

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Košmrj

**Interno komuniciranje kot sestavni del
internega marketinga**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Košmrlj

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**Interno komuniciranje kot sestavni del
internega marketinga**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju dr. Zlatku Jančiču za strokovno pomoč in koristne nasvete pri pisanju diplomskega dela.

Hvala direktorici Razvojnega centra Novo mesto, d. o. o., mag. Mojci Špec Potočar, ki mi je omogočila izvedbo intervjujev, in zaposlenim, ki so v njih sodelovali in mi s tem pomagali pri raziskavi.

Iskrena hvala Tomažu, ki se z menoj veseli novih izzivov in verjame vame.

Prav posebna zahvala pa gre mojima staršema, ki sta mi omogočila študij na univerzi, mi vsa ta leta stala ob strani in me spodbujala pri mojih odločitvah, ter za vso njuno podporo in ljubezen, ki sta mi jo dajala skozi vse življenje.

Interno komuniciranje kot sestavni del internega marketinga

V vsakem podjetju je prisotno interno komuniciranje, ki ima poleg posredovanja sporočil zaposlenim izredno pomembno vlogo pri doseganju zadovoljstva zaposlenih in velik vpliv na opravljanje njihovega dela. Zaposleni so največji kapital vsake organizacije. Z namenom, da bi vodstvo ta kapital v celosti izkoristilo, zaposleni pa bi bili zadovoljni pri opravljanju svojega dela, mora med njima potekati ekvivalentna menjava. To velja še posebej pri storitvenih dejavnostih, kjer je kakovost storitev neposredno odvisna od ravni delovanja njihovih izvajalcev in je potrebno dolgoročno vlaganje organizacije v menedžment zaposlenih. Zaposleni podjetju prinašajo dodano vrednost in s svojim delovanjem vplivajo na izboljšanje učinkovitosti in produktivnosti delovanja organizacije, zato se mora vodstvo usmeriti v zadovoljevanje njihovih potreb, saj bodo samo tako zaposleni imeli občutek, da pripomorejo k uspehu organizacije in bodo zato bolj zadovoljni pri opravljanju svojega dela. Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih in na njihovo opravljanje dela sem preučevala v podjetju Razvojni center Novo mesto, d. o. o., kjer sem ugotovila, da je interno komuniciranje premalo razvito. Pa vendar lahko dobro razvito interno komuniciranje v veliki meri vpliva na zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih in na kakovostno opravljanje njihovega dela ter posledično prispeva k večji pripadnosti zaposlenih podjetju, kar omogoča dobre poslovne rezultate in doseganje dolgoročne uspešnosti organizacije.

Ključne besede: interno komuniciranje, interni marketing, zadovoljstvo zaposlenih.

Internal communication as an integral part of internal marketing

Internal communication is present in every company and apart from forwarding messages to employees it has a significant role in achieving employee satisfaction and influences their work performance considerably. Employees are the most valuable asset of any organization. Equivalent exchange between management and employees is a prerequisite for managers to fully exploit this asset and for employees to be satisfied while performing their work. Organization's long term investment in employee management is essential, especially in the service sector, where quality of service depends directly on the level of their contractors. Employees represent added value for a company and with their activities they largely influence the improvement of efficiency and productivity of an organization, therefore management has to focus on satisfying their needs. It is only then that the employees will have a feeling of contribution to the success of the organization and will thus be more satisfied in performing their work. I studied the impact of internal communication on employee satisfaction and their work performance in the company Razvojni center Novo mesto, Ltd. where I established that internal communication was underdeveloped. However, developed internal communication can have great influence on providing employee satisfaction and quality work performance and consequently contribute to employee commitment and loyalty, which enables good business results and achievement of long term successfulness of the organization.

Key words: internal communication, internal marketing, employee satisfaction.

KAZALO

1	UVOD.....	6
2	INTERNI MARKETING.....	9
	2.1 POJEM INTERNEGA MARKETINGA.....	9
	2.2 STRATEGIJA INTERNEGA MARKETINGA.....	11
3	INTERNO KOMUNICIRANJE KOT SESTAVNI DEL INTERNEGA MARKETINGA	12
	3.1 INTERNO KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI.....	12
	3.2 USPEŠNOST IN UČINKOVITOST INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	14
4	OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA	15
5	ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	17
6	INTERNO KOMUNICIRANJE KOT SREDSTVO DOSEGANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	18
7	RAZISKAVA – RAZVOJNI CENTER NOVO MESTO, D. O. O.	19
	7.1 PREDSTAVITEV PODJETJA RAZVOJNI CENTER NOVO MESTO, D. O. O.....	19
	7.2 CILJI RAZISKAVE	21
	7.3 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	21
	7.4 METODOLOGIJA IN ZGRADBA INTERVJUJA.....	21
	7.5 OPREDELITEV VZORCA.....	22
	7.6 REZULTATI INTERVJUJEV	23
	7.7 KLJUČNE UGOTOVITVE OPRAVLJENE RAZISKAVE	31
	7.8 PREVERJANJE RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ.....	33
	7.9 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	34
8	SKLEP	38
9	LITERATURA.....	42
	Priloga A: Intervju.....	45

1 UVOD

Ni se mogoče popolnoma vzdržati komuniciranja, torej »nekomunicirati« (Možina in drugi 2004, 21). Komuniciranje je običajna dejavnost, ki jo jemljemo kot nekaj samoumevnega, danega in spremlja človeka skozi njegovo življenje. V organizaciji komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posameznika in organizacije. Komunikacijski procesi prodirajo v vse dele organizacije, še posebej pomembno pa je interno komuniciranje, ki je sestavni del internega marketinga in je vpeto v internomarketinški splet. Prek internomarketinškega spleta poteka menjava med podjetjem in zaposlenimi, v samem procesu marketinške menjave pa sporočilo potuje od pošiljatelja do prejemnika sporočila preko orodij internega komuniciranja.

Zaposleni niso strošek, pač pa vedno bolj pomembna naložba in premoženje vsake sodobne (storitvene) organizacije (Rijavec 1999, 628). Vendar je notranja javnost pogosto zapostavljena, saj vodstvo ne prepozna njenega pomena in pozablja na dejstvo, da če zaposleni ne verjamejo vodstvu, zakaj bi mu verjele zunanje javnosti. Vodstvo bi moralo upoštevati dejstvo, da je zadovoljstvo notranje javnosti, torej zaposlenih, ravno tako pomembno kot zadovoljstvo zunanjih javnosti, torej potrošnikov in ostalih deležnikov. Doseganje sreče in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu je posledica doseženega cilja na delovnem področju in učinkovite interne komunikacije, ki zvišuje motiviranost zaposlenih, stopnjuje njihovo storilnost, vpliva na učinkovito in kreativno delo ter obenem povečuje identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Zato pomembno je, da se organizacija usmerja na zaposlene, jih motivira, spodbuja in zadovoljuje njihove želje in potrebe, da bi dosegla njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, kajti samo zadovoljni zaposleni lahko uresničujejo zastavljeno strategijo organizacije in pripomorejo k učinkovitosti delovanja organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih pa se mi zdi še posebej pomembno v storitveno naravnanih podjetjih, kjer so zaposleni del storitev, ki jih izvajajo in ponujajo kupcem. Poleg intelektualnih in strokovnih sposobnosti, ki jih posedujejo zaposleni, tudi interno komuniciranje preko zadovoljstva zaposlenih pomembno prispeva k dobro opravljenim storitvam in tako vpliva na uspešnost organizacije.

V diplomskem delu bom raziskala pomen in vlogo internega komuniciranja kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov za doseganje zadovoljstva zaposlenih kot tudi njegov vpliv na spodbujanje kakovostnejšega ter bolj ustvarjalnega dela zaposlenih. Lotila se bom obravnavanja raziskovalnega problema, ki se bo nanašal na vlogo internega komuniciranja v določenem podjetju in na vpliv, ki ga ima interno komuniciranje na zadovoljstvo zaposlenih in na njihovo opravljanje delovnih nalog ter posledično tudi na uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije. Izbrana tema se mi zdi za obravnavo pomembna, saj se v organizacijah pozablja, da so poleg opravljanja delovnih nalog zaposlenih prav tako pomembna njihova čustva, prepričanja in vrednote ter nasploh zadovoljstvo z delom, ki vpliva na to, ali zaposleni uporabljajo svoje znanje konstruktivno in v podporo organizacijskim ciljem.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del se začne z opredelitvijo internega marketinga ter njegovo vlogo in namenom, ki ga ima za storitvene dejavnosti. V nadaljevanju bom predstavila vlogo internega marketinga do zaposlenih in strategijo načrtovanja internega marketinga. Sledila bo povezava med internim komuniciranjem in internim marketingom, ki bo nakazala prehod na naslednje poglavje, kjer bodo podrobneje opredeljeni namen, vloga, funkcije in cilji internega komuniciranja. V tem poglavju bodo opisani dejavniki, ki so potrebni za učinkovito in uspešno interno komuniciranje, in vloga, ki jo imajo nadrejeni v procesu internega komuniciranja. V nadaljevanju bodo predstavljene različne oblike internega komuniciranja in orodja, ki omogočajo proces komuniciranja v organizaciji. V zadnjem poglavju teoretičnega dela bomo interno komuniciranje spoznali kot sredstvo za doseganje zadovoljstva zaposlenih, kar nas bo usmerilo na empirični del diplomskega dela. Raziskovalno problematiko bom preučevala v podjetju Razvojni center Novo mesto, d. o. o., kjer bo moj namen ugotoviti, kako interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in v kolikšni meri prispeva k opravljanju njihovega dela. Predstavitvi podjetja bodo sledili cilji raziskave, postavitve raziskovalnih vprašanj ter kratka predstavitev izbrane metodologije in zgradbe metode, ki sem jo uporabila za preučevanje raziskovalnega problema ter tudi opredelitev vzorca raziskave. V nadaljevanju bodo predstavljeni rezultati opravljene raziskave in ključne ugotovitve, pridobljene z opravljenimi intervjuji. Zadnji del diplomskega dela pa bo glede na proučeno teorijo namenjen preverjanju raziskovalnih vprašanj in oblikovanju predlogov za izboljšave internega komuniciranja v podjetju Razvojni center Novo mesto, d. o. o. V sklepu bom povzela teoretična izhodišča svojega diplomskega dela in glavne ugotovitve opravljene raziskave.

Podala bom svoj pogled na pomembnost ustreznega internega komuniciranja v podjetju in z njim povezanega zadovoljstva zaposlenih.

2 INTERNI MARKETING

2.1 POJEM INTERNEGA MARKETINGA

»Interni marketing je način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave« (Jančič 1999, 64). Kotler (1998) definira interni marketing kot uspešno izobraževanje, zaposlovanje in motiviranje zaposlenih, da bi bolje stregli potrošnikom. Ahmed in Rafiq (2002, 11) pa vidita interni marketing kot načrtovan napor in trud za uporabo marketinških pristopov, ki so usmerjeni k spodbujanju zaposlenih za doseganje zadovoljstva potrošnikov.

Interni marketing nastaja iz zamisli, da zaposleni predstavljajo notranji oziroma prvi trg znotraj organizacije (Varey in Lewis 2000, 76). Podjetja morajo začeti zaposlene obravnavati kot pomembne vire svoje uspešnosti in ne zgolj kot strošek dela (Jančič 1997a, 2). Zato je glavni namen internega marketinga, da vključi zaposlene v poslanstvo organizacije in strateške usmeritve in jim pomaga razumeti in vrednotiti organizacijske cilje (Varey in Lewis 2000, 109). Bistvo internega marketinga je v ekvivalentni menjavi med vodstvom organizacije in zaposlenimi (Sfiligoj 1999, 68). Zaposleni v organizacijo vlagajo svoje delo, sposobnosti, ustvarjalnost, energijo, v zameno pa pričakujejo primerno povračilo, in sicer tako v materialni kot nematerialni obliki. Naloga internega marketinga je izvajanje tistih dejavnosti, ki izboljšujejo notranje komunikacije in širijo posluš za potrebe potrošnikov med zaposlenimi (Varey in Lewis 2000, 109). Zaposleni prek internega marketinga razumejo pomen svoje vloge znotraj in na širšem področju delovanja organizacije (Varey in Lewis 2000, 121) in tako postanejo notranji odjemalci organizacije in hkrati tudi njene primarne ciljne skupine (Snoj 1998, 153).

Pojem »interni marketing« se je najprej začel uporabljati v storitvenih dejavnosti in na področju storitvenega marketinga, danes pa se interni marketing uporablja kot prvi pogoj za uspešno zunanje marketinško delovanje (Grönroos 1990, 221). Grönroos (1990, 222) pravi, da se mora blago in storitve najprej »tržiti« pri zaposlenih, preden jih »tržimo« navzven. Uspešnost programov internega komuniciranja je v veliki meri odvisna od podpore in razumevanja vodstva organizacije (Rijavec 1999, 620). Vloga vodstva se po Grönroosu (1990, 222) izraža na dva načina, in sicer da zagotovi, da zaposleni na vseh organizacijskih

nivojih razumejo različne aktivnosti poslovanja organizacije v kontekstu okolja in odnosov s strankami ter da zagotavlja, da imajo zaposleni posluš za potrebe strank in da te potrebe tudi učinkovito zadovoljujejo. Po Jančiču (1997a, 2) je interni marketing nastal kot rezultat spoznanj storitvenega marketinga, za katerega je značilno, da poudarja pomen vloge človeka v organizaciji. Interni marketing je še posebej pomemben za storitvene dejavnosti, saj je kakovost storitev neposredno odvisna od ravni delovanja njihovih izvajalcev in s tem povezanim zadovoljstvom z delom in delovnim vzdušjem (Snoj 1998, 152–153). Storitvene organizacije se pri svojem poslovanju osebno srečujejo s svojimi uporabniki, pri čemer se temeljna vrednost vsake storitve oblikuje v interakciji med ponudnikom in končnim uporabnikom te storitve, zato so zaposleni, ki so v stiku s strankami, glasniki storitvenih organizacij in njihova prva stična točka s ciljnimi tržiščem (Rijavec 1999, 618). Poleg tega, da interni marketing motivira člane organizacije in njihove sposobnosti pri razumevanju zavesti potrošnikov, poudarja tudi, da morajo vsi zaposleni sodelovati in si deliti odgovornost za ravnanje s strankami (Varey 2002, 212–215).

Danes organizacij ni mogoče več upravljati na način prisile ali zgolj ekonomskih spodbud zaposlenih, ampak v ospredje prihajajo pomembni motivacijski dejavniki, ki se dotikajo *smiselnosti dela, občutkov koristi posameznika, možnosti osebnega razvoja, pripadnosti skupini* itd. (Jančič, 1999). Zaposleni iščejo identifikacijo s poslanstvom organizacije in želijo biti del njene prihodnosti (Jančič 1997a, 2). Človek vstopa v procese menjave zato, ker pričakuje, da bo tako lahko zadovoljil neko svojo potrebo in pridobil tisto, česar brez menjave ne bi dosegel (Jančič 1999, 61). Med zaposlenimi in organizacijo tako poteka ekvivalentna menjava, kjer zaposleni menjajo človeške vire za splet nagrad organizacije. Pri tem je pomembno, da organizacija na zaposlene gleda kot na notranje potrošnike z določenimi potrebami, željami in zahtevami (Jančič 1999, 62). Razumevanje koncepta podjetja kot »trga« ter obravnavanje zaposlenih kot »notranjih strank« je predpogoj za razumevanje marketinga znotraj organizacije (Varey in Lewis, 2000, 126). Organizacija mora poleg zadovoljevanja potreb potrošnikov zadovoljiti tudi potrebe svojih zaposlenih, pri čemer se zadovoljstvo zaposlenih dosega s pristopom obravnavanja zaposlenih kot strank podjetja (Ahmed in Rafiq 2002, 5). Obravnavanje zaposlenih kot notranjih strank podjetja je pomembno, saj je lahko organizacija na svojem eksternem trgu uspešna le toliko, kolikor je uspešna v upravljanju menjave z lastnimi zaposlenimi (Jančič 1997b, 816).

2.2 STRATEGIJA INTERNEGA MARKETINGA

»Temeljna strategija internega marketinga je poenotenje zaposlenih v njihovi identifikaciji s skupnimi cilji in nalogami organizacije« (Hickman in Silva v Sfiligoj 1999, 70). Podjetje, ki s sodelavci izmenjuje izdelke in sporočila na način ekvivalentne menjave in s primernim notranjem komuniciranjem, lažje uresničuje skupne strategije, znižuje stroške, izboljšuje kakovost in dosega dobre medsebojne odnose (Jančič 1999, 62). Internomarketinško strategijo lahko razdelimo na tri stopnje, in sicer na *izbiro ciljnega trga, konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta* in na *internomarketinški splet* (Jančič 1990, 133). Pri izbiri ciljnega trga mora podjetje najprej spoznati svoj notranji trg, svoje potrebe in želje internih potrošnikov v odnosu do delovnega mesta. Pri konkurenčnem pozicioniranju delovnega mesta ugotavljamo, kako je treba določeno delovno mesto spremeniti, da bi dosegli večjo pripadnost delavcev. Delovna mesta pa razlikujemo na podlagi internomarketinškega spleta, ki ga sestavljajo različne, med seboj povezane variable (Jančič 1990, 133–136). Flipo (v Jančič 1990, 136) pravi, da lahko model 4 P uporabimo tudi za interni marketing, pri čemer izdelek predstavlja delovno mesto, cena predstavlja višino plače, kraj je oddaljenost delovnega mesta od delavčevega doma, promocija pa predstavlja interno komuniciranje. Ker pa je vsaka organizacija navznoter inherentno storitveno naravnana in je delovno mesto prej storitev kot izdelek, je treba modelu 4 P dodati še prave sodelavce in predpostavljene, ustrezne delovne razmere ter možnost razvoja in napredovanja (Jančič 1990, 136). Kot kaže slika 2.1, so v središču kroga zaposleni, katerim je treba elemente spleta ustrezno prilagoditi. Organizacija mora upravljati z vsemi sedmimi elementi internomarketinškega spleta, ki so oblikovani okrog središčnega akterja, torej »notranjega potrošnika«, da lahko dosega odličnost in da se zaposleni odločijo za menjavo z organizacijo. Z navduševanjem lastnih zaposlenih, ki je posledica vzpostavljanja ekvivalentnih menjalnih razmerij med podjetjem in zaposlenimi, je strategija podjetja lahko uspešna (Jančič 1997a, 2).

Slika 2.1: Internomarketinški splet



Vir: Jančič (1990, 137).

3 INTERNO KOMUNICIRANJE KOT SESTAVNI DEL INTERNEGA MARKETINGA

Jasna in formulirana komunikacija kot dolgoročna sestavina internega marketinga zvišuje motiviranost zaposlenih za njihovo učinkovito in kreativno delo, za stopnjevanje njihove storilnosti in za njihovo identifikacijo z organizacijo (Sfiligoj 1999, 78). Interno komuniciranje prispeva k cilju internega marketinga, ki je prizadevanje za uskladitev medsebojnih odnosov zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije (Snoj in Mumel v Snoj 1998, 154). Thomson in Hecker (2002, 49–58) sta v svoji raziskavi ugotavljala pomembnost vodstva pri komunikaciji zaposlenih in internem marketingu ter njegovem potencialnem vplivu na poslovno uspešnost organizacije. Ugotovitve raziskave so pokazale, da lahko uspešno interno komuniciranje in učinkovit interni marketinški pristop vodi k bolj zadovoljnim zaposlenim, ki uspešno izpolnjujejo organizacijske zahteve in se zavedajo, da je treba graditi dobre odnose z zunanjimi javnostmi.

3.1 INTERNO KOMUNICIRANJE V ORGANIZACIJI

»Interno komuniciranje sodi med najpomembnejše aktivnosti v organizaciji, saj je tako pomembno, da brez njega ne more obstajati prav nobena organizacija« (Mumel in drugi 2006,

361). Vodstvo organizacije uporablja sistem internega komuniciranja kot orodje za upravljanje in vodenje organizacije. Interno komuniciranje omogoča doseganje ciljev organizacije, izvajanje pravil, izpolnjevanje delovnih nalog, zaposlenim pomaga razumeti poslovanje družbe in jih seznanja s politiko, načrti in cilji organizacije (Mumel 2008, 154). Ustrezno razvito interno komuniciranje stimulira zaposlene pri ustvarjanju idej in jih spodbuja k večjemu prispevku k ciljem organizacije (Mumel 2008, 155). Interna komunikacija med zaposlenimi ima pomembno vlogo pri doseganju uspešnosti poslovanja organizacije (Bovee in Thill v Mumel in drugi 2006, 362), interno komuniciranje pa je nasploh ključno za vse organizacijske procese (Shockley - Zalabak v Mazzei 2010, 230). Slabo razvito interno komuniciranje v organizaciji preprečuje pretok znanja ter negativno vpliva na motiviranost zaposlenih in na njihovo pripadnost podjetju (Herman 2002). Posledica slabega ali nezadostnega internega komuniciranja je nezadovoljstvo zaposlenih, ki se kaže v njihovi nižji produktivnosti, manj kakovostnem opravljenem delu, slabših poslovnih odločitvah in težji uresničitvi poslovnih strategij (Mumel 2008, 154–155).

Osnovni in splošni namen internega komuniciranja je omogočanje obstoja in funkcioniranja organizacije (Mumel 2008). Bolj specifično pa je namen internega komuniciranja pri zaposlenih pridobiti visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar se lahko doseže z dobro komunikacijo, v kateri so pojasnjeni razlogi, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo (Možina in drugi 2004, 23). Škerlep (1998, 752) navaja naslednje namene internega komuniciranja: usmerjanje in prepričevanje k sledenju organizacijskemu poslanstvu, ciljem in viziji organizacije, izobraževanje zaposlenih v smislu novih znanj in veščin, informiranje zaposlenih o pomembnih dogodkih, socializacija zaposlenih, spodbujanje lojalnosti in identifikacije zaposlenih, razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov, krepitev motivacije in večanje zadovoljstva zaposlenih.

Funkcija internega komuniciranja je doseganje dobrega počutja v organizaciji. Interno komuniciranje je nujno za opravljanje delovnih nalog zaposlenih, saj daje navodila kdaj, kako in kdo naj opravlja posamezne delovne naloge (Mumel in drugi 2006, 362). Interno komuniciranje služi za izmenjavo informacij o sedanjosti in preteklosti podjetja ter podjetju priskrbi ustvarjalne posameznike, kar v celoti vpliva tudi na prihodnost podjetja (Herman 2002). Odnosi z zaposlenimi podpirajo menedžment pri organiziranju, vodenju in nadzorovanju dejavnosti, zato je naloga menedžmenta poskrbeti za povezovanje poslovne strategije in internega komuniciranja (Boc 2000). Vodstvo podjetja uporablja interno

komuniciranje kot orodje za motiviranje zaposlenih in za vplivanje na njihovo obnašanje (Kelly v Mumel in drugi 2006, 361).

Glavni cilj internega komuniciranja je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na funkcioniranje organizacije (Mumel 2008, 158–159). Zaposleni so pri svojem delu uspešni in učinkoviti le, če so dovolj informirani, če vedo kakšno je njihovo delovno mesto v organizaciji, če razumejo cilje organizacije in če znajo prispevati k uresničevanju ciljev organizacije (Kitchen 1997, 80). Podjetje pa lahko najbolj učinkovito posluje, če imajo zaposleni jasno sliko o usmeritvi in ambicijah organizacije in če so usmerjeni v doseganje skupnih ciljev (Možina in drugi 2004, 23). Gruban (v Mumel 2008, 158) navaja naslednje cilje internega komuniciranja: dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju, opredeliti kriterije zadovoljstva delavcev, izboljšati motivacijo in pripadnost organizaciji, izboljšati medsebojno komunikacijo in komunikacijo s strankami, izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s cilji, poslanstvom, vizijo in strategijo organizacije. Cilj internega komuniciranja je torej oblikovati optimalni sistem internega komuniciranja, ki bo organizaciji omogočal funkcioniranje ob najnižjih možnih vložkih in z uporabo najenostavnejših možnih sistemov komuniciranja (Mumel 2008, 158–159). Podjetje lahko cilje internega komuniciranja dosega v ustrezno oblikovanem okolju in ob dobri organizacijski klimi, kar je tudi pogoj za aktivno komunikacijsko vedenje, za izmenjavo znanja in izkušenj in za uspešno sodelovanje med zaposlenimi (Mazzei 2010, 230).

Od vseh komunikacijskih procesov, ki potekajo v organizaciji, so najpomembnejši tisti, ki regulirajo interakcijo nadrejenih s podrejenimi, saj nadrejeni mnogo svojega časa porabijo za komuniciranje s svojimi podrejenimi in prenašajo sporočila v zvezi z delom. Nadrejeni lahko s poudarjanjem medsebojnih odnosov in z zadovoljevanjem potreb zaposlenih pomembno prispevajo k oblikovanju in krepitvi ustrezne klime za razvijanje sposobnosti zaposlenih (Berlogar 1999, 177). Za boljše nadrejene je značilno izkazovanje občutkov, razumevanje zaposlenih, enakopravno obravnavanje in spoštovanje zaposlenih. Boljši nadrejeni so bolj nagnjeni h komuniciranju, bolj so odprti pri prenašanju informacij in bolj pripravljeni poslušati zaposlene, njihovo spodbujevalno komuniciranje pa povečuje zadovoljstvo zaposlenih in točnost v komuniciranju (Redding v Berlogar 1999, 183–185).

3.2 USPEŠNOST IN UČINKOVITOST INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Uspešnost internega komuniciranja pomeni doseganje komunikacijskih ciljev, ki so usklajeni z delovanjem in cilji celotne organizacije. Z uspešnim internim komuniciranjem dosegamo konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti organizacije (Mumel 2008, 183). Rijavčeva (1999, 622) navaja tri pogoje uspešnega internega komuniciranja, in sicer da moramo interno komuniciranje obravnavati kot sestavni del strateškega upravljanja, da interno komuniciranje ne sme biti v nasprotju z organizacijsko strukturo ter da mora najvišje vodstvo nenehno izkazovati aktivno podporo procesu internega komuniciranja. Učinkovito interno komuniciranje je tisto, ki s čim manj stroški prenese sporočilo iz misli pošiljatelja v misli prejemnika, torej ko doseže cilje komuniciranja ob minimalnem vložku oziroma porabljeni energiji. Uspešno in učinkovito komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji poveča zadovoljstvo z delom in učinkovitost delovanja celotne organizacije (Mumel 2008, 183).

Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost internega komuniciranja (Mumel 2008, 183-187):

- *Odnosi med zaposlenimi.* Povezani so s količino in kakovostjo informacij, ki jih imajo zaposleni. Čim bolj so zaposleni informirani, več je medsebojnega zaupanja in s tem tudi zadovoljstva zaposlenih.
- *Motiviranost in samostojnost.* Motivacija za delo in samostojnost pri delu povečujeta zadovoljstvo na delovnem mestu in vplivata na medsebojne odnose.
- *Fleksibilnost v komuniciranju.* Fleksibilni sodelavci so usmerjeni v cilje in pripravljeni uporabiti različne načine komuniciranja za doseganje zastavljenih ciljev.
- *Zaupanje med sodelavci.* Za razvoj odnosa je pomembno zaupanje, ki ga dosegamo s poštenostjo, z odkritimi nameni in obnašanjem, ki je skladno z našim govorjenjem.
- *Kultura komuniciranja med zaposlenimi.* Kultura v komuniciranju zahteva sprejemanje sogovornikove individualnosti, kulturnen sogovornik pa je vljuden, prijazen, zna pohvaliti in dati priznanje sodelavcu.

4 OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Glede na uporabo komunikacijskega kanala ločimo *neposredno* in *posredno komuniciranje*. Za neposredno komuniciranje je značilno, da med sporočevalcem in prejemnikom sporočila ni nobenega posredniškega sredstva. Primer neposrednega komuniciranja je pogovor v pisarni med dvema osebama. Prednost tovrstnega komuniciranja je takojšnja in neposredna možnost

povratne informacije (Kavčič 2000, 47). Neposredno komuniciranje je bolj prepričljivo, bolj vpliva na spremembo stališč in obnašanje zaposlenih, zato je navadno ocenjeno kot najuspešnejše (Možina in drugi 2004, 25–26). Za posredno komuniciranje pa je značilno, da med sporočevalcem in prejemnikom sporočila nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijski kanal (Kavčič 2000, 48). Sporočila posredujemo preko medijev, in sicer internih časopisov, elektronske pošte ipd., preko katerih pridobimo povratne informacije (Možina in drugi 2004, 25–26). Prednost pisno posredovanega komuniciranja je, da je sporočilo prejemniku na voljo dalj časa, saj ga je mogoče shraniti in ga ponovno uporabiti (Kavčič 2000, 48).

Glede na možnost kontroliranja vsebine sporočila delimo komuniciranje na *formalno* in *neformalno*. Formalno komuniciranje omogoča oddajniku možnost kontrole nad vsebino sporočila, nad komunikacijskim kanalom, po katerem bo sporočilo poslano, nad časom pošiljanja in osebo, ki bo poslala sporočilo. Primer tovrstnega komuniciranja je, ko direktor z elektronsko pošto oblikuje sporočilo za zaposlene (Mumel 2008, 157). Pri neformalnem komuniciranju pa kontrola ni mogoča. Prenos informacij poteka skozi neuradne komunikacijske poti znotraj organizacije. Neformalno komuniciranje obstaja na vseh ravneh v organizaciji in se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano. Ena od najpomembnejših oblik neformalne komunikacije in pomemben vir informacij za zaposlene so govornice (Možina in drugi 2004, 25–26).

Glede na smer komuniciranja v organizaciji ločimo *vertikalno* in *horizontalno komuniciranje*. Vertikalne komunikacije služijo za sporočanje odločitev po hierarhični liniji navzdol in zbiranje poročil po hierarhični liniji navzgor. Informacije navzdol so namenjene prenosu napotil za delo, prenosu informacij, ki so potrebne za razumevanje delovnih nalog in za prenos informacij o organizacijskih postopkih. Informacije navzgor pa vsebujejo poročila o delu in doseženih rezultatih, poročila o problemih pri delu in aktivnostih drugih ter vprašanja za pojasnila delovnih operacij in postopkov (Kavčič 1991, 312). Komunikacijska pot navzgor je pomembna, ker je to glavni način pridobivanja informacij za vodstvo v organizaciji, saj zaposleni sporočijo prošnjo ali problem neposredno nadrejenemu (Mumel 2008, 180). Pri horizontalnem komuniciranju pa gre za komunikacije med osebami in enotami, ki med seboj niso neposredno hierarhično soodvisne (Kavčič 1991, 313). Horizontalno komuniciranje se odvija med udeleženci, ki so v organizaciji na približno isti ravni v hierarhiji, zato je ton komuniciranja drugačen kakor ton komuniciranja nadrejenega s podrejenim. Komuniciranje

poteka v duhu posvetovanja in svetovanj namesto dajanja navodil (Mumel 2008, 181), namenjeno pa je koordiniranju delovnih nalog, medsebojnemu informiranju, razporejanju informacij ter reševanju problemov med enotami in organizacijami (Kavčič 1991, 314).

Posebna oblika internega komuniciranja je *participacija zaposlenih*, ki zaposlenim omogoča, da se identificirajo z organizacijskimi cilji in sodelujejo pri organizacijskih aktivnostih (Varey 2002b, 95–96). Participativno komuniciranje predstavlja prednost za podjetje, saj zaposlenim omogoča izražanje svojih pobud in zamisli za učinkovitejše poslovanje podjetja in jim daje občutek osebne vrednosti (Boc 2000). Zaposleni imajo z možnostjo sodelovanja občutek, da se njihova mnenja upoštevajo in so zato bolj učinkoviti in motivirani pri svojem delu (Jefkins v Mumel in drugi 2006, 361). Participacija s spodbujanjem komunikativnih interakcij prispeva k večjemu zadovoljstvu pri delu ter k bolj uspešno in učinkovito opravljenim delovnim nalogam (Varey 2002b, 95–96).

5 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Interno komuniciranje v organizaciji lahko izvajamo s pomočjo orodij internega komuniciranja, ki omogočajo prenos informacij med nadrejenimi in podrejenimi. Mumel (2008, 164–175) deli orodja internega komuniciranja v tri kategorije, in sicer *pisna*, *ustna* in *elektronska*.

- *Pisna orodja internega komuniciranja*. Primerna so za obravnavanje bolj zapletenih in obsežnih vsebin, prednost tovrstnih orodij pa je njihova trajnost. Orodja pisnega internega komuniciranja so: anketa, bilten, brošura, časopis za zaposlene, časovni načrt izvedbe aktivnosti, naslovljena pošta, nabiralnik vprašanj in predlogov, revija, oglasna deska.
- *Govorna orodja internega komuniciranja*. Sporočilo je posredovano s pomočjo govorjenih besed. Govorno komuniciranje je hitro, saj zagotovi takojšnji odziv prejemnika ter povratno informiranje, sporočilo pa je enostavno in razumljivo. Orodja govornega internega komuniciranja znotraj organizacije so: sestanki, poslovna kosila, obhodi, redni letni razgovori, mentorstvo.
- *Elektronska orodja internega komuniciranja*. Komuniciranje poteka s pomočjo elektronskih naprav, katerih prednost je hitrost in natančnost prenosa sporočila. Elektronska orodja internega komuniciranja so: telefon, telefaks, skener, računalnik, ki omogoča prenos govora, slike ali obojega hkrati.

6 INTERNO KOMUNICIRANJE KOT SREDSTVO DOSEGANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

»Zadovoljstvo zaposlenih je prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz presoje posameznikovih delovnih izkušenj« (Locke v Grunig 1992, 550). Obstajata dva vidika zadovoljstva zaposlenih, in sicer zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delom in zadovoljstvo z organizacijo kot celoto. Zadovoljstvo z delom je pozitivno emocionalno stanje kot posledica ocene lastnih izkušenj posameznika, ki obenem pojasnjuje, v kolikšni meri organizacijsko komuniciranje prispeva k učinkovitosti organizacije, zadovoljstvo z organizacijo pa je kolektivno izkustvo vseh, ki delujejo v organizaciji (Možina in drugi 2004, 24). Tudi Gruban in drugi (1997, 99) razlikuje med zadovoljstvom z delom, ki ga zaposleni opravljajo, in zadovoljstvom z organizacijo, v kateri delajo. Na podlagi tega pa razlikujejo med dvema vrstama informacij, in sicer med tistimi, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela, in tistimi, ki jih zaposleni potrebujejo za razumevanje svojega dela v celoti delovanja organizacije. Po Grunigovem mnenju (1992, 550) je zadovoljstvo z organizacijo najboljši pokazatelj učinka sistema organizacijskega komuniciranja, medtem ko je zadovoljstvo z delom povezano s kompleksnostjo in ne z značilnostmi organizacije.

Na zadovoljstvo z delom, posredno pa tudi na organizacijsko učinkovitost vpliva več dejavnikov. Pomembna dejavnika sta komunikacijska klima, ki je povezana z organizacijsko kulturo in predstavlja skupno percepcijo zaposlenih v organizaciji, ter komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi, ki vpliva na percepcijo podrejenih o kredibilnosti komunikacije. Na zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo v podjetju vpliva organizacijska integracija, uspešnost in učinkovitost interne komunikacije ter povratne informacije vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenih (Možina in drugi 2004, 24–26). Zadovoljstvo zaposlenih se odraža tudi kot posledica višine plače, delovnih razmer, odnosov med sodelavci, občutka varnosti, stalnosti zaposlitve, možnosti napredovanja in strokovnega razvoja (Mumel 2008, 160–162). Nasploh je za zadovoljstvo zaposlenih pomembno spodbujevalno, odprto in odkrito komuniciranje (Berlogar 1999, 190–193).

Fisk (v Varey 2002, 214–215) pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih predpogoj za zadovoljstvo potrošnikov. Podjetja ne morejo doseči lojalnosti potrošnikov brez lojalnosti zaposlenih, saj

lojalnost zaposlenih prihrani denar in povečuje kompetentnost. Zato obstaja pozitiven odnos med zadovoljstvom zaposlenih in produktivnostjo ter dobičkonosnostjo podjetja (Mumel in drugi 2006, 362). Povečano zadovoljstvo zaposlenih bo imelo za posledico večjo storilnost, obenem pa bodo pozitivne vrednote in stališča do podjetja ugodno vplivali na rezultate pri delu (Kavčič 1991, 71). Vodstvo mora poleg zaposlovanja oseb z ustreznim znanjem, spretnostmi in sposobnostmi ustvariti pogoje, ki bodo prispevali k motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. Zaposleni, ki se bodo identificirali s svojimi delovnimi nalogami, s potrošniki in z organizacijo kot celoto, bodo bolj zadovoljni pri opravljanju svojega dela in bolj motivirani za doseganje ciljev organizacije (Varey 2002, 219).

7 RAZISKAVA – RAZVOJNI CENTER NOVO MESTO, D. O. O.

7.1 PREDSTAVITEV PODJETJA RAZVOJNI CENTER NOVO MESTO, D. O. O.

Razvojni center Novo mesto, d. o. o., je začel poslovati leta 1998. Ob začetku poslovanja je deloval kot regionalni podjetniški center, kasneje pa je razširil področje delovanja na naloge regionalne razvojne agencije za regijo jugovzhodne Slovenija, ki vključuje območje Dolenjske, Bele krajine in kočevsko-ribniškega območja. RC Novo mesto, d. o. o., ima trenutno 13 redno zaposlenih.

Razlog, zaradi katerega je bil RC Novo mesto, d. o. o., ustanovljen je razvoj podjetništva na Dolenjskem. Dejavnost RC Novo mesto, d. o. o., je usmerjena v razvoj mikro, majhnih in srednje velikih podjetij in podjetnikov. Vizija RC Novo mesto, d. o. o., na tem področju delovanja je, da postane RC Novo mesto, d. o. o., center, kjer dobi podjetnik vse storitve za začetek poslovanja, delujoča podjetja pa storitve, ki jih potrebujejo pri poslovanju in rasti. V ta namen izvaja naslednje programe, namenjene mikro, majhnim in srednje velikim podjetjem in podjetnikom:

- Garancijska shema za Dolenjsko,
- Mikrokrediti za samozaposlene in nova delovna mesta,
- Štipendijska shema za Dolenjsko,
- Program vavčerskega svetovanja,
- Priprava poslovnih načrtov in presoja podjetniških zamisli,
- Organizacija izobraževanj, delavnic in prenosa dobrih praks,

- Spodbujanje inovativnosti v podjetništvu,
- Informacijska točka Europe Direkt,
- Razvoj obstoječih in priprava novih podjetniških programov,
- Vse na enem mestu (VEM), v okviru katerega poteka informiranje, splošno podjetniško svetovanje in registracija podjetij in podjetnikov.

Na regionalnem področju pa RC Novo mesto, d. o. o., deluje kot regionalna razvojna agencija, ki je stičišče različnih informacij, idej, programov, in mesto, kjer se rojevajo razvojna partnerstva in zaveznitva in se pripravljajo regijski razvojni programi, ki kandidirajo za državna in evropska razvojna sredstva. RC Novo mesto, d. o. o., je sooblikoval, pripravil ter izvaja naslednje regionalne in čezmejne programe oziroma projekte:

- Regionalni razvojni program za jugovzhodno Slovenijo za obdobji 2002 do 2006 in 2007 do 2013,
- programi izvedbenih delov RRP za leta od 2002 do 2009,
- Program javne regionalne infrastrukture za leto 2006,
- Regionalna zasnova prostorskega razvoja jugovzhodne Slovenije (RZPR),
- projekt Gospodarsko središče JV Slovenije,
- projekt vzpostavitve podpornega okolja za podjetništvo (Podpora MSP)
- priprava regionalne zasnove prostorskega razvoja JV Slovenije,
- priprava celovitega projekta »Gospodarsko središče JV Slovenije« in koordiniranje podprojektov: Mrežni podjetniški inkubator, Razvoj visokega šolstva na področju naravoslovja in tehniških ved, Izgradnja univerzitetnega središča s spremljajočimi objekti, Poslovna cona Novo mesto, Izgradnja znanstvenega tehnološkega parka,
- sodeluje v drugih projektih in pripravlja vloge na razpise za podjetnike,
- vodi pristop LEADER kot ukrep za spodbujanje lokalnega endogenega razvoja, izboljšanje upravljanja na podeželskih območjih in širjenje inovativnosti.

Cilji RC Novo mesto so vzpostavljati podporno okolje za podjetnike in vzpostavljati učinkovito mrežo zunanjih sodelavcev ter svetovalcev za zagotavljanje usposobljenih kadrov širokega profila, ki bodo uresničevali pričakovanja in zastavljene cilje za regijske razvojne programe za JV Slovenijo (Razvojni center Novo mesto, d. o. o., 2010)

7.2 CILJI RAZISKAVE

Z opravljeno raziskavo o internemu komuniciranju v podjetju Razvojni center Novo mesto, d. o. o., želim ugotoviti, kaj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, kako je zadovoljstvo zaposlenih povezano z zadovoljstvom potrošnikov in kaj bi morala organizacija storiti za zadovoljstvo zaposlenih na njihovih delovnih mestih. Ugotavljala bom, kakšen je vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih in na njihovo opravljanje dela ter kako participacija zaposlenih prispeva k zadovoljstvu zaposlenih z delom in z organizacijo.

7.3 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Glede na zapisano teorijo sem oblikovala naslednja raziskovalna vprašanja, ki jih bom preučila in preverila na podlagi analize in ugotovitev, pridobljenih iz intervjujem.

Prvo raziskovalno vprašanje:

Kako in v kolikšni meri interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o.,?

Drugo raziskovalno vprašanje:

V kolikšni meri interno komuniciranje vpliva na opravljanje dela zaposlenih v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o.,?

Tretje raziskovalno vprašanje:

Na kakšen način zadovoljstvo zaposlenih v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o., vpliva na opravljanje delovnih nalog zaposlenih?

Četrto raziskovalno vprašanje:

V kolikšni meri interno komuniciranje vpliva na percepcijo zaposlenih v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o., da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije?

7.4 METODOLOGIJA IN ZGRADBA INTERVJUJA

Za preverjanje postavljenih raziskovalnih vprašanj sem izbrala kvalitativno raziskovanje, in sicer metodo intervju, saj sem tako pridobila natančne opise stališč, prepričanj in mnenj zaposlenih. Intervju je potekal individualno, z vsakim sogovornikom posebej, pogovor se je snemal, trajal pa je največ 45 minut. Vsakemu intervjuvancu sem postavila večje število vprašanj odprtega tipa ter tudi nekaj usmerjevalnih in natančneje zastavljenih vprašanj. Vprašanja so bila razdeljena na štiri sklope, in sicer *zadovoljstvo zaposlenih*, *interno komuniciranje*, *orodja internega komuniciranja* in *participacija zaposlenih*.

1. sklop: *zadovoljstvo zaposlenih* – dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom in z organizacijo, povezava zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva potrošnikov, naloge podjetja v zvezi z zadovoljstvom zaposlenih in nezadovoljstvo na delovnem mestu;
2. sklop: *interno komuniciranje* – vloga internega komuniciranja v podjetju, vpliv internega komuniciranja na opravljanje dela zaposlenih, zadovoljstvo z internim komuniciranjem, komunikacija med sodelavci ter komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi;
3. sklop: *orodja internega komuniciranja* – viri in orodja za pridobivanje informacij;
4. sklop: *participacija zaposlenih* – udeležba zaposlenih pri oblikovanju in načrtovanju nalog v podjetju, izražanje lastnih zamisli in idej za učinkovitejše poslovanje podjetja.

7.5 OPREDELITEV VZORCA

Vse intervjuje sem opravila času od 9. do 13. ure, in sicer v obdobju od 9. do 17. februarja 2011 v poslovnih prostorih Razvojnega centra Novo mesto, d. o. o. Opravila sem devet intervjujev z zaposlenimi in en intervju z direktorico podjetja. Na intervjuje mi je odgovarjalo devet žensk in en moški. Starost intervjuvancev je približno od 25 do 45 let. Izobrazba intervjuvancev je zajeta v naslednjih strokovnih nazivih: diplomirani ekonomist, univerzitetni diplomirani ekonomist, univerzitetni diplomirani sociolog, poslovni sekretar, računovodja za mikro, majhna, srednja podjetja in zavode ter magister ekonomskih ved. Od desetih intervjuvancev so štirje intervjuvanci univerzitetni diplomirani ekonomisti, dva intervjuvanca sta univerzitetna diplomirana sociologa, po en intervjuvanec pa je poslovni sekretar, računovodja za mikro, majhna, srednja podjetja in zavode, diplomirani ekonomist in magister ekonomskih ved. Od desetih intervjuvancev so štirje intervjuvanci v podjetju zaposleni osem let ali več, trije intervjuvanci so zaposleni tri ali štiri leta, en intervjuvanec je zaposlen dve leti, dva intervjuvanca pa sta v podjetju zaposlena približno eno leto.

7.6 REZULTATI INTERVJUJEV

Opomba:

Zaradi zagotavljanja anonimnosti so intervjuvanci poimenovani številčno po vrstnem redu intervjuvanja.

Zaposleni – strošek ali naložba in premoženje organizacije

Vsi intervjuvanci so se strinjali s trditvijo, da zaposleni niso strošek, ampak vedno bolj pomembna naložba in premoženje vsake organizacije.

Intervjuvanka 1 pravi, da je nalaganje v zaposlenega tudi nalaganje v napredovanje organizacije.

Intervjuvanka 3: *»Zaposleni so največji kapital, predvsem pri storitvenih dejavnostih, saj so ljudje kreativni, vsakodnevno ustvarjajo in s tem podjetju dodajajo neko vrednost.«*

Intervjuvanka 8: *»Od zaposlenih je odvisno, kako podjetje funkcionira in kakšna je dodana vrednost, ki jo zaposleni dodajo podjetju.«*

Intervjuvanka 9: *»Zaposleni so gonilna sila, ki prispeva k rasti firme in prinaša dodano vrednost firmi. Zaposleni so tisti, ki nosijo firmo naprej. Pameten menedžer bi moral maksimalno vlagati v svoje zaposlene.«*

Intervjuvanka 4 pravi, da so zaposleni pomembna naložba organizacije in poudari, da se vodstvo tega včasih premalo zaveda: *»Vodstvo prevečkrat gleda na zaposlene samo kot na strošek organizacije. Če bi vodstvo zaposlene drugače obravnavalo, bi bili tudi rezultati boljši.«*

Tudi intervjuvanec 6 pravi, da so zaposleni in njihov intelektualni kapital včasih premalo cenjeni.

Zadovoljstvo zaposlenih z delom

Na zadovoljstvo z delom intervjuvanke 1 vpliva to, da svoje delo dobro opravlja, na zadovoljstvo intervjuvanke 2 vpliva dobra klima v podjetju in dobri odnosi s sodelavci, intervjuvanki 3 pa so za njeno zadovoljstvo pomembni predvsem pozitivni rezultati, ki se

uspešno realizirajo v okolju. Na zadovoljstvo intervjuvanke 4 vpliva to, da jo njeno delo osebno zapolnjuje, intervjuvanki 5 je pomemben povraten odziv strank, intervjuvancu 6 pa je za njegovo zadovoljstvo ključno podajanje lastnih idej ter podpora vodstva. Na zadovoljstvo intervjuvank 7, 8 in 9 vplivajo predvsem odnosi z zaposlenimi, medtem ko na zadovoljstvo intervjuvanke 10 vplivajo doseženi rezultati in pripravljenost sodelavcev za sodelovanje pri delovnih nalogah. Osem intervjuvancev pravi, da interno komuniciranje v veliki meri vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Intervjuvanka 8: *»Če je ta interna komunikacija v redu, se potem dobro počutiš in je skladno s tem tudi zadovoljstvo na višji ravni. Če pa je ta interna komunikacija slaba, je temu ustrezno tudi nižje zadovoljstvo, nižja motivacija in nižja dodatna vrednost pri samem delu.«*

Intervjuvanka 4 pravi, da interno komuniciranje močno vpliva na odnose med zaposlenimi in posledično tudi na njihovo zadovoljstvo, intervjuvanki 5 pa se zdi pomembno, da bi moral biti vsak zaposleni sam zavzet za komuniciranje s sodelavci. Na zadovoljstvo intervjuvank 2 in 3 pa interno komuniciranje ne vpliva v veliki meri.

Intervjuvanka 2: *»Na moje zadovoljstvo interno komuniciranje niti ne vpliva v veliki meri. Se mi pa zdi, da interno komuniciranje nasploh vpliva na izmenjavo idej med zaposlenimi, na medsebojne odnose in na to, da smo bolj uspešni pri svojem delu.«*

Zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj za doseganje zadovoljstva strank

Vsi intervjuvanci so podobnega mnenja, in sicer da je zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri povezano z zadovoljstvom strank.

Intervjuvanka 9: *»Če je zaposleni zadovoljen, potem bolje podaja nasvete in informacije strankam.«*

Intervjuvanka 5: *»Jaz mislim, da moraš biti zadovoljen s tem, kar počneš, da so potem lahko tudi stranke zadovoljne s tem, kar od tebe dobijo.«*

Intervjuvanka 1: *»Če zaposleni svoje delo dobro opravljajo in če so pri svojem delu zadovoljni, so z izvedenimi storitvami zadovoljne tudi stranke. Če mi svojih storitev ne bomo dobro opravljali, tudi končni potrošnik ne bo zadovoljen.«*

Intervjuvanka 10 pravi, da so pri projektne delu timsko delo, sodelovanje in rezultati, ki se implementirajo v okolje, glavni pokazatelj uspešnosti dela zaposlenih in s tem tudi zadovoljstva strank.

Motiviranost zaposlenih za delo in vloga podjetja pri zadovoljstvu zaposlenih

Zaposlenim za dobro opravljanje dela veliko pomeni lastna pisarna, ustrezne delovne razmere in pogoji dela, pomembno jim je, da pridobijo dovolj informacij in navodil za opravljanje svojega dela, da lahko računajo na pomoč sodelavcev in da med sodelavci poteka dobra komunikacija ter pripravljenost za sodelovanje.

Intervjuvanka 3: *»Priprava za projekt, pri katerem veš, da bodo od njegove realizacije pozitivno pridobili ljudje in okolje, ter dobro komuniciranje in vzdušje med zaposlenimi me motivira bolj kot sami pogoji dela.«*

Veliko motivacijo zaposlenim predstavlja plača.

Intervjuvanka 8: *»Eden izmed najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva in motivacije je zagotovo plača in razne materialne nagrade. Četudi se govori, da to ni res, je denar tista prva motivacija, saj je od tega odvisno naše preživetje. Zagotovo pa na delo vpliva tudi možnost osebne rasti, možnost napredovanja v podjetju in dobri medsebojni odnosi.«*

Intervjuvanko 5 pri delu najbolj motivira to, da lahko uporablja svoje ideje in da je pri svojem delu popolnoma svobodna in kreativna, medtem ko so intervjuvanki 9 pomembne predvsem pozitivne povratne informacije glede njenega opravljenega dela in pohvala sodelavcev in nadrejenega.

Intervjuvanci so mnenja, da bi lahko podjetje marsikaj naredilo, da bi bili zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni. Po mnenju intervjuvancev bi morale podjetje oziroma vodstvo poskrbeti: da bi se zaposleni med seboj več povezovali, da bi vodstvo dalo povod za reševanje problemov in za izboljšanje ter krepitev odnosov med zaposlenimi in da bi skrbelo za pozitivno vzdušje ter dobro klimo v podjetju. Kar 6 intervjuvancev je mnenja, da bi vodstvo moralo uvesti sestanke in kolegije, kjer bi zaposleni lahko jasno izražali svoja mnenja, podajali rešitve za reševanje problemov in predloge za opravljanje delovnih nalog.

Intervjuvanka 9: *»Sestankov, kjer bi mesečno ali na vsake štirinajst preverili naše delo, kjer bi se zaposleni seznanili s pomembnimi stvarmi, bi bolj vedeli kako firma diha, tega pa ni. So bili poskusi, da bi bili sestanki, ampak so bili sproti rušeni. Ti sestanki niso bili ravno produktivni, niso imeli nobenega učinka, ampak so povzročali le slabo voljo, ogovarjanje ali prepiranje med sodelavci. Vendar sestanki bi morali biti prisotni in se precej občuti da manjkajo.«*

Intervjuvanka 8: *»Vodstvo bi moralo spremljati svoje zaposlene v smislu njihovega dela in njihove osebne in strokovne rasti, moralo bi si prizadevati za dobro klimo v podjetju, kar bi vplivalo na boljše rezultate, prav tako pa bi moralo zaposlene seznanjati z vsemi pomembnimi odločitvami podjetja, s pomembnimi rezultati in strategijami. Skrbeti bi moralo tudi za to, da v podjetju ni čutiti nekega prepada med vodstvom in zaposlenimi.«*

Intervjuvanka 4: *»Vodstvo bi moralo poskrbeti predvsem za dobre odnose med sodelavci.«*
Zaposleni pa so tudi sami v veliki meri zadolženi za to, da se samoiniciativno povezujejo.

Intervjuvanec 6: *»Zaposleni si morajo sami prizadevati za dobre odnose s sodelavci v podjetju. Če si sam zavzet za komunikacijo s sodelavci, se lahko veliko naučiš iz izkušenj drugih, izboljšajo se medosebni odnosi, obenem pa je kolektiv precej bolj povezan med seboj.«*

Nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu

Intervjuvanci pravijo, da se nezadovoljstvo sodelavcev na delovnem mestu odraža na naslednje načine: ni prave volje in motivacije za delo, negativen ton komuniciranja zaposlenega, ignoriranje zaposlenih, zaposleni postajajo nestrpni in se zapirajo vase, problemi se prenašajo na osebno raven, pretirana občutljivost zaposlenih, napeto vzdušje in slaba klima v podjetju, medsebojno obtoževanje, slabši doseženi rezultati in pojavljanje negativnih govoric.

Intervjuvanka 2: *»Nezadovoljstvo sodelavcev se močno negativno izraža in se prehitro širi naprej na ostale sodelavce in včasih tudi na stranke.«*

Rešitev za zmanjšanje nezadovoljstva na delovnem mestu bi lahko bila komunikacija.

Intervjuvanka 3: *»Več bi bilo potrebno interno komunicirati in opozarjati na medsebojne napake. Vendar pa so si zaposleni različni in določeni kritike in opazke precej bolj sprejemajo kot ostali, ki stvari vzamejo preveč osebno in je z njimi nadaljnja komunikacija težja.«*

Naloge internega komuniciranja in njegov vpliv na opravljanje dela zaposlenih

Intervjuvanci pravijo, da so naloge internega komuniciranja v podjetju naslednje: povezovanje zaposlenih in dela zaposlenih v eno celoto, sodelovanje med zaposlenimi, pridobivanje informacij za opravljanje dela, nastajanje kreativnih idej, prenašanje znanja in informacij med zaposlenimi, krepitev odnosov med zaposlenimi in ustvarjanje skupne dodane vrednosti. Kar

osem intervjuvancev je mnenja, da se v podjetju nasploh premalo komunicira in da je v podjetju premalo internega komuniciranja.

Intervjuvanka 1: *»Včasih je bilo več sestankov in kolegijev, kar se je kazalo v boljših rezultatih dela in bolj razvitem internem komuniciranju. Sedaj pa zaposleni komunicirajo predvsem s tistimi, s katerimi imajo boljše odnose.«*

Interno komuniciranje je ključno za razvoj podjetja.

Intervjuvanka 8: *»Če interno komuniciranje ne funkcionira dobro, potem podjetje tudi eksterno dobro ne komunicira. Če pa je interno komuniciranje v redu, zdravo in dobro, potem so tudi dosežki podjetja zagotovo boljši. Dobro interno komuniciranje posledično vpliva na boljše zadovoljstvo zaposlenih in na boljše rezultate podjetja.«*

Interno komuniciranje na nekatere zaposlene in na njihovo delo vpliva v večji meri kot na druge. Sedem intervjuvancev pravi, da interno komuniciranje vpliva na opravljanje njihovega dela, medtem ko so ostali trije intervjuvanci mnenja, da interno komuniciranje niti ne vpliva na opravljanje njihovega dela.

Intervjuvanka 7: *»Interno komuniciranje zelo vpliva na moje delo zato se mi zdi zelo pomembno, da bi se vsak posameznik lahko bolj potrudil za to, da bi bilo interno komuniciranje v podjetju boljše, saj bi tako lahko marsikaj izboljšali.«*

Zadovoljstvo z internim komuniciranjem

Kar polovica intervjuvancev ni zadovoljnih z internim komuniciranjem v podjetju.

Intervjuvanka 1: *»Jaz osebno z internim komuniciranjem nisem preveč zadovoljna, saj bi v tako majhnem kolektivu zadeve lahko bolj uspešno funkcionirale in delovale.«*

Tudi Intervjuvanka 4 je podobnega mnenja: *»Z internim komuniciranjem nisem zadovoljna, pa tudi menim, da je premalo razvito oziroma da sploh ni pravega internega komuniciranja v tem podjetju.«*

Polovica zaposlenih pa je z internim komuniciranjem zadovoljna in pravijo, da je odvisno od osebnostnih značilnosti posameznega zaposlenega ter od pogojev in strukture dela, ki ga opravlja zaposleni.

Intervjuvanec 6: *»Čeprav se malo interno komunicira, je le-to na nekem nivoju, tako da sem z internim komuniciranjem v tem podjetju zadovoljen.«*

Komunikacija med sodelavci

Vsi intervjuvanci so dejali, da komunikacija med sodelavci poteka predvsem na neformalen način in neposredno, torej osebno med sodelavci. Večina jih je mnenja, da se komunicira neformalno predvsem zaradi majhnega kolektiva, bolj na prijateljskem nivoju pa komunicirajo med seboj tudi sodelavci, ki so približno iste starosti in ki se med seboj bolje razumejo.

Intervjuvanka 1: *»Zaposleni več komunicirajo in pridobivajo informacije preko tistih, s katerimi imajo v podjetju dober odnos.«*

Intervjuvanka 5: *»Včasih je pri določenih zaposlenih zaslediti že bolj prijateljski vidik. Mislim, da ko pri sebi razčistiš, da je tvoje delovno mesto na nek način del tvojega življenja, potem lahko interno komuniciraš tudi s tistimi, s katerimi si osebno nisi blizu.«*

Intervjuvanka 10: *»Kakšna je komunikacija in koliko se komunicira med sodelavci, je odvisno tudi od tega, koliko zaposleni želijo komunicirati in koliko komunikacije s sodelavci potrebujejo za opravljanje svojega dela.«*

Določeni zaposleni menijo, da je premalo internega komuniciranja med sodelavci.

Intervjuvanka 7: *»Več bi morali interno komunicirati, saj bi tako lažje rešili probleme, podali več koristnih idej, prav tako pa bi se krepili medsebojni odnosi.«*

Komunikacija med nadrejeno in podrejenimi

Komunikacija med nadrejeno in podrejenimi poteka na nekakšni distanci in z določeno mero spoštovanja. Predvsem pri mlajših sodelavcih, ki so bolj negotovi in stalno potrebujejo neko potrditev, je komunikacije z nadrejeno bistveno več kot pri ostalih zaposlenih, ki svoje delo opravljajo bolj samostojno.

Intervjuvanka 3: *»Z direktorico komuniciram le v primeru, ko res rabim njen nasvet ali so kakšne težave glede projekta. Vem, kaj je moje delo in za kaj sem odgovorna, tako da tudi ne potrebujem toliko komunikacije z nadrejeno.«*

Intervjuvanka 5 in 9 ter intervjuvanec 6 so zadovoljni s komunikacijo, ki jo imajo z nadrejeno, saj jim je všeč, da imajo pri delu proste roke, z nadrejeno pa komunicirajo le v primeru, ko je to zares potrebno, in toliko, da ima nadrejena nek pregled nad procesom izvajanja projekta.

Intervjuvanka 9: *»Do direktorice lahko dostopam, kadar koli jo potrebujem. Tudi če jo pokličem na osebni telefon, se mi po navadi vedno odzove.«* Intervjuvanki 4 in 8 pa sta drugačnega mnenja in pravita, da je komunikacije z nadrejeno premalo.

Intervjuvanka 8: *»Z nadrejeno komuniciram le v tolikšni meri, kolikor je nujno za neko opravljeno delo, velikokrat pa, ko bi direktorico res potrebovala, je le-ta odsotna.«*

Intervjuvanka 4: *»Komunikacija z nadrejeno poteka na minimalnem nivoju, včasih pa se mi zdi, da je celo neustrezna, saj od nadrejene ne dobim povratnih informacij ali pa jih ne dobim pravočasno.«*

Značilnosti dobrega nadrejenega

Intervjuvanci so navedli, da bi moral dober nadrejeni izražati svojo avtoriteto, znati dobro voditi podjetje in slediti ciljem podjetja, zaupati svojim zaposlenim in prisluhniti njihovim potrebam, spodbujati, ocenjevati in nadzirati zaposlene pri njihovem delu, razumeti zaposlene, jih enakopravno obravnavati ter jim dajati podporo pri izvajanju delovnih nalog. Pri svojem delu bi moral biti strokoven in nepristranski, moral bi vzpostaviti dobro interno komuniciranje in sodelovanje med zaposlenimi ter imeti dober občutek za razvoj kadra.

Komuniciranje v podjetju

Dva intervjuvanca sta mnenja, da se v podjetju precej komunicira, vendar pa se temu komuniciranju ne pripisuje velikega poudarka. Šest intervjuvancev je mnenja, da se v podjetju premalo komunicira in da se nasploh komuniciranju ne daje velikega poudarka, ena intervjuvanka pa pravi, da se komunicira minimalno, in sicer le toliko, kolikor je potrebno, da je neko delo opravljeno. Dva intervjuvanca pravita, da bi bilo treba več delati na internem komuniciranju.

Intervjuvanka 2: *»Če bi vsak zaposleni uvidel, da je dobro, da komunicira z ostalimi zaposlenimi, bi bile stvari lahko veliko boljše.«*

Orodja za pridobivanje informacij pri delu

Vsi intervjuvanci v največji meri pridobivajo informacije prek interneta, sodelavcev znotraj podjetja in elektronske pošte.

Intervjuvanka 8: *»Na internetu najdem skoraj vse. Internet je zame najpomembnejše orodje za pridobivanje informacij.«*

Trije intervjuvanci pridobivajo informacije preko organizacij, s katerimi sodelujejo pri projektih, po dva intervjuvanca pridobita informacije od nadrejene ali z udeležbo na seminarjih in delavnicah, en intervjuvanec pa pridobi informacije tudi neposredno od svojih strank.

Razpoložljivost informacij pri opravljanju dela zaposlenih

Štirje intervjuvanci pravijo, da ne pridobijo dovolj informacij za opravljanje svojega dela. Med temi intervjuvanka 4 izpostavi, da bi potrebovala več informacij, predvsem zaradi občutka samopotrjevanja. Šest intervjuvancev za opravljanje svojega dela pridobi dovolj informacij, a obenem dodajo, da bi jih lahko bilo še več, saj bi bilo delo potem opravljeno še uspešneje. Intervjuvanka 3, ki sicer razpolaga z dovolj informacijami pri svojem delu, vidi problem v tem, da je treba stalno delati selekcijo med tako velikim številom informacij, medtem ko intervjuvanec 6 vidi problem predvsem v razpršenosti velikega števila informacij.

Participacija zaposlenih in občutek osebne pripadnosti zaposlenih

Osem intervjuvancev pravi, da so pri svojem delu popolnoma samostojni in imajo proste roke pri opravljanju svojih obveznosti. Pravijo, da je v podjetju omogočeno izražanje lastnih idej in zamisli ter pobud za učinkovitejše izvajanje projektov. Štirje intervjuvanci povedo, da pri načrtovanju same poslovne politike in poslovanja podjetja niso udeleženi, da pa so v celoti vključeni in odgovorni za vodenje svojega projekta.

Intervjuvanka 3: *»Moje delo je prav to. Proizvodnja novih idej. Imam vse možnosti za izražanje svojih lastnih idej in zamisli.«*

Sedmim intervjuvancem podajanje lastnih zamisli daje občutek osebne pripadnosti podjetju. Intervjuvanec 6: *»Z lastnimi uresničenimi idejami optimiziraš stvari, prispevaš podjetju, kar pa naredi poslovanje bolj uspešno. To mi predstavlja veliko motivacijo in vpliva na večjo pripadnost podjetju.«*

Intervjuvanka 5: *»Občutek osebne pripadnosti podjetju je po mojem mnenju močno povezan z rezultati opravljenega dela in zadovoljstvom zaposlenih.«*

Dva intervjuvanca ne čutita pripadnosti podjetju in bolj kot pripadnost jima je pomembno dobro in kakovostno opravljeno delo.

Intervjuvanka 9: *»Na začetku kariere je morda čutiti neko pripadnost, vendar ta z leti, kot gledam ostale, počasi izginja.«*

Intervjuvanka 8 poudarja, da mora podjetje, če želi imeti pripadne zaposlene, le-te vključiti v vodenje in strategijo podjetja ter jih seznanjati s pomembnimi odločitvami podjetja.

7.7 KLJUČNE UGOTOVITVE OPRAVLJENE RAZISKAVE

Na kratko bom povzela ugotovitve analize intervjujev in izpostavila ključne probleme, ki jih vidijo zaposleni v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o.

Zaposleni pravijo, da je pomembno, da jih vodstvo ne obravnava kot strošek, ampak kot pomembno naložbo in premoženje organizacije, saj so še posebej v storitvenih dejavnostih prav zaposleni tisti prvi, ki so v vsakodnevnem stiku s strankami in so zato komunikatorji sporočil o svoji organizaciji zunanjim strankam. Zaposlenim so za dobro opravljanje njihovega dela pomembne ustrezne delovne razmere, dobra interna komunikacija, dobri medsebojni odnosi med sodelavci in njihova pripravljenost za sodelovanje. Prav tako jim veliko pomeni, da so pri svojem delu lahko svobodni, kreativni, da imajo možnost napredovanja in osebne rasti v podjetju, da pridobijo podporo in pohvalo nadrejene in da pridobijo dovolj informacij za opravljanje svojega dela. Največ informacij za opravljanje svojega dela zaposleni pridobijo prek interneta, sodelavcev znotraj podjetja in elektronske pošte, v manjši meri pa tudi od nadrejene in z udeležbo na raznih izobraževanjih. Na splošno pridobijo dovolj informacij za opravljanje svojega dela, menijo pa, da če bi pridobili več informacij, bi bil občutek samopotrditve večji, delo pa opravljeno še uspešneje.

Za to, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom, je pomembno, da svoje delo opravljajo z veseljem in dobro, da vedo, kakšne so njihove zadolžitve, da pridobijo povratne informacije o opravljenem delu, da imajo dobre odnose s sodelavci in nadrejeno in da v podjetju vlada pozitivno vzdušje. Interno komuniciranje vpliva na izmenjavo znanja in idej med zaposlenimi, na pozitivne medsebojne odnose med zaposlenimi in nasploh na večjo uspešnost zaposlenega pri delu. V veliki meri pa vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih, zato je v primeru zadostne, ustrezne in učinkovite interne komunikacije zadovoljstvo zaposlenih na višji ravni. Zadovoljstvo zaposlenih je povezano z zadovoljstvom potrošnikov, saj zadovoljni zaposleni bolje opravljajo svoje delo, kar se kaže v pozitivnem odzivu in zadovoljstvu potrošnikov. Zaposleni pravijo, da bi za njihovo večje zadovoljstvo vodstvo lahko poskrbelo tako, da bi uvedlo sestanke ali kolegije, kjer bi vsi zaposleni lahko izražali svoja mnenja. Po njihovem mnenju bi moralo vodstvo poskrbeti in si prizadevati za zadostno, ustrezno in pozitivno interno komunikacijo, prav tako pa bi moralo bolje spremljati delo zaposlenih, jih seznanjati s

pomembnimi odločitvami podjetja ter si prizadevati za dobro klimo v podjetju, saj bi to omogočalo večje zadovoljstvo zaposlenih in boljše rezultate dela.

Zaposlenim je interno komuniciranje pomembno za povezovanje in sodelovanje med zaposlenimi, za pridobivanje informacij in širjenje znanja med zaposlenimi, pri nastajanju kreativnih idej, predvsem pa jim interno komuniciranje pomeni ključen dejavnik, ki prispeva h krepitvi odnosov med zaposlenimi. Interno komuniciranje med zaposlenimi ter tudi med zaposlenimi in nadrejeno poteka predvsem neposredno, včasih pa tudi posredno preko elektronske pošte. Interna komunikacija je večinoma neformalna, formalna pa v primerih, ko je sporočilo posredovano po elektronski pošti. Nekateri zaposleni več komunicirajo z določenimi sodelavci kot drugi, ker so si osebno in starostno bliže ter zaradi podobnih interesov pri delu in same želje po pogostejši komunikaciji. Komunikacija z nadrejenim poteka z določeno mero spoštovanja in na neki distanci. Z nadrejeno nekateri zaposleni pogosteje komunicirajo kot drugi, kar je v veliki meri odvisno delovne naloge ali procesa izvajanja projekta, strukture dela in samopotrditve zaposlenih. Določeni zaposleni so zadovoljni s komunikacijo, ki jo imajo z nadrejeno, saj jim je všeč, da so pri delu samostojni, z nadrejeno pa komunicirajo le v primeru, ko je to zares potrebno. Nekateri zaposleni pa s komunikacijo nadrejene niso zadovoljni, saj zaradi tega, ker je velikokrat odsotna, včasih od nje ne pridobijo povratnih informacij ali pa jih ne dobijo pravočasno. Interno komuniciranje precej vpliva na opravljanje dela zaposlenih. Polovica zaposlenih je zadovoljna z internim komuniciranjem v podjetju, ostala polovica zaposlenih pa z internim komuniciranjem niti ni zadovoljna, saj menijo, da se v podjetju premalo komunicira, da je interno komuniciranje premalo razvito in včasih nezadostno. Posledica nezadostnega in slabega internega komuniciranja je nezadovoljstvo zaposlenih, ki vpliva na pomanjkanje motivacije in volje za reševanje problemov ter na manj zavzeto in kakovostno opravljeno delo zaposlenih. Nezadovoljstvo zaposlenih se odraža v slabi volji in pretirani občutljivosti zaposlenih, negativnem tonu komuniciranja, napetem vzdušju v podjetju ter slabše doseženih rezultatih. Zaposleni pravijo, da bi bilo treba internemu komuniciranju nameniti več poudarka, vodstvo in zaposleni pa bi se morali potruditi, da bi več interno komunicirali, da bi dosegli večjo motivacijo za delo in boljše poslovne rezultate. Nekateri zaposleni menijo, da bi bilo treba izboljšati in krepiti tudi odnose med zaposlenimi in si prizadevati za doseganje zadovoljstva zaposlenih, kar bi vodilo k večji identifikaciji in lojalnosti zaposlenih.

Zaposleni pri samem poslovanju podjetja niso udeleženi, so pa v celoti vključeni in odgovorni za vodenje svojega projekta ter imajo možnost strokovnega izobraževanja in pridobivanja

novih znanj z udeležbo na raznih seminarjih in tečajih. Pri svojem delu so popolnoma samostojni, podjetje pa je naklonjeno temu, da izražajo lastne zamisli in pobude za učinkovitejše izvajanje projektov. Podajanje lastnih zamisli zaposlenim daje občutek osebne pripadnosti podjetju. Pravijo, da jih občutek osebne pripadnosti podjetju motivira za delo in prispeva k njihovem zadovoljstvu, kar se odraža tudi v boljših rezultatih dela.

7.8 PREVERJANJE RAZISKOVALNIH VPRAŠANJ

Glede na analizo raziskave in ključne ugotovitve intervjuvanih, zaposlenih v Razvojnem centru, d. o. o., v nadaljevanju podajam ugotovitve v zvezi s postavljenimi raziskovalnimi vprašanji.

Kako in v kolikšni meri interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o.,?

Kar osem od desetih intervjuvanih zaposlenih v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o., je poudarilo, da interno komuniciranje v veliki meri vpliva na njihovo zadovoljstvo. Interno komuniciranje vpliva na krepitev motivacije med zaposlenimi, na izmenjavo informacij in idej med sodelavci ter predvsem na medsebojne odnose med sodelavci, kar se posledično odraža in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. V primeru, da je interna komunikacija pozitivna, ustrezna in učinkovita, se zaposleni v podjetju dobro počutijo in je skladno s tem njihovo zadovoljstvo na višji ravni. V primeru slabe interne komunikacije pa je temu ustrezno nižje zadovoljstvo, nižja motivacija in nižja dodana vrednost pri delu.

V kolikšni meri interno komuniciranje vpliva na opravljanje dela zaposlenih v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o.,?

Šest intervjuvancev pravi, da interno komuniciranje v veliki meri vpliva na opravljanje njihovega dela v podjetju. Preko internega komuniciranja zaposleni pridobivajo informacije za opravljanje svojega dela, prenašajo informacije in znanje med zaposlene ter oblikujejo kreativne ideje in rešitve. V primeru pozitivne in učinkovite interne komunikacije se med zaposlenimi prenaša več informacij, prav tako pa se oblikuje tudi več povratnih informacij, kar da zaposlenim občutek samopotrditve pri delu. Izboljšajo in krepijo se medsebojni odnosi med zaposlenimi, zaposleni pa več sodelujejo med seboj, kar vpliva na to, da svoje delo

opravljajo bolj kakovostno in učinkovito. Dobro razvito interno komuniciranje v veliki meri vpliva na boljše opravljanje dela zaposlenih in na večjo uspešnost zaposlenih pri delu.

Na kakšen način zadovoljstvo zaposlenih v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o., vpliva na opravljanje delovnih nalog zaposlenih?

Zadovoljstvo zaposlenih v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o., je povezano z bolj učinkovitim in uspešnim delom zaposlenih, saj zadovoljni zaposleni bolj zavzeto in kakovostno opravljajo svoje delo. Zadovoljni zaposleni so pri svojem delu bolj samostojni, iniciativni in vztrajni, svoje delovne naloge pa opravljajo bolj zanesljivo in odgovorno. Prav tako so pripravljeni in motivirani za različne delovne naloge, pri delu uporabljajo lastne kreativne ideje in oblikujejo ustrezne rešitve za reševanje problemov, pripravljeni so pomagati sodelavcem in si prizadevajo za boljše dosežene rezultate pri izvajanju projektov. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na večjo dodatno vrednost zaposlenega pri opravljanju dela, zato zadovoljni zaposleni bolje posredujejo storitve in si prizadevajo za doseganje zadovoljstva svojih strank.

V kolikšni meri interno komuniciranje vpliva na percepcijo zaposlenih v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o., da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije?

Intervjuvanci pravijo, da interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljni zaposleni, ki dobro opravljajo svoje delo, pa so pogoj, da organizacija lahko uspešno posluje. Dobro razvito in ustrezno interno komuniciranje vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih ter na uspešnejše in učinkovitejše opravljanje njihovega dela. Obenem vpliva na večjo identifikacijo zaposlenih s podjetjem ter posledično tudi na njihov občutek osebne pripadnosti podjetju, kar dolgoročno vodi k uspešnemu delovanju in dobremu poslovanju organizacije.

7.9 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Na podlagi teoretičnih izhodišč in opravljene analize intervjujev podajam predloge za izboljšanje internega komuniciranja in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Razvojni center Novo mesto, d. o. o.

V podjetju se kot glavni problem izpostavlja pomanjkljivo, nezadostno in slabo razvito interno komuniciranje. Vodstvo bi lahko ponovno uvedlo mesečne, dvotedenske ali tedenske sestanke in kolegije, kjer bi zaposleni lahko izražali svoja mnenja. Mumel (2008, 231) pravi, so sestanki učinkovita oblika sporazumevanja, ki vključujejo besedno in nebesedno komuniciranje, njihova ključna lastnost pa je, da udeleženci sestanka delujejo skupaj učinkoviteje in uspešneje, kot bi delovali samostojno. Z uvedbo sestankov bi se med zaposlenimi širile informacije in znanje, problemi bi se reševali sproti in na miren način, obenem pa bi se krepili medsebojni odnosi med zaposlenimi. Nadrejena bi morala več poudarka nameniti internemu komuniciranju in poskrbeti, da bi bilo interno komuniciranje v podjetju ustrezno razvito, prav tako bi bilo treba v podjetju več vertikalno in horizontalno komunicirati. Interno komuniciranje omogoča izvajanje pravil, predpisov in usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog, obenem pa vodje oskrbuje s povratnimi informacijami o ustreznosti komuniciranja in o stanju v podjetjih (Mumel in drugi 2006, 362). Bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol bo stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej in tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot neumne ali nerelevantne (Možina 2001). Nadrejena bi morala podajati informacije in navodila, ki so potrebna za opravljanje in razumevanje delovnih nalog zaposlenih, ti pa bi bili tako seznanjeni s pomembnimi odločitvami podjetja. Zaposleni, ki so v neposrednem stiku s potrošniki, pa morajo nadrejeno seznanjati s svojimi potrebami in željami, prav tako pa morajo nadrejeni poročati o opravljenem delu, težavah pri delu, doseženih rezultatih ter drugih aktivnostih, ki se tičejo njihovega dela. Bolj učinkovito komuniciranje med nadrejeno in zaposlenimi bi pomenilo, da bi bili zaposleni svobodni pri sprejemanju odločitev v zvezi z zahtevami potrošnikov, njihova komunikacija pa bi bila osredotočena na kreativno reševanje problemov in prilagajanje zahtev potrošnikom. V primeru bolj razvite interne komunikacije bi bili zaposleni bolje seznanjeni s poslovanjem podjetja, lažje bi se poistovetili z organizacijo in njenimi cilji, obenem pa bi se čutili sposobne in odgovorne za opravljanje svojega dela in za uresničevanje poslanstva podjetja.

V podjetju bi bilo potrebno več komuniciranja in sodelovanja tudi med zaposlenimi. Tako bi se bolje širile informacije, potrebne za delo, zaposleni pa bi obenem pridobili tudi več povratnih informacij, kar bi jim dalo večji občutek samopotrditve, da svoje delo opravljajo kakovostno in učinkovito. Več sodelovanja in komuniciranja med sodelavci bi omogočalo uspešno reševanje problemov, nastajanje kreativnih idej in spodbujanje timskega sodelovanja. Prav tako bi se med zaposlenimi krepili medsebojni odnosi, rasel bi občutek povezanosti

kolektiva, v podjetju pa bi vladalo dobro vzdušje, kar bi vplivalo tudi na večje zadovoljstvo zaposlenih. Za učinkovito in uspešno interno komuniciranje med zaposlenimi so pomembni predvsem medsebojni odnosi, zaupanje med sodelavci in kultura komuniciranja med zaposlenimi (Mumel 2008, 183–186). Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi so povezani s količino in kakovostjo informacij, ki jih zaposleni pridobijo pri svojem delu. Večja informiranost zaposlenih in širjenje informacij omogočata medsebojno zaupanje zaposlenih in s tem tudi zadovoljstvo zaposlenih. Za oblikovanje dobrih medsebojnih odnosov je treba zagotoviti prijetno počutje v delovni skupini, možnost posvetovanja, odkrite kritike, razumevanje ter spoštovanje med sodelavci. Za boljše medosebne odnose med zaposlenimi pa je pomembno tudi neformalno komuniciranje in druženje zaposlenih izven podjetja, kar krepi, bogati in izpostavi povsem nove razsežnosti odnosov med zaposlenimi. Zaupanje med sodelavci dosežemo tako, da vedno naredimo to, kar obljubimo, da smo pošteni in da je naše obnašanje skladno z našim govorjenjem. Uspešnost in učinkovitost internega komuniciranja pa sta povezani tudi s kulturo komuniciranja med zaposlenimi, ki zahteva sprejemanje sogovornikove individualnosti in s tem omogoča doseganje dobrega počutja, sproščenosti ter pozitiven razvoj odnosov med zaposlenimi.

Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih sta dimenziji, ki sta v RC-ju slabše razviti, a v veliki meri vplivata na opravljanje dela zaposlenih. Podjetje bi moralo preko internega komuniciranja ustrezno motivirati in nagradjevati zaposlene, saj bi s tem doseglo večjo pripravljenost in zavzetost zaposlenih za delo, posledično pa bi vplivalo tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Motivacija lahko poteka preko ekstrinzičnih (zunanjih) nagrad, ki vključujejo dodatno finančno motiviranje zaposlenih za njihovo dobro delovanje, in intrinzičnih (notranjih) nagrad, ki so povezane z doseganjem občutka dosežka pri opravljenem delu in priložnosti za osebno in strokovno rast (Meidan v Rijavec 1999, 622). Zaposlene bi motivirale finančne nagrade, pohvale nadrejene za dobro opravljeno delo, možnost napredovanja in osebne rasti, ki zadovoljujejo potrebe zaposlenega in mu dajo občutek zadovoljstva. Hackman in Oldham (v Zupan 2001, 59) trdita, da k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti vodi tudi pridobivanje povratnih informacij od zaposlenih in nadrejenega, saj so te ključne, da lahko podjetje zagotavlja zadovoljstvo med zaposlenimi in hkrati uspešno deluje. Nadrejena bi morala pravočasno podajati povratne informacije v zvezi z opravljenim delom zaposlenih zaradi njihovega občutka samopotrjevanja in koristnosti zaposlenega za opravljanje določenega dela. Tudi zaposleni morajo dajati povratne informacije zaradi informiranja o delu in preverjanja uspešnosti in učinkovitosti svojega dela.

Zaposleni, ki imajo možnost sodelovanja in imajo občutek, da njihova mnenja upoštevajo, so pri delu učinkovitejši in bolj motivirani. Jefking (v Mumel in drugi 2006, 361) pravi, da z izgrajevanjem občutka pripadnosti, ki poteka skozi sodelovanje pri odločitvah podjetja, zaposlene prepričamo, da je njihovo delo enako pomembno kot delo nadrejenih, in jih opogumimo h komunikaciji z njimi. Tudi Kitchen in Daly (v Mumel 2006, 362) ugotavljata, da so zaposleni bolj učinkoviti, če imajo možnost sodelovanja v podjetju. Sodelujejo pa lahko samo, kadar so dobro informirani. Zaposleni si želijo biti informirani o ključnih dejstvih, ki zadevajo njihovo podjetje, in izkazujejo hvaležnost, če so tega deležni. Participacija zaposlenih močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, na njihov občutek osebne vrednosti in na njihovo pripadnost podjetju. Preko vključevanja v poslovanje organizacije in podajanja svojih idej, predlogov imajo zaposleni občutek, da prispevajo k optimiziranemu poslovanju in uspešnosti podjetja in so posledično tudi bolj motivirani za opravljanje svojega dela. Razvojni center Novo mesto, d. o. o., omogoča zaposlenim vključevanje v sprejemanje odločitev, vendar le tistih, ki se tičejo njihovega konkretnega dela. Podjetje bi moralo zaposlene obveščati o vseh pomembnih odločitvah, ki se tičejo zaposlenih, in si prizadevati, da bi zaposlene vključilo v oblikovanje politike podjetja. Zaposleni bi bili tako bolj zadovoljni s svojim delom in bolj samozavesti pri podajanju predlogov za učinkovitejše poslovanje podjetja. Podjetje, ki si prizadeva za vključevanje zaposlenih, vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti z zaposlenimi, daje zaposlenim večji občutek osebne vrednosti in njihove pomembnosti za podjetje, doseže večje zaupanje zaposlenih, prav tako pa zaposlenim omogoča, da se lažje identificirajo z organizacijo in imajo pozitivnejšo predstavo o organizaciji kot celoti.

Še posebej v storitvenih dejavnostih je pomembno, da so zaposleni, ki so v vsakodnevnem stiku s strankami, ključna javnost v podjetju. Od zaposlenih, ki predstavljajo vir informacij o postopkih, je v veliki meri odvisno, kako podjetje deluje, kakšna je dodana vrednost, ki jo doprinesejo podjetju in kako posredujejo storitve potrošnikom. Zaposlene v organizaciji je treba pripraviti do tega, da bodo razumeli in udeleženi dejstvo, da bodo lažje zadovoljevali svoje potrebe, če bodo čim boljše zadovoljevali potrebe svojih sodelavcev in seveda tudi potrebe potrošnikov (Snoj 1998, 155). Vodstvo se mora zato usmeriti v uresničevanje in zadovoljevanje želja in potreb zaposlenih, da bi bili ti pri svojem delu zadovoljni in da bi svoje delo zavzeto in učinkovito opravljali ter dobro stregli potrošnikom.

Interno komuniciranje je ključno za vodenje in upravljanje organizacije. Učinkovito interno komuniciranje vodstvene vizije vpliva na uspešno delo zaposlenih in na uspeh podjetja (Thomson in Hecker 2002, 57). Komunikacija med zaposlenimi pa je bistvenega pomena za uspešnost poslovanja (Bovee in Thill v Mumel in drugi 2006, 362). Nadrejena bi lahko svoje zaposlene bolj spodbujala, jih nadzirala in vodila pri opravljanju njihovega dela z različnimi nasveti in predlogi, ki bi jih skupaj oblikovali. Morala bi si vzeti več časa za svoje zaposlene in več komunicirati s tistimi zaposlenimi, ki bi si to želeli. Zaposleni pa bi si morali sami prizadevati, da bi več komunicirali z ostalimi, da bi širili informacije v zvezi s svojim opravljenim delom in redno informirali sodelavce in nadrejeno glede pomembnih zadev pri opravljanju svojega dela. Nadrejena in zaposleni bi se morali truditi za zadostno, pozitivno, uspešno in učinkovito interno komuniciranje v podjetju, saj to vpliva na razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov med zaposlenimi, na uspešneje opravljene delovne naloge zaposlenih in s tem povezano večje zadovoljstvo potrošnikov, ter tudi na krepitev motivacije in večanje zadovoljstva zaposlenih. Dobro razvito interno komuniciranje prispeva k pozitivnemu vzdušju v podjetju, dolgoročno pa vpliva na pripadnost zaposlenih ter na uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije.

8 SKLEP

Aktivnosti v podjetju, ki prispevajo k humanim medčloveškim odnosom in zadovoljstvu zaposlenih, so temelj, iz katerega bi moralo izhajati vsako vodstvo podjetja. Interno komuniciranje je pogoj za delovanje katere koli organizacije in ključno za doseganje dobrega počutja in zadovoljstva zaposlenih. Uspešno in učinkovito interno komuniciranje si prizadeva zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na celotno podjetje, obenem pa je njegova naloga spodbujati delo in ustvarjalnost zaposlenih ter njihovo soudeležbo za uresničevanje skupnih ciljev.

Organizacija je odvisna od podpore ljudi, ki jo sestavljajo, od te podpore pa je odvisna tudi uspešnost njenega delovanja navzven. Zaposleni so tisti, ki podjetju prinašajo dodano vrednost in s svojim delovanjem vplivajo na izboljšanje učinkovitosti in produktivnosti delovanja organizacije. Še posebej v storitvenih organizacijah, kjer so zaposleni sestavni del kakovosti, ki jo izkušajo stranke, in kjer zadovoljstvo zaposlenih prispeva h končni kakovosti opravljene storitve, je eden temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih komuniciranje z

njimi. Pri internem komuniciranju je ključen pomen človeškega dejavnika v organizaciji in pomembnost njegovih občutkov, ki so posledica medčloveških odnosov. Vodstvo se vse preveč usmerja le v opravljanje delovnih nalog zaposlenih, pri tem pa pozablja, da so ravno tako pomembna njihova občutja, ki vplivajo na to, ali zaposleni uporabljajo svoje znanje konstruktivno in v podporo organizacijskim ciljem. Vendar pa vodstvo zaposlenih ne sme obravnavati zgolj kot strošek delovne sile, pač pa mora v zaposlenih prepoznati najpomembnejši vir svojega sedanjega in prihodnjega bogastva. Zaradi posameznikovega pomena za uspešno in učinkovito delovanje organizacije se mora vsako vodstvo vprašati, kdo so njegovi notranji odjemalci in na kakšne načine jih lahko zadovolji, da v medsebojnem sodelovanju obe strani nekaj pridobita. Vodstvo vsake organizacije se mora zato usmeriti v uresničevanje in zadovoljevanje potreb svojih zaposlenih, da bi bili ti pri svojem delu zadovoljni, obenem pa si mora prizadevati za ustvarjanje pogojev, v katerih bodo zaposleni postali dejavni, se bodo zanimali za razvoj svoje organizacije in bodo čutili večjo pripadnost podjetju. Z upoštevanjem želja zaposlenih in zadovoljevanjem njihovih potreb bodo zaposleni pridobili občutek osebne vrednosti, čutili se bodo kot pomembne člane uspešne organizacije in bodo zato tudi bolj privrženi organizaciji, hkrati pa bodo zagotovili učinkovito menjalno vrednost organizacije.

Z opravljeno raziskavo v Razvojnem centru Novo mesto, d. o. o., sem dobila podobne rezultate, kot jih je leta 1991 navedel Kavčič, in sicer da je zadovoljstvo zaposlenih povezano z večjo storilnostjo in uspešnostjo zaposlenih pri delu. Poleg tega sem ugotovila, da je zadovoljstvo na delovnem mestu povezano z dobrim internim komuniciranjem ter posledično z uresničitvijo zastavljenih ciljev v organizaciji, kar so s pomočjo izvedenih raziskav v letu 2006 ugotovili tudi Mumel in drugi. Iz tega sledi, da interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in na njihovo opravljanje dela. Zadovoljni zaposleni so pri svojem delu samostojni, motivirani, svoje delovne naloge pa opravljajo zavzeto in zanesljivo, kar se kaže v boljših rezultatih njihovega dela in večjem zadovoljstvu potrošnikov. Interno komuniciranje vpliva na motivacijo za delo, na izmenjavo informacij med zaposlenimi in na medsebojne odnose med sodelavci, kar se kaže v povečanem zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu. Dobro razvito interno komuniciranje omogoča prenos znanja in širjenje informacij med zaposlenimi, ustvarjanje kreativnih idej, lažje reševanje problemov, olajšuje vsakodnevne stike s sodelavci in pozitivno vpliva na izboljšanje odnosov med zaposlenimi.

V podjetju se po mnenju zaposlenih kot glavni problem izpostavlja pomanjkljivo, nezadostno in slabo razvito interno komuniciranje. Premalo komunikacije poteka med zaposlenimi v podjetju, pa tudi komunikacija med nadrejeno in podrejenimi je včasih minimalna in nezadostna. V podjetju bi bilo potrebnega več internega komuniciranja med zaposlenimi. Zaposleni bi tako več sodelovali med seboj, med njimi pa bi se prenašalo več znanja in informacij, potrebnih za delo, kar bi jim dalo večji občutek samopotrditve pri delu in bi vplivalo na to, da bi bile delovne naloge opravljene bolj zavzeto in učinkovito. Več sodelovanja in komuniciranja med zaposlenimi bi omogočalo lažje reševanje problemov, nastajanje kreativnih idej in krepitev medsebojnih odnosov. Več komunikacije bi bilo potrebne tudi med nadrejeno in podrejenimi, da bi bili zaposleni bolj seznanjeni s poslovanjem podjetja, da bi svobodno opravljali svoje delo in se čutili odgovorne za uresničevanje ciljev in poslanstva organizacije. Vodstvo bi si moralo prizadevati za uspešno in učinkovito interno komuniciranje in za doseganje zadovoljstva zaposlenih, ki bi izboljšalo motivacijo za delo, vplivalo na večjo storilnost zaposlenih in na boljše poslovne rezultate ter na večjo identifikacijo in pripadnost zaposlenih podjetju.

Dobro razvito interno komuniciranje je ključno za vodenje in upravljanje organizacije in tudi pogoj za uspešno eksterno komuniciranje s potrošniki. Uspešno interno komuniciranje se mora začeti pri vodstvu organizacije, v njegov proces pa morajo biti aktivno vključeni vsi zaposleni. V program internega komuniciranja mora podjetje vključiti motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, prav tako pa mora skrbeti za dobre medsebojne odnose med sodelavci in za dobro vzdušje v podjetju. Zaposlenim mora omogočati vključevanje v soupravljanje pri odločanju, kar jim daje občutek osebne vrednosti in njihove pomembnosti za podjetje. Le zadovoljni in motivirani delavci bodo o svoji organizaciji govorili pozitivno. Možnost soudeležbe in participacije zaposlenih pri odločanju jim bo dala občutek osebne vrednosti, uspešno in učinkovito interno komuniciranje med zaposlenimi v organizaciji pa bo vplivalo na večje zadovoljstvo z delom in obenem povečalo uresničevanje organizacijskih odločitev. Šele na tak način bo interno komuniciranje kot sredstvo doseganja zadovoljstva zaposlenih učinkovito, zaposleni bodo svoje delo bolj opravljali, prizadevali si bodo za izgradnjo močnih in dobičkonosnih odnosov s strankami ter bili bolj dovzetni za uresničevanje organizacijskih ciljev. Z ustreznim in učinkovitim internim komuniciranjem, ki v pozitivni smeri vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, lahko podjetje uspešno zadovoljuje svoje potrošnike in dosega konkurenčno prednost na trgu, kar mu omogoča dolgoročno uspešno in učinkovito poslovanje.

9 LITERATURA

1. Ahmed, Pervaiz K. in Mohammed Rafiq. 2002. *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford (UK), Woburn (MA): Butterworth-Heinemann.
2. Boc, Alojz. 2000. Interno komuniciranje – podlaga za učinkovito poslovanje. *Industrijska demokracija* 4 (11). Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID001117.doc> (19. november 2010).
3. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Grönroos, Christian. 1990. *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons.
5. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
6. Grunig, James E. 1992. Symmetrical Systems of Internal Communication. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 531–575. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
7. Herman, Bogdana. 2002. Odgovorno interno komuniciranje v podjetjih. *Industrijska demokracija* 6 (11). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID021113.doc (11. november 2010).
8. Intervjuvanka 1. 2011. Intervju z avtorico. Novo mesto, 9. februar.
9. Intervjuvanka 2. 2011. Intervju z avtorico. Novo mesto, 9. februar.
10. Intervjuvanka 3. 2011. Intervju z avtorico. Novo mesto, 10. februar.
11. Intervjuvanka 4. 2011. Intervju z avtorico. Novo mesto, 10. februar.
12. Intervjuvanka 5. 2011. Intervju z avtorico. Novo mesto, 11. februar.
13. Intervjuvanec 6. 2011. Intervju z avtorico. Novo mesto, 14. februar.
14. Intervjuvanka 7. 2011. Intervju z avtorico. Novo mesto, 15. februar.
15. Intervjuvanka 8. 2011. Intervju z avtorico. Novo mesto, 16. februar.
16. Intervjuvanka 9. 2011. Intervju z avtorico. Novo mesto, 16. februar.
17. Intervjuvanka 10. 2011. Intervju z avtorico. Novo mesto, 17. februar.
18. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio marketing.

19. --- 1997a. Interni marketing in soupravljanje zaposlenih. *Industrijska demokracija* 1 (3): 1–5. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID030910.doc (22. november 2010).
20. --- 1997b. Lastniki organizacijske skupnosti. *Teorija in praksa* 34 (5): 808–819.
21. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
23. --- 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
24. Kitchen, J. Philip. 1997. *Public Relations: Principles and Practise*. London: International Thomson Bussines Press.
25. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 2. popravljena izdaja*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
26. Mazzei, Alessandra. 2010. Promoting active communication behaviours throught internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3): 221–234.
27. Možina, Stane. 2001. Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija* (1) Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID010103.doc (5. februar 2011).
28. ---, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
29. Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
30. ---, Andreja Buneto in Tina Virt. 2006. Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija* 39 (6): 361–367. Dostopno prek: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/356/338> (18. november 2010).
31. Quinn, Dennis in Owen Hargie. 2004. Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications: An International Journal* 9 (2): 146–158.
32. *Razvojni center Novo mesto, d. o. o.*, Dostopno prek: <http://www.rc-nm.si/> (22. december 2010).
33. Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618–629.
34. Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Snoj, Boris 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.

36. Škrlep, Andrej. 1998. Veščine razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738–758.
37. Thomson, Kevin in Lorrie Hecker. 2000. Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management* 5 (1): 48–58.
38. Varey, Richard J. in Barbara R. Lewis. 2000. *Internal marketing: directions for management*. London, New York: Routledge.
39. Varey, Richard J. 2002a. *Marketing communication: principles and practise*. London, New York: Routledge.
40. --- 2002b. *Relationship marketing: dialogue and networks in the e-commerce era*. Chishester: J. Wiley.
41. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

Priloga A: Intervju

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

- 1) *Kako razumete trditev: zaposleni niso strošek, pač pa vedno bolj pomembna naložba in premoženje vsake sodobne (storitvene) organizacije (Rijavec 1999).*
- 2) *Kaj pri vas vpliva na to, da ste zadovoljni s svojim delom in z organizacijo? Kako in v kolikšni meri interno komuniciranje vpliva na vaše zadovoljstvo?*
- 3) *V kolikšni meri se vam zdi, da dejstvo, da ste vi zadovoljni pri opravljanju svojega dela, vpliva na to, da so s storitvijo zadovoljne stranke? V kolikšni meri je zadovoljstvo zaposlenih po vašem mnenju povezano z zadovoljstvom potrošnikov?*
- 4) *Kaj po vašem mnenju najbolj vpliva na to, da dobro opravljate svoje delo? Kaj je za vas pri vašem delu najpomembnejše? Kaj vas najbolj motivira pri vašem delu? Kaj bi po vašem mnenju vaše podjetje moralo narediti, da bi bili zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu?*
- 5) *Kako se nezadovoljstvo vaših sodelavcev odraža na delovnem mestu?*

INTERNO KOMUNICIRANJE

- 1) *Kakšna je po vašem mnenju vloga internega komuniciranja v nekem podjetju? V kolikšni meri in kako interno komuniciranje vpliva na vaše opravljanje dela? Ste zadovoljni z internim komuniciranjem v vašem podjetju.*
- 2) *Pojasnite, kako poteka vaše komuniciranje med sodelavci in kakšna je komunikacija med sodelavci. Kakšna je komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi? Katere so po vašem mnenju značilnosti, ki bi jih moral imeti dober nadrejeni?*

3) *Koliko se nasploh komunicira in kakšen poudarek se daje komuniciranju v vašem podjetju?*

ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

1) *Preko katerih virov in orodij pridobivate informacije za opravljanje vaših vsakodnevnih obveznosti? Se vam zdi, da razpolagate z dovolj uporabnih poslovnih informacij za opravljanje svojega dela?*

PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH

1) *V kolikšni meri ste v podjetju, v katerem ste zaposleni, udeleženi pri načrtovanju in oblikovanju različnih nalog v podjetju? V kolikšni meri vam je omogočeno izražanje lastnih zamisli in pobud za učinkovitejše poslovanje podjetja?*

2) *Ali vam vključevanje v aktivnosti, oblikovanje nalog, podajanje zamisli daje občutek osebne pripadnosti?*