

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ervina Miskiĉ

**Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih v
podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ervina Miskiĉ

Mentor: doc.dr. Mihael Kline

**Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih v
podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju

Učinkovito interno komuniciranje, usmeritev ne le v potrošnike, ampak primarno v svoje zaposlene in skrb za le-te, so odlika številnih podjetij. Slednja ugotavljajo povezanost dobrih programov internega komuniciranja z zadovoljstvom zaposlenih, ki so pogoj za uspešno delovanje organizacije.

V diplomski nalogi sem želela ugotoviti predvsem kako interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in kateri so tisti dejavniki zadovoljstva, na katere lahko posredno vplivamo z uspešnim programom internega komuniciranja. Posledično se postavlja vprašanje, ali bi lahko zadovoljstvo na tak način tudi izboljšali. Odgovor sem poskušala najti v interno-komunikacijskem programu, ki ga izvaja podjetje Luka Koper INPO d.o.o. in izsledkih njihove zadnje analize klime, odnosa zaposlenih do organizacije in zadovoljstva zaposlenih. Kljub temu, da je podjetje prejemnik nagrade Zlata nit, ki odlikuje podjetja z odličnim internim komuniciranjem, sem sama prišla do nekoliko drugačne ugotovitve. Izmerjena visoka stopnja zadovoljstva je rezultat površnega izvajanja raziskave in nejasnih informacij, kar se je pokazalo šele v naknadnih skupinskih razgovorih z vodstvom. Enostavno je pridobiti dobre odgovore in rezultate, če se podjetje kritičnih točk ne dotika in o njih ne sprašuje.

Ključne besede: interno komuniciranje, zadovoljstvo zaposlenih, dejavniki zadovoljstva

The effect of internal communication on employee satisfaction

Effective internal communication, orientation towards not only its clientele, but primarily towards its employees and their well-being, are the merits of many companies. They continue to establish the connection between good programs of internal communication with employee satisfaction, which is a requisite for successful operations.

In my thesis I wanted to establish how internal communication affects satisfaction and which are the specific factors of satisfaction which we can indirectly influence with such a successful internal communication program. Consequentially we open the question of whether or not we could improve the satisfaction in such a way. I attempted to answer this question by studying the internal communication system implemented at Luka Koper INPO d.o.o. and their own findings at their last climate analysis, employee relationship towards the company and employee satisfaction. Despite the fact that the company was awarded the "Golden Thread" award which distinguishes enterprises with an excellent internal communication system, I have reached a very different conclusion myself. The measured high satisfaction rate is chiefly the result of careless research execution and unclear information, which only exhibited itself in later group discussion sessions with the management. It is relatively easy to get good answers and achieve excellent results when the company does not touch upon the more critical and difficult points and remains quiet about them.

Keywords: internal communication, employee satisfaction, factors of satisfaction

Kazalo vsebine

UVOD	6
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	7
1.1 Opredelitev pojma zadovoljstvo zaposlenih.....	7
1.1.1 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu.....	8
1.1.2 Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo	9
1.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	10
1.3. Stopnje (ne)zadovoljstva zaposlenih	14
1.4. Merjenje zadovoljstva zaposlenih	15
1.4.1 Metode merjenja zadovoljstva zaposlenih.....	16
2 INTERNO KOMUNICIRANJE	18
2.1 Opredelitev pojma interno komuniciranje	18
2. 2 Načini internega komuniciranja	20
2.3 Namen in cilji internega komuniciranja	23
2.4 Učinkovitost internega komuniciranja	25
3 VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	26
3.1 Model nadzora moči v organizacijskem komuniciranju in strukturi	27
3.2 Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih s pomočjo internega komuniciranja	30
4 VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU LUKA KOPER INPO D.O.O.	30
4.1 Opis raziskovalnega problema	30
4.2 Namen raziskave	31
4.3 Opis raziskovalne metode	31
4.4 Predstavitev podjetja	32
4.5 Interno komuniciranje v podjetju	32
4.5.1 Načela notranjega komuniciranja	33
4.5.2 Odgovornosti	34
4.5.3 Oblike in orodja internega komuniciranja	35
4.5.4 Merjenje učinkovitosti internega komuniciranja	36
4. 6 Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.....	36
4.6.1 Udeležba	36
4.6.2 Splošno zadovoljstvo zaposlenih.....	37
4.6.3 Zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki	39

4.6.4 Povezanost dejavnikov zadovoljstva zaposlenih z zadovoljstvom z internim komuniciranjem.....	42
4.7 Ugotovitve in predlogi za izboljšave.....	44
5 SKLEP	47
6 LITERATURA	49
PRILOGE	53
Priloga A: Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih.....	53

Kazalo slik

Slika 3. 1 Model nadzora moči v organizacijskem komuniciranju in strukturi.....	29
---	----

Kazalo tabel

Tabela 4. 1 Povezanost internega komuniciranja z različnimi dejavniki zadovoljstva zaposlenih	43
Tabela 4. 2 Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem.....	46

Kazalo grafov

Graf 4. 1 Udeležba po letih 2011-2013	37
Graf 4. 2 Zadovoljstvo zaposlenih v letih 2011 in 2013	37
Graf 4. 3 Zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki.....	40

UVOD

Vodstva uspešnih podjetij v svetu se vse bolj osredotočajo na potrebo, da bi z zaposlenimi vzpostavila čim bolj pristen partnerski odnos in v skladu s tem komunicirala o vseh vitalnih problemih podjetja. Zanimajo jih stanje na trgu in položaj na njem v primerjavi s konkurenco, vizija prihodnosti podjetja, usmeritve v posameznih segmentih poslovanja in številne operativne težave, kjer pričakujejo tudi največji »feedback« s strani zaposlenih. Tako postaja interno komuniciranje odlično sredstvo za oblikovanje nove, močne kulture in pripadnosti, ki je v neposredni korelaciji z uspešnostjo podjetij. (Jančič 1998, 5)

Vse več podjetij tako ugotavlja, da je komuniciranje z notranjimi deležniki (zaposleni in vodstvo) tako pomembno, kot tudi komuniciranje z zunanjimi. Dobro organizirani in učinkoviti kanali komuniciranja znotraj organizacije zagotavljajo hiter pretok informacij med zaposlenimi, prav te informacije pa so ključne za zadovoljstvo zaposlenih. Številna podjetja so tako uvrstila interno komuniciranje v svoje strateške cilje, dobra strategija internega komuniciranja pa vodi naravnost k uresničitvi korporativnih ciljev.

Interno komuniciranje se je v zadnjih letih prebilo v ospredje. Če so se v preteklosti podjetja posvečala le zunanjim javnostim, so sedaj končno dognala, da so zaposleni enako pomembni. V preteklih razvojnih fazah razvoja marketinga so slednji bili nekoliko zapostavljeni, a so z razvojem številnih teorij in praks končno dobili pozornost. Uspešna podjetja se sedaj posvečajo svojim zaposlenim, jih skušajo bolje spoznati in pretehtati njihove sposobnosti, ambicije, motive ter angažirati za skupno reševanje težav v organizaciji, namen pa je vselej enak: uresničitev poslanstva in ciljev organizacije.

Številne študije kažejo na povezavo med internim komuniciranjem in stopnjo zadovoljstva zaposlenih. (Gray in Laidlaw 2002; Bartoo in Sias 2004; Rosenfeld in drugi 2004; Zucker 2002). Zaposleni, ki je zadovoljen, je namreč tudi veliko bolj učinkovit in koristen za podjetje. Pri tem pa ne gre le za večjo produktivnost zaposlenega; zadovoljni zaposleni ne bo le več in bolje delal, temveč bo tudi odličen ambasador svojega podjetja v svetu. Prav zaposleni so namreč tisti, ki poznajo moč govoric in lahko pomembno vplivajo na ugled podjetja. Lahko so najboljši ambasador ali najhujši kritik, vse to pa je odvisno predvsem od tega, kako se z njimi v podjetju ravna in koliko informacij imajo na voljo. Učinkovito interno komuniciranje lahko tako močno vpliva na ugled in kredibilnost podjetja, saj bodo zunanji deležniki vselej opazovali in upoštevali ogledalo podjetja – zaposlene.

Dejstvo, da interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih je torej očitno, a vendar se vselej postavlja vprašanje: »Kako?«

Namen diplomske naloge je ugotoviti **kako interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in ali lahko zadovoljstvo zaposlenih še izboljšamo s pomočjo internega komuniciranja?**

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela: teoretični in praktični.

Teoretični del se prične z uvodom, kateremu sledijo tri poglavja. Slednja zajemajo teoretski okvir diplomske naloge. Prvo poglavje govori o zadovoljstvu zaposlenih, njegovih dejavnikih, stopnjah in na kakšne načine ga lahko merimo. V drugem poglavju sem opredelila sam pojem interno komuniciranje, načine, namene, cilje internega komuniciranja in njegovo učinkovitost. Zadnje poglavje teoretičnega dela je krajše in prikazuje vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih ter možnosti izboljšanja zadovoljstva zaposlenih.

V praktičnem delu sem predstavila študijo primera v podjetju Luka Koper INPO d.o.o. Po začetnem opisu problema naloge, namena in uporabljene metodologije, sledita dve daljši podpoglavji. V prvem sem analizirala program internega komuniciranja, ki ga izvaja Luka Koper INPO d.o.o., v drugem pa rezultate zadnje raziskave klime, odnosa zaposlenih do organizacije in zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Sledijo ugotovitve in predlogi za izboljšanje, sklep ter reference.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev pojma zadovoljstvo zaposlenih

Če je zadovoljstvo zaposlenih nekoč pomenilo to, da so izpolnjene posameznikove fizične in psihološke potrebe, ki jih nudi delo, je danes zadovoljstvo zaposlenih veliko bolj pomembno in kompleksno. Samo plačilo za opravljeno delo je sicer še vedno bistven dejavnik zadovoljstva, a ne edini. Raziskovalci se sedaj osredotočajo na širši aspekt zadovoljstva zaposlenih in ne na zadovoljevanje osnovnih potreb delavca. Sicer gre za izpolnjevanje potreb in pričakovanj zaposlenih pri uresničevanju osebnih, a hkrati tudi skupnih ciljev podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih je postalo nujen predpogoj za ustvarjanje dodane vrednosti, saj ima korenine globoko v kulturi podjetja. Zadovoljni zaposleni so posledično veliko bolj ustvarjalni, njihovo delo pa je odraz celovitega ravnanja z ljudmi v organizaciji. (Gorišek 2001, 9)

Najpogostejša opredelitev zadovoljstva zaposlenih se nanaša na Lockovo definicijo (1976), ki zadovoljstvo zaposlenih razume kot pozitivno čustveno stanje. Slednje je posledica posameznikove ocene doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanje delovnega okolja, izkušenj pri delu in načinu občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. (Mihalič 2008, 31)

Zadovoljstvo zaposlenih določa stopnjo do katere je zaposleni zadovoljen s pogoji zaposlitve in fizičnim delovnim okoljem: s plačo, in drugimi finančnimi koristmi, delovnimi pogoji, varnostjo, čistočo na delovnem mestu, odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, kulturo, politiko in strategijo organizacije ipd. (Boles in drugi 2007, 312)

Hkrati zadovoljstvo zaposlenih predstavlja tudi partnerstvo med zaposlenimi in vodstvom. S podporo tehnološke infrastrukture, z ustrezno usposobljenostjo in motiviranostjo sodelavcev organizacija in zaposleni uresničujejo skupne poslovne cilje. (Gorišek 2000, 5)

V grobem bi lahko ločili dve vrsti zadovoljstva: splošno zadovoljstvo zaposlenih in celotno zadovoljstvo zaposlenih. Medtem ko se splošno zadovoljstvo meri z enostavnim vprašanjem, ali je zaposleni pri delu zadovoljen ali ne, celotno zadovoljstvo obravnava več različnih dejavnikov. (Morgan 1995, 10)

Podobno opredeli dva tipa zadovoljstva tudi Grunig (v Hage, 1980):

- individualno zadovoljstvo zaposlenega pri delu in
- splošno zadovoljstvo z organizacijo.

Sklepal je, da je zadovoljstvo z organizacijo ena najbolj jasnih posledic, na katero vpliva organizacijski sistem komuniciranja. Namreč, individualno zadovoljstvo zaposlenega pri delu je povezano z variabilami kot so kompleksnost dela in ne s samimi značilnostmi organizacije. (Grunig 2002, 488)

1.1.1 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Zadovoljstvo pri delu je pogosto definirano kot mentalno stanje posameznika v odnosu, ki ga ima do delovnega okolja. S svojim zadovoljstvom izkazuje, v kolikšni meri ima zaposleni rad svoje delo, ki ga opravlja. (Šteharik 2000, 68) Je pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz lastne ocene svojega dela in je za razliko od organizacijske klime in kulture, ki prikazujeta skupno stanje, individualna kategorija, (Cimerman 2003, 21) ki vključuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu:

VREDNOST – Določena je kot tisto, kar si zaposleni prizadeva doseči zavestno ali podzavestno.

POMEMBNOST – Vsak zaposleni vrednoti dejavnike v službi drugače, zato so različni dejavniki različno pomembni za vsakega posameznika. Medtem ko je enemu bolj pomembna visoka plača, so drugemu pomembnejša potovanja, ki so povezana z njegovo službo.

ZAZNAVANJA – Posameznik zanaša razmere na delovnem mestu, ki trenutno vladajo in jih primerja s svojimi vrednostmi. Glede na to, da posameznikove zaznave niso vedno natančne in skladne z realnostjo, lahko zaposleni različno zaznavajo isto situacijo. (Treven 1998, 131)

George in Jones (1996) razumeta zadovoljstvo pri delu kot skupek občutkov in prepričanj zaposlenih o njihovi zaposlitvi, ki lahko niha od velikega zadovoljstva do velikega nezadovoljstva. Oboje je odvisno od sodelavcev, vodstva, plače in dela samega. (George in Jones 1996, 7)

Zadovoljstvo pri delu se kaže kot skupek tako pozitivnih kot tudi negativnih občutkov, ki jih doživljajo zaposleni. (Možina 2001, 4) Je rezultat notranjega doživetja, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki, ki so odvisni od posameznikovih trenutnih zaznav in vrednot. Samo zadovoljstvo zaposlenega je naposled odvisno le od tega, kaj je posameznikova prioriteta in kaj pričakuje. Če bo dobil manj od pričakovanega, je nezadovoljstvo zaposlega pri delu neizogibno; še posebej takrat, ko je razlika med realnostjo in pričakovanji največja ravno pri tistem dejavniku, ki ga zaposleni ocenjuje kot najpomembnejšega. (Zupan 2001, 4)

Če poenostavimo, lahko zadovoljstvo pri delu definiramo kot občutek, ki ga doživlja zaposleni, medtem ko se (z veseljem) odpravi na delo, pričakuje nove delovne izzive, se družijo s sodelavci in se prijetno počuti pri opravljanju svojega dela. Zadovoljstvo je tako moč čutiti že pri sami misli na delo, ko posamezniku vzbudi prijetne občutke glede na obstoječe stanje pri delu in optimističen pogled na lastni razvoj svoje kariere v organizaciji. (Mihalič 2008, 3)

1.1.2 Zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo

Medtem ko se zadovoljstvo zaposlenih pri delu nanaša na delo posameznika kot celoto, pričemer ni nujno, da je vse delovne izkušnje pridobil le v eni organizaciji, je zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo povsem druga dimenzija. Možina (2001) ga celo primerja z organizacijsko klimo, saj ga opredeli kot kolektivno izkustvo vseh, ki delujejo v organizaciji. Medtem ko pri zadovoljstvu zaposlenega pri delu igra veliko vlogo pestrost dela, imamo pri

zadovoljstvu z organizacijo drugačne dejavnike. Njegova najbližja indikatorja sta pravzaprav organizacijska struktura in sodelovalni komunikacijski sistem. (Možina 2001, 2)

V raziskavi, s katero so ugotavljali povezanost med organizacijsko kulturo, strukturo, internim komuniciranjem, spolom ter raznovrstnostjo, so Grunig in sodelavci (2002) opredelili naslednje sestavine zadovoljstva zaposlenih z organizacijo:

- splošno zadovoljstvo z organizacijo,
- možnosti napredovanja v organizaciji,
- zadovoljstvo s plačo in drugimi ugodnostmi ob plači,
- skrb podjetja za dobrobit zaposlenih,
- delovni pogoji,
- prizanja in pohvale za dobro opravljeno delo,
- dober odnos s sodelavci in
- enakopravnost. (Grunig in drugi 2002, 502)

1.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Če bi na zadovoljstvo zaposlenih vplival le en dejavnik, npr. višina plače, bi ustrezna količina zagotovila zadovoljstvo. Dejstvo pa je, da ista vsota, ki jo dobijo različni posamezniki, ne povzroči pri vseh enake stopnje zadovoljstva. Od tod lahko sklepamo, da je dejavnikov, ki pogojujejo to stopnjo, veliko več. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja skupek različnih dejavnikov, ki so povezani z motivacijo, vrednotami in sposobnostjo posameznikov ter s samimi razmerami na delovnem mestu. (Skočir 2001, 1098)

Z nekaj posploševanja lahko dejavnike zadovoljstva zaposlenih razdelimo v šest skupin:

1. *Vsebina dela*, ki vključuje možnosti uporabe različnih znanj, učenja in strokovne rasti, zanimivost ter raznolikost pri delu.
2. *Samostojnost pri delu* je pomembna pri odločanju o tem, kaj in kako bo delavec delal, kako si bo razporedil delovni čas in kako bo sodeloval pri odločitvah o splošnih vprašanjih o delu in organizaciji.
3. *Vodenje in organizacija dela*: ohlapen nadzor, podeljevanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem in v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.

4. *Odnosi pri delu*, med katere spada dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sproov, sproščena komunikacija med sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi.
5. *Delovne razmere* predstavljajo majhen fizični napor, varnost pred poškodbami, odpravljanje motečih dejavnikov v delovnem okolju (vlaga, hrup, neprimerna temperatura, prah).
6. *Plača, ugodnosti in dodatki*. (Možina in drugi 2002, 184)

Raziskave sicer kažejo, da so najmočnejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v Sloveniji predvsem vsebina in samostojnost pri delu ter delovne razmere. (Možina in drugi 2002, 181)

Tudi George in Jones (1996) opredelita skupine dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, a določita manjše število dejavnikov. To so osebnost, delovne vrednote, delovne razmere in družbeni vpliv. (George in Jones 1996, 70)

OSEBNOST

Predstavlja relativno trajen način čustvovanja, vedenja in razmišljanja. Osebnost je delno dedno določena, delno pa se oblikuje z vzgojo in izkušnjami, ki jih pridobimo v življenju. S tem ko poznamo osebnost zaposlenega, lažje razumemo njegova čutenja, mišljenje in vedenje ter na osnovi tega izboljšamo njegovo zadovoljstvo. (George in Jones, 1996 70)

Najbolj pogosto preučevane lastnosti zaposlenega, ki pogojujejo stopnjo zadovoljstva, so:

- Optimizem in pesimizem; bodisi zaposleni zadeve gleda v svetli luči in jih tako tudi razume ali pričakuje le slabe dogodke.
- Ekstrovertiranost in introvertiranost; bodisi je zaposlen družaben ali zaprt vase in ne kaže čustev.
- Ujemanje z drugimi; če so sodelavci prijetni za druženje in dobri timski delavci.
- Vztrajnost in doslednost; razvitost organizacijskih sposobnosti.
- Odprtost; odprtost za sodelovanje v službi, zanimanje za novosti. (Rozman 2000, 65)

DELOVNE VREDNOTE

Gre za osebna prepričanja zaposlenega - kakšne rezultate oz. sredstva za zadovoljitev svojih potreb pričakuje na delovnem mestu. Zaposleni lahko od podjetja pričakujejo preskrbljeno življenje, osebno varnost in varnost družine, družbeno razpoznavnost, občutek samospoštovanja. Podjetje lahko od zaposlenega v zameno pričakuje ambicioznost, iznajdljivost, poslušnost, samonadzor in spoštovanje nadrejenih.

Ko govorimo o delovnih vrednotah pri zadovoljstvu zaposlenih, ločimo notranje (intrizične) in zunanje (ekstrizične) delovne vrednote.

Zaposleni, ki delajo le zato, da bi zaslužili, imajo predvsem zunanje vrednote, ki so povezane s posledicami dela. Delo jim namreč zagotavlja ekonomsko varnost, vrednotijo pa ga le zaradi njegovih posledic (plača) in nikakor ne zaradi dela samega. Med zunanje delovne vrednote lahko štejemo tudi varnost zaposlitve, položaj v širši skupnosti, družbene stike in čas za družino in hobije.

Za razliko od zunanjih vrednot, so notranje povezane z naravo dela samega. Zaposleni so z veseljem odzovejo izzivom z novimi delovnimi nalogami, se učijo novih stvari in prispevajo k delu. Na takšen način stremijo k delu, ki jim predstavlja izziv, pri tem pa uporabljajo vsa svoja znanja in izkušnje, za katere potrebujejo veliko mero odgovornosti in avtonomije v procesih odločanja. Zaposleni z bolj izrazitimi notranjimi vrednotami je ponavadi zadovoljen z delom, ki je morda tudi slabše plačano, a je razgibano in ga izpopolnjuje. (George in Jones 1996, 71)

DELOVNE RAZMERE

Predstavljajo najpomembnejši dejavnik zadovoljstva zaposlenih pri delu. To so delo samo, odnosi s sodelavci, plača, varnost zaposlitve, delovni pogoji in čas. Med pomembne delovne razmere sodijo tudi zanimivost dela in pogoji, kot so hrup, gneča in temperatura.

Zaposleni so na splošno bolj zadovoljni z doboro plačo in zanesljivo zaposlitvijo, pa tudi s podaljšanim delovnim časom, če je le delo zanimivo in pošteno poplačano. (George in Jones 1996, 71)

DRUŽBENI VPLIV

Družbeni vpliv odraža vpliv posameznika ali skupine na počutje in posledično obnašanje druge osebe pri delu. Medtem ko na posameznika pomembno vplivajo družina, verska družba, sindikati in kultura, v kateri so vzgojeni, predstavljajo sodelavci še vedno enega najmočnejših vplivov, saj so večino delovnega časa blizu. Če je delavec obkrožen s sodelavci, ki se predvsem pritožujejo in so nezadovoljni pri delu, obstaja velika verjetnost, da bo tudi sam nekoliko bolj nezadovoljen, kakor nekdo, ki je obdan z zadovoljnim kolektivom. (George in Jones 1996, 72)

Herzberg (v Možina in drugi 2002, 180–181) je z raziskovanjem dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih dognal, da so eni dejavniki predvsem motivacijske narave, medtem

ko drugi le vzdržujejo normalno raven zadovoljstva zaposlenih pri delu. Tisti, ki motivirajo, so motivatorji, dejavniki, ki pa le vzdržujejo spodobno raven zadovoljstva, so higieniki. Medtem ko odsotnost motivatorjev ne povzroča nezadovoljstva, prisostnost higienikov ne povečuje zadovoljstva nad normalno ravno. Vodstvo se tako lahko odloča, če želi v svojo politiko kadrovanja vnesti motivatorje in povečati zadovoljstvo ali vnesti higienike in preprečiti nezadovoljstvo.

Motivatorji: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, odgovornost pri delu, napredovanje v službi, osebna rast in delo samo po sebi.

Higieniki: ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z vodstvom in sodelavci, dobre delovne razmere in ustrezne plače.

Če upoštevamo elemente internega komuniciranja, Možina (2001) opredeli še 3 bistvene dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, tako z delom kot tudi z organizacijo:

- a) Komunikacijska klima; povezana je z organizacijsko kulturo, ki tvori skupno percepcijo zaposlenih v organizaciji.
- b) Komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci; načini komuniciranja nadrejenih s podrejenimi, vpliv zadovoljstva podrejenih z odgovornimi in njihova percepcija kredibilnosti komunikacije.
- c) Dimenzije zadovoljstva s komuniciranjem; komunikacijska klima, komuniciranje s sodelavci, organizacijska integracija, zadovoljstvo s pridobljenimi informacijami, skupni cilji zaposlenega z organizacijo, kakovost medijev internega komuniciranja, povratne informacija. (Možina 2001, 2)

Zadovoljstvo zaposlenih je priporočljivo meriti po posameznih dejavnikih, pri tem pa je treba biti pozoren na kakšen način želimo uporabiti rezultate raziskave. Raven zadovoljstva je pogosto rezultat več dejavnikov hkrati, na nekatere od njih pa delodajalec sploh nima vpliva, npr. inteligenca zaposlenih, njihovo zasebno življenje ipd. (Crow in Hartman 1995, 34)

1.3. Stopnje (ne)zadovoljstva zaposlenih

Nezadovoljstvo zaposlenih lahko povzroči različne čustvene reakcije in vedenja. Zaposlene lahko privede do frustracij, odsotnosti, poslabšanja čustvenega in fizičnega zdravja... (Morgan in drugi 1995, 16)

Büsing tako določi šest različnih stopenj zadovoljstva zaposlenih; od pozitivnega zadovoljstva pa vse do nezadovoljstva zaposlenih:

Progresivno zadovoljstvo zaposlenih: Zaposleni se počutijo dobro na delovnem mestu, njihovo stopnjo zadovoljstva pa je možno doseči le, če si ga prizadevajo povečati sami.

Stabilno zadovoljstvo zaposlenih: Zaposleni so zadovoljni pri delu, a jim za višjo stopnjo zadovoljstva primanjkuje motivacije. Posvečajo se drugim stvarem v življenju.

Ravnodušno zadovoljstvo zaposlenih: Prisoten je občutek nejasnega zadovoljstva. Zmanjša se prizadevanje za prilagoditev negativnim situacijam na delovnem mestu, nezadovoljstvo pa se zmanjša šele takrat, ko se vzpostavi prejšnje stanje.

Konstruktivno zadovoljstvo zaposlenih: Zaposleni je sicer nezadovoljen, a uspeva zadržati stopnjo prizadevanja, obvladuje situacijski problem in si ga želi rešiti ter tako spremeniti situacijo.

Fiksirano nezadovoljstvo zaposlenih: Zaposleni je nezadovoljen in si pri tem ne trudi niti spremeniti situacije. Možnosti za rešitev problema ne vidi, zato se z njim ne namerava spoprijemati.

Psevdo nezadovoljstvo zaposlenih: Podobno kot pri fiksiranem nezadovoljstvu, posameznik čuti nezadovoljstvo, pojavi pa se še dodatna težava, saj se zmanjšuje tudi njegovo prizadevanje pri delu. (Bussing 1998, 57–574)

Nezadovoljstvo lahko zaposlene naposled privede tudi do odhoda iz podjetja, pri tem pa so najpogostejši vzroki ravno v pomanjkljivem komuniciranju z zaposlenimi, ko:

- zaposleni nimajo možnosti za samostojno delo,
- v podjetju ne spodbujajo njihovega strokovnega razvoja in izobraževanja,
- za svoje delo ne dobijo nobenega priznanja,

- organizacija ne posreduje informacij ali jih posreduje pomanjkljivo,
 - je sistem nagrajevanja nedorečen in neobjektiven, brez bistvene razlike v nagrajevanju povprečnih in odličnih dosežkov,
 - je v organizaciji vodenje neustrezno in ima pomanjkanje smisla za delo z ljudmi.
- (Volk 2002, 15)

1.4. Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Le zadovoljen zaposleni lahko prispeva k razvoju, napredku in rasti organizacije, zato je merjenje njegovega zadovoljstva zelo pomembno. S tem ko pridobivamo informacije o stanju zadovoljstva zaposlenih, vidimo, kje so prednosti, kje slabosti, in ga tako lažje upravljamo. Ob tem lažje spremljamo napredek in spremembe v podjetju, vodstvo pa dobi temeljne informacije, s katerimi ugotavlja, kje in na katerih področjih v podjetju so potrebne spremembe, kdo izmed nadrejenih izvaja vodenje optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave in kakšno je splošno stanje. Rezultati merjenja namreč pokažejo, s kako velikim izzivom se bo vodstvo moralo soočiti. (Mihalič 2008, 90)

Ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih lahko izvajamo tudi brez merjenja, a ne tako natančno. Rezultati so tisti, ki pokažejo, s katerimi dejavniki so zadovoljni zaposleni in s katerimi ne ter koliko jim posamezni dejavniki sploh pomenijo. Pri tem so vidne razlike v zadovoljstvu glede na posameznikovo delo, delovno mesto in potencial. Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih dobimo vpogled v elemente samega dela in delovnega mesta, informacije za vodenje in upravljanje zadovoljstva ter vpogled v organizacijsko počutje. Slednje moramo upoštevati, ko načrtujemo projekte in spremembe v organizaciji. S povečanjem zadovoljstva v veliki meri vplivamo na zaposlene, saj jim gradimo prijazno organizacijo, ki jo spremljata intenzivnejša rast in razvoj, ob tem pa se krepi finančni kapital in večja konkurenčnost. (Mihalič 2008, 100)

Da bi se zadovoljstvo zaposlenih natančneje izmerilo, moramo upoštevati številne dejavnike. Pomembnost dejavnikov se med posameznimi zaposlenimi sicer razlikuje, a študije kažejo, da imajo zaposleni kot skupne najbolj pomembne naslednje dejavnike: vsebina dela, način vodenja in odnos vodstva do zaposlenih ter odnos s sodelavci. (Boles in drugi 2007, 311–312) Pri merjenju zadovoljstva se običajno upravlja dva pristopa: merjenje splošnega zadovoljstva in merjenje zadovoljstva glede na posamezne dejavnike dela.

Pri splošnem zadovoljstvu zaposlenih se ugotavlja zadovoljstvo zelo enostavno; zaposlene se sprašuje ali so z delom na splošno zadovoljni ali ne. Takšen pristop predvideva zadovoljstvo

zaposlenih kot vsoto njegovih delov – zaposleni sicer izrazijo nezadovoljstvo s posameznimi dejavniki dela, a so kljub temu splošno zadovoljni.

Ugotavljanje zadovoljstva glede na posamezne dejavnike dela poteka nekoliko kompleksneje. Osredotoča se na tiste dejavnike, ki so povezani s samim delom in prispevajo k celotnemu (ne le splošnemu) zadovoljstvu zaposlenega: plača, vodstvo, odnosi s sodelavci, vsebina dela, fizični pogoji dela, možnosti napredovanja). Zaposleni s posameznimi dejavniki izražajo različne stopnje zadovoljstva, celota teh občutkov pa predstavlja celotno zadovoljstvo posameznega zaposlenega. (Smither 1998, 241–242)

1.4.1 Metode merjenja zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih se ponavadi meri z intervjuji ali vprašalniki, ki upoštevajo različne dejavnike:

- zadovoljstvo z delom,
- zadovoljstvo s sodelavci,
- zadovoljstvo z nadrejenimi,
- zadovoljstvo s plačo,
- zadovoljstvo z možnostmi napredovanja v podjetju.

(Lund 2003, 224; Smither 1998, 241)

Strukturiran vprašalnik

Lahko je bodisi standardiziran bodisi prilagojen posebnostim določene organizacije. Prednost strukturiranega vprašalnika je v primerljivosti rezultatov z drugimi primeri. Vprašalniku se lahko doda še vprašanja, ki so relevantna za raziskovanje ključnih točk v organizacijski klimi, njegova uporaba pa je enostavna tako za analizo kot tudi interpretacijo rezultatov. Strukturiran vprašalnik je ena najcenejših metod za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih pri delu. (Skočir 2001, 1099)

Intervju

Poznamo različne oblike intervjujev, s katerimi ugotavljamo zadovoljstvo pri delu. Intervju lahko poteka v obliki odprtega pogovora med vodjo in zaposlenim. Če ima pri tem vodja oporne točke, o katerih mora govoriti z zaposlenim, je intervju delno strukturiran. Poznamo tudi visoko strukturiran vprašalnik, ki pa je enak govorni aplikaciji vprašalnika. Najbolj primerna oblika intervjuja je individualni, saj se ga najlažje analizira. Organizacija se lahko loti tudi skupinske diskusije, a je ta težje obvladljiva, rezultatov pa ne moremo kvalificirati,

ni dobiti pravih rezultatov, saj imajo številni zaposleni težave pri izražanju svojega mnenja v javnosti. Uporaba intervjujev je za podjetja ponavadi draga in zamudna metoda ugotavljanja zadovoljstva. (Skočir, 2001, 1099)

Kombinacija vprašalnika in intervjuja

Kombinacija obeh metod je najbolj primeren pristop pri ugotavljanju zadovoljstva, saj lahko kombiniramo kvantitativne podatke iz vprašalnika in kvalitativne iz intervjuja. Poglobljeni intervjuji lahko podrobneje raziščejo problematiko zaposlenih in tako potrdijo ali ovržejo hipoteze, ki so oblikovane na osnovi analiz iz vprašalnikov. (Skočir 2001, 1099)

Poleg tradicionalnih metod intervjuja in vprašalnika, lahko v literaturi zasledimo tudi druge metode ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Poznamo različne lestvice merjenja, najpogosteje pa se omenjajo naslednje:

Raziskava zadovoljstva z delom¹

Raziskuje celotno zadovoljstvo zaposlenih s pomočjo devetih dejavnikov: plačilo, napredovanje, vodstvo, dodatne ugodnosti, nagrade, delovni pogoji, sodelavci, narava dela in komuniciranje. Vsak od naštetih dejavnikov je opredeljen s štirimi spremenljivkami, ki so opisane s trditvijo, zaposleni pa označujejo stopnjo (ne)strinjanja z njo. Na koncu se seštejejo ocene posameznih vidikov in spremenljivk ter upoštevajo kot celotno zadovoljstvo zaposlenih. (Spector 1997, 8–12)

Indeks opisa dela²

Indeks opisa dela se osredotoči na pet dejavnikov: delo, plačilo, napredovanje, nadzor oz. vodstvo in na sodelavce. Podobno, kot prej omenjena raziskava zadovoljstva z delom, dejavnike opredeljuje z več spremenljivkami, ki so na kratko opisane. Zaposleni na vprašanja odgovarja le z »da«, »ne« ali »nisem prepričan/a«. (Smith in drugi 1969 v Spector 1997, 12; Davis 2004, 498)

Vprašalnik zadovoljstva Minnesota³

¹ Izvirno JSS- Job Satisfaction Survey

² Izvirno JDI – Job Descriptive Index

³ Izvirno Minnesota Satisfaction Questionnaire

Poznamo ga v dveh oblikah, daljša obsega kar sto spremenljivk, skrajšana pa dvajset. Slednja meri: aktivnost, samostojnost, raznolikost, socialni status, vodstvo, tehnični nadzor, varnost, socialne storitve, moralne vrednote, avtoriteto, izkoriščanje sposobnosti, politiko podjetja, plačilo, napredovanje, odgovornosti, kreativnost, delovne pogoje, sodelavce, priznanja in dosežke. (Weis in drugi 1967 v Spector 1997, 15)

*Raziskava diagnoze dela*⁴

Namen te raziskave je predvsem v razkritju učinkov lastnosti dela na zaposlene. Je nekoliko bolj kompleksen, kot prej omenjeni, saj poleg standardnih dejavnikov (razvoj, plačilo, varnost, sociala, vodstvo, splošno zadovoljstvo), obravnava tudi druge spremenljivke. Slednje so: zadovoljstvo z naravo dela, motivacija, osebnost, psihološka stanja in reakcije na delo. Spremenljivke zaposleni ocenjujejo na 7-stopenjski lestvici z ocenami od »zelo zadovoljen/a« do »zelo nezadovoljen/a«. (Hackman in Oldham 1975 v Spector 1997, 17)

*Delo na splošno –ocenjevalna lestvica*⁵

Osredotoča se na vsesplošno zadovoljstvo zaposlenih in ne le na posamezne dejavnike. Po sestavi je podoobna indeksu opisa dela, le da vsebuje nekoliko več dejavnikov, ki oblikujejo končno celotno in vsesplošno zadovoljstvo zaposlenih. (Ironson in drugi 1989 v Spector 1997, 18)

Lestvica obrazov

Predstavlja eno najstarejših oblik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih, saj ima grafično obliko. Odgovori na vprašanja so prikazani v obliki lestvice obrazov; od najbolj žalostnega do najbolj veselega in zadovoljnega. Zaposleni preprosto označi tisti obraz, ki je najbližje njegovemu zadovoljstvu pri delu. (Treven 1998, 133)

2 INTERNO KOMUNICIRANJE

2.1 Opredelitev pojma interno komuniciranje

Najbolj pogosto definicijo internega komuniciranja, ki jo lahko zasledimo v literaturi, sta navedla Frank in Brownel. Slednja ga opisujeta kot »komunikacijske transakcije med posamezniki in/ali skupinami na različnih ravneh in področjih specializacije z namenom

⁴ Izvirno JDS - Job Diagnostic Survey

⁵ Izvirno JIG – Job in General Scale

oblikovanja in preoblikovanja organizacije, izvajnja namere ter koordinacije vsakodnevnih dejavnosti.« (Frank in Brownel v Welch in Jackson 2007, 179)

Podobno opredeljuje interno komuniciranje tudi Van Riel, ki ga uvršča med elemente organizacijskega komuniciranja znotraj svojega modela integriranega korporativnega komuniciranja. (Welch in Jackson 2007, 179) Na drugi strani pa Kalla (2005) ravno obratno, uvršča organizacijsko komuniciranje kot sestavni del internega komuniciranja. Skupno z upravljavskim, poslovnim in korporativnim komuniciranjem sestavlja štiri temeljne domene internega komuniciranja. Pri tem izpostavi nov pojem in sicer integrirano interno komuniciranje, ki zajema vse naštet domene. (Kalla 2005 v Verčič in drugi 2012, 224)

Zaradi kompleksne narave internega komuniciranja strokovnjaki ugotavljajo, da je v definicijo internega komuniciranja potrebno vključiti še deležniški pristop. Pri tem Scholes (v Kalla 2007) izpostavi interno komuniciranje kot strokovno upravljanje odnosov med vsemi tistimi, ki imajo interes ali delež v organizaciji. Tako se sicer res izpostavi strateški pristop, a žal avtor ne upošteva različnih vrst interesov in deležev. Kljub temu je njegov opis internega komuniciranja kot proces koristen, saj kaže na vlogo internega komuniciranja v strateškem upavljanju organizacij in poudarja pomen interakcij znotraj organizacije. Slednje so namreč ključne za vzpostavitev odnosa, zato je izraz »odnos« potrebno vključiti v vsako definicijo internega komuniciranja.

Nekoliko bolj dovršena definicija internega komuniciranja bi se tako glasila, da je »interno komuniciranje strateško upravljanje interakcij in odnosov med deležniki na vseh ravneh znotraj organizacije. (Welch in Jackson 2007 181–183) Pri tem so deležniki opredeljeni kot katerekoli skupine ali posamezniki, ki lahko vplivajo na doseganje ciljev organizacije. (Freeman v Welch in Jackson 2008, 183)

Kitchen(1997) prav tako izpostavi izraz »odnosi« v ciljih internega komuniciranja, ki ga opredeli kot sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi, ki je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Cilje internega komuniciranja vidi v gradnji zdravih in pozitivnih odnosov med zaposlenimi, ki ugodno vplivajo na funkcioniranje organizacije ter v ohranjanju teh odnosov (Kitchen 1997, 80 v Mumel 2012, 154)

Pervaiz in Rafiq(2003) opozarjata na to, da je treba zaposlenim v organizaciji pojasniti, kako se izvaja interno komuniciranje in kakšen pomen imajo interni odnosi za obstoj organizacije.(Pervaiz in Rafiq 2003 v Mumel 2012, 154) Namreč, preko procesov internega komuniciranja se zaposleni socializirajo v kulturo organizacije. (Mumel 2012, 154)

Socializacija v kulturo organizacije je primaren proces, ki zajema včlanjevanja posameznika v organizacijo, osmišljanje njegovega mesta v njej in razumevanje njenega delovanja. Socializacija je še posebej pomembna na prelomnih točkah kariere, ki jih posameznik doživlja v organizaciji: na vstopu in drugih prehodnih mestih za kariero, v odnosih med podrejenimi in nadrejenimi ter v organiziranih oblikah izobraževanja. (Gruban in drugi 1997, 99)

Vodstvo v organizaciji uporablja interno komuniciranje kot orodje za upravljanje procesov v organizaciji. To jim omogoča doseganje zastavljenih ciljev organizacije, izvajanje pravil in predpisov ter usklajevanje aktivnosti zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog. Interno komuniciranje vodstvo oskrbuje s povratnimi informacijami o izvajanju nalog, o ustreznosti komuniciranja in o splošnem stanju v organizaciji. S pomočjo internega komuniciranja lahko zaposleni lažje razumejo poslovanje družbe in so seznanjeni z načrti, politiko in cilji organizacije. (Mumel 2012, 154) Posledično se vzpostavi zadovoljstvo in občutek varnosti na delovnem mestu, večja dobiček in produktivnost, zmanjšuje stopnjo odsotnosti z dela, konflikte in zapuščanje delovnega mesta. (Hildebrandt in Murphy, 1984, 4)

Zaposleni v organizaciji so ključni vir njenega uspeha. Uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju, saj ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot vodstvo, ob tem pa krepi skupinski duh pripadnosti, ki organizaciji pomaga reševati krizne situacije. Dobre interne komunikacije spremenijo neprijetne naloge v izzive in prav zaradi tega, bi morale organizacije še bolj upoštevati pomembnost internega komuniciranja. (Harrison 1995, 122)

2. 2 Načini internega komuniciranja

Poznamo več načinov internega komuniciranja. V grobem jih lahko delimo glede na smer, strukturo in način komuniciranja. Tako je lahko interno komuniciranje enosmerno ali dvosmerno, formalno ali neformalno ter besedno ali nebesedno.

1. Enosmerno in dvosmerno komuniciranje

Pri enosmernem komuniciranju potekajo informacije le v eni smeri: od pošiljatelja do prejemnika sporočila. Takšen način komuniciranja je ponavadi načrtovan, hiter in na videz deluje učinkovito. To pa ni nujno, saj prejemnik informacije nima možnosti vračanja informacije nazaj.

Dvosmerno komuniciranje teče od pošiljatelja do prejemnika in nazaj. Gre za bolj sestavljen in zahteven način komuniciranja, saj prejemnik sporočila pošiljatelja ni le razumel, temveč

ima možnost in sposobnost odzivanja. (Možina in drugi 2004, 66) Takšen način komuniciranja je ponavadi počasnejši in manj načrtovan. Kljub temu, da za razliko od enosmernega komuniciranja vzbuja videz neurejenosti, so informacije v tem primeru pogosto točnejše. (Gruban 1999, 87)

2. Formalno in neformalno komuniciranje

Formalno komuniciranje lahko poteka bodisi vertikalno bodisi horizontalno. Nekateri avtorji ga še natančneje opredelijo na komuniciranje od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor in vodoravno oz. horizontalno. (Berlogar 1999, 115)

Vertikalno komuniciranje

Pri vertikalnem komuniciranju se informacije izmenjujejo med dvema različnima družbenima skupinama in sicer v dveh smereh:

- od vrha navzdol
- in od spodaj navzgor .

Takšni načini komuniciranja omogočajo lažjo koordinacijo več informacij v celoto, hkrati pa služijo tudi višjim organizacijskim ravnam za nadzor spodnjih. (Kavčič 1991, 313–314)

Pri komuniciranju navzdol poteka prenos sporočil od zgornjih oz. višjih k spodnjim oz. nižjim ravnam organizacije(od vodstva do zaposlenih). (Berlogar 1999, 115) Tako pravzaprav poteka komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, ki slednje obveščajo o razmerah v organizaciji, podajajo navodila za izvajanje odločitev in informacije o (ne)uspešno opravljenih nalogah. Primeri takšne oblike komuniciranja so: interni časopisi, občasne publikacije, obvestila na oglasnih deskah, interna televizija, informacije na telefonskih avtomatih, poslovna sporočila. (Možina in drugi 2002, 193)

Komuniciranje od vrha navzdol je v mnogih organizacijah neučinkovito. Slednje je rezultat neustreznih informacij in sredstev za njihovo razširjanje, filtriranje informacij in splošno dominacijo na eni in podrejenost na drugi strani, ki je značilna za ta način komuniciranja. (Berlogar 1999, 117)

Komuniciranje od spodaj navzgor poteka obratno in obsega povratne informacije podrejenih, ki so namenjene vodstvu. Tako lahko vodstvo učinkoviteje rešuje težave z zaposlenimi, hkrati

pa dobiva povratne informacije zaposlenih s svojimi predlogi za izboljšavo delovnega procesa. (Gruban in drugi 1997, 99–101)

Tak način komuniciranja, ko se sporočila prenašajo z nižjih ravni na višje organizacijske, je namenjeno predvsem poročanju o opravljanju nalog in različnih delovnih težavah, hkrati pa naj bi s tem lahko zaposleni na nižjih ravneh vplivali na poslovanje organizacije. Primeri tovrstnega načina komuniciranja v formalni obliki so poročila o delu, pritožbeni postopki, sistemi za dajanje koristnih predlogov in raziskovanje mnenj oz. stališč zaposlenih (Možina 2002, 194–196), vprašanja za pojasnila delovnih operacij in postopkov ter poročila o aktivnosti drugih (Kavčič 1991, 33)

Horizontalno komuniciranje

Horizontalno oz. vodoravno komuniciranje poteka med sodelavci znotraj oddelka ali med sodelavci različnih oddelkov na istem hierarhičnem nivoju. (Harrison 1995, 103) Zagotavlja koordinacijo dela, način pridobivanja relevantnih informacij, rešuje probleme med sodelavci in jim omogoča medsebojno podporo. Prav horizontalno komuniciranje je tisto, ki naj bi vnašalo fleksibilnost in ustvarjalo ustrezno organizacijsko klimo. (Berlogar 1999, 121)

Neformalno komuniciranje

Neformalno komuniciranje lahko definiramo kot komuniciranje med zaposlenimi, ki se pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo, hierarhijo. Pojav tovrstnega načina komuniciranja kaže na potrebe zaposlenih po dodatnih informacijah glede organizacije in dogajanja v njej. (Berlogar 1999, 122)

V organizaciji je vedno prisotno in poteka po svoje, saj ga ne da nadzorovati. Takšen način komuniciranja poteka v obliki govoric in ima dve vlogi: prva je ta, da govorice razlagjo tisto, kar je bilo izpuiščeno iz formalnega načina komuniciranja, po drugi strani pa sprošča čustveno napetost ljudi. (Gruban, Verčič, Zavrl 1997, 99–101)

3. Besedno in nebesedno komuniciranje

Besedno oz. verbalno komuniciranje je lahko govorno ali pisno. (Kavčič 1991, 50)

Uporablja se za vsebinsko raven komuniciranja in uporablja besedne simbole, ki jih vsi udeleženci komunikacije razumejo enako. (Thill, Bovee 1991, 59). Prednosti besednega komuniciranja so te, da poteka hitro in običajno obsega povratne informacije, kar omogoči tudi sočasno komuniciranje z več ljudmi hkrati. Slaba stran tega pa se pokaže takrat, ko

sporočilo prenaša več ljudi, kjer je možnost pojava neurejenosti v sporočilu: sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko zelo razlikuje od izvirnega sporočila. To predvsem drži za govorno komuniciranje, medtem ko za pisno komuniciranje veljata trajnost in jasnost sporočila. Slednje je sicer res bolj dodealno in nazorno, a je za nastanek sporočila v končni obliki potrebno več časa. Počiljatelj namreč lahko v uri govora sporoči veliko več informacij, kakor v eni uri pisanja. (Možina in drugi 2004, 54–55)

Nebesedno oz.neverbalno komuniciranje za prenos informacij uporablja znake, ki omogočajo le približno, preneseno ali posredno predstavo. Obsega vse vidike komunikacije, ki se oblikujejo brez besed oz. tako imenovanih verbalnih kod. (Thill, Bovee, 1991, 3) Med nebesedno komuniciranje sodijo: govorica telesa, osebni videz in urejenost, prostor, čas, zvoki in drugo, kar zaznamo. (Možina in drugi 2004, 55)

2.3 Namen in cilji internega komuniciranja

Poglavitni namen internega komuniciranja je vzpostavitev in vzdrževanje mesebojno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Prav od tega je pogosto odvisen končni uspeh ali neuspeh organizacije. (Cutlip in drugi 1994, 197)

Grunig in Hunt(1984) opredelita dva širša cilja internega komuniciranja. Prvi predstavlja vzpostavitev dvosmernega simetričnega komuniciranja v organizaciji, medtem ko drugi poudarja vzpostavitev medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi zaposlenimi. (Grunig in Hunt 1984, 116)

Ožje gledano so cilje internega komuniciranja številni avtorji opredelili in definirali podobno. Grunig in Hunt sta natančneje opredelila pet ciljev internega komuniciranja. Izpostavila sta doseganje

- večje lojalnosti,
- večje delovne učinkovitosti,
- večanja zadovoljstva z delom,
- pozitivnega odnosa in
- podpornega vedenja. (Grunig in Hunt 1984, 248)

Strohmaier in Mihelec (2003) cilje internega komuniciranja opredelita še nekoliko natančneje. Namen internega komuniciranja vidita v pretoku informacij med zaposlenimi, omogočanju dvosmerne komunikacije, seznanjanju zaposlenih s temeljnimi strateškimi

usmeritvami podjetja, gradnji identifikacije zaposlenih s podjetjem in zrcaljenju vrednot organizacije na zaposlene. (Strohmaier in Mihelec 2003, 11)

Quirke (1995) v internem komuniciranju izpostavi cilje komunikacije kot sredstvo za doseganje strateške prednosti. Slednjo lahko organizacija doseže s poenotenjem stališč, deljenjem znanja in upravljanjem z informacijami. Vloga komunikacij je v tem primeru bistvena pri povezovanju tistih, ki vedo, kaj je treba spremeniti, s tistimi, ki imajo moč, da te spremembe tudi uresničijo. Zato opredeli naslednje cilje internega komuniciranja:

- objavljanje odločitev, ki jih je prineslo vodstvo,
- prevajanje razmišljanje in namenov vodstva v sporočila, ki se nato distribuirajo po komunikacijskih kanalih,
- zagotavljanje konsistentnosti informacij, razumljivosti sporočil in možnosti njihovega širjenja,
- spodbujanje razmišljanja, sodelovanja in učenja o organizaciji ,
- vključevanje vseh zaposlenih v procese izboljšav in
- odkrivanje načinov, kako potrošniku zagotoviti dodano vrednost. (Quirke v Hart 1995, 767)

Tudi Welchova in Jackson (2007, 188) obravnavata cilje internega komuniciranja, a nekoliko drugače. Navajata štiri cilje internega komuniciranja, ki so medseboj povezani:

- prispevanje k internim odnosom, značilnim za zavezanost zaposlenih,
- spodbujanje pozitivnega občutka pripadnosti zaposlenih,
- razvijanje zavedanja o spremembah v okolju in
- razvijanje razumevanja za potrebe organizacije, ki oblikuje svoje cilje glede na okoljske spremembe.

Najobširneje pa opredelijo cilje internega komuniciranja Mumel in sodelavci (2006, 363) v svoji raziskavi o uporabi instrumentov internega komuniciranja v slovenskih podjetjih, kjer vključijo tako strateške prednosti podjetja kot tudi prednosti za zaposlene:

- vzpostavitev dobrih odnosov med zaposlenimi in vodstvom,
- večja pripadnosti zaposlenih,
- večja sposobnost prilagajanja podjetja spremembam,
- višja konkurenčna prednost podjetja,
- uveljavitev timskega dela,

- izboljšanje organizacijske kulture,
- motivacija zaposlenih,
- večja produktivnost zaposlenih,
- navdušenje zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- zagotovitev socialnega miru,
- ustvarjanje profita,
- večanje poslovne odličnosti in
- identifikacija vizije in ciljev podjetja s strani zaposlenih.

2.4 Učinkovitost internega komuniciranja

Uspešnost internega komuniciranja je v veliki meri odvisna od podpore vodstva organizacije in njenega razumevanja. Programi internega komuniciranja morajo zaposlene spodbujati k pravilnemu opravljanju dela in k delovanju, skladnemu z ožjimi in širšimi cilji organizacije. Najvišje vodstvo mora internemu komuniciranju ves čas izkazovati podporo, notranja klima pa mora spodbujati pripadnost zaposlenih. (Rijavec 1999, 620)

Na uspešnost in učinkovitost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, njihova zavzetost za dejavnost, ki jo zajema komuniciranje, samostojnost pri delu ter naravnost v skupno urejanje zadev. Boljše komuniciranje znotraj organizacije okrepi tudi podporo njenih stališč na tako lokalni kot tudi na nacionalni ravni. Zaposleni, ki so zadovoljni z internim komuniciranjem, so boljše pripravljene za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov. (Gruban in drugi 1997, 203)

Da bi lahko natančneje izmerili učinkovitost internega komuniciranja, Grunig in Hunt (1984) določita pet tehnik za evaluacijo.

1. Komuniciranje, ohranitev in sprejemanje sporočil so primerni predvsem za organizacije , kjer poteka komuniciranje od zgoraj navzdol. S to tehniko lahko ugotovimo, kako hitro pridejo sporočila do zaposlenih, kako jih razumejo, koliko se jih spomnijo ter koliko jim verjamejo.
2. Medsebojno povezane usmerjevalne ocene so primernejše za nestrukturirane organizacije, kjer se predvsem ugotavlja kako nadrejeni zaznavajo podrejene in obratno, njihovo razumevanje in sporazumevanje. Tako smo pogosto priča situaciji, ko je vodstvo prepričano, da podrejene veliko manj skrbi za dobiček in produktivnost, saj precejšnjo pozornost namenjajo predvsem sreči ter varnemu in prijaznemu delovnemu mestu.

Seveda je vodstvo v obratnem primeru pogosto zaznano kot tista javnost, ki podcenjuje skrb za okolje in zaposlene, ukvarja pa se predvsem s povečevanjem dobička in produktivnosti.

3. V nekoliko bolj strukturiranih organizacijah lahko uporabimo tehniko pregleda medsebojnih odnosov oz. medsebojnih človeških virov. Če v organizaciji potekajo ekspresivne komunikacije, lahko merimo stališča zaposlenih pri njihovem delu, nadrejene in celotno organizacijo.
4. Mrežne analize so uporabne predvsem v situaciji, ko poskušamo ugotoviti, kako poteka komunikacija v organizaciji in na kakšen način potujejo sporočila v njej. Izmerimo lahko popačenost prvotnega sporočila. Prav tako kot tehnika medsebojno povezanih usmerjevalnih ocen, je tudi ta primerna predvsem za nestrukturirane organizacije, kjer je komuniciranje praviloma nenačrtovano.
5. S tehniko zadovoljstvo s komuniciranjem se merijo zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem in neučinkovitosti le-tega. Ugotavljamo lahko, koliko so zaposleni zadovoljni z avtonomijo in s celovitim razvojem posameznika (njegove ambicije, odprtost in komunikacije). Navadno lahko že z enostavnim vprašalnikom izvemo, koliko informacij so zaposleni prejeli, kako komunicirajo s podrejenimi in nadrejenimi sodelavci, kako so zadovoljni z delom ipd. (Grunig in Hunt 1984, 259–261)

V nadaljevanju bomo pogledali, kako sta interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih konkretno povezana in kakšen vpliv ima lahko (ne)učinkovito interno komuniciranje na zadovoljstvo zaposlenih.

3 VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Motivirani in pripadni zaposleni so tisti, ki dandanes ločujejo uspešne organizacije od neuspešnih. So dejavnik, iz katerega izvirajo uspešnost organizacije, izdelek, storitev in vrhunska tehnologija. Uspeh organizacije se tako meri glede na dodano vrednost na zaposlenega in ustvarjanje vrhunske motiviranih ljudi. Zaposleni, ki so pripravljeni uresničiti cilje, strategijo poslanstvo in vizijo organizacije, predstavljajo trajno konkurenčno prednost na trgu. (Gruban 1998, 614)

Številni avtorji so poskušali ugotoviti, kdo ustvarja takšne zaposlene in kaj vpliva na njihovo zadovoljstvo. Prišli so do podobnih ugotovitev, v večini teorij pa zasledimo tudi prvine

internega komuniciranja. Med dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, se vselej uvrščajo odnosi s sodelavci, priznanje za delo, vodenje in organizacija dela ter komuniciranje.

Sivec (2002) zelo jasno izpostavi dva pomembna rezultata dobrega internega komuniciranja (povzeta po Grunigu in Huntu):

- delovna zmogljivost in
- zadovoljstvo zaposlenih.

Slednje je posledica dobrih prijemov internega komuniciranja v organizaciji. Komuniciranje namreč spodbuja pozitivne odnose in podporo sodelavcev, zato je v organizaciji priporočljivo spodbujanje komuniciranja med njenimi sestavnimi deli. S tem si zagotavlja uspešno in trdo delo zaposlenih, ki so na delovnem mestu tudi veliko bolj zadovoljni. Če organizacija želi uspešno in učinkovito interno komuniciranje, mora pridobiti podporo in razumevanje svojih zaposlenih. Slednje je veliko lažje, če vodstvo upošteva njihove potrebe in želje. Ob tem je pomembno na kakšen način komunicira z zaposlenimi in jim posreduje informacije. Uspešno interno komuniciranje prinaša vitalno podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju, saj ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot tudi vodstvo. S tem krepi skupinski duh pripadnosti, slednji pa organizaciji v veliki meri pomaga reševati številne krizne trenutke. (Sivec 2002, 17)

Podobno označita zadovoljstvo zaposlenih tudi Strohmaier in Mihelec (2003), ki med cilje internega komuniciranja uvrstita definicijo kriterijev zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in njihovo merjenje ter poročanje rezultatov. (Strohmaier in Mihelec 2003, 11)

3.1 Model nadzora moči v organizacijskem komuniciranju in strukturi

Pojma interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih, ki sta bistvena za to diplomsko delo smo že spoznali, da bi pa lahko razumeli sam model nadzora moči, ki pojasnjuje njuno interakcijo, je potrebno razjasniti še naslednja pojma:

Organizacijsko kulturo Grunig (1992) označi kot »lepilo«, ki združuje uspešna podjetja in vzdržuje povprečna podjetja povprečna. (Grunig in drugi 1992 v Grunig in drugi 2002, 482) Številni avtorji so jo opredeljevali kot vzorčen način razmišljanja, čutenja in vedenja (Kluckhohn 1951), sistem vrednot in kolektiven način razmišljanja (Hofstede 1980) ter celoto dominantnih vrednot, ki jih določa sama organizacija (Peters in Waterman, 1982). Grunig povzame številne definicije in organizacijsko kulturo opredeli kot vsoto deljenih

vrednot, simbolov, pomenov, domnev in pričakovanj, ki organizirajo in integrirajo skupino ljudi, ki delajo v isti organizaciji.

Deli jo na dva tipa: avtoritarno in participativno kulturo. V organizacijah z avtoritarno kulturo ima vse vajeti v rokah vodstvo. Zaposleni lahko le redko sodelujejo s svojimi idejami in predlogi, pogosto pa se počutijo kot preprosta delovna sila, v kateri vodstvo ne prepozna potenciala. Avtoritarne kulture so tako ponavadi zelo zaprte in težko sprejemajo novosti in tuje ideje. Na drugi strani imamo popolno nasprotje – participativno kulturo. Gre za kulturo podjetja v kateri imajo zaposleni skupne vrednote, delo pa poteka v »timske duhu«. Vsi oddelki sodelujejo med seboj in težijo k skupnim ciljem organizacije. Zaposleni so veliko bolj zadovoljni, saj menijo, da jih vodstvo ceni kot ljudi in ne le navadno delovno silo. Tovrstne organizacije so posledično veliko bolj odprte za novosti in ideje, bodisi iz notranjega ali zunanjega okolja.

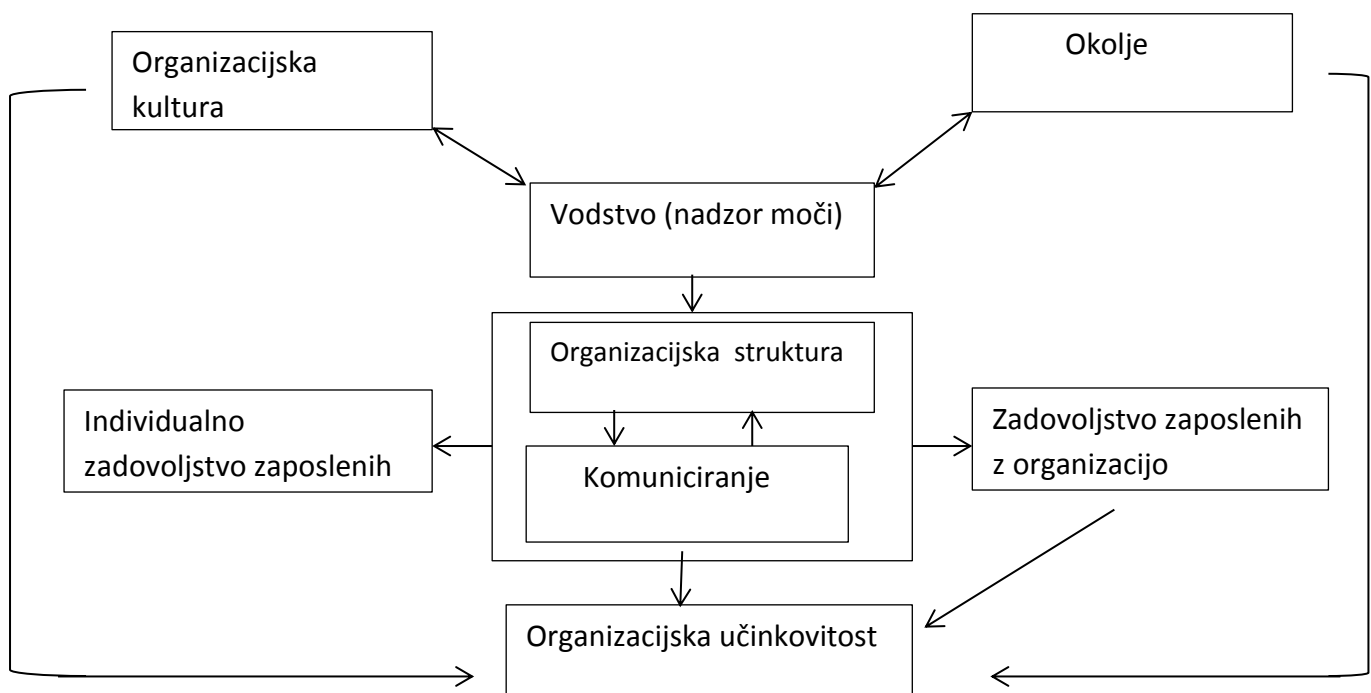
Organizacije z odličnim komunikacijskim programom imajo s tovrstnim teoretičnim izhodiščem naravo participativne kulture. Kljub temu pa ne smemo zanemariti dejstva, da v realnem poslovnem okolju težko zasledimo črno-bel primer, zato ni nobeno podjetje nikoli izrazito participativno niti izrazito avtoritarno. (Grunig in drugi 2002, 482–484).

Organizacijska struktura odgovarja na vprašanje, kakšna je najboljša oblika organizacije. Hage (1980) je opredelil štiri strukturne spremenljivke, ki omogočajo primerjavo različnih tipov organizacij:

- Centralizacija - predstavlja hierarhijo avtoritete, ki sprejema odločitve v podjetju in je skoncentrirana na vrhu organizacije.
- Stratifikacija – se kaže v načinu, kako se nagrade podeljujejo znotraj podjetja. Obseg, do katerega je očitna razlika med statusnimi stopnjami, kaže na stopnjo stratifikacije.
- Formalizacija – poudarja pravila in stopnjo do katere se ta pravila v podjetju izvajajo. Zaradi številnih pravil in regulacij, je ponavadi podjetje prikrajšano na področju komuniciranja in inovacij, saj medtem ko komuniciranje pripomore k organizaciji zaposlenih, jih formalizacija predvsem nadzira.
- Kompleksnost – definira število poklicnih veščin v podjetju in mero izkušenj, ki so pri tem potrebne. Kasneje so tem pojmu (Aiken 1967) dodali še koncept profesionalizma. Komuniciranje v podjetju od spodaj navzgor je tisto, ki pripomore k večji kompleksnosti podjetja.

V poglavju o internem komuniciranju je Grunig (1992) uporabil ravno te štiri dimenzije organizacijske strukture za razumevanje samega koncepta sestave podjetja, njegovega vpliva na interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo. Pri tem je dodal še končno, peto spremenljivko – sodelovanje zaposlenih pri odločanju, ki se je pogosto že pojavljala v raziskavah o internem komuniciranju in teorijah vodenja. Tako je te spremenljivke razvrstil v dva temeljna tipa organizacijske strukture: mehanska in organska. Medtem ko je mehanska centralizirana, formalizirana in stratificirana, je organska manj centralizirana in formalizirana, bolj kompleksna in omogoča zaposlenim več možnosti pri soodločanju. Organske strukture imajo tako simetrični način komuniciranja in večje zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko je za mehanske značilno nesimetrično komuniciranje (od zgoraj navzdol) in nižje zadovoljstvo zaposlenih (Grunig in drugi 2002, 484–486).

Slika 3. 1 Model nadzora moči v organizacijskem komuniciranju in strukturi



. Vir: Grunig (2002, 489)

Na zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri vplivata tako organizacijska struktura in kultura kot tudi sam interni komunikacijski sistem. Grunig (1992) v svojem modelu nadzora moči prikazuje interakcijo med organizacijsko strukturo in komuniciranjem, ki delujeta vzajemno in skupaj producirata zadovoljstvo zaposlenih, zlasti zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo. Vodstvo, ki ima v rokah moč, pa je tisto, ki določa načine komuniciranja znotraj organizacije in strukturo le-te. Organizacijski kontekst in odličnost komuniciranja sta tako rezultat tistih, ki

so v podjetju najbolj opolnomočeni. Ko je organizacijska kultura participativna, je več ljudi tudi opolnomočenih, strokovnjaki za odnose z javnostmi pa imajo tako več možnosti da so v vodstveni poziciji. Ko je ob tem struktura podjetja prej organska kot mehanska in poteka komuniciranje znotraj podjetja dvosmerno, lahko govorimo o večjem zadovoljstvu zaposlenih z organizacijo. (Grunig 1992 v Grunig in drugi 2002, 488) Na tej točki lahko ugotavljamo vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih – pri delu in z organizacijo.

3.2 Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih s pomočjo internega komuniciranja

V literaturi je moč zaslediti številne prijeme in nasvete, ki bi izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, dejstvo pa je, da so v večini primerov, vsi povezani z internim komuniciranjem oz. del le-tega. Tako tudi Mihaličeva (2007) predlaga kar nekaj zanimivih ukrepov, ki temeljijo na tesnejših odnosih z zaposlenimi. Organizacija bi tako najprej morala zaposlene vključiti v aktivno sodelovanje pri sprejemanju odločitev. Zaposlene bi s tem spodbudili, da podajo svoje predloge in mnenje ter ustvarijo končno odločitev skupaj. Prav ta prispevek zaposlenih za razvoj podjetij bi se moral nenehno poudarjati in postati pravilo. Uvedba pravila rednega podajanja zamisli in predlogov spodbudi zaposlene k novim zamislim, organizacija pa jim s tem izkaže zaupanje.

Bistvena je sprememba v načinu obravnavanje zaposlenih, saj so kot taki obravnavani kot celotne osebnosti. Če v organizaciji skrbijo za vzdrževanje prijateljskih medsebojnih odnosov, je odkrit pogovor veliko lažji, spori pa se posledično hitreje rešujejo.

Zelo pomembno je tudi, da organizacija uvede sistem jasnih ciljev in pričakovanj do zaposlenih. Razložiti jim mora, kaj od njih pričakuje, izdelata tako svoje cilje kot tudi od posameznika in o njih razpravlja z zaposlenimi. Slednjim mora biti omogočeno tudi učenje na delovnem mestu, posledično pa hvaljenje in izpostavitve njihovih dosežkov in uspehov. Delovno mesto je tako mirno in urejeno in takšno mora biti tudi vzdrževano. (Mihalič 2007, 47–48)

4 VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU LUKA KOPER INPO D.O.O.

4.1 Opis raziskovalnega problema

Vsako podjetje zahteva skrbno načrtovanje in upravljanje vseh področij delovanja: finančne tokove, načrte prodaje, stroške, komuniciranje s tržnim okoljem. Žal pa je komuniciranje z zaposlenimi eno od tistih področij v podjetju, ki je pogosto prepuščeno spontanosti in intuiciji. Interno komuniciranje je tako le v redkih primerih načrtovano, strateško upravljano

in obvladljivo organizirano. (Gruban 2005) Dejstvo je, da veliko let slovenske organizacije niso kazale pretiranega zanimanja za fenomen internega komuniciranja. Raziskave, ki so bile v zadnjem desetletju opravljene v številnih slovenskih organizacijah, pa kažejo na rahel premik. Slovenska podjetja so tako pričela dobivati interes za to področje, ob tem pa se pojavljajo številne težave pri komuniciranju z zaposlenimi in uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja. Glede na pomanjkljivo znanje odgovornih v podjetju, večina pobud internega komuniciranja ne presega klasičnih enosmernih interno-komunikacijskih orodij (interni časopisi, priročniki za zaposlene, obvestila, e-pošta, intranet), namesto da bi se usmerjali na dvosmerno komunikacijo, njeno vsebino, poslanstvo in cilje. (Gruban 1997)

Posledice neučinkovitega internega komuniciranja se tako kažejo na številnih področjih, bistveno pa je ravno zadovoljstvo zaposlenih. Časopisna hiša Dnevnik že vrsto leti izbira najboljše zaposlovalce in podeljuje nagrado Zlata nit, kjer najboljšega zaposlovalca ne opredeljuje le po zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih, organizacijski klimi ali kulturi, temveč v središče postavlja merjenje kakovosti odnosa med zaposlenimi in organizacijo. Tukaj je glavni dejavnik ravno interno komuniciranje.

Na primeru podjetja Luka Koper INPO d.o.o., prejemnika nagrade Zlata nit, želim ugotoviti, kako interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Preučila bom interno komuniciranje v samem podjetju, njegova načela, potek in orodja. Ugotoviti namreč želim, ali je interno komuniciranje res skrbno načrtovano in ustrezno implementirano, zadovoljstvo zaposlenih pa posledica tovrstnega upravljanja v podjetju.

4.2 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, kako interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju.

Konkretno me zanimajo posamezni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v Luki Koper INPO d.o.o. in kako so ti dejavniki povezani z internim komuniciranjem. Pri tem bi rada ugotovila, ali je možno z internim komuniciranjem zadovoljstvo zaposlenih še izboljšati in ali je podjetje res storilo vse, kar je v njegovi moči. Prav zato, bom preučila trenutno stanje v podjetju- interno komuniciranje in stopnjo zadovoljstva.

4.3 Opis raziskovalne metode

V diplomski nalogi sem uporabila raziskovalno tehniko študija primera. Podatke sem zbirala s pomočjo analize primarnih in sekundarnih virov podjetja Luke Koper INPO d.o.o. in sicer

internih dokumentov: Letni načrt za podjetje 2013, Delovna navodila za pristop k notranji komunikaciji in Analiza klime, odnosa zaposlenih do organizacije in zadovoljstva zaposlenih v Luki Koper INPO d.o.o. za leto 2013.

4.4 Predstavitev podjetja

Podjetje Luka Koper INPO d.o.o. je hčerinska družba v 100% lasti delniške družbe Luka Koper d.d. Obsega približno 180 zaposlenih, od tega do 60% invalidov, saj je podjetje invalidsko usmerjeno in mora, zaradi zagotavljanja ustrezne državne pomoči, zaposlovati vsaj polovico delavcev z invalidnim statusom.

Podjetje je razdeljeno na štiri enote:

- Enota vzdrževanja skrbi za nemoteno obratovanje električnega omrežja v celem pristanišču, odkriva in popravlja vodne izgube, izvaja talne oznake in druge signalizacije ter vzdržuje celotno infrastrukturo prisanišča.
- Delavci v proizvodno-storitveni enoti montirajo in sestavljajo razne izdelke, nudijo storitve košnje in urejanje zelenic.
- Maritimna enota opravlja priveze in odveze ladij ter izvaja izkope s plavajočim bagrom.
- Komunala enota skrbi za komunalne storitve v pristanišču.

Luka Koper Inpo d.o.o. sledi ciljem skupnega razvoja s svojo matično družbo Luko Koper d.d.

4.5 Interno komuniciranje v podjetju

Interno komuniciranje v podjetju je opredeljeno z delovnim navodilom (št.163), ki ga je leta 2002 izdala matična družba Luka Koper d.d. Namen tega predpisa je v opredelitvi in pristopu k notranji komunikaciji ter k doseganju sodelovanja med zaposlenimi. Z učinkovitim izvajanjem internega komuniciranja želi podjetje doseči naslednje cilje:

1. omogočiti uspešno opravljanje dela zaposlenih, ki s tem prispevajo k uresničitvi osebnih ciljev in ciljev podjetja,
2. udejaniti strateške cilje družbe in
3. prispevati k boljšim medosebnim odnosom, odgovornosti, pripadnosti, motiviranosti, samoiniciativnosti, odstranjevanju nesporazumov in vplivati na zadovoljstvo zaposlenih.

4.5.1 Načela notranjega komuniciranja

Matična družba je določila deset standardov notranjega komuniciranja, ki se jih mora Luka Koper INPO dosledno držati. To so:

VREDNOTE

Znanje, podjetnost, partnerstvo, odgovornost, spoštovanje.

STRATEGIJA

Komunikacijska odličnost se uveljavlja pri vodenju, strateškem planiranju in upravljanju družbe.

SVOBODA JAVNO IZGOVORJENE BESEDE

Zaposleni lahko vedno spregovorijo, brez straha in sramu. Doborodošle so pobude, predlogi in zamisli.

ODKRITOST

Odkritost in poštenost ne glede na (ne)preijaznost informacij. Nezaželeno je lahkomiselnost širjenje govoric ali neresnice.

PREDNOST

Komuniciranje z internimi javnostmi ima prednost pred komuniciranjem iste informacije z eksternimi. Izjemoma lahko komuniciranje poteka istočasno.

DIALOG

Razvijanje komunikacijskih poti, ki vodijo k dialogu in dvosmernim komunikacijam.

ENOSTAVNOST

Kratkost, jedrnatost, jasnost in enostavnost v procesu komuniciranja, brez nepotrebnih tujk, žargona in težkih strokovnih izrazov.

SPREMLJANJE

Redno spremljanje zadovoljstva zaposlenih, analiza njihovih komunikacijskih potreb in pričakovanj.

SPROŠČENOST

Sproščeno komuniciranje s spoštovanjem vsakega posameznika.

ODGOVORNOST

Podjetje bo zagotovilo ustrezno interno komuniciranje, vsak posameznik pa je za svojo stopnjo informiranosti odgovoren sam.

4.5.2 Odgovornosti

Čeprav so v interno komuniciranje vpleteni vsi zaposleni, ne glede na položaj v organizaciji, imajo različni zaposleni različne odgovornosti v procesu izvajanja internega komuniciranja in udejanjanja njegovih orodij. Matična družba sicer ima službo za odnose z javnostmi, a je ta (v opredeljeni listini) odgovorna le za oblikovanje in razvoj neosebni oblik in orodij za notranje komuniciranje, zato dodatne službe za odnose z javnostmi v hčerinski družbi Luka Koper INPO ne potrebujejo.

Kadrovsko-organizacijska služba je primarno tista, ki ima največ odgovornosti za upravljanje z osebnimi oblikami internega komuniciranja ter njihovimi orodji. Zadolžena je za spremljanje in uresničevanje načel rednih analiz zadovoljstva zaposlenih ter ocenjevanje vodstvenega kadra. Na podlagi svojih ugotovitev more predlagati ukrepe za izboljšanje komunikacije in sodelovanje zaposlenih ter svetovati pri njihovem oblikovanju. Vodja kadrovske službe mora izdelati ustrezeni program za izboljšanje komunikacije in sodelovanje zaposlenih za določeno organizacijsko enoto, če se v obdobju dveh let stanje v enoti ni izboljšalo.

Za uresničitev ciljev internega komuniciranja v podjetju so nato odgovorni še drugi vodstveni kadri. Glavni direktor mora zagotavljati vzor z aktivnim uresničevanjem opredeljenih načel notranjega komuniciranja in spodbujati partnersko sodelovanje v družbi. Njegov pomočnik je odgovoren za uporabo in spodbujanje uporabe različnih oblik in orodij internega komuniciranja, pa tudi za spodbujanje razvoja novih oblik in orodij internega komuniciranja v podjetju. Enaka načela veljajo za ostali vodilni in vodstveni kader, saj morajo prav tako predstavljati vzor z aktivnim uresničevanjem opredeljenih načel notranjega komuniciranja v vsaki enoti, ki jo vodijo pri svojem vsakodnevnem delu.

Tudi ostali zaposleni imajo svoje odgovornosti in zadolžitve pri izvajanju učinkovitega internega komuniciranja. Gre za sodelovanje pri uresničevanju načel internega komuniciranja, njegovo spodbujanje in predlaganje ukrepov za izboljšanje komunikacije in medsebojnega sodelovanja v delovni enoti.

4.5.3 Oblike in orodja internega komuniciranja

V podjetju izvajajo tako osebne kot neosebne oblike internega komuniciranja. Za slednje skrbi v večji meri služba za odnose z javnostmi v matični družbi Luka Koper d.d. To so posredne komunikacije preko različnih medijev in komunikacijskih sredstev: interni časopis Luški glasnik, informacijski list Kratke vesti, brošure, zgibanke, priročniki, vodniki, intranet. Pri tem imajo zaposleni, tudi v hčerinskih družbah, velike možnosti sodelovanja pri nastajanju in oblikovanju.

V podjetju uporabljajo komunikacijska sredstva, kot so telefon, mobilni telefon in elektronska pošta le za hitro obveščanje, informiranje in dogovarjanje. Nikakor pa se ta orodja ne uporabljajo kot temeljno sredstvo pri interni komunikaciji, saj se želijo izogniti napačnemu razumevanje informacij, ki bi lahko imele negativne posledice za posameznika ali delo. Neosebne, še posebno elektronske oblike komunikacije, uporabljajo le v primerih, ko je to primerno in smotno ter to dopušča tehnologija.

Za osebne oblike komuniciranja v Luki Koper INPO d.o.o. skrbijo neposredno in neodvisno od službe za odnose z javnostmi v matični družbi. To so:

- tedenski delovni sestanki,
- dnevna krajša srečanja,
- letni razgovori s sodelavcem,
- timi za kakovost,
- letne informativne delavnice,
- politika odprtih vrat in
- kultura izrekanja pohval.

Ne glede na obliko, pa se v podjetju držijo opredeljenih načel internega komuniciranja pri vsaki komunikaciji, informiranju in pri vsakem odnosu. Na nivoju celotne družbe se tako uporabljajo številne komunikacijske oblike, ki spodbujajo notranjo komunikacijo in partnerstvo ter sodelovanje zaposlenih: delavnice kot del usposabljanja, projektno delo s projektnimi delovnimi skupinami, timsko delo, odbori delavcev za samostojno oblikovanje rešitev, uredniški odbor internega glasila, odbori za organizacijo prireditev. Vodje organizacijskih enot so pri tem tisti, ki omogočajo sodelavcem, da se vanje vključujejo, in jih pri tem tudi spodbujajo.

4.5.4 Merjenje učinkovitosti internega komuniciranja

Spremljanje učinkovitosti internega komuniciranja se izvaja preko:

- letnega ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih,
- letnega ocenjevanja vodstvenega kadra in
- spremljanja notranje komunikacije in sodelovanja s strani vodij organizacijskih enot in ostale vodstvene strukture.

Na slabše ocenjenih področjih zadovoljstva, ki se nanašajo na interno komuniciranje, ustrezne strokovne službe pripravijo ukrepe za izboljšanje. Za posamezne organizacijske enote vodje enote, v sodelovanju s sodelavci in strokovnimi službami, oblikujejo načrt ukrepov in aktivnosti, ki pripomorejo k ustrežnejši in učinkovitejši notranji komunikaciji ter večji možnosti sodelovanja zaposlenih. Uresničitev zastavljenih aktivnosti se preverja z ocenjevanjem zadovoljstva zaposlenih v prihodnjem letu. V primeru, da se zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem ne izboljša, mora kadrovska služba pripraviti program aktivnosti, katerega uresničenje kvartalno tudi preverja.

4. 6 Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju

Podjetje meri zadovoljstvo zaposlenih z vprašalnikom za ugotavljanje klime, pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih v Luki Koper. Tokrat so meritve izvedli že devetič in sicer v mesecu aprilu leta 2013. Anketni vprašalnik zajema tri večja področja ocenjevanja. Prvi zajema ocenjevanje organizacijske klime, drugi sklop pripadnost organizaciji in tretji zadovoljstvo zaposlenih. Za diplomsko nalogo je bistven predvsem zadnji sklop vprašalnika, zato sem analizirala rezultate le-tega.

Po opravljeni raziskavi je vodstvo opravilo še skupinske razgovore z delavci enot, kjer so bile dosežene najnižje ocene zadovoljstva. Delavci so tako imeli več možnosti, da jasno izrazijo svoje mnenje, podajo komentarje in predloge za izboljšave. Povzetke opravljenih razgovorov sem prav tako upoštevala pri interpretaciji zadovoljstva zaposlenih, saj so rezultati samega vprašalnika skopi.

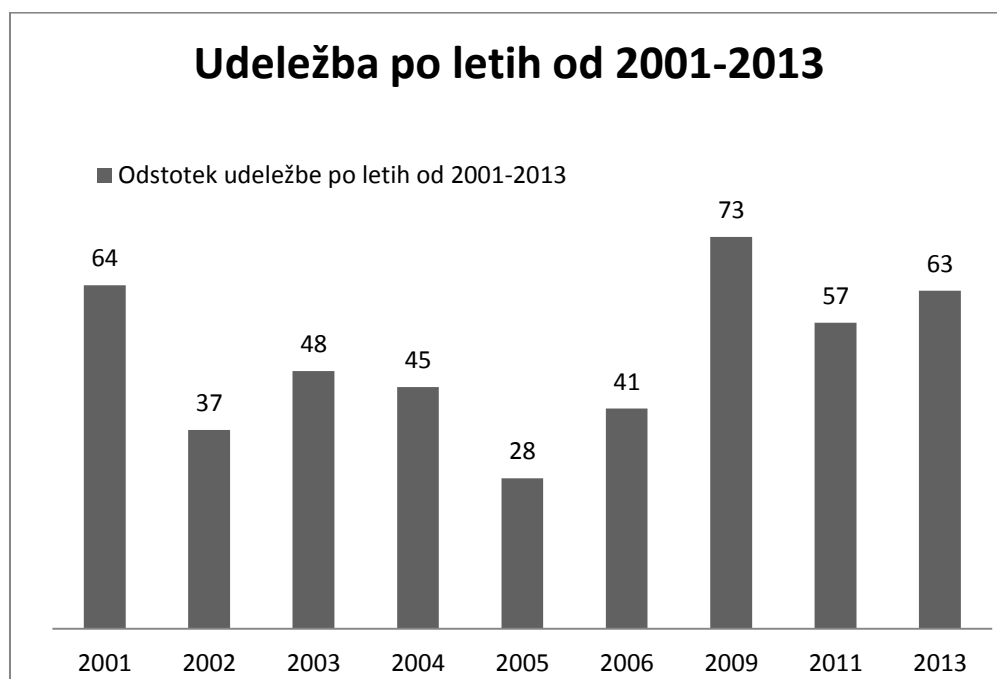
4.6.1 Udeležba

V času anketiranja je bilo v podjetju zaposlenih 179 oseb. Udeležba v raziskavi je bila 80,4 – odstotna. Oddanih je bilo 144 anket, od tega 31 neveljavnih, zato lahko opredelimo udeležbo, glede na analizirane ankete, na 63–odstotno.

Podjetje večjemu odstotku neveljavnih anket, kar 31%, pripisuje predvsem temu, da je anketa preobsežna in pisana v jeziku, ki je delavcem težko razumljiv. Slednje naj bi vodilo do

pomanjkanja motivacije za branje in izpolnjevanje ankete ter posledično napačnega izpolnjevanja. Sama bi se tu težko strinjala, saj je anketa zelo enostavna, zaposleni pa označujejo le števila. Glede na nižjo udeležbo zaposlenih v raziskavi leta 2011, so izvajalci ankete v letu 2013 osebno pristopali k zaposlenim. Prav zato je število neveljavnih anket, ki ni zajeto v samo analizo, zaskrbljujoče.

Graf 4. 1 Udeležba po letih 2011-2013

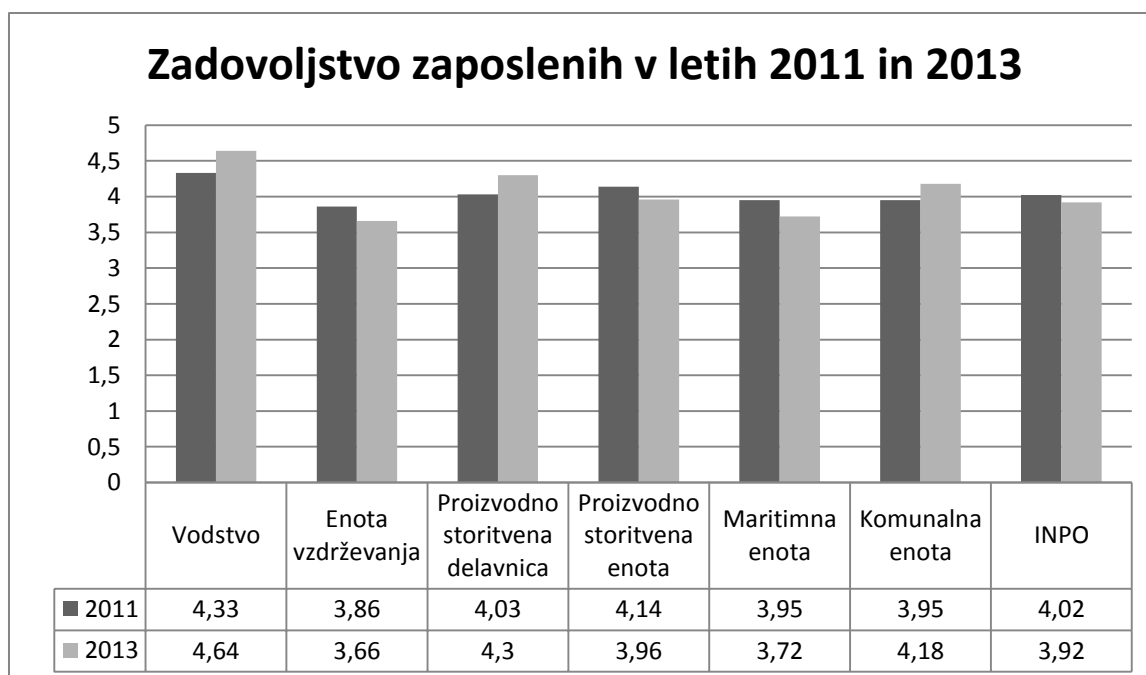


Podatki kažejo, da se udeležba zaposlenih v raziskavi dviguje, a vendar je odstotek udeležbe daleč od cilja. Dejstvo je tudi to, da je podjetje pri ugotavljanju klime, odnosa zaposlenih do organizacije in zadovoljstva zaposlenih nedosledno, saj ga ne izvaja vsako leto, kakor je zapisano v delovnem navodilu. Podjetje torej ne sledi načelom internega komuniciranja, katera si je samo zastavilo, in sicer: »SPREMLJANJE - Redno spremljanje zadovoljstva zaposlenih, analiza njihovih komunikacijskih potreb in pričakovanj.«

4.6.2 Splošno zadovoljstvo zaposlenih

Delavci v podjetju Luka Koper INPO d.o.o. so v povprečju ocenili svoje zadovoljstvo z oceno 3,92. Slednja je nekoliko nižja kakor leta 2011, ko je bila splošna ocena zadovoljstva zaposlenih 4,02. Da bi ugotovili, kje so večja odstopanja, sem v grafu izpostavila posamezne enote v podjetju. Šele tu so vidne opazne razlike v ocenah zadovoljstva zaposlenih.

Graf 4. 2 Zadovoljstvo zaposlenih v letih 2011 in 2013



Iz zgornjega grafa je razvidno, da se je zadovoljstvo zaposlenih občutno izboljšalo le v Vodstvu. Proizvodno storitvena delavnica in Komunalna enota prav tako beležita rahlo povečanje zadovoljstva svojih delavcev, medtem ko se je stanje v Enoti vzdrževanja, Maritimni enoti in Proizvodno storitveni enoti poslabšalo.

Najbolj kritična je stopnja zadovoljstva v Enoti vzdrževanja, ki se z oceno Vodstva razlikuje za kar celo oceno. Glede na slabe rezultate, so bili opravljeni tudi naknadni razgovori. Delavci so izpostavili ključne težave:

- Slaba organizacija; zaposleni so mnenja, da so drugi delavci, na podobnih delovnih mestih, manj obremenjeni. Podjetje je namreč po številnih upokojitvah sodelavcev ustavilo zaposlovanje in tako ni poskrbelo za zamenjavo, kljub enakemu obsegu dela. Podjetje je po pritožbah naknadno zaposlilo še enega delavca in dva študenta. Slednje pa je le začasna rešitev in nikakor ne dolgoročna investicija v podjetje.
- Plačni sistem; plače vzdrževalcev zaposlenih v Luki Koper Inpo d.o.o. so občutno nižje od tistih, ki so zaposleni v matični družbi. Nejevolja in pritožbe izhajajo predvsem iz primerjave in ne same višine plače. Delavci so pripomnili tudi to, da ne poznajo meril za izračun gospodarnosti in da se osebne ocene delavca določajo po »prijateljskih vezeh«. Že tukaj se kažejo prvi znaki pomanjkanja informacij in neustreznega izvajanja internega komuniciranja v podjetju, kar so posebej izpostavili v naslednjih točkah.
- Medsebojni odnosi so v Enoti vzdrževanja najslabši v podjetju. Vodstvo ocenjuje, da je vzrok predvsem v tem, da je interpretacija tega področja zelo subjektivna in izhaja

konkretno iz osebnih odnosov, ki se razvijajo v ožjih delovnih skupinah, ki včasih niso najbolj homogene. Tukaj se ponovno ne morem strinjati, saj bi lahko podjetje z ustreznim in učinkovitim programom internega komuniciranja vplivala tudi na to. Ne gre se za prijateljske odnose v času službe, temveč temeljne medosebne odnose, od katerih je pogosto odvisno dobro opravljeno delo. Tudi delavci sami so izpostavili težavo predvsem v pomanjkanju timskega duha in predlagali načrtovanje neformalnih srečanj in druženj kolektiva.

- Notranje komuniciranje in informiranje; delavci nimajo dostopa do interneta, ki bi jim omogočil boljši pregled nad dogajanjem v pristanišču, prav tako nimajo možnosti prijave inovacij, idej in predlogov. Prav tako bi želeli več informacij o planu dela (mesečni in letni cilji enote), zato so predlagali, da se zapisnik tima enote izobesi v vednost vsem delavcem na oglasne deske enote.

Prvi pogovori po opravljeni raziskavi kažejo na to, da je upad zadovoljstva zaposlenih ravno v pomanjkanju informacij in neustreznem izvajanju programa internega komuniciranja. Dejstvo, da je stopnja zadovoljstva številčno relativno visoka, pa lahko kaže tudi na to, da se veliko dejavnikov, ki bi prikazalo dejansko nejevoljo delavcev, ni merilo, npr. zadovoljstvo z organizacijo dela.

Tudi ostale enote so izpostavile kritične dejavnike in podale predloge, o tem več v analizi zadovoljstva zaposlenih z različnimi dejavniki.

4.6.3 Zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki

Podjetje meri zadovoljstvo zaposlenih z naslednjimi dejavniki:

- vsebina dela,
- delovni pogoji (oprema, prostori, zaščitna sredstva),
- medsebojni odnosi,
- notranja komunikacija in informiranje,
- neposredni vodja,
- plačni sistem,
- sistem usposabljanja,
- sistem napredovanja (karierni razvoj),
- varnost zaposlitve in
- pripadnost podjetju ter

- pripadnost matični družbi Luki Koper d.d.

Našteti dejavniki merijo predvsem zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo. Slednje so zaposleni ocenjevali na lestvici od 1 do 5:

1 2 3 4 5
 Zelo nezadovoljen Nezadovoljen Srednje zadovoljen Zadovoljen Zelo zadovoljen

Graf 4.3 Zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki



Dejstvo, da so delavci **zaposleni** v dobro stoječem podjetju, kot je **Luka Koper d.d., oz. njeni hčerinski družbi Luki Koper INPO d.o.o.** kažejo na visoko stopnjo zadovoljstva. Ta dva podatka opozarjata na to, da se delavci zavedajo, kako pomembno je v tako perečih časih imeti redno zaposlitev v podjetju, ki kljubuje krizi z vodstvom, ki relativno uspešno manevrira skozi delovne procese. Zaposleni so namreč **zadovoljstvo z neposrednim vodjo** ocenili visoko - 4,28.

Z **vsebinno dela** so zaposleni izkazali visoko stopnjo zadovoljstva - 4,04, kar je je dobra ocena glede na to, da je narava dela večine zaposlenih taka, da zahteva veliko umazanega in fizičnega dela, kar za marsikoga ne predstavlja idealno delo.

Zadovoljstvo z delovnimi pogoji je nižje od povprečnega zadovoljstva zaposlenih in sicer 3,93. Po pogovoru z zaposlenimi je vodstvo ugotovilo, da je prišlo do napačne interpretacije pogojev dela. Delavci so to namreč razumeli kot TPD- težki pogoji dela, kot dodatek k plači. Ocena je tako nekoliko nižja, ne gre pa spregledati, da je do te napake prišlo ravno zaradi nezadostnih informacij. Dejstvo je, da so izvajalci raziskave pristopali k zaposlenim osebno, zato takih napak ne bi smelo biti v večjem številu.

O slabih **medsebojnih odnosih** so se izjasnili že delavci Enote vzdrževanja. Da bi se zvišalo s trenutne ocene 3,95, bi bilo potrebno kakovostnejše izvajanje programa internega komuniciranja, izboljševanje timskega dela in načrtovanje neformalnih srečanj. Zaposleni v drugih enotah podjetja so potrdili, da so med delom prisotna določena trenja in nesoglasja, ki se vselej ne rešujejo na ustrezen način. Težavo so izpostavili tudi pri neupoštevanju navodil za delo in v pomanjkanju posluha do delavcev.

S **plačnim sistemom** so zaposleni dokaj zadovoljni (4). Težave se pojavljajo le v primerjavi z drugimi. V Enoti vzdrževanja so že izpostavili dejstvo, da zaposleni v matični družbi Luka Koper d.d. opravljajo enako delo za višje plačilo, prav tako niso dovolj informirani o merilih, ki določajo njihovo višino plače. Tudi v drugih enotah podjetja občutno primanjkujejo informacije o načinih določanja plač, redne pa so primerjave s plačami zaposlenih invalidov, ki imajo več ugodnosti in dodatkov. Če bi zaposleni imeli razjasnjene pojme o višini svojega zaslužka, merilih in ugodnostih, bi lahko zadovoljstvo zaposlenih s plačnim sistemom bilo višje. Ponovno se kaže nižje zadovoljstvo, zaradi neustreznega komuniciranja in ne zaradi dejavnika samega.

Sistem usposabljanja in napredovanja sta pri zaposlenih v veliki meri povezana. Oba dosejata nizke ocene zadovoljstva, zadnji celo najnižjo oceno 3,77 pri zadovoljstvu z dejavniki. Zaposleni namreč ne vidijo možnosti razvoja kariere ali napredovanja, prav tako so usposabljanja privilegij redkih, ki možnosti razvoja kariere v tem podjetju imajo.

Napačno razumevanje in pomanjkanje informacij je vidno tudi pri ocenjevanju zaposlenih **zadovoljstva z varnostjo svoje zaposlitve**. Namreč, ocenili so jo z visoko oceno 4,11, saj so po naknadnem pogovoru z vodstvom pojasnili, da so varnost zaposlitve pomešali s pojmom

varnosti pri delu. Šele nato so delavci izpostavili problem govoric o privatizaciji Maritimne enote v podjetju in splošni moteči širitvi negativnih informacij o ukinitvi in likvidaciji celotnega podjetja.

Notranjo komunikacijo in informiranje so zaposleni ocenili s povprečno oceno 3,96. Čeprav ima podjetje v internem delovnem navodilu za pristop k notranji komunikaciji in partnerstvu-sodelovanju zaposlenih zelo obsežno opisana in opredeljena načela ter postopke, se vodstvu pri izvajanju internega komuniciranja zatika. Poleg že omenjenih težav Enote vzdrževanja (ni dostopa do interneta, premalo informacij o planih dela, nezmožnost prijav inovacij, predlogov in idej), so delavci v drugih enotah izpostavili še nekaj težav. Namreč, dostopa do intraneta nimajo urejenega, prav tako ne morejo vplivati na vsebino Luškega glasnika, čeprav bi to želeli. Oboje je tako za zaposlene dosegljivo le na papirju v internem delovnem navodilu, v praksi pa je žal daleč od resnice. Posebej problematičen del, ki so ga izpostavili zaposleni je še v nerednih sestankih in srečanjih. Posledica le-teh je pomanjkanje informacij na delovnem mestu, nezmožnost kvalitetnega opravljanja dela in širjenje govoric.

4.6.4 Povezanost dejavnikov zadovoljstva zaposlenih z zadovoljstvom z internim komuniciranjem

Že s samo interpretacijo rezultatov in naknadnimi opravljenimi razgovori s sodelavci, lahko pridemo do zaključka, da je zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri povezano z internim komuniciranjem. To je potrdila tudi natančnejša analiza posameznih dejavnikov, kjer sem želela ugotoviti stopnjo povezave med zadovoljstvom z notranjim komuniciranjem in zadovoljstvom z ostalimi dejavniki.

Slednjo sem ugotavljala s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta r_{xy} , s katerim merimo povezanost dveh številskih spremenljivk.

Koeficient korelacije lahko zavzame vrednosti v intervalu [-1, 1]. Ko se večja vrednost prve spremenljivke in ob tem tudi vrednost druge, govorimo o pozitivni povezanosti, ki je blizu vrednosti 1. Ko pa govorimo o obratnem sorazmerju in se z večanjem prve, druga spremenljivka manjša, govorimo o negativni povezanosti. Koeficient je tako blizu -1. Če je koeficient blizu vrednosti 0, ne gre niti za pozitivno niti za negativno povezanost. Spremenljivki tako nista povezani. (Ferligoj 2011, 22)

Statistični podatki kažejo naslednje koeficiente povezanosti med

- zadovoljstvom zaposlenih z internim komuniciranjem v podjetju in
- posameznimi dejavniki zadovoljstva zaposlenih.⁶

Tabela 4. 1 Povezanost internega komuniciranja z različnimi dejavniki zadovoljstva zaposlenih

X	Y	r_{xy}	Statistična značilnost	
Interno komuniciran je v podjetju	Vsebina dela	0,9612	Močna	pozitivna povezanost
	Delovni pogoji(oprema, prostori, zaščita)	0,9274	Močna	pozitivna povezanost
	Medsebojni odnosi	0,8544	Močna	pozitivna povezanost
	Neposredni vodja	0,3345	Nizka	pozitivna povezanost
	Plačni sistem	0,8117	Močna	pozitivna povezanost
	Sitem usposabljanja	0,9106	Močna	pozitivna povezanost
	Sistem napredovanja	0,5016	Zmerna	pozitivna povezanost
	Varnost zaposlitve	0,6256	Zmerna	pozitivna povezanost
	Da sem zaposlen v Luki Koper	0,3834	Nizka	pozitivna povezanost
Da sem zaposlen v Luki Koper INPO	0,4463	Nizka	pozitivna povezanost	

Interno komuniciranje je v podjetju visoko povezano z vsebino dela, delovnimi pogoji, medsebojnimi odnosi, plačnim sistemom in sistemom usposabljanja. Če bi se povečala vrednost slednjih spremenljivk, bi se sorazmerno povečala tudi vrednost spremenljivke x, torej zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem

⁶ N=113

Sistem napredovanja in varnost zaposlitve kažeta na zmerno pozitivno povezanost z internim komuniciranjem, kar kaže na določen vpliv teh dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem (in obratno).

Neposredni vodja in dejstvi, da so delavci zaposleni v Luki Koper oz. Luki Koper INPO kažeta na nizko pozitivno povezanost. Slednja je torej prisotna, a je tu vpliv dejavnikov zadovoljstva (in obratno) na interno komuniciranje zanemarljiv.

4.7 Ugotovitve in predlogi za izboljšave

Če se vrnemo na Grunigov model nadzora moči v organizacijskem komuniciranju, ki predvideva vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih, lahko povlečemo nekaj vzporednic s primerom izbranega podjetja Luke Koper Inpo d.o.o.

Ko govorimo o *organizacijski kulturi*, lahko potrdimo Grunigovo izjavo, da podjetje ne more nikoli biti niti izrazito participativno niti izrazito avtoritarno. Čeprav želi Luka Koper Inpo d.o.o. delovati kot podjetje s participativno kulturo, kjer zaposleni lahko sodelujejo s svojimi idejami in predlogi, delo pa poteka v timskem duhu, kažejo rezultati raziskave drugačno podobo. Zaposleni namreč nimajo dostopa do vseh orodij internega komuniciranja npr. intraneta, še manj imajo možnosti sodelovanja. Lep primer je Luški glasnik, kjer so delavci različnih enot v podjetju dali pobudo za soustvarjanje tega internega glasila, kljub temu, da jim je ta pravica v internem navodilu, ki opredeljuje interno komuniciranje, zagotovljena. Pri delavcih je prav tako očitno, da se pogosto počutijo kot preprosta delovna sila, v kateri vodstvo ne vidi potenciala. Svoje zadovoljstvo s sistemom napredovanja so tako ocenili najnižje in izpostavili težavo v tem, da so do usposabljanja in nadaljnjega napredovanja upravičeni le nekateri zaposleni. Enakih možnosti torej ni.

Organizacijska kultura je tista, ki določa vodstvo, slednje pa neposredno vpliva na *organizacijsko strukturo* v interakciji s *komuniciranjem*. Pri določanju organizacijske strukture lahko trdimo, da podjetje teži k prej organski kot mehanski strukturi. Čeprav raziskava kaže na pomanjkanje posluha za delavce in prvine enosmernega komuniciranja v podjetju, podjetje ne deluje pretirano centralizirano in stratificirano. Vsekakor pa se kažejo pomanjkljivosti pri internem komuniciranju v podjetju. Z nedoslednim izvajanjem slednjega prihaja do nezadovoljstva tudi pri drugih dejavnikih *zadovoljstva zaposlenih*.

V konkretnem primeru smo ugotovili, da so vsebina dela, delovni pogoji, medsebojni odnosi, plačni sistem in sistem usposabljanja močno povezani z internim komuniciranjem. Z

naknadnimi razgovori z zaposlenimi pa smo prišli do zaključka, da je slaba informiranost, kot posledica slabega izvajanja internega komuniciranja, botrovala slabšim oz. nerealnimi ocenami tudi drugih dejavnikov zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni so pri izpolnjevanju anket o zadovoljstvu pogosto zamešali pojme in ocenjevali popolnoma druge vidike dela, zato je visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih v Luki Koper Inpo d.o.o. vprašljiva. Medtem ko števila kažejo visoko stopnjo zadovoljstva, naknadni razgovori po enotah z zaposlenimi kažejo nekoliko slabše rezultate. Tukaj se tudi prvič izpostavi problem širjenja govoric v podjetju, ki je prvi indikator neučinkovitega izvajanja programa internega komuniciranja.

Na osnovi rezultatov raziskave lahko zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Luka Koper Inpo d.o.o. ocenim kot stabilno⁷. Delavci se torej počutijo dobro na delovnem mestu, so zadovoljni, a jim za višjo stopnjo zadovoljstva primanjkuje motivacije. Slednje je vidno predvsem v nizki oceni zadovoljstva z možnostmi napredovanja in usposabljanja. Delavci se tako raje posvečajo drugim stvarim v življenju.

Glede na kasnejše razgovore, ki jih je vodstvo opravilo v posameznih enotah pa upam trditi, da se podjetje vse bolj nagiba h konstruktivnem zadovoljstvu zaposlenih. Zaposleni sicer niso popolnoma nezadovoljni, a uspevajo zadržati stopnjo prizadevanja, obvladujejo situacijski problem in si ga želijo spremeniti. Na to kažejo tudi številni predlogi za izboljšave, ki so jih podali kar sami:

- več sestankov,
- omejitev širjenja negativnih informacij o podjetju (privatizacija oz. likvidacija),
- spodbujanje dvosmernega komuniciranja (večja komunikacija med delavci in nadrejenimi),
- večje upoštevanje predlogov in idej delavcev,
- dostop do intraneta,
- sodelovanje v Luškem glasniku.

Že zaposleni sami so tako nakazali, da se lahko njihovo zadovoljstvo poveča z ustreznim internim komuniciranjem. Z ustreznim programom internega komuniciranja in učinkovitim izvajanjem le-tega, bi lahko podjetje kazalo realno visoko stopnjo zadovoljstva. Samo interno delovno navodilo, ki določa pristop k internemu komuniciranju je sicer dobra osnova, a nekoliko zastarelo - več kot 12 let. Kljub temu, da ga izdaja matična družba Luka Koper d.d.,

⁷ Glede na stopnje (ne)zadovoljstva (Morgan in drugi 1995, 16)

bi lahko hčerinska družba Luka Koper INPO d.o.o. aktivneje sodelovala pri prenovi programa internega komuniciranja. Nato bi se lahko navodil še dosledno držala. Če interno navodilo predvideva redno letno ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih, redne sestanke in informiranje svojih delavcev, večjega širjenja govoric in dezinformacij ne bi smelo biti. Ukrepe, ki bi izboljšale program internega komuniciranja in posledično izboljšali zadovoljstvo zaposlenih lepo povzema Mihaličeva (2007) in sicer v časovnih intervalih: dnevno, tedensko, mesečno, letno.

Tabela 4. 2 Izboljšanje zadovoljstva zaposlenih z internim komuniciranjem

DNEVNO	TEDENSKO	MESEČNO	LETNO
Pohvaliti dosežke, prisluhni težavam, ponuditi pomoč, Izmenjati mnenja, skupaj oblikovati rešitve, prenašati znanje na zaposlene, izražati podporo, reševati težave, navduševati.	Izpostaviti vpliv uspehov zaposlenih na uspeh podjetja, predstaviti cilje in pričakovanja, obveščati zaposlene o novostih, skupaj načrtovati, soglasno oblikovati odločitve, urejati prostore.	Nagraditi uspešnost zaposlenih v nedenarni obliki, izpostaviti najboljše zaposlene v posameznem mesecu, ponuditi zaposlenim dodatno pridobivanje novih znanj in veščin, zaupati nove pristojnosti.	Izmeriti stopnjo zadovoljstva zaposlenih, poglobljeno se pogovarjati o željah, načrtih in razvoju zaposlenih in podjetja, pripraviti seznam novih ukrepov za večanje zadovoljstva zaposlenih.

Vir: Mihalič (2007, 47–48)

Predlagam tudi prenovo vprašalnika za ugotavljanje klime, pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih v podjetju, ki meri premalo dejavnikov zadovoljstva zaposlenih oz. jih ne meri ustrezno. Ob tem bi moralo vodstvo zagotoviti osebni pristop k zaposlenim in ustrezno informiranost. Posledično bi imeli večje število veljavnih anket in veljavne rezultate, na osnovi katerih lahko izboljšujejo program internega komuniciranja.

Podjetje bi sicer najprej moralo spremeniti tehniko ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih – enostavni in poceni vprašalniki o zadovoljstvu zaposlenih ne merijo vseh dimenzij zadovoljstva zaposlenih. Čeprav je obdelava podatkov v vprašalniku veliko lažja in hitrejša, so poglobljeni intervjuji in fokusne skupine veliko bolj primerne, saj lahko zaposleni jasno izpostavijo tudi dejavnike, s katerimi niso zadovoljni in jih vodstvo v vprašalnikih ni predvidelo. Šele po izvedbi takšnih tehnik ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih, bi podjetje lahko prestrukturiralo vprašalnik, ki bi pripomogel k ugotavljanju splošnega zadovoljstva svojih zaposlenih.

5 SKLEP

O samem internem komuniciranju, njegovih lasnostih, ciljnih in učinkovitosti je napisano veliko knjig, člankov in opravljenih raziskav. Enako velja za zadovoljstvo zaposlenih, s katerim so se najprej ukvarjali predvsem kadrovniki. Šele nato so tržniki ugotovili, da je slednje v veliki meri povezano z internim komuniciranjem in ga opredelili tudi kot enega od pglavitnih ciljev v odnosih z zaposlenimi. Razvile so se številne teorije o zadovoljstvu zaposlenih pri delu in z organizacijo ter dejavnikih, ki vplivajo nanje. Komunikacija in odnosi z zaposlenimi so vselej med temi dejavniki. Čeprav je komuniciranje temeljni in univerzalni pojav, potrebujemo določene veščine in znanja, da bi ga lahko obvladali in delovali v poslovanju. Komuniciranje se mora prilagoditi različnim situacijam, da bi postalo čim bolj uspešno in učinkovito. Tega bi se morali zavedati v vsakem podjetju. Dobro organizirani in učinkoviti kanali komuniciranja znotraj organizacije zagotavljajo hiter pretok informacij med zaposlenimi, prav te informacije pa so ključne za zadovoljstvo zaposlenih. V diplomski nalogi me je zanimalo predvsem to, kako interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in ali lahko slednje še izboljšamo s pomočjo internega komuniciranja. Številna podjetja so slednje namreč uvedla v svoje strateške cilje, dobra strategija internega komuniciranja pa vodi naravnost k uresničitvi korporativnih ciljev.

Eno takih podjetij je tudi Luka Koper INPO d.o.o., ki ima program internega komuniciranja sicer res jasno zastavljen in je zanj celo nagrajeno z nagrado Zlata nit, a natančnejši vpogled v stanje podjetja, je pokazalo drugačne rezultate. Podjetje sicer res meri visoko stopnjo zadovoljstva, a to niti ni tako težko, saj je vprašalnik, s katerim se ugotavljajo klima, odnos do organizacije in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, zastarel. Samo zadovoljstvo zaposlenih je večdimenzionalen koncept, vprašalnik pa te večdimenzionalnosti nikakor ne zajema. Posledica so površni odgovori in nerealni rezultati. Namreč, ko je podjetje opravilo naknadne skupinske razgovore z zaposlenimi, se je pokazalo, da v delavcih tiči veliko nezadovoljstva. Slednje pa niti ne izvira iz klasičnih razlogov, kakršni bi bili težko pogoji dela ali slabo plačilo, temveč pomanjkanje informacij v podjetju, nezmožnost dvosmernega komuniciranja in pojav govoric. Slednje so hud alarm za podjetje, da se program internega komuniciranja nikakor ne izvaja po predpisih. Na primeru podjetja Luka Koper INPO d.o.o. je vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih zelo jase. Če bi analizo opravila v podjetju, kjer so delovni pogoji in plača slabši, bi lahko ta vpliv bil nekoliko zabrisan, saj bi v ospredje prišle druge težave. Tukaj pa imamo primer podjetja, ki zelo uspešno posluje,

zaposleni imajo razmeroma dobre plače, a je nezadovoljstvo še vedno prisotno in to ravno, zaradi slabega komuniciranja v podjetju.

Podjetju bi svetovala uvedbo sprememb na področju internega komuniciranja. Sprememba programa internega komuniciranja, ki je opredeljen v delovnem navodilu je več kot potrebna, saj je to že zastarelo – več kot desetletje. Prav tako bi morale spremeniti tehniko ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih vse dokler program internega komuniciranja ne bo učinkovit. Izpolnjevanje vprašalnikov, ki jih zaposleni ne razumejo, je namreč nesmiselno. Veliko bolje so se izkazali skupinski pogovori v ločenih enotah, kjer so zaposleni lahko izrazili svoje mnenje in skrbi tudi z odprtimi vprašanji, katerih v zastarelem vprašalniku ni moč zaslediti. Ob tem je prisotna višja vpletenost delavcev, posledično pa tudi motivacija in zadovoljstvo. Takšna metoda sicer ne prinaša laskave nagrade znane medijske hiše, a prinaša nekaj veliko boljšega – zadovoljstvo svojih delavcev.

6 LITERATURA

1. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Boles, James, Ramana Madupalli, Brian Rutherford in John Andy Wood. 2007. The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing* 22(5/5): 311–321.
3. Bussing, Andre. 1998. *Motivation and satisfaction*. London: International Thomson Bussiness press.
4. Cimerman, Mitja, Sandi, Jerman, Roman, Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV založba.
5. Crow, Stephen M. in Sandra J. Hartman 1995. Can't Get no Satisfaction. *Leadership & Organizational Development Journal* 16(4): 34–38.
6. Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom. 1994. *Effective Public Relations & Integrated Communications*. Boston: McGraw-Hill.
7. Davis, Grace. 2004. Job satisfaction and survey among employees in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11(4):495–503.
8. Ferligoj, Anuška, Katja Lozar Manfreda in Aleš Žiberna. 2011. *Osnove statistike na prosojnicah*. Študijsko gradivo za predmet Statistika. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
9. George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and managing organizational behavior*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company.
10. Gorišek, Karmen. 2000. Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes – naše potrebe jutri. *Kadri* 6(6): 89–93.
11. --- 2001. *Spremljanje zadovoljstva zaposlenih, gradivo za seminar*. Ljubljana: SIQ.
12. Gruban, Brane. 1997. Interno komuniciranje: dekoracija ali nuja? *Delo*, 21. oktober. Dostopno prek: www.dialogos.si (4. februar 2015).
13. --- 1998. Vizija organizacij: Poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče *Teorija in praksa* 35 (4): 613–632.
14. --- 1999. *Strateško upravljanje internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop.
15. --- 2005. *Strateško upravljanje internih komunikacij*. Dostopno prek: www.dialogos.si (4. februar 2015).

16. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
17. Grunig, A. Larissa, James E. Grunig. in David M. Dozier. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
18. Grunig, James E. in Todd T. Hunt. 1984. *Managing public relations*. Forth Worth: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
19. 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.
20. Harrison, Shirley. 1995. *Public relations: An introduction*. London: Routledge.
21. Hart, Norman A. 1995. *Strategic Public Relations*. London: PalgraveMacMillan Press Basingstoke.
22. Hildebrandt, Herbert William in Herta A. Murphy. 1984. *Effective Business Communications*. Michigan: McGraw-Hill, Inc.
23. Jančič, Zlatko. 1998. Uspešna slovenska podjetja še verjamejo v človeka. *Industrijska demokracija* 8: 5–9.
24. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana. Državna založba Slovenije
25. Kocjančič, Justina. 2013. *Analiza klime, odnosa zaposlenih do organizacije in zadovoljstva zaposlenih v Luki Koper INPO za leto 2013*. Koper: interno gradivo.
26. Luka Koper INPO d.o.o. 2002. *Delovna navodila*. Koper: interno gradivo.
27. Lund, B. Daulatram. 2003. Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing* 18(3): 219–236.
28. Mihalič, Renata. 2007. Razvijajte spodbudno podjetniško kulturo in klimo. *Podjetnik* 12(1): 46–49.
29. --- 2008. *Povečajmo pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
30. --- 2010. *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
31. Morgan, Robert, Pierre McDonagh in Tracey Ryan-Morgan. 1995. Employee job satisfaction: an empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogeneous group. *Journal of Managerial Psychology* 10(2): 10–17.
32. Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.

33. Možina, Stane. 2001. Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija* 5(1): 3-6.
34. Možina, Stane, Franc Jamšek, Ivan Svetlik, Zvone Vodovnik in Nada Zupan. 2002. *Management kadrov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Mumel, Damijan., Andreja Bruneto in Tina Virt. 2006: Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija* 39(4): 361–367.
36. Mumel, Damijan. 2012. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
37. 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.
38. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
39. Sivec, Ivan. 2002. *Interno komuniciranje kot pogoj za uspešno poslovanje združb*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
40. Skočir, Nika. 2001. Zadovoljstvo zaposlenih. V *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo/ 20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 28-30. Marec 2001*, ur. Goran Vukovič, 1097–1104. Kranj: Moderna organizacija.
41. Smither, Robert D. 1998. *The Psychology of Work and Human Performance*. New York: Addison Wesley Longman Inc.
42. Spector, E. Paul. 1997. *Job satisfaction – application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
43. Strohmaier, Eva in Nada Mihelec. 2003. *Interno komuniciranje, strokovno gradivo*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
44. Štehar, Janko. 2000. *Zadovoljstvo zaposlenih – eden od temeljev konkurenčne sposobnosti podjetja v inovativni družbi*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
45. Thill, John V. in Courtland L. Bovee. 1991. *Excellence in Business Communication*. New York: Mcgraw Hill, Inc.,
46. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Verčič, Dejan, Ana Verčič Tkalac in Krishnamurty Sriramesh. 2012. Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public relations review* 38(3): 223–230.

48. Volk, Linda. 2002. Dve tretjini vodij nimata pojma o ravnanju z ljudmi. *Delo*. (30 april).
49. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications. An International Journal* 12(2): 177–198.
50. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Prosimo, da pri vsakemu področju naštetem v razpredelnici, obkrožite:

1. **kako zadovoljni** ste z njim (stopnja zadovoljstva) na lestvici:

1	2	3	4	5
Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen

2. **kako pomemben** se vam zdi (stopnja pomembnosti) na lestvici:

1	2	3	4	5
Zelo malo	Malo	Srednje	Veliko	Zelo veliko

Področja (dimenzije) klime		Stopnja zadovoljstva					Stopnja pomembnosti						
1.	Vsebina dela	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
2.	Delovni pogoji(oprema, prostori, zaščitna sredstva)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
3.	Medsebojni odnosi	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
4.	Notranja komunikacija in informiranje	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
5.	Neposredni vodja	1	2	3	4			1	2	3	4	5	
6.	Plačni sistem(osebna ocena, gosodarnost, 13.plača, dodatek na usosobljenost)	1	2	3		5		1	2	3		5	
7.	Sistem usposabljanja	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
8.	Sistem napredovanja(karierni razvoj)	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
9.	Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
10.	Da sem zaposlen v Luki Koper	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	

Splošni podatki o anketirancu:

Napišite ime vaše organizacijske enote (PC, služba, uprava):
