

2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

IRIS REBEK

IRIS REBEK

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

USPEŠNA KOMUNIKACIJA IN ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH

Iris Rebek

Koper, 2011

Mentorica: doc. dr. Maja Meško

POVZETEK

Diplomska naloga, v kateri sta predstavljena komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, je razdeljena na teoretični in empirični del. Teoretični del je namenjen uspešni poslovni komunikaciji v podjetju, ki je pogoj za zadovoljstvo zaposlenih. Podrobno so opisani poslovna komunikacija, njene sestavine, pomen uspešne komunikacije v podjetju ter konfliktne situacije in njihovo reševanje z učinkovito komunikacijo. V današnjem turbulentnem času podjetja vedno bolj spoznavajo, da so zaposleni njihova največja konkurenčna prednost. Uspešnost podjetij je torej v veliki meri odvisna od ravnanja s človeškimi viri, to je z zaposlenimi. V nadaljevanju so predstavljeni zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih ter pomen tega za podjetja. Sledi kratka predstavitev izbranega podjetja, HIT, d. d. Kako učinkovita je komunikacija, kako se rešujejo konflikti in stanje zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu, je analizirano v empiričnem delu naloge. Ob rezultatih so podane ugotovitve in predlagane morebitne spremembe.

Ključne besede: zaposleni, zadovoljstvo, komuniciranje, konflikti, podjetje

SUMMARY

Thesis deals with communication and employee satisfaction in the company. Content of the work is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part deals with a successful business communication in a company, which is a requirement for employee satisfaction. The details of business communication, its components and the importance of effective communication are also described in this part of thesis. Then the conflicts are identified and the way to resolve them through effective communication is described. In today's turbulent times, companies increasingly recognize that employees are their greatest competitive advantage. The success of companies is therefore largely dependent on human resources management, namely the employees. In that case, the next part describes employee satisfaction and their dissatisfaction and the importance of these for the company. A brief presentation of the selected company, HIT, is written next. How effective is communication, how to resolve conflicts and the state of employee satisfaction at work and in the workplace, is analyzed in the empirical part of the work. Then the results are given and possible changes are suggested.

Key words: employees, satisfaction, communication, conflicts, company

UDK: 658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Komunikacija	3
2.1	Opredelitev komunikacije	3
2.2	Poslovna komunikacija	4
2.3	Namen in cilj poslovne komunikacije	4
2.4	Vrste poslovne komunikacije	4
2.4.1	Poslovni pogovor	5
2.4.2	Poslovni sestanek	5
2.4.3	Nastopi in poslovne predstavitve	5
2.4.4	Pisno komuniciranje	5
2.5	Oblike poslovne komunikacije	6
2.5.1	Sestavine poslovne komunikacije	6
2.5.2	Besedna komunikacija	7
2.5.3	Nebesedna komunikacija	7
2.5.4	Formalno komuniciranje	8
2.5.5	Neformalno komuniciranje	8
2.6	Kakovost komuniciranja	8
2.6.1	Težave v komuniciranju	9
2.6.2	Obvladovanje težav	9
2.6.3	Vplivi na uspešnost komuniciranja	10
2.7	Komuniciranje kot vplivanje in odpori na vplivanje	10
2.7.1	Interesi udeležencev	11
2.7.2	Slogi komuniciranja	12
2.8	Konflikti v podjetju in komunikacija	12
2.8.1	Oblike konfliktov v podjetju	13
2.8.2	Vzroki konfliktov	13
2.8.3	Vpliv komunikacije na razreševanje konfliktov v podjetju	14
3	Zadovoljstvo zaposlenih	16
3.1	Definicija	16
3.2	Pomen zadovoljstva in dejavniki zadovoljstva zaposlenih	16
3.3	Nezadovoljstvo zaposlenih	17
3.4	Zadovoljstvo in komunikacija	17
4	Predstavitev izbranega podjetja	19
4.1	O podjetju	19
4.2	Vizija in poslanstvo	19
4.3	O izbrani skupini	20
4.3.1	Oddelek Blagajniško poslovanje	21
5	Rezultati raziskave	23
5.1	Namen in cilji ankete	23

5.2	Opis raziskovalnega pristopa	23
5.3	Podrobna analiza anketiranja	23
5.3.1	Struktura anketirancev glede na spol, starost in izobrazbo.....	24
5.3.2	Delovna doba anketirancev.....	25
5.3.3	Zaposlitev	26
5.3.4	Opravljanje dela.....	26
5.3.5	Ponosnost.....	27
5.4	Rezultati raziskave o komunikaciji in konfliktih v podjetju	27
5.4.1	Način poteka informiranja v podjetju	27
5.4.2	Uspešnost komunikacije	28
5.4.3	Informacije nadrejenega	29
5.4.4	Izboljšanje informiranja v podjetju.....	29
5.4.5	Vpliv neformalnih informacij	30
5.4.6	Pogostost konfliktnih situacij	31
5.4.7	Reševanje konfliktov	31
5.4.8	Odnosi med sodelavci.....	32
5.4.9	Pomen letnih pogovorov.....	32
5.4.10	Uspešnejše opravljanje dela.....	33
5.5	Rezultati raziskave o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu in pri delu	34
5.5.1	Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu	34
5.5.2	Zadovoljstvo zaposlenih pri delu.....	36
5.6	Vpliv komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih in reševanje konfliktov.....	37
6	Sklep.....	38
	Literatura.....	41
	Viri.....	41
	Priloge.....	43

SLIKE

Slika 1: Komunikacijski proces	4
Slika 2: Sestavine komunikacijskega procesa.....	6
Slika 3: Načini komuniciranja.....	7
Slika 4: Viri motenj v komuniciranju	9
Slika 5: Organizacijska shema igralnice Perla	20
Slika 6: Spol.....	24
Slika 7: Starost	24
Slika 8: Stopnja izobrazbe.....	25
Slika 9: Delovna doba v podjetju	25
Slika 10: Zaposlitev	26
Slika 11: Opravljanje dela.....	26
Slika 12: Ponosnost.....	27
Slika 13: Načini informiranja.....	28
Slika 14: Uspešnost komunikacije	28
Slika 15: Informacije nadrejenega	29
Slika 16: Izboljšanje informiranja v podjetju.....	29
Slika 17: Vpliv neformalnih informacij	30
Slika 18: Pogostost konfliktnih situacij	31
Slika 19: Reševanje konfliktov	31
Slika 20: Odnosi med sodelavci.....	32
Slika 21: Pomen letnih pogovorov	32
Slika 22: Dejavniki za uspešnejše opravljanje dela	33
Slika 23: Zadovoljstvo na delovnem mestu	35
Slika 24: Zadovoljstvo na delu.....	36

PREGLEDNICE

Tabela 1: Učinkovitost in neučinkovitost metod premagovanja konfliktov	15
Tabela 2: Prikaz načina informiranja	27
Tabela 3: Dejavniki uspešnega opravljanja dela	33
Tabela 4: Zadovoljstvo na delovnem mestu.....	34
Tabela 5: Zadovoljstvo pri delu	36

1 UVOD

Eden najpomembnejših dejavnikov za uspešno poslovanje in doseganje zastavljenih ciljev vsakega sodobnega podjetja je zadovoljstvo zaposlenih. Ti so motivirani za kakovostno opravljanje svojega dela ter za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih pa je pogojeno tudi z uspešno komunikacijo na vseh ravneh v podjetju. Vse organizacije so uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno klimo ter zadovoljne zaposlene in kupce. Zaposleni smo živa bitja, torej imamo potrebe, in ko te potrebe zadovoljimo, smo zadovoljni. Tega se morajo zavedati predvsem vodilni delavci in vsi, ki upravljajo z ljudmi, saj nezadovoljstvo delavcev vodi v neuspešnost tako posameznikov in skupine kot tudi organizacije same.

V organizacijah komunicirajo ljudje, ne pa tudi same organizacije. Pri medsebojni komunikaciji si lahko dobro pomagamo z znanjem o vedenju ljudi (Možina et al. 1998, 36). Zato naj bi komuniciranje, kot vplivanje na ljudi, bilo učinkovito, če se pri tem upoštevajo značilnosti, vedenje, cilji in pričakovanja posameznikov ali skupine, na katere se vpliva. Pri tem pa ne gre samo za besedno, temveč tudi nebesedno komunikacijo. Čim boljša je komunikacija med sodelavci, tem bolje zaposleni razumejo vizijo in cilje organizacije ter zato bolje opravljajo delo na poti do zastavljenega cilja. To pa vodi v uspešnost in s tem v zadovoljstvo zaposlenih in organizacije kot celote.

S komunikacijo lahko v organizaciji rešujemo tudi konfliktne situacije. Konflikti so neizogiben pojav, ki večkrat nastane zaradi ogrožanja človekovih vrednot (npr. osebne varnosti, socialne pripadnosti, ekonomskega stanja, družbenega priznanja). Poznamo več konfliktnih situacij, ki lahko nastanejo prav zaradi neučinkovite komunikacije, razlik v vrednotah, sprememb v pravilih in predpisih pri delu, neustreznega vodenja, medsebojnih trenj, razlik v statusu in moči, nasprotujočih si ciljih itd.

Vsem naštetim konfliktnim situacijam je skupno, da lahko nastanejo med posameznikoma, med skupinami, med vodjo in skupino, med posameznikom in skupino, med oddelki.

Konfliktne situacije je treba reševati, saj ogrožajo pot in doseganje zastavljenih ciljev posameznikov, skupine ali celo organizacije, vodijo v nezadovoljstvo zaposlenih, to pa v neuspešnost. Prav ena izmed poti učinkovitega reševanja konfliktov je učinkovita in neprekinjena komunikacija. Ne predstavljamo si podjetja brez medsebojnega komuniciranja, saj prav s komuniciranjem rešujejo probleme in medsebojne konflikte.

Namen diplomske naloge je preučiti komunikacijo, poslovno komunikacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter ugotoviti stanje komuniciranja in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju.

Cilji diplomske naloge so naslednji:

- preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja komunikacije in zadovoljstva

- zaposlenih ter vpliva komunikacije na zadovoljstvo in reševanje konfliktov;
- na vzorcu skupine blagajniškega poslovanja v IZC Perla, HIT, d. d., z anketnim vprašalnikom raziskati zadovoljstvo zaposlenih ter vpliv komunikacije na zadovoljstvo in reševanje konfliktov;
 - na podlagi izvedene raziskave in njenih rezultatov predlagati spremembe zdajšnjega stanja.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem, ki je razdeljen na tri poglavja, je poudarek na proučevanju izbrane literature, analiziranju in primerjavi različnih teorij o komuniciranju in zadovoljstvu zaposlenih ter ugotavljanju njihovih povezanosti. Po uvodnem delu so v drugem poglavju opisani komunikacija, poslovna komunikacija in pomen uspešne komunikacije v današnjem poslovnem svetu. Prav tako se v vsakem podjetju srečujemo tudi s konfliktnimi situacijami, saj so neizogiben pojav. Opredeljena sta pojma konflikt in oblike konfliktov, ki se v podjetjih pojavljajo, ter vpliv komunikacije na njihovo uspešno reševanje. V tretjem poglavju sta predstavljena zadovoljstvo zaposlenih in njegov pomen, ki je ključ v uspehu vsakega podjetja, prav tako pa tudi, kaj za podjetje pomeni nezadovoljstvo zaposlenih. V četrtem poglavju je predstavljeno izbrano podjetje, HIT, d. d., Nova Gorica, podrobneje pa izbrana skupina oddelka Blagajniško poslovanje IZC Perla.

Empiričnemu delu diplomske naloge je namenjeno peto poglavje, kjer sta opisana populacijski vzorec in raziskovalni pristop ter je predstavljena podrobna analiza ankete, ki je bila izvedena v skupini blagajnikov oddelka Blagajniško poslovanje v Perli, HIT, d. d. Z anketnim vprašalnikom smo ugotavljali predvsem stališča anketirancev, in sicer s posameznimi vprašanji in trditvami, njihova prepričanja, vedenje in lastnosti. V analizi odgovorov smo zapisali posamezne ideje in predloge za določene spremembe.

2 KOMUNIKACIJA

Sloviti starogrški pripovednik basni suženj Ezop je tako navdušil svojega gospodarja, da ga je ta želel nagraditi z nečim najboljšim na svetu. Na to ponudbo mu je Ezop rekel, naj mu da jezik. Začudenemu gospodarju je razložil, da je jezik nekaj najiminitnejšega na svetu, saj lahko z njim izkazujemo nežnost, zvestobo in ljubezen. Nato ga je gospodar vprašal, kaj je najgršega na svetu, in Ezop mu je odgovoril, da je to spet jezik, saj z njim izdajamo sovražstvo, zavist in škodoželjnost ter povzročamo vojne in smrt. (Trček 1998)

V zgodbici je poudarjeno, kako pomembno je za ljudi komuniciranje. V tem poglavju so predstavljeni celoten proces komunikacije, poslovna komunikacija in njene sestavine, ki so v današnji informacijski družbi nepogrešljive.

2.1 Opredelitev komunikacije

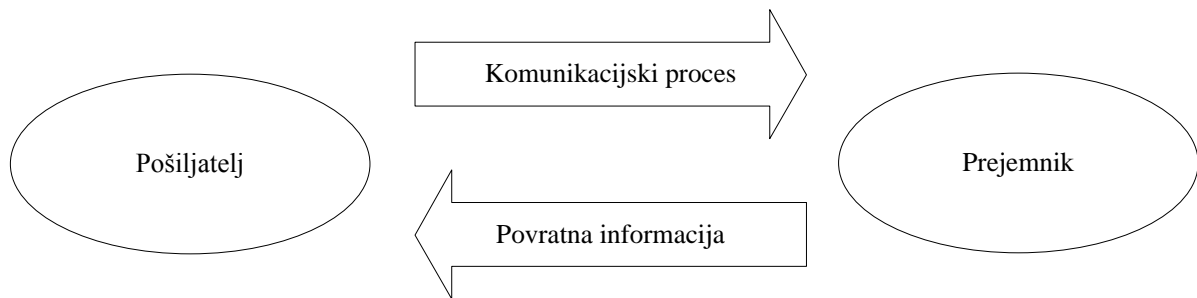
Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede »communicare«, kar pomeni pogovarjati se, razpravljati, vprašati, posvetovati se (Možina et al. 1998, 22-23). V literaturi zasledimo veliko definicij o pojmu komunikacije. Večina definicij je podobnih in komuniciranje opredeljujejo kot proces sporazumevanja dveh ali več oseb. Komuniciranje je prenos informacij z medsebojnim sporazumevanjem. Je torej orodje in način sporazumevanja. S komuniciranjem se srečujemo povsod – doma, v službi, v šolah, na ulici, skratka tam, kjer smo, saj komuniciranje spremlja človeka skozi celotno njegovo življenje (Kavčič 2002, 1). Pomaga pri učenju vzajemnih odnosov, spoznavanju sogovorca in samega sebe ter pri aktivnem vključevanju v okolje (Kristančič in Osterman 1999, 12-13). Kavčič (2002) pa meni, da je prav komuniciranje bistvena dejavnost, ki omogoča obstoj in s tem razvoj tako posameznika kot tudi organizacij. Bistvo vseh definicij sporazumevanja pa je, da morajo biti osebe, ki so v ta proces vključene, med seboj uglasene, da bi dosegle cilj komuniciranja (Možina et al. 1998, 23).

Poznamo več oblik komunikacije, in sicer (Kavčič 2002, 2):

- intraosebno – oseba komunicira sama s seboj;
- medosebno – dve ali več oseb komunicirajo med seboj;
- organizacijsko (poslovno) – med udeleženci v organizaciji, med organizacijami ter organizacijo in okoljem;
- nebesedno – sporazumevanje z gibi rok, očmi, držo telesa, izrazom na obrazu itd.;
- medijsko – s sredstvi obveščanja, kot so telefon, telefaks, radio itd.;
- množično – s sredstvi javnega obveščanja.

V vseh oblikah komunikacije pa gre za dvosmeren komunikacijski proces, kjer pošiljatelj sproži proces s pošiljanjem sporočila, ki ga na drugi strani sprejme prejemnik. Med

pošiljateljem in prejemnikom pa sporočilo poteka po poti, ki ji pravimo komunikacijski kanal (slika 1).



Slika 1: Komunikacijski proces

Vir: Možina et al. 1998, 43.

2.2 Poslovna komunikacija

Poslovno komuniciranje imenujemo komuniciranjem v organizaciji. Poteka med zaposlenimi v organizaciji, in sicer na vseh ravneh, kot tudi med organizacijami ter med okoljem in organizacijo. Razlikuje se od drugih vrst komuniciranja, predvsem po lastnostih. Nanaša se na poslovne odnose, je konkretnije, v središču pozornosti pa je prejemnik informacije, pri katerem želimo doseči ugodne poslovne učinke, to je cilj poslovne komunikacije (Kavčič 2002, 61).

2.3 Namen in cilj poslovne komunikacije

Pri poslovnem komuniciranju se srečujemo s komunikacijo različnih vsebin in različnega pomena. Od drugih vrst komunikacije se razlikuje po tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in da je cilj poslovne komunikacije doseganje poslovnih rezultatov (Kavčič 2002, 61). Nekateri avtorji so opredelili namen poslovnega komuniciranja kot identifikacijo zaposlenih z organizacijo, socializacijo zaposlenih, doseganje motivacije in zadovoljstva zaposlenih, razvijanje medsebojnih odnosov, njegov namen pa je tudi doseganje poslovnih ciljev posameznika, skupine ali organizacije (ibid. 49).

2.4 Vrste poslovne komunikacije

Pri poslovnem komuniciranju so vsebine sporočil in njihov pomen zelo različni, zato je v poslovni komunikaciji več vrst prenašanja informacij od pošiljatelja do prejemnika. Pošiljatelj se mora truditi, da pridejo informacije do prejemnika na pravilen način. Informacije imajo za podjetja vrednost, če so pomembne, kakovostne, pravočasne in predvsem dostopne (Kavčič 2002, 61). V nadaljevanju sledi kratek opis štirih vrst poslovnega komuniciranja.

2.4.1 Poslovni pogovor

Poslovni pogovor poteka med dvema ali več udeleženci z njihovo neposredno udeležbo. Od družabnega in zasebnega pogovora se razlikuje po tem, da je poslovni pogovor namenjen doseganju poslovnih ciljev. Ko to dosega, je poslovni pogovor uspešen in učinkovit. Največkrat poteka na enem mestu ali po telefonu – telefonski pogovor. Poslovni pogovor je temelj za druge oblike poslovnega komuniciranja in je osnovna oblika interaktivnega govornega komuniciranja (Možina et al. 1998, 114-115). Obsega pripravo na pogovor, sporočanje in poslušanje (Kavčič 2002, 193).

2.4.2 Poslovni sestanek

Sestanek je zelo pogosta oblika komuniciranja v poslovnem svetu, njegova prednost pa je neposredno ustno komuniciranja (Kavčič 2002, 232).

Sestanek je srečanje skupine ljudi, na katerem se razpravlja in dogovarja. Skupina ljudi, ki sestankuje, pa ima skupne cilje, način za njihovo doseganje pa je govorno komuniciranje. Poznamo dve vrsti sestankov, informativne in urejevalne (Možina et al. 1998, 150).

2.4.3 Nastopi in poslovne predstavitve

Nastop in predstavitve označujemo kot govorno komuniciranje, kjer je veliko udeležencev. Nastopi so lahko družabni ali informativni, predstavitve pa so govori v poslovnem ali drugem okolju in so namenjeni specializiranemu občinstvu. Poleg govora obsegajo tudi druge oblike komuniciranja, in sicer tudi nebesedno (Možina et al. 1998, 196).

Predstavitve je zelo učinkovit komunikacijski proces, lahko je formalen ali neformalen. Vsaka predstavitve ima tudi svoj cilj, ki je informirati in vplivati na udeležence predstavitve – poslušalce (Kavčič 2002, 217).

2.4.4 Pisno komuniciranje

Pisno komuniciranje je oblika komuniciranja, pri kateri je nosilec sporočil pisava. Sporočila so lahko posredovana neposredno ali posredno. Pisno komuniciranje je tudi ciljna dejavnost, ki mora biti učinkovita in uspešna. Ima svoje prednosti, predvsem, da je to pisano sporočilo in ima zato dokazano vrednost, je natančnejše kot ustno. Pomanjkljivosti pisnega komuniciranja pa so počasnost, manjša zasebnost in manjša zanesljivost (Kavčič 2002, 98-101).

2.5 Oblike poslovne komunikacije

Komuniciranje zajema vsa človekova čutila z uporabo različnih pripomočkov in ga je po različnih kriterijih mogoče razdeliti v različne skupine. Poznamo besedno in nebesedno komuniciranje, v poslovnem komuniciranju pa govorimo še o internem komuniciranju, formalnem in neformalnem. Prenos informacij od pošiljatelja do prejemnika poteka po komunikacijski poti od misli, spremembe misli v obliko, primerno za prenos, tj. informacijo, nato prenos po primernem mediju do tolmačenja informacije pri prejemniku (Možina et al. 1998, 85).

2.5.1 Sestavine poslovne komunikacije

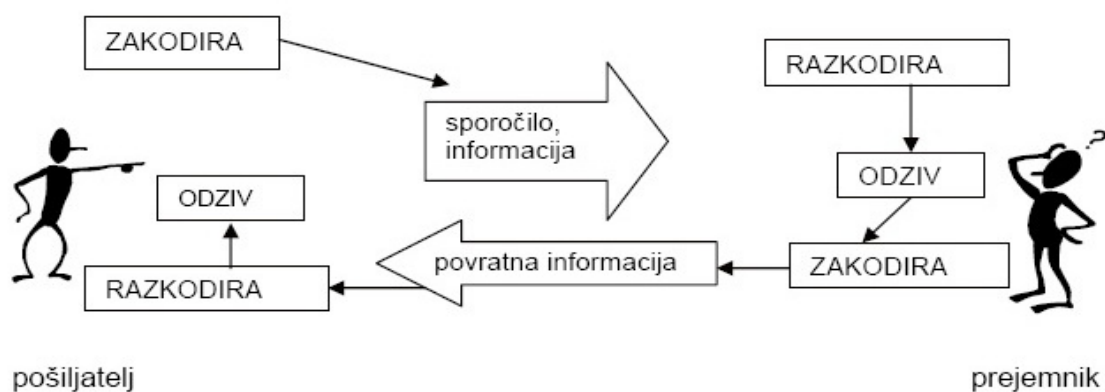
Med sestavine komunikacijskega procesa uvrščamo naslednje štiri: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijsko pot. Na sliki 2 pa so poleg sestavin komunikacijskega procesa razvidne še štiri komunikacijske funkcije, in sicer zakodiranje, razkodiranje, odziv in povratna informacija.

Pošiljatelj informacije oz. podatke najprej zbere in jih ovrednoti, da bi jih posredoval prejemniku in da bi pri njem dosegel nek učinek. Pravimo, da pošiljatelj informacije preoblikuje v sporočila (Kavčič 2002, 6).

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno.

Sporočilo vsebuje informacije, ki jih je pošiljatelj zbral in obdelal ter jih želi prenesti na prejemnika. Sporočilo imenujemo tudi signal, ker ga izražamo z besedami, gibi ali drugimi znaki.

Komunikacijska pot pa imenujemo pot, po kateri sporočilo potuje. Uporabljamo različne poti, lahko je neposredni stik med pošiljateljem in prejemnikom, lahko so pisma, telekomunikacijske zveze in drugo (Možina et al. 1998, 43-44).



Slika 2: Sestavine komunikacijskega procesa

Vir: Možina et al. 1998, 43.

2.5.2 Besedna komunikacija

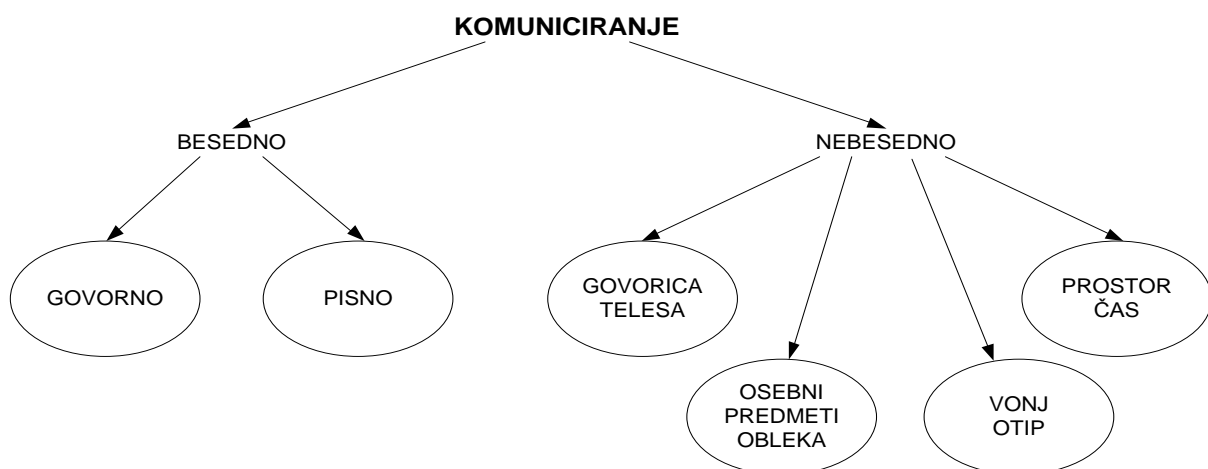
Besedna komunikacija poteka govorno ali pa pisno (slika 3).

Govorno komuniciranje vključuje medosebne pogovore, pogovore v skupini in neformalne govore. Prednosti govornega komuniciranja so predvsem hitrost sporočanja, komunikacija z več ljudmi, zajema pa tudi hitro povratno informacijo o prejetem sporočilu. Če v komuniciranju sodeluje preveč udeležencev, ki si sporočilo podajajo med seboj, pa lahko pride do popačenega sporočila, ko to pride do prejemnika (Možina et al. 1998, 46).

O pisnem komuniciranju govorimo takrat, kadar poteka v časopisih in revijah, s pismi, z obvestili na oglasnih deskah. Sporočilo je zapisano z besedo, risbami, s simboli itd. Prednost pisnega komuniciranja je, da je sporočilo trajno in jasno zapisano ter ga je mogoče preverjati. Pisna oblika komunikacije je bolj dodelana in jasnejša kot govorna oblika in omogoča hrambo sporočila. Slabost pri tej obliki komunikacije pa je predvsem večja poraba časa kot pri govorni obliki in ni takojšnje povratne informacije (ibid., 47).

2.5.3 Nebesedna komunikacija

Nebesedno komuniciranje pravimo načinu komuniciranja, ki ni ne govorno in ne pisno. Najbolj znani vrsti nebesedne komunikacije sta govornica telesa in besedna intonacija ter druge, kot kaže slika 3. Nebesedno komuniciranje je prva oblika sporazumevanja v razvoju človeškega rodu, pisava je stara nekaj tisočletij, govornica pa nekaj desetisočletij. V poslovnem komuniciranju navidezno prevladuje besedna komunikacija, v literaturi pa sledimo raziskavam, ki kažejo, da je v poslovnem komuniciranju neposredni pomen besed obsega le sedemodstotni delež, glas oz. zvok govora kar 38-odstotnega, 55-odstotni delež pa je izražen z nebesednim komuniciranjem, pri katerem so pomembni izraz obraza, oči, položaj telesa, kretnje in drugo (Kavčič 2002, 280).



Slika 3: Načini komuniciranja

Vir: Možina et al. 1998, 46.

Pri prenašanju čustvenih vsebin je nebesedno komuniciranje pomembnejše kot pri prenašanju racionalnih vsebin. Poslovno komuniciranje pa ni samo racionalno prenašanje vsebine, sproščen nasmeh ali pozorna drža telesa sta lahko vredna več kot tisoč besed.

2.5.4 Formalno komuniciranje

Formalno komuniciranje je komunikacija po uradno oblikovanih kanalih sporočanja na različnih ravneh v organizaciji. V podjetju je formalno komuniciranje opredeljeno z organizacijsko strukturo (s kompleksnostjo, formalizacijo in centralizacijo). Delimo ga na komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje, hierarhija je tu zelo pomembna, saj vpliva na pravila in proces.

Komunikacija navzdol poteka od nadrejenih k podrejenim. Ta način komuniciranja je namenjen za prenos navodil o delovnih nalogah, o postopkih izvajanja del in pri ocenjevanju podrejenih ter se najpogosteje uporablja v organizacijah. Vendar je ta način večkrat tudi zlorabljen, saj poteka le enosmerno, brez povratne informacije (Možina in Damjan 1994, 565).

Komunikacija navzgor je komunikacija od nižjih ravni k višjim ravnam v hierarhiji. Ta način komuniciranja je pogoj za reševanje problemov v podjetjih, zaposleni so tako vključeni v odločanje in ta način omogoča tudi čustveno sprostitev. Pri tem pa nastanejo tudi težave, saj zaposleni večkrat izločajo slabe novice in skušajo s svojimi informacijami izboljšati sliko sebi v prid (ibid., 565-566).

Horizontalno komuniciranje pa je komunikacija na isti hierarhični stopnji. Pomaga pri razvijanju medsebojnih odnosov med zaposlenimi in reševanju medsebojnih problemov. Ta način komunikacije ustvarja pozitivno klimo med zaposlenimi in preprečuje konflikte (Berlogar 1999, 21).

2.5.5 Neformalno komuniciranje

Neformalna komunikacija je prisotna v vsaki organizaciji. V primerjavi s formalno je nenačrtovana in ni predpisana ter ni pogojena s hierarhično strukturo podjetja. Pojavlja se med zaposlenimi kot temelj medosebnih odnosov in ugodno vpliva na zaposlene pri uspešnem opravljanju dela (Florjančič in Ferjan 2000, 118-120).

2.6 Kakovost komuniciranja

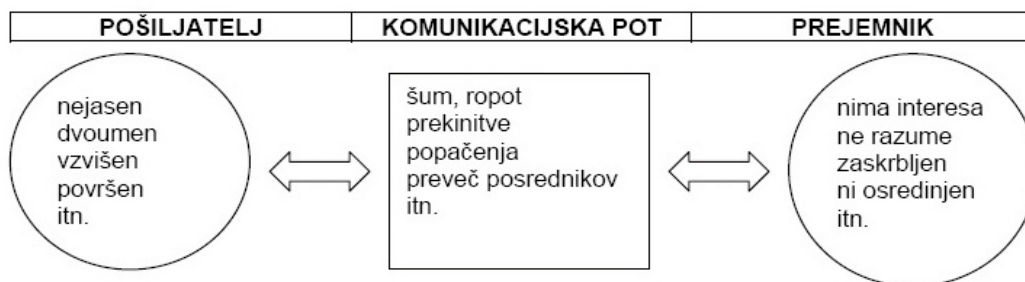
O kakovosti komuniciranja govorimo, kadar je komuniciranje uspešno, uspešno pa je, kadar dosega zastavljene cilje. Zastavljene cilje dosega le, kadar je učinkovito, učinkovito pa temelji na vrsti konceptov in veščin, med katerimi so način, sestavine in potek komuniciranja,

razsežnosti in smeri komuniciranja ter dejavniki, ki vplivajo na kakovost komuniciranja. O učinkovitem komuniciranju govorimo takrat, kadar vestno, pravočasno in gospodarno prenese informacijo od pošiljatelja do prejemnika (Možina et al. 1998, 85).

2.6.1 Težave v komuniciranju

Velikokrat pa komuniciranje ni učinkovito, saj prihaja do motenj v vseh fazah komunikacijskega procesa. Te motnje pa zmanjšujejo urejenost in povečuje se neurejenost komuniciranja. Vrste motenj so razvidne na sliki 4 in so naslednje (Možina et al. 1998, 69-71):

- Motnje med pošiljateljem in prejemnikom zaradi medsebojnega nerazumevanja, razhajanja njunih misli, medsebojnega zaznavanja čustev ali empatije.
- Motnje zaradi drugačnega razumevanja sporočila pri prejemniku, sporočilo ne pomeni isto kot pošiljatelju. Največkrat je vzrok razlika med jeziki in kulturami udeležencev.
- Motnje na komunikacijski poti: informacije se spreminjajo, zamujajo, izgubljajo, vzrok tega je slaba telekomunikacijska zveza, izguba pošte ipd.



Slika 4: Viri motenj v komuniciranju

Vir: Možina et al. 1998, 70

2.6.2 Obvladovanje težav

Za uspešno komuniciranje je nujno obvladovanje težav, ki nastajajo v komunikacijskem procesu. Težavam se je nemogoče izogniti v celoti in obstajajo načini za omejevanje motenj, ki nastajajo v tem procesu (Možina et al. 1998, 71-73):

Razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom je bistvenega pomena za uspešno komunikacijo.

Ponavljanje sporočil ali redundanca sporočanja je tudi način omejevanja motenj v komunikaciji. Večkrat zaporedoma ponovljena sporočila prejemnik bolje razume in si jih bolje zapomni.

Povratne informacije prejemnika so izjemnega pomena za obvladovanje težav, kajti ko pošiljatelj dobi povratno informacijo od prejemnika, je razvidno, ali je prejemnik sporočilo pravilno sprejel.

Tudi *omejevanje sporočil* je način obvladovanja težav v komunikaciji. Omejujeta se številnost in obseg sporočil.

2.6.3 Vplivi na uspešnost komuniciranja

Na uspešnost komuniciranja v organizaciji vpliva kar nekaj dejavnikov, in sicer (Možina et al. 1998, 76-79): odnosi med udeleženci v komuniciranju, zavzetost udeležencev za delo, samostojnost udeležencev pri delu, sodelovanje pri urejanju zadev in medsebojno zaupanje.

Odnosi med udeleženci v komuniciranju so izjemnega pomena za učinkovito in uspešno komunikacijo. Dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose, pa so sprejemanje kritike, razumevanje in medsebojna pomoč, varno opravljanje dela, ugled, počutje v skupini, disciplina in spoštovanje osebnosti.

Zavzetost za delo je naslednji pomemben dejavnik za uspešno komunikacijo, ki pomembno vpliva na udeležence v komuniciranju in na njihov odnos do komunikacije. Spodbujanje zaposlenih povečuje zavzetost za delo in zavzetost za delo prinaša zadovoljstvo zaposlenih. Na zavzetost za delo pa vplivajo naslednji dejavniki: zadovoljstvo z delom, reševanje konfliktov, vrednotenje dela, zanimivost in uspešnost dela, odnos do napredovanja in drugi.

Samostojnost pri delu je tem večja, čim višja je stopnja šolske izobrazbe in strokovne usposobljenosti udeležencev. Znanje in obveščenost, ki se dopolnjujeta, vplivata na samostojnost pri delu. Kolikšen je obseg samostojnosti pri delu, pa se ugotavlja s postavkami, kot so jasno opredeljene delovne dolžnosti, vpliv vodstva, vmešavanje drugih v delo, šolska izobrazba in strokovna usposobljenost. Višja izobrazba in strokovnost zaposlenih pa bistveno izboljšujeta tolmačenje, razumevanje in posredovanje informacij, kar vpliva na večjo uspešnost v komuniciranju.

Sodelovanje pri urejanju zadev je tudi zelo pomemben dejavnik uspešnega komuniciranja v podjetju. V skupini, kjer udeleženci delujejo skupaj, bodisi pri reševanju konfliktnih situacij bodisi pri podajanju mnenj, predlogov, je delovanje uspešnejše prav zaradi sinergije, ki je prisotna v skupini.

2.7 Komuniciranje kot vplivanje in odpori na vplivanje

Nameni poslovnega komuniciranja so vplivanje, informiranje, poučevanje, prepričevanje in drugi. Vplivanje, ki je temeljni namen komuniciranja, je namenjeno zaposlenim v organizaciji

ter zaposlenim v drugih organizacijah, s katerimi ta posluje. Komuniciranje pa je uspešno, če vpliva na zaposlene tako, da organizacija dosega cilje (Možina et al. 1998, 26).

V organizacijah pa večkrat prihaja do uporov zaradi vplivanja na zaposlene. Lahko prihaja do odporov posameznikov ali skupin ali organizacij. Razlogi, zakaj prihaja do upora pri vplivanju na sodelavce, so pri posameznikih naslednji (ibid.):

- koristi: sprememba ob vplivanju lahko pomeni odvzem nekaterih pridobljenih ugodnosti in prednosti;
- navade;
- varnost: spremembe prinašajo tveganje, to pa nevarnost;
- strah pred neznanim;
- izbiranje informacij.

Razlogi za odpor na vplivanje pri skupinah in organizacijah pa so (ibid., 27):

- vztrajnost struktur: sodelavci se pri spremembah ne spremenijo, čemur sledita togost in odpor organizacije;
- notranja soodvisnost: spremembe v delu organizacije občutijo tudi v drugih delih organizacije, ki se upre, če je to v nasprotju z interesi skupine;
- vztrajnost skupin;
- ogrožena ekspertiza: znanje in izkušnje lahko ob spremembi izgubijo veljavo;
- ogrožena ustaljena razmerja moči in
- ogrožena ustaljena razporejenost virov.

2.7.1 Interesi udeležencev

Udeleženci so posamezniki, skupine in organizacije, ki imajo določene interese do organizacije. Komuniciranje pa je uspešno, če vpliva na udeležence, da ti spremenijo naravnost ali delovanje. Ljudje se na spremembe odzivamo največkrat po koristih, in sicer se odločimo za tiste, od katerih imamo koristi, in zavrnemo tiste, ki nam koristi ne prinašajo. Poznamo materialne, nematerialne, trenutne, dolgoročneje, sedanje ali poznejše koristi. Ločimo tudi več tipov udeležencev v komuniciranju glede na interesno naravnost (Možina et al. 1998, 27, 28):

- *zvezdniki*: lastne interese povezujejo z interesi organizacije, teh je malo;
- *povprečneži*: za povezovanje lastnih interesov z interesi organizacije potrebujejo spodbudo, so pogostejši;
- *izkoriščevalci*: bi jemali in nič dajali, teh se skušajo znebiti in
- *nesposobneži*: interesi jih ne zanimajo, težko jih je spodbujati.

Interesi udeležencev v komuniciranju pa izhajajo iz nezadovoljenih potreb udeležencev. Po Maslowu je pet stopenj potreb, in kadar nižje potrebe zadovoljimo, začnejo prevladovati višje. Lestvica petstopenjskih potreb je naslednja (Možina et al. 1998, 28):

1. *Temeljne ali fiziološke potrebe*: lakota, žeja, počitek, delo ...
2. *Potrebe po varnosti*: osebna varnost, varnost pred boleznijo, varnost zaposlitve ...
3. *Potrebe po druženju*: prijateljstvo, pripadnost skupinam, ljubezen ...
4. *Potrebe po ugledu*: samospoštovanje, osebni status v družbi ...
5. *Potrebe po samouresničevanju*: uspeh, dosežki, izražanje lastne osebnosti ...

2.7.2 Slogi komuniciranja

Slog komuniciranja pomeni način vplivanja na udeležence, da bi bilo vplivanje najuspešnejše. Seveda so udeleženci različni, najpomembnejša za izbiro sloga pa je pripravljenost udeležencev, in sicer njihovi voljnost in zmožnost. Za ugotavljanje udeleženceve pripravljenosti za delo, opravljanje potrebnega in njegove zmožnosti, znanje, sposobnost obvladovanja različnih veščin se uporablja model za situacijsko vodenje, ki sta ga zasnovala Hersey in Blanchard ter se uporablja povsod po svetu. Slogi vodenja v tem modelu pa so štirje (Možina et al. 1998, 33-34):

- »telling« – naročanje: pripravljenost udeležencev je nizka, niso dovolj motivirani in so slabo zmožni, način vodenja pa je avtoritativen;
- »selling« – poučevanje: pripravljenost udeležencev je večja, so manj zmožni, a motivirani; vodenje je manj avtoritativno, podrejenim pojasnjuje zadeve;
- »participating« – sodelovanje: udeleženci so zmožni, a ne motivirani, vodenje je participativno, torej gre za spodbujanje udeležencev;
- »delegating« – poverjanje: dovolj znanja in volje, vodenje pa je participativno.

Izbira sloga je vselej odvisna od okoliščin, vodja pa mora sloge komuniciranja prilagajati prav okoliščinam.

2.8 Konflikti v podjetju in komunikacija

V vsakem podjetju se srečujemo s konflikti med sodelavci. Podjetje brez konfliktov je utopija in iluzija. Konflikti največkrat izhajajo iz interakcije med osebami, pri katerih gre za nestrinjanje, različnost interesov, idej ipd. Povsod torej, kjer sta vsaj dve osebi, prihaja do konfliktov (Lipičnik 1998, 263).

Konflikt je neizogiben in običajen pojav, ki največkrat nastane zaradi ogrožanja ali rušenja splošnih človekovih vrednot, kot so osebna varnost, socialna pripadnost, ekonomsko blagostanje, družbeno priznanje in pravica do upravljanja z lastno voljo (HIT, d. d., 2009, 10).

Konflikt je opisan tudi kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja (Brajša 1994, 251).

Ko zaslišimo besedo konflikt, pomislimo na nekaj negativnega, vendar konflikti v podjetju povzročajo tako pozitivne kot tudi negativne učinke. Ker se v konfliktnih situacijah krešejo različna mnenja, ideje in pogledi, prav to pomaga k boljšemu in ustvarjalnejšemu delovanju. Pozitivni ali konstruktivni konflikti so za podjetje koristni, ker:

- omogočajo primerjavo različnih idej;
- prispevajo k reševanju problemov;
- spodbujajo spremembe v odnosih;
- spodbujajo radovednost;
- povečujejo motivacijo za soočenje s problemi;
- prispevajo k ustrežnejšim odločitvam, povečujejo medsebojno zaupanje in naklonjenost;
- spodbujajo nove interese in vnašajo razgibanost v medsebojne odnose;
- boljše spoznavanje udeležencev;
- so v pomoč pri urejanju razmerij.

Seveda pa konflikti povzročajo tudi negativne učinke za podjetje. Izguba časa menedžerjev je ena izmed največjih negativnih posledic konfliktov, saj ti porabijo preveč časa za reševanje konfliktnih situacij, ki bi ga sicer namenili za ustvarjalnejše namene (HIT, d. d., 2009, 12).

Konflikt torej razumemo kot nasprotovanje, ki nastane med dvema posameznikoma ali več ljudmi v različnih situacijah, kjer so njihova mnenja ali interesi različni. To pa pripelje do nekega boja in vsakdo si želi, da bi prevladalo njegovo mnenje ali njegov interes. Konflikti so, sodeč po tem, vedno pogojeni z razmerjem oz. odnosi med ljudmi.

2.8.1 Oblike konfliktov v podjetju

Razlikujemo več vrst konfliktov v podjetju. Tako smo že spoznali konflikte, ki so za podjetje konstruktivni, ker prispevajo k razvoju podjetja, in destruktivne konflikte, ki podjetju škodujejo. Poznamo še konflikte, ki so v posameznih sodelavcih (intrapersonalni), in tiste, ki so med sodelavci (interpersonalni), tiste, ki so v določenih skupinah sodelavcev, in tiste, ki so med skupinami sodelavcev. V podjetju pa so lahko prisotne še druge oblike konfliktov, in sicer latentni konflikti, skriti in težje prepoznavni konflikti, manifestni in odkriti in lahko prepoznavni konflikti. Posledica prvih je napeto in konfliktno ozračje med sodelavci, pri drugih pa odkrit medsebojni spopad (Brajša 1994, 254).

2.8.2 Vzroki konfliktov

Vzroki konfliktov so večkrat različna prepričanja med posamezniki, razlike v vrednotah in prepričanjih. Konflikti večkrat nastanejo tudi zaradi konfliktnih odnosov in čustvovanja ob

njih. V podjetjih pa so vzrok konfliktov največkrat prav neustrezna komunikacija, neustrezno vodenje in uporaba avtoritete, percepcija neenake delitve virov, medsebojna trenja, razlike v statusu, ugledu, moči in večkrat nasprotujoči si cilji (HIT, d. d., 2009, 11).

2.8.3 Vpliv komunikacije na razreševanje konfliktov v podjetju

V teoriji različni avtorji opisujejo različne načine reševanja konfliktov. Prvi pogoj za reševanje nastalih konfliktov je prav dobra in uspešna komunikacija, saj je znano, da za 80 odstotkov težav na delovnih mestih ali v medosebnih odnosih sploh niso krivi realni problemi, ampak gre večkrat za nesporazume, kar je posledica neuspešne ali nepravilne komunikacije. Seveda so za uspešno komunikacijo nujni določeni pogoji, npr. spoštovanje sočloveka, zaupanje, spoštovanje drugačnosti ljudi, pristnost v odnosih, vljudnost in prijaznost, humor, pohvale, dobra volja, pozorno poslušanje in navsezadnje pozitiven odnos do življenja (HIT, d. d., 2009, 2-10).

Brajša (1994, 268) navaja štiri načine reševanja konfliktov, in sicer:

- *glasovanje* – na ta način ostaja konflikt brez rešitve, saj manjšino preglasi in se vsiljuje večina;
- *pogajanje in dogovarjanje* – je najuspešnejši način reševanja konfliktov;
- *postopno recipročno odstopanje* in
- *iskanje skupnih nadrejenih ciljev*.

Uspešno reševanje in premagovanje konfliktov pa je mogoče tudi z naslednjimi predpostavkami (ibid., 269):

- *aktivno poslušanje*;
- *kongruentna¹ sporočila*;
- *spoštovanje tujih potreb*;
- *zaupanje*;
- *sprejemanje novih informacij, obojestranska vztrajnost in odločnost*;
- *izogibanje ravnanju »zmaga-poraz«*;
- *uporaba sporočila »jaz«* – s tem se preprečuje zapiranje in odtujevanje;
- *sprejemanje konfrontacije*.

V tabeli 1 je prikazana raziskava učinkovitosti in neučinkovitost metod premagovanja konfliktov. Metode so razdeljene na tlačenje, beg, boj, kompromis, integracijo in druge. Integracija pomeni najtesnejše sodelovanje in maksimalno spoštovanje partnerjevih in lastnih potreb in želja. Rezultati raziskave kažejo, da je integracijska ali sodelovalna metoda najuspešnejša (58 %), neuspešna pa je metoda boja (79 %) (Brajša 1994, 271).

¹ Dajanje in sprejemanje odkritih in iskrenih sporočil.

Tabela 1: Učinkovitost in neučinkovitost metod premagovanja konfliktov

Metoda premagovanja konfliktov	Rešitve	
	uspešna	neuspešna
Beg	0 %	9,4 %
Tlačenje	0 %	1,9 %
Boj	24,5 %	79,2 %
Kompromis	11,3 %	5,7 %
Integracija	58,5 %	0 %
Druge metode	5,7 %	3,8 %
Skupaj	100 %	100 %

Vir: Brajša 1994, 271

Pri premagovanju konfliktov v podjetjih pa je glede na metode ali načine premagovanja konfliktov prisotno določeno vedenje, in sicer sodelovanje, pogajanje, ogibanje in boj za premoč (Brajša 1994, 272).

Sodelovanje med premagovanjem konflikta je prisotno, kadar gre za obojestransko reševanje konflikta in kadar si tak način reševanja s sodelovanjem želita obe strani. To se doseže z obvladovanjem spretnosti komuniciranja, skupinskega dela in medsebojnega zaupanja.

Pogajanje pa je na nek način kompromis, saj nobena stran niti ne zmagata niti ne izgubi. V tem primeru se skušajo ublažiti razlike in se priznavajo nasprotja.

Ogibanje je umikanje. Prevladuje indiferentnost in ostajajo nerešeni konflikti, ki lahko preidejo v manifestno obliko konflikta.

Boj za premoč je metoda oz. način, ki se gre na zmago ne glede na posledice.

V praksi se je pokazalo, da je pametno, če se konfliktom ne izogibamo, temveč smo pripravljeni na njihovo reševanje, skušamo se jih naučiti reševati. To pa lahko naredimo šele, če razumemo, kako konflikt nastane in ustvariti moramo klimo, s katero poudarjamo pozitivne lastnosti konflikta (Možina et al. 1998, 263-264).

Pri vsakem reševanju konfliktnih situacij pa je skupno, da brez uspešne komunikacije ni uspešnega reševanja konflikta.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

»Če hočete, da vam bodo ljudje zgradili dobro ladjo, jih navdušite za potovanja.«

(Antonie de Saint Exupery)

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zelo pomemben dejavnik za organizacijo, saj prav zadovoljen zaposlen kar v največji meri prispeva k uspehu podjetja.

3.1 Definicija

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja želeno oziroma pozitivno čustveno stanje posameznika kot rezultat ocene dela ali doživljanja svojega dela na delovnem mestu. Gre za posameznikovo efektivno reakcijo na delovno okolje, delo in pogoje dela (Mihalič 2006, 266).

Zadovoljstvo pri delu je prijeten občutek posameznika, ki ga zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj na delovnem mestu (Treven 1998, 131)

Zadovoljstvo zaposlenih je posledica, ko zaposleni imajo možnost, da zadovoljijo svoje osnovne potrebe. Po Svetliku (1998, 152) so osnovne potrebe zaposlenega razvrščene na naslednji način:

- materialne potrebe ali potrebe *imeti*, katere zadovoljijo predvsem s plačo, z dodatki in drugimi materialnimi ugodnostmi,
- potrebe po *varnosti*: varno in zdravo delo, socialna in zdravstvena zavarovanja,
- socialne potrebe ali potrebe *ljubiti*: vključevanje v delovne skupine, dobri odnosi s sodelavci na vseh ravneh v podjetju in
- osebne potrebe ali potrebe *biti*: samostojnost delavcev, vključevanje v odločanje, izobraževanje in možnosti uporabe znanja.

3.2 Pomen zadovoljstva in dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Pomen zadovoljstva zaposlenih je tesno povezan z uspešnostjo organizacije. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so večkrat odvisni od vsakega posameznika. Obstajajo pa tudi splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in delu vsakega posameznika (Mihalič 2006, 266).

Mihalič (2006, 266-267) opisuje raziskavo ameriške družbe za proučevanje javnega mnenja, Gallupovega inštituta, in sicer gre za največjo mednarodno raziskavo s področja zaposlenih na tem področju. Raziskava je trajala 20 let in vanjo je bilo vključenih milijon zaposlenih. Namen raziskave je bilo odkrivanje elementov, ki osrečujejo in zadovoljujejo zaposlenega na delovnem mestu in pri delu, in elementov, ki zaradi zadovoljstva zaposlenega lahko povečajo

njegovo uspešnost in učinkovitost. S to raziskavo, ki je na tem področju prva raziskava v zgodovini, so znanstveno dokazali, da zadovoljen delavec zelo veliko prispeva k uspehu podjetja. Ugotovili so tudi osnovne predpogoje za zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu in povečanje njegove uspešnosti in učinkovitosti pri opravljanju dela samega. To so naslednji predpogoji:

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

Prej navedeni elementi so splošni. Pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih pa je treba upoštevati tudi želje in potrebe zaposlenih. Splošno zadovoljstvo zaposlenih se zato meri prek organizacijske klime, medtem ko se specifično zadovoljstvo meri individualno s posebnimi mehanizmi in z nekaterimi orodji v okviru menedžmenta človeškega kapitala (Mihalič 2006, 267).

3.3 Nezadovoljstvo zaposlenih

Nezadovoljstvo zaposlenih predstavlja torej negativno čustveno stanje posameznika. To občuti, ko je nezadovoljen z delom in delovnim mestom. Kadar v podjetjih pride do prostovoljnega odhoda zaposlenih, je to prvi znak nezadovoljstva zaposlenih. Zato je pomembno, da se organizacija in vodstvo ukvarjata z zaposlenimi in njihovim zadovoljstvom.

Prav zaradi nezadovoljstva pri delu, ki je rezultat slabih plač, slabih sistemov nagrajevanja in slabega komuniciranja, prihaja do odpovedi delovnega razmerja, zamud ob prihodih na delo, izostankov z dela (bolniškega dopusta), manjšega prizadevanja, tatvin in nasilja (Treven 1998, 131).

3.4 Zadovoljstvo in komunikacija

Vzpodbujanje demokratičnega komuniciranja v podjetjih močno vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih, saj zmanjšuje stopnjo stresa in prispeva k humanemu delovnemu okolju, kar pa ugodno vpliva na zaposlene pri opravljanju njihovega dela (Mihalič 2006, 251).

Pri prenašanju informacij pa je predvsem pomembno razumevanje, saj so komunikacija in z njo povezani dejavniki učinkoviti šele takrat, ko informacijo prejemniki razumejo tako, kot jo je pošiljatelj hotel prenesti. Zaposleni so živa bitja in tem je treba prisluhniti, ko izražajo svoje

mnenje, želje in potrebe. S tem se zaposlenim pokaže, da štejejo tudi njihova mnenja in da so nepogrešljiv člen v verigi celotne organizacije, katere cilj je uspešno in ciljno delovanje.

4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

Skupina HIT, ki jo sestavlja 11 družb, spada med največje evropske ponudnike zabave na področju igralništva, hotelirstva in gostinstva: vključuje sedem igralniško-zabavišnih centrov, turistični resort, igralnico, igralna salona, 11 hotelov in potovalno agencijo.

Jedro poslovanja skupine predstavlja igralniško-zabavišna dejavnost z dopolnjevanjem vedno novih turističnih ponudb (HIT, d. d., 2010a, 11-12).

4.1 O podjetju

V obdobju petindvajsetih let od začetka poslovanja podjetja, se je iz majhnega gostinskega podjetja, razvila kompleksna igralniško-turistična skupina. Gostom je namenjena največja pozornost, izpolnjevanje njihovih potreb in želja. Skupina se trudi za kakovostno in profesionalno izvajanje vseh storitev na tak način, da gostje odhajajo z nepozabnim vtisom in se vračajo z še večjim pričakovanjem o doživljanju česa novega. Nove izzive pa skupina išče predvsem v evropskem prostoru, kjer zapolnjuje pomemben del trga igralništva, zabave in turizma.

Skupino HIT poleg matične družbe sestavlja še deset odvisnih družb, in sicer: HIT Montenegro, d. d. o., HIT Coloseum, d. o. o., Casino Kristal Umag, d. o. o., Casino Kobarid, d. d., HIT Šentilj, d. d., HIT Larix, d. d., HIT Alpinea, d. d., HIT Bovec, d. o. o., ICIT, d. d., in HIT International, d. o. o.

Skupina je konec leta 2009 imela 2883 zaposlenih, gostom pa je konec tega leta bilo na voljo 4023 igralnih avtomatov, 215 igralnih miz in 2771 ležišč (HIT, d. d., 2010a, 12).

4.2 Vizija in poslanstvo

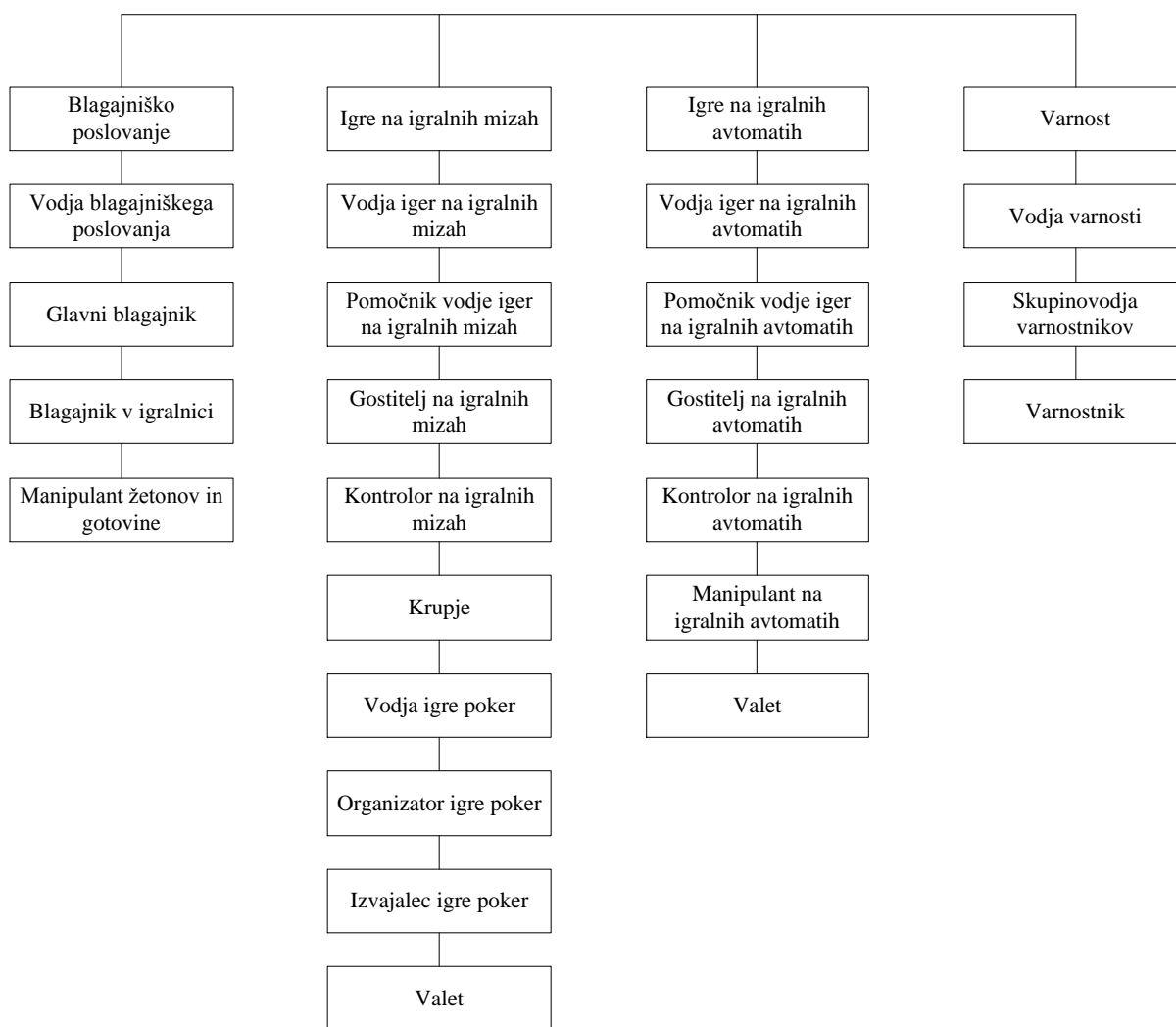
Družba HIT je tesno povezana s hotelirstvom, z igralništvom in s turizmom ter z razvojem širših okolij na področju njenega delovanja. V preteklih letih je bila temeljna usmeritev družbe izvajanje igralniških in turističnih storitev. V današnjem času pa je pridobivanje novih in ohranjanje dozdajšnjih gostov zelo pomembno in zahtevnejše. To pa je v družbi prineslo preobrat v poslovanju, in sicer usmeritev družbe v upravljanje odnosov z gosti. Tako se družba zaveda izjemnega pomena zadovoljevanja potreb in želja gostov kot tudi zadovoljevanja potreb vseh udeležencev v družbi. Slednje se izraža tudi v poslanstvu, viziji in motu:

Z novimi znanji in s profesionalnim pristopom ter podprto z veliko mero čustvene inteligence vseh zaposlenih bomo ustvarjalno razvijali vrhunsko turistično ponudbo ter široko paleto spremljevalnih storitev, ki so gostom v njihovem prostem času v užitek, sprostitev in zabavo. (HIT, d. d., 2010a, 22)

4.3 O izbrani skupini

Igralnica Perla je del igralniško-zabavišnega centra Perla, ki je največja poslovna enota HIT, d. d. Vrata IZC Perla so se odprla leta 1993 in se neprekinjeno prenavlja in širi.

Na sliki 5 vidimo, da v igralnici Perla delujejo štirje oddelki, in sicer: oddelek Igralne mize (IM), ki je po številu zaposlenih največji, oddelek Igralni avtomati (IA), oddelek Blagajniško poslovanje (BP) in oddelek Varnost.



Slika 5: Organizacijska shema igralnice Perla

Vir: HIT, d. d., 2010b, 10.

V oddelku Igralne mize se izvaja »živa igra«² na več igralnih mizah, in sicer: Ameriška in Francoska ruleta, Black Jack, več vrst igre Poker, Punto Banco, Craps in Chemin de Fer. V oddelku Igralni avtomati pa se izvaja igra na igralnih avtomatih.

² Živa igra pomeni, da igro pri igralni mizi vodi zaposleni, imenovan krupje oz. »dealer«.

Oddelek Blagajniško poslovanje je neke vrste podporna služba za oba oddelka, oddelek Varnost pa skrbi za varnost v igralnici in bližnji okolici.

4.3.1 Oddelek Blagajniško poslovanje

Oddelek Blagajniško poslovanje (BP) vodi vodja blagajniškega poslovanja, ki spada v nižji menedžment in so mu podrejeni vsi zaposleni v tem oddelku. Teh je 59 in so razdeljeni v tri skupine. Največja skupina je skupina blagajnikov v igralnici (39), sledita ji skupini glavni blagajnik (12) ter manipulant žetonov in gotovine (8). V vsaki izmed skupin je še vodja, ki izhaja iz skupine glavnih blagajnikov. Naloga vodje skupine je skrb za nemoten potek dela v skupini. Njegovi podrejeni se nanj obračajo, če naletijo na določene težave.

Oddelek Blagajniško poslovanje ima znotraj igralnice Perla neke vrste servisno oz. podporno vlogo za nemoteno delovanje celotne igralnice. Skrbi za finančni del izvedbe iger na srečo, ki se odvijajo v igralnici.

Blagajniki v igralnici imajo svoje delovno mesto neposredno v igralnici. Njihovo delo je izplačevanje dobitkov oz. t. i. jackpotov³ pri igralnih avtomatih, gostom izplačujejo izplačilne lističe, ki jih ti dobijo iz avtomata, menjavanje igralnih žetonov v gotovino in nasprotno, izvajanje transakcij z bančnimi karticami in bančnimi čeki, na blagajni v igralnici pa je možna tudi menjava različnih tujih valut v domačo, torej izvajajo tudi menjalniška dela. Poleg naštetega pa blagajniki v igralnici sodelujejo z igralnimi mizami, in sicer dodajajo žetone v igralno mizo, kadar je treba. V podporo vsem naštetim nalogam blagajnikov pa so na voljo različni programi za izvajanje nalog, npr. sistem Bally za igralne avtomate, TDI (table data information) sistem za igralne mize, aplikacija Blagajna za celotno dnevno poslovanje blagajnika ter Igralniška recepcija za poslovanje s čeki in z bančnimi karticami. Delo blagajnikov v igralnici je zelo zahtevno in stresno, saj so blagajniki materialno odgovorni za nastali primanjkljaj pri končnem dnevnem obračunu. Poleg tega pa delajo z gosti, ljudmi v neposrednem stiku, torej opravljanje tega dela zahteva profesionalnost in korekten odnos do gosta. Prijaznost in lepa beseda ter iskren pogled so neizogibne geste vseh zaposlenih blagajnikov, ne glede na voljo in zadovoljstvo zaposlenega. Blagajniki delajo v sistemu štiri-dva,⁴ blagajne so odprte 24 ur na dan, največ izmen je v nočnem času ter seveda ob koncih tedna in praznikih.

Glavni blagajniki ter manipulant žetonov in gotovine imajo delovno mesto v glavni blagajni, ki je v ozadju igralnice ter je za goste neviden prostor. V glavni blagajni v določene programe vnašajo različne računovodske podatke za poznejšo obdelavo in skrbijo za nemoteno delo

³ Jackpot je večji dobiček v igralnem avtomatu, ki ga blagajnik skupaj z gostitelji pri igralnih avtomatih izplača gostu.

⁴ Štiri-dva pomeni štiri delovne dni in dva prosta dneva.

blagajnikov v igralnici. Manipulanti pa skupaj z glavnim blagajnikom preštevajo dnevni izkupiček igralnih miz in igralnih avtomatov.

5 REZULTATI RAZISKAVE

5.1 Namen in cilji ankete

Namen raziskave je preučiti komunikacijo, medsebojne odnose in zadovoljstvo zaposlenih v skupini blagajnikov v oddelku Blagajniško poslovanje v IZC Perla, ki spada v skupino HIT, d. d., Nova Gorica.

5.2 Opis raziskovalnega pristopa

Anketni vprašalnik za ugotavljanje uspešnosti komunikacije in zadovoljstva zaposlenih v omenjeni skupini je bil anonimen in v pisni obliki. Razdeljen je bil 35 anketirancem od skupno 39 zaposlenih (izključeni sta bili dve osebi, ki sta na porodniške dopustu, en zaposleni, ki je na daljšem bolniškem dopustu, in jaz). Vsi vprašalniki so bili izpolnjeni in vrnjeni. Moje pričakovanje na tak odziv je potrjeno, saj so anketiranci vsi moji tesni sodelavci.

Anketni vprašalnik je sestavljena iz 19 vprašanj. Na začetku so anketiranci odgovarjali na splošna vprašanja o spolu, izobrazbi in starosti. Nato sledijo vprašanja o komunikaciji in konfliktih v podjetju ter vprašanja s področja zadovoljstva zaposlenih.

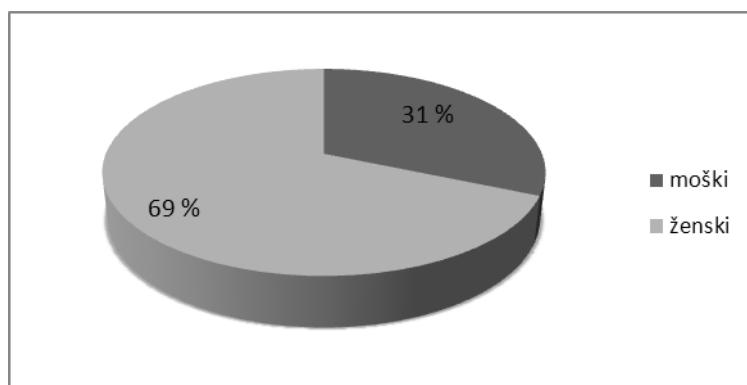
Pri vprašanjih oz. trditvah s področja ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih sem uporabila Brayfield-Rotovo lestvico ocenjevanja zadovoljstva z delovnim mestom in lestvico ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih z delom (Mihalič 2006, 267-268). Anketiranci so odgovarjali z večstopenjsko numerično lestvico od 1 do 5.

5.3 Podrobna analiza anketiranja

V naslednjih razdelkih so predstavljeni rezultati anketnih vprašanj anketirancev glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe, delovno dobo in pripadnost podjetju.

5.3.1 Struktura anketirancev glede na spol, starost in izobrazbo

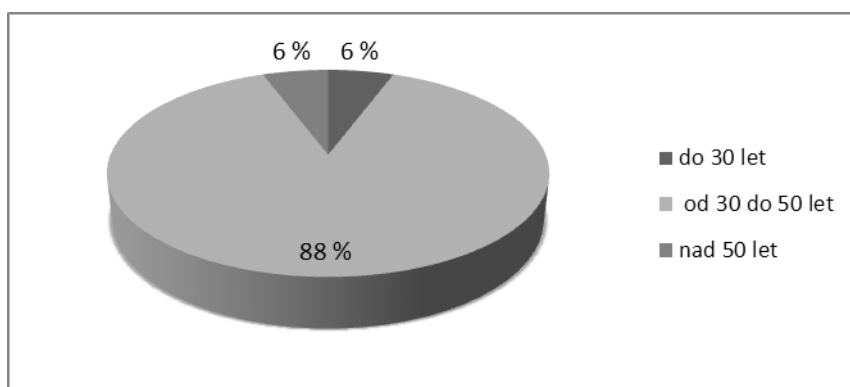
Spol



Slika 6: Spol

V skupini blagajnikov v oddelku Blagajniško poslovanje v Perli je v raziskavi sodelovalo 69 odstotkov žensk (24) in 31 odstotkov moških (11). Iz rezultatov, ki jih prikazuje slika 6, je razvidno, da v skupini prevladuje ženski spol.

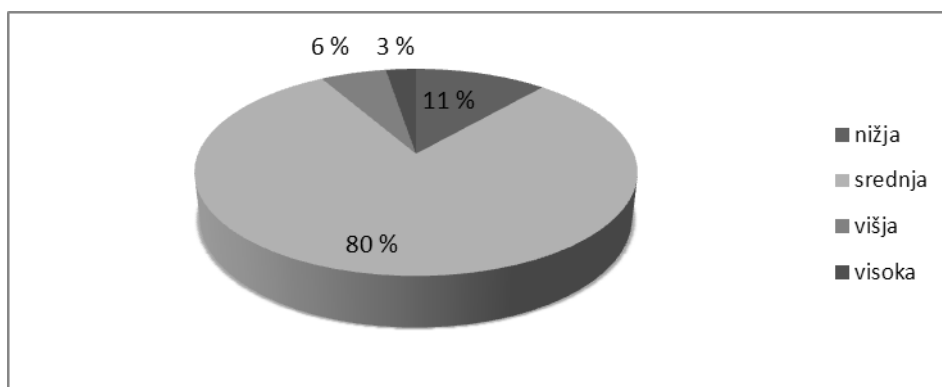
Starost



Slika 7: Starost

Pri vprašanju o starosti anketirancev so bili postavljeni trije starostni razredi, in sicer starost do 30 let, kjer sta dva zaposlena v skupini oz. šest odstotkov, v skupini od 30 do 50 let je 31 zaposlenih oz. 88 odstotkov, v skupini nad 50 let pa sta dva zaposlena oz. šest odstotkov. Največ zaposlenih je v skupini od 30 do 50 let (slika 7).

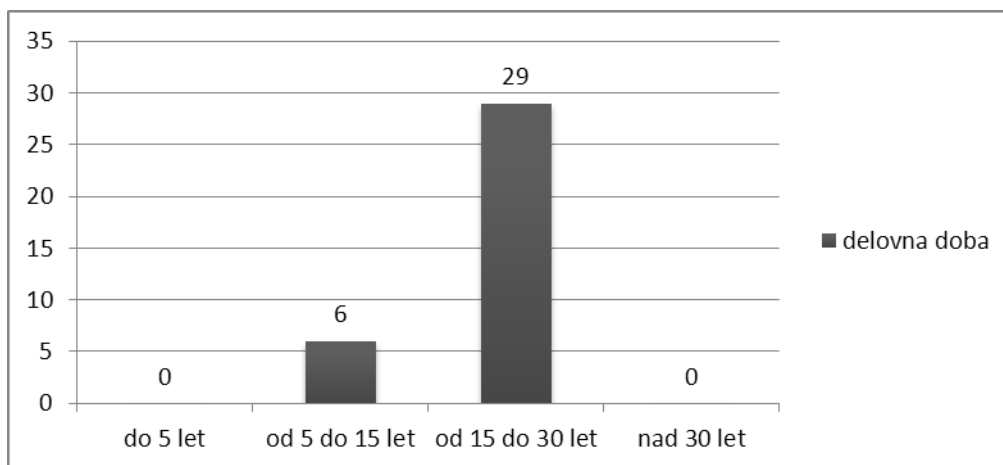
Stopnja izobrazbe



Slika 8: Stopnja izobrazbe

Največji delež anketirancev je dosegel srednješolsko izobrazbo, kar 80 odstotkov (28), saj se za to delovno mesto zahteva prav ta stopnja izobrazbe. 11 odstotkov (4) anketirancev med zaposlenimi ima sicer nižjo stopnjo izobrazbe, višjo stopnjo šest odstotkov (2) in visoko trije odstotki (1).

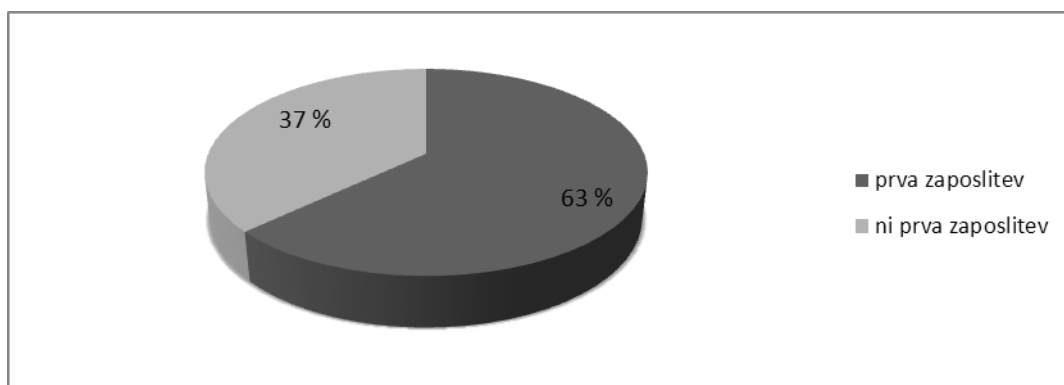
5.3.2 Delovna doba anketirancev



Slika 9: Delovna doba v podjetju

Pri vprašanju, koliko let delovne dobe v podjetju imajo zaposleni, so bili odgovori razdeljeni v štiri razrede. V prvem razredu je delovna doba do petih let, kjer v skupini ni nobenega zaposlenega. Od 5 do 15 let delovne dobe ima v skupini šest blagajnikov (17 %), od 15 do 30 let delovne dobe ima 29 (83 %), v skupini nad 30 let delovne dobe pa ni nobenega zaposlenega (slika 9). Take rezultate sem tudi pričakovala, saj se je v našem podjetju največ zaposlovalo od leta 1986 do 1995.

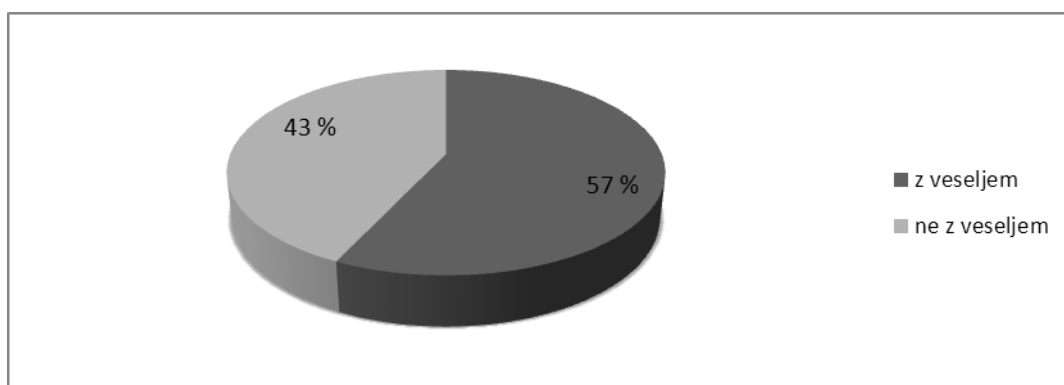
5.3.3 Zaposlitev



Slika 10: Zaposlitev

V zvezi z vprašanjem, ali je to prva zaposlitev ali ne, je s slike 10 razvidno, da je za 63 odstotkov (22) anketirancev to prva zaposlitev, za 37 odstotkov (13) anketirancev pa ne. Odgovori tudi potrjujejo mojo oceno, da je bilo največ anketirancev zaposlenih takoj po končanem šolanju, saj so v podjetju delali po posredovanju študentskega servisa.

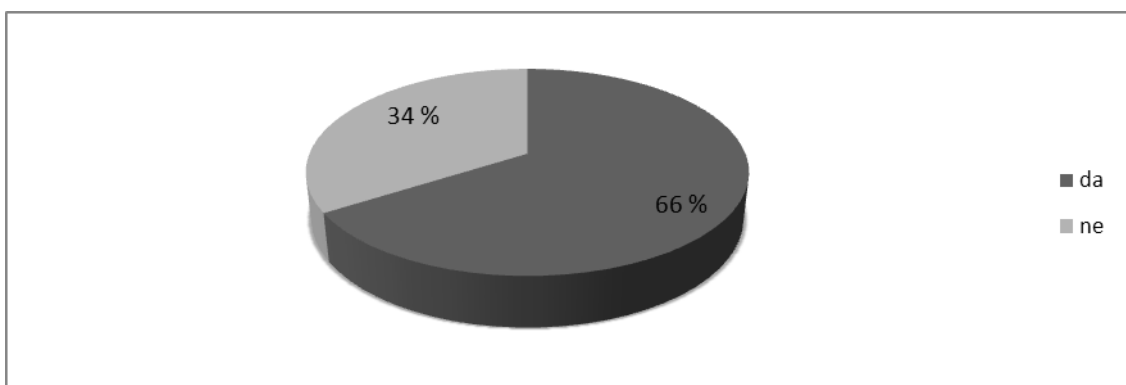
5.3.4 Opravljanje dela



Slika 11: Opravljanje dela

Kot je razvidno s slike 11, so anketiranci odgovarjali na vprašanje, ali delo opravljajo z veseljem ali ne, 57 odstotkov (20) anketirancev delo opravlja z veseljem, medtem ko 43 odstotkov (15) anketirancev dela ne opravlja z veseljem. Rezultat pri tem vprašanju je povezan z urnikom dela (nočno delo, delo ob koncih tedna in praznikih) ter z zahtevnostjo dela.

5.3.5 Ponosnost



Slika 12: Ponosnost

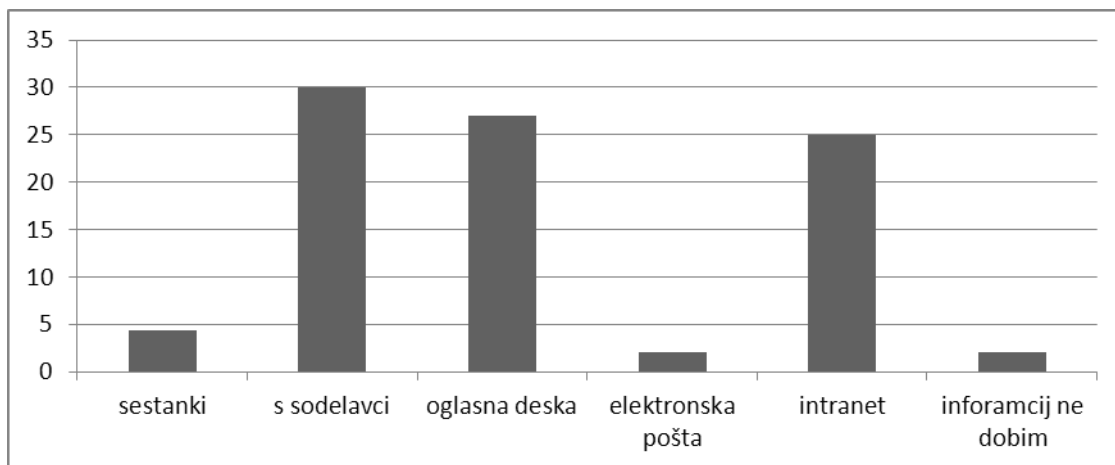
V zvezi z vprašanjem, ali so ponosni, da so zaposleni v HIT-u, je s slike 12 razvidno, da je 66 odstotkov (23) zaposlenih ponosnih, da so zaposleni v podjetju, 34 odstotkov (12) pa ne. Odgovor je pod mojimi pričakovanji, saj sem pričakovala večji delež pritrdilnih odgovorov. Če so zaposleni ponosni, je to za podjetje zelo dobro, ker se s tem tudi v okolju širi dober glas. Ta odgovor je verjetno povezan s prejšnjim odgovorom glede veselja do opravljanja tega dela. Oba odgovora pa kažeta, da za opravljanje tega dela ni ustrezne motivacije.

5.4 Rezultati raziskave o komunikaciji in konfliktih v podjetju

5.4.1 Način poteka informiranja v podjetju

Tabela 2: Prikaz načina informiranja

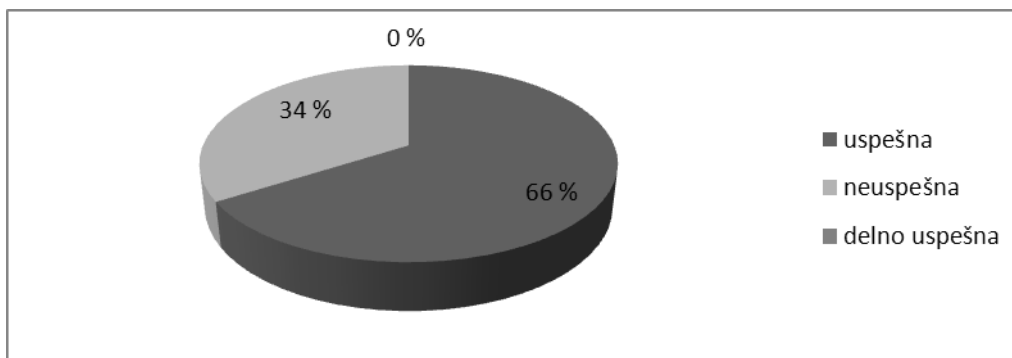
Trditev	Število	Odstotki
Na rednih tedenskih, mesečnih sestankih	5	5
S komuniciranjem s sodelavci	30	33
Z obvestili na oglasnih deskah	27	30
Po elektronski pošti	2	2
V intranetu	25	28
Informacij ne dobim	2	2



Slika 13: Načini informiranja

Na vprašanje o načinu informiranja v podjetju so anketiranci izbirali odgovore med šestimi trditvami (tabela 2), možnih pa je bilo več odgovorov. Rezultati so prikazani v tabeli 2 ter ponazorjeni na sliki 13. Da informiranje poteka med komuniciranjem s sodelavci, meni kar 30 (33 %) anketirancev, nato sledita oglasna deska 27 (30 %) in intranet 25 (28 %). Pet (5 %) anketirancev je odgovorilo, da informacije dobijo na mesečnih oz. tedenskih sestankih, po dva (2 %) pa sta izbrala odgovor po elektronski pošti in informacij ne dobim. Iz rezultatov je razvidno, da komunikacija najpogosteje poteka med sodelavci in najmanj na sestankih, kar je posledica dejstva, da v obdobju dveh let oddelčni sestanki sploh niso potekali redno.

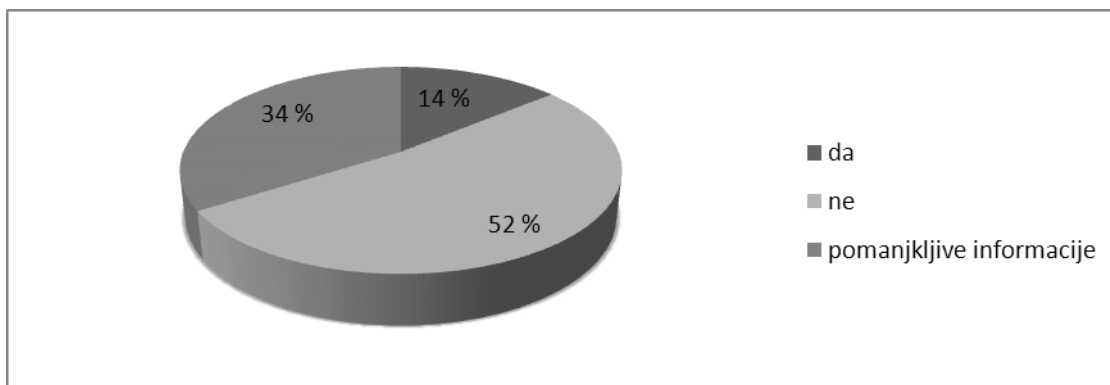
5.4.2 Uspešnost komunikacije



Slika 14: Uspešnost komunikacije

Na vprašanje, ali je komunikacija v podjetju uspešna, neuspešna ali delno uspešna, je kar 66 odstotkov anketirancev odgovorilo, da je delno uspešna, 34 odstotkov anketirancev meni, da je komunikacija neuspešna, za odgovor, da je uspešna, pa se ni odločil nobeden izmed anketirancev (slika 14). Odgovori so realni, če sledimo rezultatom iz prejšnjega vprašanja, torej da informiranje najpogosteje poteka v komunikaciji s sodelavci. Zadnja leta se je v našem podjetju kakovost komunikacije zmanjšala, kajti rednih informativnih sestankov ni bilo, letnih pogovorov tudi ne, kar pa bistveno prispeva k izboljšanju komunikacije na vseh ravneh, zaradi česar je tudi informiranost izboljšana.

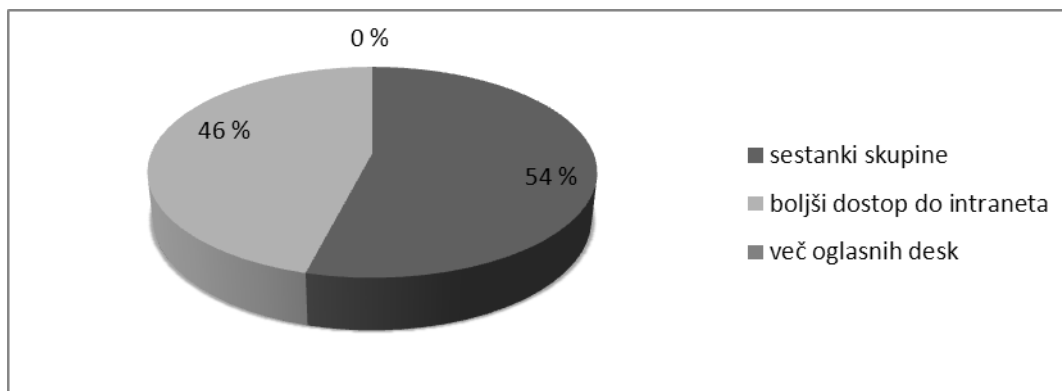
5.4.3 Informacije nadrejenega



Slika 15: Informacije nadrejenega

Na sliki 15 so predstavljeni deleži odgovorov na vprašanje, ali zaposleni od nadrejenega prejmejo dovolj informacij. Kar 52 odstotkov (18) anketirancev meni, da ne prejmejo dovolj informacij od nadrejenega. Največ informacij nadrejenih prejmejo na sestankih oddelkov, skupin, na letnih pogovorih, vendar pa je bilo v podjetju v obdobju dveh let premalo sestankov, nadrejeni pa so posredovali premalo informacij. Tudi izobraževanje, med katerim se pridobijo določeno znanje, navodila in napotki nadrejenih za opravljanje dela, je bilo manj obsežno oz. neizčrpno, zato se je 34 odstotkov (12) anketirancev odločilo za odgovor, ki označuje, da prejemajo informacije, vendar so te pomanjkljive. 14 odstotkov (5) anketirancev pa meni, da prejmejo dovolj informacij od nadrejenega. Prepričana sem, da so informacije od nadrejenih nujne za uspešno opravljanje dela in za nemoteno potekanje delovnega procesa.

5.4.4 Izboljšanje informiranja v podjetju

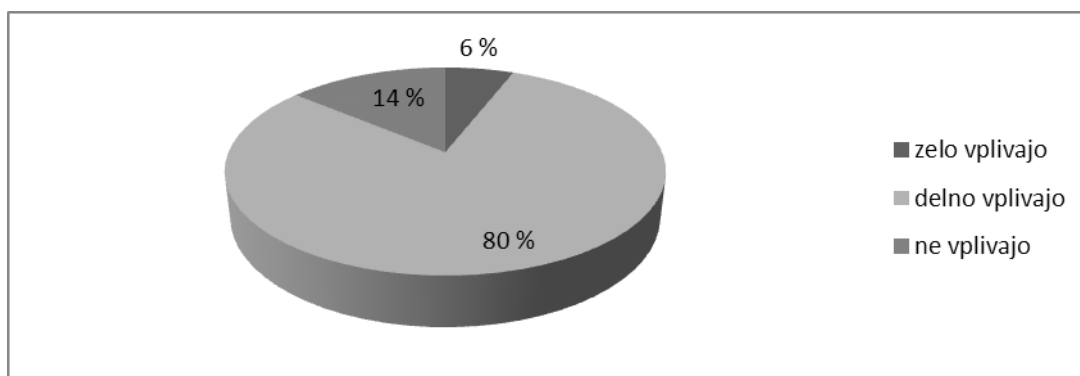


Slika 16: Izboljšanje informiranja v podjetju

Anketiranci so odgovarjali tudi na vprašanje o načinu izboljšanja informiranja v podjetju. Na voljo so bili trije odgovori. 54 odstotkov (19) anketirancev je izbralo odgovor pod črko a, in sicer informiranje v podjetju bi lahko izboljšali z rednimi tedenskimi informativnimi sestanki skupin. To pomeni, da zaposleni od nadrejenih ne prejmejo dovolj informacij. Želijo si predvsem kratke in jedrnathe sestanke, kjer bi se pogovarjali o tekočih problemih, o novih

idejah za boljše delovanje in bi postavljali skupne cilje za nemoten potek dela. Naslednji odgovor, za katerega se je odločilo 46 odstotkov (16) anketirancev, je bil boljši dostop do intranetnih strani. To pomeni, da bi lahko v prostorih za počitek namestili več računalnikov, iz katerih bi bil zaposlenim omogočen dostop do intranetnih strani podjetja. Za odgovor, da bi povečali število oglasnih desk, pa se ni odločil noben anketiranec.

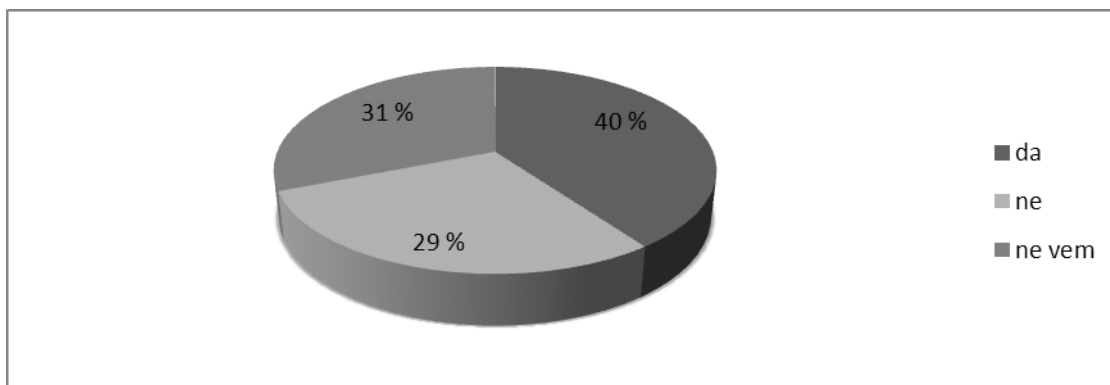
5.4.5 Vpliv neformalnih informacij



Slika 17: Vpliv neformalnih informacij

Rezultati odgovorov na vprašanje, kako na zaposlene vplivajo neformalne informacije, kažejo, da so neformalne informacije prisotne v podjetju. Kar 80 odstotkov (28) anketirancev je odgovorilo, da neformalne informacije delno vplivajo nanje, 14 odstotkov (5) jih meni, da neformalne informacije ne vplivajo nanje oz. jih niti ne zanimajo, in šest odstotkov (2) anketirancev meni, da neformalne informacije zelo vplivajo nanje. V podjetjih so prisotne neformalne informacije in jim pripisujejo velik pomen, saj se velikokrat pojavljajo, zaposleni pa od nadrejenih ne dobijo popolnih informacij. Zato se zaposleni združujejo v neformalne skupine, kjer si izmenjujejo pridobljene informacije o dogajanju v podjetju. Večkrat krožijo resnične informacije, a prihaja tudi do dezinformacij, popačenih informacij, ki jih ustvarjajo osebe oz. zaposleni, ki hočejo podjetju škodovati, saj se ustvarjata negativno vzdušje in nezadovoljstvo med zaposlenimi. Zato je pomembno, da zaposleni dobijo informacije na formalen način, da ne bi prihajalo do popačenih in slabo razumljenih informacij, s čimer si sami pridobijo mnenje, ne pa mnenje neformalnih skupin.

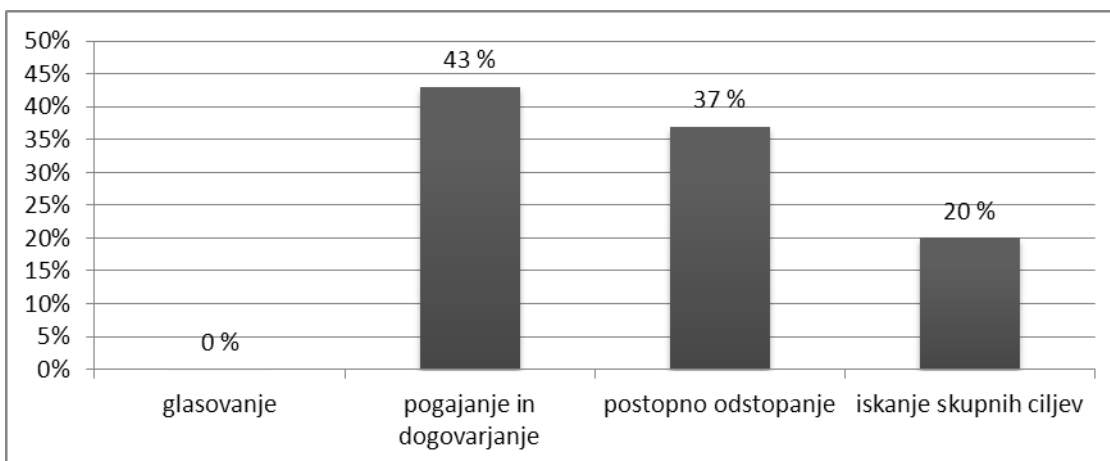
5.4.6 Pogostost konfliktnih situacij



Slika 18: Pogostost konfliktnih situacij

Pri vprašanju, ali v skupini pogosto prihaja do konfliktnih situacij, je s slike 18 razvidno, da 40 odstotkov (14) anketirancev meni, da prihaja do konfliktov, 29 odstotkov (10) anketirancev meni, da ne prihaja do konfliktov, 31 odstotkov (11) anketirancev pa je izbralo odgovor ne vem, ali prihaja do konfliktov. Konflikti običajno nastanejo zaradi različnih interesov, mnenj ipd. Vsekakor prevladuje odgovor da, torej se konflikti v skupini pojavljajo. Dobra stran konfliktnih situacij pa je, da zahtevajo reševanje in spremembo stanja. Preseneča visok delež pri odgovoru ne vem.

5.4.7 Reševanje konfliktov

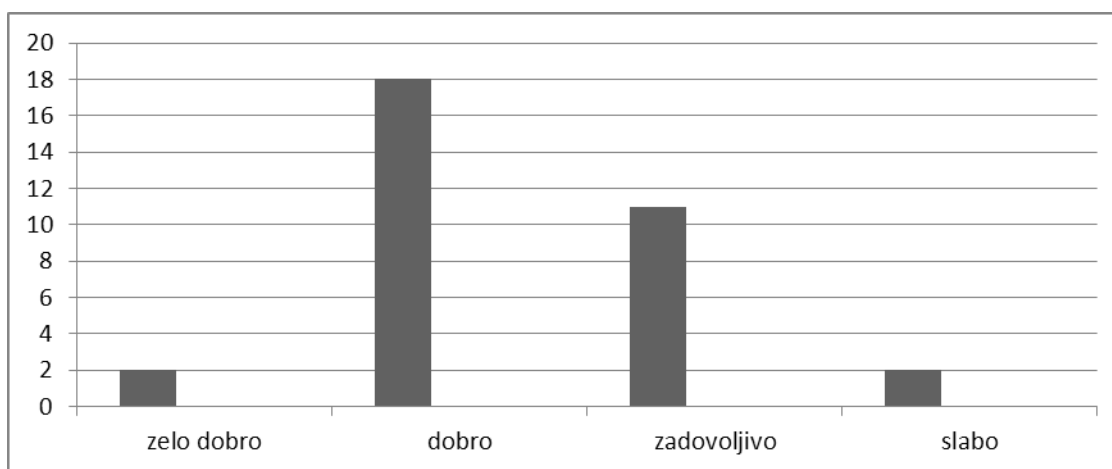


Slika 19: Reševanje konfliktov

V skupini torej prihaja do konfliktov, odgovori, povezani z njihovim reševanjem, pa so ponazorjeni na sliki 19, in sicer nič odstotkov anketirancev meni, da se konflikti rešujejo z glasovanjem, 20 odstotkov (7) anketirancev pa je odgovorilo, da se v skupini z iskanjem skupnih ciljev rešujejo konfliktna situacije. Reševanje s postopnim odstopanjem je izbralo 37 odstotkov (13) anketirancev, 43 odstotkov (15) pa jih meni, da se konflikti rešujejo s pogajanjem in z dogovarjanjem. Prevladuje način s pogajanjem in z dogovarjanjem, ki je

nekakšen kompromis med udeleženci v konfliktu in je zelo uspešen način reševanja konfliktov, saj se razlike ublažijo in se priznavajo nasprotja. Odstopanje pa je tudi ogibanje, ki pomeni umikanje. Tako konflikti ostajajo nerešeni. Kjer ni medsebojnega komuniciranja v skupini, tudi delovanje skupine ni uspešno, saj komunikacija omogoča, da skupina spozna težave, jih analizira in tudi rešuje. Iskanje skupnih ciljev je naslednji skupen način reševanja konfliktov, kjer niti nihče ne zmaga niti ne izgubi. Glasovanje pa se kot način reševanja v skupini ne pojavlja, saj bi pri tem načinu večkrat prišlo do preglasitve, prevladovanja močnejšega, glasnejšega.

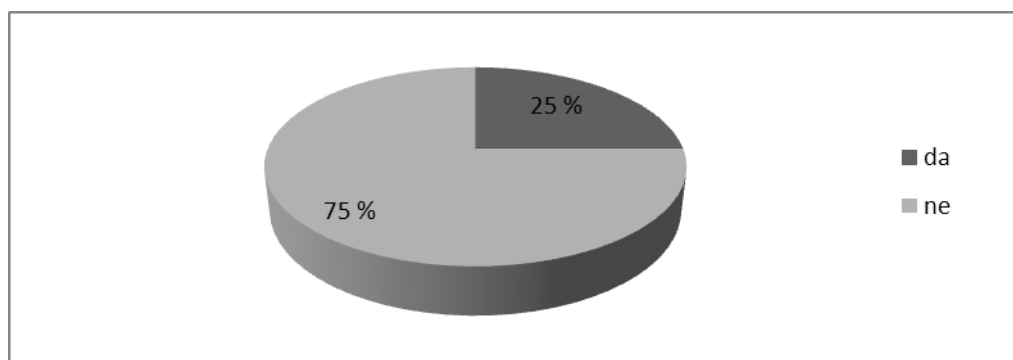
5.4.8 Odnosi med sodelavci



Slika 20: Odnosi med sodelavci

Osemnajst (51 %) anketirancev meni, da imajo s sodelavci dober medsebojni odnos, 11 (31 %) anketirancev je v zadovoljivem odnosu s sodelavci, 4 (12 %) anketiranci so s sodelavci v slabem odnosu, dva (6 %) anketiranca pa v zelo dobrem. Tak rezultat je bil pričakovan in tudi sama menim, da so v skupini dobri odnosi med zaposlenimi.

5.4.9 Pomen letnih pogovorov



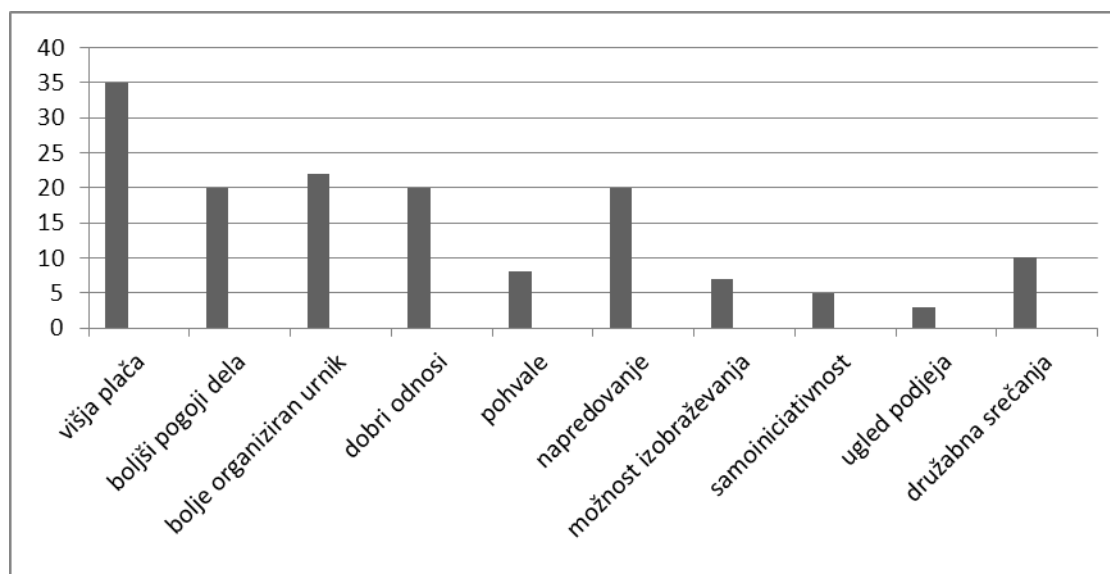
Slika 21: Pomen letnih pogovorov

Na vprašanje, ali letni pogovori prispevajo k izboljšanju dela, je kar 75 odstotkov anketirancev odgovorilo, da ne prispevajo k izboljšanju dela, preostalih 25 odstotkov anketirancev pa se strinja, da letni pogovori izboljšajo kakovost dela. Letni pogovori so oblika komuniciranja med podrejenimi in nadrejenimi zaposlenimi. Rezultat je slika, ki je bila prisotna pred leti, ko so v podjetju letni pogovori potekali zgolj kot formalna oblika in niso služili namenu, ki ga ima letni pogovor, medtem so bili tudi ukinjeni. Z letošnjim letom pa se ponovno uvajajo in upam, da bodo delovali kot kakovostna komunikacija med podrejenim in nadrejenim ter prinesli obojestransko korist.

5.4.10 Uspešnejše opravljanje dela

Tabela 3: Dejavniki uspešnega opravljanja dela

Trditev	Število	Odstotki
Višja plača	35	100
Boljši pogoji dela	20	57
Bolje organiziran urnik	22	63
Dobri odnosi v skupini	20	57
Pohvale	8	23
Napredovanje	20	57
Možnost izobraževanja	7	20
Samoiniciativnost pri delu	5	14
Ugled podjetja	3	9
Družabna srečanja	10	29



Slika 22: Dejavniki za uspešnejše opravljanje dela

V tabeli 3 in na sliki 22 so prikazani rezultati odgovorov na vprašanje, kateri dejavniki bi vplivali na anketirance, da bi delo opravljali uspešnejše. Odločili so se lahko za več odgovorov. Kar vseh 35 (100 %) anketirancev se je odločilo za odgovor višja plača, 22 (63 %) anketirancev meni, da je za uspešnejše opravljanje dela pomembna boljša organizacija urnikov. Za 20 (57 %) anketirancev so pomembni boljši pogoji dela, dobri odnosi v skupini in napredovanje, 10 (29 %) anketirancev je med dejavnike uvrstilo tudi družabna srečanja s sodelavci. Nato sledijo pohvale (8, 23 %), možnost izobraževanja (7, 20 %), samoiniciativnost pri delu (5,14 %) in šele nato ugled podjetja (3,9 %). Da zaposleni želijo višjo plačo, je v današnjem času kar nepresenetljiv rezultat. Mogoče tudi trenutni plačilni sistem v podjetju ni pravičen do vseh zaposlenih. Anketiranci pri svojem delu nosijo kar precejšnjo materialno odgovornost in so premalo zaščiteni glede tega in glede na odgovornost premalo plačani. Urniki so tudi zelo pomembni za uspešnejše opravljanje dela, saj njihovo delo poteka pretežno ponoči ter ob praznikih in koncih tedna, kadar je povečano število gostov in zaposleni čutijo tako fizično kot tudi psihično utrujenost.

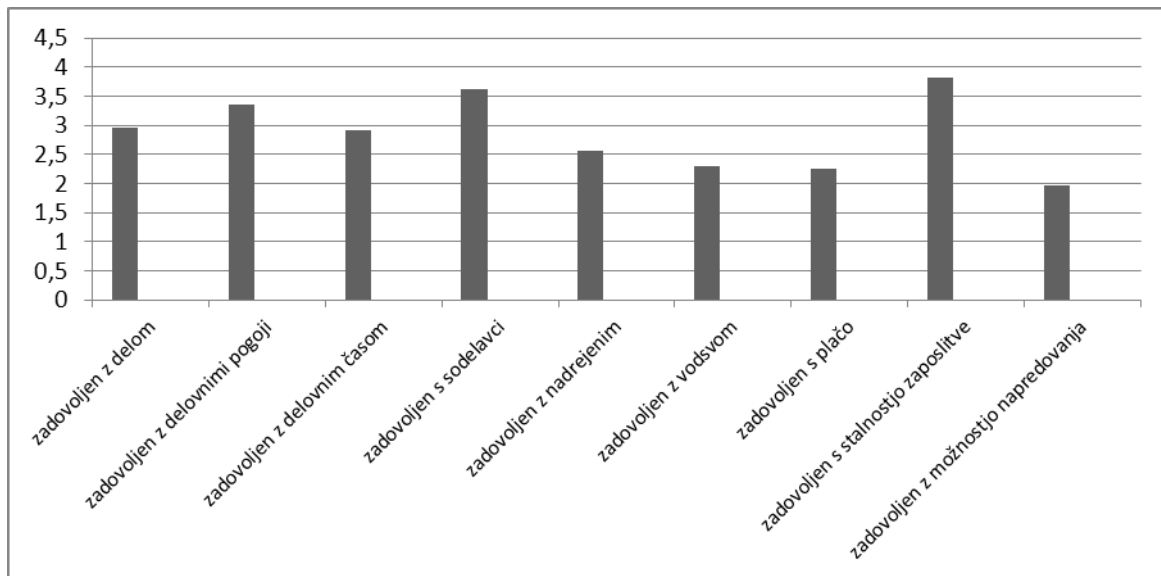
5.5 Rezultati raziskave o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu in pri delu

Anketiranci so lahko izbirali trditve za ocenjevanje zadovoljstva na delovnem mestu in pri delu, pri čemer je bila uporabljena petstopenjska numerična lestvica za ocenjevanje od 1 (zelo nezadovoljen, nikakor se ne strinjam) do 5 (zelo zadovoljen, popolnoma se strinjam).

5.5.1 Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu

Tabela 4: Zadovoljstvo na delovnem mestu

Trditve	Povprečna ocena
Zadovoljen z delom	2,96
Zadovoljen z delovnimi pogoji	3,35
Zadovoljen z delovnim časom	2,91
Zadovoljen s sodelavci	3,61
Zadovoljen z nadrejenim	2,57
Zadovoljen z vodstvom	2,30
Zadovoljen s plačo	2,26
Zadovoljen s stalnostjo zaposlitve	3,83
Zadovoljen z možnostjo napredovanja	1,96



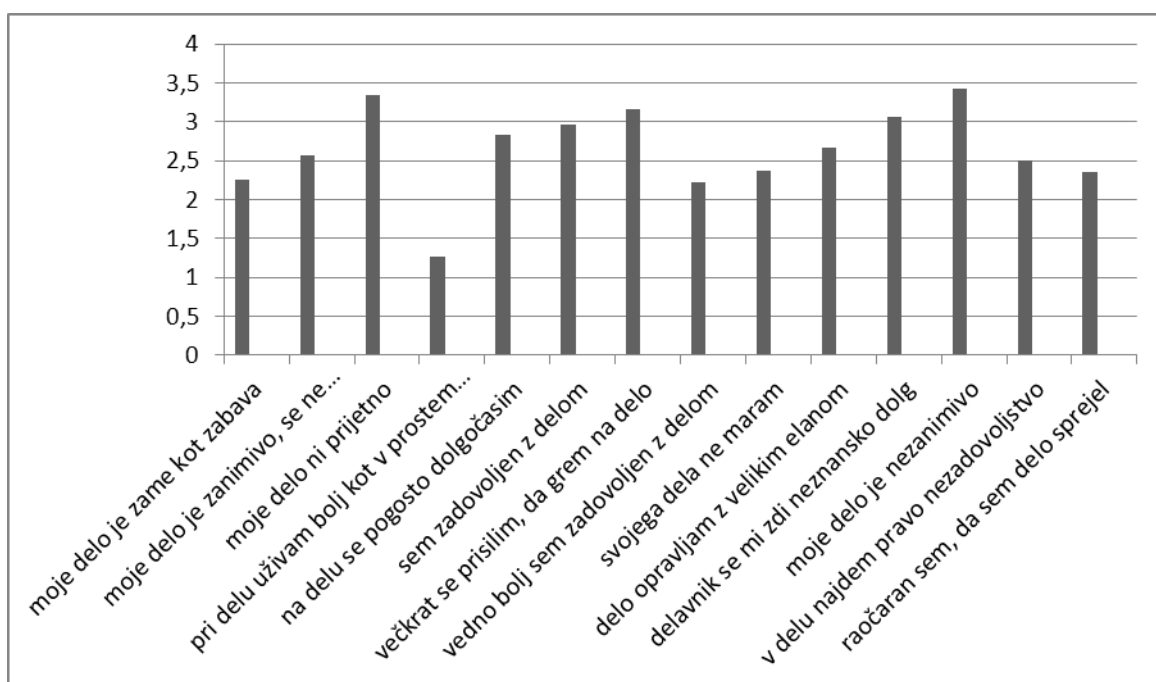
Slika 23: Zadovoljstvo na delovnem mestu

S trditvami smo ocenjevali zadovoljstvo anketirancev na delovnem mestu. Odgovarjali so na posamezne trditve z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 zelo nezadovoljen in 5 zelo zadovoljen. Odgovori so prikazani v tabeli 4 in ponazorjeni na sliki 23. Anketiranci so najzadovoljnejši s stalnostjo zaposlitve, povprečna ocena znaša 3,83. Stalnost pomeni neko varnost, kar je za ljudi ena izmed osnovnih potreb za zadovoljstvo. 3,61 je povprečna ocena anketirancev, da so zadovoljni s sodelavci. Dobri odnosi v skupini prispevajo ogromno k dobremu počutju, uspešnemu opravljanju dela, skupaj pa vodi v zadovoljstvo zaposlenega. Zadovoljni so tudi z delovnimi pogoji, kar 3,35 je povprečna ocena, nato sledi zadovoljstvo z delom, ocena je 2,96, delovni čas 2,91, zadovoljni so z nadrejenim z oceno 2,57 in z vodstvom z oceno 2,30. Ocen nista visoki, torej bi bilo treba zadovoljstvo z nadrejenim in vodstvom izboljšati. Sledita še nezadovoljstvo s plačo, ocena je 2,26, in nezadovoljstvo z napredovanjem, ocena pa je 1,96. Napredovanja v tem času v skupini blagajnikov ni, zato je ocena najnižja.

5.5.2 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Tabela 5: Zadovoljstvo pri delu

Trditev	Povprečna ocena
Moje delo je zame kot zabava.	2,26
Moje delo je zanimivo in se ne dolgočasim.	2,57
Menim, da moje delo ni prijetno.	3,35
Pri delu uživam bolj kot v prostem času.	1,26
Pri delu se pogosto dolgočasim.	2,83
Zadovoljen sem z delom.	2,96
Večkrat se prisilim, da grem na delo.	3,17
Vedno zadovoljnejši sem z delom.	2,22
Svojega dela ne maram.	2,37
Delo opravljam z velikim elanom.	2,66
Delavnik se mi zdi neznansko dolg.	3,06
Moje delo je razmeroma nezanimivo.	3,43
V delu najdem pravo zadovoljstvo.	2,51
Razočaran sem nad tem, da sem to delo sprejel.	2,35



Slika 24: Zadovoljstvo na delu

Anketiranci so ocenjevali splošno zadovoljstvo pri opravljanju dela. Podana je bila numerična lestvica od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Kot je razvidno iz tabele 5, je splošno zadovoljstvo anketirancev slabo. Najvišja ocena, 3,43, pripada trditvi moje delo je razmeroma nezanimivo, najnižja ocena, 1,26, pa trditvi pri delu uživam bolj kot v prostem

času. Slika skupine o zadovoljstvu pri delu je zelo slaba. Zaposleni so nemotivirani in zelo nezadovoljni, nadrejeni pa bi morali ugotoviti vzroke za to in stanje izboljšati z določenimi ukrepi.

5.6 Vpliv komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih in reševanje konfliktov

Rezultate ugotavljanja uspešnosti komunikacije v podjetju (slika 14) smo primerjali z rezultati odgovorov na vprašanje o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu (tabela 4, slika 23) in o reševanju konfliktov (slika 19). Izračunali smo Pearsonov koeficient korelacije⁵ in ugotovili naslednje rezultate: $r = 0,73$ med komunikacijo in zadovoljstvom zaposlenih in $r = 0,88$ med komunikacijo in reševanjem konfliktov v podjetju. Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije je na intervalu -1 in 1 . Vrednost -1 predstavlja negativno povezanost spremenljivk, vrednost 1 popolno povezanost spremenljivk, vrednost 0 pa prikazuje nepovezanost spremenljivk.

Rezultat o povezanosti uspešne komunikacije in zadovoljstvu zaposlenih kaže, da je medsebojna povezanost zelo velika. Močno medsebojno povezanost pa kaže tudi rezultat, dobljen med uspešno komunikacijo in reševanjem konfliktov. Čim boljša je komunikacija v podjetju, tem večje je zadovoljstvo zaposlenih in lažje se rešujejo konflikti, ki nastajajo.

Zaposleni morajo biti seznanjeni z dogajanjem in usmeritvami organizacije, saj so prav oni tisti, ki predstavljajo vrednote in kulturo organizacije. Boljši pretok informacij s kakovostno komunikacijo je pozitivno povezan z zadovoljstvom in s produktivnostjo zaposlenih ter z reševanjem konfliktov v podjetju (Nadoh 1999).

⁵ Pearsonov koeficient korelacije (r_{xy}) je matematična in statistična številska mera, ki predstavlja velikost linearne povezanosti spremenljivk X in Y, merjenih na istem predmetu preučevanja.

6 SKLEP

V današnjem času, ob nenehnem hitrem spreminjanju in naraščanju konkurence, je nujnost vsakega podjetja precej hiter odziv na spremembe, to pa dosega le z zelo motiviranimi, ustvarjalnimi in zadovoljnimi zaposlenimi. Uspeh podjetja je v veliki meri odvisen prav od zaposlenih, uspešnost zaposlenih pa je pogojena z njihovim zadovoljstvom pri delu in delovnim mestom. Zaposleni pa bodo zadovoljni le, če bodo z delom zadovoljili svoje osnovne potrebe. Predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih je ustrezna in uspešna komunikacija v podjetju, kajti tako se zaposleni ustrezno motivirajo in vključujejo v uspešno delovanje in premagovanje konfliktov ter doseganje ciljev posameznikov in celotne organizacije. Želja zaposlenih je danes, poleg plače, tudi biti viden in slišan. To pomeni, da njihove želje in ideje upoštevajo nadrejeni, sami pa naj poskrbijo, da bodo zaposlenim dali jasna in ustrezna navodila za učinkovito in uspešno opravljanje dela. Zaposleni so tako lahko največji kapital podjetij.

Osnovni namen diplomske naloge je bil ugotavljanje stanja komuniciranja in z njim povezanega zadovoljstva zaposlenih v izbrani skupini blagajnikov v igralnici Perla, HIT, d. d. Na podlagi anketiranja, izvedenega v skupini, je mogoče ugotoviti dejansko stanje na tem področju v skupini.

Komuniciranje v skupini ni ravno najuspešnejše. Zaposleni od nadrejenih dobijo zelo skope informacije, v podjetju večkrat krožijo neresnične in prirejene neformalne informacije, kar zelo vpliva na zaposlene in njihovo opravljanje dela, še posebej, če »pravih« informacij od nadrejenih ni oziroma te niso pravočasne in izčrpne. Vzrok za slabo informiranje zaposlenih je treba poiskati in razrešiti, kajti uspešna komunikacija pozitivno vpliva na ljudi in s tem na njihovo delovanje. Zaposleni so izrazili željo po povečanju števila sestankov, ki naj bi bili kratki in jedrnat. Želijo si, da bi od nadrejenih večkrat dobili prave informacije in bi sproti reševali nastale probleme ter s tem izboljšali komunikacijo skupine. Mogoče bi predlagali več zborov zaposlenih. Izobraževanja so tudi zelo pomemben dejavnik za uspešno komunikacijo v podjetju, saj so zaposleni tako poučeni o pravilnem izvajanju dela in prejmejo dodatna navodila za delo. Vendar mora biti izobraževanje izvedeno kakovostno. Tudi letni pogovori omogočajo komunikacijo med podrejenimi in nadrejenimi, v letošnjem letu se v podjetju obetajo in pričakujemo obojestransko korist.

V skupini prihaja do konfliktnih situacij, vendar jih večkrat rešujejo sproti in na pogajalski način, nereševanje konfliktov je prav tako prisotno, vendar v majhni meri. Konflikti tudi pozitivno delujejo na skupino, saj pri razreševanju sodelujejo med seboj in skušajo na kompromisen način najti rešitev, to pa izboljšuje kakovost komuniciranja.

Zadovoljstvo zaposlenih je za organizacijo zelo pomembno. Le zadovoljen zaposleni je sposoben uresničevati svoje cilje in cilje organizacije. Pri ocenjevanju zadovoljstva na delovnem mestu in pri delu smo dobili precej slabe rezultate. V skupini so zaposleni

nezadovoljni. Res je, da je to rezultat celotne skupine, pri ocenjevanju posameznikov bi morda dobili drugačno sliko. Zaposleni so najnezadovoljnejši s plačo. V podjetju se letos pripravljajo na nov plačni sistem, v upanju, da bo za skupino blagajnikov pravičnejši in ugodnejši. Slaba plača pa je tudi posledica gospodarske krize, ki je prizadela večino zaposlenih. Nezadovoljstvo je izraženo tudi v tem, da zaposleni niso zadovoljni z nadrejenimi in vodstvom. Zaposleni so zelo nemotivirani za opravljanje tega dela, zato je nezadovoljstvo prisotno skoraj na vseh področjih. Ni napredovanja, ni pohval, torej delavci nimajo interesa za uspešnejše opravljanje dela. Spodbudno pa je, da so odnosi v skupini kljub splošnemu nezadovoljstvu ostali dobri. Velike spremembe, ki so se v zadnjem letu dogajale v našem podjetju, so močno vplivale na klimo med zaposlenimi in z njo povezano nezadovoljstvo pri opravljanju dela in na delovnem mestu. Vodstvo in nadrejeni se morajo zavedati, da je treba zaposlene pravilno motivirati in spodbujati, da kar v največji meri prispevajo k uspehu podjetja. Če bodo zaposleni z delom zadovoljili svoje potrebe in želje, bo tudi njihov prispevek k doseganju ciljev organizacije zadovoljiv.

Ukvarjanje z zaposlenimi zahteva ogromno časa in truda, vendar se v današnjem času to obrestuje, kajti uspešnejša so podjetja, ki se zavedajo, da so njihovi zaposleni njihova konkurenčna prednost.

LITERATURA

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kristančič, Azra in Anka Osterman. 1999. *Individualna in skupinska komunikacija*. Ljubljana: Združenje svetovalnih delavcev Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane in Janez Damjan. 1994. Komuniciranje v organizaciji. V *Management*, ur. Stane Možina, 558–599. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nadoh, Jana. 1999. Organizacijsko komuniciranje – znanost in praksa. *Management Decision* 37 (5): 411–416.
- Svetlik, Ivan. 1998. *Management kadrovskih virov – oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Trček, Jože. 1998. *Medosebno komuniciranje – kontaktna kultura*. Ljubljana: Korona plus.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: GV Založba.

VIRI

- HIT, d. d. 2009. *Uspešno vodenje skupine*. Interna gradiva, HIT, d. d.
- HIT, d. d. 2010a. *Letno poročilo 2009*. Nova Gorica: HIT, d. d.
- HIT, d. d. 2010b. *Organizacijske sheme*. Nova Gorica: HIT, d. d.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovane sodelavke in sodelavci!

Zaključujem študij na Fakulteti za management v Kopru in vas prosim, da izpolnite anketni vprašalnik. Anketiranje je anonimno, vse zbrane podatke pa bom uporabila izključno za pisanje diplomske naloge.

Lepo se vam zahvaljujem vaša sodelavka Iris Rebek.

1) **Spol**

- a) moški
- b) ženski

2) **Starost**

- a) do 30 let
- b) od 30 do 50 let
- c) nad 50 let

3) **Stopnja izobrazbe**

- a) nižja stopnja (IV.) ali manj
- b) srednja stopnja (V.)
- c) višja stopnja (VI.)
- d) visoka stopnja (VII.) in več

4) **Delovna doba v podjetju**

- a) do 5 let
- b) od 5 do 15 let
- c) od 15 do 30 let
- d) nad 30 let

5) **Ali je to vaša prva zaposlitev ali pa ste pred tem bili zaposleni drugje?**

- a) prva zaposlitev
- b) ni prva zaposlitev

6) **Ali z veseljem opravljate delo?**

- a) da
- b) ne

7) Ste ponosni, da ste zaposleni v Hitu?

- a) da
- b) ne

8) Na kakšen način poteka informiranje v vašem podjetju?

- a) na rednih tedenskih ali mesečnih sestankih skupin
- b) med komuniciranjem s sodelavci
- c) z obvestili na oglasni deski
- d) po elektronski pošti
- e) v intranetu
- f) informacij ne dobim

9) Se vam zdi, da je komunikacija v podjetju uspešna?

- a) uspešna
- b) neuspešna
- c) delno uspešna

10) Ali od nadrejenega prejmete dovolj informacij?

- a) da
- b) ne
- c) prejemam pomanjkljive informacije

11) Kako bi po vašem mnenju izboljšali informiranje v podjetju?

- a) z rednimi tedenskimi informativnimi sestanki skupin
- b) z boljšim dostopom zaposlenih do intranetih strani
- c) z več oglasnimi deskami

12) Kako na vas vplivajo neformalne informacije?

- a) zelo
- b) ne vplivajo oz. me ne zanimajo
- c) delno vplivajo

13) Ali v vaši skupini pogosto prihaja do konfliktnih situacij?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

14) Kako jih rešujete?

- a) z glasovanjem
- b) s pogajanjem in z dogovarjanjem
- c) s postopnim odstopanjem
- d) z iskanjem skupnih ciljev

15) Za dobro opravljanje dela so pomembni tudi odnosi med zaposlenimi v skupini.

Kako se razumete s sodelavci?

- a) zelo dobro
- b) dobro
- c) zadovoljivo
- d) slabo

16) Menite, da letni pogovori v podjetju prispevajo k izboljšanju dela?

- a) da
- b) ne

17) Kateri izmed naštetih dejavnikov bi vplivali na vas, da bi delo opravljali uspešnejše?

- a) višja plača
- b) boljši pogoji dela
- c) boljše organiziran urnik
- d) dobri odnosi med sodelavci v skupini
- e) pohvale
- f) napredovanje
- g) možnost izobraževanja
- h) samoiniciativnost pri delu
- i) ugled podjetja
- j) družabna srečanja med sodelavci

18) Vprašanja se nanašajo na vaše osebno zadovoljstvo z delovnim mestom. Ocenite svoje zadovoljstvo tako, da obkrožite ustrezno številko od 1 do 5, kar pomeni:

1 nikakor se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 strinjam se, 5 popolnoma se strinjam

Zadovoljen z delom	1	2	3	4	5
Zadovoljen z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
Zadovoljen z delovnim časom	1	2	3	4	5
Zadovoljen s sodelavci	1	2	3	4	5
Zadovoljen z nadrejenim	1	2	3	4	5
Zadovoljen z vodstvom	1	2	3	4	5
Zadovoljen s plačo	1	2	3	4	5
Zadovoljen s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Zadovoljen z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5

19) Naslednja lestvica pa ocenjuje vaše splošno zadovoljstvo z delom. Po vašem osebnem mnenju obkrožite številko pri vsaki trditvi od 1 do 5, kar pomeni:

1 nikakor se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 strinjam se, 5 popolnoma se strinjam

Moje delo je zame kot zabava.	1	2	3	4	5
Moje delo je zanimivo in se ne dolgočasim.	1	2	3	4	5
Menim, da moje delo ni prijetno.	1	2	3	4	5
Pri delu uživam bolj kot v prostem času.	1	2	3	4	5
Na delu se pogosto dolgočasim.	1	2	3	4	5
Sem zadovoljen z delom.	1	2	3	4	5
Večkrat se prisilim, da grem na delo.	1	2	3	4	5
Vedno zadovoljnejši sem z delom.	1	2	3	4	5
Svojega dela ne maram.	1	2	3	4	5
Delo opravljam z velikim elanom.	1	2	3	4	5
Delavnik se mi zdi neznansko dolg.	1	2	3	4	5
Moje delo je razmeroma nezanimivo.	1	2	3	4	5
V delu najdem pravo zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
Razočaran sem nad tem, da sem to delo sprejel.	1	2	3	4	5