

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

SABINA CERAR, IDA KLOPČIČ

**Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo-Mrčela
Somentorica: asist. Jana Nadoh Bergoč**

**ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE KOT EDEN IZMED
DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU
PODJETJA HELIOS D. O. O.**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

Zahvala

Zahvaljujemo se mentorici dr. Aleksandri Kanjuro-Mrčela in somentorici Jani Nadoh Bergoč za svetovanje in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvala gre vsem zaposlenim v podjetju Helios, ki so sodelovali v intervjujih in nama prikazali utrip delovnega dne.

In končno se zahvaljujemo tudi najinim najbližjim, ki so nama tekom študijskih let stali ob strani in naju spodbujali.



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a SABINA CERAR, z vpisno številko 21017881,
rojen/-a 16. 1. 1983 v kraju KRANJ, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE KOT EDEN IZMED DEJAVNIKOV
ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA HELIOS D.O.O.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«;
- je diplomsko delo lektorirano in urejeno skladno s fakultetnim Pravilnikom o diplomskem delu.

V Ljubljani, dne 26. 6. 2008

Podpis avtorja/-ice: Sabina Cerar



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a IDA KLOPČIČ, z vpisno številko 21017315,
rojen/-a 6.9.1982 v kraju LJUBLJANA, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE KOT EDEN IZMED
DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA
HELIOS D.O.O.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«;
- je diplomsko delo lektorirano in urejeno skladno s fakultetnim Pravilnikom o diplomskem delu.

V Ljubljani, dne 16. 6. 2008

Podpis avtorja/-ice: Ida Klopčič

ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE KOT EDEN IZMED DEJAVNIKOV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA HELIOS D. O. O.

Komuniciranje je ena izmed najpomembnejših dejavnosti organizacije, od katere so odvisne tudi vse ostale. Ravno zato organizacije vedno več pozornosti namenjajo organizacijskemu komuniciranju, ki je na kratko opredeljeno kot proces, pri katerem zaposleni znotraj organizacije dajejo in prejemajo sporočila. Druga pomembna kategorija, ki obenem postaja temeljna sestavina sodobne organizacije, je zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih definiramo kot obseg občutkov, ki zaposlenega naredijo naklonjenega delu in delovnemu okolju.

V diplomskem delu sva ugotavljali, kako sta povezana organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Helios. Z analizo literature o organizacijskem komuniciranju, zadovoljstvu zaposlenih in sorodnih temah ter s pomočjo intervjujev, ki sva jih opravili med zaposlenimi v podjetju Helios, sva ugotovili, da sta organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v Heliosu povezana, saj so različne študije pokazale, da so zaposleni, ki pogosto komunicirajo z nadrejenimi, bolj zadovoljni in tudi uspešnejši pri svojem delu. Poleg razvitega komuniciranja pa na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi delovna motivacija ter organizacijska kultura in klima. Pojavljajo se razlike med zaposlenimi na različnih hierarhičnih položajih.

Ključne besede: organizacijsko komuniciranje, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska kultura, organizacijska klima, motivacija.

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS A FACTOR OF EMPLOYEE SATISFACTION ON THE CASE OF HELIOS D.O.O.

Communication is one of the most important activities within an organization, with all other activities depending on it. For this reason, organizations are increasingly paying attention to organizational communication, this being defined in short as a process by means of which employees within an organization send and receive messages. Another important category, which is also becoming an essential element in modern organizations, is employee satisfaction. Employee satisfaction is defined as the scope of feelings that make employees inclined to their work and the work environment.

In this thesis paper we have tried to establish a connection between organizational communication and employee satisfaction on the case of Helios. Having analysed literature on organizational communication, employee satisfaction and similar subjects, and having conducted interviews among employees in Helios, we have come to a conclusion that organizational communication and employee satisfaction in Helios are connected, as various studies have shown that those employees who often communicate with their superiors are more satisfied and more successful in their work. Besides good communication, employee satisfaction is also affected by work motivation and organizational culture and climate. Differences occur between employees on different hierarchical levels.

Key words: organizational communication, employee satisfaction, organizational culture, organizational climate, motivation.

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| 1 UVOD | 9 |
| 1.1 PREDMET ANALIZE | 9 |
| 1.2 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA | 9 |
| 1.3 DELOVNA VPRAŠANJA | 10 |
| 1.4 METODOLOŠKI OKVIR | 11 |
| 2 ORGANIZACIJA | 12 |
| 2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE..... | 12 |
| 2.1.1 Vrste organizacij | 15 |
| 3 KOMUNICIRANJE | 17 |
| 3.1 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE | 21 |
| 3.1.1 Zgodovina raziskovanja organizacijskega komuniciranja..... | 24 |
| 3.1.2 Vrste in smeri organizacijskega komuniciranja..... | 25 |
| 3.1.3 Funkcije organizacijskega komuniciranja | 33 |
| 3.1.4 Ovire organizacijskega komuniciranja | 35 |
| 3.1.5 Organizacijsko komuniciranje v primerjavi z ostalimi komunikacijskimi področji | 36 |
| 4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH | 39 |
| 4.1 OBLIKE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH..... | 40 |
| 5 OSTALI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH – INTERVENIRAJOČE SPREMENLJIVKE | 44 |
| 5.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA | 44 |
| 5.1.1 Vrste organizacijskih struktur..... | 48 |
| 5.2 RAZLIKE MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO | 51 |
| 5.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA | 52 |
| 5.3.1 Vrste organizacijske kulture | 56 |
| 5.3.2 Vloga organizacijske kulture | 57 |
| 5.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA | 58 |
| 5.4.1 Dimenzije organizacijske klime..... | 59 |
| 5.4.2 Merjenje organizacijske klime..... | 63 |
| 5.5 DELOVNA MOTIVACIJA | 63 |
| 5.5.1 Filozofija delovne motivacije | 64 |
| 5.5.2 Sodobne strategije motiviranja | 66 |
| 5.5.3 Motivacijski dejavniki | 68 |
| 5.6 VODENJE | 71 |
| 5.6.1 Sestavine vodenja | 72 |
| 5.6.2 Stili vodenja..... | 73 |
| 6 RAZISKAVA OBRAVNAVANE TEME V PODJETJU HELIOS D. O. O. | 75 |
| 6.1 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE | 75 |
| 6.2 PREDSTAVITEV PODJETJA HELIOS D. O. O. | 75 |
| 6.3 METODOLOGIJA | 82 |
| 6.3.1 Intervju | 82 |
| 6.4 REZULTATI | 84 |
| 7 ZAKLJUČKI IN PREDLOGI | 94 |
| 8 VIRI IN LITERATURA | 98 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 3.1: Shannonov in Weaverjev komunikacijski model | 17 |
| Slika 3.2: Eno- in dvosmerno komuniciranje | 18 |
| Slika 3.3: Komunikacijski sistem s povratno zvezo | 19 |
| Slika 3.4: Vrste omrežij | 29 |
| Slika 3.5: Komunikacije navzdol, navzgor in horizontalno | 32 |
| Slika 3.6: Konceptualna zgradba integriranega internega komuniciranja | 38 |
| Slika 4.1: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih | 42 |
| Slika 5.1: Osnovni deli organizacije po Mintzbergu | 47 |
| Slika 5.2: Model organizacijske klime, kulture in zadovoljstva zaposlenih | 53 |
| Slika 5.3: Faktorji, ki vplivajo na individualno motivacijo pri delu v organizaciji | 65 |
| Slika 5.4: Zadovoljstvo pri delu kot spodbuda motivacije | 67 |
| Slika 6.1: Struktura podjetja | 80 |
| Slika 6.2: Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih | 93 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 3.1: Prednosti in slabosti eno- in dvosmernega komuniciranja..... | 19 |
| Tabela 3.2: Shematični prikaz razmejitve posameznih (pod)disciplin po izbranih kriterijih | 37 |
| Tabela 5.1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima..... | 52 |
| Tabela 5.2. Likertov sistem vodenja podjetja | 73 |

1 UVOD

1.1 Predmet analize

Veliko raziskav v različnih okoljih je dokazalo povezanost različnih vidikov organizacijskega komuniciranja z zadovoljstvom zaposlenih (Burke and Wilcox 1969; Gaertner 2000; Goris et al. 2000; Iverson 2000; Koike et al. 1988 v De Nobile in McCormick 2008). Nadohova (2004) pravi, da je kakovostno komuniciranje pozitivno povezano z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih ter da je njegova vloga bistvena pri utrjevanju pripadnosti zaposlenih organizaciji in organizacijskim ciljem, tako na ravni organizacije kot na ravni posameznih organizacijskih oddelkov.

Tudi Gruban (1998) ugotavlja, da zadovoljstvo zaposlenih postaja kategorija, ki je enakovredna zadovoljstvu potrošnikov in zadovoljstvu delničarjev in s tem pomemben element strateškega poslanstva organizacij. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih pa je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnih programov, ki temeljijo tudi na organizacijskem komuniciranju.

Prav zaradi tega sva se odločili, da bova povezanost med organizacijskim komuniciranjem ter zadovoljstvom zaposlenih tudi sami preverili na primeru slovenskega podjetja.

1.2 Struktura diplomskega dela

Diplomska naloga je vsebinsko razdeljena na sedem poglavij ter sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Po splošnem uvodu predstaviva v drugem poglavju pojem organizacije, saj je bistvenega pomena za razumevanje najinega raziskovanja povezave med organizacijskem komuniciranjem ter zadovoljstvom zaposlenih. Organizacija je namreč osnovna celica, v kateri se izvajajo vsi procesi (komuniciranje, motiviranje ...), o katerih piševa v naslednjih poglavjih.

Na organizacijsko komuniciranje se osredotočiva v tretjem poglavju. Tam bolj podrobno opisujeva vse v zvezi s komunikacijskimi procesi, ki so značilni za človeško

organizacijo. Četrto poglavje namenjava zadovoljstvu zaposlenih, ki je v sodobnih podjetjih vedno bolj pomembna kategorija. V zadnjem teoretičnem poglavju dajeva pozornost vsem ostalim dejavnikom, ki so pomembno povezani z organizacijskim komuniciranjem ali zadovoljstvom zaposlenih.

V empiričnem delu naloge analizirava intervjuje in na podlagi rezultatov skušava potrditi oziroma zavreči najine hipoteze. V zaključku podava predloge za izboljšavo organizacijskega komuniciranja in posledično zadovoljstva zaposlenih.

Pri izdelavi diplomskega dela sva ves čas sodelovali in se dopolnjevali. Uvodni del in 2. poglavje, ki govori o organizaciji, sva napisali skupaj, Sabina je avtorica 3. poglavja o komuniciranju, Ida je v celoti avtorica 4. poglavja, ki govori o zadovoljstvu zaposlenih, 5. poglavje pa sva si razdelili tako, da je Ida opredelila naslednja dejavnika: organizacijsko strukturo in motivacijo za delo, Sabina pa organizacijsko kulturo, klimo ter razlike med njima in vodenje.

V empiričnem delu sva si delo razdelili tako, da sva opravili vsaka tri intervjuje med zaposlenimi v Heliosu, pri analizi intervjujev pa sva sodelovali, zato so vsi rezultati in zaključek plod skupnega dela.

1.3 Delovna vprašanja

Delovna vprašanja oziroma hipoteze, na katere sva se pri diplomskem delu osredotočili:

V1: Organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Helios sta med seboj povezana.

V2: Na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Helios vplivajo tudi drugi elementi, kot so delovna motivacija, organizacijska klima, organizacijska kultura.

V3: V podjetju Helios je za zadovoljstvo zaposlenih bolj pomemben pozitiven odnos s sodelavci in nadrejenimi kot plača.

V4: Organizacijsko komuniciranje v podjetju Helios je močno razvito. Uporablja se vedno več različnih oblik komunikacije (elektronska pošta, oglasna deska, intranet, interni časopis in drugo).

1.4 Metodološki okvir

Organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih sta vse bolj aktualna koncepta, zato pri pisanju nisva imeli težav z iskanjem literature. Uporabili sva razpoložljive sekundarne vire domačih in tujih avtorjev, kot so članki iz strokovnih revij, poročila in rezultati raziskav, publikacije, v pomoč nama je bila tudi interna literatura izbranega podjetja.

V raziskovanju uporabljava metodo intervjuja, za katero sva se odločili zaradi lažje dostopnosti informacij, saj širše ankete ni bilo mogoče izvajati.

Omejitve intervjuja, ki sva ga kot metodo uporabili pri najinem raziskovanju, so: težja analiza odgovorov (kot na primer pri anketi), neenakost postopka, časovna neekonomičnost, subjektivnost spraševalca.

Ob tem pa se pojavijo tudi dileme o iskrenosti odgovorov intervjuvancev, obenem pa se zavedava, da tako majhno število intervjujev ne predstavlja mnenja celotne populacije (vseh zaposlenih v podjetju).

2 ORGANIZACIJA

Ljudje večino svojega življenja preživimo v organizacijah. Rodimo se v organizaciji - porodnišnici. Nato se vključujemo v vedno več organizacij: najprej vrtec, nato šola, fakulteta, služba, ob tem pa obiskujemo še druge organizacije. Tujih jezikov se učimo v organizaciji, kot je jezikovna šola, v prostem času obiskujemo fitnes in aerobiko, ki delujeta v okviru športne organizacije, v hribe hodimo v družbi članov planinskega društva, ki ravno tako predstavlja organizacijo. Večino življenja torej preživimo v različnih organizacijah, ki jim tako ali drugače pripadamo.

2.1 Opredelitev organizacije

Organizacijske ideje se začnejo pojavljati že zelo zgodaj, vendar jih preučujemo razmeroma malo časa. Ali kot pravi Lipičnik (2000: 4) o začetkih organizacijskih misli: »Organizacijska misel ima dolgo preteklost in kratko zgodovino«. Kot temelj najine naloge najprej opredeliva pojem organizacija, saj znotraj njega preučujeva povezanost med organizacijskim komuniciranjem ter zadovoljstvom zaposlenih.

Beseda *organizacija* izhaja iz latinske besede *organon*, kar pomeni sredstvo oziroma orodje (Kavčič 1991: 15). Lahko torej rečemo, da so organizacije sredstvo za doseganje želenih ciljev, ki pa se seveda razlikujejo od organizacije do organizacije.

Tudi v Organizacijsko-poslovnem leksikonu izrazov, pojmov in metod lahko preberemo, da beseda organizacija pomeni napravo, orodje, pripravo. Kukoleča (1990: 939) pravi, da v latinščini organizacija pomeni spojitev posameznih delov oziroma organov v celoto, zgradbo.

V literaturi najdemo mnogo različnih opredelitev organizacije, ki iz različnih vidikov pojasnjujejo, kaj je organizacija, kdo jo sestavlja, kakšne so njene funkcije in kakšen je njen cilj.

Armstrong in Dawson (v Berlogar 1999: 34) naštevata pet bistvenih značilnosti organizacij:

1. Organizacijo sestavljajo ljudje.
2. Organizacije temeljijo na delitvi dela in obenem na koordinaciji aktivnosti njenih pripadnikov.
3. Organizacije se oblikujejo za doseg nekega cilja.
4. Organizacije imajo hierarhično strukturo avtoritet.
5. Organizacije delujejo na temelju določenih pravil in procedur.

Organizacija je racionalna koordinacija aktivnosti posameznikov za doseg nekega skupnega, jasnega namena ali cilja, in to s pomočjo delitve dela in funkcij ter prek hierarhije avtoritet in odgovornosti (Schein v Berlogar 1999: 34).

Podobno lahko organizacijo definiramo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem; deli pa so lahko nadalje sestavljeni iz poddelov ter odnosov med poddeli (Kavčič 1991: 13).

Organizacija posamezniku oziroma skupini posameznikov omogoča, da opravljajo naloge in dosegajo cilje, ki jih kot posamezniki oziroma neorganizirane skupine ne bi mogli. Organizacija torej povečuje njihovo moč. Zato je tudi definirana kot sredstvo ali orodje za doseganje ciljev, ki so neorganiziranim posameznikom ali skupinam nedosegljivi (Kavčič 1991: 14–15).

Nekoliko bolj splošno organizacijo opredelita Vila in Kovač (1997: 15):

- organizacija je subjekt, podjetje, zavod, državna institucija
- družbena struktura ali sociotehnična struktura delovnih sredstev in ljudi
- dinamičen proces, katerega potek je definiran v določenem času.

Pojem organizacija sestavljata dva osnovna dela: trdi del je organizacijska struktura in ostali organizacijski elementi, mehki del pa so ljudje in njihovi medsebojni odnosi (Lipičnik 1998: 47). Tako je organizacijska struktura bolj tehnični vidik organizacije kot orodje za doseg cilja.

Ugotavljamo, da pojem organizacija lahko pomeni več različnih stvari. Štiri sestavine organizacije, ki morajo biti skladne z organizacijo, so: pojem organizacije¹, pojem organiziranja, pojem okolja organizacije in ljudje v organizaciji.

Ivanko (1982: 24–25) razlikuje med štirimi temeljnimi pojmovanji organizacije, in sicer: organizacija je dejavnost, organizacija je tvorba, sistem ali družba, organizacija so razmerja in organizacija je znanstvena disciplina. V prvo skupino pojmovanj uvrstimo definicijo, da je organizacija zavestna človekova dejavnost usklajevanja proizvodnih tvorcev ali tehnika kombiniranja procesov zaradi večje smotrnosti. V drugo skupino uvrstimo pojmovanje organizacije kot združbo ljudi, kot sistem ali neko tvorbo, ki je rezultat organiziranja, kar pa pomeni, da je organizacija sociotehnični sistem. Za tretjo skupino pojmovanj je značilno, da je organizacija definirana kot sestav medsebojnih razmerij vseh udeležencev, ki združujejo svoje delo zaradi smotrnega uresničevanja skupnih ciljev. Zadnja skupina pojmovanj pa organizacijo opiše kot znanstveno disciplino, ki preučuje in oblikuje zakonitosti, metode, načela in sredstva za organiziranje, upravljanje in razvijanje sociotehničnih sistemov.

Če Ivankovo definicijo izpred 25 let primerjamo z novejšimi, lahko ugotovimo, da Ivanko še razlikuje med posameznimi pojmovanji organizacije, novejši avtorji pa vsa ta pojmovanja združujejo v eni definiciji.

Organizacija je skupina ljudi, ki po določenih pravilih oblikujejo strukturiran socialni sistem, z namenom povečevati učinkovitost individualnih prizadevanj zaradi doseganja posameznikom nedosegljivih ciljev oziroma interesov. Pri tem usklajujejo svojo dejavnost pri uporabljanju materialnih in duhovnih sredstev v transformacijskem procesu, ki ga opravljajo pod vplivom dejavnikov ožjega in širšega okolja (Kavčič 1991: 17).

Različni avtorji pojem organizacije različno opredeljujejo. Zgoraj navedeni pomeni besede pa so osnova mnogim definicijam organizacije. Nobena od teh definicij pa ni dokončna ali napačna, kot mislijo nekateri enodimenzionalno misleči avtorji, še dodaja Lipičnik (2000: 3).

¹ Pojem organizacije lahko razumemo na več načinov: kot subjekt, kot strukturo, kot proces ali kot predpis (Kern 1998: 29).

2.1.1 Vrste organizacij

Že v samem začetku poglavja o organizacijah smo ugotovili, da poznamo mnogo različnih organizacij, ki jih avtorji na različne načine ločujejo med seboj in obenem glede na mnoge kriterije združujejo skupaj.

Scott (v Kavčič 1991: 17) povzema številne avtorje različnih tipologij organizacij in oblikuje naslednjo klasifikacijo tipologij organizacij:

1. tipologije na podlagi dejavnosti
2. tipologije na podlagi normativne ali vedenjske socialne strukture
3. tipologije na podlagi uporabljene tehnologije
4. tipologije glede na članstvo
5. tipologije glede na odnos z okoljem.

Najpogostejše vrste organizacij, ki jih združujemo v vsakdanjem življenju, razlikujemo po naslednji kriterijih:

- glede na cilje članov razlikujemo **delovne organizacije, družbene in politične organizacije** ter **društvene organizacije in društva**
- glede na notranjo strukturo odnosov ločimo **centralizirane in decentralizirane organizacije, demokratične in avtokratične organizacije, prisilne in prostovoljne organizacije** ter **visoke in nizke organizacije**
- glede na število članov
- glede na aktivnost članstva
- glede na družbeno priznanost oziroma dovoljenost dejavnosti razlikujemo **legalne in nelegalne organizacije**
- glede na formaliziranost organizacije ločimo **formalne in neformalne organizacije**

- glede na vzorec nastajanja ločimo **shematske organizacije** in **individualne organizacije** (Kavčič 1991: 17–24).

Podjetje Helios, v katerem sva izvajali intervjuje z zaposlenimi, je glede na zgornje kriterije delovna, decentralizirana organizacija z nekaj več kot 2000 zaposlenimi. Zaposleni so seveda aktivni člani v družbi z omejeno odgovornostjo, ki glede na formaliziranost spada med formalne organizacije.

3 KOMUNICIRANJE

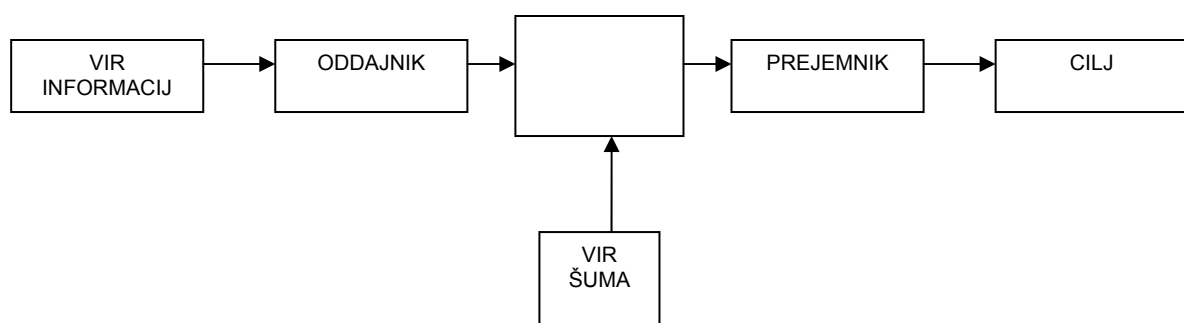
»V čisto vsakdanjem življenju je nemogoče ne komunicirati,« je znameniti Watzlawickov rek, ki velja za vsakdanje življenje doma, v družini in tudi v organizacijah, v katerih preživljamo vse večji del našega življenja.

Pojem »komuniciranje« izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje (Možina in drugi 2004: 20).

Organizacije brez komuniciranja ne bi obstajale (Grunig 1992: 532). S tem se strinja tudi Ferjan (1998: 42), ki pravi, da imajo komunikacije v organizaciji temeljni pomen in brez njih bi bila organizacija mrtva.

Najbolj znan je Shannonov in Weaverjev komunikacijski model. Njun osnovni model predstavlja komuniciranje kot preprost linearni proces (Fiske 2004: 21). Po tem osnovnem modelu poteka vse komuniciranje, vendar pa je pojem komuniciranja, ki ga povezujemo z organizacijo, dosti bolj kompleksen in mu bova več pozornosti namenili v nadaljevanju.

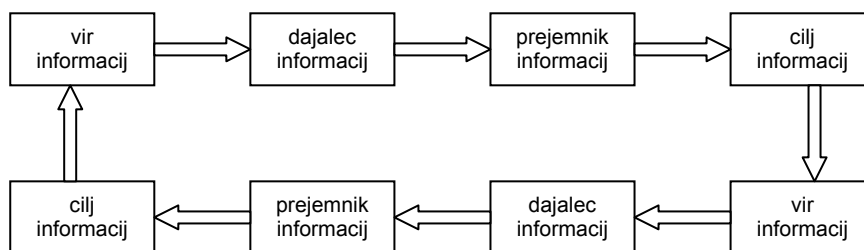
Slika 3.1: Shannonov in Weaverjev komunikacijski model



Vir: Fiske 2004: 21.

Vir je razumljen kot tisti, ki sprejema odločitve in se odloči, katero sporočilo poslati. Izbrano sporočilo potem oddajnik spremeni v signal, ki je prek kanala poslan k prejemniku (za telefon je kanal žica, signal je električni tok v njej, oddajnik in prejemnik pa sta telefonski slušalki; pri pogovoru so moja usta oddajnik, signal so zvočni valovi, ki prehajajo prek zračnega kanala, tvoje uho pa je prejemnik). Šum je vse, kar je dodano signalu med njegovim oddajanjem in sprejemanjem, pa vir tega ni hotel, npr. popačenje zvoka ali hreščanje v telefonski žici (Fiske 2004: 22).

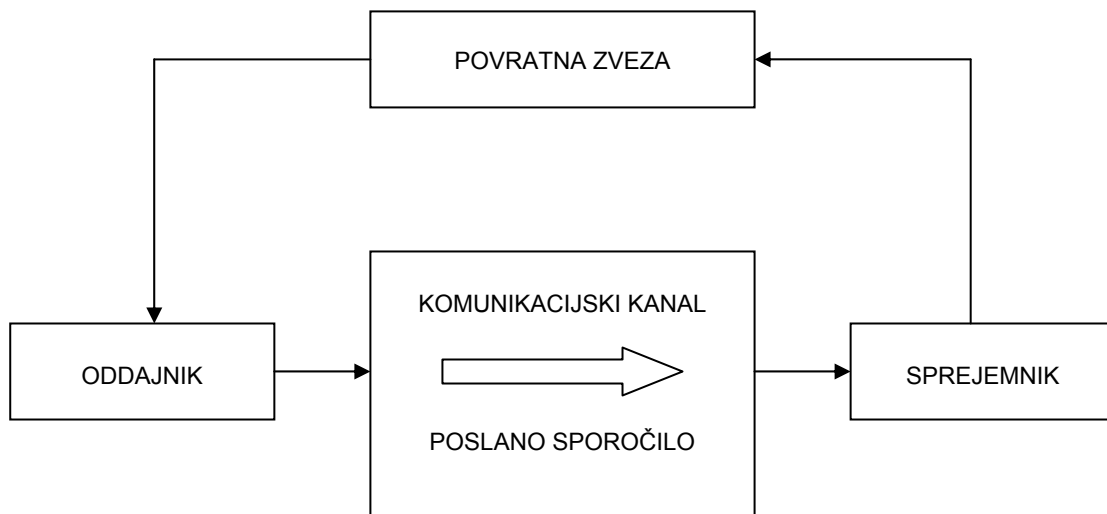
Slika 3.2: Eno- in dvosmerno komuniciranje



Vir: Možina in drugi 1998.

Glede na smer sporazumevanja ločimo enosmerno in dvosmerno komuniciranje. Pri enosmernem komuniciranju potuje sporočilo samo v eno smer – od pošiljatelja k prejemniku. Če sprejmemo, da je komuniciranje predvsem izmenjava sporočil, potem enosmerno komuniciranje sploh ni pravo komuniciranje, ampak je informiranje. Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju. Sporazumevanje torej poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj in zahteva več časa, vendar je bolj učinkovito.

Slika 3.3: Komunikacijski sistem s povratno zvezo



Vir: Florjančič, Ferjan 2000: 17.

Tabela 3.1: Prednosti in slabosti eno- in dvosmernega komuniciranja

| SMER KOMUNICIRANJA | PREDNOSTI | SLABOSTI |
|------------------------------------|---|--|
| Enosmerno komuniciranje | <ul style="list-style-type: none"> - poteka hitreje kot dvosmerno - prihrani čas - pri enostavnih sporočilih ni dvomja in nerazumevanja - navidez je bolj urejeno od dvosmernega komuniciranja | <ul style="list-style-type: none"> - ni povratnega toka komunikacije (odziv prejemnika) |
| Dvosmerno komuniciranje | <ul style="list-style-type: none"> - prejemnik daje pošiljatelju povratne informacije - pošiljatelj lahko sproti - pojasnjuje manj razumljive dele svojega sporočila - je bolj učinkovito kot enosmerno komuniciranje | <ul style="list-style-type: none"> - zahteva več časa kot - je bolj sestavljeno in zahtevno kot - zaradi razprav, vprašanj in prekinitiv ima lahko videz neurejenosti |

Vir: Mihaljčič 2006: 18.

Ločimo tudi verbalno in neverbalno komuniciranje. Verbalno ali besedno komuniciranje se uporablja za prenos sporočil z besedami, ki so sestavni del jezika kot sredstvo za prenašanje sporočil. Besedno komuniciranje je lahko (Kavčič 2000: 48):

- govorno komuniciranje: neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev (telefon, radio itd.)
- pisno komuniciranje: za prenos besed uporabljamo pisavo in temu ustrezna sredstva
- elektronsko komuniciranje: pri tem za prenos glasu ali pisave uporabljamo elektronska sredstva (računalnike, mreže).

Neverbalno ali nebesedno komuniciranje pa obsega vsa nebesedna sporočila, ki so namenjena kateremukoli človeškemu čutu. Najbolj očitna sta govorica telesa in besedna intonacija. Govorica telesa se izraža prek obrazne mimike, kretnje, tudi oblačil posameznika. Neverbalno komuniciranje mnogokrat poteka nezavedno, spontano in ga je težje obvladovati kot verbalno komuniciranje. Zaznavanje nebesednih sporočil je odvisno od kulturnega konteksta, v katerem poteka.

Na podlagi analize številnih avtorjev je mogoče kot najpomembnejše vrste neverbalnega komuniciranja opredeliti naslednje (Kavčič 2000: 282):

- prajezik
- geste
- izrazi obraza
- oči in pogled
- dotikanje
- prostor
- čas
- poslovna darila.

Neverbalno komuniciranje se v obravnavo organizacijskega komuniciranja vključuje le redko, nikakor ne sistematično (Berlogar 1999: 53).

Chester Bernard (v White, Bednar 1986: 404) trdi, da v vsaki obširni in temeljiti teoriji organizacije komuniciranje zavzema osrednje mesto, saj je celotna struktura, obsežnost in področje delovanja organizacije determinirano s tehnikami komuniciranja v tej organizaciji.

Tudi Katz in Kahn (v White, Bednar 1986: 404) zaključujeta, da je komuniciranje bistvo organizacije.

Komuniciranje v organizacijah poteka na več nivojih: med zaposlenimi, med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, z zunanjimi javnostmi².

3.1 Organizacijsko komuniciranje

Berlogar (1999: 71) vse komunikacijske procese, ki so značilni za človeško organizacijo, poimenuje *organizacijsko komuniciranje*.

Valerie Schonfelder (v Nadoh, Podnar 2004: 154) organizacijsko komuniciranje označuje kot mešanico internega komuniciranja, upravljanja človeških virov in veščinskega znanja.

Tudi van Riel (v Pickton, Broderick 2005: 5) organizacijsko komuniciranje definira kot heterogeno skupino komunikacijskih aktivnosti, ki vključujejo interno komuniciranje, oglaševanje, odnose z javnostmi in ostalo komuniciranje na ravni podjetja.

Berlogar (1999: 71) opredeljuje organizacijsko komuniciranje kot »proces, prek katerega se organizacije oblikujejo in obenem soustvarjajo ter oblikujejo dogodke v njih in okrog njih. Koncept lahko razumemo kot kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena.«

² Kreps (v Berlogar 1999: 61) obravnava štiri ravni organizacijskega komuniciranja, ki so zanj tudi v hierarhičnem odnosu: osebno, medosebno, komuniciranje v (manjših) skupinah in komuniciranje med skupinami. Prvi dve ravni komuniciranja sta tudi temelj komuniciranja na splošno.

Foltz (v Berlogar 1999: 71) pa pravi, da je »organizacijsko komuniciranje izmenjava informacij, zamisli in občutkov, navzdol, navzgor in v isti ravnini organizacijskih linij.«

Daft (v Nadoh, Podnar 2004: 154) opredeli organizacijsko komuniciranje kot proces, v katerem gre za izmenjavo in razumevanje informacij med dvema ali več ljudmi, navadno z namenom motiviranja ali vplivanja na vedenje.

Lewis (v Nadoh, Podnar 2004: 154) tako kot Daft že nakaže, kaj je vloga organizacijskega komuniciranja, saj naj bi to pomenilo izmenjavo sporočil, idej in stališč, ki naj bi posledično vplivalo na medsebojno razumevanje nadrejenih in podrejenih.

Organizacijsko komuniciranje je usmerjeno v sam proces komuniciranja in je po Reinschu in Lamarju (Internet 6) omejeno na notranje okolje profitnih in neprofitnih institucionaliziranih organizacij ter nedeljivo povezano z organizacijsko strukturo³.

Kot vidimo iz zgoraj naštetih definicij, različni avtorji različno definirajo organizacijsko komuniciranje in tako kot Gorenakova in Pagon (2006: 247) v polje organizacijskega komuniciranja prištevajo tudi komuniciranje z zunanjim okoljem. Vendar pa sva v najinem diplomskem delu sledili definicijam, ki organizacijsko komuniciranje omejujejo le na notranje okolje organizacij.

Različne poglede na organizacijsko komuniciranje v tri skupine sistematično združita Jablin in Putnamova.

Prvi način konceptualiziranja organizacijskega komuniciranja, ki se kar precej razlikuje od ostalih dveh, se osredotoča na razvoj organizacijskega komuniciranja kot posebne stroke v oddelkih za komuniciranje.

Drugi pristop obravnava komuniciranje kot fenomen, ki obstaja v organizacijah.

³ Več o organizacijski strukturi v poglavju 5.1.

Tretji pristop razmišlja o organizacijskem komuniciranju kot o načinu, kako opisati in razložiti delovanje organizacij (Jablin, Putnam 2001: 4–5).

Nadoh in Podnar (2004: 155–156) ločita tri pristope pri oblikovanju teorij o organizacijskem komuniciranju:

- Kritična teorija: Organizacijsko komuniciranje razume kot pritajeno, skrito in implicitno manifestacijo moči in dominacije. Prek organizacijskega komuniciranja se kaže moč in vpliv menedžerjev ter širi in utrjuje kolonializem korporacije. Organizacija se obravnava s stališča zaposlenega in opozarja na njegovo podrejeno vlogo in determiniranost v sistemu.
- Interpretativna perspektiva: Organizacija se obravnava kot konstrukt, oblikovan skozi subjektivno izkušnjo njenih članov. Ukvarja se predvsem s pomeni, ki se v organizaciji oblikujejo kot posledica (organizacijskega) komuniciranja. V ospredju je poučevanje jezika, simbolov, obredov, mitov znotraj organizacije, ki naj bi prek stalnega redefiniranja konstituirali organizacijo.
- Funkcionalizem: Organizacija se razume kot stabilna struktura, skozi katero teče komuniciranje. Cilj komuniciranja je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času, da bi zagotovili podporo strukturi organizacije in njeno prilagajanje na okoliščine. V ospredju je pretok informacij.

V najinem diplomskem delu sva sledili drugi perspektivi, torej interpretativni teoriji o organizacijskem komuniciranju, saj tu preučujejo pomene, ki se v organizaciji oblikujejo kot posledica organizacijskega komuniciranja, to pa je v najinem primeru zadovoljstvo zaposlenih.

Organizacijsko komuniciranje sva za najino raziskovalno delo definirali kot Dwyer, Goldhaber ter Pace in Faules (v De Nobile in McCormick 2008: 102):

»Organizacijsko komuniciranje je proces, pri katerem ljudje znotraj organizacije dajejo in prejemajo sporočila.«

Zelo podoben pogled na organizacijsko komuniciranje imata tudi White in Bednar (1986: 412), ki dodajata, da ta proces pošiljanja in sprejemanja sporočil ne temelji več na medosebnem in skupinskem komuniciranju, ampak poteka po t. i. mrežah. V organizacijskem kontekstu torej komuniciranje postane bolj kompleksno in zaradi tega se pojavljajo dodatni problemi, ki ovirajo učinkovito izmenjavo sporočil.

3.1.1 Zgodovina raziskovanja organizacijskega komuniciranja

Komuniciranje v organizaciji se je najprej začelo omenjati v okviru teorij medčloveških odnosov in človeških virov.

V štiridesetih je bila raziskovalna pozornost usmerjena predvsem v vprašanje, ali povečevanje stopnje vertikalnega komuniciranja učinkuje na zaposlene, tako da zaradi večje informiranosti postanejo tudi bolj produktivni in učinkoviti (Nadoh 2004). Do leta 1960 je več avtorjev organizacijsko komuniciranje omenjalo kot medij, prek katerega se izvaja druge organizacijske aktivnosti.

V šestdesetih letih že poudarjajo pomembnost organizacijskega komuniciranja, vendar o večjem številu raziskav in razvoju celostne teorije ne moremo govoriti.

Prvi obsežen in izčrpen pregled tega področja smo dobili leta 1972 z Reddingovim besedilom *Komuniciranje znotraj organizacij (Inside Organization Communication)* (Berlogar 1999: 73).

Na tej ravni se raziskovanje organizacijskega komuniciranja že prepleta s področjem socialne psihologije. Poudarjajo se predvsem elementi in razmerja med nadrejenimi in podrejenimi, med delovnimi skupinami, celostna komunikacijska klima v organizaciji, značilnosti delovnih in organizacijskih mrež ter distribucija ključnih komunikacijskih nalog.

Naslednja stopnja raziskovanja organizacijskega komuniciranja posega v raziskovanje komunikacijskih kompetenc ter strateške vloge organizacijskega komuniciranja, ki se tesno povezuje z upravljanjem v organizacijah.

Kljub vsem ugotovitvam o pomenu organizacijskega komuniciranja za uspešnost organizacije pa v organizacijah samih tovrstno problematiko še vedno v večji meri zanemarjajo. Najbolj problematično je predvsem vertikalno organizacijsko komuniciranje, in sicer v smeri od podrejenih k nadrejenim.

3.1.2 Vrste in smeri organizacijskega komuniciranja

Komuniciranje je, kot smo ugotovili že prej, lahko enosmerno ali dvosmerno. Enosmerno komuniciranje deluje bolj uradno in prihrani čas in se ga torej uporablja takrat, ko želimo doseči večje število prejemnikov. Primerno je predvsem za posredovanje preprostih sporočil, ki niso dvoumna in nerazumljiva. Dvosmerno komuniciranje pa je v primerjavi z enosmernim običajno bolj sestavljeno in zahtevnejše, saj pošiljatelj pričakuje odziv od prejemnika (Možina in drugi 2004).

Komuniciranje znotraj organizacije razdelimo na formalno in neformalno komuniciranje. O formalnem govorimo takrat, ko pretok informacij poteka po formaliziranih komunikacijskih kanalih znotraj organizacije, za neformalno komuniciranje pa velja, da poteka izven formalno določenih komunikacijskih kanalov (Nadoh, Podnar 2004: 159).

Pri formalnem komuniciranju uporabljamo vnaprej določene kanale komuniciranja z jasno in smotrno zasnovanimi sporočili, za neformalno komuniciranje pa je značilna spontanost, neorganiziranost, razpršenost, anonimnost (Mihaljčič 2006: 19).

Pri **formalnem komuniciranju** ločimo komuniciranje v treh različnih smereh: komuniciranje navzdol, komuniciranje navzgor (to sta obliki vertikalnega komuniciranja) in horizontalno komuniciranje.

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih do nižjih nivojev organizacijske hierarhije. Gre torej za komuniciranje nadrejenih s podrejenimi. Glavni namen te komunikacije je kontrola in koordinacija s strani nadrejenih. Vendar pa ne gre zgolj za nadzor nad zaposlenimi, ampak tako komuniciranje opravlja tudi druge funkcije: zaposlenim daje informacije, povezane z delom, prikaže pregled nad uspešnostjo njihovega dela in jih usmerja k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev (Kreps v Berlogar 1999: 116).

Raziskave so pokazale, da so sporočila nadrejenih pomembna pri dojetanju organizacijskega komuniciranja, saj stopnja zaupanja v nadrejene oziroma vodstvo vpliva na zaznavanje komuniciranja znotraj organizacije (Young & Post, Cohen, Read, Roberts & O'Reilly v S. Bryne 2006: 158).

Vendar pa je ta način komuniciranja velikokrat neuspešen zaradi filtriranja informacij, neustreznega načina posredovanja sporočil in nadrejeno-podrejenega položaja vpletenih v komunikaciji. Kreps (v Berlogar 1999: 117–118) sistematično navaja probleme komuniciranja navzdol:

- komunikacijski kanali so zasičeni s sporočili
- nasprotujoče direktive, ki povzročajo zmedo, negotovost in zaskrbljenost
- sporočila so nejasna in netočna zaradi prenosa prek hierarhičnih stopenj
- sporočila izražajo moč in nadzor namesto informacij o delu, kar pa oddaljuje zaposlene od vodstva.

Komuniciranje navzgor je nasproten proces komuniciranju navzdol. Gre za posredovanje sporočil podrejenih svojim nadrejenim. Prav zato, ker se sporočila na poti od vodilnih do nižje zaposlenih popačijo in izgubijo, so pomembne povratne informacije za nemoteno in učinkovito delovanje dvosmernega komuniciranja⁴. Tudi tu se lahko pojavi težava, saj višje zaposleni neugodne in nezaželene informacije izpustijo, ko poročajo vodstvu. Velikokrat nižje zaposleni selekcionirajo sporočila, ki jih bodo prenesli k vodjem, saj jim ne zaupajo, da jih bodo prenesli vodstvu

⁴ Dvosmerno komuniciranje pomeni, da sporazumevanje poteka od pošiljatelja do prejemnika in nazaj.

organizacije. Kreps (v Berlogar 1999: 120) o učinkovitosti tega komuniciranja pravi, da:

- je za zaposlene pogosto tvegano govoriti vodji o težavah, zato raje selekcionirajo sporočila in posredujejo samo zaželeno informacije
- je vodstvo velikokrat nedostopno za iskrene povratne informacije in se postavijo v obrambo
- je formalnih kanalov za komuniciranje navzgor premalo.

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji in je manj problematično kot komuniciranje navzgor. Gre za tok sporočil znotraj nekega funkcijskega območja na dani organizacijski ravni. Ta komunikacija zagotavlja koordinacijo dela, omogoča pridobivanje relevantnih in za sodelavce skupnih informacij, predstavlja formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci ter omogoča sodelavcem medsebojno podporo (Berlogar 1999: 120).

Horizontalno komuniciranje se nanaša tudi na neformalne medosebne odnose s sodelavci, ki so na isti ravni organizacije. Pomembno je za občutek udeležnosti, saj stiki s sodelavci povečujejo povezanost (v Postmes in drugi 2001).

Ravno nasprotno pa sta Katz in Kahn (1978) horizontalni tok komuniciranja prepoznala kot kritičnega za učinkovito delovanje sistema.

Daniels in Spiker (v Berlogar 1999: 121) naštevata naslednje probleme, ki so povezani s horizontalnim komuniciranjem:

- teritorialnost – odpor zaposlenih do vključevanja drugih v njihovo aktivnost, kar se povezuje z rivalstvom med skupinami
- specializacija – raba posebnih terminov ali istih izrazov za drugačne pomene
- pomanjkanje motivacije – predvsem zaradi zaviranja horizontalnega komuniciranja s strani vodstva, ker naj bi delovalo preveč neformalno. V takih

primerih lahko pride do pojava neformalnih oblik komuniciranja (predvsem govoric).

Vendar pa v modernih organizacijah vertikalno in horizontalno komuniciranje mnogokrat ne zadoščata več vsem potrebam organizacije, zato se pojavlja še **diagonalno komuniciranje**. To se nanaša na komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi med različnimi formalnimi oddelki. Diagonalno komuniciranje naj bi zavzelo nove komunikacijske izzive, povezane z novimi organizacijskimi oblikami, kot so matrično in projektno zasnovane organizacije (Wilson 1992).

Neformalno komuniciranje se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo in hierarhijo (Berlogar 1999: 121–122). Pojav neformalnega komuniciranja je povezan s potrebami zaposlenih po informacijah glede organizacije in dogajanja v njej ter njihovih posledicah zanje. Če zaposleni ne dobijo ustreznih informacij prek formalnih kanalov komuniciranja, jih iščejo drugje. In ravno neformalno komuniciranje je močan in koristen komunikacijski kanal, ki hitro in kljub neformalnostim točno prenaša sporočilo. Obenem je neformalno komuniciranje velikokrat vir širjenja govoric v organizaciji (Berlogar 1999: 121–124). Neformalno komuniciranje je nenehno prisotno med posamezniki, ki so med seboj v prijateljskih odnosih, sosedje ali celo sorodniki (Harrison 1995: 104). Za organizacijo je nespametno, da ignorira pomen govoric, saj je mnogo raziskav potrdilo pomen govoric kot pomembnega vira informacij za zaposlene (Internet 5).

Dejavnik, ki vpliva na to, ali bo komuniciranje formalno ali neformalno, je tudi velikost organizacije. V manjših organizacijah, kjer so sodelavci pogosteje v medsebojnih stikih, je običajno neformalno komuniciranje uporabljano v večji meri kot v velikih organizacijah (Internet 5).

Mnogokrat pa je težko popolnoma ločiti formalno in neformalno komuniciranje, saj se prepletata med seboj in sta medsebojno odvisna in pomembna za organizacijo.

Pogost način prikazovanja komunikacijskih procesov v organizaciji so komunikacijske mreže. Povejo nam, kako so osebe v določeni organizaciji med seboj povezane (Kavčič 2000).

Tudi Možina in drugi (2004: 68) pri komuniciranju v organizaciji izpostavljajo komunikacijska omrežja. Ta nastajajo med ljudmi, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu. Značilnosti teh omrežij narekuje njihova oblika in se med seboj razlikujejo po tem, kako so pošiljatelji, prejemniki in posredniki s komunikacijskimi kanali povezani med seboj in glede na uporabo enosmerne ali dvosmerne komunikacije.

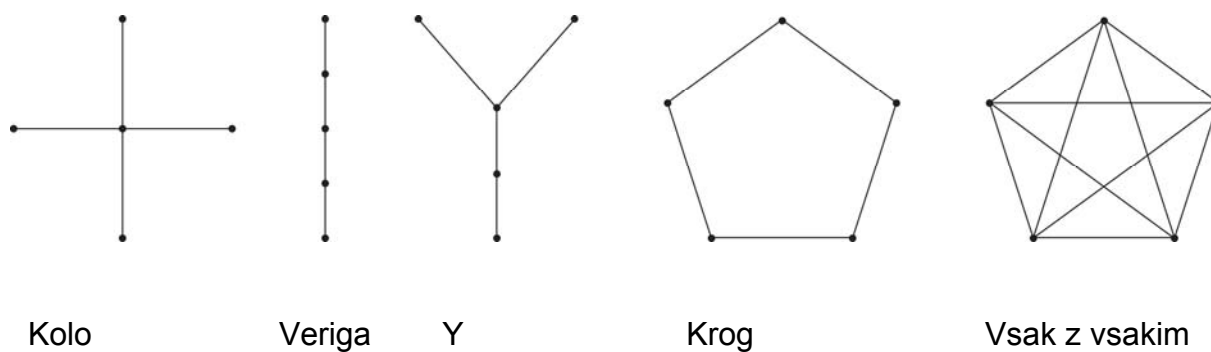
Komunikacijske mreže so formalni ali neformalni vzorci komuniciranja, ki člane organizacije medsebojno povezujejo (Berlogar 1999: 125).

Funkcija omrežij je voditi tok informacij in sporočil znotraj organizacije (White, Bednar 1986: 412).

Že v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja so se ukvarjali z vprašanji, kako posameznikova pozicija znotraj organizacije vpliva na njegovo zadovoljstvo z delom in kako potek komuniciranja vpliva na učinkovito izmenjavo sporočil.

Raziskovalci so običajno uporabili teh pet različnih tipov omrežij:

Slika 3.4: Vrste omrežij



Vir: White, Bednar 1986: 413.

- kolo (en član je center in ta povezuje ostale člane)
- veriga (komuniciranje poteka v zaporedju, po ravni liniji)

- Y (izraža visoko hierarhijo, saj je center komuniciranja različno oddaljen od članov organizacije)
- krog (decentralizirano omrežje, komuniciranje poteka v krožnem zaporedju)
- vsak z vsakim (ravno tako decentralizirano omrežje, značilna nehierarhičnost, kjer imajo vsi člani enake pravice odločanja).

Kasneje je Guetzkow (v White, Bednar 1986: 412–414) ravno tako opredelil pet osnovnih tipov organizacijskih komunikacijskih omrežij in jih opisal.

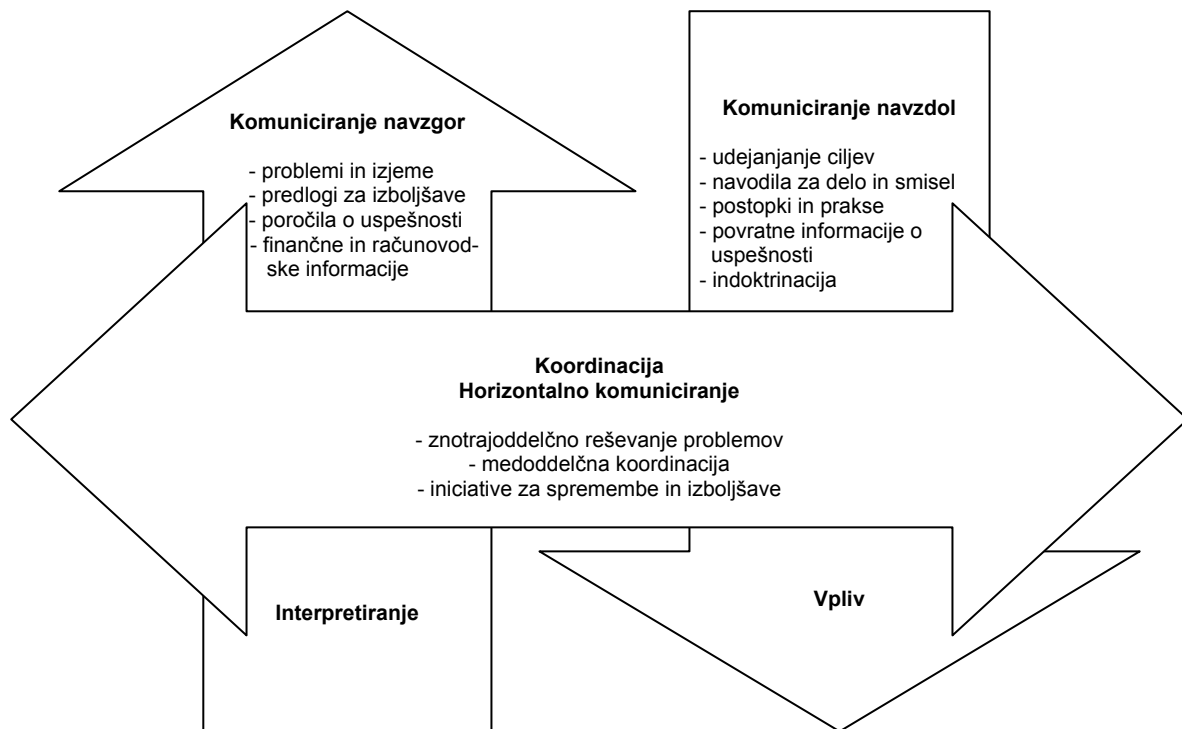
1. Avtoritativno omrežje: enači ga s formalnim tokom ukazov v organizaciji. Sporočila potujejo gor in dol in se nanašajo na cilje, postopke, red in predloge v organizaciji. V teoriji je tako omrežje najprimernejše za hitro in učinkovito prenašanje sporočil znotraj organizacije, v praksi pa se le redko pojavlja.
2. Informacijsko omrežje: sporočila, ki potujejo po tem omrežju, v prvi vrsti obravnavajo organizacijske procese. Po tem omrežju se prenašajo sporočila, ki so pomembna za učinkovito reševanje problemov in odločanje. Guetzkow loči formalno informacijsko omrežje (standardizirani načini sporočanja, kot so poročila, sestanki, okrožnice) in neformalno informacijsko omrežje (govorice), ki je ravno tako aktivno v večini organizacij.
3. Strokovno omrežje: prenaša informacije, ki so potrebne za izvršitev različnih nalog. V ospredju so tehnične informacije, kako naj bo določena stvar izvedena, kako naj se spopadajo s problemi in kje lahko najdejo strokovne informacije in pomoč znotraj organizacije.
4. Prijateljsko omrežje: običajno se razvije med člani organizacije na samem delovnem mestu ali tudi izven delovnega časa (na primer v športni ekipi podjetja). Sporočila, ki se prenašajo po tem omrežju, so večinoma neformalna, bolj odkrita in nimajo tako točno določenega namena kot v zgornjih treh omrežjih.
5. Statusno omrežje: nosi sporočila o statusu in ugledu članov organizacije. Ta sporočila so za spremembo od ostalih, opisanih v zgornjih štirih primerih, večinoma neverbalna. Status posameznih članov se kaže z velikostjo in lokacijo njegove pisarne in s posebnim parkirnim prostorom.

Organizacija je torej omrežje omrežij, vsako pa ima določen namen in funkcijo. Zgoraj naštetih omrežja so le primeri osnovnih tipov omrežij, ki se v različicah pojavljajo v organizacijah (White, Bednar 1986: 414).

Grunig in Hunt (1984: 250) podobno kot Berlogar navajata pet vrst komunikacijskih tokov v organizaciji:

- komunikacija od zgoraj navzdol (od nadrejenih k podrejenim)
- komunikacija od spodaj navzgor (od podrejenih k nadrejenim)
- horizontalna komunikacija med posamezniki istega oddelka ali organizacijske enote
- horizontalna komunikacija med posamezniki različnih oddelkov, vendar na isti ravni hierarhične lestvice
- križna (diagonalna) komunikacija med posamezniki različnih oddelkov na različnih ravneh hierarhične lestvice.

Slika 3.5: Komunikacije navzdol, navzgor in horizontalno



Vir: Dimovski in drugi 2005: 242.

Komuniciranje v organizaciji lahko poteka na različnih ravneh. Kreps (v Berlogar 1999: 61–62) predstavi štiri ravni komuniciranja, ki so po njegovem mnenju v hierarhičnem odnosu: osebno, medosebno, komuniciranje v skupinah in komuniciranje med skupinami. Temeljna raven človekovega komuniciranja je za Krepsa **osebna**, na kateri interpretiramo sporočila (dekodiranje) in jih za pošiljanje drugim tudi oblikujemo (kodiranje). Gre v bistvu za komunikacijo s samim seboj. Kodiranje in dekodiranje omogočata pošiljanje in sprejemanje sporočil, zato je to temeljna oblika komunikacije, saj ljudem omogoča komunikacijo tudi na drugih ravneh. **Medosebna** komunikacija poteka med dvema posameznikoma in temelji na osebni oziroma se obe dogajata hkrati prek procesov kodiranja in dekodiranja. Medosebna komunikacija je temelj za komunikacijo v skupinah. **Komunikacija v skupinah** poteka med tremi ali več ljudmi, ki želijo doseči skupne cilje. Sestavljena je iz mnogih medosebnih komunikacijskih zvez. Taka komunikacija je kompleksna, to kompleksnost pa še povečujejo skupinska dinamika, oblikovanje raznih podskupin in koalicij.

Komuniciranje med skupinami se pojavlja znotraj družbenega sistema, ki je sestavljen iz medsebojno odvisnih manjših skupin, ki z delitvijo dela poskušajo doseči zastavljene cilje. Tako komuniciranje je nujno v velikih organizacijah, saj je zaradi velikosti nemogoče zagotoviti komuniciranje vsakega z vsakim. V takih primerih je tovrstna komunikacija sredstvo za koordinacijo aktivnosti.

3.1.3 Funkcije organizacijskega komuniciranja

»Good communication is as stimulating as black coffee, and just as hard to sleep after.« Anne Morrow Lindberg

Temeljna funkcija organizacijskega komuniciranja je predvsem zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjševanje negotovosti zaposlenih (Berlogar 1999: 127).

Po Ivancevichu in Mattesonu (Internet 6) je organizacijsko komuniciranje kot lepilo, ki drži organizacijo skupaj.

Glavni namen komuniciranja z zaposlenimi je mobilizirati zmožnosti in sposobnosti zaposlenih in jim tako omogočiti, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev. Zato podjetje s sodobnim internim komuniciranjem ne želi zgolj informirati, ampak tudi motivirati, vzgajati in navduševati zaposlene, jih spodbujati k večji produktivnosti, poslovnosti, kakovosti in s tem ustvarjati ugodno vzdušje med zaposlenimi. Nadalje želi utrjevati verodostojnost vodstva in zaupanje vanj ter utrjevati čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo (Černetič 1999: 5).

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

1. širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila in predpise
2. koordinirati dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju organizacijskih nalog

3. formalne vodje oskrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji
4. socializirati zaposlene v kulturo organizacije⁵ (Berlogar 1999: 127).

Možina izpostavlja tri funkcije internega komuniciranja (Možina in drugi 2004: 23):

1. Boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo zaposleni bolje razumeli cilje organizacije in njihov pomen za njihovo blagostanje.
2. Bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol bo stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej in tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahov ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot nepotrebne ali »nerelevantne«.
3. Boljše komuniciranje bo okrepilo podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni bolje pripravljeni za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov.

Farace (v Berlogar 1999: 127–128) našteva tri komunikacijske funkcije: produkcijsko, vzdrževalno in inovacijsko.

Produkcijska funkcija vključuje komuniciranje, katerega namen je kontrola in koordinacija aktivnosti, potrebnih za proizvodnjo outputov nekega sistema (navodila glede količine in vrste outputa, delovne procedure, informacije o organiziranosti delovne skupine ter poročila o delu in problemih pri njem).

Vzdrževalna funkcija vključuje komuniciranje, ki regulira systemske procese in pripomore k temu, da organizacija ostaja stabilna in aktivnosti v njej gladko potekajo (različna pravila, organizacijska politika, korekcija negativnega feedbacka).

Inovacijska funkcija vključuje komuniciranje, ki je povezano s spremembami v organizaciji (razvoj novih idej in postopkov, sredstva za uvajanje in zagotavljanje sprejemljivosti sprememb).

⁵ Več o kulturi organizacije v poglavju 5.3.

Goldhaber (v Berlogar 1999: 128) uvaja četrto, človeško funkcijo, kamor spada prav vsakršno komuniciranje, ki vpliva na posameznikovo občutenje lastne vrednosti in kvalitete organizacijskih odnosov.

Mnogi avtorji pa trdijo, da so vse funkcije organizacijskega komuniciranja povezane z enim samim, bolj splošnim namenom – redukcijo negotovosti.

A Eisenberg je prepričan, da je mnogo sporočil v organizacijskem komuniciranju namenoma in strateško nejasnih, ker ustvarjanje negotovosti služi namenom posameznikov, skupin ali celo celotne organizacije (Berlogar 1999: 129).

Quirke (v Hargie, Tourish 2000: 18–19) tradicionalnim vlogam organizacijskega komuniciranja (širjenje menedžerskih odločitev, vključevanje mišljenja menedžerjev v sporočila za zaposlene in zagotavljanje razumevanja informacij) dodaja še nove vloge:

- stimulacija razmišljanja, sodelovanja in novih idej
- vključevanje zaposlenih v procese izboljševanja delovanja podjetja
- dejansko uresničevanje idej zaposlenih.

3.1.4 Ovire organizacijskega komuniciranja

Že zgoraj sva pri posameznih oblikah komuniciranja našli probleme, ki se pojavljajo v komunikacijskem procesu in vplivajo na učinkovitost komuniciranja.

Napake lahko nastanejo že zaradi samega prenosa informacij prek različnih in številnih ravni ali zaradi komunikacijskih nesposobnosti pošiljatelja ali prejemnika (Berlogar 1999: 165).

Hellriegel in Slocum (v Berlogar 1999: 165) ovire za učinkovito komuniciranje delita na:

- organizacijske (struktura organizacije, specializacija delovnih nalog, različni cilji, statusna razmerja med zaposlenimi)
- individualne (konfliktne domneve, semantika, čustva, komunikacijske spretnosti).

Jackson (v Berlogar 1999: 167–168) ugotavlja, da so komunikacijski problemi pogosto le simptomi drugih težav med posamezniki in skupinami v organizaciji. Komuniciranje otežuje to, da je organizacija sistem prekrivajočih se in medsebojno odvisnih skupin. Tudi prostorska razdalja je lahko ovira za komuniciranje. Ravno tako komuniciranje ovirajo vrednote skupine in njen način sprejemanja informacij.

3.1.5 Organizacijsko komuniciranje v primerjavi z ostalimi komunikacijskimi področji

Klasifikacijo raziskovalnih polj, med katera sodi tudi organizacijsko komuniciranje, je prvi predlagal Philip Kotler (Internet 6). Po njem naj bi bilo mogoče vse prispevke deliti glede na to:

- ali se nanašajo na profitni ali na neprofitni sektor (profitni sektor zavzema tiste enote, ki imajo za svoj osnovni cilj ustvarjanje profita)
- ali zavzemajo mikro ali makro nivo razlaganja (ali se posamezni prispevki osredotočajo na posamezne komunikacijske akte, ki jih izvaja organizacija, ali pa obravnavajo organizacijo kot celoto),
- ali zavzemajo pozitivni ali normativni pristop (pozitivni predstavlja perspektivo opisovanja, pojasnjevanja, napovedovanja, razumevanja aktivnosti in fenomenov, ki resnično obstajajo, drugi pa zavzema perspektivo predpisovanja, kaj in kakšni naj bi ti fenomeni in aktivnosti bili, da bi bili primernejši, uspešnejši in učinkovitejši).

Navedenim kvalifikatorjem sta Podnar in Kline (2003: 58) dodala še naslednje:

- ali se prispevki nanašajo na interno ali eksterno komuniciranje (komuniciranje znotraj oziroma komuniciranje zunaj organizacije)

- ali prevladuje osredotočenost na diadno (medosebno) ali množično komuniciranje
- ali prevladuje usmerjenost k spretnostim, obrti ali teoriji, funkcijam, tehnologiji komuniciranja
- kakšen vidik do institucije disciplina zavzema: unitaren pogled na organizacijo (določen korpus je obravnavan kot samostojen subjekt, ločen od njenih članov) ali organizacijski vidik (organizacija je razumljena kot skupnost ljudi).

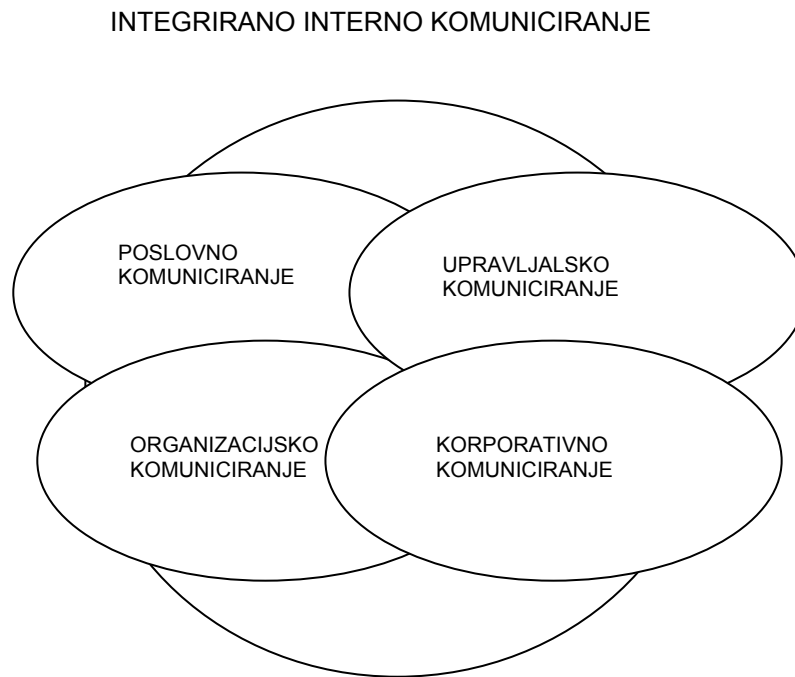
Tabela 3.2: Shematični prikaz razmejitve posameznih (pod)disciplin po izbranih kriterijih

| KOMUNICIRANJE KRITERIJI | poslovno | organizacijsko | upravljavsko | tržno | korporacijsko |
|---|--|--|--|---|---|
| Prevladujoč raziskovalni pristop | normativni | pozitivni | normativni pozitivni | normativni | normativni |
| Prevladujoč tip obravnavanih organizacij | profitne | profitne neprofitne | profitne neprofitne | profitne | profitne neprofitne |
| Usmerjenost preučevanja | interno eksterno | interno | interno eksterno | eksterno | eksterno interno |
| Izhodišče raziskovanja procesov | mikro | makro | mikro makro | mikro | makro |
| Preučevani komunikacijski proces | diada | diada | diada množično | množično | množično |
| Poudarek preučevanja | spretnosti | teorija | funkcija | funkcija tehnologija | funkcija tehnologija |
| Pristop k organizaciji | organizacijski | organizacijski | organizacijski unitaren | unitaren | unitaren |
| Razumevanje komuniciranja | komuniciranje je poslovna spretnost | komuniciranje je vez institucije | komuniciranje je sredstvo moči za doseg ciljev institucije | komuniciranje je proces in tehnologija prodaje in ugodnih prodajnih okoliščin | komuniciranje je tehnologija ustvarjanja ugodnih pogojev poslovanja |
| Izvirne discipline | retorika, stilistika, jezikoslovje, komunikologija | teorija organizacij, komunikologija, sociologija | poslovno komuniciranje, organizacijsko komuniciranje, menedžment | marketing, ekonomija, komunikologija, socialna psihologija | marketing, odnosi z javnostmi, komunikologija, menedžment |

Vir: Internet 6.

Vsako področje komuniciranja ima svoje posebnosti, vsa področja pa Hanna K. Kalla (2005) združi pod imenom integrirano interno komuniciranje.

Slika 3.6: Konceptualna zgradba integriranega internega komuniciranja



Vir: Kalla 2005: 306.

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V organizacijah postaja zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj pomembna kategorija. Zadovoljni zaposleni naredi bolje in več. Drži pa, da ne zadovoljujejo iste stvari vsakogar. Nekaj, kar nekoga pri delu zadovoljuje, lahko drugega naredi nezadovoljnega.

Zadovoljstvo z delom je tema, ki ji je bila namenjena velika in dolgotrajna pozornost. Od začetka proučevanja pa do leta 1991 je Spector (v Mesner-Andolšek 2002: 13) naštel 12 400 analiz tega fenomena.

»V poznih 50. letih 20. stoletja je vodstvo ugotovilo, da poenostavitev, rutiniziranost in nadziranje delo res poenostavi in racionalizira proizvodnjo, vendar postane delo za zaposlene dolgočasno, monotono in nepomembno. Za nekatere je bil pomemben samo denar, drugi pa so postali nezadovoljni in depresivni. To so pokazali tako, da so se izogibali delovnega mesta in zahtevali večje materialno nadomestilo. Zato so se družbene znanosti začele ukvarjati z zadovoljstvom z delom, s tem da so poskušali na delovnih mestih predvajati glasbo in vpeljali so skupinsko delo. Sodelovanje je bilo pomembno za zadovoljstvo delavcev, saj so sami odločali koliko in kako bodo proizvedli. Vendar nekateri še niso bili zadovoljni,« ugotavlja Rozman (2005: 37–38).

Povezanost zadovoljstva zaposlenih z vedenjem zaposlenih je že dobro raziskana in dokumentirana. Nezadovoljstvo zaposlenih mnogi avtorji povezujejo s stresom, manjšo pripadnost delu, absentizmom ... (De Nobile in McCormick 2005; Michinsky 2000; Singh in Billingsley 1996; Spector 2000 v De Nobile in McCormick 2008: 102). Zadovoljstvo zaposlenih so strokovnjaki v preteklosti razumeli kot izpolnjevanje posameznikovih fizičnih in psiholoških potreb, ki jih nudi delo. Plačilo je bilo najpogostejši dejavnik zadovoljstva za opravljeno delo, danes pa se raziskovalci raje osredotočajo na širši pogled zadovoljstva pri delu. Pravimo, da gre za izpolnjevanje potreb in pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih in skupnih ciljev podjetja. Doseganje zadovoljstva zaposlenih, kot nujnega predpogoja za ustvarjanje dodane vrednosti, ima korenine globoko v kulturi podjetja. Povezano je z ustvarjalnostjo in je rezultat celovitega ravnanja z ljudmi, še dodaja Gorišek (2000: 91). »Zadovoljstvo

posameznikov v organizaciji je pomembno že skoraj tako kot zadovoljstvo potrošnikov in delničarjev. Za doseganje tega zadovoljstva je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki temelji na odličnosti v internem komuniciranju« (Rozman 2005: 38).

Zadovoljstvo je, ugotavljata Šakanovič in Mayer (2006: 256), kompleksen pojav, saj posamezniki vstopamo v organizacijo vsak na edinstven način, z lastnimi pričakovanji, prepričanji, vrednotami, stališči, hrepenenji in prizadevanji. Prednost sleherne organizacije pa je zagotovo, če je zadovoljstvo skupno večjemu številu zaposlenih (Šakanovič, Mayer 2006: 256). Zaposleni v organizaciji so med drugim zadovoljni, če »svojo« organizacijo in delovno okolje doživljajo pozitivno in če imajo občutek, da se v organizaciji z njimi dobro ravna (Neal, West, Patterson v Šakanovič, Mayer 2006: 256). Najpreprostejšo definicijo sta navedla De Nobile in McCormick, ko ugotavljata, da zadovoljstvo zaposlenih lahko definiramo kot nek obseg občutkov, ki zaposlenega naredi naklonjenega delu in delovnim okoljem (Hoy in Miskel 1996; Locke 1976; Muchinsky 1993 v De Nobile in McCormick 2008: 103). Ravno nasprotno negativni občutki v zvezi z delom lahko privedejo do nezadovoljstva z delom.

4.1 Oblike zadovoljstva zaposlenih

Glavne oblike zadovoljstva zaposlenih, ki jih zasledimo v literaturi, navaja tudi Büssing:

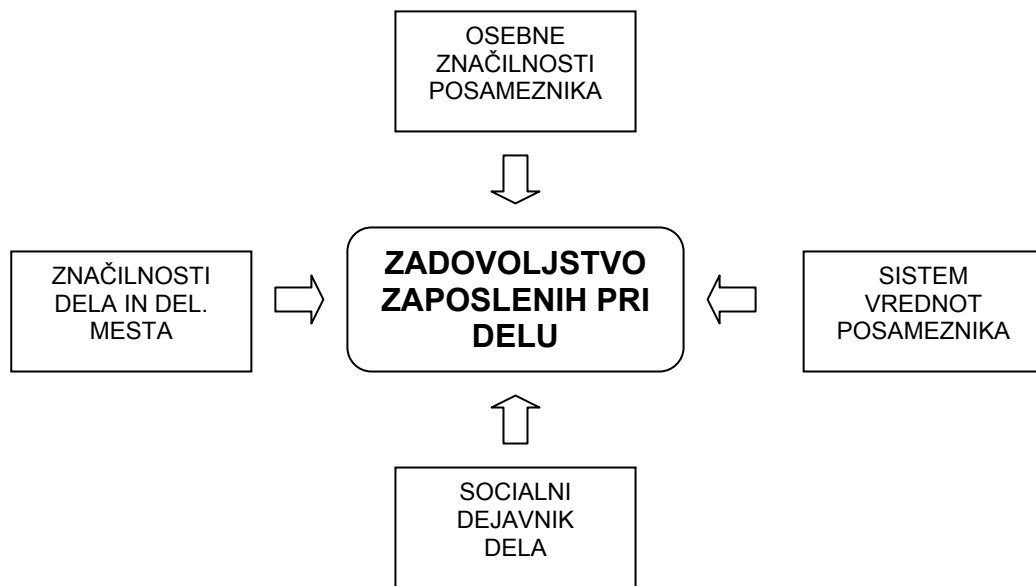
- **progresivno zadovoljstvo** – višjo stopnjo zadovoljstva je mogoče doseči s povečanjem prizadevanj posameznika, upoštevajoč nekatere vidike »ustvarjalnega nezadovoljstva«
- **stabilno zadovoljstvo** – zaposleni je zadovoljen pri delu, vendar kljub temu ni motiviran za doseganje višje stopnje zadovoljstva zaradi premajhnih spodbud
- **ravnodušno zadovoljstvo** – občutek nejasnega zadovoljstva, močno zmanjšano prizadevanje za prilagoditev negativnim delovnim situacijam
- **konstruktivno nezadovoljstvo** – kljub nezadovoljstvu oseba teži k reševanju problema in si prizadeva za spremembo situacije

- **fiksirano nezadovoljstvo** – posameznik nima nobene volje ali interesa spopasti se s problemom, za rešitev problema ne vidi nobene možnosti
- **psevdo nezadovoljstvo** – problem nezadovoljstva se nanaša na njegovo delo in zmanjšuje prizadevanje (Büssing 1998: 571–574).

Progresivno in stabilno obliko zadovoljstva pričakujemo pri ljudeh, ki so na višjih položajih oziroma so nadrejeni, saj so po najinem mnenju bolj motivirani za delo zaradi višje plače in boljših delovnih pogojev. Vse ostale oblike zadovoljstva zaposlenih se verjetno pojavljajo pri delavcih, ki delajo v proizvodnji, in pri zaposlenih, ki nimajo motivacije za delo, jih vodje ne spodbujajo in niso zadovoljni z delovnim okoljem.

Tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči, je tako zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Na stopnjo posameznikovega zadovoljstva vplivajo različne vrednote, še zlasti pa njihov pomen in zaznavanje ter njegovo primerjanje s svojimi vrednotami. Ker slednje niso vedno natančen odsev realnosti, prihaja do situacije, ko isto dejanje zaposleni različno zaznavajo. Zadovoljstvo pri delu predstavlja prijeten občutek, ki ga posameznik zazna na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z njegovim delom (Treven 1998: 131). S tem so opredeljene tudi tri ravni, odločilne za oblikovanje posameznikovega zadovoljstva. To so: vrednost, pomembnost in zaznavanje. Kako posameznik dojema naštetih ravni glede na posamezen dejavnik zadovoljstva kot tudi, kakšno težo ima dejavnik v dojemanj, je odvisno od skupne ocene zadovoljstva zaposlenih pri delu. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so: osebne značilnosti posameznika, sistem vrednot posameznika, socialni dejavnik dela, značilnosti dela in delovnega mesta (George, Jones 1996: 70–77).

Slika 4.1: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih



Vir: George, Jones 1996: 70–77.

V poglavju o motivaciji zaposlenih⁶ bova ugotovili, da številni dejavniki zadovoljstva motivirajo zaposlene, medtem ko jih dejavniki nezadovoljstva ovirajo. Kaya (Internet 2) navaja rezultate številnih študij, ki kažejo na pomembno povezavo med zadovoljstvom pri delu ter:

- mesečnim plačilom
- vodstveno politiko
- varnostjo zaposlitve
- delovnimi pogoji
- možnostmi napredovanja
- velikostjo organizacije in samorazvoja
- dosežki in uporaba talentov oziroma nadarjenosti.

Avtorica ugotavlja tudi, da je starost eden od dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu. Pri tem se opira na raziskave, ki so bile izvedene v petih različnih državah in dokazujejo, da so starejši pri delu bolj zadovoljni kot mlajši (Kaya 2002).

⁶V poglavju 5.3.

Beer in Walton (v Vroom 1990: 15–16) navajata, da je zadovoljstvo kategorija, ki se tiče vseh čutečih živih bitij, predvsem pa je omejeno na ljudi. Zadovoljstvo pa predvsem pomeni izraženo posameznikovo dožemanje lastne izkušnje s podjetjem v celoti ali njegovim delom, s posameznim postopkom, sodelavci, strokovnostjo ter drugim.

Beer in Walton (v Vroom 1990: 15–16) sta o zadovoljstvu navedla tudi nekaj trditev:

- Občutje zadovoljstva oziroma nezadovoljstva posamezniki primerjajo z vloženim delom (sposobnosti, učenje) in rezultatom, ki so mešanica ekstrinzičnih in intrinzičnih⁷ nagrad, ki jih prejemajo.
- Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od primerjave z ostalimi v organizaciji, ki so v podobni situaciji.
- Zaposleni pogosto napačno razumejo nagrajevanje drugih, tako da lahko hitro postanejo nezadovoljni.
- Vsesplošno zadovoljstvo pride iz mešanice nagrad in ne ene same.

Avtorja sta se spraševala tudi, v kakšnih pogojih nagrade motivirajo zaposlene. Ugotovila sta tri značilnosti, in sicer zaposleni morajo verjeti, da

1. učinkovito delo vodi do nagrade
2. so nagrade zanimive
3. neka stopnja individualnega truda vodi do dosega korporacijskih standardov in učinkov.

Tako napor vodi do učinka in učinek do želenih nagrad, potem je šele zaposleni motiviran za vnovično delo. V slehernem podjetju bi torej bilo dobro, da vodstvo zaposlene tudi na ta način, da je dobro delo nagrajeno, motivira zaposlene. Motiviran posameznik torej z dobrim delom pride do nagrade, podjetje do kvalitetnih izdelkov, delavec pa je pri svojem delu zadovoljen, kar pa je dolgoročno tudi najpomembnejše.

⁷ Ekstrinzične nagrade so: denar, napredovanje, priznanje; intrinzične izhajajo iz izvedbe naloge in lahko vključujejo zadovoljstvo dosežka ali občutka vplivanja (Beer in Walton v Vroom 1990: 17).

5 OSTALI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH – INTERVENIRAJOČE SPREMENLJIVKE

Pri preučevanju povezanosti med organizacijskim komuniciranjem in zadovoljstvom zaposlenih sva ugotovili, da na celoten proces, ki poteka med tema dvema fenomenoma, vpliva še mnogo drugih t. i. intervenirajočih spremenljivk (to so spremenljivke, s pomočjo katerih organizacijsko komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih). Med vsemi sva jih izbrali le nekaj: organizacijska struktura, organizacijska kultura, organizacijska klima, motivacija za delo ter vodenje.

Kot dejavnik je organizacijska struktura pomembna, saj glede na to lahko ugotoviva, kakšna je komunikacijska struktura v organizaciji. Naslednji dejavnik, organizacijska kultura, določa način komuniciranja v organizaciji, obenem pa se kultura sama ustvarja ravno preko organizacijskega komuniciranja. Soroden pojem organizacijski kulturi je tudi organizacijska klima, saj označuje vzdušje v organizaciji, od katerega je odvisno zadovoljstvo zaposlenih. Delovno motivacijo sva kot spremenljivko izpostavili zaradi številnih motivacijskih dejavnikov (plača, zanimivost dela, sodelavci, napredovanje, nagrajevanje, delovni pogoji in drugo), ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Na motivacijo zaposlenih pa vpliva organizacijsko komuniciranje, ki je osrednja tema najinega diplomskega dela. Še zadnja izmed spremenljivk, ki vplivajo na organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih, je vodenje. Vodenje je namreč neločljivo povezano s komuniciranjem, saj vodje ravno prek načina komuniciranja s podrejenimi motivirajo delavce in obenem pohvalijo po končanih delovnih nalogah in tako prispevajo k njihovem zadovoljstvu.

5.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura ali zgradba je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Organizacijska struktura nam namreč nakaže, kakšna je komunikacijska struktura organizacije. Od komunikacijske strukture pa je odvisno, kako posameznik v organizaciji vstopa v proces komuniciranja.

Organizacijsko komuniciranje je nedeljivo povezano z organizacijsko strukturo (Reinsch in Lamar 1991: 305), saj deluje kot njen osnovni proces.

Od organizacijske strukture in organizacijske kulture je odvisna kakovost komunikacije v organizaciji (Spillan, Mino, Rowles 2002: 101).

Ker v diplomski predstavlja tudi organizacijsko strukturo podjetja Helios d. o. o., je treba povedati nekaj več o tem pojmu.

Organizacijska struktura podjetja predstavlja sistem vez in odnosov med elementi v organizaciji podjetja. Oblikuje se pod danimi pogoji in z danostjo določenih faktorjev. Njena pravna forma je model, ki se tudi formalno sankcionira z organizacijsko pravnimi akti podjetja, kjer statut nedvomno zavzema primerno mesto, ki mu sledijo pravilniki, sklepi in podobno. Organizacijska struktura kot relativno trajen model odraža stanje v odnosih v izvršnem in upravljalnem procesu podjetja. Podjetje je kot organizirana gospodarska aktivnost odprt in dinamičen sistem. Organizacijska struktura ne deluje, ampak omogoča delovanje organizaciji. Hkrati struktura ne more biti toga, temveč mora omogočati zaposlenim, da so lahko znotraj formalne strukture čim bolj fleksibilni. To dosežemo z obsežnim komuniciranjem, decentraliziranim odločanjem, timskim delom ... (Zupan in Kaše 2003: 23–23).

Ne glede na to, da je pojem organizacijske strukture razmeroma znan, se opredelitve zelo razlikujejo. Nekatere med njimi so:

- Strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne (Kralj v Lipičnik 2000: 44).
- Struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo (Perić v Lipičnik 2000: 44).
- Struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se opravi določeno delo (Perrow v Lipičnik 2000: 44).
- S strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila (Možina v Lipičnik 2000: 44).

Ugotavljamo, da so osnovne prvine za opredeljevanje organizacijske strukture sestavine organizacije in njihovi medsebojni odnosi.

Sodobne organizacijske strukture niso statične kot forma ali šablona, temveč so proces, v katerem se odnosi vzpostavljajo dvosmerno. Uspešna organizacijska struktura ne sme biti pasivna. Zanja je nujno, da je razvojno orientirana in kot taka je ugoden ambient za redefiniranje nalog, za selektivno kadrovske politiko, bolj produktivno zaposlovanje in motiviranost, dvigovanje nivoja tehnično-tehnološke opremljenosti ...

Organizacijska struktura je izoblikovan vzorec odnosov med formalnimi potmi odločanja in poročanja, zaposlenimi in procesi, ki omogočajo učinkovito komuniciranje, usklajevanje ter povezovanje med oddelki. Razvoj organizacije podjetja gre v smeri vse večje kakovosti njegove organizacijske strukture kot osnovnega dejavnika organizacijske in ekonomske učinkovitosti podjetja.

Organizacijska struktura naj bi usposobila podjetje, da se obnaša na racionalen način. Predpogoji za takšno obnašanje so:

- fleksibilna organizacija
- strokovnost in motiviranost kolektiva
- svobodno in neodvisno vodstvo (Petković 1990: 5).

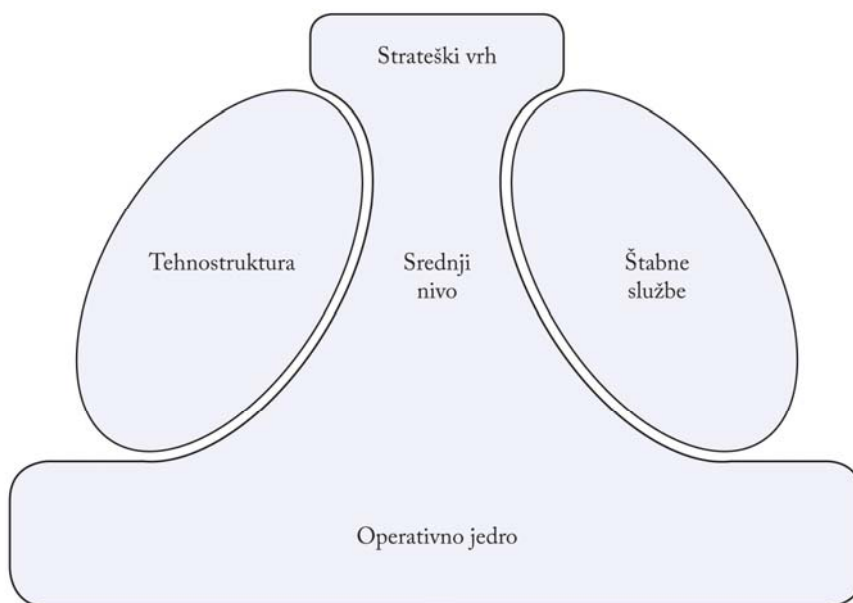
Organizacijska struktura je kot takšna značilen faktor konkurenčnosti podjetja in njihove strateške pozicije. Teorija pa tudi praksa sta potrdili, da na višino dobička poleg diferenciacije proizvodov in zmanjševanja stroškov vpliva tudi kakovost organizacije. Na pomenu pa dobiva organizacija, ki je fleksibilna, podjetna, strukturirana, informacijsko zasnovana, kreativna ...

Po Mintzbergu (1979: 215) je organizacijska struktura sestavljena iz petih standardnih elementov, glede na vloge, ki jih imajo določeni deli v organizaciji pri uresničevanju delovnih nalog:

1. strateški vrh
2. srednji nivo
3. tehnostruktura
4. štabne službe⁸
5. operativno jedro.

Grafično prikazano struktura izgleda takole:

Slika 5.1: Osnovni deli organizacije po Mintzbergu



Vir: Internet 4.

Pet organizacijskih elementov, ki jih navaja Mintzberg, se lahko uvršča na različne načine, kombinira in povezuje določen tip organizacijske strukture na tej osnovi. Mintzberg in drugi avtorji vsak s svojega vidika opredeljujejo organizacijske strukture in tako oblikujejo odgovarjajoče tipologije:

- **Strateški vrh** je sestavljen iz organa, ki deluje z najvišjih pozicij organizacijske strukture in izvaja najpomembnejše odločitve za obstanek in razvoj podjetja.

⁸ Lahko tudi podporne službe.

- **Srednji nivo** predstavljajo organi, ki prenašajo strateške odločitve vrha v realnost, stvarnost je orientirana bolj na operativno upravljanje, zato je organizirana na več nivojih in ustvarja upravljavski stik med strateškim vrhom in operativnim jedrom.
- **Tehnostruktura** je sestavljena iz strokovnih organov, katerih kompetence so izven formalne strukture upravljanja, ukvarja se s standardizacijo dela. To je planiranje dela, študije metod, procesi dela, procesi nadzora ter drugo.
- **Štabne službe** so sestavljene iz organov, ki opravljajo posle za vse dele podjetja, kot so: pravni, splošni, kadrovski, računovodski in drugi operativno deli.
- **Operativno jedro** obsega telesa, ki opravljajo temeljne aktivnosti podjetja.

Daniels in Radebaugh (1995: 573) opozarjata, da bi morala biti organizacijska struktura oblikovana tako, da razjasni, kdo bo opravljal katere naloge in kdo je odgovoren za katere rezultate. Namen tega je odstraniti ovire uspešnemu delu ter privedi do odločanja in mrež komuniciranja, ki odražajo in podpirajo cilje podjetja. Struktura določa grupiranje posameznikov in organizacijskih enot za izvrševanje aktivnosti podjetja.

Organizacijske strukture običajno prikazujemo grafično v obliki organizacijskih shem ali organigramov. Iz teh so razvidne organizacijske enote, povezava med njimi in njihova hierarhična nadrejenost oziroma podrejenost. Na vrhu shem je ponavadi prikazano vodstvo podjetja, pod njim pa organizacijske enote, ki so razporejene po ravneh organizacije. Zapisana so lahko posamezna delovna mesta, včasih pa so vključena imena in priimki vodij (takrat navadno želimo pokazati, kdo so odgovorne osebe v organizaciji). Večja kot je organizacija, bolj kompleksna je shema, saj je v organizaciji praviloma več organizacijskih ravni in več enot organiziranosti.

5.1.1 Vrste organizacijskih struktur

V tem poglavju bova podrobneje opisali nekatere glavne modele organizacijskih struktur ter predstavili njihove prednosti in slabosti. Zavedati se moramo, da v realnosti obstajajo še druge strukture, ki jih podjetja najpogosteje uporabljajo, čeprav

pa nobene od njih v čisti obliki. Vedno so med seboj pomešane, pojavljajo se v hibridni obliki, da ustrezajo različnim zahtevam podjetij (Zupan, Kaše 2003: 25).

Dunning (1993: 211) navaja šest dejavnikov, ki vplivajo na to, kako je podjetje organizirano, oziroma kakšno organizacijsko strukturo bo podjetje izbralo:

1. lastniške strukture in legalni status podjetja
2. starost in velikost podjetja
3. število in karakter verige dodane vrednosti ter s tem povezanih transakcij
4. obseg in oblika njegovega odnosa organizacije z drugimi podjetji (npr.: konkurenca, stranke)
5. geografska razpršenost aktivnosti
6. mednarodna produkcijska ali tržna strategija.

Organizacijska zgradba mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo prilagodljivo obnašajo. Pri tem sama ne sme biti prilagodljiva niti spremenljiva. Lipičnik (2000: 45) opozarja, da bi lahko njena prilagodljivost otežila ustaljeno izvajanje nalog ali celo pretrgala ustaljene komunikacijske kanale. Organizacijska zgradba torej omogoča delovanje organizacije, pri tem pa sama ne deluje. Zanj velja, da je dobra, če omogoča hitro in učinkovito stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti. Vse te lastnosti pa mora organizacijski zgradbi vgraditi njen tvorec – to je konstruktor.

Podjetja so svobodna pri oblikovanju svoje organizacijske strukture. Svobodno oblikovanje organizacijske strukture pa mora biti usklajeno z zakonskimi zahtevami, predvsem s področja upravljanja oziroma odločanja na makro ravni. Svoboda pri oblikovanju strukture je zato le navidezna, saj mora organizacija upoštevati načela racionalnosti in jo mora oblikovati tako, da lahko učinkovito in uspešno uresničuje svoje cilje (Lipičnik 2000: 46–47).

Mintzberg (1979: 230) z vidika parametrov preučuje organizacijske strukture. Štiri skupine parametrov, ki jih navaja (mehanizem koordinacije, fundamentalni deli organizacije, osnovne značilnosti organizacije in situacijski dejavniki) opredeljujejo pet tipov organizacijskih struktur:

1. enostavna struktura
2. mehanska birokracija
3. profesionalna birokracija
4. divizijska struktura
5. ad-hokracija.

Pri organiziranju struktur upoštevamo temeljni načeli strukturiranja: decentralizacijo in centralizacijo. Centralizacija nam pove, kakšna je koncentracija oblasti v organizacijski hierarhiji, pravi Larissa A. Grunig in drugi (2002: 306). Centralizacija zahteva, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa obratno, da se ista naloga opravlja na več mestih (Lipičnik 2000: 49). Hage (v Grunig in drugi 2002: 307) meni, da je v centralizirani organizaciji zelo malo komunikacije, ta pa poteka predvsem navzdol, od nadrejenih k podrejenim. Decentralizirane organizacije pa imajo oblast in širjenje informacij bolj razdrobljene po nivojih organizacije ter se zato lažje in hitreje odzovejo spremembam iz okolja in so bolj prilagodljive.

Organizacijske strukture lahko ločimo tudi na mehanično in organsko (Grunig in drugi 2002). Mehanična je centralizirana, formalizirana, stratificirana in zaposlenim ne dopušča sodelovanja pri odločanju. Zadovoljstvo z delom je majhno, zaposlenim se stalno odvzema moč, vodstvo se stalno bojuje za položaj in neodvisnost. Kultura v taki organizaciji je avtoritativna, organizacija običajno ni uspešna.

Organska struktura pa je nasprotje mehanične. V taki organizaciji je večje skupno zadovoljstvo z delom, kultura v organizaciji je participativna, ljudje so bolj samostojni in posledično bolj zadovoljni, čutijo pripadnost in so motivirani, zato so tudi rezultati organizacije praviloma boljši. Seveda pa mora biti v takih organizacijah zelo močno vodstvo, da lahko zagotavlja skupinsko delo in sodelovanje med zaposlenimi (Grunig in drugi 2002).

V praksi pa ugotovimo, da imajo lahko podjetja oziroma organizacije lastnosti večih struktur in niso tako toge, kot jih avtorji opisujejo.

5.2 Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo

Naslednji dve intervenirajoči spremenljivki, ki jima bova namenili nekaj pozornosti, sta tudi organizacijska kultura in organizacijska klima. Zaradi pogostega enačenja teh dveh pojmov morava najprej izpostaviti bistvene razlike med njima.

Organizacijska klima in kultura se ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v organizaciji. Obe vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta obenem posledica tega vedenja, obe sta le delni funkciji osebnosti, obe ne obstajata samo na ravni organizacije, temveč tudi na ravni njenih delov (Ivanko, Brejc 1995: 235).

Vendar pa med pojmomoma obstajajo bistvene razlike, ki jih moramo poznati, če želimo razlikovati med obema konceptoma in njunim funkcijam v organizaciji.

Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo so naslednje (Možina in drugi 1994: 191):

- organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, medtem ko je znanstveni izvir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji
- cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj in vzorcev vedenja, vendar se koncept organizacijske klime omejuje na opis organizacijske realnosti, pojem organizacijske klime pa je bolj opisen, nezgodovinski, usmerjen k merjenju nekaterih pojavov v podjetju
- organizacijska kultura se bolj ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo, medtem ko organizacijska klima bolj odseva to, kako zaposleni doživljajo realnost v podjetju in zato to raziskuje izključno z vprašalniki.

Konrad (v Lipičnik 1997: 198) ugotavlja, da je po Schneiderju pojem kultura globlji, klima pa naj bi bila odraz kulture. Pojem kulture je bolj globalne, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se

uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezikov, ritualov, mitov itd.). Pojem klime pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki).

Tabela 5.1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

| DISCIPLINA | ORGANIZACIJSKA KULTURA | ORGANIZACIJSKA KLIMA |
|---------------------|-----------------------------------|--|
| VEDE | antropologija, sociologija | psihologija |
| ČASOVNA USMERJENOST | preteklost, prihodnost | sedanje stanje |
| METODA | kvalitativna | kvantitativna |
| USMERITEV | v opis podjetja | v primerjavo med podjetji |
| NIVO PREUČEVANJA | vrednote, norme, načini obnašanja | zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov |

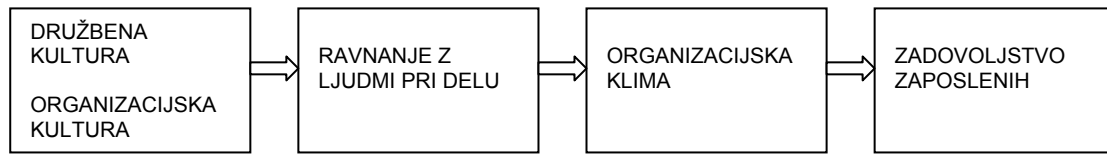
Vir: Fey, Beamish 2001: 860.

Oba koncepta se ukvarjata z osebnimi doživljanji in predelavami objektivnih vidikov dogajanj v podjetju. Oba vplivata na vedenje ljudi v podjetju in sta obenem posledica tega obnašanja, oba ne obstajata samo na ravni združbe kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov in oba sta relativno stabilna. Lahko bi rekli, da nas z vidika obravnavanja klime bolj zanima, kako člani podjetja doživljajo realnost, kultura pa se ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani družbe ne zavedajo (Kavčič 1994: 191).

5.3 Organizacijska kultura

V organizaciji in njenem okolju smo priča nenehnim spremembam, na katere se je treba prilagajati. Kot sva ugotovili že prej, podjetja ravno s komuniciranjem utrjujejo čvrsto in prepoznavno organizacijsko kulturo, ki se uspešno prilagaja vsem spremembam, zato bova opredelili tudi pojem organizacijske kulture, vrste in vlogo le-te.

Slika 5.2: Model organizacijske klime, kulture in zadovoljstva zaposlenih



Vir: Schneider 1990: 289.

Organizacije delujejo v družbenem kontekstu, ki ga definirajo skupno mišljenje in skupne vrednote. Kljub nekaterim podobnostim se med kulturami v družbi pojavljajo razlike, predvsem v povezavi z ravnanjem z ljudmi pri delu (razlike v zaposlovanju, nagrajevanje, napredovanje, upokojitve). Te razlike pripisujemo predvsem razlikam v družbeni in organizacijski kulturi. Ravnanje z ljudmi pa določa neko vrsto organizacijske klime. Ta se nanaša na to, kako zaposleni v podjetju interpretirajo delovno okolje. Zaposlovanje, nagrajevanje, kadrovanje, upokojitve so lahko dejavniki ravnanja z ljudmi pri delu in vplivajo na način, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje oziroma organizacijsko klimo, kar nadalje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kot je prikazano na sliki 5.2 (Schneider 1990: 282–307).

Organizacijska kultura je eden izmed ključnih dejavnikov, ki lahko pojasni, zakaj organizacija uspešno ali neuspešno uresničuje cilje, uporablja tehnologijo, ki jo imajo njeni člani na voljo in pri tem z večjimi ali manjšimi težavami motivira zaposlene za učinkovito delo ter odločitve uresničuje z večjimi ali manjšimi konflikti (Mesner-Andolšek 1995).

Organizacijski kulturi raziskovalci posvečajo vedno večjo pozornost, saj se vedno bolj uveljavlja prepričanje o povezanosti organizacijske kulture z uspešnostjo organizacije.

Ravno organizacijsko komuniciranje pa je način oziroma sredstvo za (iz)oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture. Prek komuniciranja namreč ustvarjamo kulturo. Obenem pa prav kultura določa komuniciranje, torej gre za obojestranski vpliv (Berlogar 1999: 141).

Podobno pravita tudi Jablin in Putnamova, ki komuniciranje opredelita kot bistveno sestavino kulture (2001: 294).

Obenem pa je organizacijska kultura tudi eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Dozier in drugi (1995: 140) navajajo, da organizacijska kultura vpliva na zadovoljstvo z delom: »Zaposleni, ki so svojo organizacijsko kulturo zaznali kot participativno⁹, so pokazali večjo stopnjo osebnega in organizacijskega zadovoljstva z delom kot tisti, ki so kulturo opredelili kot manj participativno.«

V temeljnem pomenu kultura obstaja, ko ljudje pridejo do skupnega referenčnega okvira za interpretiranje in vedenje drug do drugega in sveta, v katerem živijo (Daniels in Spiker v Berlogar 1999: 134).

Tako kot se torej pojem organizacija vedno nanaša na neko skupino ljudi oziroma neko relativno celoto, je tudi kultura nekaj, kar je skupno večim članom neke skupnosti, kar organizacija tudi je.

Organizacijska kultura ni določena že od samega začetka delovanja organizacije, ampak »nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, prilagajanja organizacije na okolje in pri reševanju problemov njene notranje integracije« (Kavčič 1991: 133).

Mesner Andolškova (1995: 80–85) povzema tri temeljne dejavnike nastajanja organizacijske kulture, ki jih je zapisal Schein:

- *Skupinska dinamika*: Kot že omenjeno, je bistvo organizacijske kulture skupen sklad vednosti članov oziroma skupen pogled na probleme in njihovo reševanje. Schein pravi, da se bo skupina začela oblikovati takrat, ko bodo člani doživeli prvo močno skupno izkustvo. Torej se morajo oblikovati novi pogledi, novo skupno razumevanje in norme, ki so specifični za skupino, v kateri se nahajajo in so lahko različno od tistih, ki so jih pridobili v procesih prejšnje socializacije.

⁹ Več o participativni kulturi v naslednjem poglavju.

- *Vodstvo*: Tudi vodje imajo velik vpliv na nastanek organizacijske kulture, saj je funkcija vodenja reševanje kritičnih problemov, okoli katerih se oblikuje kultura. V začetku imajo vodje veliko vpliva na oblikovanje kulture, vendar pa se ta vloga zmanjšuje, kolikor bolj je ta že formirana in stabilna.
- *Procesi učenja*: Kultura je proizvod skupinskega učenja, ki je bolj kompleksno od individualnega učenja. Člani skupine pri skupinskem učenju pridobijo podobne načine percepcije, občutenja in obnašanja. Obstajata dva tipa učenja, in sicer učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, le rešitev deluje dlje časa, in učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki prav tako proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost zmanjšamo in preprečimo negativne posledice, ki jih povzročajo napetost. Seveda je učenje različno pri tistih, ki so že dlje časa v organizaciji, in pri tistih, ki so se organizaciji pridružili potem, ko je bila kultura že izgrajena.

Kavčič (1991: 132) iz različnih definicij organizacijske kulture povzame nekatere predpostavke o organizacijski kulturi, o kateri pravi:

- da je sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, ki so značilna za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij
- da je enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine ali organizaciji za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju
- da je celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij.

Sathe (v Butler 1991: 189–192) predlaga šest osnovnih vidikov organizacijske kulture:

- *skupne vrednote*, ki so temeljni cilji organizacije
- *osnovna prepričanja* oziroma temeljna razumevanja v organizaciji
- *ceremonije* oziroma *dogodki*, ki zaznamujejo doseg določenega cilja
- *legende in miti*, pri čemer gre za zgodbe, ki povečujejo organizacijo ali njene člane na višjo raven in temeljijo na skupnih vrednotah in temeljnih prepričanjih
- *jezik organizacije*, ki izključuje zunanje člane in trdneje poveže notranje

- *simboli*, ki komunicirajo vrednote in prepričanja organizacije.

Organizacijska kultura je definirana kot osebnost organizacije, način razmišljanja in opravljanja stvari v njej pa je enak pri večini zaposlenih in se ga morajo zaposleni naučiti, če hočejo preživeti in napredovati (Hellriegel in Slocum v Berlogar 1999: 140).

Organizacija torej nima zgolj značilnosti kulture, ampak je kultura, kar navajata Pacanowsky in O'Donnel-Trujillo (v Berlogar 1999: 133–134):

Kultura – enotno razumevanje okolja, ki ga organizacija generira z načini dela in komuniciranja. Kot taka odseva skupne realitete in prakso ter odkriva načine, kako se dogodki v organizaciji začenjajo ter dokončno »dogodijo«.

5.3.1 Vrste organizacijske kulture

Kot je veliko različnih definicij pojma kultura in posledično tudi organizacijska kultura, je veliko tudi klasifikacij vrst organizacijskih kultur.

Ravno vrsta organizacijske kulture vpliva na način komuniciranja v organizaciji, od katerega pa je odvisno zadovoljstvo zaposlenih.

Handy (v Berlogar 1999: 135–136) razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur:

1. kultura moči – avtorska organizacijska struktura, centralizirana oblast, kultura, ki temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja ni
2. kultura vlog – birokratski tip organizacij, moč temelji na položaju posameznika v organizaciji, na racionalnosti, ne toliko na znanju in osebnostnih lastnosti
3. kultura nalog – poudarek je na opravljenih delovnih nalogah, značilno je timsko delo, prilagajanje spremembam v okolju, glavni vir moči je strokovno znanje
4. kultura osebnosti – kjer je posameznik najpomembnejši, moč je enako porazdeljena.

Po Grunigu in ostalih (2002: 482) ločimo *avtoritativno* in *participativno* kulturo.

V organizacijah z avtoritativno kulturo odločitve sprejemajo le izvršni direktor in nekateri zaupanja vredni menedžerji. Zaposleni zato čutijo, da inovativnost in fleksibilnost nista primerno nagrajeni, kar lahko vodi v z dolgočasnost in občutek, da vodstvo vidi svoje zaposlene le kot strošek in ne kot vir, ki lahko doprinese k uspešnosti organizacije. Za avtoritarne kulture velja, da imajo centraliziran nadzor in avtoriteto. Organizacije so podvržene tradiciji in niso posebej dojemljive za ideje, ki prihajajo iz okolja zunaj nje. Način komuniciranja znotraj organizacije je v avtoritarnih kulturah izrazito asimetričen, komunikacijski tok teče v eni smeri, od menedžerjev do zaposlenih. Povratnih informacij je zelo malo (Dozier in drugi 1995).

Obratno pa v organizacijah s participativno kulturo zaposleni prisegajo na delo v skupini, kjer vsi oddelki sodelujejo med seboj brez težav. Zaposleni so to kulturo opredelili kot tako, ki ji je skupinsko delo vrednota. Vodstvo podjetja priznava enakost podrejenih in jim dopušča udeleževanje v procesih odločanja. (Dozier in drugi 1995). Grunig in drugi (2002) obenem ugotavljajo, da so organizacije s participativno kulturo uspešnejše in učinkovitejše od organizacij z avtoritativno organizacijsko kulturo. V organizacijah s participativno kulturo namreč prevladuje simetričen tok komuniciranja, ki predpostavlja komuniciranje zaposlenih z nadrejenimi (Dozier in drugi 1995).

5.3.2 Vloga organizacijske kulture

Organizacijska kultura služi preživetju organizacije in njenemu prilagajanju zunanjemu okolju, po drugi strani pa integraciji notranjih procesov v organizaciji, da bi ta lahko še naprej živela v okolju in se mu prilagajala. Tretja pomembna funkcija je funkcija zmanjševanja napetosti (Schein v Merslavič 1998: 641–642).

Organizacijsko kulturo v organizacijah mnogokrat pojasnijo s stavkom: »Tako se to dela pri nas.« Na ta način zmanjšujejo napetost znotraj organizacije, saj jim ravno kultura določa okvir, znotraj katerega potekajo vse aktivnosti in ga morajo sprejeti vsi zaposleni.

Vloge organizacijske kulture so naslednje:

- zagotavlja red in konsistenco v vedenju zaposlenih,
- določa način dela in odzivanja podjetja na vplive okolja
- zmanjšuje nejasnosti in potrebo po formalizaciji procesov
- je mehanizem za oblikovanje vedenja zaposlenih (Internet 1).

Organizacijska kultura ima torej pomembno vlogo v organizaciji. Vpliva na sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, učinkovitost, motivacijo zaposlenih, na inovacijske zmožnosti, sposobnost organizacije za učenje in spreminjanje (Internet 1).

5.4 Organizacijska klima

Pojem organizacijske klime mnogokrat enačimo z organizacijsko kulturo, kar pa je narobe. Ravno zato, ker sta si pojma podobna in povezana med seboj, vsekakor pa ne identična, bova opredelili tudi organizacijsko klimo.

Organizacijska klima označuje vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik 1998: 74).

Organizacijska klima je skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico - slab rezultat ali dober rezultat. Pozitivna klima v podjetju pozitivno vpliva na zaposlene (dobro počutje v podjetju, zadovoljstvo pri delu ...), cilji pa se poenotijo v cilje podjetja. Nasprotno lahko negativna klima v podjetju škodi ljudem. Klimo ustvarjajo vsi zaposleni v podjetju, vsi skupaj in vsak posebej. Pomembno je, da se tega zavedajo ljudje na vodilnih mestih in da zavestno poskušajo klimo usmerjati v maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v organizaciji (Kavčič 1994: 191).

Trevnova (2001: 123) pravi, da je klima odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, od sodelavcev, od predpostavljenih, od podrejenih, in tudi odsev tistega, kar

dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Pravi tudi, da organizacijsko klimo lahko preučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še boljše pa je, če na klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Vsak dejavnik ugotavljamo posebej in tako lažje ugotovimo, kje je podjetje močno in kje šibko. Tako tudi lažje začnemo z izboljševanjem, saj izboljšujemo vsak segment posebej. Dejavniki organizacijske klime so številni, njihovo število je odvisno od natančnosti in poglobljenosti raziskovalca.

5.4.1 Dimenzije organizacijske klime

Dimenzije organizacijske klime so tisti dejavniki, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni treba iskati (Lipičnik 1998: 75).

V slovenskih podjetjih organizacijsko klimo spremlja in raziskuje SiOK (slovenska organizacijska klima).

SiOK je nastal v začetku leta 2001 na pobudo nekaterih vidnih slovenski podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, na osnovi izkušenj pri delu in pripomb sodelujočih organizacij pa je v letih 2002 in 2003 doživel nekaj popravkov in izboljšav.

Prvi korak v projektu je bil priprava enotnega vprašalnika, ki bi na podlagi dotedanjih izkušenj podjetij najbolje izmeril organizacijsko klimo in omogočil primerjavo med podjetji v Sloveniji. To usklajeno metodologijo so prispevale partnerske organizacije – svetovalne hiše (TMI Slovenija, ITEO Svetovanje, Profil, Racio, Biro Praxis, RM PLUS), ki izvajajo raziskave in obdelajo rezultate.

Vodilna ideja tega projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in ustreznih metod za njen razvoj.

Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost.

SiOK meri organizacijsko klimo in zadovoljstvo z delom s pomočjo vprašalnika, v katerem je 60 trditev, ki se nanašajo na dvanajst dimenzij klime. Anketiranec lahko svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami izrazi z ocenami od 1 do 5 na ocenjevalni lestvici. To je osrednji del vprašalnika. Drugi del vprašalnika pa meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: samim delom, vodstvom organizacije, sodelavci, neposredni nadrejenim, možnostmi napredovanja, plačo, statusom v organizaciji, delovnimi pogoji, možnostmi za izobraževanje, stalnostjo zaposlitve in delovnim časom. Na koncu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, nivo v organizaciji, starost in stopnjo izobrazbe (Internet 7).

Osnovne dimenzije organizacijske klime, ki so vključene v vprašalnik pri projektu SiOK, so:

- odnos do kakovosti
- inovativnost, iniciativnost
- pripadnost združbi
- poznavanje poslanstva, vizije in ciljev
- motivacija in zavzetost
- organiziranost
- strokovna usposobljenost in učenje
- vodenje
- notranji odnosi
- notranje komuniciranje in informiranje
- razvoj kariere
- nagrajevanje.

Vendar pa ima vprašalnik SiOK tudi nekatere omejitve in kritike. Teoretične omejitve se nanašajo na preverjanje veljavnosti SiOK instrumenta. Prava analiza veljavnosti vprašalnika organizacijske klime bi zahtevala dosti večji vzorec organizacij. Šele takrat bi lahko psihometrično analizo instrumenta izvedli na organizacijskem nivoju, kar bi hkrati omogočalo natančnejšo primerjavo med organizacijami. V letu 2003 pa so se v javnosti pojavile tudi prve kritike s strani priznanih akademikov dr. Janeza Mayera s kranjske Fakultete za organizacijske vede in dr. Bogdana Lipičnika z

ljubljske Ekonomske fakultete. Akademika poudarjata vrsto metodoloških in vsebinskih neustreznosti, obenem pa menita, da je koncept primerjave organizacijskih klim med podjetji nesmiseln, ker je vsaka organizacijska klima posebna. Dr. Lipičnik gre še korak dlje, ko opozarja, da je primerjava s slovenskim povprečjem za podjetje lahko celo škodljiva, zato bi bilo po njegovem mnenju bolj smiselno ugotavljati vpliv klime na poslovno uspešnost podjetja. Kritike sta bila deležna tudi vprašalnika o klimi in zadovoljstvu, saj po mnenju dr. Mayera na oboje vplivajo isti dejavniki. Zadovoljstvo posameznika je po njegovem mnenju odsev organizacijske klime na individualni ravni, zato je smiselnost uporabe drugega vprašalnika vprašljiva. Tudi premajhen vzorec, ki zajema zgolj 100 ljudi v podjetju in tako ne zajema vseh pomembnih ravni zaposlenih, predstavlja problem, saj postavlja verodostojnost rezultatov pod vprašaj.

Strokovno vodstvo projekta SiOK se je na očitke odzvalo in predstavilo svoje poglede. Metodološko neustreznost projekta zavračajo, saj je prilagojena okvirom razpoložljivih finančnih in časovnih virov ter želji, da bi sodelovanje omogočili čim večjemu številu podjetij. Tudi za vzorec 100 anketirancev v podjetju smatrajo, da je ustrezen in primeren, kar so preverili v praksi. Po drugi strani pa je vzorec 100-ih anketirancev dovolj majhen, da je cel projekt smiseln in sodelovanje večjega števila podjetij logistično, organizacijsko in tudi finančno izvedljivo. Uporabljena raziskava daje možnost primerjav z drugimi predvsem zaradi grobe orientacije in zaradi osveščanja, da se je potrebno in smiselno ukvarjati z organizacijsko klimo. Ponuja tudi možnost neposrednega primerjanja rezultatov z relevantnim konkretnim podjetjem, seveda po dogovoru med podjetjema, vključno s primerjavo in prenosom dobrih praks. Predvsem pa je smiselna in pomembna primerjava podjetja samega s seboj v zaporednih meritvah (analiza trendov) in s tem evaluacija uspešnih ukrepov, ki se izvajajo v podjetju. Primerjava s slovenskim povprečjem je zanimiva in veliko manj škodljiva, kot je lahko škodljivo nezavedanje pomena in neukvarjanje z notranjim delovanjem podjetja, organizacijsko klimo in zadovoljstvom. Smiselnost uporabe enakega vprašalnika v vseh podjetjih ni sporna, ker je dovolj širok, da pokrije večino klimatskih vprašanj, poleg tega pa je bil izoblikovan na izrecno željo in zahtevo podjetij. Ker se zadovoljstvo zaposlenih meri tako kot vse naravnosti (stališča) z izražanjem stopnje (ne)zadovoljstva s posameznimi vidiki delovnega okolja, ti vidiki niso nujno identični dojemljanju organizacijskega okolja (dimenzije

klime). To pomeni, da vprašalnik klime ne more biti vsebinsko enak vprašalniku zadovoljstva pri delu. Seveda pa je v ozadju merjenja zadovoljstva in klime splošni čustveni ton posameznika do organizacije, kar pomeni, da posameznik, ki je nezadovoljen s svojim delom, tudi bolj negativno ocenjuje različne vidike organizacijskega okolja (klima).

V raziskavi SiOK se že od vsega začetka interno komuniciranje uvršča na slabo ocenjeno mesto glede ustreznosti, kar pomeni, da zaposleni v večini slovenskih podjetij niso zadovoljni z obstoječimi modeli komuniciranja. Z nizkimi ocenami ocenjujejo naslednje trditve:

- V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.
- Delovni sestanki so redni.
- Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.
- Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela;
- O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.

Tako v Sloveniji že nekaj let največji izziv predstavljajo kategorije »razvoj kariere«, »nagrajevanje« in »notranje komuniciranje in informiranje«, saj so že od samega začetka SiOK-a vedno med najslabše ocenjenimi (Internet 7).

5.4.2 Merjenje organizacijske klime

V slovenskih podjetjih se torej organizacijska klima meri z vprašalnikom SiOK. Po Gilmerju (1969: 76–77) je **ugotavljanje klime z vprašalniki** najprimernejši način merjenja organizacijske klime. Vprašani namreč izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate se nato analizira in tako pride do ustreznih sklepov.

Druga dva glavna načina merjenja organizacijske klime po Gilmerju sta **neformalni opisi** in **sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe**. Neformalni opisi vsebujejo osebne sodbe o delovanju združbe in o reakcijah članov te združbe. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v združbi.

Tudi sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe so zelo subjektivna, saj vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava združbo in vlogo, ki jo igra v njej.

5.5 Delovna motivacija

Motivacija zaposlenih vpliva na organizacijsko komuniciranje in posledično tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Nemotivirani zaposleni namreč niso niti pripravljeni komunicirati s svojimi nadrejenimi, kar pa vodi v njihovo nezadovoljstvo na delovnem mestu. Prav zaradi tega bova nekaj besed namenili tudi tej temi.

Notranje komuniciranje lahko zelo pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih in posledično na uspešno doseganje organizacijskih ciljev (Baskin, Aronoff 1988).

Ljudje se velikokrat sprašujejo, zakaj delajo. Kaj jih motivira, da dan za dnem hodijo v službo? Odgovorov na to vprašanje je mnogo. Prvi je zagotovo denar. Plačilo na

koncu meseca je spodbuda, ki ljudi motivira, da delajo. Drugi ugotavljajo, da je ta motivator ugled, ki si ga pridobimo pri opravljanju določenega dela. Motivov človekovega dela je ogromno, številni so zelo zapleteni, nekaterih pa celo ne poznamo (Lipičnik 1998: 155).

5.5.1 Filozofija delovne motivacije

Vse bolj pomembna postaja dilema, ali človek dela zato, da živi, ali živi zato, da dela. Vsak posameznik ima na to drugačen odgovor. Odgovor je v veliki meri odvisen od značaja in vedenja vsakega posameznika ter od njegovih vrednot in vlog, ki jih igra v življenju. Teorija in tudi praksa pa dajeta prednost pritrdilnemu odgovoru na prvi del vprašanja. Zlasti je to značilno za podpovprečno razvito družbo, kjer človek vendarle dela predvsem zaradi svojega preživetja.

Pomembna spoznanja za razumevanje motivacije najdemo že pri klasikih. Engels (1979: 183) ugotavlja, da je Marx odkril razvojni zakon človeške zgodovine. Odkril je namreč preprosto, doslej skrito dejstvo, da morajo ljudje predvsem najprej jesti in piti, stanovati ter se oblačiti, preden se lahko ukvarjajo s politiko, znanostjo, umetnostjo, religijo ... Temu je vsebinsko podoben znan latinski izrek, ki se glasi: *Primum vivere deinde philosophari*, kar pomeni *Najprej živeti, potem filozofirati*. To načelo pa se predvsem sklada z Maslowo motivacijsko teorijo¹⁰ (Uhan 2000: 12).

Teorija, da je denar glavna spodbuda za delo, ima lahko dva pomena. Prvi, da je strah pred lakoto glavna spodbuda za delo in drugi, da se denarna spodbuda pogosteje nanaša na željo po tem, da bi zaslužili več denarja, kar naj bi bila motivacija za večje napore pri delu (Fromm 1970: 237).

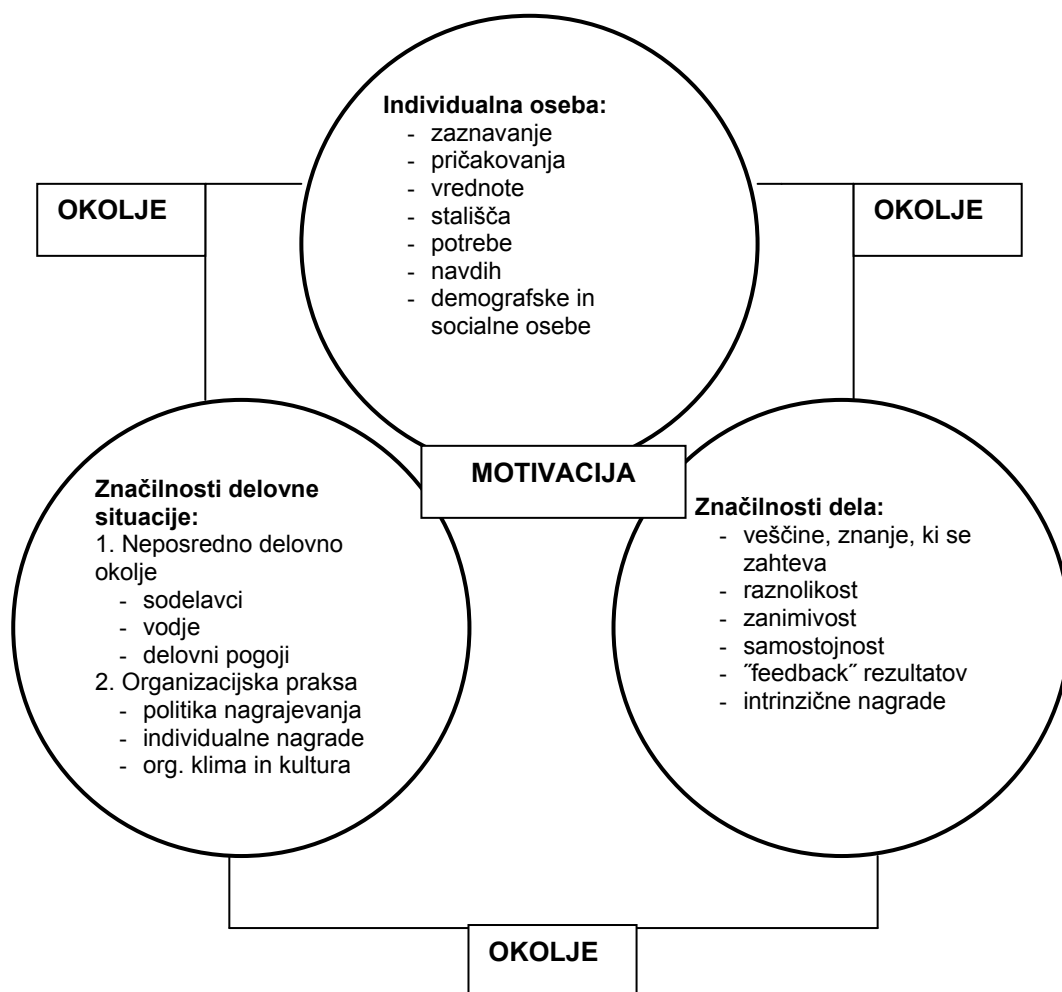
Razpravljanje o motivacijah za delo običajno upošteva samo problem, da ljudje delajo zaradi denarnih in prestižnih spodbud, če ta spodbuda pospešuje ekonomsko proizvodnost delavca. Ne upošteva pa drugega problema, to je človeške

¹⁰ Maslowa teorija: Avtor človekove potrebe razdeli na pet stopenj: 1. fiziološke potrebe, 2. potrebe po varnosti in zaščiti, 3. socialne potrebe, 4. potrebe po spoštovanju, 5. potrebe po samouresničevanju (Jurančič 1980: 23). Potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ob tem se pojavi naslednja, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan 2000: 23).

produktivnosti (Uhan 2000: 16). V tem primeru bi bila cilj takšna delovna situacija, v kateri posveti človek svoje življenje in energijo nečemu, kar ima zanj smisel. Saj takrat vemo, kaj delamo, imamo na vpliv na to, kar se dela in se čutimo združene in ne ločene od soljudi.

V kontekstu organizacije lahko motivacijo obravnavamo iz dveh vidikov, in sicer z vidika posameznika ter z vidika menedžerja. Oba vidika kažeta na skupno značilnost – motivacija je vlaganje določene količine napora za doseg določenih rezultatov. Pomembno je, da se ves napor realizira z uresničitvijo osebnih in organizacijskih ciljev.

Slika 5.3: Faktorji, ki vplivajo na individualno motivacijo pri delu v organizaciji



Vir: Bahtijarević-Šiber 2001: 558.

Bahtijević-Šiber (2001: 558–559) navaja, da na posameznikovo motivacijo deluje mnogo faktorjev, ki jih lahko razvrstimo v štiri kategorije:

- lastnosti posameznika
- značilnost dela, ki ga posameznik opravlja
- značilnosti organizacije, kjer se posameznik nahaja
- ter širše družbeno okolje.

Prav vsak ta faktor deluje preko posameznika, pri tem pa vpliva na njegovo zaznavanje, vrednote, potrebe.

5.5.2 Sodobne strategije motiviranja

Zaključimo lahko, da je motiviranje in nagrajevanje eden ključnih nalog menedžmenta človeških virov v sodobni organizaciji. Ima namreč primarno vlogo pri uporabi in razvoju človeških virov in njihovem usmerjanju k uresničitvi organizacijskih ciljev, združevanju kakovostnih ljudi v organizaciji, povečanju zadovoljstva in kakovosti delovnega življenja. Znano je namreč, navaja Bahtijarević-Šiber (2001: 600–601), da nemotivirani delavci:

- niso zainteresirani za kakovost proizvodov in storitev
- imajo nižjo delovno uspešnost
- se ne identificirajo z organizacijo
- so kadarkoli pripravljeni zapustiti podjetje, ko se jim le ponudi priložnost
- niso zainteresirani za organizacijske probleme, razvoj in uspešnost.

Prav zaradi zgoraj navedenih točk se razvijajo različne strategije in pristopi, ki so pomembni za dvig motivacije za delo. Naloga menedžmenta je izdelati primeren motivacijski sistem. Vsak motivacijski sistem mora zagotavljati štiri vrste vedenja:

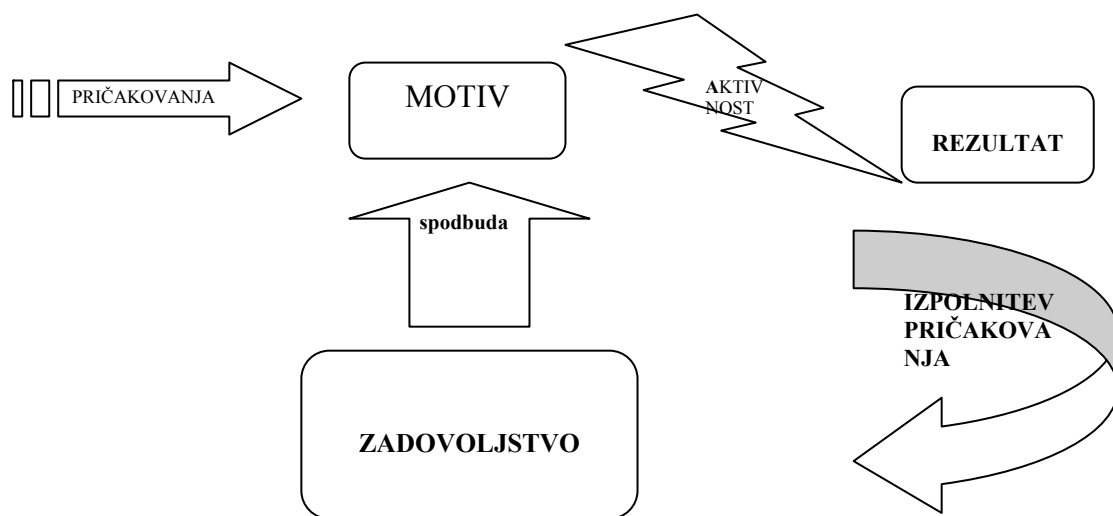
1. privabiti in zadržati najbolj kakovostne ljudi v organizaciji

2. zagotavljati, da zaposleni kvalitetno izvršujejo delovne naloge in dolžnosti
3. spodbujati kreativnost ter inovativnost
4. zagotavljati identifikacijo zaposlenih z organizacijo (Bahtijarevič-Šiber 2001: 601).

Temeljno pravilo pri tem je, da mora sistem nagrajevanja in motiviranja sloneti na tem, kar hočemo v organizaciji doseči.

Slika spodaj nam prikazuje povezanost motivacije in zadovoljstva zaposlenih. Vprašanje, ki ga Mayer in Zupan postavljata ob tem je, ali povečevanje zadovoljstva zaposlenih v vsakem primeru povečuje motivacijo. »Človek se loti nove naloge na osnovi pričakovanja, ki temelji na organizacijskih pravilih za stimulacijo uspešnosti pri delu in na deležu spodbude, ki jo daje neposredni vodja. Pričakovanje vpliva na njegovo motivacijo, ki sproži aktivnosti, s katerimi posameznik opravi delovno nalogo in v določeni meri izpolni cilj. Izpolnitev delovne naloge sproža določeno stimulacijo, ki izpolni ali ne izpolni njegovih pričakovanj. Če jih izpolni, je zadovoljen, če ne, ni. Zadovoljstvo praviloma deluje kot stimulacija za izpolnitev nadaljnjih nalog,« še komentirata sliko Mayer in Zupan (2006).

Slika 5.4: Zadovoljstvo pri delu kot spodbuda motivacije



Vir: Mayer, Zupan 2006.

5.5.3 Motivacijski dejavniki

Dejavnike, ki vplivajo na delovno motivacijo, imenujemo tudi motivacijski faktorji, vzvodi, motivatorji, motivi. Motiv spodbudi človeka k določenemu dejanju ali tudi k nedejanju. To povzroči pomembne posledice za človeštvo v vseh porah dejanja in nehanja človeka (Uhan 2000: 26). O motivaciji zaposlenih lahko govorimo šele, ko njihov osebni dohodek presega raven eksistenčnega minimuma. Pred tem je njihovo delo zgolj boj za preživetje. Šele ko je preživetje zagotovljeno, lahko govorimo o motivacijskih dejavnikih, o različnih stopnjah motiviranosti zaposlenih ...

Plača

Na podlagi številnih raziskav avtorji ugotavljajo, da sta osebni dohodek in zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika. Iz strokovnih tujih in domačih del opazimo mnenje, da osebni dohodek izdatno motivira le delavce, ki imajo nizko raven osebne potrošnje, torej nizek življenjski standard. Dejstvo pa je, da ima posameznik, ki prejema višjo plačo, višji socialni status med sodelavci, v okviru poklica, dejavnosti, v okviru sorodstva ter v okolju, kjer živi (Uhan 2000: 32). Zupan opredeljuje plačo »kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja«. Avtorica nadaljuje, da zaposleni vsako spremembo v sistemih plačevanja neposredno občutijo in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Prav zato so plače in nagrajevanje pomemben motivacijski dejavnik, ki jih spodbuja k boljšemu delu (Zupan 2001: 119).

Vpliv plače na motivacijo zaposlenih pa lahko deluje tudi negativno. Razloge najdemo v spremembah v sistemu vrednot, ki se dogajajo po svetu. Razlika med potrebami in možnostmi za njihovo zadovoljitev postaja velika, zato lahko visoke potrebe in ambicije na posameznika delujejo negativno. Hkrati pa se s tem pojavi družbena diferenciacija, ki temelji na višini osebnega dohodka (Bahtijarević-Šiber 1986: 8).

Obravnava plače z motivacijskega vidika je pomembna. Uhan ugotavlja, da hkrati poleg tega vidika delujejo še: stroškovni, socialni, psihološko-vedenjski, strokovni in politični vidik osebnega dohodka (Uhan 2000: 32).

Zanimivost dela

Pri oblikovanju značilnosti dela je pomembno, da je za delavce privlačno in jim daje trajno osebno zadovoljstvo. Raziskovalec Torrington (1991: 429–430) je poudaril naslednje zanimive elemente:

- **Raznolikost** v delovnih nalogah, orodjih, strojih in mestih, kjer posameznik dela. Ta značilnost je pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami, ker enolično delo delavce dolgočasi.
- **Samostojnost** pri izbiri načinov dela ter orodij za delo. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojni delavci so ravnodušni in ne dosegajo želenih delovnih rezultatov, to pa zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu.
- **Odgovornost** za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu.
- **Izziv** v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri razrešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Delo, ki posameznika postavlja pred vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, strokovni rasti in možnostim napredovanja.
- **Interakcija** kot omogočanje stikov z drugimi pri opravljanju dela, ki dajejo skupinsko sinergijo in možnost izbire sodelavcev. Skupinski duh, sproščena komunikacija, dobro delovno razpoloženje namreč delavcem veliko pomenijo.
- **Pomen dela** in poistovetenje z delom omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. Pri tem je pomembno, da so rezultati dela vidni in jih je mogoče ovrednotiti.
- **Cilji in povratna informacija** z jasno opredeljenimi delovnimi cilji, ki naj pomenijo delavcu izziv. Cilji naj bodo taki, kot jih delavec normalno pričakuje. Dobro je tudi, da delavci sodelujejo pri opredeljevanju le-teh (Torrington 1991: 429–430).

Delo, ki ni zanimivo, uničuje človekovo ustvarjalnost in motivacijo za delo, trdi Mulej (1986: 446–447). Po njegovem mnenju so za nezanimivo delo kriva podjetja sama, saj le delu zaposlenih nudijo zanimivo, kreativno in dinamično delo. Z nezanimivim delom zaposleni niso zadovoljni, delavci se dolgočasijo in osebno ne napredujejo,

postanejo pasivni in težijo k rutinskemu delu. Kadrovanje v podjetju bi moralo biti organizirano tako, da bi posamezniku nudilo možnosti kreativnega dela. Tako bi prišlo do samovzpodbujanja in uresničevanja, še zaključuje Mulej.

Ostali dejavniki

Poleg dobrega plačila so posameznikom kot motivacijski dejavniki pomembni tudi:

- prijetni sodelavci
- zanimivo delo
- zanesljivost zaposlitve
- možnost napredovanja
- dobri delovni pogoji
- možnost sodelovanja zaposlenih pri odločanju in upravljanju
- nagrade in pohvale pri delu
- možnost razporejanje delavnega časa
- medosebni odnosi
- ustrezno vodenje
- ustrezne politike in prakse v podjetju
- medsebojna komunikacija (Uhan 2000: 40).

Pomembno je, da prepoznamo tiste elemente motiviranja, ki so najbolj učinkoviti za organizacijo, v kateri oblikujemo in kasneje tudi izvajamo motivacijski model. Končni rezultat je vedno težnja k povečanju delovne učinkovitosti, zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu in posledično večji profitabilnosti (Cvelbar Makarovič 2007: 28).

Motivacije se, kot se tudi ostalih psiholoških spremenljivk, ne da neposredno izmeriti. Razberemo jo iz obnašanja oziroma vedenja in vztrajnosti. Pri delu je njen pokazatelj delovna uspešnost.

5.6 Vodenje

Komuniciranje je neločljivo povezano z vodenjem, zato bi nekaj besed namenili tudi vodenju, njegovim sestavinam in različnim stilom. Obenem pa je povezano tudi z zadovoljstvom zaposlenih, kot ugotavljata Goodman in Ruch (v Grunig in Hunt 1984): »Zadovoljstvo z delom je močno povezano s tem, kako zaposleni vidijo svoje vodstvo.«

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. To ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (Možina in drugi 2002: 499).

Vodenje opredeljujemo tudi kot zmožnost spodbujanja in pripravljanja ljudi, da ne le dosežejo cilje, ampak si to tudi želijo in so se pripravljene bojevati za skupne cilje (Možina in drugi 2002: 500).

Precej ožje vodenje opredeli Špilak (1999: 5). Pravi, da je vodenje proces, ki ga sestavlja veriga odločitev o strokovni členitvi poslovodskih ukrepov v izvajalske naloge in nadzorne postopke ter odločanje v postopkih pripravljanja podlag za poslovodske odločitve. Ta razlaga torej opredeli vodenje le kot proces odločanja in nadzorovanja.

Vendar vodenje ni le ukazovanje, ampak se že približuje motiviranju zaposlenih, kot nakazuje Možina.

Tako pravita tudi Hočevar in Jaklič (1999: 14): »Vodenje je določanje dela, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ter motiviranje zaposlenih k zaželenemu vedenju in doseganju ciljev podjetja.«

Podobno pravijo tudi Dimovski in drugi (2005: 44–45): Vodenje opredelimo kot sposobnost vplivanja na vedenje in delovanje zaposlenih s tem usmerjanje njihovega delovanja k uresničevanju postavljenih ciljev. Obsega ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, komuniciranje, proces motiviranja in kadrovanja. Sposobnost za oblikovanje kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja zaposlenih je v

negotovem času, ko mednarodna konkurenca postaja vse močnejša, delo pa vse bolj raznovrstno, za uspeh organizacije izjemno pomembna.

Vodilni delavec opravlja funkcije, kot so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Vsak vodja mora biti sposoben, da s svojim delom povezuje delo delavcev, ki delajo v njegovi skupini.

Neposredni vodje imajo pomembno vlogo v organizacijskem komuniciranju, saj bi se morali spustiti na raven delavcev in sprejeti dobre ideje in predloge svojih sodelavcev ter jih vgraditi v izboljšanje dela. Če vodja samo pošilja sporočila in navodila za delo in pri tem ne upošteva potreb, interesov in želja zaposlenih, lahko prihaja do napak pri delu, delavci so slabe volje, nezadovoljni in nemotivirani (Kejžar 1998). Vodje morajo biti torej pripravljeni poslušati svoje podrejene, upoštevati njihove predloge in želje ter jih obveščati o vseh obveznostih, nalogah, pričakovanih rezultatih in tako ustvarjati ugodno delovno klimo, ki pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Najpomembnejše značilnosti vodenja so koordinacija, motivacija in sledenje. Ljudje so pripravljeni slediti nekomu, če zadovoljuje njihove potrebe in lahko priskrbi sredstva (Černetič 2004: 31).

5.6.1 Sestavine vodenja

Osnovne sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Najprej je treba zgraditi zaupanje med vodjo in člani teama, nato je treba dati članom več samostojnosti, da lahko odločajo (Možina in drugi 2002: 499).

Vodstvo je večšina, ki združuje štiri temeljne elemente (Kovač v Černetič 2004: 31):

1. sposobnost uspešne uporabe moči
2. sposobnost razumevanja ljudi z različnimi motivi in interesi
3. sposobnost motiviranja ljudi za doseganje skupnih ciljev
4. sposobnost ustvarjanja kulture sprememb v organizaciji.

5.6.2 Stili vodenja

Likert (Kavčič 1991: 51–73) je izhajal iz prepričanja, da je človeški dejavnik ključnega pomena za organizacijo. Vse, kar se v organizaciji dogaja, je rezultat človeške dejavnosti. Na osnovi tega vodenje opredeli kot socialni sistem podjetja, v katerem gre za delo z zaposlenimi, za njihovo konstituiranje, usklajevanje njihovih dejavnosti in harmoniziranje aktivnosti.

Izpostavil je štiri sisteme vodenja (Kavčič 1991: 73–75):

1. **Izkoriščevalsko oblastniški sistem** – vodstvo ne zaupa podrejenim. Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je zelo omejena.
2. **Dobrohotniško oblastniški sistem** – kljub večji meri komunikacije je odločanje še vedno v pristojnosti vodij.
3. **Participativno posvetovalni sistem** – manj pomembne odločitve lahko sprejemajo tudi nižje organizacijske ravni. Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je že bolj razvita.
4. **Sistem participativnih skupin** – vodstvo popolnoma zaupa in verjame svojim zaposlenim.

Tabela 5.2. Likertov sistem vodenja podjetja

| Skrajno avtorski sistem | Dobrovoljno avtorski sistem | Posvetovalni sistem | Demokratski sistem |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - vodja je avtorski - naloge je treba natančno izvršiti - kazni, grožnje - malo zaupanja v podrejene | <ul style="list-style-type: none"> - podrejeni lahko ukaze komentirajo - svoboda izvajanja nalog v skrbno določenih mejah - možnost nagrad in pohval | <ul style="list-style-type: none"> - vodja daje naloge po posvetovanju s podrejenimi - podrejeni odločajo o tem, kako bodo delali | <ul style="list-style-type: none"> - cilje postavljajo podrejeni - skupinsko odločanje je pravilo - odnos vodilnih in podrejenih je prijateljski |

Vir: Dubrin v Černetič 2004: 36.

Ugotavlja, da lahko le v primeru posvetovalnega oziroma demokratskega sistema zaposleni izražajo svoje želje, interese, predloge in pripombe, kar jim daje občutek sodelovanja pri pomembnih aktivnostih podjetja in vodi v njihovo zadovoljstvo pri delu.

6 RAZISKAVA OBRAVNAVANE TEME V PODJETJU HELIOS D. O. O.

6.1 Namen in cilj raziskave

Namen najine raziskave je ugotoviti, kako sta v podjetju Helios povezana organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih ter na podlagi ugotovitev podati predloge za izboljšanje tako komuniciranja kot tudi zadovoljstva.

Dano tematiko sva preučevali na podlagi naslednji delovnih vprašanj oziroma hipotez:

- Organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Helios sta med seboj povezana.
- Na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Helios vplivajo tudi drugi elementi, kot so delovna motivacija, organizacijska klima, kultura.
- V podjetju Helios je za zadovoljstvo zaposlenih bolj pomemben pozitiven odnos s sodelavci in nadrejenimi kot plača.
- Organizacijsko komuniciranje v podjetju Helios je močno razvito.

V raziskavi sva z intervjuji ugotavljali dožemanje zadovoljstva na delovnem mestu pri zaposlenih v povezanosti z organizacijskim komuniciranjem prek številnih vprašanj.

Osnovni cilj najine naloge je ugotoviti povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijskim komuniciranjem v podjetju. O teh dveh elementih sva že govorili v teoretičnem delu diplome, v praktičnem delu pa bova analizirali intervjuje, ki sva jih opravili z zaposlenimi v podjetju Helios.

6.2 Predstavitev podjetja Helios d. o. o.

Skupina Helios je sestavljena iz več slovenskih podjetij: HELIOS, Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo, d. o. o., COLOR, Industrija sintetičnih smol, barv in lakov, d. d., HELIOS, Kemična tovarna Domžale, d. o. o., MAVRICA, Trgovsko podjetje z barvami in laki, d. d., Domžale, EXIDO, d. o. o., Domžale, CHROMCOM,

d. o. o., Domžale in PPG-HELIOS, d. o. o. Obenem pa so prevzeli več podjetjih tudi v tujih državah: Bosni in Hercegovini, na Češkem, Hrvaškem, v Italiji, na Madžarskem, v Makedoniji, na Poljskem, v Romuniji, Rusiji, na Slovaškem ter v Srbiji in Ukrajini.

Dejavnosti Skupine Helios so:

- podjetniško in poslovno svetovanje
- dejavnost holdingov
- proizvodnja kitnih barv, lakov in podobnih premazov ter tiskarskih barv in kitov
- trgovina na debelo s kemičnimi proizvodi
- trgovina na drobno z barvami, laki in drugimi kemičnimi sredstvi
- proizvodnja škroba in škrobnih izdelkov.

Vizija podjetja je uvrstitev med prvih deset vodilnih proizvajalcev barv in lakov v Evropi. Poslanstvo pa je:

- razvijati in tržiti inteligentne, kupcem prilagojene rešitve in kakovostne izdelke, ki polepšajo videz in podaljšajo uporabnost
- biti poslovno odlični in uspešni, a ekonomsko rast uravnatežati z izpolnjevanjem pričakovanj vseh deležnikov: lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja
- odgovorno uporabljati vire, ki jih imamo na razpolago, tako da varujejo okolje in da bo njihovo delovanje v korist in dobro današnjim in jutrišnjim generacijam
- biti ugledno podjetje, na katero bodo ponosni tako zaposleni kot ožje in širše družbeno okolje.

Zaposleni so ena najpomembnejših prvin poslovnega procesa, zato v Heliosu veliko pozornost namenjajo njihovem znanju, kompetencam, varnemu delu in razvijanju pripadnosti podjetju. Za podjetje je značilna nizka stopnja fluktuacije, kar kaže, da zaposleni vidijo svojo perspektivo v Heliosu in se s podjetjem poistovetijo. V letu 2006 je bilo v podjetju 2080 zaposlenih.

Podjetje je uspešno tudi pri odpravljanju razlik v organizacijski kulturi v Skupini. To dosega z okrepitevami vodilnih ekip s kadri iz matičnega podjetja in z občasnimi usposabljanji zaposlenih v Skupini v podjetjih s sorazmerno največjo učinkovitostjo oziroma najvišjo stopnjo razvitosti posameznih proizvodnih programov.

V večini podjetij se izboljšuje tudi izobrazbena struktura. Nižje stopnje izobrazbe postopoma nadomešča vsaj četrta oziroma peta stopnja izobrazbe, kar podjetjem omogoča, da sledijo novim tehnološkim zahtevam, ki jih prinašajo bolj strukturirani izdelki oziroma bolj napredne proizvodne naprave.

Uresničevanje ciljev tako na ravni Skupine kot posameznih podjetij zahteva obsežna in usmerjena vlaganja v znanje in sposobnosti zaposlenih. Sredstev, ki jih namenjajo za to področje, ne pojmujejo le kot vlaganje v zaposlene, ampak tudi kot obliko nagrajevanja, ki posamezniku omogoča osebno rast. Vsak zaposleni se mora zavedati, da je soodgovoren za svoj razvoj, podjetje pa ga pri tem lahko ustrezno podpira in spodbuja.

V letu 2006 so za svoje sistematično vlaganje v znanje in skrb za izobraževanje odraslih prejeli tudi priznanje TOP 10, ki ga podeljuje podjetje GV Izobraževanje.

V tem letu se je namreč vsak zaposleni več kot trikrat udeležil različnih oblik usposabljanja in temu namenil več kot 17 ur. Največji delež pri tem je imelo strokovno usposabljanje.

Vse več pozornosti namenjajo usposabljanju za različna področja vodenja: uvedli so sklop delavnic za vodje v proizvodnji, kjer so teoretična izhodišča povezali s konkretnimi primeri in zadolžitvami v praksi.

Poleg formalnih oblik so zelo pomembne tudi neformalne oblike usposabljanja na delovnem mestu oziroma v delovnem procesu. Vodje in mentorji so odgovorni za uvajanje novozaposlenih in za nenehno usposabljanje vseh svojih sodelavcev.

Podjetja v Skupini Helios uspešno sodelujejo z različnimi izobraževalnimi ustanovami, tako v lokalnem okolju kot na ravni držav, v katerih poslujejo. Vključujejo se v izobraževalne in predstavitvene projekte o posameznih poklicih – predvsem s

področja kemije. Učenci, dijaki in študenti pa se z obiski v podjetjih ter s praktičnim delom in diplomskimi nalogami seznanijo z zahtevami različnih delovnih mest (Internet 2).

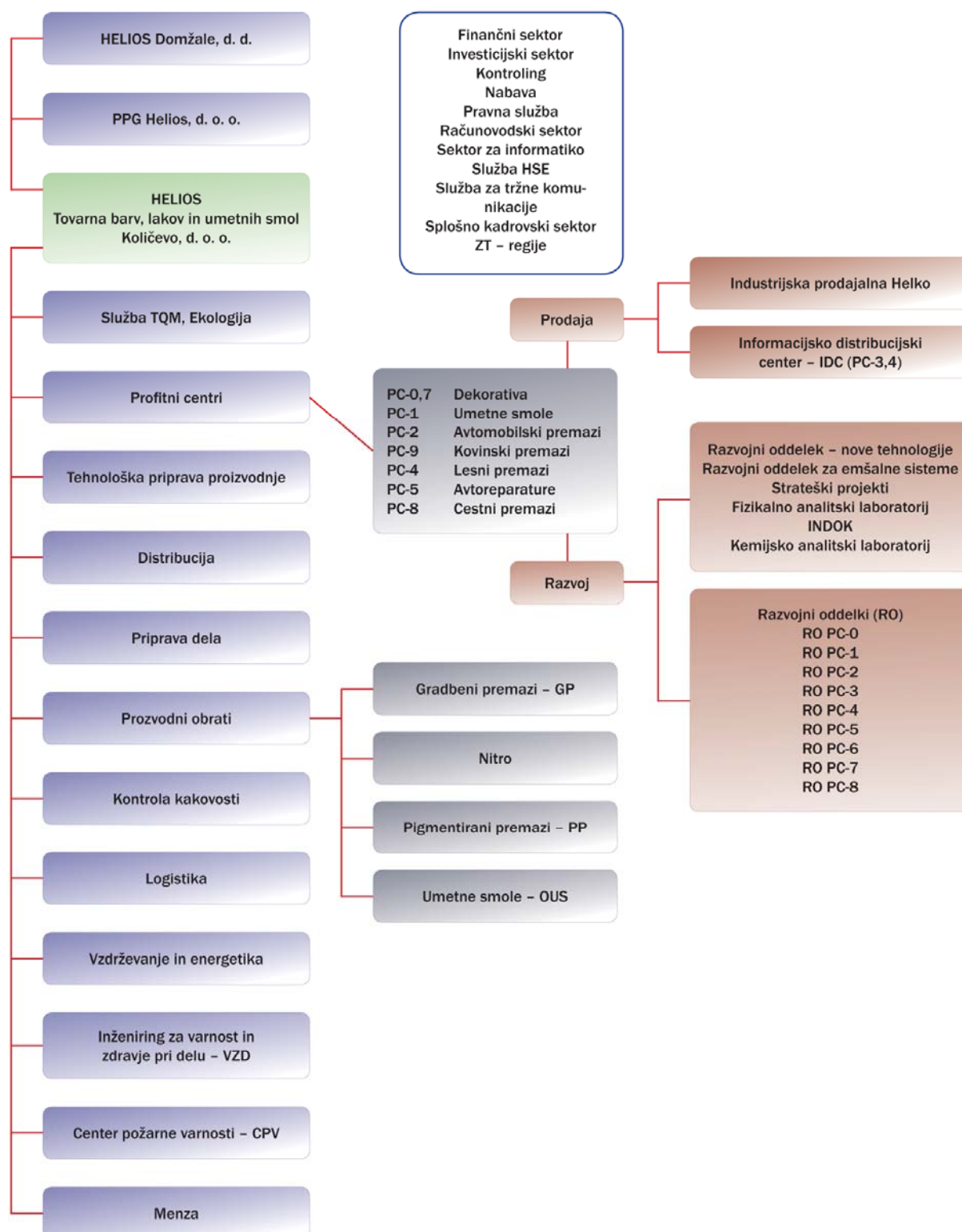
V prihodnosti je ena izmed ključnih nalog v vseh podjetjih skupine udeleževanje pravil ravnanja v vsakdanji delovni praksi. S tem projektom želijo še bolj jasno opredeliti pričakovano organizacijsko kulturo, ki jim bo omogočala ohranjati in nadgrajevati ugled, ki ga imajo. Njihova organizacijska kultura je, če se opreva na Grunigovo razdelitev (2002: 482), predvsem participativna. Vodstvo podjetja zaposlenim daje možnost in celo spodbuja soodločanje pri vseh procesih odločanja. Med podrejenimi in njihovimi nadrejenimi poteka simetričen tok komunikacije, ki pa vseeno mnogokrat ne daje enake možnosti soodločanja vsem zaposlenim (predvsem proizvodnim delavcem).

Kot eno od orodij za uspešnejše vodenje in razvoj so že pred leti vpeljali letne osebne razgovore med vodji in zaposlenimi. Ti razgovori so jim v pomoč pri oblikovanju načrtov usposabljanja in pri vzpostavljanju globlje komunikacije na relaciji vodja – podrejeni – sodelavec. Kot orodje ciljnega vodenja jim omogočajo sistematično postavljanje ciljev ter pregled njihovega uresničevanja, zaznavanje možnih težav in ovir pri delu ter dogovor, kako jih odpraviti.

Komuniciranje v podjetju poteka na mnogo različnih načinov. Vsak petek zaposlene ob odhodu iz dela pričaka Tedenski bilten, v katerem so opisani najpomembnejši dogodki preteklega tedna, aktualna obvestila, napovedi dogodkov, omenjene so tudi okrogle obletnice njihovih zaposlenih, čestitke novopečenim očkom in mamicam, zahvale ob smrti družinskih članov zaposlenih. Pri vratarju je nameščena oglasna deska, na kateri so fotografije in kratki opisi dogodkov, ki jih organizira podjetje: tekmovanje v ribolovu, smučarska tekmovanja, izleti v gore, strokovne ekskurzije v podjetja iste panoge in tudi novosti v podjetju. Pomemben prostor, kjer je v ospredju predvsem neformalno komuniciranje, je jedilnica. Vsem zaposlenim podjetje nudi med polurnim odmorom za malico topel obrok, obenem pa je to priložnost za pogovore med sodelavci. Poleg internetne strani deluje tudi intranet, na katerem zaposleni dobijo vse informacije, ki so vezane neposredne na delo, kot tudi informacije, ki so le posredno povezane z delom. Tako na njem najdejo vse

telefonske številke in elektronske naslove zaposlenih, informacije o prostih dnevih in kolektivnem dopustu, novosti v drugih oddelkih, obvestila o izletih, prostih počitniških kapacitetah, jedilnik in podobno. Na intranetu so informacije varnejše kot na internetu, saj imajo dostop le zaposleni, obenem pa so tudi lažje dostopne za tiste, ki jih potrebujejo. Seveda je predvsem v administraciji v veliki meri prisotna uporaba elektronske pošte kot enega izmed najpomembnejših načinov komuniciranja med zaposlenimi in se uporablja tako za vertikalno kot horizontalno komuniciranje. Pomembno orodje komuniciranja podjetja je tudi letno poročilo, ki je dostopno v tiskani in elektronski obliki. Zaposleni imajo vpogled v finančno stanje družbe, pregled poslovanja in načrte za prihodnost. Letno poročilo je z zakonom predpisana periodična publikacija organizacije. V podjetju organizirajo tudi dan odprtih vrat, ki omogoča vsem delavcem, njihovim družinskim članom in vsem ostalim, ki jih kakorkoli zanima poslovanje podjetja, da si ogledajo njihove prostore, se seznanijo z delovnimi procesi, spoznajo zaposlene in dobijo odgovore na vsa vprašanja, ki se jim zastavljajo.

Slika 6.1: Struktura podjetja



Vir: Internet 2.

Glede na zgornjo shemo ugotavljava, da pripada podjetje Helios d. o. o. divizijski strukturi. Zanj je značilna decentralizacija, saj se poslovne funkcije izvajajo znotraj divizij¹¹ oziroma oddelkov. Ker nekaterih funkcij ni smiselno organizirati decentralizirano (kadrovske, finančne), so pri divizijski strukturi organizirane v štabnih enotah, ki so podrejene neposredno upravi, storitve pa opravljajo za vse divizije (Lipičnik 2000: 51). V preučevanem podjetju Helios d. o. o. je v t. i. štabnih enotah finančni sektor, investicijski sektor, kontroling, nabava, pravna služba, računovodski sektor, sektor za informatiko, služba HSE, služba za tržne komunikacije, splošno kadrovski sektor in ZT – regije.

Prednost divizijske organizacije je, da je prilagodljiva in spremenljiva, pomanjkljivost pa je težnja po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov. Med programi oziroma panogami se lahko razvije prevelika konkurenca¹². Organizacijska struktura posameznih programsko-tržnih enot mora biti postavljena tako, da delujejo ena z drugo, ne ena proti drugi (Lipičnik 2000: 52). Slaba koordinacija med istovrstnimi poslovnimi funkcijami v različnih divizijah povzroča neučinkovit pretok informacij in znanja, ki imajo raznoliko dejavnost. Možna je tudi zmedenost glede obsega odgovornosti in podvojevanja naporov. Hkrati pa se divizije lahko nagibajo h kratkoročnosti in koncentraciji na dobičke.

Gre za to, da velika podjetja razdelimo na manjše število manjših podjetij. Program proizvodnje je osnova za organiziranje funkcij. Ob tem upoštevamo organizacijsko načelo, da je avtonomna decentralizacija ob neprisilni integraciji skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, ker se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa (Lipičnik 2000: 51–52). Divizijska oblika strukture omogoča tudi razdelitev divizij kot geografskih poslovnih enot. Te geografske enote imajo vse samozadostne operacije in široke lokalne pristojnosti. Odgovornost za dobičke je potem razporejena med divizije in poslovne enote. Kot sva že omenili, se lahko pojavi notranja konkurenca, ki ovira doseganje skupnih ciljev organizacije. Na račun doseganja čim boljših divizijskih rezultatov se pojavi težnja po osamosvajanju divizij, še posebej, če so med njimi velike razlike v poslovni uspešnosti.

¹¹ Divizije so relativno samostojni deli, ki so z vrhom podjetja povezani s skupnimi poslovnimi funkcijami in preko kapitala.

¹² Konkurenco do določene mere celo spodbujajo, ker jo smatrajo kot gonilo napredka (Lipičnik 2000: 52).

Vodenje velikih podjetij z divizijsko organizacijo je, kot pravi Lipičnik (2000: 52–53), predvsem kolegijsko. Tudi v Skupini Helios d. o. o. je najvišji vodstveni organ upravni odbor. Cilj vsakega podjetja je doseči kar največjo prilagodljivost. Z divizijsko organizacijo se ta prilagodljivost kaže s tem, da obvladuje konkurenco s pomočjo inovacij in zniževanjem stroškov .

6.3 Metodologija

Za najino raziskovanje elementov organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih bi bilo mogoče bolje izbrati vprašalnik kot raziskovalno metodo, vendar v podjetju niso bili naklonjeni anketiranju, zato sva se odločili za izvedbo intervjujev s šestimi zaposlenimi.

Z vprašalnikom bi lažje analizirali odgovore zaposlenih, postopek izvajanja bi bil pri vseh enak, celo več posameznikov bi lahko zajeli v najino raziskavo, tako bi raziskava bolj posploševala stališče oziroma ocene posameznikov do raziskovanih elementov v nalogi. Tudi intervju je kot metoda raziskovanja zanimiva, odnos pa bolj pristen in lahko celo globlji.

6.3.1 Intervju

Intervju je načrten, organiziran in neposreden razgovor med običajno dvema osebama. Ena od obeh usmerja razgovor, intervjuvanec pa odgovarja. Pri vsakem intervjuju je treba beležiti odgovore. Obstajata dve vrsti intervjujev:

1. **Standardizirani**, kjer so vprašanja vnaprej oblikovana, vedno v enaki obliki zaporedja vsem intervjuvancem na enak način. Tak način je predvsem uporaben za raziskovanje množičnih pojavov.
2. **Nestandardizirani**, kjer so vprašanja svobodnejše oblikovana. Vprašanja so okvirno vnaprej določena, vendar jih lahko spraševalec

spreminja in prilagaja glede na predhodne odgovore. Kjer je treba kakšno stališče dodatno raziskati, osvetliti, se postavi več vprašanj.

Realni intervjuji so na prehodu med obema skrajnostma, meje niso tako toge.

Prednosti intervjuja kot metodološkega pripomočka so naslednje:

- + pri intervjuju je moč dobiti neverbalne informacije (tresoči glas, rdečica, smeh, ton govora...)
- + odgovori pri intervjuju so lahko bolj izčrpni
- + intervju je bolj prilagodljiv kot vprašalnik
- + intervju omogoča dostop do nekaterih skupin ljudi, do katerih z vprašalnikom ne moremo (stari ljudje, otroci, nepismeni ...).

Omejitve, ki izhajajo iz raziskovanja z intervjujem, lahko imenujemo tudi slabosti raziskovalne metode:

- rezultate oziroma odgovore je težje analizirati
- intervju je »neenakost postopka«, saj vsakega posameznika malo drugače obravnavamo (subjektivnost, utrujenost spraševalca ...)
- časovna neekonomičnost
- spraševalec mora biti ves čas intervjuja angažiran.

Ob tem so se pojavile dileme, kot so:

- strah intervjuvancev pred iskrenimi odgovori
- premajhno število intervjujev, tako so najina raziskava le individualne ocene stanja, ki sva jih kasneje poskušali posplošiti.

Potek intervjuja

Na sam intervju z zaposlenimi sva se pripravili z izborom vprašanj, ki jih je pregledala tudi somentorica. Nato sva izbrali posameznike ter se z njimi dogovorili za kraj in čas izvedbe. Z nekaterimi, ki dlje časa niso bili dosegljivi, sva kontaktirali preko elektronske pošte in jih motivirali za intervju.

Najprej sva ustvarili raziskovalni vzorec. Izbor intervjuvancev ni potekal čisto naključno, saj ni bilo veliko prostovoljcev. Kljub temu sva izbrali po dva delavca izmed vodilnega menedžmenta, dva administrativna delavca ter dva zaposlena v proizvodnji. S kandidati sva vzpostavili odnos zaupanja in spoštovanja ter predložili dopis o anonimnosti sodelujočih pri intervjuju. Zaposlene sva tudi seznanili o poteku intervjuja. Vprašanja za intervju so bila vnaprej pripravljena, tako da so podvprašanja sledila le, če intervjuvani ni popolnoma razumel vprašanja oziroma ni odgovarjal na zastavljeno vprašanje.

Po opravljenih intervjujih sva povzeli bistvene vsebinske in tematske vsebine in se glede analize posvetovali s somentorico.

Sledila je faza prepisa in analize intervjujev. Oblikovali sva kategorije ter poiskali pripadajoča vprašanja in ugotavljali morebitno povezanost elementov. Delovna vprašanja sva poskušali tudi teoretično podpreti z izjavami avtorjev, ki so to tematiko že obravnavali.

6.4 Rezultati

Opravljenе intervjuje sva sistematično analizirali glede na delovna vprašanja. K vsakemu delovnemu vprašanju spada sklop vprašanj, ki sva jih analizirali.

V intervjuju sva o **organizacijskem komuniciranju** in obveščanju v podjetju skušali izvedeti čim več z naslednjimi vprašanji:

- Ali menite, da prejmete dovolj informacijo tem, kaj se v podjetju dogaja, kaj se od koga pričakuje ter o rezultatih svojega dela?
- Menite, da dobite dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v tudi drugih enotah?
- Ali se vam zdi, da vaši nadrejeni dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje vašega dela? Kakšno, ocenjujete, je vaše komuniciranje z nadrejenimi?

- Koliko sestankov mesečno imate? Ste zadovoljni z njihovo pogostostjo?
- Vas sestanki dodatno motivirajo? Je to le ena obremenitev več za vas?
- Kakšni so medosebni odnosi med sodelavci?
- Kako po vašem mnenju neformalno komuniciranje vpliva na delo zaposlenih?

Prav tako sva ugotavljali njihovo dožemanje **zadovoljstva** na delovnem mestu s pomočjo naslednjih vprašanj:

- Ali v organizaciji merite zadovoljstvo zaposlenih? Če poznate rezultate, kako bi jih komentirali?
- Kaj bi ocenili kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v vaši organizaciji? Kako bi ta dejavnik spremenili, da bi bilo zadovoljstvo zaposlenih višje?
- Ali lahko rečete, da je plača tisto, kar vas motivira in dodatno spodbuja pri delu? Če ne, kateri so drugi dejavniki?
- Kaj vam več pomeni kot nagrada za uspešno delo: materialne stvari (višja plača ali katera druga oblika nagrade ...) ali pohvala vašega šefa ali sodelavcev?

Ker pa je najin cilj ugotoviti **povezanost obeh dejavnikov**, sva z vprašanjem »Kako bi ocenili povezavo med komuniciranjem znotraj vaše organizacije in zadovoljstvom vas kot zaposlenih?« skušali izvedeti tudi to.

Analiza delovnih vprašanj glede na odgovore zaposlenih in teoretska izhodišča, ki jih v celotnem diplomskem delu omenjava:

V1: Organizacijsko komuniciranje ter zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Helios sta med seboj povezana.

Zadovoljstvo zaposlenih se že dolgo raziskuje, saj nezadovoljstvo zaposlenih prinaša s seboj številne negativne posledice za organizacijo (stres na delovnem mestu, zmanjšanje odgovornosti pri delu, absentizem ... (De Nobile in McCormick 2008;

Michinsky 2000; Singh in Billingsley 1996; Spector 2000 v De Nobile in McCormick 2008: 102). Kot že omenjeno, je s številnimi raziskavami potrjeno oziroma dokazano, da sta zadovoljstvo zaposlenih ter organizacijsko komuniciranje med seboj povezana (De Nobile in McCormick 2008: 101–102). V neki zgodnji študiji o povezanosti zadovoljstva zaposlenih in organizacijskega komuniciranja Burke in Wilcox (v De Nobile in McCormick 2008: 106) ugotavljata, da se večja odprtost komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi kaže z višjim zadovoljstvom zaposlenih. Z intervjuji sva ugotovili, da je organizacijsko komuniciranje zelo povezano z zaposlenimi, saj jih več komunikacije bolj motivira za delo in jim da občutek pripadnosti organizaciji. Hurlbert (v De Nobile in McCormick 2008: 105) ugotavlja, da vpletenost v socialne mreže sodelavcev izvira iz pomoči pri delu (svetovanje, pomoč) med sodelavci in da je ta vpletenost povezana z naraščanjem zadovoljstva zaposlenih.

Participacija zaposlenih prispeva k ravni simetrije komuniciranja ter povečuje angažiranost, inovativnost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Grunig 1992).

Zaposleni, ki delajo v proizvodnji, so nama zaupali, da pogrešajo več sestankov, informacij od nadrejenih, pogovorov in da tako niti nimajo zadostnega stika s tistimi, ki so naročniki naloge. Ker delavci nimajo stika z nadrejenimi, se počutijo kot stroji, ki avtomatsko izpolnjujejo ukaze. Dostikrat zaposleni ne morejo podati svojih predlogov za izboljšanje dela v proizvodnem procesu, organizaciji pa bi tako skrajšali čas opravljanja naloge in znižali stroške. Zato občutijo nezadovoljstvo, saj imajo občutek, da njihovo mnenje ne šteje in se posledično ne trudijo za kakršnekoli izboljšave. Tudi Madlock (2008) navaja, da so študije pokazale, da so zaposleni, ki pogosto komunicirajo z nadrejenimi, z delom bolj zadovoljni in dosegajo boljše rezultate. Z dejstvom, da komuniciranje med zaposlenimi in nadrejenimi vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, po pregledu strokovne literature zaključuje v članku Madlock (2008: 56–66). Ravno vertikalno komuniciranje (komuniciranje navpično po hierarhičnih ravneh v organizaciji, nanašajoč se na delovni proces) v večji meri prispeva h krepitvi organizacijske pripadnosti kot horizontalno komuniciranje (komuniciranje preko posameznih hierarhičnih ravni, preko katerih se prenašajo predvsem neformalne socioemocionalne interakcije in odnosi med zaposlenimi) (Postmes, Tanis in de Wit v Nadoh 2004).

Pri oblikovanju učinkovitega sistema vertikalnega komuniciranja se teži predvsem k učinkovitemu sistemu dvosmernega komuniciranja med zaposlenimi in vodstvom (Nadoh 2004). Tudi zaposleni v Heliosu ugotavljajo, da bo treba spremeniti sistem komuniciranja, saj po njihovem mnenju prevladuje enosmerni sistem, ki ne daje dovolj dobrih rezultatov in pozitivnih odzivov.

Po analizi literature in odgovorov intervjuvancev torej lahko zaključiva, da sta v podjetju Helios organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih med seboj povezana.

V2: Na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Helios vplivajo tudi drugi elementi, kot so: delovna motivacija, organizacijska klima, kultura.

Iz intervjujev sva izvedeli, da zaposleni občutijo pozitivne spremembe v organizacijski kulturi podjetja. V podjetju namreč merijo zadovoljstvo zaposlenih, ki je po njihovih besedah na dokaj visoki ravni, kar je povsem pričakovano. Trudijo se za čim boljše organizacijsko kulturo in klimo, ta trud pa se kaže na več različnih načinov: zagotavljanje dobrega počutja na delovnem mestu in tudi v prostem času, doseganje čim višje stopnje participativne kulture (tudi zaposlenim na nižjih delovnih mestih dajejo možnost soodločanja in sodelovanja pri pomembnejših odločitvah, poskušajo doseči čim bolj simetričen tok komuniciranja zaposlenih s svojimi nadrejenimi ...).

Participacija v komuniciranju namreč daje zaposlenim občutek, da njihovo mnenje šteje. Postanejo bolj motivirani in tako se povečuje angažiranost, inovativnosti ter zadovoljstvo pri delu (Lipičnik 2000).

Dozier pravi, da zaposleni, ki kulturo v podjetju zaznavajo kot participativno, kažejo večjo stopnjo zadovoljstva z delom kot tisti, ki so jo opredelili kot manj participativno (Dozier in drugi 1995: 149).

Kot sva ugotovili že v teoretičnem delu najinega diplomskega dela, zadovoljstvo zaposlenih obravnava različne vidike dela, kot so: varnost zaposlitve, višino plač in drugih denarnih nagrad, odnose med sodelavci ter razmerja med delavci in njihovimi nadrejenimi. To je skladno z dimenzijami klime v organizaciji. Zato lahko rečemo, da so razlogi za zadovoljstvo zaposlenih povezani z dimenzijami klime. Tak primer je

lahko nagrajevanje. Če nagrajevanje temelji na delovni uspešnosti zaposlenih in daje zaposlenim občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu (Schneider 1990: 303–304).

Iz odgovorov sva ugotovili, da je komuniciranje vsekakor eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki je povezan z zadovoljstvom zaposlenih, vendar so mu pa po besedah vseh intervjujancev dokaj enakovredni tudi drugi dejavniki: možnost napredovanja, pogoji dela in skrb za zdravje in varstvo pri delu, plača, nagrajevanje, izobraževanje, delovni čas, možnosti najema počitniških kapacitet.

Kot pravi Mayer (1994: 18), je motivacija nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega oziroma poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, ki je naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti.

Temu pritrjujejo tudi odgovori zaposlenih v Heliosu. Pravijo sicer, da je plača pomemben dejavnik, ki jih motivira za delo, vendar pa še zdaleč ni edini. Motivira in spodbuja jih tudi samostojnost pri delu, odgovornost, pohvale, dobri medsebojni odnosi. Podjetje jim daje tudi možnost, da sodelujejo pri načrtovanju delovnih procesov. Imajo namreč zelo aktivno službo TQM (total quality management), ki zbira predloge za izboljšanje vseh delovnih procesov, tako administracije kot proizvodnje. Vsak zaposleni, ki odda predlog, kako bi lahko pripomogli k večji učinkovitosti na delovnem mestu, je za to nagrajen. Ker pa še vedno niso zadovoljni s številom oddanih predlogov na leto v primerjavi z drugimi podjetji, svoje zaposlene spodbujajo z denarnimi in drugimi praktičnimi nagradami (potovanje, televizor ...). Nekaj zagotovo pomeni materialna nagrada, marsikomu pa je, glede na odgovore intervjuvancev, še pomembnejša nematerialna plat: občutek, da te nadrejeni upoštevajo, ti dajejo možnost napredovanja na podlagi dobrih idej, te spodbujajo pri razmišljanju o možnostih doseganja še boljših delovnih rezultatov.

Tudi De Nobile in McCormick (2008: 110–111) ugotavljata, da so zaposleni bolj zadovoljni, če jih vodstvo podpira pri njihovem delu.

Iz odgovorov vseh intervjuvancev ugotavlja, da je njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu odvisno tudi od delovne motivacije, organizacijske klime, kulture, vodstva ter organizacijske strukture.

V3: V podjetju Helios je za zadovoljstvo zaposlenih bolj pomemben pozitiven odnos s sodelavci in nadrejenimi kot plača.

V številnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da je kakovostno komuniciranje pozitivno povezano z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih ter da je njegova vloga bistvena pri utrjevanju pripadnosti zaposlenih organizaciji in organizacijskim ciljem, tako na ravni organizacije kot na ravni posameznih organizacijskih oddelkov (Nadoh 2004). Na podlagi intervjujev sva ugotovili, da pozitivni odnosi med sodelavci, odprta komunikacija in zadostno število informacij za opravljanje dela spodbudno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Zaposleni v proizvodnji je potožil, da ni takih vezi z nadrejenimi, kot bi si želel, ter da se zaradi tega počuti kot stroj, ki ga vklopiš in izklopiš. Pokazala pa se je razlika pri vprašanju, ali zaposlene bolj motivira plača ali dobri odnosi s sodelavci, saj se je pri delavcih v proizvodnji pokazalo, da jim je pomembnejša plača, saj brez tega ne morejo preživeti, šele nato bi razmišljali tudi o boljših odnosih. Ti delavci namreč večino informacij o delu dobijo od svojih nadrejenih. Pri tem pa pride do težav, ki so značilne za komuniciranje navzdol: sporočila pridejo do zaposlenih v popačeni obliki, lahko so nejasna zaradi prenosa prek hierarhičnih stopenj. Obenem ta sporočila izražajo predvsem moč in nadzor ter napotke o delu, ne dajejo pa celovitih informacij o delu.

Po odgovorih sodeč tudi sestanki v proizvodnji potekajo zgolj v duhu dajanja navodil in napotkov o delu. Zelo se čuti hierarhična struktura proizvodnih oddelkov. Nadrejeni oziroma vodja oddelka je tisti, ki je formalno glavni, njegovi podrejeni pa morajo poslušati njegova navodila. Vendar vprašani nekoliko podcenjujejo njegovo vlogo, saj pravijo, da vodje sicer obvladajo teorijo, v praksi pa ne obvladajo dela, kar je razumljivo. Navodila namreč dobijo od samega vodstva in potem te naloge prenesejo na svoje delavce. Tako se obenem trudijo, da bi zadovoljili svoje nadrejene, na drugi strani pa vejo, da so nekatere zadolžitve neuresničljive in potem pridejo do delavcev nekoliko zmedena navodila, saj skušajo uspešno krmariti med željami nadrejenih in sposobnostmi podrejenih. Vodja mora namreč upoštevati tudi želje in interese svojih

podrejenih oziroma sodelavcev, saj le tako lahko pričakuje zadovoljne in motivirane delavce. Ker pa to žal ni vedno uresničljivo, podjetje delavce motivira tudi z materialnimi nagradami.

Delavcem v proizvodnji ravno zaradi tega verjetno več pomeni le višja plača, ne pa toliko pohvala nadrejenih. Verjetno se jim zdi glede na pomanjkanje informacij in včasih tudi neuresničljivost vseh zahtev vloga njihovih nadrejenih nepomembna. To se vidi iz odgovorov, da se večkrat raje posvetujejo s sodelavci na istem hierarhičnem nivoju in dajo njihovemu mnenju večji pomen kot pa mnenju nadrejenih. Ravno tako sestanke ocenjujejo kot nepotrebne, saj na njih običajno ne izvejo nič novega, ampak dobijo le napotke za svoje delo. Lahko rečeva, da si delavci želijo informacij v zvezi s tem, kaj se dogaja v podjetju in kakšni so rezultati njihovega dela, saj bi jih to verjetno tudi dodatno motiviralo. Ker pa nimajo občutka, kako njihovo delo vpliva na poslovanje celotnega podjetja, jim največ pomeni le plača, skozi katero se posledično odraža uspešnost podjetja.

Kot so potrdile raziskave, je to razmerje – med nadrejenimi in podrejenimi, torej t. i. vertikalno organizacijsko komuniciranje – tudi v evropskih podjetjih najbolj problematično (Nadoh 2004) in torej negativno vpliva na zadovoljstvo z delom.

Delavce, ki delajo na višjih delovnih mestih, pa bi bolj motivirali boljši medosebni odnosi, več komunikacije, več samostojnosti pri delu ... S takim zaključkom potrjujemo Maslowovo motivacijsko teorijo¹³, ki temelji na hierarhiji potreb, saj brez zadovoljenih osnovnih fizioloških potreb, ki jih lahko izpolnimo s primerno plačo, ne moremo preiti na socialne potrebe, ki pa v našem primeru lahko pomenijo pripadnost delovni ekipi, organizaciji, prijateljstvu med zaposlenimi.

Najine hipoteze tako ne moreva ne potrditi ne zavreči. Administrativnim delavcem in vodstvu so namreč bolj pomembni dobri medsebojni odnosi, medtem ko delavci v proizvodnji v prvi vrsti kot dejavnik zadovoljstva vidijo predvsem plačo.

¹³ Maslowova teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Avtor človekove potrebe razdeli na pet stopenj: 1. fiziološke potrebe, 2. potrebe po varnosti in zaščiti, 3. socialne potrebe, 4. potrebe po spoštovanju, 5. potrebe po samouresničevanju (Uhan 2000: 23).

S tem se strinjajo tudi Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 98), ki opozarjajo, da zaposleni niso homogena skupina posameznikov, temveč se delijo na delavce, administracijo in vodstvo, torej na posameznike, ki do organizacije gojijo različna pričakovanja: vodilni delavci se želijo samoizpolnjevati in samouresničevati, delavci v administraciji si želijo predvsem prijetno socialno okolje, fizični delavci pa si želijo predvsem varnost, ustrezne delovne pogoje in znosne zasluge.

V4: Organizacijsko komuniciranje v podjetju Helios je močno razvito.

Kot so nama povedali intervjuvanci, imajo v podjetju razvitih mnogo oblik komuniciranja. Med zaposlenimi na vseh nivojih dnevno poteka osebna komunikacija v zvezi z delovnimi procesi, nalogami in zadolžitvami, o vseh aktualnih dogodkih, ki se neposredno ali posredno vežejo na njihovo delo. Vedno bolj se razvija tudi komuniciranje prek elektronske pošte, saj pisarniški delavci navajajo predvsem prednosti uporabe: dogovori so zapisani, nadomešča osebni stik z nadrejenim, hkratio informiranje večjega števila sodelavcev in ostalih, ne glede na krajevno oddaljenost in čas.

Vendar pa so povsem razumljive tudi razlike med načini komuniciranja. V proizvodnji večinoma poteka fizično delo, delavci so zbrani na enem mestu – v delavnici, kjer med njimi večinoma poteka ustna komunikacija. Pri svojem delu ne uporabljajo računalnikov in posledično tudi ne elektronske pošte. Zato je pričakovano, da niso vedno na tekočem z vsemi informacijami, ki se širijo po podjetju, največkrat ravno po elektronski pošti, ki je najprimernejša, saj v kratkem času doseže velik krog zaposlenih.

V nasprotju s proizvodnjo je stanje pri »pisarniških delavcih« precej drugačno. Že pri samem načinu komuniciranja vsi poudarjajo pomembnost elektronske pošte. A tudi osebna komunikacija je ravno tako pomembna oziroma še pomembnejša. Osebno komuniciranje je mnogokrat bolj učinkovito, saj se vsak osebno ponavadi počuti odgovornejšega, če mu je neka naloga zaupana na osebni način. Tako se bolj potrudi za izpolnitev naloge, ki mu je zaupana. V primeru, da mu dela ne uspe opraviti, morajo to tudi osebno sporočiti nadrejenim, kar je običajno mnogo bolj neprijetno kot le napisati sporočilo in ga poslati prek elektronske pošte.

Imajo tudi kar precejšnje število sestankov, na katere ravno tako gledajo na različne načine. Kot sva že ugotovili zgoraj, sestanki v proizvodnji potekajo zgolj na ravni dajanja navodil nadrejenih svojim podrejenim, medtem ko so sestanki v ostalih sektorjih bolj poglobljeni in dajejo vsem možnost sodelovanja. Imajo precej manj sestankov, odvisno od potreb. Sicer se tudi zgodi, da je v določenem obdobju po več sestankov naenkrat in je treba narediti selekcijo, katerih se bo nekdo udeležil in katerih ne, pravijo intervjuvanci. To lahko kaže tudi na slabo organizacijo dela in obveščanje enot med sabo o njihovem delu, kar sva lahko ugotovili iz vseh intervjujev. Vsi namreč pravijo, da informacij ni nikoli dovolj. Seveda pa se na tem mestu pojavi tudi vprašanje o resnični pomembnosti vseh informacij. Če bi namreč vsi vedeli vse, bi jim to verjetno pobralo precej prepotrebne časa in energije.

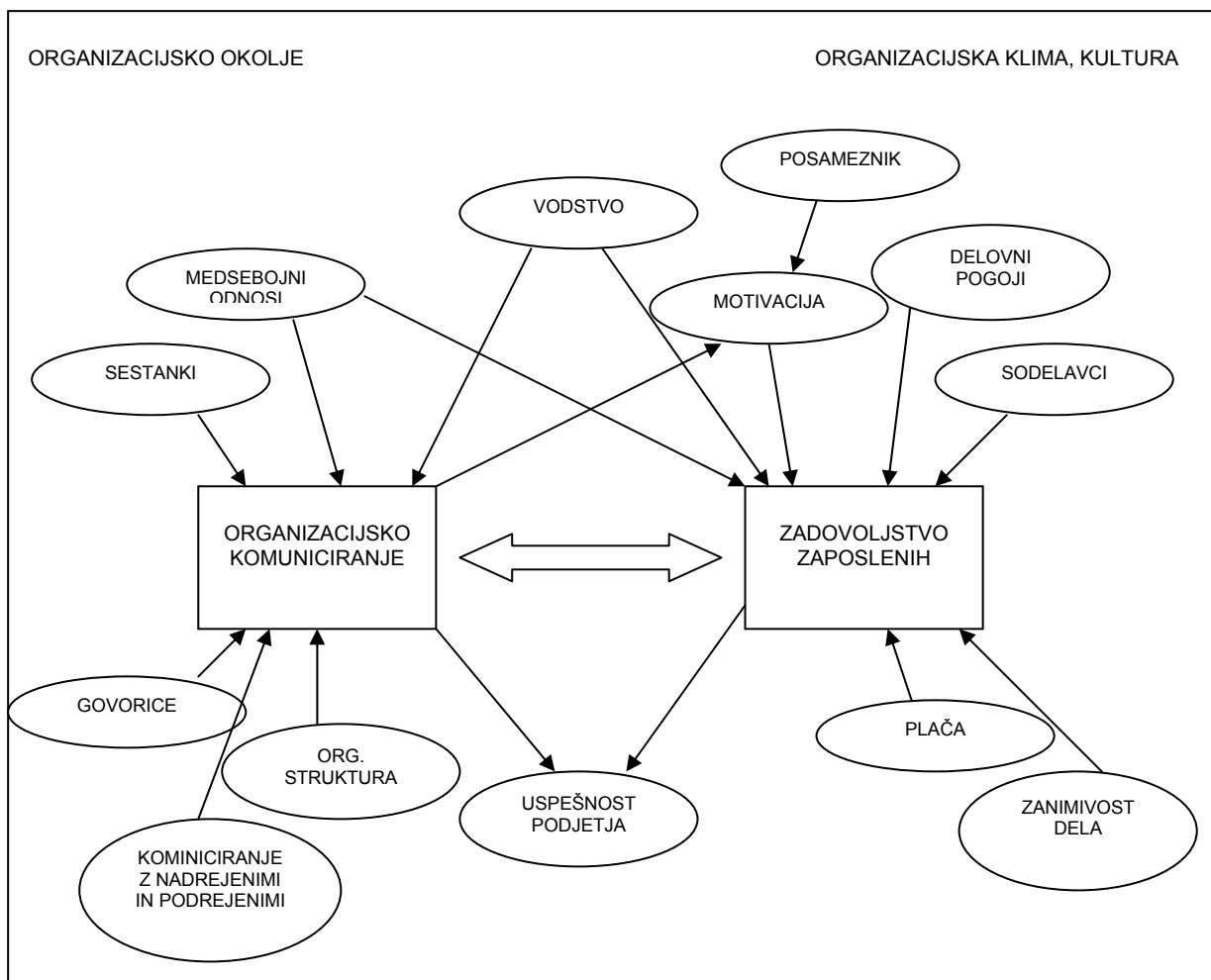
Iz odgovorov lahko zaključiva tudi, da v podjetju izdajajo Tedenski bilten, ki ga zaposleni prejmejo vsak petek. V njem so na kratko opisani vsi dogodki preteklega tedna, ki so se zgodili znotraj podjetja: od poslovnih zadev do rezultatov raznih športnih tekmovanj, ki jih prirejajo, okroglih obletnic zaposlenih intervjujev z zaposlenimi in upokojenimi delavci ...

Znotraj podjetja dokaj uspešno deluje tudi intranet. Kot sva že navedli, je pri uporabi elektronske pošte in intraneta problem ta, da večina proizvodnih delavcev pri svojem delu ne uporablja računalnika in tako ta vrsta obveščanja in komuniciranja za njih ni uporabna.

Vendar pa so našli nekakšno rešitev v oglasni deski pred jedilnico, na kateri so vsa aktualna sporočila, obvestila in tudi fotografije vseh dogodkov, ki so se dogajali v okviru podjetja.

Organizacijsko komuniciranje v podjetju Helios d. o. o. se torej pojavlja v raznovrstnih oblikah, vsekakor se pa trudijo še za izboljšanje vsaj nekaterih vidikov komuniciranja znotraj podjetja.

Slika 6.2: Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih



Na podlagi opravljenih intervjujev in pregleda literature je nastala zgornja slika, ki nazorno prikazuje številčnost dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih.

7 ZAKLJUČKI IN PREDLOGI

Zadovoljstvo zaposlenih je predmet številnih preučevanj, saj se z leti vedno bolj večja pomen človeka v organizaciji. Številni avtorji se ukvarjajo z ugotavljanjem dejavnikov, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo zaposlenih in njegovimi povezavami z uspešnostjo organizacije. Eden izmed teh dejavnikov je tudi organizacijsko komuniciranje. Razvito komuniciranje v smeri od nadrejenih k podrejenim in tudi obratno ter med zaposlenimi na istih hierarhičnih ravneh pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki jim podjetje daje možnost lastnega mnenja in soodločanja pri odločitvah v zvezi z delovnimi procesi, so bolj zavzeti in motivirani za delo ter tako tudi bolj zadovoljni. Obenem pa je pomembno tudi informiranje o doseženih rezultatih. Če delavci od vodstva ne dobijo dovolj informacij o tem, kakšni so rezultati njihovega dela, postanejo nemotivirani in s tem posledično tudi nezadovoljni.

Poleg tega pa na zadovoljstvo zaposlenih vpliva še mnogo drugih dejavnikov: višina plače, nagrajevanje, pogoji na delovnem mestu, medosebni odnosi, možnost napredovanja.

Povezanost vseh teh dejavnikov sva ugotavljali na primeru podjetja Helios, kjer sva med zaposlenimi izvedli intervjuje, s katerimi sva poskušali ugotoviti, kako dojemajo organizacijsko komuniciranje v podjetju, kaj vse vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu, kateri dejavnik je najpomembnejši in kako ocenjujejo povezanost med organizacijskim komuniciranjem in zadovoljstvom zaposlenih.

Že v teoretičnem delu sva z analizo literature prišli do zaključka, da se pojavlja vedno več študij, ki dokazujejo povezanost med organizacijskim komuniciranjem in zadovoljstvom zaposlenih. Tudi po obdelavi intervjujev sva lahko le potrdili ugotovitve avtorjev, ki se ukvarjajo s to temo. Zaposleni v podjetju Helios so nama v intervjujih podali kar izčrpne odgovore, ki so nama nazorno pokazali, kako ocenjujejo komuniciranje v njihovem podjetju, kaj jih zadovoljuje pri njihovem delu, opazne pa so bile tudi razlike med zaposlenimi na različnih hierarhičnih nivojih, kar sva tudi pričakovali. Po mnenju vseh šestih intervjuvancev sta organizacijsko komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih med seboj povezana, poleg tega pa na zadovoljstvo vplivajo tudi drugi dejavniki: delovna motivacija, organizacijska klima in kultura. Pomemben

dejavnik zadovoljstva proizvodnih delavcev je predvsem plača, delavcem na višjih položajih pa dobri medosebni odnosi, možnost napredovanja in samoizpolnjevanja.

Vsi intervjuvanci so izpostavili pomanjkljivosti, ki jih opažajo pri svojem delu in na podlagi tega sva pripravili tudi nekaj predlogov za izboljšanje organizacijskega komuniciranja in posledično zadovoljstva zaposlenih v podjetju Helios:

Več pooblastil in avtonomnosti zaposlenim

Zaposleni mora izpeljati določene postavljene naloge, vendar naj bo način njihove izvršitve povsem avtonomen. Prav tako mora biti zaposleni vpleten v odločanje, vsaj pri nalogah, ki se nanašajo na njegovo konkretno delo, kar je močno povezano z njegovo avtonomnostjo. Če ljudje čutimo, da sodelujemo pri odločanju, to pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom. Vpletanje zaposlenih v odločitve, ki jih sprejme podjetje oziroma oddelek, nedvomno poveže posameznike v ekipo, ki skupaj diha.

V Heliosu je na tem področju aktivna predvsem služba TQM, ker pa niso zadovoljni s številom oddanih predlogov, bi morali razmišljati o različnih nagradah glede na delovno mesto predlagatelja. Proizvodnim delavcem največ pomeni denarna nagrada za koristen predlog, vodjem pa možnost napredovanja.

Seznanjenost s poslovanjem

Poznavanje ciljev podjetja lahko prispeva k večji motiviranosti delavcev. Če se namreč zaposleni ne zavedajo, zakaj določene stvari delajo in kaj je pomembno za konkurenčnost in uspešnost podjetja, si lahko napačno razlagajo določene ukrepe vodstva. Informirani zaposleni, ki so seznanjeni z rezultati poslovanja in položajem podjetja, so bolj motivirani za delo in posledično tudi bolj zadovoljni.

Ta problem je očiten predvsem pri proizvodnih delavcih, ki niso seznanjeni s poslovanjem podjetja, saj nimajo dostopa do elektronske pošte in intraneta, njihovi nadrejeni pa jih običajno le informirajo o samem procesu dela, ne pa o končnih rezultatih. Zato bi morali več pozornosti nameniti informiranju delavcev v proizvodnji, tako na samih sestankih kot tudi z možnostjo dostopa do intraneta (na primer z

namestitvijo enega računalnika in elektronske pošte za cel oddelek, kjer bi lahko delavci dnevno spremljali vse pomembnejše dogodke v podjetju).

Možnost izobraževanja, napredovanja

Občutek zaposlenih, da se lahko izobražujejo in medsebojno delijo znanje in izkušnje, pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. S tem zaposleni razvijajo občutek avtonomnosti.

Pomembno je torej dati enakopravne možnosti vsem zaposlenim in jih tako motivirati za čim boljše delovne rezultate, saj je znanje zaposlenih vedno pomembnejši faktor uspešnosti podjetij.

Stil vodenja oziroma izobraževanje vodstvenega kadra

Konstantno izobraževanje in usposabljanje vodstvenega kadra je pomembno. Vodja mora namreč znati upoštevati ljudi in hkrati delo. Vodja mora znati tudi povečati pozitivno izkušnjo zaposlenih na delovnem mestu.

Vodje v Heliosu morajo še v večji meri poslušati in spodbujati zaposlene, jih informirati o tem, kako naj opravljajo svoje delo, kaj se pričakuje od njih in jim tudi poročati o rezultatih opravljenega dela.

Obogatitev dela

Obogatitev dela se nanaša na razširjanje delovnih nalog zaposlenih. Tako zaposleni ne opravljajo pretirano poenostavljenih delovnih nalog, ki so enolične, temveč dobijo več raznolikih odgovornosti, ki se nekoliko spreminjajo.

Tu je problematično predvsem delo v proizvodnji, ki je popolnoma rutinsko, zato morajo vodje poskrbeti za razvrstitev delavcev na različna delovna mesta, kar jim vliva občutek zaupanja in jih motivira za dobro opravljeno delo.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Pri merjenju zadovoljstva zaposlenih se delavci počutijo pomemben in potreben del organizacije že z odgovarjanjem na ankete ter intervjuje, ki se dotikajo vprašanj o zadovoljstvu. Ob raziskavah ljudje dobijo občutek, da se bodo zadeve premaknile na bolje. V kolikor se to ne zgodi, je raziskava brez smisla, organizacijska klima, vzdušje, zadovoljstvo pa se ponavadi poslabšajo. Seveda raziskave, kjer kasneje ni ukrepov oziroma objavljenih rezultatov, znižujejo pripravljenost zaposlenih za sodelovanje v prihodnosti.

Zato bi morali večkrat izvajati raziskave o počutju na delovnem mestu, jih povprašati o predlogih za izboljšanje in večkrat letno vsakega delavca povabiti na razgovor, kjer bi imel možnost povedati vse pomanjkljivosti, ki ga ovirajo pri uspešnem delu.

Natančnost opredelitve delovnega mesta

Vsak zaposleni mora točno vedeti, katere so njegove dolžnosti, naloge in kateri so postopki za njihovo izvršitev. Njegova vloga mora torej biti jasno opredeljena. Običajno je zapisana že v pogodbi, obenem pa jih morajo tudi vodje natančno seznaniti z vsemi zahtevami, željami in cilji, za katere se pričakuje, da jih bo delavec dosegel. S tem dosežemo, da je neko delovno mesto opredeljeno kot pozitivno. Na ta način bodo zaposleni motivirani za delo in zadovoljni na delovnem mestu.

8 VIRI IN LITERATURA

Samostojne publikacije

1. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1986): *Motivacija i zaspodjela*. Zagreb: Informator.
2. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (2001): *Managament ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Baskin, Otis W. in Craig F. Aronoff (1988): *Public relations: The profession and the practice*. Dubuque: Wm. C. Brown publishers.
4. Berlogar, Janko (1999): *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Büssing, Andre (1998): *Motivation and Satisfaction. The handbook to Human Resource Management*. London: International Tomsson Business Press.
6. Butler, Richard (1991): *Designing Organizations: A Decision-Making Perspective*. London: Routledge.
7. Černetič, Metod (2004): *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
8. Daniels, John D. in Lee H. Radebaugh (1995): *International Business: Enviroments and Operations*. Reading: Addison-Wesley.
9. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič (2005): *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
10. Dozier, David M., Larissa A. Grunig in James E. Grunig (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communications Management*. New Jersey: Mahwah.

11. Dunning, John H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global economy*. Reading: Addison-Wesley.
12. Engels, Friedrich (1979): *Govor na Marxovem grobu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
13. Ferjan, Marko (1998): *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Fey, Carl F. in Paul W. Beamish (2001): *Organizational Climate Similarity and Performance*. International Joint Ventures in Russia. Organizational Studies. Thousand Oaks: Sage Publications.
15. Fiske, John (2004): *Uvod v komunikacijske študije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Florjančič, Jože in Marko Ferjan (2000): *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Fromm, Erich (1970): *Zdrava družba*. Ljubljana: DZS.
18. George, Jennifer M. in Gareth R. Jones (1996): *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Reading: Addison-Wesley.
19. Gilmer, Beverly von Haller (1969): *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
20. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
21. Grunig, James E. in Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*. Belmont: Thomson Wadsworth.

22. Grunig, James E. in David M. Dozier (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
23. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in David M. Dozier (2002): *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
24. Hargie, Owen in Dennis Tourish (2000): *Handbook of Communication Audits for Organisations*. New York, London: Routledge.
25. Harrison, Shirley (1995): *Public Relations: An introduction*. London, New York: Routledge.
26. Hočevar, Marko in Marko Jaklič (1999): *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Ivanko, Štefan (1982): *Oris organizacijskih teorij*. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola Maribor.
28. Ivanko, Štefan in Miha Brejc (1995): *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
29. Jablin, Fredric M. in Linda Putnam (2001): *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
30. Jurančič, Ilja (1980): *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
32. Kavčič, Bogdan (2000): *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

33. Katz, Daniel in Robert L. Kahn (1978): *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
34. Kern, Tomaž (1998): *Procesna organizacija – oblikovanje organizacije poslovnih sistemov na osnovi modela strukturiranih organizacijskih procesov*. Doktorska disertacija. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
35. Kukoleča, Stevan A. (1990): *Organizaciono – poslovni leksikon izraza, pojmov i metoda*. Beograd: Zavod za ekonomske ekspertize.
36. Lipičnik, Bogdan (1997): *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Lipičnik, Bogdan (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Lipičnik, Bogdan (2000): *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Mayer, Janez (1994): *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
40. Mesner Andolšek, Dana (1995): *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Mihaljčič, Zlatko (2006): *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
42. Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
43. Možina, Stane (1994): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

44. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Možina, Stane in drugi (2002): *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
46. Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič (2004): *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
47. Mulej, Matjaž (1986): *Inovacijski procesi in izobraževanje*. Kranj: Organizacija in kadri.
48. Nadoh, Jana in Klement Podnar (2004): *Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem*. V Ivan Svetlik in Branko Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 153–173. Ljubljana: Sophia.
49. Petković, Mirjana (1990): *Organizaciona struktura i oblici preduzeča u Jugoslovenskoj privredi*. Beograd: Ekonomska fakulteta.
50. Pickton, David in Amanda Broderick (2005): *Integrated Marketing Communications*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
51. Schneider, Benjamin (1990): *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
52. Špilak, Štefan (1999): *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
53. Torrington, Derek (1991): *Personnel management: a new approach*. New York: Prentice-Hall.

54. Treven, Sonja (2001): *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
55. Uhan, Stane (2000): *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
56. Vila, Antun in Jure Kovač (1997): *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
57. Vroom, Victor H. (1990): *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*. Boston: Harvard Business School Press.
58. White, Donald D. in David V. Bednar (1986): *Organizational behavior: understanding and managing people at work*. Boston: Allyn and Bacon.
59. Zupan, Nada in Robert Kaše (2003): *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

Članki

1. Černetič, Metod (1999): Informiranje, odločanje, participacija in IK tehnologija. *Industrijska demokracija* (3)1, 4–8.
2. De Nobile, John J. in John McCormick (2008): Organizational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools. *Educational Management Administration Leadership* (36)1, 101–121.
3. Gorenak, Irena in Milan Pagon (2006): Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo policistov pri delu. *Organizacija* (39)4, 247–253.

4. Gorišek, Karmen (2000): Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes – naše potrebe jutri. *Kadri, strokovno informativna revija zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije* (VI)6, 89–93.
5. Gruban, Brane (1998): Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa* (35)4, 613–632.
6. Kalla, Hanna K. (2005): Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 10(4), 302–314.
7. Kejžar, Ivan (1998): Industrijski odnosi in komuniciranje. *Industrijska demokracija* 2(11), 10–12.
8. Madlock, Paul E. (2008): The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78.
9. Merslavič, Martina (1998): (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. *Teorija in praksa* (35)4, 633–646.
10. Mesner-Andolšek, Dana (2002): »Make me whole again.« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* (39)1, 10–29.
11. Nadoh, Jana (2004): Več pozornosti odločevalskim procesom. *Industrijska demokracija* (4)1, 3–7.
12. Reinsch, Jr., Lamar, N. (1991): *What is Business Communication*. *The Journal of Business Communication* 28(4), 305–310.
13. S. Byrne, Zinta (2006): *Different media for organizational communication: perceptions of quality and satisfaction*. *Journal of Business and Psychology* 21(2), 149–173.

14. Šakanovič, Zlatko in Janez Mayer (2006): *Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji*. *Organizacija* 39(4), 254–264.
15. Spillan, John E., Mary Mino in Susan M. Rowles (2002): *Sharing organizational messages through effective lateral communication*. *Communication Quarterly* (50)2, 96–104.
16. Wilson, Donald O. (1992): *Diagonal Communication Links within Organizations*. *The Journal of Business Communication*, 29(2), 129–143.

Internetni viri

Internet 1: Gruban, Brane (2007): *(Nova) organizacijska kultura in vrednote*. Dostopno na www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska-kultura/ (12. december 2007).

Internet 2: Helios (2007): *Letno poročilo podjetja Helios d. o. o.* Dostopno na www.helios.si (2. november 2007).

Internet 3: Kaya, Ebru (2002): *Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries – 61st IFLA General*. Dostopno na www.ifla.org/IV/ifla1/61-kaya.htm (7. september 2007).

Internet 4: Mintzberg, Henry (2007): *A Typology of Organizational Structure*. Dostopno na www.csd.tamu.edu (6. maj 2008).

Internet 5: Možina, Stane (2007): *Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji*. Dostopno na www.delavska-participacija.com/clanki/ID010103.doc (2. november 2007).

Internet 6: Podnar, Klement in Miro Kline (2003): *Teoretski okvir korporativnega komuniciranja*.

Dostopno na www.druzboslovnerazprave.org/media/pdf/clanki/DR44-podnar-kline.pdf (27. oktober 2007).

Internet 7: SiOK - Gospodarska zbornica Slovenije (2007): *SiOK*.

Dostopno na www.rmplus.si/siok/arhiv/ (5. november 2007).

Sekundarni viri

1. Rozman, Mateja (2005): *Odnosi z internimi javnostmi*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Cvelbar Makarovič, Zdenka (2007): *Delovna uspešnost in uspešnost pri delu v franšizni enoti multinacionalke*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Intervjuji

1. Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Helios d. o. o., Količevo, november 2007.