

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

INES JURIC

KOPER, 2017

2017

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

INES JURIC



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

VPLIV INTERNE KOMUNIKACIJE NA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V IZBRANEM  
PODJETJU

Ines Jurić

Koper, 2017

Mentor: prof. dr. Andrej Bertonec



## **POVZETEK**

V zaključni projektni nalogi je predstavljen vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih. Ena od značilnosti uspešne in učinkovite organizacije je dobra komunikacija med zaposlenimi, saj lahko prek nje organizacije gradijo na uspešnosti, kar jim zagotavlja konkurenčno prednost v gospodarsko zahtevnem okolju. V empiričnem delu je prek anketnih vprašalnikov raziskan vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju Hella Saturnus Slovenija, d. o. o. Ugotovljeno je, da je odstotek zelo zadovoljnih zaposlenih zelo majhen in zanemarljiv. Kot ključna dejavnika pri zadovoljstvu zaposlenih sta se izkazala pozitivno delovno okolje in delovne razmere. Z ustrežno zasnovo in učinkovitim izvajanjem internega komuniciranja znotraj podjetja Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., lahko podjetje izboljša delovno okolje zaposlenih, stopnjo zadovoljstva zaposlenih in ne nazadnje tudi produktivnost.

*Ključne besede:* interna komunikacija, zadovoljstvo zaposlenih, organizacija, podjetje Hella Saturnus Slovenija, d. o. o.

## **SUMMARY**

This final project deals with the impact of internal communication on employee satisfaction. Good communication among employees is one of the key characteristics of successful and effective organisations. It guarantees success, which in turn provides a competitive advantage in an economically challenging environment. The empirical part of the thesis is based on a survey questionnaire about the impact of internal communication on the satisfaction of employees in the company Hella Saturnus Slovenija, d.o.o. The findings indicate that a very small and negligible percentage of employees are satisfied at work. The main factors affecting their satisfaction were a positive working environment and good working conditions. Hella Saturnus Slovenija, d.o.o., could improve its working environment and the level of satisfaction and also boost its productivity by introducing an effective system of internal communication.

*Keywords:* internal communication, employee satisfaction, organisation, Hella Saturnus Slovenija, d.o.o.

UDK: 331.101.32:004.773.3(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredeleitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji.....	3
1.3	Metodologija.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve.....	4
<b>2</b>	<b>Korporativno in organizacijsko komuniciranje</b> .....	<b>5</b>
2.1	Korporativno komuniciranje.....	5
2.2	Organizacijsko komuniciranje.....	6
<b>3</b>	<b>Interno komuniciranje</b> .....	<b>9</b>
3.1	Cilji internega komuniciranja.....	10
3.2	Uspešnost in učinkovitost programov internega komuniciranja.....	10
3.2.1	Dejavniki učinkovitega in uspešnega internega komuniciranja.....	11
3.2.2	Posledice slabega internega komuniciranja.....	11
3.3	Komunikacijsko zadovoljstvo.....	11
<b>4</b>	<b>Zadovoljstvo zaposlenih</b> .....	<b>13</b>
4.1	Zadovoljstvo pri delu.....	14
4.1.1	Motiviranje zaposlenih.....	15
4.1.2	Opolnomočenje ali krepitev moči.....	16
4.2	Pripadnost zaposlenih.....	17
4.3	Zadovoljstvo pri delu aktivno zaposlenih prebivalcev Evropske unije.....	18
<b>5</b>	<b>Analiza internega komuniciranja in zadovoljstva zaposlenih na primeru podjetja Hella Saturnus Slovenija, d. o. o.</b> .....	<b>20</b>
5.1	Predstavitev podjetja.....	20
5.2	Vzorec in način zbiranja podatkov.....	20
5.3	Oblike in orodja internega komuniciranja v Hella Saturnus Slovenija, d. o. o.....	21
5.4	Predstavitev rezultatov raziskave.....	22
5.4.1	Demografski podatki.....	22
5.4.2	Zadovoljstvo zaposlenih v Hella Saturnus Slovenija, d. o. o.....	23
5.4.3	Interno komuniciranje v Hella Saturnus Slovenija, d. o. o.....	24
5.4.4	Informiranost zaposlenih.....	25
5.5	Ugotovitve proučevanja vpliva interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih.....	28
5.6	Predlogi za izboljšanje interne komunikacije.....	29
<b>6</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>31</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>33</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>35</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Okvir korporativnega komuniciranja .....	6
Slika 2: Maslowa hierarhija potreb .....	16

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Struktura anketiranih po spolu .....	22
Preglednica 2: Starostna struktura anketiranih .....	23
Preglednica 3: Struktura anketiranih po stopnji izobrazbe .....	23
Preglednica 4: Struktura anketiranih po številu let delovne dobe.....	23
Preglednica 5: Stopnja zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom .....	23
Preglednica 6: Stopnja ocene pomembnosti zadovoljstva zaposlenih v podjetju.....	24
Preglednica 7: Stopnja ocene zadovoljstva z obveščanjem o ciljih dela na delovnem mestu .....	24
Preglednica 8: Stopnja ocene pomembnosti interne komunikacije za zadovoljstvo zaposlenih .....	24
Preglednica 9: Viri pridobivanja informacij, povezanih z delom .....	24
Preglednica 10: Viri pridobivanja informacij o podjetju .....	25
Preglednica 11: Stopnja zadovoljstva z obveščanjem o ciljih dela na delovnem mestu .....	25
Preglednica 12: Na koga se zaposleni najprej obrnejo, ko so na delovnem mestu z nečim nezadovoljni .....	25
Preglednica 13: Ocenjevanje kakovosti informacij in navodil .....	25
Preglednica 14: Strinjanje s podanimi odgovori .....	26
Preglednica 15: Dejavniki, ki zaposlene najbolj motivirajo za delo.....	27
Preglednica 16: Ali bi pogostejši delovni sestanki pripomogli k boljši komunikaciji na delovnem mestu .....	27
Preglednica 17: Vpliv delovnih sestankov .....	27
Preglednica 18: Razumevanje s sodelavci .....	28
Preglednica 19: Predlogi zaposlenih za izboljšanje internega komuniciranja v organizaciji.....	28



# 1 UVOD

»Tako kot je človek družbeno, je tudi ali celo predvsem organizacijsko bitje, organizacijsko življenje pa ena njegovih temeljnih izkušenj. In doba, v kateri živimo, je ob vseh drugih oznakah prav doba organizacij« (Berlogar 1996, 604).

Organizacija je odprta skupnost ljudi, strukturirana in organizirana za namen doseganja skupnih ciljev. Vse uspešne organizacije temeljijo na skupnih odnosih in medsebojnih interakcijah, ki jih tvorijo njeni člani, te pa povezuje komunikacija, brez katere organizacije ne morejo niti obstajati, saj je njen vitalen del. Komunikacija je termin, ki izvira iz latinske besede *communicare*, njen pomen se nanaša na razpravo in svetovanje. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2008) je beseda komunikacija razložena kot sredstvo, ki omogoča sporazumevanje, izmenjavo misli in posredovanje informacij.

Glavni namen internega komuniciranja je doseči visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Možina in drugi (v Oprčkal 2012) v *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti* opredelijo namene internega komuniciranja, ki vključujejo socializacijo zaposlenih, identifikacijo zaposlenih s podjetjem, izobraževanje, informiranje, animiranje in prepričevanje zaposlenih, doseganje motivacije in lojalnosti ter ne nazadnje razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov. »Identifikacija zaposlenih s svojo vlogo, delom in izkušnjami prinaša njihovo zadovoljstvo, krepi njihov osebni razvoj, s tem pa tudi kulturo organizacije ter pripomore k pozitivnemu delovanju podjetja« (Oprčkal 2012, 205).

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Živimo in delamo v okolju, v katerem smo ljudje v nenehnih stikih in medsebojnih vplivih. S pomočjo komunikacijskih veščin (vrlin) smo sposobni osmišljati sebe in svet okoli nas. »Komuniciranje nam pomaga, da se sporazumevamo med seboj, sporočamo svoja mnenja, prepričujemo druge, sprejemamo sporočila drugih. Proces komuniciranja nam omogoča vzpostavljanje medsebojnih stikov, pridobivanje znanja, izmenjavanje stališč, prenašanje izkušenj in oblikovanje medsebojnih odnosov in razmerij« (Grintal 2012, 4). Vsako dobro organizirano podjetje, ki neguje prej omenjene dejavnike in se pri tem poslužuje prvine internega komuniciranja, gradi zaupanje zaposlenih do podjetja in jim nudi zdravo okolje, v katerem so zadovoljni in radi delajo.

Ko komuniciramo, opazujemo, poslušamo, se gibamo in zavedno spremljamo dogajanje okoli sebe, dekodiramo sporočila in jih ustrezno procesiramo v naših možganih. Komunikacijske sposobnosti nam niso dane, ampak se jih učimo od trenutka rojstva do konca življenja. Komunikacija je del naše kulture, ki jo potrjujemo z vsakodnevnimi izkušnjami. Komuniciramo zato, da lahko preživimo, sobivamo in delamo z drugimi. Zaradi svoje pomembnosti se je komunikacija razvila v pravo znanstveno vedo, ki proučuje različne tipe in vrste komunikacij.

Uspešne organizacije temeljijo na skupnih odnosih in medsebojnih interakcijah, ki jih tvorijo njeni člani, le-te pa povezuje komunikacija. Zdravi medsebojni odnosi so ključni za zadovoljstvo zaposlenih, saj »zaposleni v delovnem okolju preživijo eno tretjino (ali celo več) svojega življenja. Tako za delavca kot za delodajalca je pomembno, da je delavec zdrav. Delovno okolje in medsebojni odnosi na delovnem mestu vplivajo na zdravje zaposlenih. Lahko povzročajo in ohranjajo bolezen, lahko pa spodbujajo zdravje, to se odraža tudi v komuniciranju« (Štih in Ferjan 2014, 31).

Organizacijo lahko ustanovimo kjer koli in kadar koli, edini pogoj za njen obstoj so viri, in sicer: človeški vir (delavci) in fizični vir (denar, prostor, oprema, material ...). Ljudje, ki delajo v organizaciji, morajo poznati njen sistem delovanja, da bi sploh lahko bili njen del. Posedovati morajo tako osebnostne kot tudi motorične sposobnosti, s pomočjo katerih se morajo aktivno udeleževati in doprinesti k skupnemu cilju organizacije. Vsaka organizacija pa se lahko razlikuje po razmerjih in strukturi, ki prevladuje v njej. Poznamo tradicionalno strukturo organizacije, ki temelji na sistemu nadrejenosti in podrejenosti. V takih organizacijah en človek prevzema glavno vlogo, vsi pod njim pa si delo delijo po hierarhični lestvici, ki deli člane organizacije po statusu, moči in kontroli. Meje v organizaciji pa ne potekajo samo od dna do vrha, ampak se lahko premikajo tudi na stran in po diagonali. Glavni dejavnik medsebojnega ločevanja položajev članov v organizaciji je tako komunikacija.

Interno komuniciranje ima pomembno vlogo v organizaciji, saj je dokazano, da so organizacije, ki se poslužujejo bolj učinkovitih komunikacijskih tehnologij na trgu, bolj uspešne in bolj optimalno delujejo v primerjavi z drugimi podjetji (Kalla, 2005). Interno komuniciranje je pomembno in zahtevno področje, ki neposredno vpliva na sposobnost organizacij, da s pomočjo potrebnih znanj in medsebojne interakcije sodelujejo s svojimi zaposlenimi. Največja vrednost organizacije je prav znanje zaposlenih, ki ga uporabljajo za intelektualno in ustvarjalno dobrobit organizacije (Welch 2007).

Pri raziskovanju interne komunikacije je »potrebno upoštevati znanja sociologije, komunikologije, organizacijskih teorij in pristopov, socialne psihologije, psihologije organizacij ter drugih področij. Razumevanje in poznavanje različnih teorij je pogoj za doseganje organizacijske odličnosti, kar opredelimo kot sposobnost skupnega opravljanja dela, kvalitetno izkoriščanje lastnih potencialov ter tehnologije za ustvarjalno razreševanje vedno kompleksnejših problemov. Podjetja se morajo zavedati pomena človeškega dejavnika kot ključnega vira in komuniciranja kot ključne organizacijske dejavnosti« (Berlogar v Oprčkal 2012, 204). »Različni avtorji, literatura, članki in strokovne revije opredeljujejo interno komuniciranje kot vplivanje na motivacijo zaposlenih, s čimer se poveča učinkovitost poslovanja organizacije. Poudarjajo pomen dobrih medsebojnih odnosov, smisel ter smotre delovanja posameznika, sinergije med vodstvom in zaposlenimi, krepitev občutka pripadnosti podjetju« (Oprčkal 2012, 205).

Skozi čas se je komunikacija razvila v znanstveno vedo, zato danes poznamo več vrst komunikacij, za potrebe zaključne projektne naloge pa smo se pri naslovu *Vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju* osredotočili na tip korporativne, organizacijske in interne komunikacije, s pomočjo katerih smo opredelili ključne koncepte, pojme in izraze, ki so pomembni za razumevanje naloge.

## **1.2 Namen in cilji**

Namen zaključne projektne naloge je na podlagi sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature raziskati in proučiti interno komunikacijo na delovnem mestu in njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., ki deluje v avtomobilski industriji.

Cilji zaključne projektne naloge:

- v teoretičnem delu raziskati osnovne koncepte interne komunikacije, njen pomen za delovanje organizacije in zadovoljstvo zaposlenih, razložiti osnovne pojme in izraze, ki so ključni za razumevanje projektne naloge;
- v empiričnem delu analizirati in interpretirati vlogo interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., ki deluje v avtomobilski industriji;
- na osnovi izsledkov raziskave podati predloge za večanje zadovoljstva zaposlenih.

## **1.3 Metodologija**

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili več različnih metod, ki so se med seboj ustrezno dopolnjevale. V teoretičnem delu naloge smo za opisovanje dejstev, stvari, procesov, pojmov in konceptov uporabili metodo deskripcije, s pomočjo katere smo predstavili pomene in dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji – podjetju. Ugotovitve smo nato strnili v celoto s pomočjo metode sinteze, z deduktivno metodo pa na osnovi splošnih opredelitev ter znanj in izkušenj opredelili konkretne zaključke. Z metodo kompilacije, ki omogoča predstavitev dognanj, smo predstavili in proučili literaturo ter vire tako domačih kot tujih avtorjev, ki so proučevali vpliv interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji.

Empirični del naloge je temeljil na raziskavi s pomočjo anketnega vprašalnika. Oblikovali smo strukturiran vprašalnik s 15 vprašanji. Anketiranci so jih ocenjevali z vrednostmi od 1 do 5 po Likertovi petstopenjski ocenjevalni lestvici. Vprašalnik je bil anonimen, z njim pa smo prišli do podatkov, ki so nam drugače nedostopni. Podatke smo po pridobitvi statistično obdelali in analizirali s programsko opremo SPSS in Excel za statistične namene, jih tabelarično predstavili ter opisno analizirali in pojasnili.

## 1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljali smo:

- da so organizacije, ki se poslužujejo učinkovitih metod interne komunikacije, uspešnejše in za člane organizacije prijetnejše za delo;
- da uspešna interna komunikacija vitalno pripomore k zadovoljstvu zaposlenih, saj krepi njihov delovni razvoj in jim veča motivacijo do dela, s tem pa tudi pripomore k doseganju bolj učinkovitih rezultatov organizacije na delovnem trgu.

Omejitve:

- pri vsebinskem delu naloge nismo pričakovali večjih omejitev, saj je na temo interne komunikacije dosegljive dovolj strokovne in kakovostne literature, s katero lahko opredelimo teoretični del naloge;
- v drugem delu naloge smo pričakovali omejitve predvsem v metodološkem delu analize anketnih rezultatov, ker obstaja možnost odstopanja pri anketnih odgovorih, saj smo si pri vzorčenju izbrali zaposlene, ki opravljajo različne funkcije in delujejo na različnih položajih po hierarhični lestvici organizacije;
- omejitve smo pričakovali tudi v nesodelovanju zaposlenih pri reševanju anketnega vprašalnika ali njihovi neiskrenosti pri obkroževanju odgovorov.

## 2 KORPORATIVNO IN ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

### 2.1 Korporativno komuniciranje

»Korporativno komuniciranje je krovni pojem za vse oblike vedenja in komuniciranja, ki ga izvaja (znotraj ali zunaj) določen korpus. Poleg vedenja v kontekstu poslovnih organizacij izhaja in enakovredno upošteva znanje vseh polj komuniciranja« (Podnar in Kline 2003, 66).

Glavni predmet zanimanja korporativnega komuniciranja je problem sinhronizacije in integracije enotnega sporočila (Podnar in Kline 2003). Znotraj korporativne organizacije komuniciranje posega tudi izven poslovnega okolja in subjektov. Razume se kot vez med identiteto in imidžem. Prek tovrstne komunikacije se omogoča manifestacija identitete pošiljatelja, na podlagi katere si lahko prejemnik izoblikuje svojo podobo o pošiljatelju (Podnar in Kline 2003). »Korporativno komuniciranje je definirano izredno široko, kot vedenje, simboli in komuniciranje« (Podnar in Kline 2003, 66).

»Za razliko od ostalih vrst komuniciranja za korporativno komuniciranje ugotavljamo, da ne gre za novo disciplino. Pomembno pri njem je, da tako na mikro kot na makro ravni združuje in integrira spoznanja poslovnega, organizacijskega, upravljaljskega, tržnega in institucionalnega komuniciranja v celovit okvir, ki se ukvarja z oblikovanjem korporativne (unitaren vidik) in organizacijske (organizacijski vidik) identitete ter prek njiju posledično s podobo in ugledom določene institucije ali kake druge delujoče enote« (Podnar in Kline 2003, 69). Podnar in Kline (2003, 70) korporativno komuniciranje razumeta kot »okvir za nov, holističen način videnja posameznikovih polj komunikologije in njihove integracije v celoto«.

Završnik in Topič (2006) v svojem delu *Vloga tržnega komuniciranja pri oblikovanju bank* postavitva 7 dejavnikov korporativnega komuniciranja, ki močno vplivajo in pospešujejo:

- moč kulture v podjetju,
- koherenco podjetniške identitete,
- avtentično pripadnost zaposlenih v podjetju,
- ustrezno in strokovno upravljanje odnosov z mediji,
- hiter in odgovoren način komuniciranja v kriznih in urgentnih situacijah,
- razumevanje komunikacijskih tehnik in orodij,
- sofisticiran pristop h globalnemu komuniciranju.



**Slika 1: Okvir korporativnega komuniciranja**

Vir: Podnar in Kline 2003, 69.

## 2.2 Organizacijsko komuniciranje

Organizacija je člen družbene in gospodarske množice, je del življenja v mestu, pokrajini ali državi. Slika organizacije v javnosti mora biti vselej čista in transparentna, zato imajo službe, ki se ukvarjajo s stiki z javnostjo, nadvse pomembno vlogo pri ohranjanju ravnovesja v razmerju družbene skupnosti – gospodarskega trga in razvoja trženja.

Zato dobro organizirane delovne organizacije zavestno negujejo odnose posameznikov in jih uvajajo v pravila lepega vedenja. Neizpodbitno je, da s takim pozitivnim delovanjem krepijo odnos in ustvarjajo dobro počutje pri vseh zaposlenih in tako negujejo ugled podjetja oz. organizacije (Osredečki 1992).

Organizacijsko komuniciranje se je kot disciplina uveljavilo že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, saj so ga povezovali z uspehom organizacije. Organizacijsko komuniciranje lahko definiramo kot komuniciranje, usmerjeno v proučevanje različnih komunikacijskih sredstev v okviru organizacije in je restriktivno znotraj okvirjev tako profitnih kot neprofitnih organizacij (Podnar in Kline 2003, 60).

Organizacijsko komuniciranje je pomemben del aktivnosti članov vsake organizacije, ki je namenjeno postavljanju ciljev organizacije in doseganju le-teh. Komuniciranje v organizaciji poteka zato, da lahko menedžerji in strokovnjaki informirajo sodelavce in druge za pridobivanje koristnih informacij in prvenstveno zato, da bi vplivali na sodelavce in posameznike. V

organizaciji skoraj ni dejavnosti, ki bi bila zmožna potekati brez komuniciranja (Možina idr. 2004).

Oblike komuniciranja omogočajo (Možina idr. 2004, 17):

- dajanje ali dobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

»Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena in cilja, ki si ga postavimo, in seveda še od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati; števila ljudi, ki sodelujejo; njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti; časa, ki ga imamo na razpolago, in končno od našega znanja in sposobnosti, da uporabljamo razne načine komuniciranja« (Možina idr. 2004, 17).

Skozi čas so se razvili različni pristopi v proučevanju organizacijskega komuniciranja. Izoblikoval se je model, ki obsega štiri temeljne vidike na organizacijo in posledično tudi na komuniciranje – funkcionalizem, interpretivizem, radikalni strukturalizem in radikalni humanizem (Putnam v Berlogar 1996).

*Funkcionalizem* jemlje organizacijo kot objekt, ki ga je moč proučevati s pomočjo konceptov in metod tradicionalnih družbenih znanosti (Daniels in Spiker v Berlogar 1996). Zagovorniki funkcionalizma verjamejo, da lahko organizacijsko komuniciranje proučujemo kot aktivnost, ki je merljiva in primerljiva z drugimi organizacijskimi procesi. Zanima jih tudi vez med komunikacijskimi procesi in učinkovitostjo organizacije, zato v okviru tega proučujejo informacijske tokove znotraj organizacijskih mrež, izkrivljanje informacij in zastoj v komunikacijskih kanalih.

*Interpretivizem* obravnava organizacijo kot kulturo. Za interpretiviste je organizacija subjektiven fenomen, ki se odraža kot podoba skupnih izkušenj ljudi, ki jo sestavljajo, kar ne pomeni, da je organizacija domišljjski plod, ampak da je njena resničnost družbeno zasnovana prek komuniciranja (Putnam v Berlogar 1996). Zagovorniki interpretivizma proučujejo komuniciranje kot proces družbeno zasnovanih resničnosti.

*Radikalni humanizem* in *radikalni strukturalizem* sta podobna interpretivizmu, saj se vsi osredotočajo na simbole, pomene in interpretacije izkušenj. Pristopa smatrata organizacijo kot sistem zatiranja, v katerem člani skupine drug z drugim manipulirajo, jih zlorabljajo in jim

povzročajo krivico. Razlike med pristopoma se po večini kažejo v mnenjih glede izvora in narave zatiranja, saj prvi umešča vir organizacijskega zatiranja v sistem jezika in pomena, drugi pa vir zatiranja pripisuje razlikam v moči in neenakosti znotraj organizacijske strukture. V mnogih pogledih se oba omenjena pristopa prepletata, zato za njiju uporabljamo skupni izraz – kritični pristop (Berlogar 1996, 607).



### 3 INTERNO KOMUNICIRANJE

Na splošno je bilo narejenega malo na področju raziskav internega komuniciranja in njegovega razvoja, vendar lahko interno komuniciranje opredelimo kot novo disciplino, ki se je skozi zadnji dve desetletji razvila iz taktično naravnane discipline v strateško (Ruck 2015).

»Interno komuniciranje je sistematičen način komuniciranja med zaposlenimi v organizaciji in je v funkciji upravljanja in vodenja organizacije. Njegov cilj je zgraditi in ohraniti zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ugodno vpliva na funkcioniranje organizacije. Zaposleni so pri svojem delu uspešni in učinkoviti le, če so dovolj informirani in popolnoma razumejo cilje organizacije, razumejo, kje je njihovo mesto v hierarhiji organizacije in kako lahko prispevajo k izpopolnjevanju ciljev organizacije« (Kitchen v Mumel 2008, 154).

Interno komuniciranje podpira organizacijsko učinkovitost, saj prispeva k pozitivnim notranjim razmerjem v organizaciji, omogoča pa tudi boljše in učinkovitejšo komunikacijo med višjimi člani organizacije in zaposlenimi. Paradoksalno interno komuniciranje lahko predstavlja tudi nevarnost za organizacijske odnose, saj ima lahko slaba komunikacija negativen učinek na zaposlene člane. Učinkovita notranja komunikacija je ključnega pomena za uspešnost organizacijskih razmerij, saj vpliva na sposobnost strateških menedžerjev v sodelovanju z delavci pri doseganju skupnih ciljev. Le-ta nenehno vpliva na notranje dogajanje organizacije in vključuje različne vrste komunikacijskih metod (tipov) od neformalnega klepeta do formalne poslovne komunikacije (Welch 2007).

Glavni cilj internega komuniciranja je osvetlitev problemskih vprašanj, ki se tičejo organizacije ne glede na njeno velikost in strukturo. Za vzpostavitev dobre interne komunikacije je nujno, da so člani organizacije dovolj jasni pri artikulaciji svojih problemov. Primarno so cilji tovrstne komunikacije predstaviti odgovornost zaposlenega, izboljšati tok dvosmerne komunikacije in nemoten pretok informacij. Ključna je tudi seznanitev s temeljnimi strateškimi usmeritvami podjetja, zaposleni morajo imeti natančno zastavljene načrte, ki jim jih predstavijo vodilni menedžerji, saj le tako lahko organizacija maksimizira svoje poslovne vrednosti. Načrti morajo biti zato jasno zastavljeni in prilagojeni ciljem organizacije, kljub temu pa morajo upoštevati interes in zadovoljstvo zaposlenih. Interna komunikacija vključuje tudi gradnjo identifikacije zaposlenega s podjetjem, saj organizacija prenaša svoje vrednote na zaposlene in tako omogoča poenotenje stališč. Pri tem je pomembno, da organizacija motivira svoje zaposlene, saj visoko motivirani zaposleni omogočajo boljše rezultate (Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije 2008).

V knjigi *Poslovno komuniciranje* avtorji opredelijo namene internega komuniciranja, ki vključujejo: »identifikacijo zaposlenih z organizacijo, socializacijo zaposlenih, informiranje in izobraževanje zaposlenih, prepričevanje zaposlenih in animiranje zaposlenih, doseganje lojalnosti in motivacije zaposlenih in razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov« (Možina idr. 2004, 23).

»Boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo zaposleni bolje razumeli cilje organizacije in njihov pomen za blagostanje. Bolj učinkovitejše komuniciranje od zgoraj navzdol bo stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej in tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahov ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot nepotrebne ali »ne relevantne«. Boljše komuniciranje bo okrepilo podporo stališč organizacije na lokalni in nacionalni ravni, saj bodo zaposleni bolje pripravljene za pojasnitev stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov« (Možina idr. 2004, 23).

### **3.1 Cilji internega komuniciranja**

Cilji internega komuniciranja se primarno osredotočajo na (Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije 2008):

- predstavitev odgovornosti zaposlenega,
- dober pretok informacij,
- omogočanje dvosmerne komunikacije,
- seznanjanje s temeljnimi strateškimi usmeritvami podjetja,
- gradnjo identifikacije s podjetjem,
- prenašanje vrednosti organizacije na zaposlene – poenotenje stališč,
- visoko motivirano podporo organizaciji in njene cilje.

### **3.2 Uspešnost in učinkovitost programov internega komuniciranja**

Uspešnost v internem komuniciranju je temelj za doseganje komunikacijskih ciljev, ki temeljijo na izpolnjevanju nalog, in ciljev komuniciranja ter usklajenosti z delovanjem in cilji celotne organizacije (Mumel 2008). Uspešno interno komuniciranje je eden od pogojev za doseganje konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti organizacije. Uspešno interno komuniciranje pa se ne oblikuje kar samo. Zanj se moramo potruditi in sistematično dosegati uspešnost. Pri tem si pomagamo z vrsto aktivnosti, kot so (Mumel 2008, 182):

- vključevanje vodstva za doseganje podpore,
- jasno oblikovanje ciljev internega komuniciranja,
- hierarhična povezava internega komuniciranja s strateškimi cilji in usmeritvami organizacije,
- standardi internega komuniciranja,
- povezovanje uspešnosti internega komuniciranja z uspešnostjo poslovanja organizacije,
- uporaba metod raziskovanja.

Interno komuniciranje je najbolj učinkovito takrat, ko za doseganje svojih komunikacijskih ciljev porabimo najmanj energije in stroškov. Vsako učinkovito interno komuniciranje v okviru organizacije je osnova za uspešno delovanje celotne organizacije (Mumel 2008). »V

organizacijah, kjer za komuniciranje porabljajo preveč časa in energije, se posledično zviša napetost, saj ostaja premalo časa za izvajanje drugih delovnih nalog« (Mumel 2008, 183). Pravi pristop h komuniciranju med zaposlenimi v organizaciji poveča zadovoljstvo z delom in uspešnost organizacije kot celote, zato bi v organizaciji morali stremeti tako h kakovosti izdelkov kot tudi kakovosti komuniciranja, ki ga izvajajo (Mumel 2008).

### ***3.2.1 Dejavniki učinkovitega in uspešnega internega komuniciranja***

Za zagotavljanje uspešnega in učinkovitega komuniciranja z zaposlenimi se morajo najprej izpolnjevati pogoji komuniciranja, ki pa vključujejo prenos sporočil iz misli pošiljatelja v misli prejemnika. Sporočilo mora biti vkodirano v raven razumevanja, da ga lahko pošiljatelj nemoteno razkodira in interpretira. Izpolnjevati se morajo pogoji nemotenga dvosmernega komuniciranja (Mumel 2008).

Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja pa bistveno vplivajo dejavniki, kot so: »odnosi med zaposlenimi, motiviranost in samostojnost, fleksibilnost v komuniciranju, zaupanje med sodelavci in kultura komuniciranja med zaposlenimi« (Mumel 2008, 183).

### ***3.2.2 Posledice slabega internega komuniciranja***

Posledice slabega internega komuniciranja se izražajo predvsem v nezadovoljstvu zaposlenih, ki se pogosto kaže kot povečana odsotnost z dela, nižja produktivnost, slabša kakovost izdelkov in poslovnih odločitev, kot tudi nezainteresiranost za koristne naloge. Posledice se lahko kažejo tudi na področju uresničevanja poslovnih strategij, ki se namreč nadaljuje tako na taktični kot operativni ravni.

Če zaposleni ne vedo natančno, kaj bi morali narediti, potem ne more priti do optimizacije delovnih nalog. Pri izvajanju delovnih operacij, za katere ne vidimo smisla, se zmanjša kakovost izvedbe in je zato pričakovano nižja. Zagotavljanje dobrega internega komuniciranja se zato ne kaže le v posredovanju delovnih nalog, ampak tudi pri pojasnjevanju smisla in namena. Dobra razlaga delovnih nalog pripomore k večji motiviranosti zaposlenih, kar lahko zagotovimo z učinkovitim internim komuniciranjem (Mumel 2008).

## **3.3 Komunikacijsko zadovoljstvo**

Interno komuniciranje vsake organizacije je sestavljeno iz celotnega spektra komunikacijskih dejavnosti, tako formalnih kot neformalnih, ki jih izvajajo člani organizacije za širjenje informacij znotraj organizacije. Interne komunikacijske prakse se lahko opravljajo navzdol, navzgor, vodoravno ali horizontalno po organizacijski lestvici, vendar pa ostaja vodstvo tisto, ki je odgovorno za uspešnost in učinkovitost internega komuniciranja znotraj organizacije.

Vodstvo je tisto, ki zagotavlja prost pretok in potovanje pomembnih in ključnih informacij do svojih zaposlenih (Carrière, Bourque in Bonaccio 2007).

Komunikacijsko zadovoljstvo je »zadovoljstvo z različnimi aspekti komunikacije v organizaciji« in je povezano s komunikacijskimi praksami (Crino in White v Carriere in Bourque 2009, 31).

Razmerje med komunikacijo in zadovoljstvom lahko postane čustvena ocena zaposlenega v organizaciji, je večdimenzionalni konstrukt, ki je sestavljen iz osmih delov, in sicer (Grunig 1992):

- komunikacijske klime,
- komunikacije z nadzorniki,
- organizacijske integracije,
- kakovosti komunikacijskih medijev,
- horizontalnega in neformalnega komuniciranja,
- organizacijskega vidika,
- osebne povratne informacije in
- komunikacije s podrejenimi.

Povezava med internimi praksami komuniciranja in zadovoljstva med zaposlenimi je že dolgo uveljavljena. Različne ocene komunikacijskih praks kažejo, da večja in boljša kot so prizadevanja organizacij pri vzpostavitvi dobrega sistema internega komuniciranja, večja je raven zadovoljstva med zaposlenimi (Carrière, Bourque in Bonaccio 2007).

#### 4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Srce vsakega podjetja – organizacije so njeni zaposleni, ki s svojim delom skrbijo za njeno uspešnost. Osnovni cilj vsake organizacije je zadovoljstvo in dobrobit zaposlenih, saj zadovoljni zaposleni boljše opravljajo svoje delo, imajo večjo delovno motivacijo, hkrati pa povečujejo produktivnost organizacije, ki je posledično na trgu uspešnejša. Zaposleni v organizaciji se na podlagi delovnih protokolov priučijo sistema vrednot in prepričanj, s pomočjo katerih se tako lažje asimilirajo v delovno okolje.

Zadovoljstvo v organizaciji temelji na treh področjih, ki so (Mumel 2008, 160):

- *zadovoljstvo pri delu*, ki ga opravljajo, kar se nanaša na področje dela in delovnega mesta;
- *področje zadovoljstva z organizacijo*, v kateri delavci delajo. To področje ima dva dela, in sicer: informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela, in informacije, ki jih potrebujejo za razumevanje svojega delovnega mesta ter dela v celoti delovanja organizacije;
- *informacije*, ki jih potrebujejo za razumevanje dogajanja v organizaciji, ki se ne nanaša na izvajanje delovnih nalog na delovnem mestu.

Veliko avtorjev se poslužuje različnih konceptov, povezanih z zadovoljstvom, vendar splošno gledano lahko zadovoljstvo zaposlenih opredelimo kot pozitivno čustveno stanje, ki je posledica delovne izpopolnjenosti. Je skupek načinov osebnega doživljanja dela, pojmovanja in ovrednotenje stanja delovnega okolja, osebnih izkušenj pri delu in metoda čutenja vseh elementov dela in delovnega mesta.

Vsako dobro podjetje ima zasnovan proces upravljanja s človeškimi viri, ki se ukvarja z vprašanjem zadovoljstva zaposlenih v organizacijah. Upravljanje s človeškimi viri lahko opredelimo kot upravljanje sklepov in ukrepov, povezanih z zaposlenimi, in izvajanje strategije za ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja na trgu. Človeško upravljanje z viri lahko definiramo tudi kot proces izvajanja strategij za upravljanje članov organizacije, ki prispevajo k doseganju ciljev te organizacije. Z uporabo zgornjih definicij lahko zaključimo, da gre pri upravljanju s človeškimi viri za strateško disciplino. Strategijo lahko razložimo kot izjavo o tem, kaj si želi organizacija postati, objektivne, ki jih poskuša doseči in kako jih doseči. Človeško upravljanje z viri v ospredje postavlja zaposlene in skrb za razvoj njihovih znanj in ohranjanje delovne motivacije in zavzetosti (Ceylan in Jaspers 2009).

Na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, posredno pa tudi organizacijsko učinkovitost vpliva več dejavnikov, ki jih bomo našli v nadaljevanju, vsi pa so povezani s komunikacijskimi procesi. Prva izmed teh je »komunikacijska klima, ki je povezana z organizacijsko kulturo, kar predstavlja skupno percepcijo zaposlenih v organizaciji. Komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi sodelavci. Način, kako nadrejeni komunicirajo s podrejenimi, vpliva na zadovoljstvo podrejenih z nadrejenimi, pa tudi njihovo percepcijo o kredibilnosti komunikacije« (Možina idr. 2004, 24).

»Dimenzije zadovoljstva s komunikacijo so: komunikacijska klima, komunikacija s sodelavci; organizacijska integracija oziroma zadovoljstvo z informacijo, kako delo zaposlenega sovpada s cilji organizacije; kakovost medijev interne komunikacije; horizontalna komunikacija; organizacijska perspektiva oziroma zadovoljstvo z informacijo v organizaciji kot celoti ter njenimi odnosi z okoljem; povratna informacija vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenega in njegovi vlogi v organizaciji« (Možina idr. 2004, 23–24).

#### **4.1 Zadovoljstvo pri delu**

Zaposleni so tisti, ki nosijo dobro ime organizacije, da pa to lahko dosežejo, mora organizacija najprej zadovoljiti potrebe zaposlenih na delovnem mestu, saj le zadovoljni in motivirani delavci lahko o svoji organizaciji govorijo pozitivno. Pomemben dejavnik zadovoljstva pa temelji na dobri informiranosti o dogajanju v organizaciji (Mumel 2008).

Zadovoljstvo pri delu je eden mnogih dejavnikov, ki povezujejo zaposlene in organizacijo. Zadovoljstvo pri delu tako predstavlja nabor pozitivnih in negativnih občutenj, ki jih zaposleni doživi pri svojem delu. Posameznik z visoko stopnjo zadovoljstva pri svojem delu goji do svojega delovnega mesta pozitivne občutke, medtem ko ima oseba, ki je na svojem delovnem mestu nezadovoljna, do svojega dela negativna nagnjenja. Zadovoljstvo pri delu predstavlja nekaj, kar se tiče tako delodajalca kot njegovega zaposlenega. Zadovoljen zaposleni predstavlja za delodajalca pomemben vir informacij, potrebnih za izboljšanje različnih organizacijskih dejavnikov, kot sta produktivnost in lojalnost do dela. Organizacija takšne informacije potrebuje zato, da lahko odkrije oziroma ugotovi, kaj motivira njene zaposlene za delo, gradi zvestobo med zaposlenimi in krepi komunikacijsko mrežo med zaposlenimi (Kumari 2011).

Kumari (2011) postavi nekaj ključnih dejavnikov, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, in sicer:

- *komunikacija*: je eden poglobitnejših procesov v vsaki organizaciji, saj se zadovoljstvo zaposlenega neposredno navezuje na komunikacijski proces tako na osebni kot organizacijski ravni. Komunikacija v organizaciji motivira in stimulira zaposlene k doseganju organizacijskih ciljev. Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi ima lahko za organizacijo negativne posledice, saj le-ta lahko ogrozi doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Pomanjkanje komunikacije s strani nadrejenih lahko ogrozi produktivnost delavcev in zmanjša njihovo voljo do dela;
- *kultura*: organizacijska kultura ali korporacijska kultura je sestavljena iz izkušenj, prepričanj, stališč in vrednot organizacije. Lahko jo opredelimo kot set norm in vrednot, ki si jih osebe, zaposlene v organizaciji, med seboj delijo. Višje vodstvo organizacije mora poskrbeti za določitev organizacijske kulture, ki pa jo uveljavlja s tem, da uvede določene standarde in korporativne vrednote, ki izražajo cilje organizacije. Znotraj vsake organizacije bi morala biti prisotna kultura delovnega okolja;

- *vodenje*: je sposobnost vplivanja na skupino k doseganju skupne vizije in ciljev. Vpliv je lahko formalen, ki ga vodi nek nadrejeni v organizaciji. Zaposleni so bolj zadovoljni, če so njihovi nadrejeni (menedžerji) dobri voditelji. To vključuje tudi motiviranje zaposlenih k dobremu delu in njihovo prizadevanje za odličnost. Dobre komunikacijske veščine so ključnega pomena za doseganje organizacijske vizije, zato bi morali nadrejeni pogosto komunicirati s svojimi zaposlenimi;
- *delovne razmere*: za zaposlene so pozitivno delovno okolje in razmere, v katerih delajo, ključnega pomena za zadovoljstvo pri delu. To vključuje tudi preprečevanje nadlegovanja na delovnem mestu, vključevanje zaposlenih pri realnem postavljanju ciljev organizacije, načrtovanje in reševanje problemov, kar kaže na spoštovanje do različnih idej in mnenj znotraj organizacije;
- *nagrade in priznanja*: zaposleni so bolj zadovoljni, ko čutijo, da so za svoje delo pošteno plačani. Zaposleni želijo biti plačani v okviru plačniške politike organizacije, ki je skladna z zakonom in njihovimi pričakovanji;
- *možnosti*: zaposleni so bolj zadovoljni, če se na svojem delovnem mestu srečujejo z izzivi, ki se jim ponujajo skozi sodelovanja pri zanimivih projektih, in možnostmi za povečano obveznost;
- *razvoj kariere in vsebina dela*: vsi zaposleni želijo rasti v delovnem okolju, kar je odvisno tudi od same vsebine in narave dela, ki jo opravljajo. Vsebina dela in sam urnik bi moral biti za delavca fleksibilen, zato da se počuti sproščeno in udobno v svojem delovnem okolju.

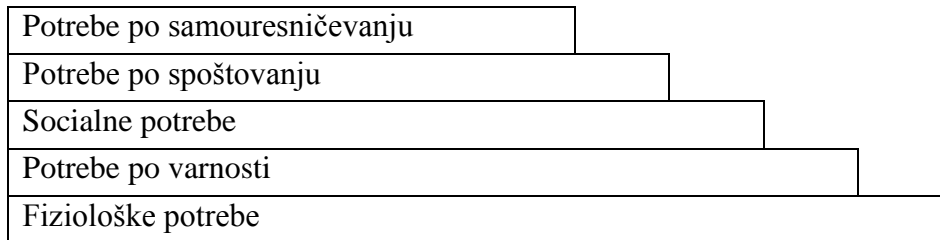
#### **4.1.1 Motiviranje zaposlenih**

Motivacijo lahko v ožjem smislu opredelimo kot spodbujanje zaposlenih k doseganju ciljev organizacije in osebnih ciljev, ki se medsebojno prepletajo. Neredko uresničitev ciljev organizacije hkrati pomeni tudi uresničitev osebnih ciljev zaposlenih. Motivacijo lahko definiramo tudi kot vedenje, usmerjeno k nekemu cilju, ki spreminja in uravnava človekovo aktivnost k doseganju ciljev oziroma k zadovoljitvi potreb.

Skozi zgodovino so se razvile številne teorije motivacije, ki temeljijo na različnih predpostavkah in poudarjajo različne dimenzije človeškega vedenja. Začetnik razvoja teorij motivacije je Abraham Maslow, ki je s svojo teorijo hierarhij potreb doprinesel k razvoju različnih pristopov, na osnovi katerih so kasneje različni teoretiki razvili svoje teorije.

Maslowa teorija motivacije temelji na teoriji potreb. Po Maslowu je individualno obnašanje odvisno od želje, da človek zadovolji eno ali več od petih osnovnih potreb, kot so fiziološke potrebe, potreba po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju.

Potrebe so ovrednotene po pomembnosti od nižjih (fizioloških) do najvišjih (potrebe po samouresničevanju), kar je avtor predstavil v obliki stopnic. Teorija izhaja iz predpostavke, da ljudje zadovoljujejo svoje želje in potrebe po določenem vrstnem redu in da se jih lahko hierarhično opredeli ter umesti (Marušić 2006).



**Slika 2: Maslowa hierarhija potreb**

Vir: Marušić 2006, 322.

Ko govorimo o pomembnosti motivacije za poslovanje organizacije, se pogosto omenjata spretnost in pristojnosti zaposlenih, a ima poleg teh dveh pomembnih dejavnikov motivacija svoje posredne in neposredne posledice ter na ta način bistveno vpliva na uspešnost opravljanja delovnih nalog, izboljšanje delovnega učinka zaposlenih, na produktivnost in učinkovitost.

#### **4.1.2 Opolnomočenje ali krepitev moči**

Za vsako organizacijo je ključno, da zaposluje dobro izobraženo in izurjeno z ustreznim znanjem in spretnostmi ter pravilno motivirano osebje. S tem se v veliki meri ukvarjajo programi t. i. opolnomočenja (angl. empowerment), s pomočjo katerih lahko zaposlene na praktičen in produktiven način spodbudimo k boljšemu in učinkovitejšemu opravljanju svojih delovnih nalog in hkrati povečamo njihovo zadovoljstvo pri delu (Rijavec 1999).

Clutterbuck *opolnomočenje* definira kot: »Spodbujanje posameznikov, naj prevzamejo individualno odgovornost za izboljšanje načinov, na katere upravljajo svoje delo, s čimer bodo prispevali k doseganju organizacijskih ciljev; ki to moč najbolj potrebujejo, da bi dobro opravili svoje delo; kot prenos moči in možnosti odločanja od vodstva na čim nižje hierarhične stopnje; kot ustvarjanje okoliščin, v katerih lahko ljudje maksimalno uporabljajo svoje sposobnosti pri doseganju zastavljenih ciljev, tako človeških kot osebnih; ter kot psihološko energijo, ki nas motivira« (Rijavec 1999, 625).

V okviru teorije opolnomočenja se je razvila teorija 8 E-jev, in sicer (prirejeno po: Stewart 1994, 73 v Rijavec 1999, 624, 625):

- *razumevanje* (Envision): zaposleni morajo poznati cilje organizacije in imeti jasno predstavo o tem, kaj se zahteva in zakaj;
- *izobraževanje* (Educate): izobraževanje oziroma usposabljanje je namenjeno standardizaciji vedenja, torej zagotavljanju tega, da se bodo zaposleni vedli zanesljivo in skladno v napovedljivem nizu okoliščin;



- *odstranjevanje* (Eliminate): opolnomočenje pomeni odstranjevanje vseh ovir, ki temu procesu stojijo na poti. V prvi vrsti to pomeni zagotavljanje, da so vsi organizacijski sistemi in postopki uglaseni s cilji organizacije in z opolnomočenjem kot procesom, s pomočjo katerega bodo ti cilji doseženi. Odstraniti je treba vsa nepotrebna pravila, ki stojijo na poti opolnomočenju, ter vse ovire, bodisi človeške, administrativne ali tehnološke;
- *izražanje* (Express): zaposleni morajo razumeti, čemu je proces opolnomočenja namenjen in kakšna je njegova vloga pri doseganju organizacijskih ciljev. Menedžerji pa morajo zaposlenim razložiti ne le kaj opolnomočenje sploh je, temveč tudi njegove prednosti za posameznike, oddelke in organizacijo v celoti. Najpomembneje pa je, da vodstvo jasno in pošteno izrazi svoja mnenja in stališča;
- *navduševanje* (Enthuse): vodilni delavci morajo med zaposlenimi ustvariti navdušenje nad programom opolnomočenja;
- *opremljanje* (Equip): opolnomočenje ne pomeni le prerazporejanja moči, ampak tudi virov. To pomeni, da je treba zaposlenim dati na voljo čas, finančne, fizične in človeške vire, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela, ter jih hkrati nenehno izobraževati in usposabljanje;
- *vrednotenje* (Evaluate): ker je opolnomočenje proces in ne stanje, moramo ves čas spremljati napredek in vrednotiti rezultate. Pomembno je tudi izvajanje povratnih informacij od zaposlenih;
- *pričakovanje* (Expect): menedžerji, zadolženi za opolnomočenje, morajo pričakovati določene napake in površinske težave ter jih celo načrtovati; eden takšnih problemov je tudi odpor zaposlenih.

»Zaposleni niso več strošek, pač pa vedno bolj pomembna naložba in premoženje vsake sodobne organizacije. Interno komuniciranje, nagrajevanje in motiviranje ter opolnomočenje postajajo ključni dejavniki zadovoljstva« (Rijavec 1999, 628).

## 4.2 Pripadnost zaposlenih

Nekateri ljudje so pripadni organizaciji, v kateri so zaposleni, ker imajo radi to, kar delajo, ali pa zato, ker so njihovi cilji usklajeni s cilji organizacije. Spet drugi lahko ostanejo v organizaciji zaradi bojzani, da bi kaj izgubili, če bi jo zapustili. Nekateri ji ostajajo zvesti, ker čutijo dolžnost do nje ali pa do svojih nadrejenih. Večina avtorjev označi pripadnega zaposlenega kot nekoga, ki ostane v organizaciji v dobrih in slabih časih, se z njo identificira in ščiti njeno premoženje, njegovi osebni cilji pa sovpadajo s cilji organizacije (Meyer in Allen 1991).

Avtorja Meyer in Allen (1991) sta razvila trikomponentni model pripadnosti, ki pojasnjuje, da je pripadnost zaposlenih do organizacije psihološko stanje in ima tri vidike, ki vplivajo na to, kaj zaposleni čutijo do organizacije, v kateri delajo. Te tri vidike sta poimenovala kot:

- čustvena pripadnost,

- kalkulativna pripadnost,
- normativna pripadnost.

*Čustvena pripadnost organizaciji* se nanaša na čustveno navezanost do organizacije, v kateri so zaposleni, in do dela, ki ga opravljajo. V organizaciji ostajajo zato, ker se z njo identificirajo, njihovi osebni cilji pa sovpadajo s cilji in vrednotami organizacije. Zaposleni, ki čutijo močno čustveno pripadnost, ostajajo v organizaciji zato, ker si to sami želijo.

*Kalkulativna pripadnost organizaciji* se zgodi, ko zaposleni tehtajo med prednostmi in slabostmi ob njihovem morebitnem odhodu iz organizacije. Zaposleni lahko čutijo, da morajo ostati v organizaciji, saj bi bile lahko izgube, ki bi jih občutili ob odhodu, večje od prednosti, ki bi jih lahko pridobili v novih vlogah. Te zaznane izgube ali prednosti so lahko denarne (lahko izgubijo plačo in ugodnosti), strokovne (delovna doba ali znanje) in socialne (izgubijo lahko prijateljstva ali zaveznike). Kalkulativna pripadnost se pogosto povečuje s starostjo zaposlenih in njihovimi izkušnjami.

*Normativna pripadnost organizaciji* je odraz obligatornih občutkov zaposlenih do organizacije. Do nje pride, ko zaposleni ostajajo v organizaciji, tudi če so v njej nesrečni, ali celo, če se jim ponudijo boljše priložnosti, saj menijo, da je to njihova dolžnost in da je tako prav. Normativna pripadnost je med vsemi tremi vidiki najslabše raziskana, saj jo je zelo težko dokazati.

Z uporabo trikomponentnega modela v organizaciji lahko ta pomaga svojim zaposlenim, da razvijejo močnejšo in bolj čustveno pripadnost do organizacije. Zaposleni imajo tako večjo verjetnost, da občutijo močnejšo pripadnost do sodelavcev in organizacije, zaradi česar se bodo verjetno počutili bolj ugodno in bodo bolj motivirani ter tako občutili večje zadovoljstvo pri delu (Meyer in Allen 1991).

### **4.3 Zadovoljstvo pri delu aktivno zaposlenih prebivalcev Evropske unije**

Po podatkih Statističnega urada Evropske unije (Eurostat), ustanovljenega leta 1953, s sedežem v Luksemburgu, ki zbira in združuje podatke nacionalnih statističnih uradov članic Evropske unije in pri tem zagotavlja primerljivo in usklajeno metodologijo raziskovanja, je bila leta 2013 opravljena aktualna raziskava splošnega zadovoljstva prebivalcev članic Evropske unije,<sup>1</sup> v katero je bila vključena tudi meritev stopnje (visoka, srednje, nizka) zadovoljstva pri delu aktivno zaposlenih prebivalcev, starih 16 let in več, vključena sta bila oba spola. Meritev je bila merjena v odstotkih in urejena po državah članicah EU od tistih z najvišjo stopnjo do tiste z najnižjo stopnjo zadovoljstva pri delu. Od vključenih 28 držav članic Evropske unije se je Slovenija uvrstila na 13. mesto, kar pomeni, da je v povprečju stopnja zadovoljstva zaposlenih

---

<sup>1</sup> Percentage of the population rating their satisfaction as high, medium or low by domain, sex, age and educational attainment level in the year 2013, Eurostat.

na delovnem mestu 29,1-odstotna, kar nas uvršča nekje v sredinsko povprečje Evropske unije. Po podatkih so slovenski delavci pri delu bolj zadovoljni kot v ostalih bolj razvitih državah, kot so Velika Britanija (28 %), Nemčija (25 %), Belgija (23 %) in Nizozemska (22,9 %). Stopnja zadovoljstva aktivno zaposlenih v Sloveniji je večja tudi od evropskega povprečja, ki znaša 24,8 %.

Nedavna študija je pokazala, da je zadovoljstvo pri delu drugi najpomembnejši indikator splošnega življenjskega zadovoljstva. V EU približno eden od petih prebivalcev (19,4 %) izraža nizko stopnjo zadovoljstva pri delu, medtem ko eden od štirih (24,8 %) izraža visoko stopnjo zadovoljstva.<sup>2</sup>

Iz podatkov Statističnega urada Evropske unije lahko zaključimo, da je aktivno zaposleno prebivalstvo v Sloveniji dokaj zadovoljno pri svojem delu, vendar še vedno nismo primerljivi z državami, kot je Danska, ki se je uvrstila na sam vrh lestvice s 44,4 % zadovoljnih zaposlenih, ali naša sosednja država Avstrija, ki je zasedla tretje mesto s 44,2 %.

---

<sup>2</sup> Quality of life in Europe - facts and views – employment, Eurostat, march 2015.

## **5 ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA HELLA SATURNUS SLOVENIJA, D. O. O.**

### **5.1 Predstavitev podjetja**

HELLA Saturnus Slovenija je podjetje s skoraj stoletno tradicijo. Je del mednarodnega koncerna HELLA in je tudi eden največjih slovenskih izvoznikov. Po podatkih iz leta 2014 podjetje zaposluje 2026 zaposlenih. Z izdelki in storitvami oskrbujejo najpomembnejše svetovne proizvajalce avtomobilske industrije. Dejavnost podjetja obsega razvoj in proizvodnjo svetlobne opreme za avtomobile, kot so žarometi, dodatni žarometi za meglo, žarometi za dnevno vožnjo ter eno- in večfunkcijske svetilke.

Od leta 2012 na ravni celotnega koncerna vodijo tri razvojne kompetenčne centre za področja dodatnih žarometov, svetlobne opreme za športne avtomobile in enofunkcijskih svetilk. Proizvodno področje so v okviru optimizacije procesov razdelili na proizvodnjo komponent in končno montažo izdelkov ter v koraku z napredkom vpeljevali nove tehnologije, kot so LED višje kakovosti, dvo- in trikomponentno brizganje, protiprašno lakiranje i-KAS, čisti prostor, radarski logotipni pokrovi – RADOM

Cilji podjetja vključujejo aktivnosti, ki stremijo k operativni in poslovni odličnosti. V podjetju so jasno usmerjeni v zadovoljstvo kupcev ter nenehne izboljšave in iskanje inovativnih rešitev za zagotavljanje napredka in konkurenčnosti HELLE.

### **5.2 Vzorec in način zbiranja podatkov**

Populacijo sestavljajo enote, del populacije pa imenujemo *vzorec*, ki po navadi proučuje množične pojave. »Za statistiko je vzorec del populacije, katerega enote izbiramo z namenom, da ocenimo stanje v populaciji. Vzorec, ki dobro posreduje lastnosti celotne populacije, imenujemo reprezentativni vzorec« (Košmelj 2007, 10). Naš vzorec so bili zaposleni v podjetju Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., ki smo si ga izbrali na podlagi predpostavke, da podjetje kot del velikega koncerna Hella skrbi za zadovoljstvo in dobrobit svojih zaposlenih.

Populacija v podjetju Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., je prevelika (prib. 2400 zaposlenih), da bi jo lahko proučili v celoti. Za potrebe raziskave smo anketne vprašalnike razdelili 60 zaposlenim: anketne vprašalnike smo tako razdelili različnemu kadru, s čimer smo poskušali dobiti čim bolj različen vzorec odgovorov. 30 anketnih vprašalnikov je bilo razdeljenih delavcem za tekočim trakom, njihov položaj v podjetju je nižje na hierarhični lestvici, njihovo delo je rutinsko in v veliki meri odvisno od zadolžitvenih nalog, ki jim jih posredujejo nadrejeni. Njihova stališča in mnenja so bila predmet zanimanja predvsem zaradi tega, ker je njihovo zadovoljstvo pri delu v veliki meri odvisno od komunikacije in medsebojnih odnosov z

nadrejenimi. 28 anket smo razdelili operativnim tehnologom, ki imajo višji položaj od delavcev za trakom. Njihova zadolžitev je predvsem organiziranje dela na posameznih linijah ali skupinah strojev, ukvarjajo se z optimizacijo osnovnih parametrov, poučujejo in motivirajo ter nadzirajo delavce za trakom. Njihova funkcija dela od njih zahteva komunikacijske veščine, ki so ključne pri podajanju zadolžitvenih nalog ostalim delavcem. Ostali 2 ankete sta bili razdeljeni oddelkovodjema, ki nosita največjo odgovornost pri razporejanju delavcev in izrabi del. Njihove naloge vključujejo odgovornost za doseganje delovnih normativov oddelka, odgovornost za prisotnost podrejenih na delovnem mestu, odgovornost za kooperativno medoddelčno sodelovanje, odgovornost za izvajanje varnosti in zdravja pri delu na oddelku ter skrb za nenehno izboljšanje delovnih procesov. Z izbiro točno teh delovnih mest smo nameravali dobiti čim bolj pester spekter odgovorov in stališč do delovnih razmerij znotraj podjetja.

Ankete so se reševale v mesecu juniju. Popolnoma ustrezno rešenih vprašalnikov je bilo 57 (95-odstotna stopnja odzivnosti), kar je bila podlaga za nadaljnjo statistično obdelavo.

### **5.3 Oblike in orodja internega komuniciranja v Hella Saturnus Slovenija, d. o. o.**

V podjetju se poslužujejo tako osebnih kot neosebnih oblik internega komuniciranja, za katere je odgovorna služba za odnose z javnostmi, ki skrbi za komunikacijski proces prek različnih medijev in sredstev: znotraj podjetja letno objavljajo članke o poslovni uspešnosti podjetja. Na področju marketinga in komuniciranja z javnostjo so bile v skladu s postavljeno strategijo družbe in dejavnosti le-te osredotočene na: »1. lokalno promocijo podjetja z vidika širitve, poglobljanja ugleda in prepoznavnosti podjetja ter njegove osnovne dejavnosti, s ciljem postati zelo zaželen zaposlovalec; 2. podporo prodaji izdelkov iz Hellinih neavtomobilskih programov« (Hella Saturnus letno poročilo 2013–2014).

Komunikacijski cilji Helle Saturnus Slovenija so umestitev podjetja kot »vodilnega proizvajalca izdelkov in sistemov svetlobne opreme in elektronike na avtomobilskem in neavtomobilskem področju in s tem pridobivati nove naročnike, zviševati stopnjo prepoznavnosti in ugleda podjetja ter postati najbolj zaželen zaposlovalec« (Hella Saturnus letno poročilo 2013–2014).

Pri poslovanju podjetja uporabljajo različne komunikacijske medije, kot so telefon, mobilni telefon in elektronska pošta, vendar pa se tovrstni mediji ne uporabljajo kot osnovno sredstvo internega komuniciranja. V letnem poročilu za leto 2013–2014 je bila glavna dejavnost izboljšanje oddelka informatike, aktivno omrežno opremo so povezali s hitrejšo optično povezavo, poenostavili in poenotili so informacijske procese s ciljem izboljšanja učinkovitosti in naprednejše podpore svojim uporabnikom. Z razvitim konceptom »*single point of information*« so uporabnikom ponudili enostavnejši način za prijavo napak na univerzalno telefonsko številko kot tudi na naslov elektronske pošte. Lokalna podpora uporabnikom je tako

zdaj svojim uporabnikom na voljo vse dni in ure v tednu, veliko aktivnosti pa teče v smeri priprave izboljššanega in hitrejšega računalniškega omrežja za njihove razvojne oddelke (Hella Saturnus letno poročilo 2013–2014).

Hella Saturnus Slovenija stremi k izpolnjevanju sedmih vrednot družbe, saj verjamejo, da bodo zastavljene cilje dosegli lažje, če bodo delali v skladu z vrednotami, ki so zajete v tem konceptu. Sedem vrednot vključuje:

- delati je treba v smislu podjetniške odgovornosti in avtonomije;
- sodelovati je treba učinkovito in v partnerskem duhu;
- pri svojem delu morajo biti vztrajni;
- zagotavljati morajo izvedbo vseh nalog;
- biti morajo inovativni in izvajati pozitivne spremembe;
- delovati morajo pošteno;
- biti morajo vzgled.

V okviru internega komuniciranja izvajajo različne programe izobraževanja in razvoja kadrov, ponujajo kadrovske štipendiranje, aktivnosti na področju izrednega študija, pripravništev, strokovnih praks in strokovnih izpopolnjevanj. Osnovno vodilo podjetja stremi k doseganju skupnih poslovnih ciljev, pri čemer so ključnega pomena znanje, inovativnost in motiviranost zaposlenih.

## 5.4 Predstavitev rezultatov raziskave

V tem poglavju predstavljamo rezultate raziskave, ki smo jo izvedli na vzorcu 60 anketirancev v izbranem podjetju Hella Saturnus Slovenija, d. o. o. Podatki so prikazani v tabelah.

### 5.4.1 Demografski podatki

Med demografskimi podatki so nas zanimali rezultati glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe in število let delovne dobe v podjetju.

#### Preglednica 1: Struktura anketiranih po spolu

Moški	Ženski
63 %	37 %

Iz vzorca 57 anket je 63 % zaposlenih moškega spola in 37 % ženskega spola.

### **Preglednica 2: Starostna struktura anketiranih**

Do 25 let	Od 26 do 35	Od 36 do 45	Od 46 do 55	Nad 56 let
23 %	46 %	22 %	9 %	0 %

23 % vprašanih spada v starostno skupino do 25 let, 46 % jih spada v starostno skupino od 26 do 35 let, 22 % od 36 do 45 let, 9 % od 46 do 55 let, nobeden izmed vprašanih pa ni bil starejši od 56 let.

### **Preglednica 3: Struktura anketiranih po stopnji izobrazbe**

Osnovna šola	Poklicna	Srednja	Višja	Visoka	Univerzitetna izobrazba ali več
0 %	21 %	74 %	0 %	0 %	5 %

Najvišji delež zaposlenih v Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., ima srednješolsko izobrazbo – teh je 74 %. Ostale stopnje izobrazbe so zastopane v nižjem deležu, in sicer univerzitetna izobrazba 5 % in poklicna 21 %.

### **Preglednica 4: Struktura anketiranih po številu let delovne dobe**

Manj kot 1 leto	1–5 let	6–10 let	11 let ali več
19 %	49 %	25 %	7 %

Iz podatkov je razvidno, da je v podjetju skoraj polovica zaposlenih delavcev z delovno dobo 1–5 let (49 %), z delovno dobo 6–10 let jih je 25 %, 11 let ali več 7 %, manj kot 1 leto delovne dobe pa ima 7 % anketirancev.

#### **5.4.2 Zadovoljstvo zaposlenih v Hella Saturnus Slovenija, d. o. o.**

Za merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico (od 1 do 5), pri čemer vrednost 1 pomeni zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen.

### **Preglednica 5: Stopnja zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom**

1 – zelo nezadovoljen	2 – nezadovoljen	3 – srednje zadovoljen	4 – zadovoljen	5 – zelo zadovoljen
2 %	5 %	25 %	45 %	23 %

Zanimala nas je stopnja zadovoljstva z delovnim mestom anketiranega. Odgovori so pokazali, da je večina (45 %) vprašanih zadovoljna z delovnim mestom, ki ga opravljajo, 23 % vprašanih je zelo zadovoljnih, le 2 % sta zelo nezadovoljna.

### **Preglednica 6: Stopnja ocene pomembnosti zadovoljstva zaposlenih v podjetju**

1 – sploh ni pomembno	2 – ni pomembno	3 – srednje pomembno	4 – pomembno	5 – zelo pomembno
4 %	7 %	19 %	33 %	37 %

Zanimala nas je njihova subjektivna ocena pomembnosti zadovoljstva zaposlenih v podjetju. 37 % vprašanih meni, da je zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembno, 19 % jih meni, da jim je to srednje pomembno, 4 % pa se zadovoljstvo zaposlenih sploh ne zdi pomembno.

#### **5.4.3 Interno komuniciranje v Hella Saturnus Slovenija, d. o. o.**

Interna komunikacija je eden glavnih dejavnikov ohranjanja uspešnega in učinkovitega razmerja med delodajalcem in zaposlenim, zato sta nas v tem delu anketnega vprašalnika zanimala predvsem izmenjava informacij in proces pridobivanja le-teh s strani zaposlenih.

### **Preglednica 7: Stopnja ocene zadovoljstva z obveščanjem o ciljih dela na delovnem mestu**

1 – zelo nezadovoljen	2 – nezadovoljen	3 – srednje zadovoljen	4 – zadovoljen	5 – zelo zadovoljen
2 %	4 %	33 %	40 %	21 %

40 % vprašanih je zadovoljnih z obveščanjem o ciljih dela na svojem delovnem mestu, 33 % je srednje zadovoljnih in 21 % zelo zadovoljnih.

### **Preglednica 8: Stopnja ocene pomembnosti interne komunikacije za zadovoljstvo zaposlenih**

1 – sploh ni pomembna	2 – ni pomembna	3 – srednje pomembna	4 – pomembna	5 – zelo pomembna
0 %	2 %	9 %	37 %	52 %

52 % vprašanim se zdi interna komunikacija za zadovoljstvo zaposlenih v podjetju zelo pomembna, 37 % se zdi pomembna, 9 % jih meni, da je interna komunikacija srednje pomembna, le 2 % pa se zdi nepomembna.

### **Preglednica 9: Viri pridobivanja informacij, povezanih z delom**

Na spletni strani podjetja	Na delovnih sestankih	Neposredno od nadrejenih	Od sodelavk in sodelavcev
0 %	25 %	49 %	26 %

Zanimalo nas je, iz katerih virov zaposlenih običajno pridobivajo informacije, povezane z njihovim delom. 49 % dobiva informacije neposredno od nadrejenih, 26 % od sodelavk in sodelavcev, le 25 % pa pridobiva informacije na delovnih sestankih.



### **Preglednica 10: Viri pridobivanja informacij o podjetju**

Na spletni strani podjetja	Na delovnih sestankih	Neposredno od nadrejenih	Od sodelavk in sodelavcev
0 %	26 %	51 %	23 %

Pri vprašanju, iz katerih virov želite v prihodnje dobiti največ informacij o podjetju, so anketiranci odgovorili sledeče: več kot polovica (51 %) jih želi v prihodnosti dobiti informacije neposredno od nadrejenih, 26 % na delovnih sestankih, 23 % pa od sodelavk in sodelavcev.

### **Preglednica 11: Stopnja zadovoljstva z obveščanjem o ciljih dela na delovnem mestu**

1 – zelo nezadovoljen	2 – nezadovoljen	3 – srednje zadovoljen	4 – zadovoljen	5 – zelo zadovoljen
2 %	5 %	24 %	51 %	18 %

Anketiranci so ocenjevali, v kolikšni meri so zadovoljni z obveščanjem o ciljih dela na svojem delovnem mestu. 2 % sta zelo nezadovoljna, 5 % jih je nezadovoljnih, 24 % srednje zadovoljnih, več kot polovica (51 %) jih je zadovoljnih, 18 % pa jih je zelo zadovoljnih.

### **Preglednica 12: Na koga se zaposleni najprej obrnejo, ko so na delovnem mestu z nečim nezadovoljni**

Na vodstvo podjetja	Na neposredno nadrejenega	Na sodelavce	Drugo
16 %	65 %	19 %	0 %

Ko so zaposleni na delovnem mestu z nečim nezadovoljni, se jih 65 % obrne neposredno na nadrejenega, 19 % se jih obrne na sodelavce in 16 % na vodstvo podjetja.

#### **5.4.4 Informiranost zaposlenih**

### **Preglednica 13: Ocenjevanje kakovosti informacij in navodil**

	1 – nezadostno	2 – zadostno	3 – dobro	4 – prav dobro	5 – odlično
Popolnost	0 %	4 %	32 %	43 %	21 %
Jasnost	0 %	7 %	29 %	43 %	21 %
Pravočasnost	2 %	11 %	33 %	35 %	19 %
Razumljivost	0 %	5 %	33 %	39 %	23 %
Zanesljivost	2 %	7 %	33 %	37 %	21 %
Natančnost	0 %	5 %	32 %	35 %	28 %

Sodelujoči so ocenjevali kakovost informacij in navodil, ki jih pridobivajo pri svojem delu. Pri tem smo jim ponudili 6 parametrov, ki se nam zdijo ključni pri jasnem podajanju informacij za

njihovo delo. Iz preglednice 13 je razvidno, da zaposleni največji poudarek dajejo popolnosti informacij, njeni jasnosti, razumljivosti, zanesljivosti in natančnosti. Večina parametrov je ocenjenih s prav dobro oceno, kar nakazuje na dobro kakovost informacij, ki jih pridobivajo zaposleni v zvezi s svojim delom.

#### Preglednica 14: Strinjanje s podanimi odgovori

	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se ne strinjam	3 – niti da niti ne	4 – v veliki meri se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Informacije, ki jih pridobim, vedno pojasnijo vsa vprašanja in nerazumevanje.	0 %	7 %	32 %	40 %	21 %
Informacije, ki jih potrebujem za delo, so vedno dostopne in lahko dosegljive.	0 %	7 %	34 %	36 %	23 %
Navodila za delo dobivam od tistih, od katerih to pričakujem.	0 %	8 %	27 %	38 %	27 %
Vodje posredujejo informacije na razumljiv in prijazen način.	0 %	5 %	36 %	38 %	21 %
Pogovor z nadrejenimi in podrejenimi poteka sproščeno, odnosi so enakopravni in celo prijateljski.	0 %	4 %	39 %	30 %	27 %
Medsebojno si pomagamo z znanji in izkušnjami, ki smo jih pridobili v podjetju.	0 %	2 %	23 %	49 %	26 %
Komunikacija poteka tudi prek timskega dela.	0 %	2 %	40 %	30 %	28 %

Pri tem vprašanju nas je zanimalo predvsem njihovo mnenje o informacijah, ki jih pridobivajo na delovnem mestu za svoje delo, pri tem smo jim ponudili 7 možnih odgovorov, pri katerih so obkroževali stopnjo strinjanja.

Zanimalo nas je tudi, kateri dejavniki bi zaposlene najbolj motivirali za delo. Ponujene odgovore so ocenjevali glede na pomembnost s številkami od 1 do 6, kjer številka 1 pomeni dejavnik, ki jih najbolj motivira za delo, številka 6 pa dejavnik, ki jih najmanj motivira pri delu.

**Preglednica 15: Dejavniki, ki zaposlene najbolj motivirajo za delo**

	1	2	3	4	5	6
Koristnost dela	18 %	22 %	21 %	12 %	16 %	11 %
Poznavanje cilja	21 %	28 %	16 %	19 %	14 %	2 %
Pohvala in graja	7 %	18 %	21 %	26 %	16 %	12 %
Poznavanje rezultatov s svojega dela	13 %	16 %	25 %	21 %	21 %	4 %
Tekmovanje	14 %	9 %	9 %	9 %	14 %	45 %
Dobri delovni pogoji	27 %	7 %	9 %	12 %	19 %	26 %

**Preglednica 16: Ali bi pogostejši delovni sestanki pripomogli k boljši komunikaciji na delovnem mestu**

Da	Ne
91 %	9 %

Pri vprašanju, ali bi pogostejši delovni sestanki pripomogli k boljši komunikaciji na delovnem mestu, jih je 91 % odgovorilo z da, 9 % pa jih meni, da delovni sestanki ne bi pripomogli k boljši komunikaciji na delovnem mestu.

Pri vprašanju, kako ocenjujejo vpliv delovnih sestankov, smo jim na voljo ponudili štiri odgovore, na katere so odgovorili, kot prikazuje preglednica 17.

**Preglednica 17: Vpliv delovnih sestankov**

	1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se strinjam	3 – niti da niti ne	4 – v veliki meri se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Delovni sestanki so koristni, pridobim vse potrebne informacije v zvezi z delom in podjetjem, obenem pa omogočajo sprotno reševanje problemov.	0 %	9 %	23 %	33 %	35 %
Na sestankih se poišče rešitve.	0 %	7 %	25 %	38 %	30 %
Vsi udeleženci sestanka imajo možnost sodelovati in izraziti svoje mnenje.	0 %	2 %	23 %	28 %	47 %
Sestanki so izguba časa.	71 %	16 %	6 %	5 %	2 %

### Preglednica 18: Razumevanje s sodelavci

1 – zelo slabo	2 – slabo	3 – zadovoljivo	4 – dobro	5 – zelo dobro
0 %	0 %	18 %	47 %	35 %

Ob zaključku anketnega vprašalnika smo jim postavili splošno vprašanje, kako se razumejo s sodelavci, odgovori so bili sledeči: nobeden izmed vprašanih se ne razume slabo s sodelavci, 18 % jih je odgovorilo, da se razumejo zadovoljivo, 47 %, da se dobro razumejo, in 35 % se jih razume zelo dobro.

### Preglednica 19: Predlogi zaposlenih za izboljšanje internega komuniciranja v organizaciji

Več razgovorov z vodjem	Več delovnih sestankov	Nabiralnik predlogov, idej zaposlenih	Drugo
33 %	30 %	37 %	0 %

Zadnje vprašanje v anketi se je nanašalo na predloge za izboljšanje internega komuniciranja v podjetju. 33 % jih meni, da bi več razgovorov z vodjem izboljšalo interno komuniciranje, 30 % si želi več delovnih sestankov, največji delež, kar 37 %, pa je mnenja, da bi bil nabiralnik predlogov z idejami zaposlenih najbolj optimalna možnost izboljšanja komuniciranja v organizaciji.

## 5.5 Ugotovitve proučevanja vpliva interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih

S pomočjo proučevane literature, teoretskih konceptov in empiričnega raziskovanja lahko ocenimo vpliv internega komuniciranja v izbranem podjetju Hella Saturnus Slovenija, d. o. o. Na podlagi predhodno zapisanih predpostavk oz. ključnih dejavnikov, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, kot jih opisuje Kumari (2011), smo prišli do naslednjih ugotovitev:

- *komunikacija*: manj kot polovica vprašanih anketirancev (40 %) je zadovoljnih s potekom komunikacije na delovnem mestu, čeprav jih je več kot polovica (53 %) izpostavila pomembnost interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih. Ker je komunikacija eden glavnih procesov v vsaki organizaciji, saj prek nje vodilni motivirajo in stimulirajo zaposlene k delu in temu primerno doseganju organizacijskih ciljev, lahko zaključimo, da zaposleni v Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., v večini niso zadovoljni s komunikacijskim procesom znotraj podjetja. Ker ima lahko pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi negativne posledice za organizacijo, menimo, da bi Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., lahko uvedla izboljšave na tem področju;
- med proučevanjem *organizacijske kulture* znotraj podjetja, ki jo sestavljajo izkušnje, prepričanja, stališča, norme in vrednote podjetja, ki si jih zaposleni v podjetju med seboj delijo, smo prek analize prišli do ugotovitev, da so zaposleni v večini zadovoljni z

- organizacijsko kulturo znotraj podjetja in načinom, kako ta poteka. 51 % vprašanih je zadovoljnih z obveščanjem o ciljih dela v podjetju in organizacijskimi cilji, 25 % jih je srednje zadovoljnih, le 18 % pa jih je zelo zadovoljnih, kar kaže na to, da kapacitete uveljavljenih standardov in vrednot, ki izražajo cilje organizacije, niso povsem izkoriščene;
- 49 % zaposlenih pridobiva informacije o delu neposredno od zaposlenih, 26 % od sodelavk in sodelavcev, le 25 % pridobiva informacije na delovnih sestankih. Za vsako organizacijo je ključno, da zaposluje vodje, ki imajo sposobnost vplivanja k doseganju skupnih ciljev. Njihov vpliv je ključen pri motiviranju zaposlenih, pri čemer je nujno, da imajo dobro razvite komunikacijske veščine. Njihova naloga vključuje tudi pogosto komuniciranje z zaposlenimi. Manj kot polovica vprašanih tako informacije, potrebne za delo, dobi od svojega *vodstva*, le 25 % pa na delovnih sestankih, ki pa so za vsako organizacijo pomembni, saj krepijo kolektivno zavest. Boljše rezultate pri vodstvu so dosegli pri vprašanju, na koga se zaposleni najprej obrnejo, če so na delovnem mestu z nečim nezadovoljni. 65 % jih je odgovorilo, da se obrnejo neposredno na nadrejenega, 19 % se jih obrne na sodelavce in 16 % na vodstvo podjetja. Več kot polovica vprašanih se obrne na nadrejenega, kar nakazuje na visoko stopnjo zaupanja do vodje in njegove sposobnosti za reševanje delovnih vprašanj;
  - eden ključnih dejavnikov pri zadovoljstvu zaposlenih so tudi dobre *delovne razmere* in pozitivno delovno okolje. Odgovori so pokazali, da je manj kot polovica (46 %) vprašanih zadovoljnih z delovnim mestom, kar nakazuje na to, da zaposleni podjetja Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., v večini niso zadovoljni z delovnim okoljem in razmerami, ki znotraj podjetja prevladujejo.

Na podlagi izsledka našega empiričnega raziskovanja vpliva internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., lahko zaključimo, da znotraj podjetja obstaja prostor za izboljšave predvsem zaradi tega, ker so bili v povprečju odgovori vprašanih večinski. Pri podanih odgovorih je odstotek zelo zadovoljnih zelo majhen in zanemarljiv.

## **5.6 Predlogi za izboljšanje interne komunikacije**

Za povečanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju je treba oblikovati dobre strategije in načrte, ki bi pripomogli k boljšim delovnim razmeram in komunikaciji zaposlenih. Glede na zaključno analizo odgovorov anketirancev lahko zaključimo, da si mora podjetje prizadevati izboljšati interno komunikacijo predvsem v obliki:

- *pogostejših delovnih sestankov*, prek katerih bi lahko pridobili vse potrebne informacije v zvezi z delom in podjetjem, obenem pa bi omogočali sprotno reševanje problemov, vsi udeleženci sestanka naj imajo možnost sodelovati in izraziti svoje mnenje;
- kot optimalno rešitev zaposleni vidijo tudi v *nabiralniku predlogov in idej*, saj v njem vidijo možnost izboljšanja internega komuniciranja v organizaciji;

- zaposleni vidijo rešitev tudi v načinu *podajanja informacij*, le-te naj bi bile popolne, jasne, pravočasne, razumljive, zanesljive in natančne.

Zaposleni kažejo željo po povečanju zadovoljstva na delovnem mestu z ustreznim načinom in pristopom internega komuniciranja. Z ustrežno zasnovo in učinkovitim izvajanjem internega komuniciranja znotraj podjetja Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., lahko podjetje izboljša delovno okolje zaposlenih, stopnjo zadovoljstva zaposlenih in ne nazadnje tudi produktivnost.

Kot rešitev za to predlagamo predvsem pogostejše delovne sestanke z vodstvom podjetja in delovnim kolektivom, upoštevanje želj in predlogov zaposlenih in boljši način informiranja le-teh. Lahko bi poizkušali najti nove načine in pristope komunikacije, saj večino informacij zaposleni dobijo prek vodij. Tudi ustrezno izobraževanje le-teh na področju mediacije, komunikacije in vodstva ne bi bilo odveč.

Drugi način izboljšanja stopnje zadovoljstva zaposlenih v podjetju lahko spremljamo tudi v rednem merjenju le-tega znotraj podjetja, anketiranju delavcev in na podlagi rezultatov osnovanja programa za izboljšanje internega komuniciranja med zaposlenimi in vodilnimi.

## 6 SKLEP

Interno komuniciranje je postalo eden glavnih načinov za uspešno delovanje organizacije, saj prek tega lahko podjetje gradi na uspešnosti. Namen internega komuniciranja je tako motiviranje zaposlenih v organizaciji za delo, večja produktivnost in dvig podpore organizaciji. Organizacija lahko učinkovito posluje takrat, kadar med vodilnimi v organizaciji in njenimi zaposlenimi vlada enotna želja po doseganju skupnih ciljev podjetja. Avtorji Možina, Kitchen in Welch, ki so se ukvarjali s konceptom internega komuniciranja, se strinjajo, da je osnovni namen internega komuniciranja poistovetenje zaposlenega s podjetjem, delovna socializacija zaposlenih, informiranje in ponujeno izobraževanje zaposlenih, skrb za pozitivno delovno okolje, večanje pripadnosti zaposlenih do podjetja, grajenje in ohranitev pozitivnih medsebojnih odnosov med zaposlenimi in ohranitev konkurenčnosti na trgu, ki pa jo podjetje lahko doseže samo z enotno logiko in ciljem poslovanja znotraj organizacije.

Interno komuniciranje močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, saj se prek tega procesa delavci identificirajo s svojim delom, njihove vloge v podjetju in delovnih izkušenj. Komunikacijski proces je zato pomemben, saj vpliva na delovno ozračje, ki vlada v okviru organizacijske kulture, ravni odnosov med nadrejenimi in podrejenimi, kot tudi samem načinu interakcije.

Glavni cilj vsake organizacije bi moralo biti snovanje komunikacijskega programa, prek katerega lahko postavijo strategije in oblike internega komuniciranja, ki bi učinkovito delovale znotraj podjetja. Struktura, hierarhija, velikost in oblika delovne organizacije so tiste, ki oblikujejo načine interne komunikacije, s tem pa posledično tudi odnose znotraj podjetja. Učinkoviti načini internega komuniciranja spodbujajo svoje zaposlene k lojalnosti, predanosti podjetju in večjemu doprinosu k uresničevanju skupnih ciljev. Z natančno razloženimi in posredovanimi informacijami o zastavljenih ciljeh podjetja lahko zaposleni smiselno pripomorejo k doseganju le-teh, kar pomeni tudi večjo produktivnost in tekmovalnost podjetja na trgu. Motiviranje zaposlenih, skrb za njihovo izobraževanje in dobrobit na delovnem mestu gradijo identiteto zaposlenega na delovnem mestu in mu dajejo občutek pripadnosti kot tudi lojalnosti do podjetja. Upoštevanje želj in predlogov zaposlenih lahko koristno pripomore k večji uspešnosti podjetja, saj bodo zaposleni za delo bolj motivirani, stimulirani kot tudi pripravljeni narediti več na delovnem mestu. Delovne naloge bodo tako opravljene hitreje in učinkovitejše.

Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih smo prek kvantitativnega načina raziskovanja proučevali na primeru podjetja Hella Saturnus Slovenija, d. o. o., kjer smo z anketnimi vprašalniki poizkušali izmeriti stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri načinu komuniciranja. Izsledki rezultatov kažejo na to, da bi moralo podjetje v enega izmed poslovnih ciljev znotraj organizacije v naslednjih letih vključiti tudi snovanje komunikacijskega programa, ki bi izboljšal strategije in oblike internega komuniciranja, s tem bi tudi dvignili stopnjo zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Z ustreznim programom internega

komuniciranja bi zaposleni dobili večji dostop pri pridobivanju informacij, ki so potrebne za opravljanje delovnih nalog, okrepili bi se tudi delovni odnosi med zaposlenimi.

Podjetju predlagamo vpeljavo letne raziskave na temo zadovoljstva zaposlenih v podjetju, vpeljavo več delovnih sestankov, upoštevanje predlogov zaposlenih, ustrezno izobraževanje vodilnih na področju komunikacije, mediacije in vodenja, kot tudi večjo interno vpletenost delavcev na samo delovanje organizacije. Izboljšanje delovnega okolja in klime bi lahko dosegli s preoblikovanjem sedanje organizacijske kulture, ki pa se začne pri zadovoljstvu delavca. Z novim in prilagojenim načinom interne komunikacije bi podjetje lahko postalo še bolj uspešno na trgu.



## LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1996. *Organizacijsko komuniciranje: moč in nemoč kritičnega pristopa*. Teorija in praksa 33 (4): 604-614.
- Carriere, Jules in Christopher Bourque. 2009. *The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction*. Career Development International 14 (1): 31.
- Carrière, Jules, Christopher Bourque in Silvia Bonaccio. 2007. *The role of communication satisfaction as a mediator between and organization's internal communication system and two job outcomes: job satisfaction and organizational commitment*. ASAC. School of Management University of Ottawa.
- Dul, J., Ceylan, C. in F.P.H. Jaspers. 2009. *Environmental effects on creative behavior and the role of person-environment..* Renaissance and Renewal in Management Studies EURAM (9). University of Liverpool.
- Eurostat. *Percentage of the population rating their satisfaction as high, medium or low by domain, sex, age and educational attainment level*. [Http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc\\_pw05&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_pw05&lang=en) (24. 9. 2016).
- Eurostat. *Quality of life in Europe - facts and views – employment*. [Http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Quality\\_of\\_life\\_in\\_Europe\\_-\\_facts\\_and\\_views\\_-\\_employment#Job\\_satisfaction](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Quality_of_life_in_Europe_-_facts_and_views_-_employment#Job_satisfaction) (24 .9. 2016).
- Grntal, Barbara. 2012. *Znamo komunicirati na delovnem mestu*. Izobraževalni program.
- Grunig, James E. 1992. *Excellence in public relations and communication management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Hella Saturnus Slovenija. 2016. *Letno poročilo 2013 – 2014*. [Http://www.hella.com/hella-si/assets/media\\_global/Letno\\_porocilo\\_2013-2014\\_lowRes.pdf](http://www.hella.com/hella-si/assets/media_global/Letno_porocilo_2013-2014_lowRes.pdf) (11. 10. 2016).
- Hella Saturnus Slovenija. 2016. Vstopna stran. [Http://www.hella.com/hella-si/sl/HELLA-Saturnus-Slovenija-61.html](http://www.hella.com/hella-si/sl/HELLA-Saturnus-Slovenija-61.html) (24. 9. 2016).
- K. Kalla, Hanna. 2005. *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective*. Corporate Communications: An International Journal Vol. 10 (4): 302-314.
- Košmelj, Katarina. 2007. *Uporabna statistika*. Ljubljana: Biotehnična fakulteta.
- Kumari, Neeraj. 2011. *Job Satisfaction of the Employees at the Workplace*. European Journal of Business and Management. Vol 3 (4): 11-30.
- Marušić, Sveto. 2006. *Upravljanje ljudskim potencialima*. Zagreb: Adeco.
- Meyer, John P. in Natalie J. Allen. 1991. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Ontario: Elsevier Inc.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
- Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor. Univerzitetna knjižnica Maribor.
- Oprčkal, Jernej. 2012. *Temelji komunikacije in interno komuniciranje v organizaciji*. Koper-Celje-Škofja Loka: Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa.

- Osredečki, Eduard. 1992. *Kultura poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica Ljubljana.
- Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. *Teoretski okvir korporativnega komuniciranja*. Družboslovne razprave 19: 57-73.
- Rijavec, Petja. 1999. *Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank*. Teorija in praksa. 36 (4): 618-629.
- Ruck, Kevin. 2015. *Explorating internal communication: towards informed employee voice*. Farnham: Gower publishing limited.
- SSKJ (*Slovar slovenskega knjižnega jezika*). 2008. Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU.
- Štih, Anita in Marko Ferjan. 2014. *Komunikacija na delovnem mestu, njen vpliv na zdravje zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu*. Obzornik zdravstvene nege 48 (1): 30-39.
- Welch, Mary. 2007. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. International Journal Vol. 12 (2): 177-198.
- Završnik, Bruno in Barbara Topič. 2006. *Vloga tržnega komuniciranja pri oblikovanju ugleda bank*. NG 3-4: 125-134.
- Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije. 2008. *Dobri zgledi vlečejo: gradivo- s komunikacijo do ciljev*. Portorož: Kongresni center hotela Slovenije.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



Anketni vprašalnik

Podatki o anketirancu

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

1. Spol
  - a) Moški
  - b) Ženski
  
2. V katero starostno skupino spadate?
  - a) Do 25 let
  - b) 26 – 35
  - c) 36 – 45
  - d) 46 – 55
  - e) Nad 56 let
  
3. Katera je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?
  - a) Osnovna šola
  - b) Poklicna
  - c) Srednja
  - d) Višja
  - e) Visoka
  - f) Univerzitetna izobrazba ali več
  
4. Koliko let ste zaposleni v organizaciji?
  - a) Manj kot 1 leto
  - b) 1 – 5 let
  - c) 6 – 10 let
  - d) 11 let ali več

Prosim, obkrožite!

1. Od 1 do 5 (1- najmanj zadovoljen/a, 5- zelo zadovoljen/a) ocenite stopnjo zadovoljstva z delovnim mestom, ki ga opravljate:
  - 1 Zelo nezadovoljen/a
  - 2 Nezadovoljen/a
  - 3 Srednje zadovoljen/a
  - 4 Zadovoljen/a
  - 5 Zelo zadovoljen/a

*Priloga 1*

2. Od 1 do 5 (1- sploh ni pomembno, 5- zelo pomembno) ocenite pomembnost zadovoljstva zaposlenih v podjetju:
  - 1 Sploh ni pomembno
  - 2 Ni pomembno
  - 3 Srednje pomembno
  - 4 Pomembno
  - 5 Zelo pomembno
  
3. Od 1 do 5 (1- najmanj zadovoljen/a, 5- zelo zadovoljen/a) ocenite v kakšni meri ste zadovoljni z obveščanjem o ciljih dela na svojem delovnem mestu:
  - 1 Zelo nezadovoljen/a
  - 2 Nezadovoljen/a
  - 3 Srednje zadovoljen/a
  - 4 Zadovoljen/a
  - 5 Zelo zadovoljen/a
  
4. Od 1 do 5 (1- sploh ni pomembna, 5- zelo pomembna) ocenite pomembnost interne komunikacije za zadovoljstvo zaposlenih v podjetju:
  - 1 Sploh ni pomembna
  - 2 Ni pomembna
  - 3 Srednje pomembna
  - 4 Pomembna
  - 5 Zelo pomembna
  
5. Iz katerih virov običajno pridobivate informacije, povezane z Vašim delom:
  - 1 Na spletni strani podjetja
  - 2 Na delovnih sestankih
  - 3 Neposredno od nadrejenih
  - 4 Od sodelavk in sodelavcev
  
6. Iz katerih virov želite v prihodnje dobiti največ informacij o podjetju:
  - 1 Na spletni strani podjetja
  - 2 Na delovnih sestankih
  - 3 Neposredno od nadrejenih
  - 4 Od sodelavk in sodelavcev

7. Od 1 do 5 (1- najmanj zadovoljen/a, 5- zelo zadovoljen/a) ocenite v kakšni meri ste zadovoljni z obveščanjem o ciljih dela na svojem delovnem mestu:

- 1 Zelo nezadovoljen/a
- 2 Nezadovoljen/a
- 3 Srednje zadovoljen/a
- 4 Zadovoljen/a
- 5 Zelo zadovoljen/a

8. Na koga se najprej obrnete, ko ste na delovnem mestu z nečim nezadovoljni:

- 1 Na vodstvo podjetja
- 2 Na neposredno nadrejenega
- 3 Na sodelavce
- 4 Drugo: \_\_\_\_\_

9. Ocenite kvaliteto informacij in navodil, ki jih dobivate v zvezi s svojim delom. (v vsaki vrstici označite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni)

	Nezadostno	Zadostno	Dobro	Prav dobro	Odlično
popolnost	1	2	3	4	5
jasnost	1	2	3	4	5
pravočasnost	1	2	3	4	5
razumljivost	1	2	3	4	5
zanesljivost	1	2	3	4	5
natančnost	1	2	3	4	5

10. Ocenite ali se strinjate s spodaj navedenimi trditvami. (v vsaki vrstici označite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni)

*1- Sploh se ne strinjam, 2- Delno se ne strinjam, 3- Niti da niti ne, 4- V veliki meri se strinjam, 5- Popolnoma se strinjam*

Informacije, ki jih pridobim, vedno pojasnijo vsa vprašanja in nerazumevanja.	1	2	3	4	5
Informacije, ki jih potrebujem za delo, so vedno dostopne in lahko dosegljive.	1	2	3	4	5
Navodila za delo dobivam od tistih, od katerih to pričakujem.	1	2	3	4	5
Vodje posredujejo informacije na razumljiv in prijazen način.	1	2	3	4	5
Pogovor z nadrejenimi in podrejenimi poteka sproščeno, odnosi so enakopravni in celo prijateljski.	1	2	3	4	5
Medsebojno si pomagamo z znanji in izkušnjami, ki smo si jih pridobivali v podjetju.	1	2	3	4	5
Komunikacija poteka tudi preko timskega dela.	1	2	3	4	5

*Priloga 1*

11. Kateri dejavniki vas najbolj motivirajo za delo? (Ponujene odgovore rangirajte glede na pomembnost s številkami od 1 do 6, kjer naj številka 1 pomeni dejavnik, ki vas najbolj motivira za delo)

1. Koristnost dela	
2. Poznavanje cilja	
3. Pohvala in graja	
4. Poznavanje rezultatov svojega dela	
5. Tekmovanje	
6. Dobri delovni pogoji	

12. Ali mislite, da bi pogostejši delovni sestanki pripomogli k boljši komunikaciji na delovnem mestu?

Da                                      2- Ne

13. Kako ocenjujete vpliv delovnih sestankov? (v vsaki vrstici označite odgovor, ki najbolj ustreza vaši oceni)

*1- Sploh se ne strinjam, 2- Delno se ne strinjam, 3- Niti da niti ne, 4- V veliki meri se strinjam, 5- Popolnoma se strinjam*

1. Delovni sestanki so koristni, pridobim vse potrebne informacije v zvezi z delom in podjetjem, ob enem pa omogočajo sprotne reševanje problemov.	1	2	3	4	5
2. Na sestankih se poišče rešitve.	1	2	3	4	5
3. Vsi udeleženci sestanka imajo možnost sodelovati in izraziti svoje mnenje.	1	2	3	4	5
4. Sestanki so izguba časa.	1	2	3	4	5

14. Kako se razumete s sodelavci? (1- Zelo slabo, 5- zelo dobro; izberite enega od naštetih načinov)

- 1 Zelo slabo
- 2 Slabo
- 3 Zadovoljivo
- 4 Dobro
- 5 Zelo dobro



15. Kaj predlagate za izboljšanje internega komuniciranja v organizaciji?

- 1 Več razgovorov z vodjem
- 2 Več delovnih sestankov
- 3 Nabiralnik predlogov, idej zaposlenih
- 4 Drugo: \_\_\_\_\_