

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alja Majcenić

**Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju podjetju  
Bohor d.o.o**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alja Majcenić

Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič

Somentor: izr. prof. dr. Samo Kropivnik

**Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Bohor**

**d.o.o**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

*Za pomoč pri pisanju diplomske naloge in za koristne nasvete se iskreno zahvaljujem mentorju prof. Dejanju Verčiču in somentorju prof. Samu Kropivniku.*

*Zahvaljujem se tudi zaposlenim v podjetju Bohor d.o.o, ki so mi prijazno pomagali in sodelovali v moji raziskavi.*

*V največji meri pa zahvalo dolgujem moji družini in fantu Gašperju, ki so mi v času pisanja naloge stali ob strani in me spodbujali.*

### **Interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Bohor d.o.o**

V poslovnem svetu je pogosto veljalo, da so zaposleni le delavci, ki opravljajo svoje delo in jim ni potrebno posvečati prevelike pozornosti. V zadnjih desetletjih pa se je pojavila nova poslovna paradigma, ki v ospredje organizacij postavlja prav zaposlene. Predvsem v storitvenih organizacijah so prav zaposleni tisti, ki komunicirajo s strankami in podjetje predstavljajo navzven, zato je izredno pomembno, da so pri tem uspešni. Uspešni pa so v večini primerov lahko le tisti zaposleni, ki se na delovnem mestu počutijo dobro oziroma so zadovoljni. Zadovoljstvo zaposlenih je namreč faktor, ki pomembno vpliva na učinkovitost in produktivnost zaposlenih, ter v končni fazi na uspešnost in profitabilnost celotnega podjetja. Pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih pa imajo pomembno vlogo programi internega komuniciranja.

Namen moje diplomske naloge je bil ugotoviti, kako zaposleni v podjetju Bohor d.o.o zaznavajo interno komuniciranje in kako se to odraža na njihovem zadovoljstvu. Ugotovila sem, da je interno komuniciranje po mnenju zaposlenih izrednega pomena za dobro počutje na delovnem mestu in s tem tudi za zadovoljstvo zaposlenih. Podjetju sem na koncu podala tudi nekaj predlogov, z upoštevanjem katerih bodo lahko zadovoljstvo zaposlenih dvignili najvišjo raven.

**Ključne besede:** zadovoljstvo zaposlenih, interno komuniciranje, medosebni odnosi.

### **Internal communication and employee satisfaction in the company Bohor d.o.o**

In the business world it has long been known that employees are only the workers who do their job and managers do not need to pay much attention to them. But in the recent decades there has been a new business paradigm, that puts employees right in the spotlight. Especially in service organizations employees are the ones who communicate with customers and represent the company, so it is extremely important that they are successful in their jobs. But to be successful, they have to be satisfied with they work too. Employee satisfaction is the factor that significantly affects the efficiency and productivity of employees, and ultimately the success and profitability of the entire company. There is a significant role of internal communication programs in ensuring employee satisfaction.

The aim of my thesis was to find out how employees in company Bohor d.o.o perceive internal communication and how this reflects in their satisfaction. I found out that the internal communication is, according to employees, very important for the well-being in the workplace and thus also for the satisfaction of employees. I finally made some proposals to the company, which will help them raise employee satisfaction to the highest level possible.

**Keywords:** employee satisfaction, internal communication, interpersonal relation.

# Kazalo

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>INTERNO KOMUNICIRANJE</b> .....	<b>9</b>
2.1	DEFINICIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	9
2.2	UMESTITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	11
2.3	VRSTE INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	12
2.4	CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	13
2.5	POMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA ZA PODJETJA.....	15
<b>3</b>	<b>ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH</b> .....	<b>18</b>
3.1	OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	18
3.2	DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	19
3.3	KOMUNIKACIJSKO ZADOVOLJSTVO.....	21
3.4	POSLEDICE NE/ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	22
<b>4</b>	<b>INTERNO KOMUNICIRANJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH</b> .....	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>INTERNO KOMUNICIRANJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU BOHOR D.O.O.</b> .....	<b>24</b>
5.1	NAMEN IN OMEJITVE RAZISKAVE.....	24
5.2	METODOLOGIJA.....	24
5.3	PREDSTAVITEV PODJETJA BOHOR d. o. o.....	25
5.4	ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU BOHOR D. O. O .....	26
5.4.1	INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU BOHOR D. O. O.....	26
5.4.2	ANALIZA INTERVJUJEV .....	26
5.4.3	UGOTOVITVE IN NASVETI PODJETJU .....	28
<b>6</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>33</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>35</b>
	<b>PRILOGE</b> .....	<b>39</b>
	<b>PRILOGA A: Intervju za zaposlene v podjetju Bohor d.o.o (verzija 1)</b> .....	<b>39</b>
	<b>PRILOGA B: Intervju za zaposlene v podjetju Bohor d.o.o (verzija 2)</b> .....	<b>41</b>

***Kazalo slik***

*Slika 2.1: Van Rielova shema internega komuniciranja..... 11*

***Kazalo tabel***

*Tabela 3.1: Motivatorji in higieniki ..... 21*

*Tabela 5.1: Zaposlitvena struktura v podjetju Bohor d. o. o..... 25*

# 1 UVOD

Vsaka organizacija je vpeta v neko družbeno okolje, ki ga sestavljajo različni eksterni deležniki. Poleg tega pa ima vsaka organizacija tudi svoje notranje ali interno okolje, v katerem delujejo njeni interni deležniki. V poslovnem svetu so se menedžerji mnogo krat držali dejstva, da so eksterni deležniki, torej druge organizacije, vladne institucije, potrošniki in drugi mnogo bolj pomembni kot interna javnost podjetja. Dandanes pa postaja vedno bolj jasno, da v kolikor si želi organizacija uspešno poslovati in imeti kvalitetne odnose z zunanjimi deležniki, mora najprej urediti svoje notranje okolje. Zato danes velja, da je potrebno notranjim deležnikom posvečati vsaj toliko (če ne še več) pozornosti kot tudi zunanjim. Na tem mestu pa pride v ospredje koncept internega komuniciranja, ki zajema komunikacijo na vseh nivojih in med vsemi notranjimi deležniki neke organizacije. Kvalitetno interno komuniciranje lahko namreč organizaciji prinese mnogo pozitivnih učinkov, od večje produktivnosti zaposlenih, doseganja podpornega vedenja pa vse do zadovoljstva zaposlenih, ki je pojem, kateremu bi morali v organizacijah posvečati veliko pozornosti. Velja namreč, da so zaposleni pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni, zato je vsaka organizacija lahko mnogo bolj učinkovita in uspešna, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Lahko bi torej rekli, da sta interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih pojma, ki sta tesno povezana in prepletena. Mnogi avtorji namreč zadovoljstvo zaposlenih navajajo kot enega izmed primarnih ciljev internega komuniciranja, po drugi strani pa med dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pogosto najdemo interno komuniciranje.

V diplomski nalogi se bom torej ukvarjala s pojmom interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih, pozornost pa bom posvetila tudi povezavi teh dveh pojmov. Raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, je: Kako zaposleni v podjetju Bohor d.o.o. zaznavajo interno komuniciranje in kako se to odraža na njihovem zadovoljstvu. Namen diplomskega dela je torej ugotoviti, kakšne so zaznave internega komuniciranja s strani zaposlenih v manjšem gostinskem podjetju Bohor d.o.o. in slednje povezati s stopnjo zadovoljstva zaposlenih v omenjenem podjetju. Odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje bom poskušala dobiti s pomočjo kvalitativne metode, natančneje pisnih intervjujev.

Moja diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. Teoretični del tako zajema tri poglavja. Diplomaska naloga se začne s prvim poglavjem-uvodom, nato pa mu sledi drugo poglavje, v katerem opredelim sam pojem internega komuniciranja, ga umestim v širše polje odnosov z javnostmi, ter navedem vrste, cilje in nasvete o tem, kakšno bi naj bilo

učinkovito interno komuniciranje. Tretje poglavje se nato ukvarja s pojmom zadovoljstva zaposlenih; tudi tukaj najprej sam pojem opredelim, navedem dejavnike zadovoljstva zaposlenih in omenim še pojem komunikacijskega zadovoljstva. Prvi del naloge pa zaključim s pregledom posledic ne/zadovoljstva zaposlenih. Teoretični del naloge nato zaključim s četrtem poglavjem, ki poveže pojma internega komuniciranja in zadovoljstva zaposlenih. Praktični del je prav tako sestavljen iz treh delov. V petem poglavju opišem raziskovalni problem, uporabljeno metodologijo in predstavim podjetje Bohor d.o.o. Temu nato sledi analiza dobljenih rezultatov in na teoriji temelječi nasveti podjetju. Šesto poglavje zajema končni sklep naloge, v sedmem poglavju pa se nahaja popis uporabljene literature.



## **2 INTERNO KOMUNICIRANJE**

Vsaka organizacija ima svoje notranje okolje, okolje zaposlenih, za katerega mora poskrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo tudi njeno delovanje navzven. „Organizacije so namreč odvisne od podpore ljudi, ki jih sestavljajo, od te podpore pa je odvisna uspešnost njihovega delovanja navzven“ (White v Rijavec 1999, 619). Eden izmed temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih je komuniciranja oziroma v tem primeru interno komuniciranje (Rijavec 1999, 619).

### **2.1 DEFINICIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Interno komuniciranje v najbolj splošnem zajema vso komunikacijo, tako formalno kot neformalno, ki se odvija znotraj neke organizacije, podjetja. V literaturi lahko zasledimo veliko različnih definicij internega komuniciranja, v nadaljevanju pa je predstavljenih le nekaj izmed njih.

Frank in Brownell (1989, 5-6) interno komuniciranje definirata kot „komunikacijske transakcije med posamezniki in/ali skupinami na različnih nivojih in področjih, ki naj bi oblikovala in preoblikovala organizacije, izvajala načrtovanje in usklajevala dnevne aktivnosti.“ Čeprav je to definicija, ki jo pogosto uporabljajo tudi drugi avtorji, pa je potrebno opozoriti na njeno pomanjkljivost, ki je predvsem v tem, da se v bistvu nanaša na organizacijsko in ne interno komuniciranje, ki pa nikakor nista sopomenki.

Za razliko od njiju pa Cheney in Christensen (v Welch in Jackson 2005, 182) interno komuniciranje uvrstita kot podpomenko organizacijskega komuniciranja. Označita ga kot „odnose med zaposlenimi, izjave o poslanstvu in organizacijskem razvoju“. Njuna definicija je zanimiva tudi zato, ker nas opomni na tri nivoje internega komuniciranja, in sicer vsakodnevni menedžment (odnosi med zaposlenimi), strateški in projektni menedžment (organizacijski razvoj).

Cornelissen (v Welch in Jackson 2005, 182) pri definiranju internega komuniciranja izhaja iz povsem drugačne perspektive, saj pravi, da so to „vse metode (newsletter, intranet), ki jih podjetje uporablja za komunikacijo s svojimi zaposlenimi“. Sicer tej definiciji manjka fokus na interno komuniciranje kot del strateškega menedžmenta, a kljub temu pomembno osvetljuje vlogo medijev in vsebine sporočanja pri internem komuniciranju.

Nekateri avtorji pa so mnenja, da je pri definiranju internega komuniciranja izjemno pomemben deležniški pristop. Scholes, (v Welch in Jackson 2005, 182) na primer, interno komuniciranje definira kot „profesionalni menedžment interakcij med vsem tistimi, ki imajo

interes in delež v določeni organizaciji“. Vendar pa je tukaj potrebno opozoriti, da tudi Scholesova definicija internega komuniciranja ni povsem ustrezna, saj ne poimenuje deležniških skupin, poleg tega pa bi lahko pod besedno zvezo „vsi tisti, z deležem v organizaciji“, razumeli tudi eksterne deležnike. Je pa ta definicija pomembna predvsem zato, ker opomni na vlogo internega komuniciranja v sklopu strateškega menedžmenta organizacije in pa zato, ker govori o interakcijah med posamezniki. Ker pa vemo, da je rezultat vsake interakcije odnos, sta Welch in Jackson (2005, 182) mnenja, da bi morala vsaka definicija internega komuniciranja nujno vsebovati besedo odnos ("*relationship*").

Interno komuniciranje je torej kompleksen, interpretativen proces, skozi katerega zaposleni koordinirajo delovne procese, ki so pomembni za delovanje katerekoli organizacije (Daft in Weick v Dolphin 2005, 173). V današnjem času zaposleni želijo več informacij o podjetju, za katerega delajo (Argenti v Dolphin 2005, 173), zato je interno komuniciranje katalizator organizacijske odličnosti in učinkovitosti (Grunig v Dolphin 2005, 173) in mora biti po mnenju Younga in Posta (v Dolphin 2005, 173) dolgoročno oziroma kontinuirano.

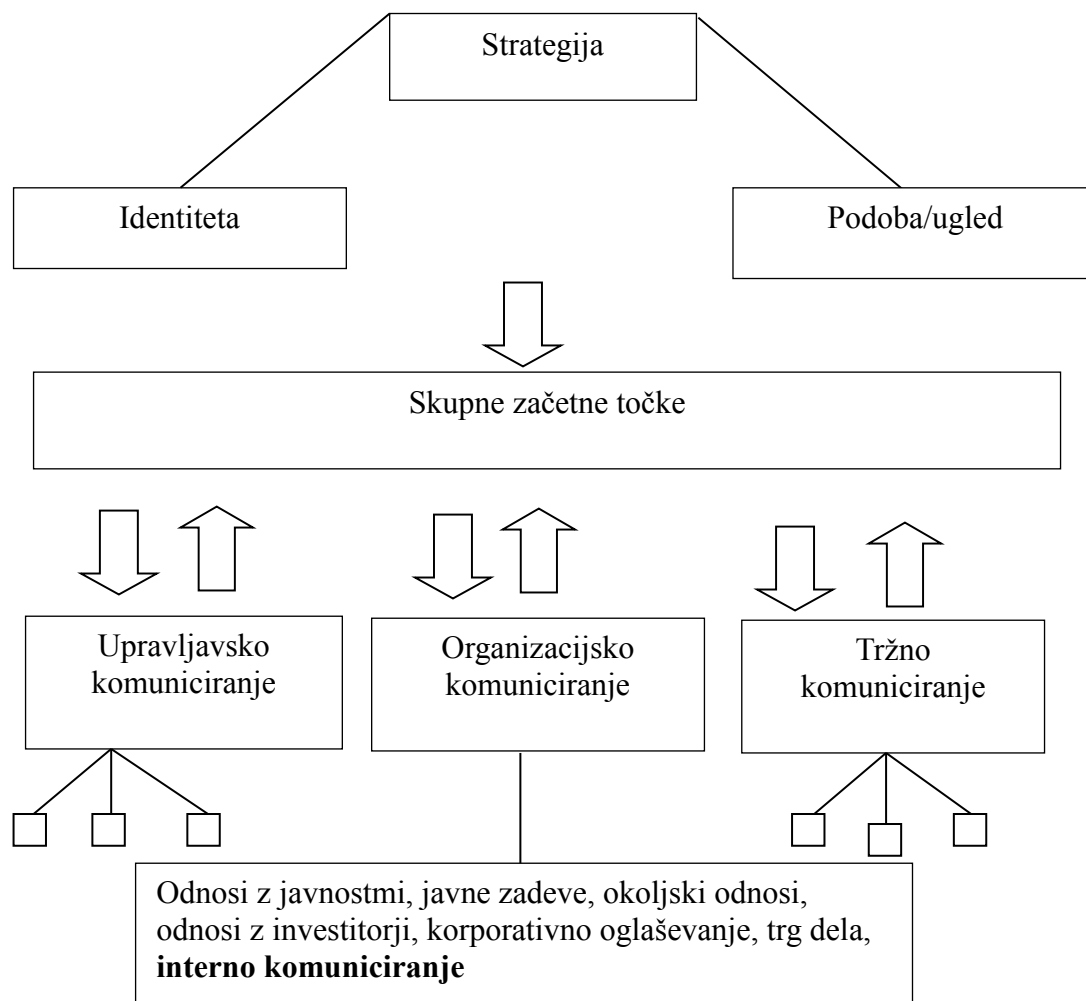
Pa je dandanes delitev na interno in eksterno komuniciranje sploh še smiselna? Nekateri so namreč mnenja, da sta pojma tako zelo prepletena in soodvisna, da njuno ločevanje nikakor ni več smiselno. Eden takšnih je McCalister (v Dolphin 2005, 172) ki opozarja, da je meja med internim in eksternim komuniciranjem vedno bolj zabrisana. Prvi korak k doseganju kvalitetne eksterne komunikacije je namreč prav doseganje pozitivnih internih odnosov in komunikacije (Seitel v Dolphin 2005, 172), zato bi morali vodilni v organizacijah zaposlenim posvečati vsaj toliko pozornosti, kot jo posvečajo delničarjem in potrošnikom (Wright v Dolphin 2005, 172).

Težko bi zaključili, katera definicija internega komuniciranja je najbolj ustrezna, saj ima prav vsaka svoje prednosti in pomanjkljivosti. Vendar pa Welch in Jackson (2007, 183) iz različnih definicij sestavita naslednjo: „Interno komuniciranje je razumljeno kot strateški menedžment interakcij in odnosov med deležniki na vseh nivojih neke organizacije.“, za katero menita, da najbolj dosledno in ustrezno opiše interno komuniciranje.

## 2.2 UMESTITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Da bi bolje razumeli odnos med organizacijskim in internim komuniciranjem, ki jih, kot smo videli, nekateri avtorji kar enačijo, si bomo ogledali Van Rielovo shemo integriranega internega komuniciranja:

**Slika 2.1: Van Rielova shema internega komuniciranja**



Vir: Welch in Jackson (2007, 179).

Van Riel s pomočjo svojega modela integriranega internega komuniciranja definira tri izhodiščne točke komuniciranja, in sicer identiteto, ugled in strategijo ter tri tipe korporativnega komuniciranja: upravljavsko, organizacijsko in tržno komuniciranje. Upravljavsko komuniciranje se v tem kontekstu nanaša na dostop do virov, vključno s človeškimi viri. Tržno komuniciranje opisuje kot oglaševanje, direktno pošto, osebno prodajo in sponzorstva. Interno komunikacijo pa Van Riel (v Welch in Jackson 2005, 181) vidi kot enega izmed sedmih načinov organizacijskega komuniciranja, poleg odnosov z javnostmi,

javnih zadev, okoljskih in investitorskih odnosov, trga dela in korporativnega oglaševanja. Welch in Jackson pa v tem kontekstu predlagata, da teh sedem elementov poimenujemo s skupnim imenom strateški odnosi z javnostmi, pojem odnosi z javnostmi, pa zamenjamo z odnosi z mediji. Welch in Jackson (2005, 181) torej interno komuniciranje vidita kot element strateških odnosov z javnostmi.

### **2.3 VRSTE INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Interno komuniciranje lahko delimo na enosmerno in dvosmerno, ter na navpično in vodoravno.

Enosmerno komuniciranje poteka v eni smeri, večinoma od zgoraj navzdol. Značilen je formalni način komuniciranja in možnost posredovanja enostavnih sporočil veliki množici zaposlenih. Takšen slog komuniciranja je značilen predvsem za birokratske organizacije oz. tiste, ki imajo visoko hierarhično organiziranost. Sicer je ta način komuniciranja hiter in na videz učinkovit, ampak so informacije pogosto netočne, saj ne dobimo povratnih informacij o tem, kako je druga stran sprejela naše sporočilo. (Zupan v Kaše in drugi 2007, 109)

Dvosmerno komuniciranje pa na drugi strani ponuja možnost povratne informacije in se uporablja predvsem takrat, kadar je izjemno pomembno razumevanje sporočila. S povratnimi informacijami zmanjšamo negotovost zaposlenih, ter s tem povečamo njihovo učinkovitost. Dvosmerno komuniciranje daje zaposlenim možnost, da v primeru nerazumevanja nadrejenemu zastavijo vprašanje in na ta način povečajo stopnjo razumevanja sporočila. Uporablja se predvsem pri demokratičnih odnosih, ter pri navpičnem in vodoravnem sporočanju. Dvosmerno komuniciranje je počasnejše od enosmernega, ampak zato bolj točno in posledično tudi bolj učinkovito. (Zupan v Kaše in drugi 2007, 109)

Pri navpičnem oz. vertikalnem komuniciranju gre predvsem za komunikacijo med nadrejeno in podrejeno osebo v podjetju, zato ga imenujemo tudi hierarhično komuniciranje. Tisti, ki je v nadrejenem položaju, običajno ukazuje, usmerja ali svetuje podrejenim, tisti, v podrejenem položaju, pa sprejema informacije ter se ravna po njih. Ta vrsta komuniciranja je namenjena usklajevanju delovnih nalog, služi pa tudi nadzoru nadrejenih nad delom zaposlenih. (Zupan v Kaše in drugi 2007, 110)

Navpično komuniciranje lahko delimo še na komuniciranje od zgoraj navzdol in spodaj navzgor. Pri komuniciranju od zgoraj navzdol gre predvsem za informacije zaposlenim o njihovih delovnih nalogah in ciljih, pri komuniciranju od spodaj navzgor pa za informiranje nadrejenih o povratnih informacijah, predlogih in kritikah zaposlenih. (Zupan v Kaše in drugi 2007, 110)

Horizontalno oz. vodoravno komuniciranje poteka med osebami, ki so na isti hierarhični ravni. Ta vrsta komuniciranja poteka med sodelavci na isti ravni, ali kadar zaposleni sodelujejo v skupinah. Uporablja se predvsem za koordinacijo dela, reševanje problemov, medsebojno informiranje, reševanje konfliktnih situacij in podobno. Ta vrsta komuniciranja je značilna za timsko ali projektno delo. Gre pa za hitrejšo in lažjo obliko komuniciranja v primerjavi z navpičnim komuniciranjem. Prav tako je ta način komuniciranja bolj naraven, bolj sproščen in omogoča bolj pristen dialog. Težava horizontalnega komuniciranja pa je nastajanje govoric, ki lahko negativno vplivajo na delovanje organizacije. (Zupan v Kaše in drugi 2007, 110)

## **2.4 CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Podjetje lahko najbolj učinkovito posluje, če so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in če imajo zaposleni jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah organizacije. Cilj interne komunikacije za doseganje strateške prednosti bi moral biti poenotenje stališč, deljenje znanja in upravljanje z informacijami. (Možina 2001)

Welch in Jackson (2007, 188) definirata štiri cilje internega korporativnega komuniciranja, ki so po njunem mnenju naslednji:

- prispevki k internim odnosom, ki se nanašajo na zavezanost zaposlenih
- vzbujanje pozitivne pripadnosti v zaposlenih
- razvijanje zavedanja o okoljskih spremembah
- razvijanje razumevanja o tem, da je za organizacijo pomembno, da oblikuje svoja prizadevanja v odgovor na ali v pričakovanju okoljskih sprememb

Interno korporativno komuniciranje se sicer nanaša na komunikacijo med strateškimi upravljavci organizacije in notranjimi deležniki, z namenom spodbujanja zavezanosti, občutka pripadnosti in zavedanja o spreminjajočem se okolju organizacije. De Ridder (v Welch in Jackson 2007, 188) meni, da je zavezanost v bistvu neka vrsta lojalnosti do organizacije, Meyer in Allen (v Welch in Jackson 2005, 188) pa identificirata tri tipe delovne zavezanosti. Afektivna zavezanost se nanaša na emocionalno navezanost na organizacijo in značilno je, da afektivno zavezani zaposleni ostajajo v organizaciji zato, ker si tam enostavno želijo biti. Kontinuirana zavezanost se nanaša na zaposlene, ki v organizaciji ostajajo zato, ker tam morajo biti, saj bi v primeru odhoda imeli stroške. Normativna zavezanost pa se nanaša na občutek dolžnosti, zaposleni torej ostajajo zvesti podjetju zato, ker se čutijo dolžne.

Kot drugo bi naj interno komuniciranje spodbujalo tudi občutek pripadnosti, ki ga lahko opišemo kot občutek „o nas“, ki omogoča zaposlenim, da se identificirajo z organizacijo (Cornelissen v Welch in Jackson 2007, 189). Interno komuniciranje tako vpliva na stopnjo identifikacije zaposlenih z organizacijo in na njihov odnos do podpore organizaciji (Smids v Welch in Jackson 2007, 189). Identifikacija je lahko tudi strategija organizacije, s katero podjetje vpliva na odnose med notranjimi deležniki, tako da poudarja skupna prepričanja in vrednote, ki zadovoljujejo posameznikovo individualno potrebo po pripadnosti (Cheney v Welch in Jackson 2007, 189). Kot že omenjeno, Welch in Jackson (2007, 189) govorita o internem korporativnem komuniciranju, katerega naloga je po njunem mnenju spodbujanje pripadnosti zaposlenih, kar nakazuje na etično dimenzijo internega (korporativnega) komuniciranja. Opozoriti pa je potrebno na dejstvo, da se lahko takšna strategija spodbujanja pripadnosti na eni strani uporablja za spodbujanje pozitivnih odnosov v organizaciji, po drugi strani pa jo lahko vodilni v organizaciji uporabijo tudi kot sredstvo manipulacije in nadzora notranjih deležnikov (Welch in Jackson 2007, 189).

Interno (korporativno) komuniciranje pa bi naj delovalo tudi kot sredstvo spodbujanja zavedanja o organizacijskih spremembah in o tem, kako le-te vplivajo na organizacijske cilje. Dogaja se znotraj okolja organizacije, za katerega je značilno, da je že po naravi dinamično in spreminjajoče se (Palmer in Hartley v Welch in Jackson 2007, 190). Interno (korporativno) komuniciranje mora torej biti takšno, da pri deležnikih spodbuja zavedanje o spreminjajočem se okolju organizacije. Omogočati mora razumevanje sprememb v okolju in posledično zahtevati pregled strateških usmeritev. Le na takšen način bodo zaposleni razumeli spreminjajoče se cilje organizacije, kar bo posledično doprineslo k zavezanosti zaposlenih do organizacije (Foreman v Welch in Jackson 2007, 190).

Pomemben prispevek na področju definiranja ciljev internega komuniciranja prispeva tudi Argenti (1998, 201), ki opredeli devet, po njegovem mnenju najpomembnejših ciljev internega komuniciranja: (1) zaposlenim dati občutek, da so pomemben del organizacije, (2) izboljšati odnose med zaposlenimi in vodstvom, (3) informirati zaposlene o notranjih spremembah v organizaciji, (4) pojasniti strategijo dela, (5) povečati razumevanje organizacije, njenih produktov, storitev, etike ipd., (6) spremeniti vedenje zaposleni v smeri, da postanejo bolj produktivni, osredotočeni na kvaliteto in podjetniški, (7) povečati razumevanje zaposlenih o zdravstvenih, socialnih ali kakšnih drugih trendih, ki vplivajo na organizacijo in (8) spodbuditi sodelovanje zaposlenih v aktivnostih, povezanih s skupnostjo.

Grunig in Hunt (1984, 247) pa govorita o dveh temeljnih ciljnih organizacijskega komuniciranja (kontrola in prilagajanje), ki pa lahko dobro delujeta tudi kot cilja internega komuniciranja. Bolj strukturirane organizacije poskušajo nadzorovati vedenje znotraj organizacije tako, da ustvarijo sistem omejitev, manj strukturirane organizacije pa se trudijo prilagajati zaposlenim do te mere, kot se zaposleni prilagajajo organizaciji. Z drugimi besedami bi lahko govorili tudi o koordinaciji komunikacije znotraj organizacije.

Kaj konkretno pa kvalitetno interno komuniciranje prinaša podjetju? Grunig in Hunt (1984, 248) menita, da se uspešno interno komuniciranje posledično odraža v zadovoljstvu zaposlenih z delom, nadrejenimi oziroma z organizacijo na splošno, v večji produktivnosti in uspešnosti zaposlenih, poleg tega pa interno komuniciranje prinaša tudi večjo lojalnost zaposlenih, pozitivne odnose in doseganje podpornega vedenja. Podobnega mnenja je tudi Možina (2001), ki meni, da kvalitetno interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo zaposleni bolje razumeli cilje organizacije in njihov pomen za njihovo blagostanje. Poleg tega bo učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej in tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahov ali skrbi, da bi njihove ideje obravnavali kot neumne ali »irelevantne«. Kot tretje pa Možina (2001) meni, da bo dobro interno komuniciranje okrepilo podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni bolj pripravljeni za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov.

## **2.5 POMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA ZA PODJETJA**

Interno komuniciranje je izredno pomembna funkcija poslovanja vsakega podjetja. Nanj lahko gledamo kot na olje, ki poganja motor organizacije in pomaga, da organizacija bolj „gladko“ posluje. Je kot nekakšen most med zaposlenimi in organizacijo, ki ustvarja razumevanje, pomaga pri deljenju informacij in zvišuje učinkovitost organizacij.

Škerlep (1998, 752) pravi, da želijo programi internega komuniciranja v prvi vrsti zvišati identifikacijo zaposlenih z organizacijo, spodbujati lojalnost zaposlenih, krepiti motivacijo zaposlenih in ustvarjati pozitivne odnose med zaposlenimi. S pomočjo vsega navedenega, pa želijo zaposlene tudi socializirati v organizacijsko skupnost. Vendar pa je pri internem komuniciranju prav gotovo zelo pomembno ne le da se ga v organizaciji zavedamo, ampak da mu tudi posvečamo pozornost in ga pazljivo načrtujemo in uporabljamo. Le takšno interno komuniciranje je lahko namreč uspešno in bo organizaciji prineslo zelene učinke.

Pogoje za uspešno strategijo internega komuniciranja poda Možina (2001), ki pravi, da je potrebno strategijo internega komuniciranja načrtovati za vsako organizacijo posebej, glede na njeno organizacijsko kulturo. Tako naj bi se podjetja, ki so kot poslovno strategijo izbrala operativno učinkovitost, odločala za komunikacijo, osredotočeno na ustvarjanje boljšega zavedanja zaposlenih o vlogah in prioritetah, na sestankih pa naj bi se pogovarjali o odstranjevanju ovir na poti k večji učinkovitosti in podobno. V podjetjih, ki so blizu potrošniku, je zelo pomembno, da komunikacija poudarja prilagodljivost in dovzetnost zaposlenih za spremembe, jih seznanja s pogledi in zahtevami potrošnikov ter omogoča seznanjanje vodstva z reakcijami potrošnikov, njihovimi potrebami in zahtevami. Zelo pomembno je tudi komuniciranje od spodaj navzgor, s pomočjo katerega osebe, ki je v neposrednem stiku s potrošnikom, seznanja odločevalske ravni z reakcijami, željami in potrebami potrošnikov. Podjetja, ki so usmerjena v novo tehnologijo, pa morajo s komunikacijo predvsem povečati inovativnost, poskrbeti, da so različni oddelki v organizaciji seznanjeni z novostmi itd.

Rijavec (1999, 621) pa govori o uspešnosti programov internega komuniciranja v storitvenih organizacijah in podobno kot Možina izpostavi pomembnost organizacijske, oz. v tem primeru storitvene kulture. Pravi, da je zelo pomembno, da so organizacijska struktura, strategija, upravljalvske metode in slog vodenja takšni, da podpirajo storitveno kulturo. Iz tega pa nato izpelje tri predpogoje uspešnega internega komuniciranja:

- interno komuniciranje moramo obravnavati kot sestavni del strateškega upravljanja
- interno komuniciranje ne sme biti v nasprotju z organizacijsko strukturo in ga ne sme zavirati pomanjkanje podpore vodstva
- najvišje vodstvo mora nenehno izkazovati aktivno podporo procesu internega komuniciranja

Tudi Grunig se strinja, da je uspešnost programov internega komuniciranja v veliki meri odvisna od podpore in razumevanja vodstva storitvene organizacije. Vloga vodstva se izraža na dva načina: kot prvo mora vodstvo zagotoviti, da zaposleni na vseh organizacijskih nivojih razumejo različne aktivnosti poslovanja organizacije v kontekstu okolja in odnosov s strankami, kot drugo, pa mora vodstvo zagotoviti, da imajo vsi zaposleni posluh za potrebe strank ter te tudi učinkovito zadovoljujejo. (Grunig v Rijavec 1999, 620).



Wood (1999, 148) pa podaja nekaj praktičnih nasvetov, s katerimi lahko vodje organizacij izboljšajo interno komunikacijo:

- komuniciranje naj bo dvosmerno; pošljite sporočilno in sprejmite povratno informacijo
- ko je možno, komunicirajte osebno
- vsakič, ko posredujete informacijo oziroma sporočilo, zaposlene vprašajte: „ Je sporočilo jasno?“
- poskušajte razumeti, kako zaposleni poslušajo. Kaj je tisto, kar slišijo v posredovanem sporočilu?
- v podjetju ustvarite okolje zaupanja

Vsi avtorji podobno ugotavljajo, da imajo pri internem komuniciranju izredno pomembno vlogo vodje organizacij, ki morajo relevantne informacije dosledno posredovati zaposlenim, še posebej pa kontaktnemu osebju, ki je neprestano v direktnem stiku s strankami. Le na takšen način bo namreč interno komuniciranje učinkovito, stranke in zaposleni pa zadovoljni.

### **3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

#### **3.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami, do zadovoljstva z neposredno nadrejenimi, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela ipd. Zadovoljstvo zaposlenega z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o tako imenovani individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela. (Mihalič 2006, 266)

Hollenbeck in Wright (v Treven 1998, 131) v svojo definicijo zadovoljstva zaposlenih vpleteta pomen pričakovanj, saj pravita, da je zadovoljstvo pri delu nek prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Lu in Barriball (2005) pa na zadovoljstvo zaposlenih gledata nekoliko širše in govorita o globalnem občutku o posameznikovem delu ali o povezani skupini stališč glede različnih vidikov delovnega okolja. S tem se strinjata tudi George in Jones (1999) ki celo menita, da je zadovoljstvo pri delu eno od najpomembnejših občutij, povezanih s konkretnim delom in podjetjem. Pomeni namreč zbir občutkov in prepričanj zaposlenih o njihovi trenutni zaposlitvi, lastni organizaciji ter svojih možnostih in pogojih dela. Zadovoljstvo zaposlenih je torej rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič 2008, 4).

Možina (2001) opomni na dva vidika zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih z delom opredeli kot "zadovoljno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene lastnih izkušenj." Jasno je torej, da se ta opredelitev nanaša na delo posameznika kot celoto, pri čemer ni nujno, da je vse delovne izkušnje pridobil samo v eni organizaciji. Zato je po njegovem mnenju pomembna tudi druga raven zadovoljstva z delom, tj. zadovoljstvo z organizacijo, za katero bi rekli, da je to kot kolektivno izkustvo vseh, ki delujejo v organizaciji, torej kot neke vrste vzdušje v organizaciji. Vendar pa je pomembno opozoriti na dejstvo, da kljub vsemu zadovoljstvo z organizacijo nikakor ni skupno vsem zaposlenim v neki firmi, pač pa je odvisno od posameznikovih individualnih želj, pogledov in občutij.

Prav tako kot Možina, pa tudi Gruban, Verčič in Zavrl (1997, 99) razlikujejo med zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom z organizacijo kot celoto. V povezavi s tem opredelijo dve vrsti informacij, in sicer, tiste, ki jih zaposlenih potrebujejo za nemoteno

opravljanje svojega dela ter informacije, s pomočjo katerih zaposleni razumejo svoje delo in delovanje organizacije, v kateri so zaposleni.

### **3.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z organizacijo, posredno pa tudi na organizacijsko učinkovitost vpliva več dejavnikov, ki so tako notranji (osebnost, vrednote, delovno mesto) kot zunanji (okolje, demografske značilnosti). Od vsakega posameznika pa je odvisno, kateri dejavnik bo najbolj vplival na njegovo zadovoljstvo. Različni avtorji opredeljujejo dejavnike zadovoljstva zaposlenih na različne načine. Možina (2001) na primer kot najpomembnejša dejavnika navaja komunikacijsko klimo (povezana je z organizacijsko kulturo, kar predstavlja skupno percepcijo zaposlenih v organizaciji) in komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi (način, kako nadrejeni komunicirajo s podrejenimi, vpliva na zadovoljstvo podrejenih z nadrejenimi, pa tudi na njihovo percepcijo o kredibilnosti komunikacije).

Gregory (2009, 31-32) je mnenja, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi stres, pomanjkanje pohval, premalo priložnosti za rast in pa pomanjkanje komunikacije na delovnem mestu. Pravi, da je prav pomanjkanje komunikacije eden izmed dejavnikov, ki zelo pogosto sprožijo nezadovoljstvo zaposlenih, temu pa doda, da je krivda večinoma na plečih vodij organizacij, ki so preveč izolirani od zaposlenih in z njimi ne znajo ali nočejo vzpostavljati stika. Zaposleni se tako ne čutijo povezanih s podjetjem, začnejo dvomiti v svojo položaj oziroma vlogo znotraj podjetja, takšni dvomi pa negativno vplivajo na njihovo delovno učinkovitost.

Mihalič (2008, 5) pa pravi, da na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki, ki so vezani zlasti na sodelavce, vodstvo, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, plačo ipd. Kot tiste najpomembnejše navaja naslednje (Gallup Institute v Mihalič 2006, 267):

- definiranje pričakovanj in jasno postavljanje ciljev,
- spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih,
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije,
- omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije,
- spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi,
- motiviranje.

George in Jones (1996) dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom delita na štiri, in sicer na osebnost (trajen način čustvovanja, razmišljanja in vedenja osebe), vrednote (notranje in zunanje delovne vrednote), naravo dela (sodelavci, nadrejeni, pogoji dela, plačilo, varnost zaposlitve) in na družbene vplive (notranje in zunanje delovne vrednote), pri tem pa je pomembno omeniti, da avtorja menita, da je morajo biti za zadovoljstvo izpolnjeni prav vsi štirje dejavniki. Malce drugačno delitev dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pa predlaga Herzberg (v Možina in drugi 2002, 180), ki dejavnike zadovoljstva deli na motivatorje in higienike. Pri tem je za prve značilno da motivirajo, drugi pa predvsem vzdržujejo raven zadovoljstva. Odsotnost prvih nujno ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih, pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven. Torej, če nam z ustreznim oblikovanjem dela in organizacije uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa nam uspe v delovno okolje vnesti higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo. Najpomembnejši motivatorji in higieniki (raziskava v petih slovenskih industrijskih organizacijah):

**Tabela 3.1: Motivatorji in higieniki**

<b>MOTIVATORJI</b>	<b>HIGIENIKI</b>
Dobri medsebojni odnosi	Primerni osebni dohodki
Možnost uporabe znanja in sposobnosti	Ustrezna organizacija dela
Samostojnost in odgovornost pri delu	Cenjeno delo
Zanimivost in pestrost dela	Ustrezni vodje
Pridobivanje novega znanja in sposobnosti	

Vir: Možina in drugi (2002, 180).

### **3.3 KOMUNIKACIJSKO ZADOVOLJSTVO**

Kadar govorimo o zadovoljstvu zaposlenih, je prav gotovo pomembno omeniti tudi komunikacijsko zadovoljstvo, ki predstavlja generaliziran občutek, ki ga ima zaposleni v odnosu do celotnega komunikacijskega okolja (Downs in Hazen 1977, 63). Na to, kako bo posameznik zadovoljen s komuniciranjem v določeni organizaciji, pa po mnenju Downsa in Hazena (1977, 66-67) vplivajo naslednji dejavniki:

- komunikacijska klima
- zadovoljstvo z nadrejenimi
- zadovoljstvo z organizacijsko integracijo
- zadovoljstvo z medijsko kvaliteto
- zadovoljstvo z horizontalnim komuniciranjem
- zadovoljstvo s splošno organizacijsko perspektivo
- komuniciranje s podrejenimi
- osebne povratne informacije

Trije faktorji, ki najbolj vplivajo na komunikacijsko zadovoljstvo in s tem tudi na zadovoljstvo zaposlenih z delom, pa so, osebne povratne informacije, odnosi z nadrejenimi in komunikacijska klima. Podobno meni tudi Možina (2001), ki navaja enake dimenzije zadovoljstva s komunikacijo kot Downs in Hazen, le da jim doda še komunikacijo oziroma odnos s sodelavci.

### **3.4 POSLEDICE NE/ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje (Treven 1998, 131). S tem se strinja tudi Gregory, (2009, 33) ki meni, da se nezadovoljstvo zaposlenih odraža na več različnih načinov: zaposleni zamujajo v službo, se v službi ukvarjajo z osebnimi zadevami, igrajo igrice, uporabljajo socialna omrežja, vse skupaj pa se pozna na upadu njihove delovne uspešnosti. Pogosto kot posledica velikega nezadovoljstva zaposlenega nastopi celo odpoved, ki pa, kot opozarja Gregory, za podjetje predstavlja precejšen strošek, tako ekonomski kot časovni. Podjetje mora namreč poiskati novega zaposlenega in ga naučiti dela, kar pa, kot že omenjeno, zahteva tako čas kot denar.

Po drugi strani pa se zadovoljstvo zaposlenih odraža v mnogo višji delovni učinkovitosti. Kadar so delavci zadovoljni, bodo tako pripravljene delati več, da bi pomagali pri uresničitvi ciljev podjetja. (Gregory 2009, 34) Podatki pa med drugim tudi kažejo, da imajo podjetja z višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih boljše ocene s strani kupcev, višji uspeh pri zniževanju stopnje fluktuacije, višjo produktivnost in profitabilnost ter boljše podatke o varnosti (Branham v Gregory 2009, 34). Lahko pa je zadovoljstvo zaposlenih tudi pomemben indikator uspešnosti podjetja, osnova večjih investicijskih odločitev in odločitev o alokacijah virov, pomemben del ocene nagrajevanja uspešnosti vodij in vsekakor tudi ključ za dolgoročni uspeh podjetja ter motivirano in predano osebje (Gorišek in Tratnik 2003, 17).

## **4 INTERNO KOMUNICIRANJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Interno komuniciranje je prav gotovo eden izmed načinov, s katerim lahko vplivamo na zadovoljstvo zaposlenih. Tako Downs in Adrian (2004) pravita, da lahko z aktivno in ustrezno komunikacijo dosežemo večje razumevanje delovnih nalog zaposlenih, kar vpliva na večjo zavzetost, produktivnost in v končni fazi tudi na višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Z navedenim se strinja tudi Tič Veselova (2008), ki pravi, da se mora upravljanje zadovoljstva zaposlenih začeti z grajenjem ustreznega programa internega komuniciranja. Downs in Hazen (1997) pravita, da je komunikacija celo eden izmed najbolj pomembnih faktorjev zadovoljstva zaposlenih, saj lahko vodi do naslednjih štirih ciljev: produktivnost, zadovoljstvo, dobri odnosi z menedžmentom in profit. Poleg tega pa sta ugotovila, da so povratne informacije, odnos z nadrejenim in komunikacijska klima v podjetju trije najpomembnejši elementi internega komuniciranja, ki se, v kolikor so pozitivni, odražajo na višjem zadovoljstvu zaposlenih.

Zaključimo lahko, da sta interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih vzajemno povezana pojma, ki pa ne povzročata le višje stopnje zadovoljstva zaposlenih, pač pa pozitivno vplivata tudi na občutek zaposlenih o podjetju. Takšni zaposleni bodo o podjetju širili pozitivne informacije in postali nekakšni promotorji podjetja, kar je vsekakor dobrodošlo in lahko še dodatno vpliva na uspešnost podjetja.

## **5 INTERNO KOMUNICIRANJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU BOHOR D.O.O.**

### **5.1 NAMEN IN OMEJITVE RAZISKAVE**

Namen raziskave je v prvi vrsti ugotoviti, kako zaposleni v podjetju Bohor d. o. o. dojemajo trenutno stanje internega komuniciranja in kako se to odraža na zadovoljstvu zaposlenih. V kolikor bo potrebno, pa bom podjetju podala tudi relevantne predloge za izboljšanje internega komuniciranja in s tem tudi zadovoljstva zaposlenih.

Kot eno izmed omejitev raziskave bi lahko navedla dejstvo, da podjetje Bohor d. o. o. nima izdelanega formalnega programa internega komuniciranja, zato nisem imela na voljo nobenih gradiv ali pisnih podatkov o internem komuniciranju v podjetju Bohor d.o.o. Druga omejitev pa je bila vsekakor moje sorodstvo z direktorjem podjetja, zaradi česar sem morala prilagoditi metodologijo raziskovanja.

### **5.2 METODOLOGIJA**

Odločila sem se, da bom podatke najlažje zbirala s kvalitativno metodo, natančneje s pisnimi intervjuji. Sicer bi bilo najbolj primerno, da bi podatke zbirala z osebnimi intervjuji, a to v mojem primeru ni mogoče zaradi dejstva, da sem sorodnica lastnika podjetja Bohor d.o.o. To pomeni, da me tamkajšnji zaposleni poznajo in mi prav gotovo ne bi posredovali povsem iskrenih informacij. Pri pisnem intervjuju pa bom intervjuvancem zagotovila anonimnost, zato se nadejam iskrenih odgovorov. Skozi intervju bom v prvi vrsti preverjala, kako zaposleni doživljajo interno komuniciranje, pri čemer je moja predpostavka, da interno komuniciranje doživljajo kot kvalitetno. Opravila bom 18 intervjujev, vendar vsi intervjuvanci ne bodo imeli identičnih vprašanj; le ta bodo med njimi naključno razporejena, tako da bo vsak izmed njih moral odgovoriti na približno osem vprašanj.

Vrsta podatkov, ki si jih želim s pomočjo pisnih intervjujev pridobiti, so predvsem mnenja in stališča zaposlenih v Bohor d.o.o. internem komuniciranju in zadovoljstvu zaposlenih v podjetju. Analiza bo nato izvirala iz analize vseh odgovorov, pri čemer bom iskala predvsem občutke oziroma kako zaposleni dojemajo interno komuniciranje. Šlo bo za mojo subjektivno oceno na podlagi celotnih odgovorov, ki mi jih bodo zaposleni posredovali. Tudi stopnjo zadovoljstva zaposlenih bom razbrala iz odgovorov na zastavljena vprašanja in jo ocenila na podlagi svojega subjektivnega znanja, na koncu pa bom oba koncepta na podlagi analize odgovorov tudi poskusila povezati.



### **5.3 PREDSTAVITEV PODJETJA BOHOR d. o. o**

V okviru podjetja Bohor d. o. o deluje istoimenska restavracija, ki se nahaja v središču Rogaške Slatine. Restavracija ponuja tako imenovane jedi „alla carte“, številna lokalna podjetja oskrbuje z malicami, poleg tega pa ponuja tudi »catering«. Restavracija pod tem imenom deluje že od leta 1935, leta 2002 pa so jo prevzeli trenutni lastniki. Danes restavracija zaposluje 20 ljudi; njihova zaposlitvena struktura je prikazana v spodnji tabeli.

**Tabela 5.1: Zaposlitvena struktura v podjetju Bohor d. o. o**

<b>Delovno mesto</b>	<b>Število zaposlenih</b>
Natakar	8
Kuhar	7
Čistilka	1
Tajnica	2
Vodja restavracije	1
Direktor	1

Vir: Bohor d.o.o (2014).

## **5.4 ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU BOHOR D. O. O**

### **5.4.1 INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU BOHOR D. O. O**

Podjetje Bohor d. o. o nima razvitega formalnega programa internega komuniciranja, ampak se komuniciranje odvija povsem spontano. Vsake toliko časa direktor ali vodja restavracije skliče sestanek, na katerem se pogovarjajo o zadolžitvah in o delu na splošno. Vendar tudi te sestanki niso konstantni in v naprej določeni. Vso ostalo komuniciranje v podjetju pa je povsem spontano in neformalno; gre torej večinoma za pogovore med zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodjo oziroma direktorjem.

### **5.4.2 ANALIZA INTERVJUJEV**

Prva štiri vprašanja, ki so bila zastavljena intervjuvancem, so preverjala predvsem dejavnike, s katerimi so zaposleni pri svojem delu zadovoljni in tiste, s katerimi niso. Kot dejavnik, ki negativno vpliva na zaposlene, se je najbolj pogosto pojavljala „prevelika gneča“ in „prevelik tempo“, iz česar lahko sklepam, da so zaposleni morda nekoliko preobremenjeni. Prav tako so kot negativne dejavnike navedli razne poškodbe pri delu, neupravičene kritike gostov ali razne druge zaplete pri delu, kar pa je po mojem mnenju sestavni del skoraj vsake službe, zato se mi zdijo omenjeni dejavniki povsem razumljivi in pričakovani. Ko je bilo intervjuvancem zastavljeno vprašanje o njihovem idealnem dnevu, so le-ti kot dejavnike, ki tvorijo njihov idealni delovni dan, najpogosteje navajali „odnose s sodelavci“, „dobro komunikacijo tako z vodjo kot s sodelavci“ in „veliko zadovoljnih gostov“. To nam kaže na dejstvo, da je zaposlenim izjemno pomembno vzdušje in odnosi med zaposlenimi v podjetju, kar na nek način že delno potrjuje tezo, da ima interno komuniciranje pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Preverjala sem tudi, kako so zaposleni zadovoljni s samim vzdušjem v podjetju, kjer so zaposleni, oziroma kako bi vzdušje v podjetju opisali. Velika večina vprašanih je tako vzdušje opisala z pozitivnimi besedami (razgibano, zanimivo, dobri odnosi s sodelavci, pozitivno, dobro), le dva izmed vprašanih vzdušje opisala kot „zmerno“ oziroma „nekaj srednjega“. Generalno gledano lahko torej zaključim, da so zaposleni v podjetju Bohor d. o. o z vzdušjem v podjetju zadovoljni in ga zaznavajo pozitivno. Odnos do službe, ki jo opravljajo, sem preverjala tudi z vprašanjem „Na kaj mislite zjutraj, ko se peljete v službo?“, kjer so intervjuvanci dejali, da se veselijo novih izzivov, da razmišljajo o delu, ki jih čaka, velika večina pa je ponovno dejala, da razmišljajo o tem, ali bo v službi zelo naporno. Tudi pri vprašanju, ki je preverjalo, ali se zdi zaposlenim njihovo delo zanimivo, so pritrdili prav

vsi. Iz tega lahko sklepam, da se zaposleni večinoma veselijo svojega dela in so z njim zadovoljni, se pa zopet pojavlja že omenjeni problem preobremenjenosti delavcev.

Naslednjih pet vprašanj je preverjalo zadovoljstvo s komuniciranjem v podjetju. Najprej so intervjuvanci opisali odnos oziroma komuniciranje s sodelavci, kjer so večinoma povedali, da se največkrat pogovarjajo o samem delu in nalogah tistega dne, včasih pa tudi o zasebnih zadevah. Nekateri so bili mnenja, da je premalo sproščene komunikacije med sodelavci, spet drugi pa so bili mnenja, da zaposleni v podjetju Bohor d. o. o. delujejo kot velika družina, ki se zelo dobro razume in si med sabo pomaga. Zanimivo pa je eden izmed vprašanih dejal, da se s sodelavci pogovarja o stvareh, ki jim v službi manjkajo, kar morda nakazuje na dejstvo, da nekateri izmed zaposlenih niso popolnoma zadovoljni s svojo službo. Sledila so vprašanja o komuniciranju in odnosu z vodjo, kjer sem naletela na zanimive rezultate. Večina zaposlenih je namreč izrazila vsaj delno nezadovoljstvo s komuniciranjem, ki poteka med njimi in njihovo nadrejeno. Dejali so, da primanjkuje pozitivne komunikacije, in da je komunikacija z vodjo večkrat slaba. Seveda so bili nekateri mnenja, da je nadrejena prijazna, vedno pripravljena na pogovor in jo zato tudi spoštujejo, a kljub temu so prevladale kritike. Podobno se je pokazalo pri vprašanju „Na koga se obrnete, ko pri delu naletite na težave?“, saj je več kot polovica vprašanih odgovorila, da se najprej obrnejo na sodelavce, šele nato na nadrejeno. To po eni strani govori o dobrih odnosih med sodelavci, kar je prav gotovo pozitivno, po drugi strani pa ponovno nakazuje na dejstvo, da komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ni takšno, kot bi moralo biti. Zaposleni bi se namreč morali ob težavah brez zadržkov obrniti na vodjo, ki bi jim morala pomagati pri razrešitvi problema. Naslednje vprašanje je ponovno preverjalo odnos med zaposlenimi in vodjo, saj me je zanimalo, ali bi se nadrejene, v kolikor bi jo srečali izven delovnega časa, skušali izogniti, ali bi se z njo sproščeno zapletli v pogovor. Dobra polovica je odgovorila, da so vedno pripravljene za pogovor, ostali pa so dejali, da bi se pogovoru raje izognili. Iz tega lahko sklepam, da se nekateri zaposleni v prisotnosti vodje ne počutijo sproščeno in dobro, zato si je ne želijo srečati izven delovnega časa. Po drugi strani pa je bila več kot polovica takšnih, ki se nadrejeni ne bi izognili, kar najverjetneje kaže na dejstvo, da do nje ne gojijo posebej negativnih občutkov. Zanimalo me je tudi, kaj je tisto, kar zaposlene pri načinu dela, ki ga ima njihova vodja, najbolj moti, zato sem jim zastavila naslednje vprašanje: „Kaj bi delali drugače, če bi bili vi za en dan vodja restavracije?“. Podobno kot sem ugotovila na začetku intervjujev, so tudi tukaj zaposleni dejali, da bi poskušali razbremeniti delavce, saj imajo zelo naporen tempo, poleg tega pa bi bili v vlogi vodje predvsem bolj nasmejani in pozitivni, saj to pomembno vpliva na zaposlene. Izpostavili pa so tudi pomembnost motiviranja zaposlenih in

pohval, katerih jim očitno primanjkuje. Pri vprašanih o komunikaciji z nadrejenimi sem torej naletela na kar nekaj kritik, kar bi lahko po mojem mnenju povezala s tem, da je trenutna vodja restavracije v podjetje Bohor d. o. o. prišla šele pred tremi meseci, zato z zaposlenimi še ni uspela razviti dobrih odnosov, poleg tega pa ji zaposleni še ne zaupajo popolnoma. Prav gotovo je področje komunikacije med zaposlenimi in nadrejenimi izjemnega pomena, zato bo potrebno v prihodnje odnose na tem področju urediti (konkretne predloge bom podala v naslednjem poglavju).

Zadnjih pet vprašanj se je nanašalo na zadovoljstvo zaposlenih. To sem najprej preverjala tako, da sem zaposlenim posredovala tri zelo kratke zgodbice (eno zelo pozitivno, eno srednjo in eno negativno), ki so se nanašale na razmere v službi, oni pa so morali povedati, v kateri izmed zgodbic se najbolj prepoznajo. Večina zaposlenih se je pričakovano prepoznala v najbolj pozitivni zgodbici, iz česar lahko sklepam, da so zadovoljni s svojim delovnim mestom, kljub temu pa se je kar velik delež vprašanih (šest) prepoznal v srednji zgodbici, eden pa celo v negativni. Na podlagi teh rezultatov ne morem trditi, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Bohor d. o. o. na najvišji ravni. Podobno se je pokazalo tudi pri vprašanju o tem, ali zaposleni kdaj razmišljajo o menjavi službe, kjer je ponovno dobra polovica zaposlenih dejala, da o menjavi službe ne razmišljajo, ostali pa so dejali, da včasih razmišljajo o tem. V naslednjem koraku sem poskušala izvedeti, zaradi katerih dejavnikov bi bili zaposleni pripravljene zamenjati službo, kjer so večinoma dejali, da bi se za novo službo odločili, če bi jim bila ponujena višja plača in manj stresno delovno mesto. Povsem na koncu me je zanimalo še, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Najbolj pogosto so navajali prav dobre odnose s sodelavci in nadrejenimi, kvalitetno komunikacijo, pohvale nadrejenih in gostov ter tudi plačo. Tako so tudi pri zadnjem vprašanju prav vsi odgovorili, da je komuniciranje pomemben del zadovoljstva zaposlenih, kar nekaj pa jih je celo poudarilo, da je dobra komunikacija na delovnem mestu ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi odgovorov na zadnji dve vprašanji lahko torej definitivno potrdim, da ima interno komuniciranje resnično velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

### **5.4.3 UGOTOVITVE IN NASVETI PODJETJU**

S pomočjo intervjujev sem ugotovila, da se zaposleni, kljub temu da interno komuniciranje v podjetju poteka povsem neformalno, le-tega močno zavedajo in menijo, da je na delovnem mestu izrednega pomena. Tako so komuniciranje s sodelavci in z nadrejenimi ves čas navajali kot pomemben faktor zadovoljstva z delom, dobrega počutja in uspešnega delovanja v

podjetju. Kljub temu pa sem iz njihovih odgovorov razbrala nekaj problemov, katere bi podjetje po mojem mnenju moralo razrešiti. Ugotovila sem namreč, da zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Bohor d. o. o ni na najvišji ravni; slaba polovica zaposlenih namreč občasno razmišlja o menjavi delovnega mesta. V nadaljevanju so predstavljeni problemi, katere sem s pomočjo raziskave zaznala, in skušala bom podati predloge, s katerimi bi podjetje te probleme razrešilo in posledično nekoliko zvišalo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Kot prvi problem, na katerega sem naletela, je preobremenjenost zaposlenih. V različnih odgovorih na različna vprašanja so namreč ves čas izpostavljali „prevelik tempo“, „napor“, „preveliko gnečo“ in podobno, zaradi česar sem sklenila, da so zaposleni do neke mere preobremenjeni. Preobremenjenost pa je prav gotovo problem, katerega se je potrebno zavedati in ga skušati razrešiti, saj je preobremenjenost z delom eden izmed najbolj pogostih virov stresa v organizacijah (Sutherland in Cooper 2000, 165). Treven (2005, 81) tako na primer predlaga, da naj podjetje zaposlenim omogoča fleksibilni delovni čas, kar pomeni, da zaposleni po lastni presoji določi svoj delovni čas, znotraj predpisanih omejitev v organizaciji. Ugotovila sem, da je v podjetju Bohor d. o. o omogočen fleksibilni delovni čas, a prav to pogosto predstavlja problem. Nekateri delavci tako zaradi želje po višjem zaslužku včasih v enem mesecu naredijo več kot 200 ur, kar je absolutno preveč in pri takšni količini dela ne presenečajo izjave o preobremenjenosti. Čeprav je vodstvo podjetja želelo zaposlenim na ta način dati možnost, da si sami prirejajo svoj delovni čas in število ur, pa kljub vsemu menim, da bi morala vodja določiti neko minimalno in maksimalno število ur, ki jih lahko zaposlenih opravi v enem mesecu. Na ta način bi namreč preprečili, da nekateri zaposleni delajo nadpovprečno veliko število ur, kljub temu pa bi jim lahko pustili proste roke pri odločitvah o tem, kdaj bodo delali oziroma kako si bodo razporedili svoj delovni čas. Poleg tega pa bi predlagala, da podjetje poleg stalnega dela plače, uvede tudi gibljivi del, ki pa naj bo odvisen od uspešnosti vsakega posameznika. Tako bodo zaposleni še vedno imeli možnost, da z trdom in dobrim delom nekoliko povečajo svojo mesečno plačo, ne da bi morali za to delati nadure. V kolikor bi se čez nekaj časa ugotovilo, da so zaposleni še vedno preobremenjeni, pa bi moralo vodstvo podjetja nedvomno razmisliti o zaposlitvi novih delavcev, ki bi sedanje nekoliko razbremenili. Potrebno se je namreč zavedati, da preobremenjenost negativno vpliva tako na zadovoljstvo zaposlenih, kot tudi na njihovo produktivnost in učinkovitost, zato si mora vodstvo podjetja prizadevati, da problem preobremenjenosti čim bolj učinkovito razreši.

Naslednji problem, ki sem ga s pomočjo svoje raziskave zaznala, je bil problem v odnosu vodstvo - zaposleni. V prejšnjem poglavju sem že omenila, da je eden izmed razlogov za

takšno stanje najverjetneje ta, da je vodja v podjetje prišla šele pred nekaj meseci in z zaposlenimi za enkrat še ni uspela vzpostaviti korektnih odnosov in zaupanja. Iz odgovorov zaposlenih sem jasno razbrala, da se ob nadrejeni ne počutijo dobro, zato se ob težavah raje obrnejo na sodelavce kot na njo, iz česar lahko sklepamo, da ji zaposleni ne zaupajo. Prav zaupanje pa naj bi bilo pogost problem v odnosu med nadrejenimi in podrejenimi. Mayer (2004) pravi, da brez medsebojnega zaupanja ni odprte komunikacije in ni ustvarjalnega sodelovanja. Posledično je ogrožena osebna in strokovna avtoriteta vodje, ki je koordinator ustvarjalnega procesa. Visoka stopnja medsebojnega zaupanja pa po drugi strani vodi v povezanost in skladnost sodelavcev. Da bi zaposleni zaupali nadrejenemu, mora biti omogočen prost pretok komunikacij v vse smeri in dostopnost do informacij, saj dobijo zaposleni na ta način občutek, da so na tekočem z dogajanjem v podjetju, in da ni nobenih skrivnosti, ki bi jih nadvladale z občutkom negotovosti in s tem spodbujale nezaupanje. (Sitar 2004, 36) Vodstvu podjetja torej predlagam, da z zaposlenimi vzpostavlja odkrito komunikacijo, jih obvešča o dogajanju in odločitvah v podjetju in jim na ta način daje občutek, da so tudi oni del odločitev v podjetju. Glede na dejstvo, da je vodja restavracije v podjetje prišla šele pred kratkim, pa bi vodstvu podjetja predlagala tudi organizacijo neformalnih druženj (na primer piknik ali „team building“), kjer bi zaposleni imeli priložnost spoznati vodjo restavracije tudi izven delovnega časa. Na ta način bi jo spoznali v drugačni luči in se z njo morda tudi malce zbližali, kar bi prav gotovo pozitivno vplivalo na odnose v službi.

Naslednji problem, ki je v bistvu precej povezan s prejšnjim, je v tem, da imajo nekateri zaposleni občutek, da je bolje, če svoje mnenje zadržijo zase. V tem primeru pa gre torej za problem enosmernega komuniciranja. Sama menim, da mora podjetje svoje interno komuniciranje urediti tako, da bo le-to potekalo dvosmerno. Poleg tega je izjemno pomembno tudi to, da vodstvo podjetja v zaposlenih vzbudi občutek, da je njihovo mnenje dobrodošlo in pomembno. Pridobivanje povratnih informacij s strani zaposlenih je namreč zelo pomembno, saj ustvarjajo ključna psihološka stanja, ki vodijo k notranji motivaciji, visoki storilnosti in ne nazadnje k večjemu zadovoljstvu zaposlenih (Heckman in Boldham v Zupan 2001, 59). Povratne informacije pa morajo biti nujno dvosmerne; torej, zaposleni morajo dobivati povratne informacije od vodstva, vodstvo pa od zaposlenih. Zaposleni tako dobijo informacije o svojih napakah, ki jih lahko na ta način popravijo, ali pa so pohvaljeni, ko nekaj naredijo dobro. Vodstvo podjetja pa na drugi strani s pomočjo povratnih informacij s strani zaposlenih širi svoja obzorja, saj dobi informacije o samem delovnem procesu, ki jih sam ne more pridobiti (npr. odnos s strankami), predloge zaposlenih in ne nazadnje tudi informacije o

njemu samem; vse skupaj pa mu lahko definitivno služi kot podlaga za izboljšave na različnih področjih. Podjetju bi v sklopu tega svetovala, da vsak mesec organizira sestanek vseh zaposlenih, kjer bi se vsi skupaj pogovorili o delu v preteklem mesecu, vodja podjetja pa bi zaposlene posebej spodbudila k delitvi svojega mnenja, dajanju predlogov in podobno. Na ta način se bodo zaposleni počasi navadili na konstantne sestanke in na dejstvo, da je njihovo mnenje pomembno, dobrodošlo in upoštevano.

Kot zadnji problem bi omenila še pomanjkanje pohval in motiviranja. Mnogo zaposlenih je namreč v intervjujih dejalo, da imajo občutek, da so premalokrat pohvaljeni in nagrajeni, želeli pa bi si tudi nekoliko več motiviranja s strani vodstva. Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se namreč pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Sistem nagrajevanja in motiviranja je potrebno zaradi različnih želj in interesov posameznikov prilagajati. Nekomu izmed zaposlenih bo morda denar največji motivator, spet drugi pa bo veliko bolj vesel pohvale in prostega popoldneva. Vsak vodja mora načine motiviranja torej prilagoditi sodelavcem in okolju, v katerem delajo; to pomeni, da mora svoje sodelavce zelo dobro poznati in vedeti, kaj je zanje pri delu pomembno. (Zupan 2001, 58) Na notranjo motivacijo pomembno vpliva postavljanje ciljev zaposlenim (tedenskih, mesečnih ali celo letnih), saj po mnenju mnogih avtorjev za zaposlene ni večjega zadoščenja kot je občutek, da so nekaj dosegli in uresničili. Vendar pa je pri tem izjemno pomembno, da ima zaposleni možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev, in da kasneje sam določa, kako bo te cilje dosegel. Tako bo namreč veliko bolj zavzet za delo in bolj notranje motiviran. (Argyris v Zupan 2001, 60). Uresničitvi določenega cilja ali delovne naloge pa bi morale poleg notranjega zadovoljstva, ki ga zaposleni ob izpolnitvi cilja občuti, slediti tudi primerne nagrade in pohvale s strani vodstva podjetja. Podjetju tako svetujem, da naj poskuša svoje zaposlene motivirati tako z intrinzičnimi kot tudi z ekstrinzičnimi nagradami. Eden izmed načinov spodbujanja in motiviranja ljudi bi lahko bil takšen, da vodstvo podjetja, glede na vnaprej določene kriterije, konec vsakega meseca izbere delavca, ki se je v tistem mesecu najbolj izkazal; ta bo nato na mesečnem sestanku posebej izpostavljen in pohvaljen (kar bo posledično vplivalo na njegovo notranje zadovoljstvo, še večjo zavzetost in motiviranost), poleg tega pa bo tisti mesec prejel določen dodatek k plači. Na ta način bi posameznik obenem dobil notranjo (pohvala) in zunanjo (denarno) nagrado, podjetje pa bi tako tudi ostale zaposlene spodbudilo, da se bodo v naslednjem mesecu bolj trudili, saj bo trud tudi poplačan. Poleg tega pa bi vodstvo podjetja Bohor d. o. o še enkrat opomnila na pomembnost dajanja pohval. Če želi imeti podjetje zadovoljne, motivirane, produktivne in uspešne zaposlene, je izredno pomembno, da vodja spremlja njihovo delo, jim

poda konstruktivno kritiko, ko si to zaslužijo, še posebej pa je pomembno, da ne spregleda posameznikovega prispevka, truda ali dobro opravljene naloge. Vsak si namreč želi priznanje za delo, ki ga je dobro opravil, zato je zelo pomembno, da dobi pohvalo, ki mu bo dala nov zagon. (Lipičnik 2005, 178)

Za konec bi podjetju še svetovala, da se pri komuniciranju z zaposlenimi vedno držijo naslednjih petih načel, ki jih predlaga Seitel (2004, 262):

- Spoštovanje: z zaposlenimi je vedno potrebno ravnati s spoštovanjem
- Odkrite povratne informacije: za dobro poslovanje podjetja so nujne povratne informacije, in sicer s strani nadrejenih, kot tudi s strani podrejenih. Le s pomočjo povratnih informacij lahko zaposleni in vodstvo popravijo svoje napake in v prihodnje boljše opravijo svoje delo.
- Spoznanje, prepoznavanje, identificiranje: vodilni morajo prepoznati prispevek zaposlenih, in jih pohvaliti.
- Glas: vsak posameznik v podjetju mora biti slišan in imeti občutek, da je tudi njegovo mnenje pomembno.
- Spodbuda: naloga vodilnih v podjetju je, da zaposlene spodbujajo in usmerjajo.

Menim, da bi podjetje z upoštevanjem zgoraj podanih predlogov razrešilo večino problemov, ki so jih zaposleni izpostavili v intervjujih, kar bo posledično pozitivno vplivalo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih in s tem tudi na večjo uspešnost celotnega podjetja.



## 6 SKLEP

Temelj vsakega podjetja je človek – zaposleni. Človeški kapital, ki ga tvorijo zaposlenih s svojimi znanji, veščinami, sposobnostmi, odnosom in inovacijami postaja v današnjih časih vedno bolj pomemben, saj pogosto prestavlja tudi vir konkurenčne prednosti. V ospredje namreč vedno bolj prihaja dejstvo, da novi proizvodi, brezhiben tehnološki proces in razvojne inovacije niso dovolj, saj te lahko konkurenca hitro posnema. V sodobnih podjetjih je za doseganje uspeha potrebno biti drugačen in ta vir drugačnosti nam lahko zagotovijo prav zaposlenih. Ljudje in procesi povezani z njimi so torej zagotovilo dolgoročne konkurenčne sposobnosti, saj organizacijo naredijo posebno, drugačno. Od tega, kako ravnamo z njimi, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacij. (Dialogos, 2006)

A dejstvo je, da v kolikor želimo, da zaposleni res predstavljajo pomembno konkurenčno prednost in podlago za uspešnost podjetja, morajo biti le-ti zadovoljni. Pri tem pa ima izredno pomembno vlogo prav interno komuniciranje, s pomočjo katerega lahko v veliki meri vplivamo na zadovoljstvo zaposlenih. Gruban (1998, 614) pravi, da se je iz preteklosti do danes interno komuniciranje precej spremenilo, saj je prešlo od enostavnega informiranja, usposabljanja in izobraževanja prehaja do motiviranja, sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetja, soustvarjanja in v končni fazi tudi do opolnomočenja zaposlenih. Podobno pa ugotavlja tudi Veselova (2008), ki pravi, da se mora podjetje v luči upravljanja zaposlenih in doseganja njihovega zadovoljstva, v prvi vrsti lotiti upravljanja programov internega komuniciranja.

Ker sem s pomočjo raziskave na primeru podjetja Bohor d. o. o. ugotovila, da zadovoljstvo zaposlenih ni na najvišji možni stopnji, sem na podlagi znanja, ki sem ga pridobila ob prebiranju literature iz področja internega komuniciranja in zadovoljstva zaposlenih, podjetju podala naslednje predloge, s katerimi bodo lahko zvišali stopnjo zadovoljstva zaposlenih:

- Drugačen raspored dela z namenom razbremenitve delavcev in uvedba gibljivega dela plače.
- Prost pretok informacij v vse smeri, odkrito komuniciranje z zaposlenimi in uvedba neformalnih druženj z namenom vzpostavitve odnosov zaupanja med nadrejenimi in podrejenimi.
- Vzpostavitev dvosmernega komuniciranja in povratnih informacij; na tak način zaposlenim pokažemo, da je njihovo mnenje zaželeno, cenjeno in upoštevano.

- Uvedba mesečnih sestankov, kjer se delijo mnenja, podajajo predlogi, pohvale in kritike.
- Postavljanje ciljev zaposlenim in njihovo motiviranje na temelju notranjih nagrad (pohvale) in zunanjih oziroma denarnih nagrad.

Raziskovalno vprašanje, ki sem si ga postavila na začetku mojega diplomskega dela je bilo: „Kako zaposleni v podjetju Bohor d.o.o zaznavajo interno komuniciranje in kako se to odraža na njihovem zadovoljstvu z delom?“. Ugotovila sem, da se zaposleni, kljub temu, da interno komuniciranje v podjetju poteka povsem neformalno, le-tega močno zavedajo in menijo, da je na delovnem mestu izrednega pomena. Sicer so v svojih odgovorih izrazili nekaj nezadovoljstva nad nekaterimi dejavniki internega komuniciranja (predvsem komuniciranje z nadrejenimi in pomanjkanje pohval, motivacije), kar se je posledično poznalo na njihovem zadovoljstvu, ki bi ga označila kot srednje visoko. Kljub temu pa menim, da bo podjetje z upoštevanjem podanih predlogov uspelo zadovoljstvo zaposlenih dvigniti na višjo raven, kar se bo posledično poznalo na produktivnosti, zavzetosti in učinkovitosti zaposlenih, ter v končni fazi na večji uspešnosti ni profitabilnosti podjetja Bohor d.o.o.

## 7 LITERATURA

1. Argenti, P. A. 1996. Corporate communications as a discipline – Toward a definition. *Management Communication Quarterly* 10 (1): 73-97.
2. Bohor d.o.o. 2014. *Poročilo o uspešnosti*. Rogaška Slatina: interno gradivo.
3. Dialogos. 2006. *Nefinančna merila poslovne uspešnosti*. Dostopno preko: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/> (25. junij 2015).
4. Dolphin Richard R. 2005. Internal communications: Today's Strategic Imperativ. *Journal of Marketing Communications* 11 (3): 129-138.
5. Downs W. Cal. In Allyson D. Adrian. 2004. *Assesing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.
6. Downs W. Cal. in Michael D. Hazen. 1977. A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction. *International Journal of Business Communication* 14 (3): 63-73.
7. George, M. Jennifer. In Gareth R. Jones. 1999. *Organizational behaviour*. Boston: Addison – Wesley Publishing company.
8. Gregory, Kristen. 2009. *Importance of emplyee satisfaction*. Dostopno preko: <http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/review2011/gregory.pdf> (20. marec 2015).
9. Gruban, Brane. 1998. Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa* 35 (4): 613-632.
10. Gruban, Brane., Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

11. Kalla, H. K. 2005. Integrated Internal Communications: A *Multidisciplinary perspective*. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (4) : 302-314.
12. Kaše, Robert, Bogdan Lipičnik, Katarina Kaja Mihelič in Nada Zupan. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Lipičnik, Bogdan. 2005. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Lu, Hong., While, A.E., in Barriball, K.L. (2005). Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies* 42 (2) : 211–227. Dostopno preko: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003> (20. marec 2015).
15. Mayer, Janez. 2004. Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. *Organizacija: revija za management, informacijo in kadre* 37 (6) : 339-344.
16. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
17. ---2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
18. Možina, Stane. 2001. Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija* 3 (2). Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=mo%C5%BEina&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1> ( 17. marec 2015).
19. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Rijavec Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoj

zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618-629.

21. Sageer, Alam, Rafat S. in Agarwal P. 2012. Identification Of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact On The Organization. *IOSR Journal of Business and Management* 5 (1): 32-39. Dostopno prek:  
[http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CFcQFjAG&url=http%3A%2F%2Ffiles.figshare.com%2F1620182%2FE0513239.pdf&ei=IxIMVbPvC4fxUoHEgUA&usg=AFQjCNH2AlprWpcdMJrBk5\\_7fPCaIByWhQ&sig2=9MHMM8FVSDqfPa6fD8yM2Q&bvm=bv.88528373,d.d24](http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CFcQFjAG&url=http%3A%2F%2Ffiles.figshare.com%2F1620182%2FE0513239.pdf&ei=IxIMVbPvC4fxUoHEgUA&usg=AFQjCNH2AlprWpcdMJrBk5_7fPCaIByWhQ&sig2=9MHMM8FVSDqfPa6fD8yM2Q&bvm=bv.88528373,d.d24) (20. marec 2015).
22. Seitel, Fraser P. 2004. *The Practice Of Public Relations*. Ninth edition. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
23. Sitar, Aleša Saša. 2004. Vloga zaupanja pri učenju in prenosu znanja v združbah. Zbornik referatov 5. znanstvenega posveta o organizaciji: Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije str. 35-39.
24. Sutherland J. Valerie. in Cary L. Cooper. *Strategic Stress Management: An organizational aproach*. New York: Palgrave.
25. Škerlep, Andrej. 1998. Veščine razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738-758.
26. Tič, Vesel Marjeta. 2008. Svet delavcev in interno komuniciranje. *Industrijska demokracija* 12 (3). Dostopno preko: [www.delavska-participacija.com/clanki/ID031116.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID031116.doc) (20. junij 2015).
27. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.

28. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
29. Welch, Mary in Paul. R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: A Stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177-198.
30. Wood, Julie. 1999. Establishing internal communications channels that work. *Journal of Higher Education Policy and Management* 21 (2): 177-198.

## PRILOGE

### PRILOGA A: Intervju za zaposlene v podjetju Bohor d.o.o (verzija 1)

Pozdravljeni! Moje ime je Alja Majcenić in sem študentka 4. letnika Fakultete za družbene vede v Ljubljani, smer Tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi. Trenutno pišem diplomsko nalogo z naslovom INTERNO KOMUNICIRANJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU BOHOR D.O.O. Vljudno vas prosim, da si vzamete nekaj vašega dragocenega časa in s celimi stavki odgovorite na zastavljena vprašanja. Intervju je anonimen. Za odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Opišite najslabši možni delovni dan.
2. Kako bi opisali vzdušje v podjetju, kjer ste zaposleni?
3. Kakšna je vaša komunikacija s sodelavci? Kako poteka, o čem se pogovarjate?
4. Če bi bili vi za en dan šef v podjetju Bohor d.o.o, kaj bi naredili/delali drugače, kot to počne zdajšnji šef?
5. Če šefa srečate izven delovnega časa, se mu boste poskušali izogniti, ali se boste z njim zapletli v pogovor?
6. Opisani so tri zgodbi. V kateri se bolj prepoznate in zakaj?
  - a) *„Miha je zaposlen v podjetju, kjer ima odličen odnos s sodelavci, korekten odnos pa ima tudi s šefom podjetja, ki ga posluša, mu dovoli, da izrazi svoje mnenje in predloge, in ga pohvali, takrat ko kaj naredi dobro. Miha zelo zadovoljen s svojo trenutno službo.,,*
  - b) *„Manja je s svojo službo relativno zadovoljna. S sodelavci se sicer razume, a se z njimi nikoli ne pogovarja tudi o zasebnih rečeh. Šefa spoštuje in ima z njim dober odnos, zdi se ji le, da premalo krat sliši pohvalo na svoj račun.“*
  - c) *„Alenka dela v podjetju, kjer se s sodelavci ne razume preveč dobro. Šefa se na nek način boji, zato raje ne izraža svojega mnenja, poleg tega zelo redko sliši pohvalo na svoj račun. Pogosto razmišlja, da bi zamenjala službo.“*

7. Na kaj mislite zjutraj, ko se vozite v službo?
8. Ali kdaj razmišljate o menjavi službe? Zakaj ja/ne?
9. Pod kakšnimi pogoji bi zamenjali službo? Kaj bi vam moral ponuditi bodoči delodajalec, da bi zapustili trenutno delovno mesto?
10. Kaj po vašem mnenju najbolj prispeva k dobremu počutju na delovnem mestu? (dobri odnosi s sodelavci, dobri odnosi s šefom, plača, pohvale, možnost izraziti svoje mnenje, urejeni prostori)
11. Ali se vam zdi, da kvalitetna in odprta komunikacija v podjetju vpliva na vaše zadovoljstvo na delovnem mestu? Kaj še vpliva na vaše zadovoljstvo na delovnem mestu?



## **PRILOGA B: Intervju za zaposlene v podjetju Bohor d.o.o (verzija 2)**

Pozdravljeni! Moje ime je Alja Majcenić in sem študentka 4. letnika Fakultete za družbene vede v Ljubljani, smer Tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi. Trenutno pišem diplomsko nalogo z naslovom INTERNO KOMUNICIRANJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU BOHOR D.O.O. Vljudno vas prosim, da si vzamete nekaj vašega dragocenega časa in s celimi stavki odgovorite na zastavljena vprašanja. Intervju je anonimen. Za odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Opišite svoje idealno delovno okolje.
2. Kaj vas v službi najbolj moti in s čem ste najbolj zadovoljni?
3. Kakšna je vaša komunikacija s sodelavci? Kako poteka, o čem se pogovarjate?
4. Kako bi opisali vaš odnos s šefom?
5. Na koga se obrnete, če pri svojem delu naletite na težave?
6. Opisani sta dve zgodbici. V kateri se bolj prepoznate in zakaj?
  - a) *„Miha je zaposlen v podjetju, kjer ima odličen odnos s sodelavci, korekten odnos pa ima tudi s šefom podjetja, ki ga posluša, mu dovoli, da izrazi svoje mnenje in predloge, in ga pohvali, takrat ko kaj naredi dobro. Miha zelo zadovoljen s svojo trenutno službo.,,*
  - b) *„Manja je s svojo službo relativno zadovoljna. S sodelavci se sicer razume, a se z njimi nikoli ne pogovarja tudi o zasebnih rečeh. Šefa spoštuje in ima z njim dober odnos, zdi se ji le, da premalo krat sliši pohvalo na svoj račun.“*
  - c) *„Alenka dela v podjetju, kjer se s sodelavci ne razume preveč dobro. Šefa se na nek način boji, zato raje ne izraža svojega mnenja, poleg tega zelo redko sliši pohvalo na svoj račun. Pogosto razmišlja, da bi zamenjala službo.“*
7. Se vam zdi, da je vaše delo zanimivo? Kako bi ga po vašem mnenju lahko naredili bolj zanimivega?
8. Ali kdaj razmišljate o menjavi službe? Zakaj ja/ne?
9. Pod kakšnimi pogoji bi zamenjali službo? Kaj bi vam moral ponuditi bodoči delodajalec, da bi zapustili trenutno delovno mesto?
10. Kaj po vašem mnenju najbolj prispeva k dobremu počutju na delovnem mestu? (dobri odnosi s sodelavci, dobri odnosi s šefom, plača, pohvale, možnost izraziti svoje mnenje, urejeni prostori)

11. Ali se vam zdi, da kvalitetna in odprta komunikacija v podjetju vpliva na vaše zadovoljstvo na delovnem mestu? Kaj še vpliva na vaše zadovoljstvo na delovnem mestu?