 1999: 63)

»Sistem komuniciranja, posebej v marketingu, je po svoji naravi dinamičen. Sistem postane in svoj smisel dobi šele s povezavami med sestavinami, z odnosi ali razmerji med njimi. Komuniciranje se odvija v obliki verige dogodkov, ki so v medsebojni, vzajemni odvisnosti. Ti dogodki so zaporedna komunikacijska dejanja, ki jih imenujemo delni procesi ali faze celotnega procesa komuniciranja.« (Lorbek, 1979: 39-40).

Iz slike 6.3 izhaja, da proces komuniciranja obsega šest procesov, in sicer:

1. Kodiranje sporočila;
2. Sporočilo;
3. Kanal;
4. Dekodiranje sporočila;
5. Šum;
6. Odgovor in povratna zveza.

»Pošiljatelj, oddajnik, vir komunikacije je oseba ali organizacija z informacijo, ki jo želi deliti z drugo osebo ali skupino ljudi. Proces komuniciranja se začne v trenutku, ko vir izbere besede, simbole, slike in podobne elemente, ki predstavljajo sporočilo, ki ga želi prenesti prejemniku. Ta proces imenujemo *vkodiranje* in se nanaša na spreminjanje/pretvorjanje misli, idej ali informacij v simbolično obliko. Naloga vira je, da vkodira sporočilo tako, da bo zagotovo razumljeno na prejemnikovi strani. Proces kodiranja vodi k razvoju, strukturiranju *sporočila*, ki vključuje informacijo ali pomen, za katerega vir upa, da ga bo z njim prenesel

prejemniku. Sporočilo je lahko verbalno ali neverbalno. V vsakem primeru pa mora biti v takšni obliki, da je primerno za načrtovani *komunikacijski kanal*, ki predstavlja medij, po katerem sporočilo potuje od vira k prejemniku. Poznamo osebne (medosebni stik) in neosebne (praviloma množično komuniciranje) kanale. Prejemnik je oseba ali osebe, s katerimi pošiljatelj želi deliti skupne misli ali informacije. Ta *dekodira* oziroma transformira in interpretira oddajnikova sporočila v svojih mislih. Učinkovito komuniciranje je toliko verjetnejše, če med obema stranema obstoji večje skupno polje izkušenj. Zatorej je razumljivo, da se poveča učinkovitost komunikacije, če oddajnik pozna prejemnika. Ves čas poteka procesa komuniciranja je vsako sporočilo pod vplivom zunanjih dejavnikov. Ti lahko popačijo sporočilo, kar imenujemo *šum*. To otežuje in zmanjšuje učinkovitost komuniciranja in izraža zahtevo po prizadevanju, da se napake izločijo z načrtnejšim delom v organizacijah in medijih. Skupek reakcij prejemnika, ki sledijo sprejemu sporočila pa imenujemo odgovor. Del prejemnikovega odgovora, ki gre nazaj k oddajniku sporočila imenujemo *povratna informacija*. Ta viru omogoča, da opazuje, kako je bilo sporočilo dekodirano in sprejeto.« (Kline in Ule, 1996: 65-69)

»Mnoge raziskave nakazujejo padec uspešnosti enosmernih modelov obveščanja in informiranja, saj razvoj pluralnosti, demokracije, participativnost in drugi izzivi okolja vplivajo na dejstvo, da so edino zares dolgoročno uspešni večsmerni ali dvosmerni modeli komunikacij.« (Gostiša, 1996: 108)

Dvosmerni in večsmerni modeli pa so tisti, ki temeljijo na povratni informaciji vpletenih strani. Upoštevajo drugega in svoja komunikacijska dejanja prilagajajo glede na njegove značilnosti. Menim, da takšni modeli temeljijo na interakciji, pogovoru, dialogu, ki za razliko od enosmernih modelov komuniciranja ne zapoveduje, ampak usklajuje komunikacijo.

Pri analizi komunikacije med podjetjem in zaposlenimi ter komuniciranjem med zaposlenimi bom izpostavila pet ključnih elementov internega komuniciranja, ki jih lahko vidimo tudi na sliki 6.3. To so vir, sporočilo, kanal, prejemnik in povratna informacija.

6.1 Pošiljatelj in prejemnik

Komunikator oz. pošiljatelj sporočila v podjetju je lahko podjetje kot entiteta in v okviru njega delodajalec ter zaposleni delavci. Podjetje z zaposlenimi komunicira prek imidža, urejenosti prostorov, torej prek podob in ostalih neverbalnih sporočil. Ker izhajam iz stališča, da so podjetje ljudje, ki v njem delajo, bom pri predstavitvi virov in prejemnikov sporočil

komunikacije natančneje opisala nadrejene, delovne skupine in zaposlenega delavca kot posameznika.

Pri zaposlenih je treba upoštevati več dimenzij, kajti nekdo, ki je zaposlen v podjetju, je lahko tudi delničar podjetja, prebivalec okolja, v katerem podjetje deluje ter potrošnik proizvodov, ki jih podjetje ponuja. Poleg tega notranji odjemalci niso samo zaposleni posamezniki, temveč tudi različne delovne skupine, managerji in lastniki organizacije. Notranji potrošniki vzpostavljajo z organizacijo menjave na način prejemanja informacij in njihovega posredovanja. Notranji potrošniki v procesu internega komuniciranja opravljajo dvojno funkcijo, saj so njegovi prejemniki in hkrati akterji izvajanja.

Pri prenašanju sporočil od pošiljatelja k prejemniku in od prejemnika nazaj k pošiljatelju je treba upoštevati značilnosti obeh in sporočilo prilagoditi tako, da ga bosta kar najbolje razumela oba. Oblikovanje skupnega oziroma obstoj enotnosti v mišljenju med obema strankama, je po Schrammu pogoj za vzpostavitev komunikacije. (Schramm v Kline in Ule, 1996: 54)

Izid komunikacijskega dejanja je v končni fazi vedno odvisen od prejemnika sporočila. Pri oblikovanju sporočila je zato pomembno, da upoštevamo obstoječa stališča prejemnika, njegova pričakovanja in stopnjo vpletenosti. V nekaterih primerih je priporočljivo izvesti raziskave prejemnikov sporočila (o stopnji zadovoljstva na delovnem mestu, poteku dela, zaznavanju itd). (glej Blundel, 2004: 43)

Model komuniciranja kaže na povratni odgovor, ki daje informacijo o tem, kako je zaposleni razumel, (ne)sprejel, se odzval na pošiljateljevo sporočilo.

6.1.1 Nadrejeni

Vsaka demokratična ureditev zahteva svojega vodjo, ki usklajuje in posreduje med člani entitete. Vodja oz. nadrejeni lahko kontrolira procese, ki se odvijajo med podrejenimi člani in vanje tudi posega. Nadrejeni v podjetju je ponavadi tisti, ki zaposlenim daje navodila in naloge, oni pa njemu posredujejo informacije o poteku dela.

»Pojem organizacije ne zajema zgolj koordinirane dejavnosti, vključujoč delitev dela in specializacijo vlog, ampak tudi hierarhičnost avtoritete. Posameznik je v organizaciji na splošno podrejen neposredno nadrejenemu (osebi, ki ji poroča, od nje dobiva navodila,

skratka – šefu). Bistvo komuniciranja med nad- in podrejenimi je odkrivanje strategij komuniciranja, ki pomagajo doseči organizacijske cilje.« (Berlogar, 1999: 177)

»Način dela nadrejenega z zaposlenimi se kaže v rezultatih organizacijske enote, v njegovem lastnem počutju in v počutju delavcev. Z zanj značilnim slogom vodenja vpliva na organizacijsko kulturo, na zadovoljstvo sodelavcev ter na zadovoljstvo poslovnih partnerjev in strank.« (Majcen, 2001: 25)

Dobro vodstvo managerjev in administratorjev ima tri komponente: zanima se za zaposlene, odgovarja na povratne informacije zaposlenih in sodeluje z zaposlenimi. (glej Center in Cutlip, 1978: 295-296)

Vodstva organizacij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Motivatorji so v rokah vodij. Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. To so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi; vodje, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela.« (Možina, 2002:182)

Nadrejeni naj bi imel posluh in razumevanje za zaposlene, člane kolektiva, jih znal motivirati, posredovati v primeru konfliktov in jim biti v zgled.

6.1.2 Podrejeni - zaposleni posamezniki

Zaposleni se med seboj razlikujejo, saj ima vsak svoje specifične značilnosti. Podjetje mora vedeti, kdo so njegovi zaposleni, kakšne značilnosti imajo, kaj potrebujejo in kaj ponujajo, kako uspešno sodelovati z vsakim izmed njih, kako sprejemati kompromise in jim ponuditi več kot bi jim lahko dala konkurenca. Odgovore na ta in podobna vprašanja dajejo nenehne raziskave zaposlenih.

»Podjetje ni preprost in uniformen univerzum, ampak kompleksen in multiformen multiuniverzum. Podjetja ne sestavljajo enaki posamezniki, ki sestavljajo skladno in uniformno celoto (univerzum), temveč številni med seboj različni sodelavci, ki tvorijo zapleteno in kompleksno multiuniformno celoto (multiunivrezum). Vsak sodelavec je

enkrat in neponovljiv univerzum in vsak zahteva posebno in enkratno obravnavo.» (Brajša, 1994: 158)

Komuniciranje v podjetju mora biti svobodno in dojeno kot pravica vsakega zaposlenega, da izrazi svoje mnenje. Podrejeni zaposleni morajo imeti občutek, da njihovo mnenje nekaj pomeni, da lahko pristopijo k nadrejenim s svojimi idejami in zahtevami. Le takšna organizacija, ki živi demokratično, posluje dolgoročno uspešno.

»Gre za potrebo, da zaposleni sodelujejo pri komuniciranju, ki je povezano s problemi podjetja in njihovega dela. Namreč to je pogoj, ki zagotavlja vsaj minimalno avtonomijo. Sodelovanje pri komuniciranju je način samozavedanja in samovrednotenja. Zaposleni mora imeti pravico komunicirati s komerkoli o čemerkoli v podjetju. Sodelovanje pri komuniciranju v okviru organizacijskega življenja je pravica, ki pogojuje samospoštovanje in občutek pripadnosti zaposlenega ter zato etična odgovornost podjetja in moralna pravica zaposlenih.« (Berlogar, 1999: 222, 223)

6.1.3 Delovne skupine oz. timi

»Skupine niso enostaven zbir posameznikov, temveč imajo lastnosti, ki so značilne zanje in različne od lastnosti posameznikov, ki sestavljajo skupino. Načini komuniciranja v skupini so odvisni od številnih dejavnikov kot so: velikost skupine (manjša kot je, bolj neposredno je komuniciranje), strukture, hierarhičnega reda, socialnih odnosov med člani, položaja skupine v organizacijski strukturi, odnosa okolja do skupine ipd. Velikost skupine je pogosto odvisna od naloge, ki naj bi jo ta rešila. Zato je težko reči, kakšna je optimalna velikost, vendar velja z vidika možnosti neposrednega komuniciranja, da je to 5 do 8 članov. Pogosta značilnost komuniciranja v skupini je krožni tok, ki ga v večjih organizacijskih strukturah le redko srečamo. Številne raziskave so pokazale, da potekajo komunikacije v manjših skupinah predvsem na štiri načine: krožno, verižno, v obliki črke Y, v obliki kolesa.« (Lipičnik, Možina, 1993: 87-88)⁵

Značilnosti kakovostnega tima so: zaupanje, pretok komunikacij, skupni cilji, vizije in vrednote ter predanost. Zaupanje skupini se vzpostavi prek nenehnih, iskrenih in odprtih komunikacij. Skupne vrednote in cilji usmerjajo delo, delovne strategije, predanost timu pa sprošča kreativnost in energijo. (glej Levey v Kazimierz, 1995: 110-111)

⁵ Za več o komunikacijskih mrežah glej poglavje Komunikacijska struktura in mreža komunikacij.

»V organizaciji razlikujemo dve osnovni strukturi: formalno in neformalno. Formalna organizacija (ustreza običajni definiciji organizacije) predstavlja normativno določeno enotnost ciljev, ljudi, sredstev in oblik organizacijskih povezav, ki vodi k uresničitvi cilja organizacije. Neformalna struktura organizacije pa predstavlja enotnost različnih družbenih skupin, ki sestavljajo kolektiv. Torej kolektiv v tem smislu predstavlja zvezo različnih skupin, v katere so člani organizacije vključeni neodvisno od formalne organizacije. Skupine lahko sodelujejo, se spopadajo ali so nevtralne. (Florjančič in Kavran, 1992:281)

Notranji potrošniki in člani izvajanja internega komuniciranja v organizaciji so torej vsi zaposleni. Od nadrejenih in podrejenih posameznikov do timov.

6.2 Sporočilo

Sporočilo je informacija ali pomen, za katerega vir upa, da ga bo z njim prenesel prejemniku. Lahko je verbalno ali neverbalno, v obliki simbola, znaka ali njihove poljubne kombinacije. V vsakem primeru pa mora biti oblika sporočila primerna za načrtovani komunikacijski kanal. Zavedati se je treba, da pomen ne leži v sporočilu samem, temveč v ljudeh, ki ga vidijo in interpretirajo. (glej Kline in Ule, 1996: 66)

»Sporočilo deluje na prejemnike s svojo zunanjo predstavitvijo ali s svojo vsebino. Prvi pogoj, za to, da sporočilo deluje tako, kot pričakuje komunikator je, da prejemnik sporočilo razume.« (Kline in Ule, 1996: 104)

Pošiljatelj želi poslati neko idejo do prejemnika. Faza spreminjanja idej v simbolno obliko se imenuje kodiranje. Pošiljatelj zakodira idejo tako, da jo ubesedi. Pomen pa prenašajo tudi geste, oblačila, podobe itd. Sporočilo se nato prek kanala pošlje prejemniku sporočila. Ta mora sporočilo najprej zaznati, nato pa dekodirati. Dekodiranje je proces ugotavljanja pomena iz simbolov, interpretacija sporočila. Sledi odgovor, na prejeto sporočilo. Prejemnik sporočila sedaj postane pošiljatelj. (glej Locker, 1989: 44)

Sporočila so lahko formalna, neformalna, dvoumna, jasna, jedrnata, abstraktna itd. Ne glede na obliko sporočila je največkrat pomembno, da je sporočilo razumljeno tako, kot je želel pošiljatelj vira.

Komuniciranje je proces, ki prenaša sporočila, katerih pomene interpretirajo prejemniki sporočil. In katero sporočilo sploh nosi pomen, je torej pomensko? Sporočilo je pomensko, ko ima za prejemnika sporočila nek pomen.

Paul Watzlawick (v Brajša, 1994:154) razlikuje med dvema resnicama, in sicer objektivno resničnostjo, ki obstaja sama zase, je 'tam zunaj' in je neodvisna od nas ter resničnostjo druge vrste, ki jo sestavljajo pomeni in vrednosti, ki jih s pomočjo komunikacije pripisujemo stvarim. Ta resničnost je rezultat naših nazorov in mnenja o objektivni resničnosti in nastaja z našo komunikacijo v zvezi z dejstvi. To je naša podoba in predstava sveta.

Lahko bi rekli, da interno komuniciranje s sporočili, ki jih prenaša, vpliva na to, kakšno podobo o delovnem mestu kot takem si zaposleni izoblikujejo.

6.3 Kanal

Organizacije se danes poslužujejo različnih komunikacijskih kanalov, od medosebne »face-to-face« komunikacije na sestankih, do pisanja pisem, telefonskega sporazumevanja, e-mailov, poročil, brošur in video konferenc. Tehnološke spremembe so povzročile, da so nekateri kanali komuniciranja v organizacijah izpodrinili druge – npr. fax danes nadomešča elektronska pošta ali mobilni telefoni s sporočili. Kanale komuniciranja lahko poimenujemo tudi mediji komuniciranja, sredstvo oz. orodje za prenos sporočil. (glej Blundel, 2004: 8)

»Medij je v osnovi tehnično ali fizično sredstvo preoblikovanja sporočila v signal, ki ga je mogoče prenašati po kanalu. Medije lahko razdelimo na tri glavne kategorije:

1. Predstavitveni mediji: glas, obraz, telo. Zahtevajo navzočnost sporočevalca, kajti on ali ona je medij, omejeni so na tukaj in zdaj in ustvarjajo komunikacijska dejanja.
2. Reprezentacijski mediji: knjige, slike, fotografije, pisanja, arhitektura, notranji dizajn, itd. So predstavljajoči in kreativni. Ustvarijo tekst, ki lahko posname medij prve kategorije in obstaja neodvisno od sporočevalca. Ustvarijo komunikacijska dela.
3. Mehanični mediji: telefoni, radio, televizija, teleksi. So prenašalci prve in druge kategorije.» (Fiske, 2004: 32)

Kanale lahko razdelimo tudi na pisne in govorne. Razlikujejo se glede na hitrost in točnost prenosa sporočil, stroške, število sporočil, ki jih lahko posredujejo, število ljudi, ki jih lahko dosežejo, učinkovitost. Kanal izberemo v skladu s ciljno skupino, namenom in situacijo. Namreč glede na našeto je lahko en kanal boljši od drugega. (glej Locker, 1989: 46, 636)

Komunikacijske kanale (sredstva za prenos sporočil) bom podrobneje prikazala na primeru komunikacijske strukture in mreže komunikacij v podjetju ter s pomočjo preglednice nekaterih orodij internega komuniciranja.

6.3.1 Komunikacijska struktura in mreža komunikacij

»Komunikacijska struktura je način organiziranja, ustvarjanja osebnih interakcij in izmenjave sporočil med pripadniki organizacije samimi ter organizacije z njenimi okolji. S strukturo so mišljeni kanali komuniciranja oziroma vzorci interakcije med pripadniki organizacije. Ravni komuniciranja vključujejo individualno, medosebno, skupinsko in organizacijsko.« (Berlogar, 1999: 112-113)

Strukturo lahko razumemo kot sistem poti, kanalov, po katerih tečejo sporočila. Lahko pa jo razumemo tudi kot vzorce interakcij med ljudmi, ki organizacijo sestavljajo. V tem smislu je struktura odvisna od tega, kdo komunicira s kom. V praksi pomeni komunikacijska struktura splošno razlikovanje med formalnimi in neformalnimi sistemi organizacijskega komuniciranja ter mrežo, razvito iz vzorcev interakcije zaposlenih. (glej Berlogar, 1999: 114)

a) Formalno komuniciranje⁶

Pod besedo 'formalno' ponavadi razumemo nekaj, kar se nanaša na ustaljena pravila in zahteve. Tako tudi komuniciranje v podjetju poteka po nekih ustaljenih poteh, je organizirano in načrtovano.

Formalno je povezano s konceptom hierarhičnosti, tako da formalno komuniciranje glede na tok sporočil znotraj hierarhije največkrat delimo na komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje. (glej Berlogar, 1999: 115)

Formalno komuniciranje je tisto, v katerem se uporablja priznано sredstvo oz. instrument komuniciranja, zaradi česar je možno nadzorovati sestavine vhoda (inputa) v procesu komuniciranja. Informacije potujejo gor, dol ali navzkriž po formalni hierarhiji. Formalni komunikacijski kanali imajo nekatere slabosti: obstoječa mreža komunikacij omejuje dostop nižje zaposlenim na hierarhični lestvici, da bi vstopili v stik z odločevalci; vsaka povezava v

⁶ Glej prilogo A.

komunikacijski verigi je potencialni vir blokiranja ali popačenja informacije. (glej Bovée in Thill, 1991: 29)

b) Neformalno komuniciranje in mreža komunikacij⁷

»Neformalno komuniciranje definiramo kot tisto, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo, ampak je vzrok zanj radovednost, medsebojna privlačnost, socialna interakcija. Pojav neformalnega komuniciranja je povezan s potrebami zaposlenih po informaciji glede organizacije in dogajanja v njej ter posledicah le-tega zanje.« (Berlogar, 1999: 122)

Za neformalno komuniciranje je značilno, da je spontano, neorganizirano, razpršeno, za širšo javnost anonimno in vedno osebno oziroma neposredno. Neformalne komunikacije se odvijajo v majhnih (neformalnih) skupinah, kjer tvorijo nekaj značilnih tipov komunikacijskih mrež, kot kaže slika 6.4. (glej Lipičnik in Možina, 1993: 88,89)

»Mreže so formalni in neformalni vzorci komuniciranja, ki povezujejo pripadnike organizacije.« (Berlogar, 1999: 125)

Poznamo naslednje mreže komunikacij:

- *krog*:

Veriga komuniciranja je krožno povezana, noben član nima dominantne vloge, vsak lahko komunicira samo z dvema drugima članoma. Komunikacijo lahko začne katerikoli član skupine in poteka enakopravno med člani. Značilnost takih skupin je, da se počasi organizirajo, delajo veliko napak, probleme rešujejo počasi, vendar so člani bolj zadovoljni s svojim delom kot v skupinah z drugačnim načinom komuniciranja.

- *veriga*:

Komuniciranje poteka od enega člana do drugega, zaporedno po celi verigi. Takšna komunikacija je največkrat formalna in zelo omejena, saj informacija prepotuje dolgo pot, da doseže vse prejemnike, na tej poti pa se informacija že lahko izgubi. To je različica krožnega komuniciranja z manjkajočim členom, kar seveda zmanjšuje količino informacij, ki jih je moč prenesti. Zato so take skupine učinkovitejše kot prejšnje, vendar pa je manjše zadovoljstvo s procesom komuniciranja, ker je le-to bolj centralizirano kot v prvem primeru.

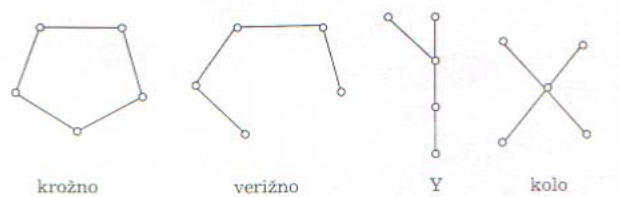
⁷ Glej prilogo B.

- *kolo ali zvezda*:

Komunikacije potekajo med posameznim članom skupine in centrom (neformalnim vodjem). Član na sredini kolesa ima dominantno vlogo in moč koordinacije celotnega sistema; vsi so od njega odvisni. Vsa sporočila morajo biti poslana prek osebe, ki je v nekakšnem komunikacijskem središču. Ta oseba praviloma nastopa kot vodja in odločevalec. Značilno za take skupine je, da se zelo hitro organizirajo, probleme rešujejo hitro in natančno, vendar pa je zaradi centraliziranega sistema komuniciranja zadovoljstvo ostalih udeležencev precej manjše kot pri krožnem komuniciranju.

- *oblika Y*:

Potek komuniciranja ponazarja oblika črke Y: center je komunikacijsko nekaterim bližji kot drugim. Gre za tipičen primer štiričlanske mreže, kjer je član na sredi črke Y neke vrste filter in fokusira informacije (npr. manager, direktor). V bistvu je podobno verižnemu, le da en član izstopa iz verige. Taka oblika je značilna za komuniciranje določenega strokovnjaka s področnim vodjem. Komuniciranje poteka zelo hitro in učinkovito, vendar pri ostalih članih skupine vzbuja vtis, da so izključeni iz pridobivanja potencialno pomembnih informacij.



Slika 6.4: Komunikacijske mreže (Lipičnik in Možina, 1993: 88)

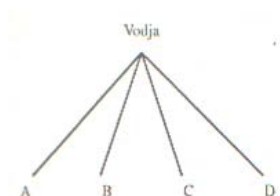
Položaj posameznika v komunikacijski mreži je odvisen od vodenja in zadovoljstva. Vodja komunicira z več osebami kot člani skupine. S čim večjim številom oseb posameznik komunicira, tem osrednejši položaj ima. Tak položaj je navadno povezan z večjim zadovoljstvom. Pomembna ugotovitev je tudi, da komunikacijske poti vplivajo na produktivnost in zadovoljstvo članov skupine. Tako je skupina s komunikacijsko mrežo v obliki kolesa verjetno optimalna za ciljno orientirano okolje, čeprav po drugi strani zmanjšuje zadovoljstvo članov in s tem možnost za dolgoročnejši obstoj take skupine.

(glej Gortner in drugi v Kavčič, 1991: 314 in Burton, Dimbleby, 1998: 135,136 in Lipičnik, Možina, 1993: 88,89)

»Komunikacijske mreže predstavljajo strukturni vidik skupine oziroma organizacije. Pokažejo medsebojno povezanost članov skupine. Obliko komuniciranja določajo organizacijski cilji in

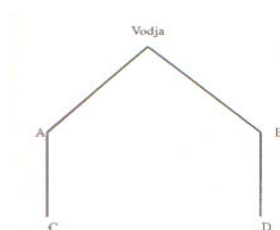
naloge. Ta razmerja med vodji in sodelavci lahko prikažemo tako, kot je napravljeno v naslednjih shemah.

Črte v teh slikah označujejo komunikacijske poti.



Slika 6.5: Dvosmerno komuniciranje zaposlenega z vodjo (Florjančič, Kavran, 1992:363)

Oseba D se neposredno pogovarja s svojim neposrednim vodjem, le-ta pa naprej z višjim vodjem. Gre za primer dvosmernega komuniciranja, ki je s stališča sistema komunikacij najučinkovitejša oblika komuniciranja. Ljudje se ne morejo pogovarjati med seboj, od skupine se zahteva urejenost in izbrišejo se nebistvena sporočila (glej sliko 6.5).



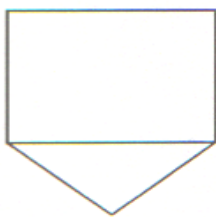
Slika 6.6: Hierarhično komuniciranje (Florjančič, Kavran, 1992:363)

Gre za hierarhičen način komuniciranja, ki je mnogo počasnejši. Ljudje lahko pošiljajo ali dobivajo sporočila vzporedno od dveh drugih. Zato je običajno potrebno več časa. Namreč nastala je vmesna stopnja – vodja komunicira z A in B ter preko njih s C in D (glej sliko 6.6).



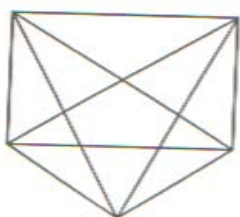
Slika 6.7: Elastična mreža; Komuniciranje vsakega z vsakim (Florjančič, Kavran, 1992:364)

Vsakdo komunicira z vsakomer. Elastična mreža komunikacij vsakega z vsakim nudi kot prednost večjo možnost medsebojnega preverjanja rezultatov. Zato se ob tem izoblikuje visoka stopnja kohezije (notranje povezanosti). Ljudem daje možnost za sodelovanje in prevzemanje odgovornosti. Manj so odvisni od iste osebe, saj zadeve lahko preverijo tudi pri drugih. Zato so bolj zadovoljni in tudi bolje delajo (glej sliko 6.7).



Slika 6.8: Vertikalno in horizontalno
komuniciranje brez navzkrižnih
povezav (Florjančič, Kavran, 1992:364)

Gre za mrežo brez navzkrižnih povezav. Oseba v središču hierarhične mreže je povsem zadovoljna iz istih razlogov. Njena odgovornost je velika prav zato, ker edina v skupini razpolaga z več viri podatkov in z več možnostmi preverjanja. Je neodvisna in vplivna (glej sliko 6.8).



Slika 6.9: Mreža svobodnega tipa;
neposredno komuniciranje vsakega
z vsakim (Florjančič, Kavran, 1992:364)

V sodobni organizaciji je najboljša funkcionalna mreža svobodnega tipa. Pri tej so vsi povezani z vsemi, tako da vsi lahko neposredno komunicirajo drug z drugim. Vodja pošilja in dobiva informacije od vseh članov organizacije, ki tvorijo povezano skupino (glej sliko 6.9).

Razvita organizacijska razmerja sodelovanja v komunikacijski strukturi lahko vplivajo na posameznike v smislu večje ali manjše neodvisnosti, večje ali manjše odgovornosti in večje ali manjše informiranosti o tem, kako napredujejo pri svojem delu. Struktura lahko vpliva tudi na skupno učinkovitost skupine ali organizacije. Povzroča hitrejšo ali počasnejšo delo skupine, bolj ali manj točno in prilagojeno ali neprilagojeno cilju oziroma nalogi organizacije. V večini organizacij je točno določeno, kdo se s kom pogovarja in kakšne so resnične povezave. Formalno so sicer vsi med seboj povezani, dejanska mreža pa je običajno videti čisto drugačna. Mreža komunikacij dokazuje obstoj formalne oziroma neformalne organizacije. Vrste mrež pa tudi ustrezajo različnim vrstam dejavnosti.» (Florjančič in Kavran, 1992: 363-365)

Komunikacijskih poti v podjetju je zelo veliko. Nekatere med njimi spodbujajo neposredno interakcijo in menjavo med člani udeleženi v komunikacijskem procesu, spet druge pa vključujejo posrednike med člani komunikacije. Komunikacijske poti v splošnem določa organizacijska struktura in notranja urejenost poslovanja podjetja.

c) Vertikalno komuniciranje

Vertikalno komuniciranje pomeni izmenjavo informacij med dvema različnima družbenima skupinama (komuniciranje od vrha navzdol in od spodaj navzgor). »Vertikalne komunikacije omogočajo koordinacijo razdrobljenega dela v celoto. Obenem pa služijo višjim organizacijskim ravnam za kontrolo spodnjih.« (Kavčič, 1991: 313,314)

Raziskovalci ločujejo med sistemom komuniciranja od vrha navzdol in od spodaj navzgor.

- Komuniciranje od vrha navzdol

»Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnam organizacijske hierarhije – od managerjev do zaposlenih.« (Berlogar, 1999: 115)

»Gre za obveščanje delavcev o razmerah v organizaciji, dajanje navodil pri izvajanju odločitev in dajanje informacij o tem, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji.

Oblike takšnega komuniciranja so:

- interni časopisi in bilteni, ki izhajajo redno in so namenjeni vsem zaposlenim,
- občasne publikacije za obveščanje posebnih skupin delavcev, na primer novih delavcev o organizacijskih pravilih, ali obveščanje o posebnih dogodkih in spremembah v organizaciji, na primer o novem sistemu za dajanje predlogov,
- obvestila na oglasnih deskah,
- interna televizija,
- informacije na telefonskih avtomatih in
- poslovna poročila« (Možina, 2002: 193)

»Informacije navzdol so namenjene: prenosu napotil za delo, prenosu informacij, potrebnih za razumevanje delovne naloge, informacijam o organizacijskih postopkih in praksi, sporočanju podrejenim, kako nadrejeni ocenjujejo njihovo delo ter informacijam ideološke narave (spodbujanju k delu, utrjevanje občutka poslušnosti, utrjevanje dobrega imagea organizacije itd).« (Kavčič, 1991: 313)

»Ta dimenzija formalnega komuniciranja je v mnogih organizacijah neučinkovita, zaradi neustreznosti informacij, neustreznosti sredstev za njihovo razširjanje, filtriranje informacij in splošno klimo dominacije na eni ter podrejenosti na drugi strani, ki je značilna za komuniciranje navzdol.« (Berlogar, 1999: 117)

- Komuniciranje od spodaj navzgor

»Komuniciranje navzgor vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni, drugače povedano, komuniciranje podrejenih (in iz njihove strani začeto) z nadrejenimi.« (Berlogar, 1999: 118)

»Namenjeno je poročanju o opravljanju nalog in o raznovrstnih delovnih problemih ter vplivanju zaposlenih na nižjih ravneh organizacije na njeno poslovanje. Običajno teče med podrejenimi in nadrejenimi ob vsakodnevnih delovnih stikih. Lahko pa je tudi bolj sistematično in ima formalno ali neformalno obliko. Oblike formalnega komuniciranja:

- pisanje poročil o delu,
- pritožbeni postopki,
- sistem za dajanje koristnih predlogov in
- raziskovanje mnenj oziroma stališč delavcev.

Posebej koristne so lahko oblike neformalne komuniciranja. Nekatere informacije se hitro širijo med zaposlenimi, in to mimo vodstva. Vodstvo lahko nanje vpliva in prispeva na primer k njihovi vsebini, ne more pa jih nadzirati. To bi bilo tudi nesmotrno, saj imajo pomembno vlogo sproščanja napetosti, oblikovanja skupin zaposlenih in povečanja identifikacije z organizacijo. Management lahko ujame del teh informacij, ki običajno odslikavajo poglede zaposlenih na posamezne organizacijske probleme. Ponekod delavci v kadrovskih službah s pomočjo pogovorov z zaposlenimi sistematično spremljajo razne vesti in mnenja zaposlenih o posameznih problemih ter z njimi seznanijo vodstvo. Pri tem je pomembno ustvariti zaupanje med delavci. Sporoča se o problemih in ne o ljudeh, ki dajejo informacije. Ljudje pa tako upajo, da se bodo nekatera vprašanja hitreje razreševala.« (Možina, 2002: 194-196)

»Informacije navzgor imajo predvsem naslednje vsebine: poročila o delu in doseženih rezultatih, poročila o problemih pri delu, vprašanja za pojasnila delovnih operacij, postopkov ter poročila o aktivnosti drugih.« (Kavčič, 1991: 313)

Menim, da je najbolj pogosta napaka v komuniciranju z zaposlenimi ta, da se preveč pozornosti posveča zgolj pošiljanju pogledov managementa navzdol k zaposlenim, zanemarija pa se stimulacija enakovrednega toka informacij od zaposlenih k managementu. Posledično, zaposleni nimajo možnosti izraziti svojih želja in tegob.

d) Horizontalno komuniciranje

Horizontalno komuniciranje pomeni izmenjavo informacij znotraj ene družbene skupine, in sicer med člani skupine. (glej Lorbek, 1979:21-22).

»Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji.« (Kreps v Berlogar, 1999: 120)

Gre za pomemben, a pogosto spregledan in premalo izkoriščen formalni kanal komuniciranja, ki naj bi zagotavljal koordinacijo dela, način pridobivanja relevantnih in za sodelavce skupnih informacij, reševal probleme med sodelavci in jim omogočal medsebojno podporo. Horizontalno komuniciranje v organizacijsko strukturo poleg omenjenih nalog vnaša fleksibilnost, ustvarja ustrezno organizacijsko klimo, preprečuje konflikte. Zaradi odpora do horizontalnega komuniciranja in drugih komunikacijskih oblik, lahko med zaposlenimi vzniknejo neformalne oblike (predvsem govorice) horizontalnega komuniciranja. (glej Berlogar, 1999: 121)

e) Diagonalno komuniciranje

To so komunikacije med osebami in enotami, ki med seboj niso neposredno hierarhično soodvisne. Takšne enote so na različnih hierarhičnih ravneh. Diagonalna os predstavlja navzkrižno komuniciranje med člani različnih oddelkov na različnih ravneh in tudi eksterno komuniciranje med člani organizacije in okoljem.

Vsebina horizontalnih in diagonalnih komunikacij služi zlasti:

- koordinaciji delovnih nalog (ki postane na tak način hitrejša in učinkovitejša, saj odpade večji del ali celotna hierarhična veriga, po kateri morajo sicer potovati komunikacije za rešitev problema med dvema enotama na temeljni ravni organizacije),
- reševanju problemov med enotami in posamezniki,
- medsebojnemu informiranju,
- reševanju konfliktnih situacij med posamezniki in skupinami ter dajanju emocionalne in socialne podpore med skupinami na isti ali sorodnih organizacijskih ravneh. (glej Kavčič, 1991: 313,314)

6.3.2 Orodja internega komuniciranja

Zaradi dejstva, da ni moč nekomunicirati, in da komuniciramo ne samo s tem, kaj naredimo, ampak tudi s tem, česar ne naredimo, je nemogoče naštetati vsa orodja internega komuniciranja. Podjetje namreč komunicira z zaposlenimi, kot tudi zaposleni med sabo, na različne načine z različnimi orodji. V poglavju Orodja internega komuniciranja so tako predstavljena zgolj nekatera izmed njih. Seznam v grobem ustreza razdelitvi orodij internega komuniciranja po Cutlipu in Centru (1978).

PISANA BESEDA	GOVORJENA BESEDA
a) publikacije podjetja (periodične in nepriodične) - predstavitvene brošure - priročniki - organizacijske brošure, knjige in letaki	1. DVOSMERNNA MEDOSEBNA KOMUNIKACIJA
b) pisma in objave - pisma z izrazi naklonjenosti - sporočila z neugodno vsebino - uradni spisi, poročila in predlogi	a) sestanki - delovnih in študijskih skupin - zaposlenih s svojim predstavnikom- ombudsmanom - zaposlenih z njim neposredno nadrejenim(i) - managerjev z direktorjem - množični sestanki zaposlenih s predstavniki podjetja in sestanki z direktorjem - poslovna kosila
c) memorandumi	b) medosebni dialog in poslovni razgovori
d) okrožnice	c) govorice
e) vabila	d) telefonsko sporazumevanje + klicni centri in zvočne tajnice
f) zahtevki, naročila in prošnje	2. NADOSEBNA KOMUNIKACIJA
g) poročila	a) nastopi, govori in predstavitve
h) priloge	b) organizirana izobraževanja in seminarji
i) izjave vodilnih in tiskani govori	
j) objave na oglasnih deskah, posterji, plakati	
k) informacijske police	
l) Internet in Intranet	
m) elektronska pošta in fax	

Tabela 6.1: Interno-komunikacijski kanali: pisana in govorjena beseda (glej Center in Cutlip, 1978)

PODOBE	DOGODKI
a) filmi, intervjuji in oddaje	a) slavlja, proslave
b) displayi in razstave	b) športne prireditve
c) dogodki na odru	c) dogodki na odru
d) dnevi odprtih vrat	d) dnevi odprtih vrat
e) umetniška dela (galerija)	e) sindikalni izleti
f) nagrajevanje zaposlenih	
g) štipendiranje otrok zaposlenih	
h) sponzorstvo in donatorstvo	

Tabela 6.2: Interno-komunikacijski kanali: podobe in dogodki (glej Center in Cutlip, 1978)

Tabeli 6.1 in 6.2 prikazujeta pogosto uporabljena in poznana orodja internega komuniciranja. Teh je ogromno, pri čemer vsak posameznik prepozna in različno vrednoti medije komuniciranja. Nekdo se morda ne bi strinjal s tem, da je štipendiranje otrok zaposlenih orodje internega komuniciranja, bi pa dejal, da je orodje vsekakor plača. Če generaliziram, so orodja internega komuniciranja kanali, ki prenašajo sporočila med zaposlenimi. Kateri kanal nekomu posreduje sporočilo, pa je stvar subjektivne ocene. Kanale sem razvrstila na pisano in govorjeno besedo, podobe in dogodke. Pri razvrstitvi orodij sem sledila predstavi o tem, kaj mi neko orodje pomeni in si pomagala z ugotovitvami Cutlipa in Centerja. Poudariti pa je treba, da se orodja med seboj prepletajo in dopolnjujejo, zato naj ta razvrstitev služi zgolj kot možen model, saj točne ločnice med orodji ni moč določiti. Nekaj, kar lahko razumemo kot podobo, je lahko krati razumljeno tudi kot dogodek in govorjena beseda hkrati. Tako npr. razumem dogodke na odru kot podobo podjetja, s katero se postavlja pred širšo javnostjo in zaposlenimi, hkrati je to nek dogodek, v katerem direktor podjetja pripravi krajšo predstavitev ali nastop pred javnostmi. Dogodek lahko služi sponzorskimi ali donatorskimi dejavnostmi itd.

6.3.2.1 Pisana beseda

Pri pisnem sporazumevanju uporabljamo za sporočanje pisavo, ki je grafični zapis govornice. Pisna sporočila lahko posredujemo na dva načina: neposredno (pisno) ali posredno (prek telekomunikacijskih naprav – telefaks, e-pošta ipd). V primerjavi z govornim sporočanjem so njegove prednosti: učinkovitejše, ko posredujemo obsežna, zapletena sporočila, trajno, saj ga lahko shranimo na različne nosilce (papir, magnetni trak, CD...), manj dvoumno in za udeležence bolj zavezujoče. Njegove slabosti glede na govorno sporočanje pa so naslednje: je

zamudnejše, odzivi prejemnikov sporočil so kasnejši, uporablja le verbalne dele sporočanja. (glej Mihaljčič, 2006: 88, 89)

Podjetja za komuniciranje z zaposlenimi danes vedno bolj uporabljajo elektronske medije - Internet, interne spletne strani podjetja - Intranet in elektronsko pošto, ki predstavljajo produktivnejšo komunikacijo, zlasti kar se tiče prihranka na času.

Čeprav tehnološki napredki vodijo v vedno pogostejšo uporabo elektronike, so nekateri tiskani mediji in ostala pisana beseda neprecenljiv vir informacij in zadovoljstva za zaposlene. Tako lahko npr. **publikacije** signalizirajo občutek vpletenosti in lastne vrednosti zaposlenih. Ti sodelujejo v publikacijah prek vprašanj, prispevki h gradivu publikacije, z rednim objavljanjem prispevkov o tekočem dogajanju na njihovem delovnem mestu. Zaposlenim naj bi bila dana možnost, da raziščejo področje podjetja, ki jih zanima in z relevantnimi informacijami, podpornim gradivom in močnimi argumenti izrazijo tudi svoje mnenje o poslovanju podjetja. Vendar kljub možnosti izražanja lastnega videnja, to ne bi smelo izražati nestrpnosti in se dotikati izključno osebnih zamer. Poleg tega bi s prispevki v publikacijah zaposleni najbrž vzpostavili še večji občutek pripadnosti podjetju, saj bi vedeli da tudi s tem delom prispevajo k poslovanju podjetja. Podjetje je namreč organizem, ki živi samo, če so zdravi, zadovoljni oziroma vpleteni vsi njegovi deli. Tako publikacije podjetja niso le domena managerjev, ampak tudi in predvsem vseh zaposlenih.

Zaposleni morajo verjeti, da so publikacije narejene za njih, čeprav govorijo o podjetju. To se lahko doseže s citiranjem zaposlenih v publikacijah in z njihovimi prispevki. Nadalje je treba preoblikovati prispevke eksekutive, ki ponavadi vsebujejo podobo kakšnega urejenega gospoda v srednjih letih, ki o podjetju piše samo lepe stvari, nikoli ne govori o slabih novicah (namesto o problemih govori o izzivih, priložnostih) in zaposlenih skoraj ne omenja oziroma je do njih pokroviteljski ('zaposleni so naša največja prednost in naložba'). Ta sekcija naj postane interaktivna, tako da npr. eksekutiva odgovarja na vprašanja zaposlenih. Managerji bodo tako s strani zaposlenih zaznani kot bolj človeški. Pri ustvarjanju interne publikacije je najtežje uskladiti dve javnosti: zaposlene in managerje, katerih potrebe so različne. Managerji naj postavijo okvir vsebin, ki zanimajo njih in se nanašajo neposredno na podjetje, drugi del publikacije pa je namenjen zaposlenim podjetja. Ta del vsebuje članke in pisma o piknikih podjetja, obletnicah, novih zaposlenih, prostem času zaposlenih itd. (glej Crescenzo, 2005:10-11).

6.3.2.2 Govorjena beseda

Orodja internega komuniciranja, ki se nanašajo na govorno besedo sem razvrstila v dve skupini, in sicer v dvosmerno medosebno komunikacijo in nadosebno komunikacijo. Podobni razdelitvi govorne besede sledi tudi Ule (v Kline in Ule, 1996).

a) Dvosmerna medosebna komunikacija

»Medosebna oziroma intersubjektivna komunikacija je dogajanje, za katerega je značilno: prisotnost ekspresivnih dejanj pri eni ali več osebah, zavestna ali nezavedna percepcija takšnih dejanj pri drugih ljudeh in povratno opazovanje, kako takšno ekspresivno dejanje zaznavajo drugi. Zaznavanje tega, da so drugi zaznali naša ekspresivna dejanja, globoko vpliva na naše obnašanje in delovanje. Je psihološko najpopolnejša oblika komuniciranja. Največ psiholoških procesov komuniciranja se namreč odvija na tem nivoju. Povratna informacija na sporočilo je takojšnja. Poleg tega je medosebna komunikacija tista, kjer se neposredno na ravni posameznika in njegove percepcije združujejo glavni načini komunikacije: verbalna in neverbalna, neformalna in formalna, komunikacija o vsebini in komunikacija o odnosu itd. Osnovna enota medosebne komunikacije je *diada*, ki pomeni dve osebi v neposrednem kontaktu. Vsak partner je nekaj časa govorec, potem spet poslušalec. Zato se medosebna komunikacija običajno organizira kot povratna zveza, kjer se vzpostavi komunikacijsko ravnotežje. Zanj je bistveno, da proces ozaveščanja lastne samopodobe bistveno vključuje tudi partnerja v komunikaciji, kajti drugi partner s svojimi odgovori na dejanja prve osebe potrdi ali zavrača njena izkustva, občutke, njeno samo-podobo. Smo odvisni od potrditev in zavračanj drugih ljudi, saj šele s tem zgradimo podobo o sebi in o svojih odnosih z ljudmi okrog nas.« (Kline in Ule, 1996: 27-28)

Dvosmerno medosebno interno komuniciranje vključuje vsaj dva vpletena partnerja, pri čemer se njuni vlogi pošiljatelja in prejemnika sporočil nenehno izmenjujeta. Pošiljatelj sporočila kmalu postane prejemnik in ponovno pošiljatelj. Pravzaprav je zelo težko določiti meje prehoda iz pošiljatelja v prejemnika sporočila, predvsem zaradi dejstva, da medosebna komunikacija temelji v veliki meri na neverbalnem komuniciranju. Kanalov, ki prenašajo sporočila je veliko (pogled, ton glasu, izbor besed, gestikulacija itd). Nenehno prejetje informacij od druge strani, ki ocenjuje našo komunikacijo, povzroča medsebojno prilagajanje sporočil in torej boljše medsebojno razumevanje.

b) Nadosebna komunikacija

»Nadosebna komunikacija je lahko skupinska (institucionalna) in množična. Skupinska oz. institucionalna komunikacija poteka v skupinah ljudi, ki imajo kak skupen cilj, kjer člani prepoznavajo drug drugega kot člana iste skupine. Komunikacija v skupini se razlikuje od medosebne komunikacije po tem, da v njej ni hitre in stalne izmenjave vlog govorca in poslušalca. V njej zaradi skupinske delitve vlog lahko začasno nekateri posamezniki sprejemajo le vlogo poslušalcev ali le govorcev. Nadaljnja razlika je v tem, da člani skupin predstavljajo za druge tudi kanale komunikacije, ne le izvore ali cilje komunikacij. Skupinska komunikacija je največkrat ciljno-namensko usmerjena, medtem ko je medosebna komunikacija lahko tudi sama sebi v namen. Nadosebna komunikacija je največkrat formalna, to pomeni da se komunikacijski partnerji obnašajo tako, da ohranijo svoj status, odgovornost in definirane odnose kompetenc, dolžnosti in pravic. Posebna oblika nadosebnih komunikacij so množične komunikacije. To so komunikacije prek tiska, radia, televizije, torej množičnih medijev.« (Kline in Ule, 1996: 28)

Nadosebno interno komuniciranje ni tako dinamično kot medosebno, saj sta vlogi pošiljatelja in prejemnika sporočil točno določeni. Ni opaziti izmenjavanja in nenehnega prehajanja vlog pošiljatelja in prejemnika. Primeri nadosebne komunikacije, kot kaže tabela 6.1 so npr. nastopi, govori in predstavitve v okviru podjetja, kjer lahko identificiramo govornika in poslušalce. Čeprav se tudi pri teh zgodi, da poslušalci postanejo pošiljatelji sporočila, in sicer s postavljanjem vprašanj govorcu, ki nanje odgovarja.

Prejemnika lahko identificiramo tudi kot kanal, kjer npr. nadrejeni po obisku seminarja osvojeno znanje prenese na svoje zaposlene.

6.4 Povratna informacija

Skupek reakcij prejemnika, ki sledijo sprejemu sporočila, imenujemo odgovor. Ta se lahko giblje od neopazljivega hranjenja informacij v spomin do prevzemanja takojšnje akcije. Povratna informacija je del prejemnikove reakcije/odgovora, ki gre nazaj k oddajniku sporočila. Ta se pojavlja v različnih oblikah in zapira povratno zanko procesa komuniciranja. S tem omogoča komunikatorju, da opazuje in spremlja, kako je bilo sporočilo dekodirano in sprejeto. V osebni komunikaciji lahko zaposleni postavljajo vprašanja, komentarje ali ugovore ali pa svoje odgovore kažejo z neverbalnimi znaki, gestami. Na ta način delodajalec in

vodstvo nenehno dobivajo povratne informacije. To praviloma ni nikoli možno ob uporabi množičnih medijev in pisane besede. Zato delodajalci in vodstvo zbirajo podatke o zaposlenih prek raziskav. Z njimi razčlenijo razumevanje sporočil, spreminjanje stališč in drugih reakcij na sporočilo. S temi informacijami presojujejo (ne)uspešnost procesa komuniciranja in načrtujejo ter vnašajo spremembe vanj. (glej Kline in Ule, 1996: 69)

»Zbiranje povratnih informacij od zaposlenih je pomembna sestavina prizadevanj vodstva organizacije za preseganje dezintegracijskih procesov, ki potekajo spontano in ki so determinirani tako s psihološkimi lastnostmi ljudi kot z objektivnimi okoliščinami.« (Sfiligoj, 1993: 78)

Nenehen feedback od zaposlenih odpravlja neskladja med tem, kaj mislijo zaposleni in prepričanjem managementa o tem, kaj mislijo zaposleni. Pri oblikovanju feedback sistema je pomembna enostavnost in varnost uporabe s strani zaposlenih. Eden izmed načinov enostavnega in varnega sistema feedbacka je, da zaposleni zapišejo ali posnamejo sporočila, ki so dnevno posredovana nadrejenim, da nanje čim prej odgovorijo. Nadrejeni odgovarjajo na vprašanja in mnenja zaposlenih v mesečnih publikacijah, poročilih ali prek avdio-video posnetkov. (glej Lilienthal, 2000:70-76)

Podjetje mora ugotoviti, kaj dela zaposlene nesrečne na delovne mestu, kaj jih iritira in povzroča stres. Mogoče je to nadrejeni, preveč delovnih nalog, sodelavci, itd. Če pa je zaposleni že odločen, da bo podjetje zapustil, naj le-to z intervjuji (*exit interviews*) ugotovi, kaj je razlog temu in tako prepreči odhod ostale delovne sile. (glej Tunick, 2000: 66-67) Ko podjetje pozna najpogostejše razloge odhoda zaposlenih iz njihovega podjetja, te razloge tudi lažje prepreči in ustvari mesto, kjer ljudje radi delajo. Najpogostejši razlogi odhoda zaposlenih z delovnega mesta so naslednji: slab nadzor, nezanimiva pozicija na delovnem mestu, omejene možnosti napredovanja, neprepoznavanje dobrega dela, slab nadzor dela in potrošnikov, neskladje plač z delovnimi obveznostmi in boljše delovne razmere v drugih podjetjih. (glej Amig in Jardin, 2001:22-26)

6.4.1 Metode pridobivanja povratne informacije od zaposlenih

Podjetje ali organizacija naj zaposlenim zagotovi dobro počutje na delovnem mestu. Pri raziskovanju mnenja in dejanskega stanja zadovoljstva oziroma nezadovoljstva na delovnem mestu naj uporablja različne metode. S pomočjo navedenih orodij oziroma empiričnih metod organizacija dobi povratno informacijo od svojih zaposlenih o tem, kako njihovi cilji sledijo ciljem organizacije, kako dobro se počutijo na svojem delovnem mestu in kako s svojim

delom prispevajo k poslovanju podjetja ali organizacije. Ker je zadovoljstvo zaposlenih nedvomno povezano z uspehom organizacije, je bistveno, da le-ta redno prejema povratne informacije svojih delavcev, jih analizira, nanje ustrezno reagira in se jim prilagaja. Upravljanje s povratno informacijo je izhodišče učinkovitega internega komuniciranja. Podjetje prejema povratne informacije svojih zaposleni prek orodij internega komuniciranja.

NEFORMALNE METODE	FORMALNE METODE
a) osebni stiki	a) anketni vprašalniki
b) paneli	b) opazovanje
c) svetovalni odbori	c) pripravljane raziskave - pregled literature, delo z dokumentacijo - globinski intervjuji - fokusne skupine - študije primerov - projekcijske tehnike
d) ombudsman – predstavnik zaposlenih	d) opisne raziskave - longitudinalne študije (paneli in omnibus paneli) - študije v časovni točki
e) telefonske linije	e) vzročne raziskave - eksperimentalne - neeksperimentalne študije
f) analiza pošte	
g) delovna poročila	
h) medijska poročila	
i) karte	
j) sistem predlogov	
k) skupinski sestanki	
l) knjiga pritožb in pohval	
m) publikacije podjetja	
n) programi Spregovori (Speak up / Speak out) ⁸	

Tabela 6.3: Orodja internega komuniciranja prek katerih organizacija pridobiva povratne informacije od zaposlenih (glej Center in Cutlip, 1978 in Kropivnik, 2004/2005)

Tabela 6.3 navaja, formalne in neformalne kanale internega komuniciranja, prek katerih organizacija pridobiva povratne informacije od zaposlenih. Podjetja običajno dobivajo

⁸ Glej prilogo C: Programi »Spregovori«.

informacije od zaposlenih prek sestankov, delovnih poročil, elektronske in navadne pošte in drugih orodij, prek katerih zaposleni pogosto komunicirajo. Formalne metode predstavljajo bolj poglobljene analize zaposlenih, a so zaradi zahtevnejše narave izvedbe in zbiranja ter obdelave podatkov redko uporabljene.

7. ŠTUDIJ PRIMERA

Tovarna dušika Ruše – Metalurgija mi je služila kot študij primera, s katerim sem želela preveriti svoje hipoteze in dobiti vpogled v interno komuniciranje tega podjetja. Namen raziskave je bil ugotoviti menjalne zakonitosti internega komuniciranja, njegov vpliv na produktivnost dela in spoznati načine komuniciranja v Tovarni dušika Ruše.

7.1 Tovarna dušika Ruše - Metalurgija

TDR - Metalurgija (TDR) je bila ustanovljena leta 1918 z namenom proizvodnje kalcijevega karbida in apnenega dušika (umetno gnojilo) in predstavlja največji elektro-metalurški del nekdanje Tovarne dušika Ruše. Tovarna je bila ena izmed prvih proizvajalk elektro-kemičnih proizvodov v tem delu Evrope. Bližina reke Drave in elektrarne Fala je omogočila vpeljavo energetsko zahtevnejših proizvodov, kot sta na primer ferosilicij in ferokrom. Proizvode TDR uporabljajo predvsem v jeklarnah in livarnah. Po letu 1945 se je podjetje hitro razvijalo. V svojo ponudbo so vključili elektrokemične proizvode, gnojila, insekticide, tekoči dušik in kisik, kakor tudi paleto kompleksnih zlitin. Marca 1998 se je podjetje iz družbe z omejeno odgovornostjo preoblikovalo v delniško družbo.

Proizvodnja v TDR - Metalurgija d.d. izpolnjuje vse sodobne kvalitetne standarde in je nosilec certifikata ISO 9001, od oktobra 1994. Sistem so nadgradili v letu 2003 s sistemom vodenja kakovosti po ISO 9001:2000. Opredelili so temeljne in podporne procese, odgovorne lastnike, kazalnike in cilje procesov. Takšna obravnava omogoča ne samo planiranje in izvajanje vseh ključnih dejavnosti, ampak tudi stalno merjenje njihove učinkovitosti in na podlagi analize stalno izboljševanje.

»Naša najvažnejša naloga je zadovoljevanje potreb naših kupcev!«

V tovarni je danes zaposlenih 250 delavcev, od tega približno 50 v pisarnah in 200 v proizvodnem obratu.⁹

⁹ www.tdr-metalurgija.si

7.2 Metodologija

Pri raziskavi, ki sem jo izvedla v TDR-Metalurgija sem kot merski inštrument uporabila anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik¹⁰ je vseboval 12 vprašanj, ki so se nanašala na interno komuniciranje v podjetju in dodatnih pet demografskih vprašanj, s katerimi sem oblikovala profil anketirancev. Prevladovala so vprašanja zaprtega tipa; nekatera so se končala z možnostjo odgovora odprtega tipa, kjer so anketiranci lahko podali odgovore na način priklica. Anketiranje je potekalo v sredo 3. 5. 2006 in četrtek naslednji dan. Anketiranci so ankete reševali sami in jih po koncu vstavili v priložene kuverte. Anonimnost ankete je tako bila še eksplicitnejša.

Demografski podatki:

V vzorcu je bilo zajetih 49 delavcev.

Anketirance sem razdelila v dve **starostni skupini**:

1. mlajši (stari do vključno 46 let) – 26 anketirancev
2. starejši (stari 47 let in več) – 22 anketirancev

En anketiranec na vprašanje o letnici rojstva ni odgovoril.

Spol:

V anketi je sodelovalo 33 moških in 16 žensk.

Dokončana izobrazba:

Po izobrazbeni strukturi sem anketirance razdelila v dve skupini:

1. nižja izobrazba (v to skupino sem uvrstila, tiste, ki so končali osnovno šolo ali triletno poklicno, štiriletno poklicno šolo ali gimnazijo) – 31 anketirancev (63,3 %)
2. višja izobrazba (v to skupino sem uvrstila tiste, ki so pridobili višjo, visoko ali univerzitetno izobrazbo oziroma magisterij ali doktorat) – 18 anketirancev (36,7 %)

Leto, odkar je anketiranec zaposlen v Tovarni dušika Ruše:

Anketirance sem ponovno razdelila v dve skupini:

1. zaposleni do vključno 20 let – 24 anketirancev (49 %)
2. zaposleni več kot 20 let – 25 anketirancev (51 %)

¹⁰ Glej prilogo D.

Vrsta dela:

V pisarni je bilo zaposlenih 28 (57,1 %) anketirancev, v proizvodnji 21 (42,9 %).

7.3 Rezultati

Z rezultati, ki sem jih dobila prek anketnega vprašalnika, nekatere svoje hipoteze potrjujem, nekatere pa zavržem.

H1: Interni marketing ob posredovanju dejavnikov zadovoljstva dosega večjo produktivnost na delovnem mestu.

VPLIV NA PRODUKTIVNOST mojega dela oz. v kolikšni meri nekaj vpliva na to, da kakovostneje opravljam svoje delo					
Dejavniki zadovoljstva/nezadovoljstva	Popolnoma ne vpliva	Ne vpliva	Delno vpliva, delno ne vpliva	Vpliva	Popolnoma vpliva
DELOVNE RAZMERE.			14 (28,6)	24 (49,0)	11 (22,4)
NAPREDOVANJE.		7 (14,6)	16 (33,3)	20 (41,7)	5 (10,4)
OBVEŠČENOST.	1 (2,0)	4 (8,2)	17 (34,7)	23 (46,9)	4 (8,2)
PLAČA.		2 (4,1)	8 (16,3)	22 (44,9)	17 (34,7)
SODELAVCI.		2 (4,1)	12 (24,5)	22 (44,9)	13 (26,5)
STALNOST ZAPOSLOTITVE.		2 (4,1)	8 (16,3)	25 (51,0)	14 (28,6)
STROKOVNI RAZVOJ.		2 (4,1)	16 (32,7)	23 (46,9)	8 (16,3)
SVOBODA.			10 (20,4)	30 (61,2)	9 (18,4)
UGLED.		3 (6,1)	25 (51,0)	18 (36,7)	3 (6,1)
SOODLOČANJE.			19 (38,8)	28 (57,1)	2 (4,1)
USTVARJALNOST.			18 (36,7)	25 (51,0)	6 (12,2)
VARNOST.		2 (4,1)	4 (8,2)	31 (63,3)	12 (24,5)
NEPOSREDNI VODJA.	1 (2,0)	1 (2,0)	12 (24,5)	26 (53,1)	9 (18,4)
ZAHTEVNOST.	1 (2,0)	1 (2,0)	19 (38,8)	18 (36,7)	10 (20,4)
ZANIMIVOST.			7 (14,3)	24 (49,0)	18 (36,7)
LOKACIJA.	4 (8,2)	17 (34,7)	18 (36,7)	8 (16,3)	2 (4,1)

Tabela 7.1: Vpliv dejavnikov zadovoljstva na produktivnost dela - prvič

Anketiranci so na lestvici od 1 do 5 ocenjevali moč vpliva posameznega dejavnika zadovoljstva na produktivnost njihovega dela. Dejavnike zadovoljstva sem določila kot neodvisne spremenljivke, ki vplivajo na odvisno spremenljivko – produktivnost dela zaposlenih, kar rezultati tudi potrjujejo. Vsi dejavniki zadovoljstva ustrezajo določenim elementom interno-marketingškega spleta.

Številke v tabeli 7.1 ponazarjajo število odgovorov oziroma, koliko anketirancev misli, da nek dejavnik zadovoljstva vpliva na to, da oni kakovostneje opravljajo svoje delo. Številke v oklepajih ponazarjajo odstotke.

Največ anketirancev (31 oz. 63,3% od skupaj 49 anketirancev) je obkrožilo, da *varnost dela* vpliva na produktivnost njihovega dela. Sledita *svoboda dela* (61,2 %) ter *soodločanje pri*

delu in poslovanju (57,1 %). Kot zanimivost naj poudarim, da le slaba polovica zaposlenih v Tovarni dušika Ruše prepoznava ekonomske dejavnike (plačo in druge materialne ugodnosti) kot sredstvo vpliva na produktivnost dela. Med dejavnike, ki popolnoma vplivajo na produktivnost dela zaposlenih, po mnenju anketirancev, sodijo vsi naštet. S 36,7 %, po mnenju večine anketirancev, je zanimivost dela tisti dejavnik, ki popolnoma vpliva na kakovostnejše opravljanje dela. Med dejavniki, ki ne vplivajo na produktivnost dela zaposlenih v Tovarni, se pojavljajo obveščenost o dogodkih v podjetju, neposredni vodja, zahtevnost dela in lokacija podjetja. Vsega skupaj je te dejavnike obkrožilo zgolj sedem anketirancev.

Vsi dejavniki zadovoljstva so med anketiranci bili prepoznani kot sredstvo popolnega vplivanja, vplivanja ali vsaj delnega vplivanja na produktivnost njihovega dela. Na podlagi ugotovitev **potrjujem svojo hipotezo H1**: Interni marketing ob posredovanju dejavnikov zadovoljstva dosega večjo produktivnost na delovnem mestu. Vzpostavljen je proces menjave: podjetje zaposlenim ponudi v menjava zadovoljstvo, zaposleni podjetju pa produktivnejše delo. Predstavljeni dejavniki zadovoljstva so elementi interno-marketingškega spleta.

Dejavniki zadovoljstva/nezadovoljstva	Število zaposlenih	Najmanjša podana ocena	Največja podana ocena	Aritmetična sredina	Standardna deviacija
DELOVNE RAZMERE.	49	3	5	3,94	0,72
NAPREDOVANJE.	48	2	5	3,48	0,87
OBVEŠČENOST.	49	1	5	3,51	0,84
PLAČA.	49	2	5	4,10	0,82
SODELAVCI.	49	2	5	3,94	0,83
STALNOST ZAPOSLOTITVE.	49	2	5	4,04	0,79
STROKOVNI RAZVOJ.	49	2	5	3,76	0,78
SVOBODA.	49	3	5	3,98	0,63
UGLED.	49	2	5	3,43	0,71
SOODLOČANJE.	49	3	5	3,65	0,56
USTVARJALNOST.	49	3	5	3,76	0,66
VARNOST.	49	2	5	4,08	0,70
NEPOSREDNI VODJA.	49	1	5	3,84	0,83
ZAHTEVNOST.	49	1	5	3,71	0,89
ZANIMIVOST.	49	3	5	4,22	0,69
LOKACIJA	49	1	5	2,73	0,97

Tabela 7.2: Vpliv dejavnikov zadovoljstva na produktivnost dela – drugič

Med dejavniki zadovoljstva ima največji vpliv na produktivnost dela *zanimivost dela* (4,22), ki mu sledijo *plača* (4,10), *varnost dela* (4,08), *stalnost zaposlitve* (4,04) ter *svoboda in samostojnost pri delu* (3,98), saj je aritmetična sredina pri teh primerih največja. Plača torej na produktivnost dela nima največji vpliv, čeprav velik. Najmanjši vpliv na produktivnost dela ima *lokacija podjetja* (2,73). Anketiranci so podajali zelo različne ocene naslednjim

dejavnikom zadovoljstva: lokacija (0,97), sledijo zahtevnost dela (0,89) in možnosti napredovanja (0,87), kot kaže standardna deviacija. Najmanjša standardna deviacija, ki kaže na to, da so anketiranci podobno odgovarjali, je pri dejavniku: soodločanje pri delu in poslovanju (0,56).

Vse dejavnike zadovoljstva anketiranci prepoznavajo kot take, ki popolnoma vplivajo na produktivnost njihovega dela, za le štiri dejavnike pa menijo, da popolnoma ne vplivajo na produktivnost njihovega dela (lokacija, zahtevnost, neposredni vodja, obveščenost), kot kažejo največje in najmanjše podane ocene. Delovne razmere, svoboda, soodločanje, ustvarjalnost in zanimivost dela so dejavniki, ki vsaj delno vplivajo ali delno ne vplivajo. Za njih torej ne moremo reči, da nimajo nikakršnega vpliva na produktivnost. Med elementi interno-marketingškega spleta na produktivnost dela zaposlenih v Tovarni dušika Ruše torej vplivajo vsi dejavniki zadovoljstva, med njimi najbolj zanimivost dela, ki mu sledita plača in varnost zaposlitve (glej prvi odstavek), najmanj vpliva pa ima lokacija podjetja.

Dejavniki zadovoljstva/nezadovoljstva	Povprečna ocena zaposlenih v pisarni	Povprečna ocena zaposlenih v proizvodnji	Statistično pomembne razlike
DELOVNE RAZMERE.	3,82	4,10	0,19
NAPREDOVANJE.	3,56	3,38	0,50
OBVEŠČENOST.	3,50	3,52	0,92
PLAČA.	3,96	4,29	0,18
SODELAVCI.	3,93	3,95	0,92
STALNOST ZAPOSLOTITVE.	4,14	3,90	0,30
STROKOVNI RAZVOJ.	3,79	3,71	0,75
SVOBODA.	4,04	3,90	0,48
UGLED.	3,64	3,14	0,01
SOODLOČANJE.	3,64	3,67	0,89
USTVARJALNOST.	3,82	3,67	0,42
VARNOST.	3,96	4,24	0,18
NEPOSREDNI VODJA.	3,71	4,00	0,23
ZAHTEVNOST.	3,75	3,67	0,75
ZANIMIVOST.	4,21	4,24	0,91
LOKACIJA.	2,93	2,48	0,11

Tabela 7.3: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva za zaposlene v pisarni in proizvodnji

V anketnem vzorcu je bilo zajetih 28 zaposlenih, ki delajo v pisarnah in 21 zaposlenih, ki delajo v proizvodnji. Kot kaže zgornja tabela 7.3, se skupini zaposlenih v proizvodnji in v pisarnah statistično pomembno razlikujeta samo pri dejavniku – *ugledu*, kjer je stopnja tveganja manjša od 5-ih odstotkov oz. 0,05 in znaša 0,01.

$$t(47) = 2,59; p = 0,01$$

Povprečna ocena pri zaposlenih v pisarni je večja (3,64), zato je za to skupino ugled kot dejavnik zadovoljstva, ki vpliva na produktivnost dela, pomembnejši.

Dejavniki zadovoljstva/nezadovoljstva	Povprečna ocena moškega spola	Povprečna ocena ženskega spola	Statistično pomembne razlike
DELOVNE RAZMERE.	3,97	3,88	0,67
NAPREDOVANJE.	3,28	3,88	0,03
OBVEŠČENOST.	3,48	3,56	0,77
PLAČA.	4,03	4,25	0,39
SODELAVCI.	3,76	4,31	0,03
STALNOST ZAPOSLOTITVE.	3,79	4,56	0,001
STROKOVNI RAZVOJ.	3,67	3,94	0,26
SVOBODA.	3,85	4,25	0,04
UGLED.	3,21	3,88	0,001
SOODLOČANJE.	3,64	3,69	0,77
USTVARJALNOST.	3,67	3,94	0,18
VARNOST.	4,00	4,25	0,25
NEPOSREDNI VODJA.	3,91	3,69	0,38
ZAHTEVNOST.	3,58	4,00	0,12
ZANIMIVOST.	4,18	4,31	0,54
LOKACIJA.	2,64	2,94	0,32

Tabela 7.4: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva za moške in ženske

Pri naslednjih dejavnikih zadovoljstva se moški in ženske pomembno razlikujejo v oceni vpliva posameznega dejavnika na produktivnost njihovega dela: napredovanje, sodelavci, stalnost zaposlitve, svoboda in ugled dela, saj je stopnja tveganja manjša od 5-ih odstotkov oz. 0,05. V vseh primerih te dejavnike ženske ocenjujejo kot bolj vplivne (povprečna ocena ženskega spola je povsod višja). Ostali dejavniki statistično gledano enako vplivajo tako na moške kot na ženske. Kjer je stopnja tveganja najmanjša, se moški in ženske najbolj razlikujejo. Ocena *0,001* pove, da se spola najbolj razlikujeta pri ocenjevanju vpliva na produktivnost pri dejavnikih: *ugled in stalnost zaposlitve*.

Dejavniki zadovoljstva/nezadovoljstva	Povprečna ocena mlajših – starih do vključno 46 let	Povprečna ocena starejših – starih od 47 let naprej	Statistično pomembne razlike
DELOVNE RAZMERE.	3,88	4,00	0,59
NAPREDOVANJE.	3,35	3,71	0,15
OBVEŠČENOST.	3,23	3,91	0,003
PLAČA.	4,15	4,00	0,52
SODELAVCI.	3,85	4,10	0,31
STALNOST ZAPOSLOTITVE.	4,04	4,05	0,98
STROKOVNI RAZVOJ.	3,69	3,86	0,45
SVOBODA.	3,92	4,10	0,36
UGLED.	3,27	3,64	0,08
SOODLOČANJE.	3,62	3,68	0,69
USTVARJALNOST.	3,62	3,95	0,08
VARNOST.	4,08	4,09	0,95
NEPOSREDNI VODJA.	3,88	3,77	0,65
ZAHTEVNOST.	3,50	3,95	0,08
ZANIMIVOST.	4,23	4,27	0,83
LOKACIJA.	2,58	2,95	0,19

Tabela 7.5: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva za mlajše in starejše zaposlene
 $t(46) = -3,09$; $p = 0,003$

Obveščenost o dogodkih in podjetju je edini dejavnik zadovoljstva, ki ga zaposleni glede na starost (mlajši – do vključno 46 let, starejši – od 47 let starosti naprej) drugače zaznavajo – stopnja tveganja znaša 0,003. Kot kaže višja povprečna ocena starejših, je slednjim dejavnik obveščenosti pomembnejši pri tem, da delo opravljajo kakovostnejše.

H2: Nezadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom ima za podjetje negativne posledice.

Upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji	Število odgovorov	%
Pogosti izostanki z delovnega mesta.	14	28,6
Spuščanje v konflikte s sodelavci.	13	26,5
Zapustitev delovnega mesta (odpoved).	23	46,9
Namensko površno opravljanje dela.	13	26,5
Širjenje negativnih govoric o podjetju med znanci in prijatelji.	21	42,9
Škodovanje podjetju, kadar se ponudi priložnost.	3	6,1
Nezadovoljstvo mora zaposleni ohraniti zase in delati naprej za dobro podjetja.	15	30,6

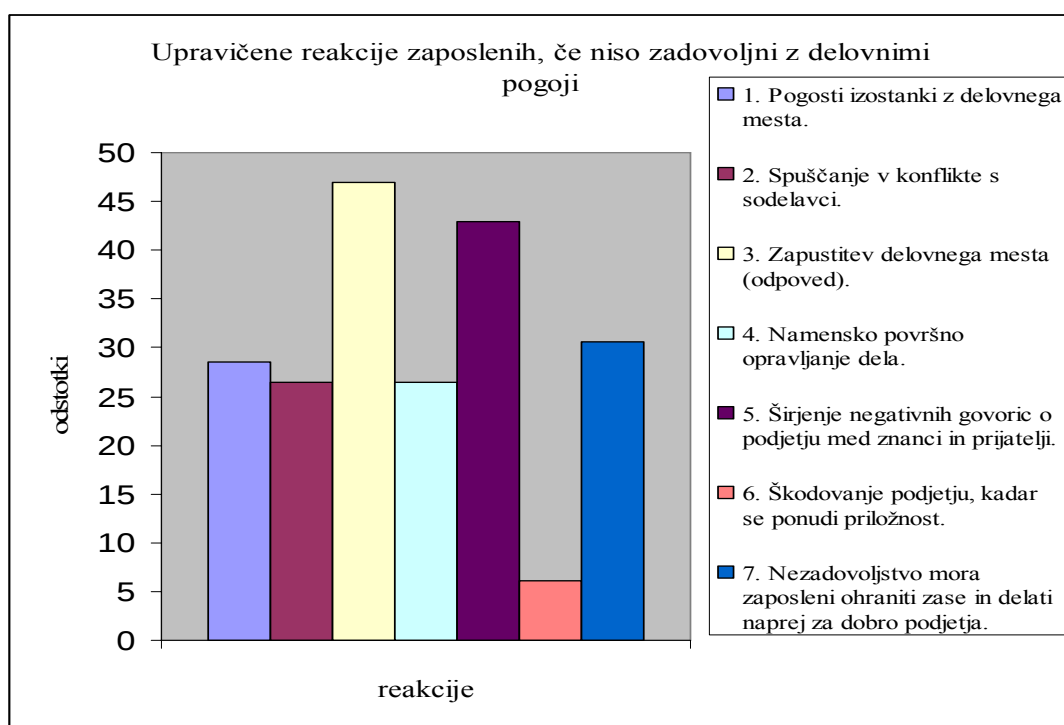
Tabela 7.6: Upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji¹¹

Vprašanje v anketi se je glasilo: Kakšne so po vašem mnenju upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji, plačo itd? Anketiranci so izbirali med danimi odgovori, pri čemer je bilo možnih več odgovorov. Na kocu podanih trditev, med katerimi so anketiranci izbrali svoje odgovore, je bila opcija 'drugo', kamor so lahko zapisali še druge možne upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji.

Tabela 7.6 in graf 7.1 prikazujeta, kakšne so po mnenju anketirancev upravičene reakcije zaposlenega, če ta ni zadovoljen z delovnimi pogoji, plačo itd. Največ anketirancev meni, da je to odpoved oz. zapustitev delovnega mesta (46,9 %). Nekoliko manj anketirancev (42,9 %) za upravičeno reakcijo smatra širjenje negativnih govoric o podjetju med znanci in prijatelji. Najmanj – trije anketiranci (6,1 %) menijo, da je za zaposlenega, ki je z delovnimi pogoji nezadovoljen, upravičeno pričakovati, da bo podjetju škodoval, kadar se mu bo ponudila priložnost. S temi ugotovitvami **potrjujem hipotezo H2**: Nezadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom ima za podjetje negativne posledice. Zaposleni v primeru nezadovoljstva z delovnimi pogoji očitno ne bi ostali nevtralni, ampak bi ukrepali v škodo podjetja. Škoda

¹¹ Glej prilogo E: Upravičene reakcije glede na to, ali zaposleni dela v pisarni ali proizvodnji ter glede na nižjo in višjo izobrazbo.

podjetja in negativne posledice, ki bi jih zaposleni sprožili, se ne nanašajo zgolj na namensko površno opravljanje dela, ampak vse zgoraj naštet, razen trditve, ki pravi, da mora zaposleni nezadovoljstvo zadržati zase. Na anketnem vprašalniku je bila poleg danih trditve kot izbira dana tudi opcija 'drugo'. Tako jih je šest zapisalo: V primeru nezadovoljstva je treba z nadrejenim poiskati dialog, se z njim pogovoriti o stvareh, ki zaposlenega motijo in poiskati odgovornosti za slabe delovne pogoje. Te izjave kažejo na to, da si nekateri zaposleni želijo pogovora z nadrejenimi ter delati v smeri razrešitve konfliktov in ne njihovega potenciranja.



Graf 7.1: Upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji

H3: Zaposleni prepoznajo kot najpogostejši obstoječi vir informacij v podjetju pisano besedo, kot želeni pa govorjeno besedo.

Viri informacij	Obstoječi	Želeni
Kolegi znotraj podjetja.	37 (94,9)	2 (5,1)
Interno glasilo in publikacije.	20 (60,6)	13 (39,4)
Govorice.	28 (96,6)	1 (3,4)
Neposredno nadrejeni.	30 (66,7)	15 (33,3)
Oglasna deska.	24 (72,7)	9 (27,3)
Okrožnice in pisana navodila.	27 (84,4)	5 (15,6)
Sestanki organizacijskih enot.	26 (60,5)	17 (39,5)
Neposredno podrejeni.	17 (89,5)	2 (10,5)
Sestanki z vodilnimi v podjetju.	16 (50,0)	16 (50,0)
Elektronska pošta.	30 (83,3)	6 (16,7)
Organizirana izobraževanja, seminarji.	12 (40,0)	18 (60,0)
Poslovna kosila.	6 (31,6)	13 (68,4)
Intranet.	20 (87,0)	3 (13,0)
Informacijske police.	2 (10,5)	17 (89,5)
Internet.	31 (100)	0

Tabela 7.7: Obstoječi in želeni viri informacij kot jih prepoznajo zaposleni v Tovarni dušika Ruše

Kot kaže zgornja tabela našteje vire informacij vsi anketiranci prepoznajo kot obstoječe in razen Interneta tudi kot želene. Obstoječi viri informacij so tisti, prek katerih zaposleni pridobivajo informacij, želeni pa tisti, prek katerih bi želeli pridobivati informacije, a jih ne. Vsi, ki so odgovorili na vprašanje, kot obstoječ vir informacij prepoznajo Internet, 96,6% tistih, ki so odgovorili prepozna kot obstoječ vir govorice, 94,9 % kolege znotraj podjetja, 89,5 % neposredno podrejene in 87,0% Intranet. Najmanj anketirancev kot obstoječ vir informacij v podjetju prepozna informacijske police (10,5 %) in poslovna kosila (31,6 %). Vse ostale vire prepozna polovica ali več anketirancev. Za pričakovati je, da bodo za najbolj želene vire informacij prepoznani tisti, ki niso bili prepoznani za obstoječe. Tako so najbolj želen vir informacij informacijske police z 89,5 % (najmanj odgovorov pri obstoječih virih informacij so dobile prav informacijske police), ki jim sledijo poslovna kosila (za ta vir se je odločilo 68,4 % anketirancev) in organizirana izobraževanja z 60,0% odgovorov. Internet, ki ga vsi ki so odgovorili prepoznajo kot obstoječ vir informacij, logično pri zelenih virih ni dobil niti enega odgovora. Skleпам, da zaposleni v Tovarni dušika Ruše različno prepoznajo obstoječe in želene vire informacij, zaradi različnega dela, ki ga v podjetju opravljajo. Povzemam, da so za najbolj želene vire prepoznani tisti, ki niso prepoznani kot obstoječi. Nekoliko nekonsistentne odgovore so anketiranci dajali pri sestankih z vodilnimi v podjetju (50 % jih prepozna ta vir informacij kot obstoječ in 50 % kot želen – to je najbrž posledica tega, da so zaposleni v podjetju na različnih položajih,

opravljajo različna dela in zatorej med sabo tudi različno komunicirajo. Sestanke z vodilnimi imajo v podjetjih običajno tisti, ki so na višjih položajih).

Hipotezo H3 (Zaposleni prepoznajo kot najpogostejši obstoječi vir informacij v podjetju pisano besedo, kot želeni pa govorjeno besedo) **ne morem niti potrditi niti ovreči**, saj so mnenja zaposlenih deljena. Med viri informacij v podjetju, tako obstoječimi kot želenimi, zaposleni prepoznajo tako pisano kot govorjeno besedo. Menim, da je prepoznavanje obstoječih in želenih virov informacij v podjetju odvisno od tega, kje nekdo dela – ali v pisarni ali proizvodnji, kar bo razvidno v nadaljevanju naloge.

Viri informacij	Zaposleni v pisarni		Zaposleni v proizvodnji	
	Obstoječi	Želeni	Obstoječi	Želeni
Kolegi znotraj podjetja.	19 (90,5)	2 (9,5)	18 (100,0)	/
Interno glasilo in publikacije.	11 (64,7)	6 (35,3)	9 (56,3)	7 (43,8)
Govorice.	10 (90,9)	1 (9,1)	18 (100,0)	/
Neposredno nadrejeni.	13 (52,0)	12 (48,0)	17 (85,0)	3 (15,0)
Oglasna deska.	13 (76,5)	4 (23,5)	11 (68,8)	5 (31,3)
Okrožnice in pisana navodila.	11 (73,3)	4 (26,7)	16 (94,1)	1 (5,9)
Sestanki organizacijskih enot.	13 (56,5)	10 (43,5)	13 (65,0)	7 (35,0)
Neposredno podrejeni.	8 (80,0)	2 (20,0)	9 (100,0)	/
Sestanki z vodilnimi v podjetju.	8 (53,3)	7 (46,7)	8 (47,1)	9 (52,9)
Elektronska pošta.	17 (77,3)	5 (22,7)	13 (92,9)	1 (7,1)
Organizirana izobraževanja, seminarji.	7 (43,8)	9 (56,3)	5 (35,7)	9 (64,3)
Poslovna kosila.	5 (71,4)	2 (28,6)	1 (8,3)	11 (91,7)
Intranet.	9 (90,0)	1 (10,0)	11 (84,6)	2 (15,4)
Informacijske police.	2 (33,3)	4 (66,7)	/	13 (100,0)
Internet.	14 (100)	/	17 (100,0)	/

Tabela 7.8: Obstoječi in želeni viri informacij kot jih prepoznajo zaposleni v pisarni in proizvodnji

Vsi, ki so odgovorili na vprašanje in delajo v pisarni prepoznajo kot obstoječi vir informacij Internet, zato ga posledično nihče med njimi ne prepoznava kot želeni vir informacij. V pisarnah 90,9 % anketirancev prepoznava kot obstoječi vir informacij govorice, 90,5 % kolege znotraj podjetja in 90 % jih prepoznava Intranet. Vse navedene vire so zaposleni v pisarnah prepoznali kot obstoječe. Vsi, ki so odgovorili na vprašanje in delajo v proizvodnji, prepoznajo kot obstoječe vire informacij kolege znotraj podjetja, govorice, neposredno podrejene in tako kot zaposleni v pisarnah tudi Internet. Informacijskih polic za razliko od tistih, ki delajo v pisarnah, med zaposlenimi v proizvodnji ne prepoznava nihče kot obstoječi vir. Razlog temu je verjetno dejstvo, da so informacijske police ponavadi nameščene na hodnikih pisarn ali v avli podjetja in ne sami proizvodnji. Poslovna kosila je s strani tistih, ki delajo v proizvodni prepoznal kot obstoječi vir informacij samo eden, med tistimi, ki delajo v pisarnah pa 5. Poslovna kosila so ponavadi v domeni tistih, ki delajo v pisarnah. 11 respondentov iz proizvodnje prepoznava poslovna kosila kot želeni vir informacij.

Deveto vprašanje na anketnem listu je bilo odprtega tipa. Anketiranci so na črto napisali tri najbolj preferirane vire informacij (tiste, ki jih imajo najraje ali pa bi jih želeli imeti) in razloge, zakaj je temu tako. Med njimi so prevladovali naslednji viri in razlogi:

Preferiran vir informacij	Število odgovorov	Razlog
Kolegi znotraj podjetja.	11	zaupanje, točnost informacij, verodostojnost, kredibilnost, osebni kontakt, kakovost
Interno glasilo in publikacije.	4	zaupanje, točnost informacij,
Govorice.	1	/
Neposredno nadrejeni.	27	zanesljivost, točnost informacij, zaupanje, kredibilnost, medsebojni stiki, občutek pripadnosti
Oglasna deska.	3	točnost informacij, pravilo obveščanja, kakovost
Okrožnice in pisana navodila.	4	točnost informacij, zanesljivost, zaupanje, kredibilnost
Sestanki organizacijskih enot.	28	točnost informacij, boljša informiranost, zaupanje, seznanjanje z novostmi, kakovost, kredibilnost
Neposredno podrejeni.	2	zanesljivost informacij, zaupanje
Sestanki z vodilnimi v podjetju.	9	kredibilnost, točnost informacij, zanesljivost, medosebni stiki, zaupanje
Elektronska pošta.	13	hitrost informacij, hiter dostop, možnost razpošiljanja informacij, kredibilnost ažurnost, kakovost, točnost, večja dosegljivost, pismena potrditev informacije
Organizirana izobraževanja, seminarji.	10	strokovna in osebna rast, seznanjanje z novostmi in spremembami, kakovost
Poslovna kosila.	1	sproščenost
Intranet.	2	pravočasnost informacij, hiter dostop
Informacijske police.	1	/
Internet.	5	točnost informacij, dostop do podatkov, ki jih drugje ni moč dobiti, kakovost

Tabela 7.9: Najbolj preferirani viri informacij v Tovarni dušika Ruše in podani razlogi

Podatki iz zgornje tabele govorijo, da imajo zaposleni najraje naslednje vire informacij: *sestanke organizacijskih enot in kontakte z nadrejenimi*. Razlogi za to so: zanesljivost, točnost

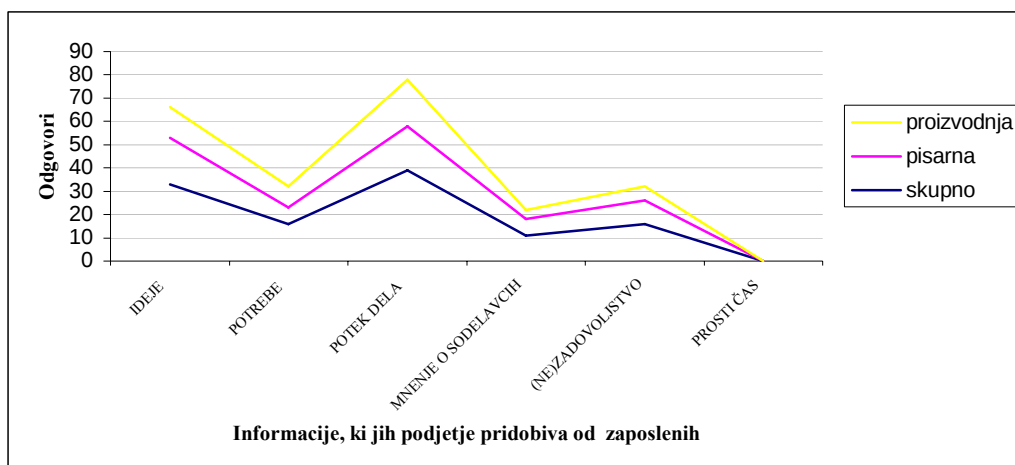
informacij, zaupanje, kredibilnost, medsebojni stiki, občutek pripadnosti, boljša informiranost, seznanjanje z novostmi in kakovost vira. Sestanki in kontakti z nadrejenimi terjajo govorjeno besedo, kar **delno potrjuje hipotezo H3**, in sicer drugi del, ki pravi, da imajo zaposleni raje govorjeno besedo za vir informacij.

H4: Podjetje pogosto prejema informacije o delu zaposlenih; ostale informacije zaposlenih (njihove ideje, potrebe, mnenja, stanje zadovoljstva) ga ne zanimajo.

Informacije, ki jih podjetje pridobiva od zaposlenih	Skupno število odgovorov (%)	Odgovori zaposlenih v pisarni (%)	Odgovori zaposlenih v proizvodnji (%)
Ideje.	33 (67,3)	20 (71,4)	13 (61,9)
Potrebe.	16 (32,7)	7 (25,0)	9 (42,9)
Potek dela.	39 (79,6)	19 (67,9)	20 (95,2)
Mnenje o sodelavcih.	11 (22,4)	7 (25,0)	4 (19,0)
Zadovoljstvo, nezadovoljstvo.	16 (32,7)	10 (35,7)	6 (28,6)
Način preživljanja prostega časa.	/	/	/

Tabela 7.10: Informacije, ki jih podjetje pridobiva od zaposlenih glede na vrsto dela (delo v pisarni/proizvodnji)

Tovarno dušika Ruše po mnenju zaposlenih (anketirancev) zanima zlasti potek dela zaposlenih - 79,6 % anketirancev je tega mnenja, med njimi jih je tako odgovorilo 67,9 % zaposlenih v pisarni in 95,2 % od tistih, ki delajo v proizvodnji. Nihče od anketirancev ne meni, da bi njihovo podjetje zanimal način preživljanja prostega časa zaposlenih. Na drugem mestu, tako po mnenju tistih, ki so zaposleni v pisarni kot tistih, ki delajo v proizvodnji, so ideje zaposlenih tiste, ki zanimajo podjetje. Tako je odgovorilo 71,4 % respondentov zaposlenih v pisarni in 61,9 % zaposlenih v proizvodnji. Podatki iz tabele **delno potrjujejo hipotezo H4**: Podjetje pogosto prejema informacije o delu zaposlenih; ostale informacije zaposlenih ga ne zanimajo. Informacije o poteku dela so po mnenju anketirancev res tiste, ki jih podjetje pogosto pridobiva, a ne bi mogli trditi, da podjetje ne pridobiva od zaposlenih tudi druge informacije. Kot je razvidno iz tabele 7.10 in grafa 7.2, se po mnenju anketirancev te informacije nanašajo tudi na njihove ideje, potrebe, mnenje sodelavcev in zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom. En anketiranec je napisal pod opcijo 'drugo,' da podjetje zanimata tudi mnenje, ki ga ima delavec o izvedbi določene naloge in informacije o povedanem na seminarjih.



Graf 7.2: Informacije, ki jih podjetje pridobiva od zaposlenih glede na vrsto dela (delo v pisarni/proizvodnji)

Informacije, ki jih podjetje pridobiva od zaposlenih	Odgovori zaposlenih v tovarni do vključno 20 let	Odgovori zaposlenih v tovarni več kot 20 let
Ideje.	17 (70,8)	16 (64,0)
Potrebe.	7 (29,2)	9 (36,0)
Potek dela.	18 (75,0)	21 (84,0)
Mnenje o sodelavcih.	5 (20,8)	6 (24,0)
Zadovoljstvo, nezadovoljstvo.	8 (33,3)	8 (32,0)
Način preživljanja prostega časa.	/	/

Tabela 7.11: Informacije, ki jih podjetje pridobiva od zaposlenih glede na delovno dobo anketirancev v podjetju (v tovarni dela do vključno 20 let/nad 20 let)

Odgovori zaposlenih do 20 let in nad 20 let v Tovarni dušika Ruše so dokaj podobni v mnenju anketirancev o tem, katere informacije njihovo podjetje pridobiva od zaposlenih. Večina v obeh skupinah misli, da se te informacije nanašajo na potek dela (75 % anketirancev, ki so zaposleni do 20 let in 84 % tistih, ki so v tovarni več kot 20 let). Najmanj zaposlenih do 20 let – 20,8 % in nad 20 let – 24 % jih misli, da podjetje pridobiva od njih informacije, ki se nanašajo na to, kaj si mislijo o svojih sodelavcih. Nihče izmed obeh skupin anketirancev pa ne misli, da podjetje od zaposlenih pridobiva informacije, ki se nanašajo na to, kako zaposleni preživljajo svoj prosti čas.

H5: Podjetje za raziskave svojih zaposlenih ne uporablja formalnih metod.

Načini pridobivanja informacij od zaposlenih s strani podjetja	Skupno število odgovorov	Odgovori zaposlenih v pisarni	Odgovori zaposlenih v proizvodnji
Osebni stiki z nadrejenimi, predstavniki zaposlenih, itd.	41 (83,7)	24 (85,7)	17 (81,0)
Elektronska in navadna pošta.	17 (34,7)	12 (42,9)	5 (23,8)
Telefonski klici.	17 (34,7)	9 (32,1)	8 (38,1)
Delovna poročila.	33 (67,3)	17 (60,7)	16 (76,2)
Anketni vprašalniki.	/	/	/
Intervjuji.	/	/	/
Sestanki.	33 (67,3)	19 (67,9)	14 (66,7)
Objava mnenj v publikacijah podjetja.	2 (4,1)	2 (7,1)	/

Tabela 7.12: Načini pridobivanja informacij od zaposlenih s strani podjetja, po mnenju zaposlenih v pisarni in proizvodnji

Po mnenju anketirancev podjetje najpogosteje pridobiva informacij od zaposlenih prek osebnih stikov z nadrejenimi in predstavniki zaposlenih. Ta odgovor je izbralo skupaj 83,7 % anketirancev, od tega 85,7 % anketirancev, ki so zaposleni v pisarnah in 81,0 % zaposlenih v proizvodnji. 67,9 % anketiranih iz pisarn meni, da so sestanki vir informacij podjetja, na drugem mestu pri zaposlenih v proizvodnji pa so to delovna poročila – tega je kot vir informacij prepoznalo 76,2 % anketiranih iz proizvodnje. Skupno je najmanj anketirancev odgovorilo, da podjetje pridobiva njihove informacije prek objave mnenj v publikacijah podjetja – tako meni 4,1 % zaposlenih anketirancev, pri čemer med anketiranci iz proizvodnje nihče ni tega mnenja. Anketni vprašalniki in intervjuji z zaposlenimi so orodje, ki ga anketiranci, zaposleni v Tovarni dušika, ne prepoznavajo kot način, prek katerega bi podjetje pridobivalo informacije od zaposlenih. Z zadnjo trditvijo tudi **potrjujem svojo hipotezo H5**: Podjetje pridobiva informacije od svojih zaposlenih predvsem prek neformalnih metod (osebnih stikov, delovnih poročil, sestankov itd). Formalnih metod za raziskave zaposlenih se podjetje ne poslužuje.

Kako pogosto zaposleni dajejo podjetju informacije o svojem delu	Skupno število odgovorov	Odgovori zaposlenih v pisarni	Odgovori zaposlenih v proizvodnji
Večkrat dnevno	19	9 (47,4)	10 (52,6)
Enkrat dnevno	8	2 (25,0)	6 (75,0)
Večkrat tedensko	8	5 (62,5)	3 (37,5)
Redkeje	14	12 (85,7)	2 (14,3)

Tabela 7.13: Kako pogosto zaposleni dajejo podjetju informacije o svojem delu glede na to ali so zaposleni v pisarni ali proizvodnji

Med tistimi, ki dajejo podjetju večkrat dnevno informacije, je bilo med anketiranci več zaposlenih v proizvodnji. Prav tako jih je več zaposlenih v proizvodnji – 75,0 %, ki podjetju dajejo informacije o svojem delu enkrat dnevno. Od tistih, ki dajejo podjetju večkrat tedensko informacije o svojem delu jih 62,5% dela v pisarni. Od tistih, ki dajejo informacije redkeje jih je 85,7% iz pisarn. Proizvodni delavci torej dajejo podjetju informacije pogosteje kot tisti iz pisarn.

$\chi^2 (3) = 8,88$; $p = 0,03 \Rightarrow 0,03 < 0,05 \Rightarrow$ spremenljivki (pogostost dajanja informacij in vrsta dela) sta povezani, kar lahko trdimo s tveganjem, ki je manjše od 5-ih odstotkov.

8. SKLEP

Interno komuniciranje pomeni komuniciranje na delovnem mestu, ki označuje menjavo med podjetjem in zaposlenimi ter med zaposlenimi. Omogoča procese menjave v sklopu komunikacijske izmenjave sporočil in pomenov med pošiljateljem in destinacijo. Združuje orodja – pisano in govorjeno besedo ter podobe in dogodke, ki prenašajo informacije in povratne informacije. Orodja internega komuniciranja razumemo kot kanal, element Schrammovega modela komuniciranja, ki omogoča prenos informacij od vira sporočila do prejemnika in nazaj od slednjega k prvemu.

Širše razumevanje internega komuniciranja pa tega opredeljuje kot element interno-marketingškega spleta, prek katerega podjetje vzpostavlja procese menjave z zaposlenimi.

V diplomski nalogi sem želela prikazati razumevanje internega komuniciranja, ki tega pojmuje kot del interno-marketingškega spleta, prek katerega podjetje omogoča procese menjave z zaposlenimi. Eksplicitnejši prikaz interno-komunikacijske menjave pa je viden na Schrammovem modelu komuniciranja. Tako marketingški kot komunikacijski koncept torej temeljita na procesu menjave vrednosti za protivrednosti.

V študiju primera sem predstavljeni pogled ob uporabi anketnega vprašalnika raziskala v Tovarni dušika Ruše. Potrdila sem hipotezo, ki pravi: Interni marketing ob posredovanju dejavnikov zadovoljstva dosega večjo produktivnost na delovnem mestu. Podjetje ponudi zaposlenim v menjavo zadovoljstvo, zaposleni podjetju pa produktivnejše delo. Med dejavniki zadovoljstva ima največji vpliv na produktivnost dela zaposlenih zanimivost dela, tej sledi plača, varnost dela, stalnost zaposlitve. Lokacija podjetja ima na produktivnost dela najmanjši vpliv. Vse dejavnike zadovoljstva so anketiranci prepoznali kot take, ki popolnoma vplivajo na produktivnost njihovega dela. Pri čemer je treba poudariti, da so predstavljeni dejavniki zadovoljstva elementi interno-marketingškega spleta in da anketiranci internega komuniciranja niso prepoznali kot najvplivnejšega dejavnika zadovoljstva.

Potrdila sem tudi hipotezo, da ima nezadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom za podjetje negativne posledice. Zaposleni v primeru nezadovoljstva z delovnimi pogoji namreč ne bi ostali nevtralni, ampak bi ukrepali v škodo podjetja. Omenjeni hipotezi kažeta na ekvivalentnost menjave (win-win in lose-lose).

Hipotezo H3 (Zaposleni prepoznavajo kot najpogostejši obstoječi vir informacij v podjetju pisano besedo, kot želeni pa govorjeno besedo) ne morem niti potrditi niti ovreči, saj so mnenja zaposlenih deljena. Med viri informacij v podjetju, tako obstoječimi kot želenimi, zaposleni prepoznavajo tako pisano kot govorjeno besedo.

Hipotezo H4 lahko potrdim le deloma: Podjetje po mnenju anketirancev res najpogosteje prejema informacije o delu zaposlenih, vendar ga zanimajo tudi ideje, potrebe, mnenje, ki ga imajo zaposleni do sodelavcev in zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom. En anketiranec je napisal pod opcijo 'drugo,' da podjetje zanimata tudi mnenje, ki ga ima delavec o izvedbi določene naloge in informacije o povedanem na seminarjih.

Peto hipotezo potrjujem, saj so rezultati pokazali, da podjetje pridobiva informacije od svojih zaposlenih predvsem prek sestankov, elektronske in navadne pošte. Formalnih metod za raziskave zaposlenih se podjetje ne poslužuje.

9. LITERATURA

Ahmed Pervaiz K., Rafiq Mohammed (2000): »Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension.« Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 6, str. 449-462.

Ahmed Pervaiz K., Rafiq Mohammed (2003): »Internal marketing issues and challenges.« European Journal of Marketing, Vol.37, No. 9, str. 1177-1186.

Amig S., Jardin E. (2001): »Managing Human Capital.« Behavioral Health Management, Vol. 21, Issue 2, str. 22-26.

Armstrong G., Kotler P. (2004): Principles of Marketing. Pearson Prentice Hall, United States of America.

Berlogar, Janko (1999): Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Blois, Keith (2003): »Using value equations to analyse exchanges.« marketing Intelligence and Planning, Vol. 21, No. 1, str. 16-22.

Blundel, Richard (2004,1998): Effective organisational communication: Perspectives, principles and practises. Prentice Hall, London.

Bovée, L. Courtland, Thill V. John (1991): Excellence in Business Communication. McGraww-Hill, Inc., United States of America.

Brajša, Pavao (1994): Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Burton Graeme, Dimbleby, Richard (1998, 1985): More Than Words; An introduction to Communication. Routledge, New York.

Buurma, Hans (2001): »Public policy marketing: marketing exchange in the public sector.« European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 11/12, str. 1287-1302.

Center H. Allen, Cutlip M. Scott, (1978, 1952): Effective public relations. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Cravens, David. W (1991): Strategic marketing. Richard D. Irwin, Inc., Boston.

Crescenzo, Steve (2005): »Paying Peter without robbing Paul.« Communication World, Vol. 22, Issue 2, str.10-11.

Dowling, Grahame (2001): Creating Corporate Reputation; Identity, Image and Performance. Oxford University Press, Oxford.

Drapal Andrej, Gačnik Mija, Gole Ašanin Pedja, Gruban Brane, Jesenek Mateja, Merslavič Martina, Požar Janja, Razpet Aleš, Rijavec Petja, Serajnik Sraka Nada, Verčič Dejan, Verdnik Iztok, Zavrl Franc, Zgonik Violeta, (1998): Preskok v odnose z javnostmi. Pristop, Ljubljana.

Egan, John (2001): Relationship Marketing: Exploring relational strategies in Marketing. Pearson Education, Prentice Hall, Harlow (Essex).

Fiske, John (2004): Uvod v komunikacijske študije. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Flatley E. Marie, Lesikar V. Raymond, Pettit D. John Jr. (1993, 1979): Basic Business Communication. Richard D. Irwin, Inc., Boston.

Florjančič Jože, Kavran Dragoljub (1992): Kadrovska funkcija – management. Moderna organizacija, Kranj.

Gostiša, Mato (1996): Participativni management. Enotnost in Studio Participatis, Ljubljana.

Grönroos, Christian (1994): »From Marketing Mix to Relationship Marketing Towards a Paradigm Shift in Marketing.« Management Decision, Vol. 32, No. 2, str. 4-20.

Haas, Robert W. (1992): Business Marketing Management. An Organisational Approach. PWS-Kent Publishing Company by Wadsworth Inc., Boston.

Hildebrandt Herbert William, Murphy A. Herta (1984, 1972): Effective business communications. McGraw-Hill, Inc., ZDA.

Jamšek Franc, Možina Stane, Svetlik Ivan, Vodovnik Zvone, Zupan Nada (2002): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Jančič, Zlatko (1990): Marketing strategija menjave. Gospodarski vestnik: Studio Marketing, Ljubljana.

Jüttner Uta, Wehrli Hans Peter (1994): «Relationship Marketing from a Value System Perspective.» International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 5, str. 54-73.

Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.

Kazimierz, Gozdz (1995): Community Building; Renewing Spirit and Learning in Business. Sterling and Stone, San Francisco.

Kline Miro, Ule Mirjana (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Kotler, Philip (1996): Marketing management - Trženjsko upravljanje : analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga. Ljubljana

Lilienthal, Moniot Sallie (2000):«Screen and Glean - What do workers really think of your company? And if they leave, what can your firm learn from their departure?» Workforce, Vol. 79, Issue 10, str. 70-76.

Lipičnik Bogdan, Možina, Stane (1993): Psihologija v podjetjih. Državna založba Slovenije, Ljubljana.

Locker, O. Kitty (1989): Business and administrative communication. Richard D. Irwin, Inc., Boston.

Lorbek, Franc (1979): Osnove komuniciranja v marketingu. TOZD Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Majcen, Milena (2001): Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Mihaljčič, Zlatko (2006): Poslovno komuniciranje. Jutro, Ljubljana.

Motley, Michael T (1990): »On Whether One Can(not) Not Communicate: An Examination via Traditional Communication Postulates.« Western Journal of Speech Communication, Vol. 54, Issue 1, str.1-20.

Palmer A., Worthington I. (1992): The Business and Marketing environment. McGraw-Hill Book Company, London.

Schramm, Wilbur (1970): The process and effects of mass communication. The University of Illinois Press, USA.

Schramm, Wilbur (1973): Men, Messages and Media: A Look at Human Communication. Harper & Row Publishers, New York.

Sevier, Robert A. (2002): »The Power of Internal Marketing.« University Business, Vol. 5, Issue 4, str. 27-29.

Sfiligoj, Nada (1993): Marketinško upravljanje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

(1996) Slovar slovenskega knjižnega jezika (elektronska verzija). Državna Založba Slovenije, Ljubljana.

Tunick, Jill (2000): »Preventing Burnout.« Civil Engineering, Vol. 70, Issue 12, str.66 - 67.

10. VIRI

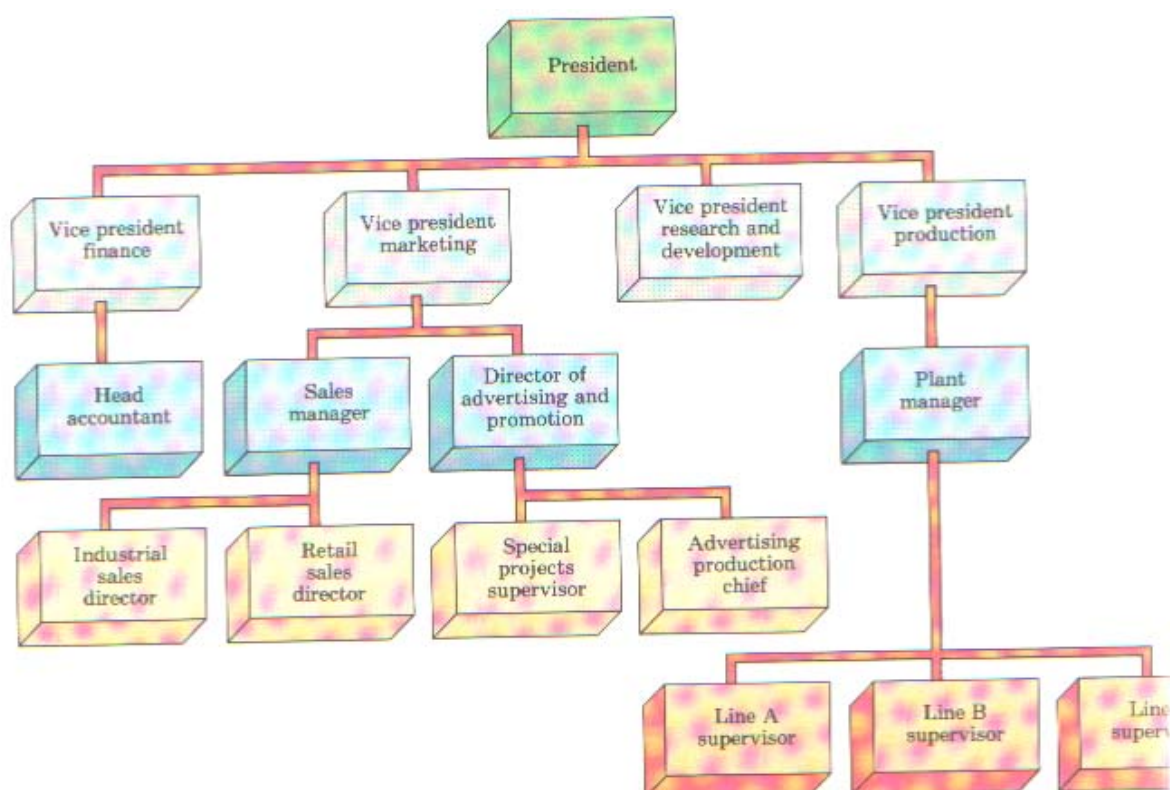
Tovarna dušika Ruše – Metalurgija d. d. Pridobljeno 1. 5. 2006 na strani:
www.tdr-metalurgija.si

Kropivnik, Samo (2004/2005): Marketinško raziskovanje. Študijsko gradivo-prosojnice.

11. PRILOGA

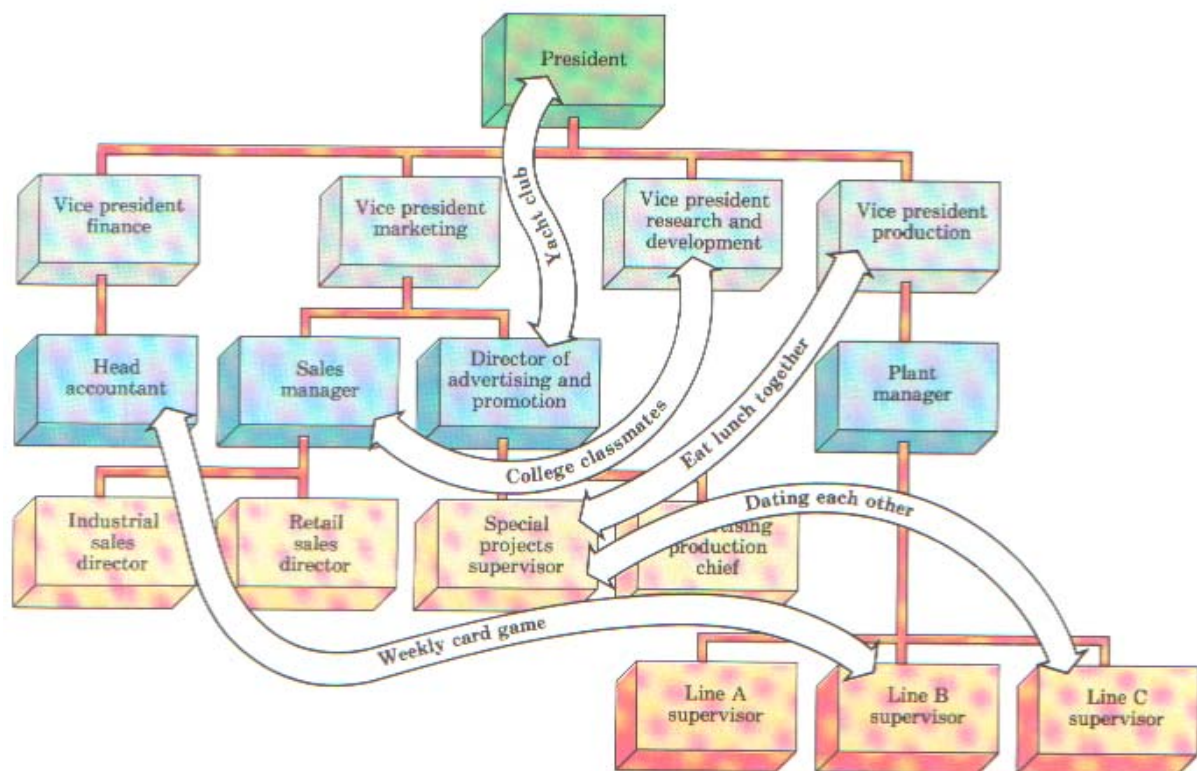
PRILOGA A

Formalna mreža komunikacij
(Bovée in Thill, 1991: 28)



PRILOGA B

Neformalna mreža komunikacij
(Bovée in Thill, 1991: 31)



PRILOGA C

Programi »Spregovori« (Center in Cutlip, 1978: 297)

Tipičen primer vertikalnega komuniciranja od vrha navzdol v obliki formata, ki vsebuje naslov zaposlovalca in povratno pismo z znamko. Gre za podjetje Courtesy Caterpillar Tractor Company, ki na ta način zaposlenim omogoči, da izrazijo svoja stališča, mnenja, predloge, kritike, pohvale.

FOLD DOWN ALONG THIS LINE 

Use this form
to get answers
to your
Questions
Suggestions
Complaints
Comments

SPEAK OUT!

Only one person should sign this form—the answer will be mailed to you at your home.

As space permits, letters of general interest will be published

Your name will be kept confidential by the editor.

Please use separate form for each subject.

Postage Will Be Paid By Addressee

BUSINESS REPLY MAIL
FIRST CLASS PERMIT No. 1

No Postage Stamp Necessary if Mailed in the United States

EDITOR WILL DETACH AND KEEP THIS PORTION

Check here ☐ if you do not want your letter published.

Check here ☐ if, instead of a mailed reply, you prefer to discuss this matter with a qualified person.

Name _____
(Please Print)

Home Address _____

City _____ State _____ Zip Code _____

Department _____

(Note: This information is only to assist the editor. Remember! If you don't include your name, you cannot receive an answer unless it is chosen for publication. This part of the form will be held in confidence by the editor and destroyed after your letter is answered.)

PRILOGA D

ANKETA

Pozdravljeni. Moje ime je Marina Klarič in sem absolventka Fakultete za družbene vede. Pripravljam diplomsko nalogo s področja delovnega zadovoljstva in komuniciranja na delovnem mestu. Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč, zato vas prosim za sodelovanje. Pri odgovarjanju na vprašanja imejte v mislih razmere/stanje v podjetju, kjer ste trenutno zaposleni. Anketa je **ANONIMNA**.

V1. V spodnji tabeli so naštet dejavniki zadovoljstva, ki lahko bolj ali manj vplivajo na produktivnost našega dela. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svoje mnenje, kako določeni dejavniki zadovoljstva vplivajo na vašo produktivnost dela v podjetju. V VSAKI VRSTICI obkrožite ustrezno vrednost, pri čemer ocena 1 pomeni, da nekaj *popolnoma ne vpliva na produktivnost* vašega dela, ocena 2 pomeni, da nekaj *ne vpliva na produktivnost* vašega dela, ocena 3 je srednja in pomeni, da *nekaj delno vpliva in delno ne vpliva na produktivnost* vašega dela, ocena 4, da nekaj *vpliva na produktivnost* vašega dela in ocena 5, da nekaj *popolnoma vpliva na produktivnost* vašega dela.

VPLIV NA PRODUKTIVNOST mojega dela
oz. v kolikšni meri nekaj vpliva na to, da kakovostnejše opravljam svoje delo

Dejavniki zadovoljstva/nezadovoljstva	Popolnoma ne vpliva	Ne vpliva	Delno vpliva, delno ne vpliva	Vpliva	Popolnoma vpliva
1. DELOVNE RAZMERE.	1	2	3	4	5
2. Možnosti NAPREDOVANJA.	1	2	3	4	5
3. OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju.	1	2	3	4	5
4. PLAČA in druge materialne ugodnosti.	1	2	3	4	5
5. Odnosi s SODELAVCI.	1	2	3	4	5
6. STALNOST ZAPOSLOTITVE.	1	2	3	4	5
7. Možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA.	1	2	3	4	5
8. SVOBODA in samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
9. UGLED dela.	1	2	3	4	5
10. SOODLOČANJE pri delu in poslovanju.	1	2	3	4	5
11. USTVARJALNOST dela.	1	2	3	4	5
12. VARNOST dela.	1	2	3	4	5
13. NEPOSREDNI VODJA.	1	2	3	4	5
14. ZAHTEVNOST dela (fizična in psihična).	1	2	3	4	5
15. ZANIMIVOST dela.	1	2	3	4	5
16. LOKACIJA podjetja, v katerem delam.	1	2	3	4	5

V2. Ali ste nasplošno zadovoljni z razmerami na vašem delovnem mestu?

1. Da
2. Ne

V3. Kakšne so po vašem mnenju upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji, plačo itd?

Možnih je več odgovorov.

1. Pogosti izostanki z delovnega mesta.
2. Spuščanje v konflikte s sodelavci.
3. Zapustitev delovnega mesta (odpoved).
4. Namensko površno opravljanje dela.
5. Širjenje negativnih govoric o podjetju med znanci in prijatelji.
6. Škodovanje podjetju, kadar se ponudi priložnost.
7. Nezadovoljstvo mora zaposleni ohraniti zase in delati naprej za dobro podjetja.
8. Drugo: _____

V4. Ali menite, da je nadrejenim mar, kako se vi počutite na delovnem mestu?

1. Da
2. Ne

V5. Ali menite, da ste dobro informirani o zadevah, ki se nanašajo na vaše delo?

1. Da
2. Ne

V6. Ali vam je neposredno nadrejeni dostopen, kadar ga potrebujete?

1. Da
2. Ne

V7. Obkrožite, kaj po vašem mnenju predstavlja komuniciranje podjetja z zaposlenimi?

Možnih je več odgovorov.

1. Pogovori s sodelavci.
2. Prejemanje navodil od nadrejenih.
3. Plača.
4. Organizirana izobraževanja.
5. Ugled podjetja v družbi.
6. Dobre delovne razmere.
7. Urejenost delovnih prostorov v podjetju.
8. Možnost napredovanja.
9. Upoštevanje mnenj zaposlenih s strani delodajalca.
10. Drugo: _____

V8. Kateri so vaši obstoječi (tisti prek katerih pridobivate informacije) in želeni viri informacij (tisti prek katerih bi želeli pridobivati informacije, a jih ne) v vašem podjetju?

Možnih več odgovorov.

Viri informacij	Obstoječi	Želeni
1. Kolegi znotraj podjetja.	1	2
2. Interno glasilo in publikacije.	1	2
3. Govorice.	1	2
4. Neposredno nadrejeni.	1	2
5. Oglasna deska.	1	2
6. Okrožnice in pisana navodila.	1	2
7. Sestanki organizacijskih enot.	1	2
8. Neposredno podrejeni.	1	2
9. Sestanki z vodilnimi v podjetju.	1	2
10. Elektronska pošta.	1	2
11. Organizirana izobraževanja, seminarji.	1	2
12. Poslovna kosila.	1	2
13. Intranet.	1	2
14. Informacijske police.	1	2
15. Internet.	1	2

16. Drugo: _____

V9. Na črto napišite, katere TRI vire informacij (obstoječe ali želene) iz zgornje tabele najbolj preferirate (jih imate najraje) in zakaj (npr. kredibilnost, točnost informacij, kakovost, zaupanje ...)

Preferiran vir informacij:

1. _____
2. _____
3. _____

Razlog:

1. _____
2. _____
3. _____

V10. Obkrožite, katere informacije podjetje prejema od vas?

Možnih je več odgovorov.

1. Moje ideje
2. Moje potrebe
3. Kako poteka moje delo
4. Kakšno mnenje imam o sodelavcih
5. Ali sem zadovoljen, nezadovoljen
6. Kako preživljam prosti čas
7. Drugo: _____

V11. Na kakšen način vaše podjetje pridobiva informacije od zaposlenih?

Možnih je več odgovorov.

1. Osebnih stikov z nadrejenimi, predstavniki zaposlenih, itd.
2. Elektronske in navadne pošte
3. Telefonskih klicev
4. Delovnih poročil
5. Anketnih vprašalnikov
6. Intervjujev
7. Sestankov
8. Objave mnenj v publikacijah podjetja
9. Drugo: _____

V 12. Kako pogosto dajete podjetju informacije o svojem delu (približno)?

Možen je en odgovor.

1. Večkrat dnevno
2. Enkrat dnevno
3. Večkrat tedensko
4. Enkrat tedensko
5. Večkrat mesečno
6. Enkrat mesečno
7. Redkeje

DEMOGRAFIJA

V13. Letnica rojstva: _____

V14. Spol:

1. moški
2. ženski

V15. Dokončana izobrazba:

1. osnovna šola
2. triletna poklicna šola
3. štiriletna poklicna šola, gimnazija
4. višja, visoka ali univerzitetna izobrazba
5. magisterij, doktorat

V16. Leto odkar ste zaposleni v Tovarni dušika Ruše :

V17. Delam v:

1. pisarni
2. proizvodnji

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA E

Upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji	Odgovori zaposlenih v pisarni	Odgovori zaposlenih v proizvodnji
1. Pogosti izostanki z delovnega mesta.	4 (14,3)	10 (47,6)
2. Spuščanje v konflikte s sodelavci.	4 (14,3)	9 (42,9)
3. Zapustitev delovnega mesta (odpoved).	10 (35,7)	13 (61,9)
4. Namensko površno opravljanje dela.	5 (17,9)	8 (38,1)
5. Širjenje negativnih govoric o podjetju med znanci in prijatelji.	9 (32,1)	12 (57,1)
6. Škodovanje podjetju, kadar se ponudi priložnost.	0	3 (14,3)
7. Nezadovoljstvo mora zaposleni ohraniti zase in delati naprej za dobro podjetja.	11 (39,3)	4 (19,0)

Tabela: Upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji po mnenju zaposlenih v pisarnah in proizvodnji

Med anketiranci, ki delajo v pisarni jih največ (39,3 %) misli, da morajo zaposleni v primeru nezadovoljstva z delovnimi pogoji to ohraniti zase in delati naprej za dobro podjetja. Drugi najpogosteje izbran odgovor med zaposlenimi v pisarnah je bil Zapustitev delovnega mesta (odpoved) – 35,7 %. Nihče med njimi ne misli, da je upravičena reakcija škodovanje podjetju, kadar se ponudi priložnost. Med zaposlenimi v proizvodnji, jih največ (61,9 %) misli, da je upravičena zapustitev delovnega mesta (odpoved) v primeru nezadovoljstva z delovnimi pogoji. Drugi najpogosteje izbran odgovor je bilo širjenje negativnih govoric o podjetju (57,1 %). Najmanj med zaposlenimi v proizvodnji jih meni, da je upravičena reakcija škodovanje podjetju, kadar se ponudi priložnost (14,3 %).

Upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji	Odgovori zaposlenih z nižjo izobrazbo	Odgovori zaposlenih z višjo izobrazbo
1. Pogosti izostanki z delovnega mesta.	10 (32,3)	4 (22,2)
2. Spuščanje v konflikte s sodelavci.	10 (32,3)	3 (16,7)
3. Zapustitev delovnega mesta (odpoved).	17 (54,8)	6 (33,3)
4. Namensko površno opravljanje dela.	8 (25,8)	5 (27,8)
5. Širjenje negativnih govoric o podjetju med znanci in prijatelji.	15 (48,4)	6 (33,3)
6. Škodovanje podjetju, kadar se ponudi priložnost.	3 (9,7)	0
7. Nezadovoljstvo mora zaposleni ohraniti zase in delati naprej za dobro podjetja.	9 (29,0)	6 (33,3)

Tabela: Upravičene reakcije zaposlenih, če niso zadovoljni z delovnimi pogoji po mnenju zaposlenih z nižjo izobrazbo in višjo izobrazbo

Dokončano izobrazbo sem rekočirala v dva razreda, in sicer:

- nižja izobrazba (osnovna šola, triletna in štiriletna poklicna šola ter gimnazija)
- višja izobrazba (višja, visoka in univerzitetna izobrazba, magisterij, doktorat)

Tisti z nižjo izobrazbo so kot upravičene reakcije zaposlenih v primeru nezadovoljstva z delovnimi pogoji največkrat izbrali zapustitev delovnega mesta (odpoved) – 54,8 %, najmanj krat pa škodovanje podjetju – 9,7 %. Med zaposlenimi z višjo izobrazbo so prevladovali trije odgovori: odpoved, širjenje negativnih govoric in ohranjanje nezadovoljstva zase ter nadaljnje delo za dobro podjetja, in sicer so se ti odgovori pojavili šest krat (33 %). Zaposlenim z višjo izobrazbo se škodovanje podjetju ne zdi upravičeno, če je zaposleni nezadovoljen z delovnimi pogoji.

PRILOGA F

Kaj po vašem mnenju predstavlja komuniciranje podjetja z zaposlenimi	Odgovori zaposlenih v podjetju do vključno 20 let	Odgovori zaposlenih v podjetju več kot 20 let
1. Pogovori s sodelavci.	20 (83,3)	24 (96,0)
2. Prejemanje navodil od nadrejenih.	12 (50,0)	18 (72,0)
3. Plača.	10 (41,7)	7 (28,0)
4. Organizirana izobraževanja.	17 (70,8)	19 (76,0)
5. Ugled podjetja v družbi.	6 (25,0)	7 (28,0)
6. Dobre delovne razmere.	15 (62,5)	11 (44,0)
7. Urejenost delovnih prostorov v podjetju.	11 (45,8)	8 (32,0)
8. Možnost napredovanja.	14 (58,3)	14 (56,0)
9. Upoštevanje mnenj zaposlenih s strani delodajalca.	17 (70,8)	21 (84,0)

Tabela: Kaj zaposlenim v Tovarni dušika Ruše, ki tam delajo do 20 let/nad 20 let, predstavlja komuniciranje podjetja z zaposlenimi

Zaposleni v Tovarni dušika Ruše, ki tam delajo do vključno 20 let, pogovore s sodelavci prepoznavajo kot najočitnejše komuniciranje podjetja z zaposlenimi, in sicer jih tako misli 83,3 %. Najmanj (25 %) jih misli, da podjetje komunicira z zaposlenimi prek ugleda, ki ga ima v družbi. Tudi med zaposlenimi v podjetju več kot 20 let jih največ (96 %) prepoznava pogovore s sodelavci kot način komuniciranja podjetja z zaposlenimi. Najmanj (28 %) jih misli, da podjetje komunicira z zaposlenimi prek plače in ugleda v družbi. Nekoliko več tistih, ki so v podjetju več časa (72 %) je prepoznalo prejemanje navodil od nadrejenih za komuniciranje podjetja z zaposlenimi, medtem ko je to trditev prepoznalo 50 % tistih, ki so zaposleni do vključno 20 let. Mnenja zaposlenih v Tovarni dušika Ruše, ki tam delajo do 20 let in nad 20 let, so dokaj podobna, kar se tiče dojemanja tega, kaj predstavlja komuniciranje podjetja z zaposlenimi.

Kaj po vašem mnenju predstavlja komuniciranje podjetja z zaposlenimi	Odgovori zaposlenih v pisarni	Odgovori zaposlenih v proizvodnji
1. Pogovori s sodelavci.	25 (89,3)	19 (90,5)
2. Prejemanje navodil od nadrejenih.	15 (53,6)	15 (71,4)
3. Plača.	8 (28,6)	9 (42,9)
4. Organizirana izobraževanja.	19 (67,9)	17 (81,0)
5. Ugled podjetja v družbi.	5 (17,9)	8 (38,1)
6. Dobre delovne razmere.	13 (46,4)	13 (61,9)
7. Urejenost delovnih prostorov v podjetju.	8 (28,6)	11 (52,4)
8. Možnost napredovanja.	14 (50,0)	14 (66,7)
9. Upoštevanje mnenj zaposlenih s strani delodajalca.	22 (78,6)	16 (76,2)

Tabela: Kaj zaposlenim v Tovarni dušika Ruše, ki delajo v pisarni ali proizvodnji, predstavlja komuniciranje podjetja z zaposlenimi

Kot kaže zgornja tabela, med tistimi, ki so odgovorili in delajo tako v pisarni ali proizvodnji predstavlja komuniciranje podjetja zaposlenimi predvsem pogovori s sodelavci. 78,6 %, od anketirancev iz pisarn, jih meni da je upoštevanje mnenj s strani delodajalca tisto, ki označuje komuniciranje podjetja z zaposlenimi. 81,0 % od tistih, ki delajo v proizvodnji je mnenja, da so organizirana izobraževanja tista, ki predstavljajo omenjeno komuniciranje. Anketiranci iz proizvodnje so glede na drugo skupino dali več odgovorov vsem navedbam, razen upoštevanju mnenja s strani delodajalca – 76,2 %. Obe skupini – 17,9 % anketirancev iz pisarn in 38,1 % anketirancev iz proizvodnje menita z najmanj odgovorov, da podjetje komunicira z ugledom, ki ga ima v družbi.