

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lea Šalehar

**Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo
zaposlenih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lea Šalehar

izr. prof. dr. Dejan Verčič

**Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo
zaposlenih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Dejanu Verčiču za koristne nasvete in napotke ter usmerjanje pri pisanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se Teji Bezeg, strokovni sodelavki za odnose z javnostmi v TPV d.d., za pomoč in posredovanje internih gradiv, ki sem jih potrebovala za izvedbo raziskave.

Največjo zahvalo pa dolgujem svoji družini za psihično in materialno podporo v času študija in pisanja diplomskega dela ter prijateljem, ki mi vedno stojijo ob strani in me vzpodbujajo, še posebno Maji za podporo in pomoč pri pisanju diplomskega dela.

Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih

Zaposleni danes veljajo za eno pomembnejših, če ne celo za najpomembnejšo javnost v organizaciji. Dobri odnosi z njimi so namreč bistveni, da organizacija uspešno deluje tudi navzven. K doseganju odličnih odnosov z internimi javnostmi pa pripomore predvsem obvladanje procesa internega komuniciranja. Pri internem komuniciranju gre za komuniciranje v vse smeri, v zadnjem času se še posebej spodbuja komuniciranje navzgor z namenom pridobivati povratne informacije od zaposlenih. Slednje so namreč ključne za delovanje organizacije ter igrajo pomembno vlogo pri zadovoljevanju potreb zaposlenih. Njihovo zadovoljstvo pa predstavlja enega ključnih problemov, s katerim se soočajo sodobne organizacije. Iz tega razloga sem se nanj v diplomskem delu osredotočila tudi sama. Predvsem me je zanimalo, kako lahko podjetje vpliva na to, da se zviša raven zadovoljstva zaposlenih. Namen moje raziskave je bil ugotoviti, ali interno komuniciranje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, in če, kako. Na primeru podjetja TPV d.d. sem ugotovila, da ima interno komuniciranje ključno vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih. Odlično zastavljeni programi motiviranja, nagrajevanja, opolnomočenja, grajenja zaupanja in pripadnosti zaposlenih namreč bistveno vplivajo na raven njihovega zadovoljstva.

Ključne besede: odnosi z zaposlenimi, interno komuniciranje, zadovoljstvo zaposlenih

The influence of internal communication on employee satisfaction

Employees are nowadays one of the most important, if not the most important public in the organization. Good employee relations are essential in order for the organization to work successfully even on the outside. Mastery of the process of internal communication is very helpful in achieving excellent internal public relations. Internal communication is communication in all directions, but lately especially upward communication for the purpose of getting feedback from employees is being promoted. This is necessary for the operation of the organization and plays an important role in satisfying employees' needs. And satisfying them represents one of the key problems in today's organizations. This is also what I focused on in my thesis. I was especially interested in how the company can affect the increasing of employee satisfaction level. The purpose of the research was to determine whether the internal communication affects the employee satisfaction and, if this is the case, how. As an example, I analyzed the company TPV d.d., and concluded that internal communication plays a key role in ensuring employee satisfaction. Well-set programs for motivating, rewarding, empowerment, trust building and employee commitment have a significant influence on employee satisfaction.

Keywords: employee relations, internal communication, employee satisfaction

KAZALO

1	UVOD	7
2	KORPORATIVNO IN ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE	9
2.1	KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE.....	9
2.1.1	INTEGRIRANO KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE.....	9
2.2	ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE.....	12
3	ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI	14
3.1	PSIHOLOŠKA POGODBA.....	15
4	INTERNO KOMUNICIRANJE	16
4.1	INTERNO KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE.....	18
4.1.1	CILJI INTERNEGA KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA.....	19
4.1.1.1	Zavezanost zaposlenih.....	20
4.1.1.2	Pripadnost zaposlenih.....	23
4.1.1.3	Zavedanje o okoljskih spremembah in razumevanje vpliva na organizacijske cilje.....	24
4.2	USPEŠNOST IN UČINKOVITOST PROGRAMOV INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	24
4.3	KOMUNIKACIJSKO ZADOVOLJSTVO.....	25
4.4	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	26
4.4.1	ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	27
4.4.1.1	Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.....	30
4.4.1.2	Opolnomočenje ali krepitev moči.....	31
5	VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA TPV D.D.	34
5.1	OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA.....	34
5.2	NAMEN IN OMEJITVE RAZISKAVE.....	35
5.3	OPIS UPORABLJENE METODOLOGIJE.....	35
5.4	PREDSTAVITEV PODJETJA TPV d.d.	35
5.5	ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V TPV d.d.	36

5.5.1	KOMUNICIRANJE IN INTERNO KOMUNICIRANJE V TPV d.d.	36
5.5.2	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V TPV d.d.	37
5.5.2.1	Povzetek stanja leta 2007.....	37
5.6	PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA IN NJEGOV VPLIV NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	38
6	SKLEP	42
7	LITERATURA.....	44

KAZALO SLIK

SLIKA 2.1:	VAN RIELOV MODEL INTEGRIRANEGA KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA	10
SLIKA 2.2:	PRILAGOJEN MODEL INTERNEGA KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA.....	11
SLIKA 4.1:	INTERNO KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE.....	19

1 UVOD

Vsaka organizacija je odvisna od različnih javnosti oziroma deležnikov, ki vplivajo nanjo in na katere s svojim obstojem in delovanjem vpliva tudi sama. Deležniki so posamezniki, skupine ljudi ali organizacije, ki imajo v organizaciji nek interes in obratno, lahko pa gre med njima tudi za obojestranski interes. Uspešnost podjetja je torej odvisna tako od internih javnosti (zaposleni v organizaciji od najvišje do najnižje hierarhične ravni) kot tudi eksternih javnosti (potrošniki, delničarji, vlagatelji, dobavitelji, mediji, lokalna skupnost, idr.). Obstaja pa le ena, ki je prisotna prav v vseh organizacijah in je ključna za njeno delovanje, to je tako imenovana interna javnost oziroma zaposleni. Dobri odnosi z internimi javnostmi so namreč bistveni pogoj za dobre odnose z eksternimi javnostmi; organizacija, ki bo dobro poskrbela za ljudi znotraj, bo posledično uspešna tudi navzven. Zaposleni so organizaciji najbližja javnost, zato se pogosto dogaja, da te preprosto »pozabijo« nanjo, ker se preveč posvečajo zunanjim deležnikom, kar pa je seveda lahko usodno za sam obstoj organizacije.

Osrednji pomen pri odnosih z zaposlenimi ima prav gotovo interno komuniciranje ali komuniciranje z zaposlenimi, ki je ključno za uspešnost organizacije. Povezano je namreč z vizijo, poslanstvom, vrednotami, cilji in strategijo organizacije. Interno komuniciranje organizacijo oblikuje in usklajuje delovne procese v njej. Torej bistveno vpliva na delovanje celotne organizacije in posledično tudi na njeno uspešnost. Interno komuniciranje v organizaciji poteka na različne načine, in sicer navzdol, navzgor ter vodoravno. Pri tem morajo biti komunikacijske prakse prilagojene vsakemu od načinov komuniciranja ter sovpadati s strukturo in kulturo organizacije z namenom doseči zadovoljstvo med zaposlenimi.

Danes postaja prav zadovoljstvo zaposlenih eden ključnih ciljev, h kateremu težijo organizacije, saj se zavedajo, da le zadovoljni zaposleni lahko učinkovito opravljajo svoje delo in tako pripomorejo k uspešnosti organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih lahko na splošno opredelimo kot posameznikov pozitiven odziv na delovne izkušnje oziroma notranje dožemanje le-teh. Strokovnjaki razlikujejo med dvema ravnema zadovoljstva zaposlenih, in sicer zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom z organizacijo kot celoto. Dožemanje zadovoljstva je odvisno predvsem od tega, kaj posameznik pričakuje od organizacije oziroma samega dela, ki ga opravlja, in kako

zaznava trenutne razmere. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih mora organizacija oblikovati in realizirati poseben program, ki temelji predvsem na odličnosti v internem komuniciranju.

V diplomskem delu se bom osredotočila na enega izmed ključnih problemov, ki se že leta pojavlja v evropskih in tudi slovenskih podjetjih, to je upad zadovoljstva med zaposlenimi. Raziskovalno vprašanje, na katerega bom skušala odgovoriti, je: kako lahko podjetje z internim komuniciranjem poveča zadovoljstvo med zaposlenimi. Namen diplomskega dela je torej preučiti vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo zaposlenih na praktičnem primeru izbranega podjetja, TPV trženje in proizvodnja opreme vozil d.d. (v nadaljevanju TPV d.d.). Zanima me predvsem, kakšne so sedanje prakse internega komuniciranja v podjetju in kakšno je trenutno zadovoljstvo med zaposlenimi. Pri zbiranju podatkov bom uporabila kvantitativno metodo raziskovanja, in sicer tehniko študije primera, osredotočila sem bom na analizo primarnih in sekundarnih virov v podjetju TPV d.d.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov – teoretičnega in praktičnega.

Prvi, teoretični del, zajema štiri poglavja. Prvemu poglavju, uvodu, sledi drugo poglavje, ki zajema področje korporativnega in organizacijskega komuniciranja. Tretje poglavje je namenjeno področju odnosov z internimi javnostmi ter psihološki pogodbi med podjetjem in zaposlenimi. Sledi pa še četrto, zadnje poglavje v teoretičnem delu diplomskega dela, ki obsega pojem internega komuniciranja, internega korporativnega komuniciranja, njegove cilje, uspešnost in učinkovitost programov internega komuniciranja ter komunikacijsko zadovoljstvo in zadovoljstvo med zaposlenimi.

Drugi, praktični del, zajema tri poglavja. Peto poglavje je ključno poglavje v mojem diplomskem delu, saj vsebuje opis raziskovalnega problema, namen in omejitve raziskave, opis uporabljene metodologije, predstavitev podjetja TPV d.d., analizo internega komuniciranja in zadovoljstva zaposlenih ter predloge za izboljšanje internega komuniciranja in njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v dotičnem podjetju. V šestem poglavju je sklep. Sedmo poglavje pa zajema popis literature, s pomočjo katere sem napisala diplomsko delo.

2 KORPORATIVNO IN ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

2.1 KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

Organizacije znotraj polja korporativnega komuniciranja v družbi nastopajo in so zaznane kot samostojni družbeni subjekti, podobno kot drugi ljudje ali druge delujoče družbene enote (Blumer v Podnar in Kline 2003, 66). Izraz «korporativno» izhaja iz latinske besede korpus (corpus), kar pomeni telo ali v prenesenem pomenu nanašajoč se na celoto (van Riel v Podnar in Kline 2003, 66). Tako Birkigt in Stadler korporativno komuniciranje definirata kot »vedenje, simboli in komuniciranje (v ožjem pomenu besede) določenega korpusa« (v Podnar in Kline 2003, 66).

Korporativno komuniciranje je krovni pojem za vse oblike vedenja in komuniciranja znotraj določenega korpusa ali zunaj njega (Podnar in Kline 2003, 66). Zanima ga predvsem problem sinhronizacije med posameznimi oblikami komuniciranja in problem integracije enotnega sporočila (van Riel v Podnar in Kline 2003, 66), »ki naj bi ga določen korpus, znotraj diade komunikacijskega procesa, prek komunikacij in skozi komuniciranje prejemnikom, sporočal o sebi« (Podnar v Podnar in Kline 2003, 66) ter »na ta način vzpostavljaj, vzdrževal in spreminjal lastno identiteto in njeno podobo v očeh komunikacijskega in/ali menjalnega partnerja« (Podnar in Kline 2003, 66).

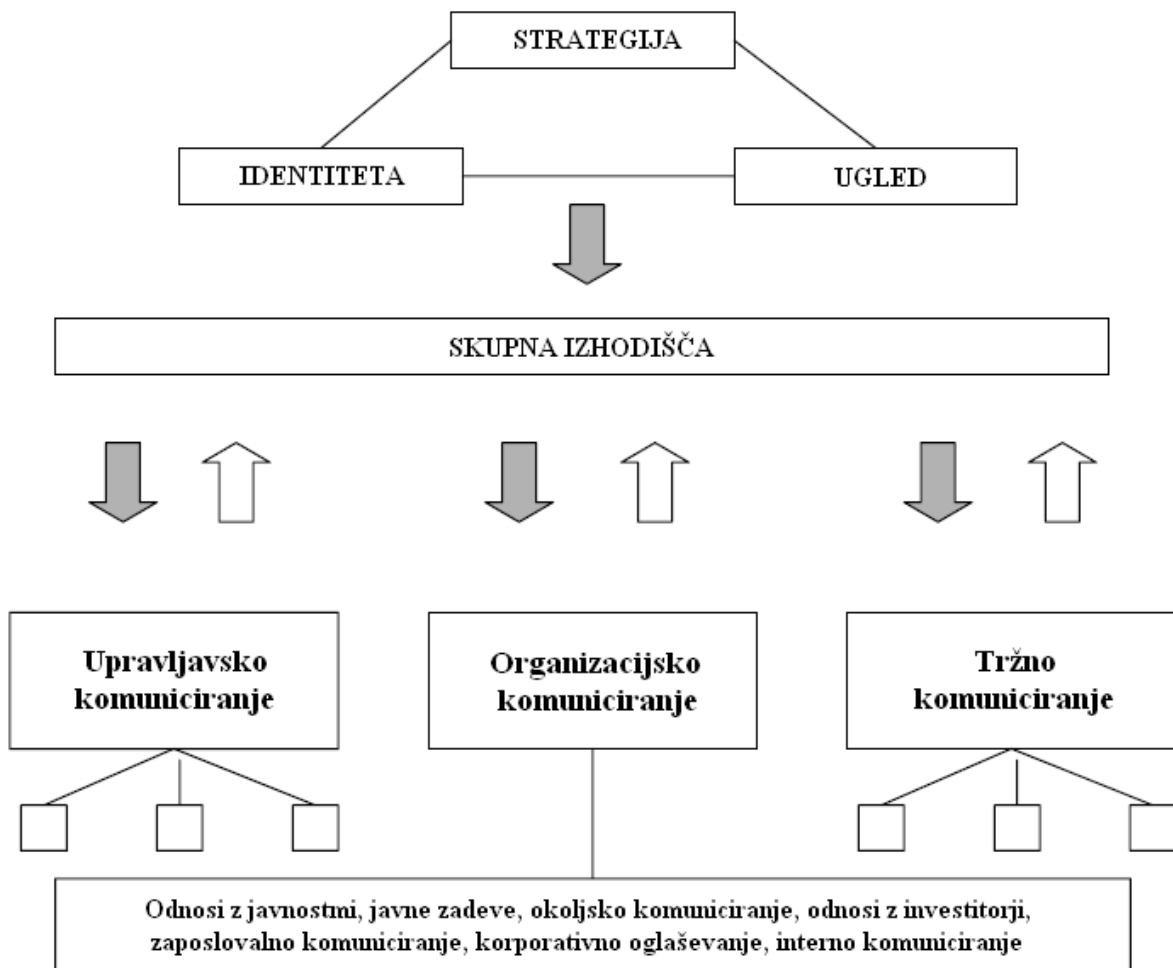
Pri korporativnem komuniciranju gre za nov pogled na komuniciranje. Jedro tega pojma ni v komuniciranju, temveč v korporativni identiteti in imidžu (van Riel v Podnar in Kline 2003, 66). Podnar (v Podnar in Kline 2003, 66) navaja, da se korporativno komuniciranje razume kot vez med identiteto in imidžem. Prejemnik si namreč prek nje in/ali skozi njo oblikuje svojo podobo o pošiljatelju, saj le-ta omogoča izraznost oziroma manifestacijo identitete pošiljatelja.

2.1.1 INTEGRIRANO KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

Van Riel je oblikoval model integriranega korporativnega komuniciranja (glej Sliko 2.1). Njegov pristop opisuje skupna izhodišča za komunikacijske dejavnosti, to so strategija, ugled in

identiteta. Hkrati pa opredeljuje tri vrste korporativnega komuniciranja: upravljavsko, organizacijsko in tržno. V tem pogledu se upravljavsko komuniciranje nanaša na komuniciranje v povezavi z dostopom do virov, vključno s človeškimi viri. Tržno komuniciranje je opisano kot oglaševanje, direktna pošta, osebna prodaja in sponzorstvo. Organizacijsko komuniciranje pa zajema poleg internega komuniciranja še preostalih šest vidikov, in sicer odnose z javnostmi, javne zadeve, okoljsko komuniciranje, odnosi z investitorji, zaposlovalno komuniciranje in korporativno oglaševanje (van Riel v Welch in Jackson 2007, 181). Van Riel (v Welch in Jackson 2007, 179) torej opisuje interno komuniciranje kot element organizacijskega komuniciranja znotraj svojega modela integriranega korporativnega komuniciranja.

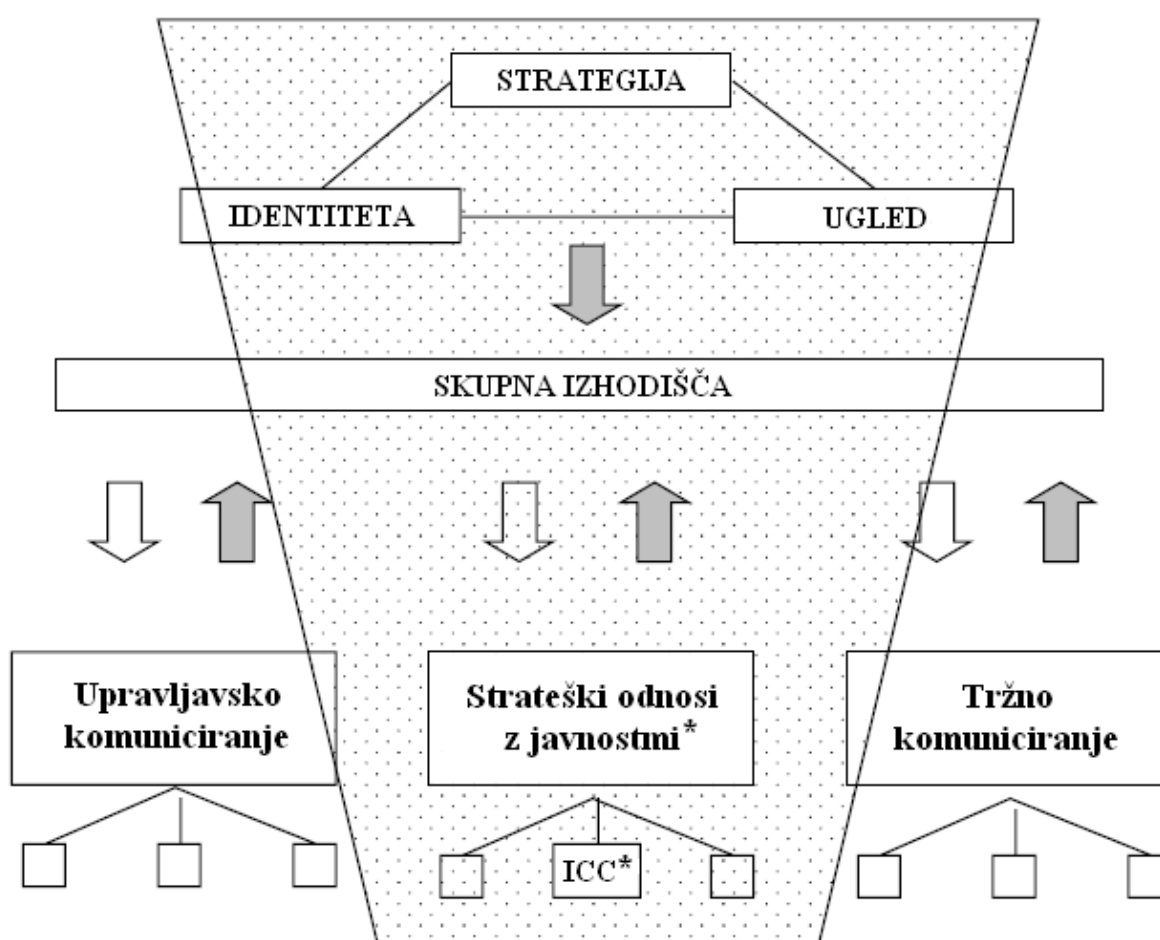
Slika 2.1: Van Rielov model integriranega korporativnega komuniciranja



Vir: Welch in Jackson (2007, 179).

Welchova in Jackson (2007, 181) se ne strinjata popolnoma z van Rielovim modelom. Ugotavljata namreč, da bi bilo omenjenih sedem vidikov bolje poimenovati kot strateški odnosi z javnostmi, s tem da bi »odnose z javnostmi« preimenovali v odnose z mediji in jih razlikovali od perspektive organizacijskega komuniciranja. Interno komuniciranje oziroma interno korporativno komuniciranje (»ICC«) se torej v prilagojenem modelu nahaja znotraj elementov strateških odnosov z javnostmi (glej Sliko 2.2).

Slika 2.2: Prilagojen model internega korporativnega komuniciranja



Vir: Welch in Jackson (2007, 182).

2.2 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Področje organizacijskega komuniciranja obravnava komuniciranje in organizacijsko vedenje ter je opisano na različne načine. Ukvarja se s simbolično uporabo jezika ter z delovanjem in cilji organizacije (Mumby in Stohl v Welch in Jackson 2007, 180). Discipline organizacijskega komuniciranja se osredotočajo na kontekst organizacij in njihovih komunikacijskih procesov (Miller v Welch in Jackson 2007, 180). Organizacijsko komuniciranje je komuniciranje v organizaciji, ki je usmerjeno v sam proces komuniciranja (Podnar in Kline 2003, 60). Omejeno je le na notranje okolje organizacije ter je nedeljivo povezano z organizacijsko strukturo (Reinsch in Lamar v Podnar in Kline 2003, 60).

Pri preučevanju organizacijskega komuniciranja poznamo dva temeljna pristopa, in sicer funkcionalističnega in interpretativnega. Funkcionalistična perspektiva obravnava organizacijo kot stabilno strukturo (stvarno danost), skozi katero teče komuniciranje. Organizacijsko komuniciranje ima v okviru tega pristopa nalogo posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času z namenom zagotoviti podporo strukturi organizacije in njeno prilagajanje na okoliščine. Interpretativna paradigma pa obravnava organizacijo kot konstrukt, ki ga oblikujejo njeni člani skozi svojo subjektivno izkušnjo. Omenjeni perspektivi se torej razlikujeta že v sami osnovi; funkcionalisti izhajajo iz pozitivizma in prisegajo na neko objektivno danost, interpretativna paradigma pa v odnosu do realnosti zajema relativistični pristop (Putnam; Shelby v Podnar in Kline 2003, 60-61). Funkcionalistični pristop tako preučuje pretok informacij (integralno, vertikalno, horizontalno in prečno). Ključno pri tem je, kako poteka informacija od pošiljatelja do prejemnika, kje so in kako v sistemu nastanejo interference ter komunikacijski šumi. Nasprotno se interpretativni pristop večinoma ukvarja s pomeni, ki nastanejo kot posledica komuniciranja. Prednjači predvsem preučevanje jezika znotraj organizacije, simbolov, ritualov in mitov, ki naj bi v stalnem redefiniranju oblikovali organizacijo (Putnam v Podnar in Kline 2003, 61).

Organizacijsko komuniciranje ima na splošno dva cilja. Prvi cilj je informiranje zaposlenih o njihovih nalogah ter politiki in drugih vprašanjih, ki se tičejo organizacije. Drugi cilj pa je

komuniciranje z namenom oblikovati skupnost znotraj organizacije (De Ridder v Elving 2005, 131).

Smidts in drugi (v Dolphin 2005, 173) navajajo, da je organizacijsko komuniciranje zanemarljen instrument upravljanja za porajanje identifikacije zaposlenih z njihovo organizacijo. Namreč, boljše kot zaposleni dojemajo komunikacijske prakse, boljša bo slika, ki jo bodo imeli o svoji organizaciji (Unzicker in drugi v Dolphin 2005, 173). Zaposleni, ki se močno identificirajo s svojo organizacijo, bodo tudi prej kazali podporno vedenje do organizacije (Smidts in drugi v Dolphin 2005, 173), podporo, ki je lahko velika prednost v času krize (Dolphin 2005, 173).

Organizacijsko komuniciranje je tesno povezano z organizacijsko klimo v podjetju. Organizacijska klima je na splošno razumljena kot »sumativna spremenljivka, ki predstavlja posameznikovo filtriranje različnih dražljajev iz organizacije, ki delujejo na njem« (Knipp v Pincus in drugi 1990, 174) ter »vplivajo na motivacijo in vedenje posameznika« (Litwin in Stringer v Pincus in drugi 1990, 174). Od vzpostavitve pozitivne organizacijske klime je odvisno predvsem učinkovito komuniciranje z zaposlenimi. Za idealno organizacijsko klimo so tako značilni občutek zaupanja, odprtosti, odkritosti, podpore, varnosti, zadovoljstva, vključenosti in visokih pričakovanj (Baskin in Arnoff 1983, 244). Komuniciranje z namenom ustvariti skupnost znotraj organizacije se torej lahko kaže v visoki zavezanosti zaposlenih organizaciji, zaupanju zaposlenih vodstvu in organizacijski identifikaciji (Elving 2005, 133).

Vendar pri organizacijskem komuniciranju že dolgo ne gre več le za ustvarjanje prijazne organizacijske klime, temveč čedalje bolj za vpetje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacije z namenom uresničevanja organizacijskih in poslovnih ciljev. Za takšno poslanstvo internih komunikacij kot organizacijskega podsistema so nujno potrebna tudi strateška in upravljaljska znanja, saj tehnična in taktična znanja ter večšine s področja komuniciranja niso več dovolj (Gruban 1998, 614).

3 ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI

Odnosi z internimi javnostmi so eden najpomembnejših programov odnosov z javnostmi v organizaciji. Če stvari namreč ne delujejo dobro »v hiši«, je težko pričakovati, da bo organizacija vzpostavila dobre odnose z javnostmi, ki jo obkrožajo (Skoko 2006). To potrjuje tudi Seitel (v Wright 1995, 182), ki ugotavlja, da je »prvi korak pri spodbujanju pozitivnih eksternih odnosov z javnostmi doseganje dobrih internih odnosov z javnostmi«. Skoko (2006) pa dodaja, da se upravljanje z zunanjimi javnostmi ne more optimalno izvajati, če notranje javnosti niso dovolj dobro informirane, vključene v procese upravljanja in motivirane za uspešno opravljanje svojega dela (Skoko 2006). Prav oborožitev zaposlenih z informacijami in komuniciranje sta glavna predpogoja za vzpostavitev odnosov med organizacijo in zaposlenimi (Harkenss v Rijavec 1999, 620).

Cutlip in drugi trdijo, da »noben od organizacijskih odnosov ni tako pomemben kot odnosi z zaposlenimi na vseh ravneh organizacije« (v Wright 1995, 182; Theaker 2001, 132). Namreč, »konkurenčna prednost podjetja so ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije« (Neisbitt in Aburdene v Jančič 1990, 112). Upravljanje odnosov z internimi javnostmi je torej ključno pri osmišljanju, osveščanju in spodbujanju zaposlenih v povezavi z organizacijskim poslanstvom (Gruban in drugi 1997, 98).

Strokovnjaki in teoretiki se strinjajo, da so zaposleni bistveni vir, morda celo veleposlaniki za organizacijo (Dolphin 2005, 171). Neizogibno postajajo »sestavni del kakovosti, ki jo izkušajo stranke« (Smith v Rijavec 1999, 61), »glasniki in komunikatorji sporočil o svoji organizaciji zunanjim javnostim« (Williams v Rijavec 1999, 619) in tudi »vir informacij o postopkih, ki lahko vodstvu koristijo pri izboljšanju učinkovitosti in produktivnosti« (Jensen v Rijavec 1999, 619). Odnosi z javnostmi so zato zaposlene spoznali kot medij, s pomočjo katerega druge javnosti pridobijo informacije in vzpostavijo odnos do organizacije (Baskin in Arnoff 1983, 250).

3.1 PSIHOLOŠKA POGODBA

Zaposleni imajo z vodstvom organizacije sklenjeno psihološko pogodbo, ki zajema pravila o medsebojnih pričakovanjih obeh strani, to je pravicah in obveznostih (Gruban in drugi 1997, 98). Kot navaja Handy (v Jančič 1990, 127), so v psihološki pogodbi opredeljeni pogoji medsebojne menjave med obema stranema. Gre torej za najpomembnejšo pogodbo, ki jo organizacija ima, zato morajo vodilni v organizaciji to pogodbo poznati in spoštovati (Gruban in drugi 1997, 98).

Različne kategorije zaposlenih imajo različne vrste psiholoških pogodb in tudi različna pričakovanja do organizacije (na primer, vodilni delavci se želijo samoizpopolnjevati in samouresničevati, ljudje na sredini organizacijske lestvice si želijo prijetno socialno okolje, fizični delavci pa si želijo ustrezne delovne pogoje, varnost in znosne zasluge (Gruban in drugi 1997, 98). Handy (v Jančič 1990, 128) na primer razlikuje med tremi vrstami psiholoških pogodb: prisilnimi, kalkulativnimi in kooperativnimi.

Psihološka pogodba zajema vprašanja o enakopravnosti vseh zaposlenih, o pravičnosti organizacije in o potrebah. Ukvarja se s tem, da bodo zaposleni plačani glede na svoje prispevke k razvoju organizacije, da med skupinami zaposlenih organizacija brez pravnih razlogov ne bo delala razlik in da mora vsak zaposleni zadovoljevati svoje potrebe (biološke, psihološke in družbene), pri čemer mu mora organizacija pomagati in ga ne ovirati (Gruban in drugi 1997, 98).

4 INTERNO KOMUNICIRANJE

Vsaka organizacija ima svoj notranji trg, to je trg zaposlenih, za katerega mora poskrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo tako njeno delovanje navznoter kot tudi navzven (Rijavec 1999, 619). White (v Rijavec 1999, 619) namreč pravi, da so organizacije odvisne od podpore ljudi, ki jo sestavljajo; od te podpore pa je odvisna predvsem uspešnost njihovega delovanja navzven. Eden izmed temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih pa je prav gotovo komuniciranje z njimi (Rijavec 1999, 619).

Precej obsežno razlago internega komuniciranja navaja Lewis:

Komunikacija je izmenjava sporočil, ki izhajajo iz izmenjave mnenj med pošiljateljem in prejemnikom. Komuniciranje v organizaciji je izmenjava teh sporočil, idej in stališč v organizacijski strukturi med vodstvom, zaposlenimi in vsemi tistimi, ki so z njimi povezani ter uporabljajo sodobne komunikacijske tehnologije in medije za prenos informacij. Izmenjava sporočil je dvosmerni proces med pošiljateljem in prejemnikom, tako da odnosi med posameznikoma, njuna stališča in občutki povečujejo ali ovirajo razumevanje. Komuniciranje v organizaciji je uspešno, če sporočilo pošiljatelja in prejemnika doseže enako raven razumevanja prenesenega sporočila (v Skoko 2006).

V zadnjem desetletju več avtorjev za definicijo navaja Frankovo in Brownellovo opredelitev internega komuniciranja oziroma komuniciranja z zaposlenimi (Welch in Jackson 2007, 179). Po njunem mnenju gre za »komunikacijske transakcije med posamezniki in/ali skupinami na različnih ravneh in področjih specializacije z namenom oblikovati in preoblikovati organizacijo, izvajati namero ter koordinirati vsakodnevne dejavnosti« (Frank in Brownell v Welch in Jackson 2007, 179). Tudi Van Riel se sklicuje na to opredelitev in opisuje interno komuniciranje kot element organizacijskega komuniciranja znotraj svojega modela integriranega korporativnega komuniciranja (glej Sliko 2.1) (Welch in Jackson 2007, 179).

Glede na naravo internega komuniciranja strokovnjaki ugotavljajo, da je potrebno v opredelitev koncepta internega komuniciranja vključiti tudi deležniški pristop (Welch in Jackson 2007, 181). Scholes je eden izmed njih in interno komuniciranje definira kot »strokovno upravljanje

interakcij med vsemi tistimi z interesom ali »deležem« v organizaciji« (v Welch in Jackson 2007, 182). Scholesova definicija igra pomembno vlogo pri oblikovanju ustrezne opredelitve internega komuniciranja, saj predlaga strateški pristop in se osredotoča na udeležence oziroma deležniške skupine v internem komuniciranju. Slabost pri tem je, da avtor ne razlikuje med različnimi vrstami interesov ali deležev. Kljub temu je njegova predstava o internem komuniciranju kot procesu koristna, saj signalizira vlogo internega komuniciranja v strateškem upravljanju organizacij, hkrati pa poudarja tudi pomen interakcij. Slednje pa so ključne za vzpostavitev odnosa, zato je potrebno vključiti izraz odnos v katerokoli opredelitev internega komuniciranja. To potrjuje tudi van Riel s svojim modelom, ki poudarja vlogo upravljanja z odnosi v internem komuniciranju (Welch in Jackson 2007, 182). Izboljšana definicija internega komuniciranja se torej glasi: »strateško upravljanje interakcij in odnosov med deležniki na vseh ravneh znotraj organizacije« (Welch in Jackson 2007, 183), pri čemer so deležniki opredeljeni kot »katerakoli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva na doseganje ciljev organizacije« (Freeman v Welch in Jackson 2007, 183).

Prakse internega komuniciranja v organizaciji vsebujejo celoten spekter komunikacijskih aktivnosti, tako formalnih kot tudi neformalnih, ki jih izvajajo člani organizacije z namenom razširjati informacije med eno ali več javnostmi v organizaciji. Prakse internega komuniciranja se lahko izvajajo z namenom komuniciranja navzdol, vodoravno ali navzgor in jih lahko sproži kdorkoli v organizaciji. Odgovornost vodstva je zagotoviti uspešen in učinkovit sistem internega komuniciranja z namenom, da so vsi zaposleni »opremljeni« s pravočasnimi, pomembnimi in ustreznimi informacijami (Carriere in Bourque 2009, 31). »Namen internega komuniciranja pa ni le obveščati, ampak učinkovati na spremembo odnosa in vedenja zaposlenih« (Firms in Lightfoot v Wood 1999, 136).

Komuniciranje z zaposlenimi oziroma interno komuniciranje zajema socializacijo in grajenje delovnih skupin, odločanje in komuniciranje o odločitvah, upravljanje konfliktov v sami organizaciji in nagrajevanje zaposlenih (Gruban in drugi 1997, 99). Proces socializacije je primaren proces v organizaciji in zato izrednega pomena. Zajema včlanjevanja posameznika v organizacijo, osmišljanje njegovega mesta v njej in razumevanje načinov njenega delovanja. Socializacija je ključnega pomena predvsem na prelomnih točkah posameznikovega

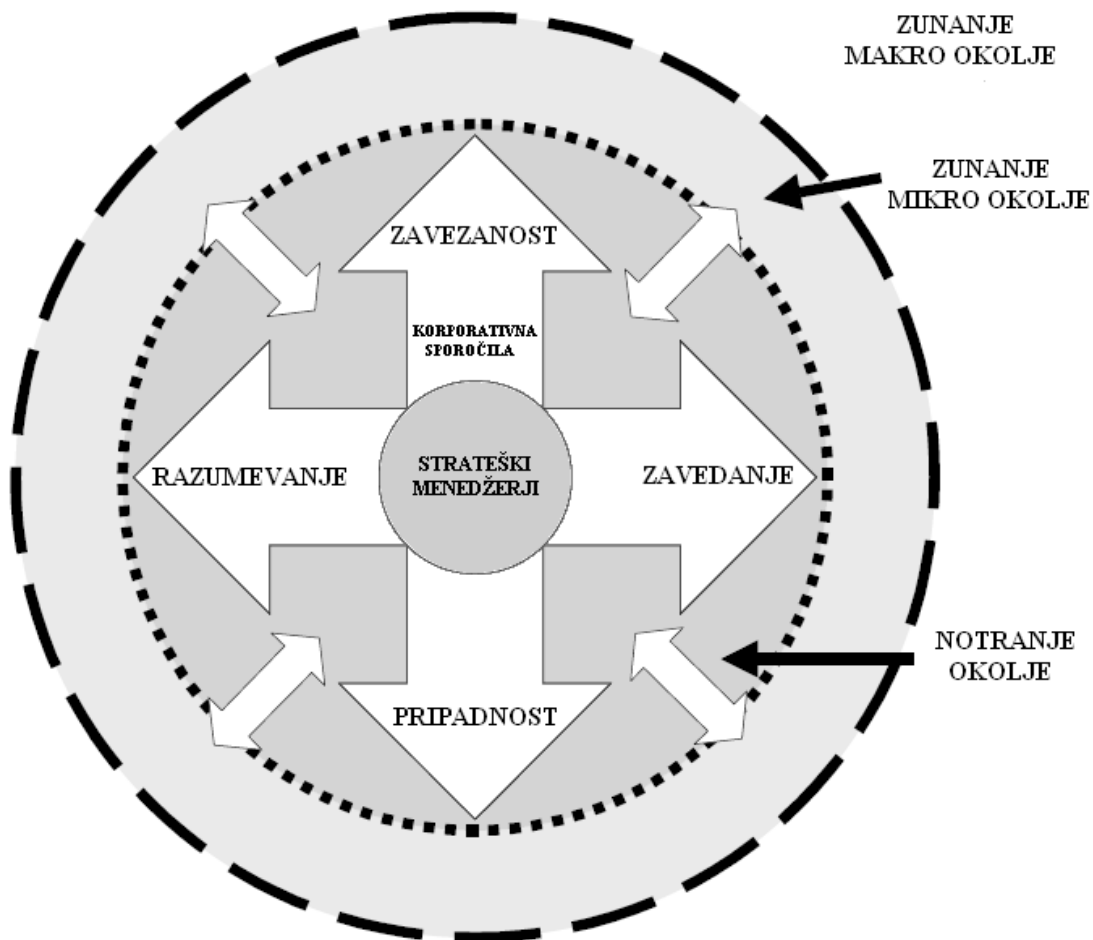
»sprehajanja« po organizaciji: na vstopu in drugih prehodnih mestih za kariero (napredovanje na višje ali drugo delovno mesto, upokožitev), v odnosih med nadrejenimi in podrejenimi ter v organiziranih oblikah izobraževanja (Gruban in drugi 1997, 99).

Interno komuniciranje je torej zapleten in interpretativen proces, skozi katerega zaposleni usklajujejo delovne procese, ki so bistvenega pomena za delovanje vsake organizacije (Daft in Weick v Dolphin 2005, 173). Interno komuniciranje je katalizator organizacijske odličnosti in učinkovitosti (Grunig v Dolphin 2005, 173) ter mora biti stalno oziroma kontinuirano (Young and Post v Dolphin 2005, 173).

4.1 INTERNO KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

Interno korporativno komuniciranje je opredeljeno kot komunikacija med strateškim menedžerjem in njegovimi internimi deležniki. Nanaša se na zadeve v zvezi z organizacijskim upravljanjem, kot so organizacijski cilji, razvoj, dosežki ipd. Strokovnjaki poudarjajo, da je jasno, dosledno in stalno komuniciranje ključno za doseganje vključevanja zaposlenih, kar kaže na to, da lahko organizacije z internim korporativnim komuniciranjem bistveno prispevajo k vključevanju zaposlenih v celotno organizacijo (Welch in Jackson 2007, 186).

Slika 4.1: Interno korporativno komuniciranje



Vir: Welch in Jackson (2007, 186).

4.1.1 CILJI INTERNEGA KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA

Cutlip in drugi (v Theaker 2001, 132) navajajo, da »cilji komuniciranja z zaposlenimi obstajajo z namenom ugotoviti, vzpostaviti in vzdrževati vzajemno koristne odnose med organizacijo in zaposlenimi, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh«.

Welchova in Jackson (2007, 188) navajata štiri medsebojno povezane cilje internega korporativnega komuniciranja (glej Sliko 4.1):

- prispevanje k internim odnosom, ki so značilni za zavezanost zaposlenih;
- spodbujanje pozitivnega občutka pripadnosti pri zaposlenih;

- razvijanje zavedanja o okoljskih spremembah in
- razvijanje razumevanja za potrebe organizacije, da oblikuje svoje cilje v odgovor na ali v pričakovanju na okoljske spremembe.

4.1.1.1 Zavezanost zaposlenih

Interno komuniciranje ustvarja pogoje za zavezanost zaposlenih organizaciji, zato ga je treba obravnavati kot enega od njenih predhodnikov (Foy; Katz in Kahn, Meyer in Allen; Postmes in drugi v Elving 2005, 132). Organizacijska zavezanost je »psihološka stabilizacijska ali obvezujoča sila, ki veže posameznika z organizacijo« (Bentein in drugi v Carriere in Bourque 2009, 34). Podobno Porter in drugi (v Herington in drugi 2009, 1104) definirajo organizacijsko zavezanost kot »... moč za identifikacijo posameznika z organizacijo in sodelovanje v njej«. De Ridder (v Welch in Jackson 2007, 188-189) pravi, da je zavezanost v bistvu vrsta ali stopnja lojalnosti do organizacije. Moorman, Zaltman in Deshpande (v Grunig in Huang 2000, 46) poudarjajo, da je zavezanost »trajna želja za ohranitev cenjenega odnosa« in zaključujejo, da je zavezanost osrednjega pomena za odnos med organizacijo in njegovimi partnerji. Morgan in Hunt z vidika marketinških odnosov pa opredeljujeta zavezanost k odnosu kot: »Partnerja v menjavi verjameta, da je trajno sodelovanje enega z drugim tako pomembno kot utemeljevanje največjih prizadevanj za njegovo ohranjanje; zavezana stranka meni, da je odnos potrebno spodbujati in uživati z namenom zagotoviti, da obstoji za nedoločen čas« (v Grunig in Huang 2000, 45).

Meyer in Allen (v Welch in Jackson 2007, 188; Grunig in Huang 2000, 46; Herington in drugi 2009, 1104) opredeljujeta tri vrste zavezanosti na delovnem mestu: afektivna zavezanost, trajna zavezanost in normativna zavezanost. Afektivna zavezanost se po njunem mnenju nanaša na emocionalno navezanost na organizacijo. Emocionalno zavezani zaposleni so v organizaciji, ker v njej želijo biti. Trajna zavezanost se nanaša na stroške ob odhodu iz organizacije. Trajno zavezani zaposleni so v organizaciji, ker v njej morajo biti. Normativna zavezanost pa se nanaša na občutek dolžnosti do organizacije. Normativno zavezani zaposleni so v organizaciji, ker menijo, da bi v njej morali biti. Carriereva in Bourque (2009, 34) dodajata, da je za afektivno zavezanost najbolj verjetno, da odraža osnovne občutke ter odnos zaposlenih do dela in njegovih

komponent, zato tudi prevladuje v literaturi o organizacijski zavezanosti. Afektivna organizacijska zavezanost se torej izrecno sklicuje na »posameznikovo čustveno navezanost na identifikacijo z organizacijo in vključenost vanjo« (Meyer in Allen v Carriere in Bourque 2009, 34).

Tradicionalni instrument za merjenje organizacijske zavezanosti se osredotoča na afektivno zavezanost (Grunig in Huang 2000, 46). Na primer Mowday, Steers in Porter (v Grunig in Huang 2000, 46) pravijo, da ima organizacijska zavezanost (pri Meyerju in Allenu poimenovana kot afektivna zavezanost) naslednje značilnosti:

- trdno prepričanje in sprejemanje ciljev in vrednot organizacije,
- pripravljenost za izvajanje dela v imenu organizacije ter
- močno željo po ohranitvi članstva v organizaciji.

Vzročni dejavniki ali predhodniki za zavezanost so številni in so povzeti v naslednjih kategorijah: osebne lastnosti; vloga in značilnosti dela; delovne izkušnje, strukturne lastnosti ali izkušnje; in osebna politika (Griffin in Batman; Morris in drugi v Thornhill in drugi 1996, 14). Vloga in značilnosti dela lahko vključujejo vlogo konflikta, vlogo napora, obseg dela, odgovornost, samostojnost in povratne informacije. Strukturne značilnosti verjetno vključujejo stopnjo formalizacije in centralizacije. Delovne izkušnje lahko vključujejo obseg, v katerem so pričakovanja izpolnjena; spoznanja o odnosu organizacije do svojih zaposlenih, poštenost kadrovskih odločitev, napredovanje in plačilo, stil vodenja in vpliv delovnih skupin (Griffin in Bateman; Iles in drugi v Thornhill in drugi 1996, 14). Catlette in Hadden (v Herington in drugi 2009, 1104) se osredotočata na doseganje zavezanosti zaposlenih s tem, da organizacija skrbi za njih, jih dela srečne, jim daje možnost sodelovanja pri odločanju, jih posluša, jih informira, zagotavlja, da se počutijo cenjene in gradi zaupanje. Na ta način utemeljujeta zavezanost kot zaželen rezultat pri grajenju močnega odnosa med organizacijo in zaposlenimi (Herington in drugi 2009, 1104).

Zavezanost vključuje pojem navezanosti in lojalnosti posameznika (Morris in drugi v Thornhill in drugi 1996, 14). Morrowa opredeljuje več kot 25 meril zavezanosti, ki jih je razvrstila v pet oblik (v Thornhill in drugi 1996, 14):

- vrednostni fokus ali notranja vrednost dela za posameznika kot sama sebi namen;
- karierni fokus ali zaznana pomembnost posameznikove kariere;
- delovni fokus ali stopnja dnevne absorpcije posameznikovih izkušenj v delovnem procesu;
- organizacijski fokus ali posameznikova lojalnost in identifikacija z organizacijo, ki ga zaposluje ter
- sindikalni fokus ali lojalnost in identifikacija z delavskim sindikatom.

Obstaja pomembna povezava med načinom, na katerega zaposleni čutijo, da organizacija komunicira in obravnava svoje zaposlene, ter njihovimi stališči in zavezanostjo do organizacije. Na kar vpliva več dejavnikov (Thornhill in drugi 1996, 17).

Prvič, narava in slog komuniciranja z zaposlenimi (Thornhill in drugi 1996, 17). Caldwell (v Thornhill in drugi 1996, 17) opredeljuje dve vrsti komuniciranja z zaposlenimi, »vodstveno« komuniciranje, opredeljeno kot »delaj, kot sem rekel« in povezano z visoko stopnjo centraliziranega komuniciranja od vodstva navzdol ter odprto komuniciranje, kjer je moč za sprejemanje odločitev široko razpršena, tokovi komuniciranja pa so usmerjeni navzgor, navzdol in po vsej organizaciji. Za komuniciranje, ki je odprto, interaktivno, prepričljivo, usklajeno in povezano z drugimi kadrovskimi politikami, je veliko bolj verjetno, da spodbuja identifikacijo in zavezanost organizaciji (Thornhill in drugi 1996, 18).

Drugič, zavezanost je multidimenzionalen koncept, ki kot je omenjeno že zgoraj, sestoji iz več možnih fokusov (Thornhill in drugi 1996, 18). Raziskave so pokazale tudi obstoj dvojne zavezanosti, pri čemer lahko organizacijska zavezanost soobstaja z drugimi vrstami zavezanosti (Angle in Perry v Thornhill in drugi 1996, 18). Organizacije morajo prepoznati različne skupine zaposlenih kot tudi različne posameznike, ki imajo različne potrebe in težave, kar se mora upoštevati za učinkovito komuniciranje (Thornhill in drugi 1996, 18).

Tretjič, učinkovito komuniciranje, ki lahko prispeva k spodbujanju zavezanosti zaposlenih k organizaciji, mora biti tako dosledno kot tudi verodostojno (Thornhill in drugi 1996, 18).

4.1.1.2 Pripadnost zaposlenih

Interno korporativno komuniciranje ima vlogo tudi pri razvoju občutka pripadnosti med zaposlenimi. Cornelissen pravi (v Welch in Jackson 2007, 189), da je to občutek, ki omogoča ljudem, da se identificirajo s svojo organizacijo. Smidts in drugi (v Welch in Jackson 2007, 189) domnevajo, da interno komuniciranje vpliva na stopnjo identifikacije, ki jo zaposleni čutijo s svojo organizacijo, in njihov odnos do podpore organizaciji. Cheney (v Welch in Jackson 2007, 189) dodaja, da je identifikacija lahko tudi prepričljiva strategija organizacije, s pomočjo katere slednja vpliva na odnose med internimi deležniki, s poudarjanjem skupnih prepričanj in vrednot, ki izpolnjujejo individualne potrebe po pripadnosti. Welchova in Jackson (2007, 189) zaključujeta, da ima interno komuniciranje vlogo pri identifikaciji in je kot tako etično odgovorno. Vsaka prepričljiva strategija je namreč dovzetna za manipulacijo. Interno komuniciranje se po njunem mnenju torej na eni strani lahko uporablja kot način razvijanja pozitivnih odnosov med internimi deležniki, na drugi strani pa kot sredstvo vodstva za manipuliranje in nadzorovanje internih deležnikov.

Občutek zaposlenih o pripadnosti organizaciji primarno ni odvisen od kakovosti neformalnih in socialno-emocionalnih interakcij med vrstniki in neposrednih sodelavcev, ampak je bolj močno povezan z njihovim zadovoljstvom glede vodstvenega komuniciranja (Postmes in drugi v Elving 2005, 132). Drug dejavnik, ki lahko vpliva na občutek pripadnosti k skupnosti znotraj organizacije, pa je zaupanje med vodstvom in zaposlenimi. Večina raziskovalcev (npr. Bowen in Shoemaker, Morgan in Hunt) domneva, da je zaupanje sestavljeno iz dveh delov: integritete (ali verodostojnosti) in zanesljivosti (ali dobrohotnosti). Zaupanje je torej opredeljeno kot zaupanje v zanesljivost partnerja in njegovo integriteto oziroma verodostojnost (Herington in drugi 2009, 1103). Zaupanje lahko deluje na dva načina, kot glavni učinek rezultata na delovnem mestu, kot sta sodelovanje in motivacija, ali kot moderator učinka, saj pomaga posamezniku oceniti prihodnje vedenje druge stranke in/ali razlaga preteklo obnašanje (Dirks in Ferrin v Elving 2005, 133). Zaupanje je široko sprejet in kritičen konstrukt tako v medosebnih odnosih kot tudi v organizacijskih konfliktih (Grunig in Huang 2000, 44). Grunigova in drugi poudarjajo zaupanje in verodostojnost kot sestavini odnosa, Verčič in Grunig pa trdita, da zaupanje zaposlenih omogoča organizaciji obstoj (v Grunig in Huang 2000, 44).

4.1.1.3 Zavedanje o okoljskih spremembah in razumevanje vpliva na organizacijske cilje

Razvijanje zavedanja o okoljskih spremembah in razumevanje, kako to vpliva na razvijajoče se organizacijske cilje, sta prav tako pomembna cilja internega korporativnega komuniciranja. Palmer in Hartley (v Welch in Jackson 2007, 190) navajata, da interno komuniciranje poteka v okviru organizacijskih okolij, ki so dinamične narave in se lahko spremenijo. Mogoče jih je analizirati na treh okoljskih ravneh – makro, mikro in interni ravni. Cornelissen (v Welch in Jackson 2007, 190) dodaja, da mora biti interno korporativno komuniciranje zato zasnovano tako, da razvija zavest o spremembah v organizacijskem okolju. Spremembe v makro, mikro in internem okolju namreč povzročijo potrebo po spremembah tudi v organizaciji. Foreman (v Welch in Jackson 2007, 190) ugotavlja, da mora učinkovito interno korporativno komuniciranje omogočati razumevanje odnosa med tekočimi spremembami v okolju in posledično zahtevati pregled strateških usmeritev. Le tako lahko namreč zaposleni razvijejo razumevanje spreminjajočih se ciljev organizacije. Grajenje razumevanja strateških usmeritev med zaposlenimi pa posledično prispeva tudi k razvoju zavezanosti organizaciji.

4.2 USPEŠNOST IN UČINKOVITOST PROGRAMOV INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Uspešnost programov internega komuniciranja je v veliki meri odvisna od podpore in razumevanja vodstva organizacije. Različni programi in projekti internega komuniciranja morajo zaposlene spodbujati k pravilnemu opravljanju njihovega dela in k delovanju, ki je skladno z ožjimi in širšimi cilji organizacije. Internemu komuniciranju mora najvišje vodstvo ves čas izkazovati aktivno podporo, notranja klima pa mora podpirati pripadnost zaposlenih (Rijavec 1999, 620).

Za uspešno interno komuniciranje morajo biti zato izpolnjeni trije pogoji:

- interno komuniciranje mora organizacija obravnavati kot sestavni del strateškega upravljanja;
- interno komuniciranje ne sme biti v nasprotju z organizacijsko strukturo in ga ne sme zavirati pomanjkanje podpore s strani vodstva ter

- najvišje vodstvo mora nenehno izkazovati aktivno podporo procesu internega komuniciranja.

Uspešno interno komuniciranje se mora torej začeti pri najvišjem vodstvu organizacije, v njegov proces pa morajo biti aktivno vključene tudi vse ostale kategorije zaposlenih (Rijavec 1999, 621-622).

Podlaga učinkovitega komuniciranja je zavezanost vodstvu organizacije. Kot pri vseh dejavnostih je uspešno in učinkovito komuniciranje načrtovano, konstruirano in upravljano (Wood 1999, 136). V svojem bistvu pa mora skrbno slediti dvema glavnima ciljema delovanja:

- dajati podporo ciljem, politiki in programom organizacije ter
- odkrivati in zadovoljevati potrebe zaposlenih (Skoko 2006).

4.3 KOMUNIKACIJSKO ZADOVOLJSTVO

Komunikacijsko zadovoljstvo je »zadovoljstvo z različnimi vidiki komuniciranja v organizaciji« (Crino in White v Carriere in Bourque 2009, 31). Carriereva in Bourque (2009, 31) ga natančneje označujeta kot posameznikovo emocionalno oceno komunikacijskih praks v organizaciji in ga štejeta za večdimenzionalni konstrukt. Tako kot Carriereva in Bourque (2009, 31-32) tudi Downs in Hazen (v Grunig 1992, 553) navajata osem dimenzij komunikacijskega zadovoljstva:

- komunikacijska klima;
- komuniciranje z nadzorniki: komuniciranje navzgor;
- organizacijska integracija: zadovoljstvo z informacijami o tem, kako delo zaposlenega sovпада s celotno organizacijo;
- kakovost medijev: zadovoljstvo z mediji, publikacijami, sestanki, ... ;
- horizontalno komuniciranje: medosebno, neformalno komuniciranje z vrstniki;
- organizacijski vidik: zadovoljstvo z informacijami o celotni organizaciji in njenem odnosu z okoljem;
- komuniciranje s podrejenimi: komuniciranje navzdol in obseg preobremenitve ter
- osebne povratne informacije: informacije o uspešnosti in vlogi.

Pincus (v Grunig 1992, 554) je revidiral Downs-Hazenov instrument v tri nove razsežnosti komunikacijskega zadovoljstva:

- relacijske dimenzije: komuniciranje s podrejenimi, horizontalno komuniciranje in komuniciranje vodstva;
- informativne relacijske dimenzije: osebne povratne informacije, komunikacijska klima in komuniciranje z nadzorniki ter
- informativne dimenzije: kakovost medijev, organizacijska integracija in organizacijski vidik.

Pincusov glavni dodatek k omenjenemu instrumentu je komuniciranje vodstva, to je obseg, v katerem vodstvo odkrito komunicira z zaposlenimi (Grunig 1992, 554).

Komunikacijske revizije dosledno kažejo, da so komunikacija klima, komuniciranje z nadzorniki (Madlock v Carriere in Bourque 2009, 32) in osebne povratne informacije dimenzije, ki so najbolj tesno povezane s splošnim komunikacijskim zadovoljstvom (Downs in Adrian; Downs in Hazen v Carriere in Bourque 2009, 32). Slednje pa je povezano tudi s praksami internega komuniciranja. Komunikacijske revizije namreč kažejo, da večja prizadevanja v komuniciranju običajno povzročajo višjo raven komunikacijskega zadovoljstva (Hargie in drugi v Carriere in Bourque 2009, 32). Sprejemanje in podpiranje učinkovitih praks internega komuniciranja je torej pomembno za vse organizacije (Carriere in Bourque 2009, 32).

4.4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Locke, čigar definicija je v literaturi verjetno najpogosteje uporabljena, opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih kot »prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz presoje posameznikovih delovnih izkušenj« (v Grunig 1992, 550). Podobno ga definirata tudi McShane (v Carriere in Bourque 2009, 33), in sicer kot »osebno oceno posameznikovega dela in delovnega konteksta«, ter Spector (v Carriere in Bourque 2009, 33) kot »globalni občutek o delovnem mestu ali kot povezana konstelacija mnenj o različnih vidikih dela«.

Raziskovalci ugotavljajo, da obstajata dva vidika zadovoljstva zaposlenih. Prišli so namreč do soglasja, da obstaja razlika med zadovoljstvom zaposlenih z njihovim delom in zadovoljstvom z

organizacijo kot celoto (Pincus in Rayfield; Zeitz v Grunig 1992, 550). Na primer, Hage (v Grunig 1992, 550) razlikuje med »moralo« (zadovoljstvom z organizacijo) in zadovoljstvom zaposlenih z njihovim delom ali vlogo v organizaciji. Po njegovem mnenju je »moralo« kolektivna, zadovoljstvo pri delu pa individualno. To pomeni, da se zadovoljstvo pri delu lahko zelo razlikuje od posameznika do posameznika, »moralo« pa je visoka ali nizka med vsemi zaposlenimi v organizaciji. »Moralo« v bistvu prežema organizacijo. Podobno Gruban in drugi (1997, 99) razlikujejo med zadovoljstvom z delom, ki ga zaposleni opravljajo, in zadovoljstvom z organizacijo, v kateri delajo. Na podlagi tega razlikujejo tudi med dvema vrstama informacij. Prvič tistimi, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela in drugič tistimi, ki jih zaposleni potrebujejo za razumevanje svojega dela v celoti delovanja organizacije (Gruban in drugi 1997, 99). Prav tako Grunig (1992, 550) opredeljuje dve ravni zadovoljstva zaposlenih, in sicer individualno (zadovoljstvo pri delu) in organizacijsko (zadovoljstvo z organizacijo na splošno). Zadovoljstvo z organizacijo je po njegovem mnenju najboljši pokazatelj učinka sistema organizacijskega komuniciranja. Individualno zadovoljstvo z delom pa je povezano s spremenljivkami kot so kompleksnost in ne z značilnostmi organizacije (Grunig 2002, 488). Dozier in drugi (1995, 140-141) dodajajo, da individualno zadovoljstvo pri delu pomeni zadovoljstvo zaposlenih, ki izhaja iz vsebine samega dela, ko gledajo nanj kot zanimiv izziv in ne kot na dolgočasno ali slepo ulico. Individualno zadovoljstvo pri delu daje tako zaposlenim občutek dosežka in veselje do opravljanja svojega dela. Na drugi strani pa organizacijsko zadovoljstvo z delom izhaja iz zunanjih nagrad ali priznanj, ki jih organizacije dajejo zaposlenim za delo ne glede na to, ali je to delo za zaposlenega zadovoljivo ali ne. Organizacijsko zadovoljstvo z delom se poveča, ko delodajalci svojim zaposlenim nudijo ustrezno plačo, ugodnosti in delovne pogoje, ko so možnosti za napredovanje poštene in nediskriminatorne. Poveča se tudi, ko je enostavno delati tako z nadzorniki kot tudi s sodelavci in ko dobro delo dobi priznanje in je vključeno v priložnosti za napredovanje.

4.4.1 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Hoppock (v Mihajlović in drugi 2008, 73) je predlagal pojem zadovoljstva pri delu leta 1935. Menil je, da je zadovoljstvo pri delu sestavljeno iz tega, kar je bilo čutiti v delovnem okolju in kar zadovolji zaposlene tako fizično kot tudi psihično.

Danes obstaja več definicij zadovoljstva pri delu. Nekatere definicije se na primer osredotočajo na delovno mesto samo, medtem ko druge vključujejo vse dejavnike, ki so povezani z delom. Nekateri raziskovalci opredeljujejo zadovoljstvo pri delu kot pozitiven občutek ali agresiven odziv (Mihajlović in drugi 2008, 73); medtem ko ga drugi definirajo kot vrzel med pričakovanim in dejanskim dobičkom (Tsai in drugi v Mihajlović in drugi 2008, 73). Z ekonomskega vidika je zadovoljstvo pri delu enoten koncept, ki se izraža v denarju (Lazear v Bonache 2005, 111). Psihološko in sociološko razumljeno pa je odnos zaposlovanja veliko več kot le izmenjava dela oziroma delovnih storitev za denar (Baron in Kreps v Bonache 2005, 111). Na splošno lahko rečemo, da je zadovoljstvo pri delu afektiven ali emocionalen odziv na različne vidike posameznikovega dela, pri čemer poteka socialna primerjava (Bonache 2005, 111).

Organizacijski sociologi so ugotovili, da se zadovoljstvo pri delu - še posebej »moralna« ali organizacijsko zadovoljstvo pri delu - poveča, če ima organizacija primerno strukturo za svoje zaposlene (Hage v Grunig 1992, 560), kar pomeni, da jim zagotavlja avtonomijo (Grunig 1992, 560). Le-ta torej zagotavlja ključ do zadovoljstva pri delu. Stopnja avtonomije zaposlenega je odvisna predvsem od organizacijskega sistema omejitev, ki predstavljajo strukturo organizacije (Thayer v Grunig 1992, 560). Strukturni okvir povezuje zaposlene in omejuje njihovo obnašanje tako, da organizacija deluje kot enoten sistem (Grunig 1992, 560).

Merjenje zadovoljstva pri delu izvira iz najosnovnejšega vidika dela, to je nadomestilo, (Smith, Kendall in Hulin v Mihajlović in drugi 2008, 73) in je večdimenzionalno (Tsai v Mihajlović in drugi 2008, 73). Mihajlović in drugi (2008, 73-74) tako opredeljujejo trinajst elementov zadovoljstva pri delu, ki se običajno uporabljajo za merjenje posameznikovega zaznavanja le-tega:

- plača in ugodnosti,
- narava dela in pritisk,
- razvoj kariere,
- izobraževanje in usposabljanje,
- stil vodenja neposrednih vodilnih,
- varnost in zaščita okolja,
- delovanje sistemov ocenjevanja,

- promocijske poti znotraj podjetja,
- disciplinirano upravljanje,
- skupno delovno okolje,
- delovno okolje na oddelku,
- podpora organizacije v zvezi z osebno blaginjo in družinskim življenjem ter
- osebni odnosi s sodelavci.

Wanous in Lawler (v Pincus in drugi 1990, 176) sta preučila devet različnih operativnih definicij zadovoljstva pri delu z razlikovanjem med splošnim zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom z določenimi aspekti dela. Richmond in McCroskey (v Pincus in drugi 1990, 176) sta izpostavila tri konceptualizacije raziskav zadovoljstva pri delu:

- globalni ali enofaktorski pristop, ki je splošni odziv na posameznikovo delovno okolje;
- dvofaktorska teorija, ki jo sestavljajo »motivatorji« (npr. priznanje), ki vplivajo na zadovoljstvo, in »higieniki« (npr. plačilo), ki vplivajo na nezadovoljstvo ter
- multifaktorski pristop, pri katerem vsaka dimenzija predstavlja kontinuum zadovoljstvo-nezadovoljstvo.

Možina (1999) navaja, da med »motivatorje« ali notranje dejavnike, ki povzročajo zadovoljstvo, spadajo predvsem delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in osebna rast. Za »higienike« ali zunanje dejavnike, katerih odsotnost povzroča nezadovoljstvo, pa štejemo ustrezno politiko in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobre odnose z nadrejenimi, dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobre odnose s sodelavci.

Pincus in Rayfield (v Pincus in drugi 1990, 176) sta ugotovila, da kljub različnim definicijam, instrumentom in metodologijam, ki so uporabljeni v relevantnih raziskavah, obstaja pozitiven, vendar kompleksen odnos med posameznikovim zaznavanjem različnih vrst organizacijskega komuniciranja in njegovim zaznanim zadovoljstvom pri delu. Pregled literature o odnosu med komunikacijskim zadovoljstvom in zadovoljstvom pri delu prav tako odkriva pozitivno korelacijo med tema dvema konstruktoma (Pincus; Muchinsky v Carriere in Bourque 2009, 33). Zaposleni,

ki poročajo o višji ravni komunikacijskega zadovoljstva, so bolj zadovoljni s svojim mestom v organizaciji (Goris v Carriere in Bourque 2009, 33).

4.4.1.1 Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih

Motivacija je eden od primarnih dejavnikov, ki je povezan z angažiranostjo posameznika pri delu. Vsako akcijo posameznika spodbujajo eden ali več motivov, ki usmerjajo delovanje k želenemu cilju oziroma zadovoljitvi potreb. Cilj je torej zadovoljitev pričakovanj in želja, ki nastanejo na podlagi materialnih in socialnih potreb, potreb po spoštovanju, samostojnosti in osebni razvoju (Možina, 1999).

Zupanova (2001, 58) navaja, da obstajajo mnoge motivacijske teorije, ki skušajo določiti motivatorje oziroma dejavnike, ki prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih. Zaradi razlik med posamezniki seveda ni zgolj enega, pravega oziroma najboljšega načina, s katerim bi lahko motivirali vse zaposlene. Vsak vodja mora načine motiviranja prilagoditi sodelavcem in okolju, v katerem delajo. To pomeni, da mora svoje sodelavce dobro poznati in vedeti, kaj je zanje pri delu pomembno. Le tako lahko prispeva k ustvarjanju notranje motivacije, na katero po Hackmanu in Oldhamu (v Zupan 2001, 59) vplivajo naslednje značilnosti:

- raznovrstnost znanj in spretnosti, ki jih potrebujemo za opravljanje dela;
- celovitost nalog;
- kako pomembne so naloge za organizacijo;
- samostojnost pri delu in
- povratne informacije o opravljenem delu.

Teh pet značilnosti dela ustvarja ključna psihološka stanja, ki vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti (Zupan 2001, 59).

Po Argyrisu na notranjo motivacijo zaposlenih vpliva način, kako določamo cilje in naloge. Na začetku morajo v podjetjih oblikovati vizijo oziroma namen delovanja, nato pa zaposlenim prepustiti možnost odločanja o tem, s katerimi dejavnostmi bodo to vizijo uresničili. Vsekakor mora biti vodenje v podjetju usmerjeno k temu, da pri zaposlenih oblikuje notranjo motivacijo, ko sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev.

V tem se notranja motivacija razlikuje od zunanje, ko nekaj naredimo zato, ker tudi nekaj pričakujemo v zameno za svoja prizadevanja (Zupan 2001, 59-60).

V zadnjem času se v povezavi z motiviranostjo uveljavlja pojem psihološke pogodbe, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Psihološka pogodba seveda ni nikjer zapisana. Vanjo so vključeni materialni (npr. plača in ugodnosti) in nematerialni dejavniki (npr. odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve). Pri posamezniku jo sestavljajo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec delavcu ponuditi v zameno za njegovo delo. Pričakovanja so odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, želja in možnosti, zato lahko enako ponudbo delodajalca različni zaposleni povsem drugače dojemajo. Če menijo, da je psihološka pogodba prekršena, bo sledil padec motiviranosti, nezadovoljstvo, povečala se bo odsotnost z dela in podobno (Zupan 2001, 60). Zaposlene torej motivirajo dve vrsti nagrad: ekstrinzične (zunanje) in intrinzične (notranje). Prve vključujejo dodatno finančno motiviranje zaposlenih za odlično delovanje. Druge pa so povezane z izboljšanjem medosebnih odnosov v organizaciji preko doseganja občutka dosežka, izzivalnega dela ter priložnosti za osebno in strokovno rast (Meidan v Rijavec 1999, 622).

4.4.1.2 Opolnomočenje ali krepitev moči

Clutterbuck opolnomočenje (ang. Empowerment) opredeljuje:

kot spodbujanje posameznikov, naj prevzamejo individualno odgovornost za izboljšanje načinov, s katerimi opravljajo svoje delo, s čimer bodo prispevali k doseganju organizacijskih ciljev; kot koncentriranje moči v rokah posameznikov, ki to moč najbolj potrebujejo, da bi dobro opravili svoje delo; kot prenos moči in možnosti odločanja od vodstva na čim nižje hierarhične nivoje; 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 (v Rijavec 1999, 625).

Schultz, Tannenbaum in Lauterborn (v Rijavec 1999, 625) pa navajajo, da opolnomočenje pomeni, da zaposleni poleg tega, da izbirajo, kaj želijo poslušati, tudi odgovarjajo in imajo sredstva, s katerimi se naredijo »slišane«.

Koncept opolnomočenja (tudi krepiteve moči) ni isto kot tradicionalno pojmovanje moči, ki je opredeljena kot sposobnost za nadzor drugih. Razlikujemo namreč med perspektivo imeti moč nad drugimi v primerjavi z opolnomočenjem vseh v organizaciji. Govorimo o razliki med asimetričnim in simetričnim konceptom moči. Ljudje v organizacijah uporabljajo moč asimetrično, ko skušajo nadzorovati in narediti druge odvisne od njih. Na drugi strani pa simetričen koncept moči, imenovan tudi opolnomočenje, temelji na sodelovanju med internimi javnostmi za povečanje moči vseh v organizaciji, v korist vseh v organizaciji (Grunig 2002, 142).

Rijavčeva (1999, 627) pravi, da daje opolnomočenje zaposlenim »lastništvo« nad njihovim delom. Zaposleni s čutom odgovornosti za svoje delo, bodo bolj zadovoljni, bolj samozavestni ter bolj pozitivno prepričani o svojem delu in organizaciji kot celoti. Posledično bodo bolj pozitivna tudi njihova stališča, graditev odnosov pa bo učinkovitejša.

S pomočjo programov opolnomočenja zaposlene na praktičen in produktiven način spodbudimo k boljšemu opravljanju dela in hkrati povečamo njihovo zadovoljstvo. Stewart v kontekstu opolnomočenja govori o teoriji E (E kot Empowerment) – upravljalni teoriji, ki podpira resnično opolnomočenje posameznika kot tudi skupine na delovnem mestu. V tej teoriji so ljudje odgovorni za nekaj, ne pa le nekomu (Rijavec 1999, 624). Teorija E zajema 8 E-jev (Stewart v Rijavec 1999, 624-625):

- Razumevanje (envision): zaposleni morajo poznati cilje organizacije ter 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 potrebno vsa nepotrebna pravila, ki stojijo na poti opolnomočenju, ter vse ovire, človeške, administrativne ali tehnološke;
- Izražanje (express): zaposleni morajo razumeti, čemu je proces opolnomočenja namenjen in kakšna je njihova vloga pri doseganju organizacijskih ciljev. Menedžerji pa morajo

zaposlenim razložiti ne le, kaj opolnomočenje sploh je, ampak 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 programov opolnomočenja;
- Opremljanje (equip): opolnomočenje ne pomeni le razporejanja moči, ampak tudi virov. To pomeni, da je treba zaposlenim dati na voljo čas, finančne, fizične in tudi človeške vire, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela, ter jih hkrati nenehno izobraževati in usposablјati;
- Vrednotenje (evaluate): ker je opolnomočenje proces in ne stanje, moramo ves čas spremlјati napredek in vrednotiti rezultate. Pomembno je tudi izvajljanje 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.

5 VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA PRIMERU PODJETJA TPV D.D.

5.1 OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

Zadovoljstvo zaposlenih v Sloveniji je glede na podatke Četrte evropske raziskave o delovnih razmerah iz leta 2005¹ nižje od povprečja ostalih držav članic Evropske unije (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije). Slovenija se namreč pri dimenziji *zadovoljstvo pri delu* v primerjavi z državami članicami Evropske unije, Hrvaško, Turčijo, Švico in Norveško nahaja prav pri koncu razpredelnice (Foundation 2007).

Zaključim lahko, da je zadovoljstvo zaposlenih v Sloveniji dokaj nizko, zato je potrebno v organizacijah oblikovati dobro strategijo in izdelati načrt za povečevanje zadovoljstva pri delu. Zaradi aktualne problematike in vse večje pomembnosti zadovoljstva zaposlenih v organizaciji sem se odločila, da bom omenjen problem preučila v povezavi z internim komuniciranjem, ki je eden bistvenih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Na primeru novomeškega podjetja TPV d.d. bom preučila interno komuniciranje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Zanima me predvsem, kakšno je stanje obeh področij v podjetju. Moja naloga bo ugotoviti, kako lahko podjetje, če je to seveda potrebno, izboljša sistem internega komuniciranja in z njegovo pomočjo vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih. Skušala bom torej podati čim več predlogov, kako naj TPV d.d. z internim komuniciranjem izboljša zadovoljstvo med zaposlenimi.

¹ Evropsko raziskavo o delovnih razmerah Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer izvaja vsakih pet let, od leta 1990 naprej. Raziskava zagotavlja edinstven vpogled v vprašanja kakovosti dela in predstavlja stališča delavcev o široki vrsti tem, na primer organizacija dela, delovni čas, enake možnosti, usposabljanje, zdravje in dobro počutje ter zadovoljstvo pri delu (Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah – povzetek).

5.2 NAMEN IN OMEJITVE RAZISKAVE

Namen raziskave je ugotoviti, kako s pomočjo internega komuniciranja izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih. Ugotoviti želim, ali z internim komuniciranjem sploh lahko vplivamo na večje zadovoljstvo med zaposlenimi, in, če da, kako.

Do **omejitev pri raziskovanju** je prišlo predvsem zaradi težav pri zbiranju podatkov o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih v TPV d.d. Slovenska gospodarska zbornica je v sklopu projekta SIOK preučila organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju TPV d.d., vendar mi le-to zaradi zaupne narave informacij ni moglo posredovati celotnega poročila SIOK raziskave za leto 2007, ko je podjetje zadnjič sodelovalo v njej. Omogočen mi je bil samo vpogled v povzetek raziskave, kjer so bili navedeni ključni rezultati. Ti podatki so bili precej skromni, zato je skromna tudi moja analiza zadovoljstva zaposlenih v TPV d.d.. Analiza bi lahko bila s pomočjo bolj natančnih in več podatkov podrobnejša, sedaj namreč vsebuje le okvirno stanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

5.3 OPIS UPORABLJENE METODOLOGIJE

Pri preučevanju raziskovalnega problema sem uporabila kvantitativno metodo raziskovanja, in sicer tehniko študija primera. Podatke sem zbirala s pomočjo analize primarnih in sekundarnih virov podjetja TPV d.d., natančneje s pomočjo internih dokumentov podjetja, in sicer Strategije komuniciranja Skupine TPV, Strateškega plana TPV d.d. 2007-2011, Strateškega plana TPV d.d. 2010-2014 in povzetka SIOK raziskave 2007.

5.4 PREDSTAVITEV PODJETJA TPV d.d.

TPV d.d. ali daljše TPV trženje in proizvodnja opreme vozil d.d. je novomeško podjetje, ki se ukvarja z razvojem, trženjem in proizvodnjo avtomobilskih delov. Skupina TPV, ki jo sestavljajo različne poslovne enote ter povezana podjetja v Sloveniji kot tudi Srbiji in Rusiji, zaposluje okoli 1.150 ljudi (Skupina TPV).

Zgodovina podjetja sega v leto 1954, ko je bilo ustanovljeno podjetje Moto Montaža, ki je v sodelovanju z nemškim podjetjem Autounion pričelo s proizvodnjo dostavnih vozil. V nekaj letih je podjetje uveljavilo svojo lastno blagovno znamko in se preimenovalo v IMV (Industrija motornih vozil). V naslednjih desetletjih sta sledila hiter razvoj in rast podjetja, ki je leta 1989 ustanovilo štiri delniške družbe: Revoz, Adrio, TPV in TADO. Podjetje TPV je v zadnjih dveh desetletjih veliko vlagalo v posodobitev proizvodnih zmogljivosti, informatizacijo in v znanje ter razvoj. Danes tako velja za zanesljivega partnerja v avtomobilski industriji, ki se bo v prihodnje razvijal v razvojnega dobavitelja ter težil k tržni usmerjenosti, se pravi, da se bo usmeril na nove kupce in na nove trge (Skupina TPV).

5.5 ANALIZA INTERNEGA KOMUNICIRANJA IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V TPV d.d.

5.5.1 KOMUNICIRANJE IN INTERNO KOMUNICIRANJE V TPV d.d.

Za TPV d.d. je značilna zmes starejših komunikacijskih vzorcev in posledično nove zahteve po večjem številu komunikacijskih aktivnosti in izboljšanjem sistemu komuniciranja nasploh. Predvsem v notranjem okolju podjetja se vse bolj povečuje potreba po hitrejšem in bolj kredibilnem pretoku informacij, ki je neposredno podprt z vrha podjetja ter naslonjen na nove komunikacijske tehnologije.

Odločanje oziroma ključne odločitve v podjetju sprejema tričlanska uprava, pri čemer gre za mešanje kulturnih vzorcev oziroma modelov vodenja ter odločanja zaradi dolge razvojne poti podjetja. Vodenje in odločanje vse bolj prehaja iz tradicionalnega tipa, ki temelji na močni hierarhični strukturi, na dinamični model, ki zajema skupinsko delovanje in bolj pretočni informacijski tok, ki teži h skupnim odločitvam oziroma opolnomočenju vseh zaposlenih. Kljub temu pa sta v podjetju še vedno prisotna oba tipa odločanja in vodenja, ki sta medsebojno usklajena.

Komuniciranje je v TPV d.d. zaznano kot proces, ki je ločen od ostalih procesov v podjetju. Komuniciranje namreč v podjetju obravnavajo kot področje, s katerim se ukvarjajo le tisti, ki so

zanj pooblaščen in zadolženi, ostali zaposleni pa so bolj ali manj pasivna javnost. Na to nakazuje tudi dejstvo, da ima podjetje komunikacijsko funkcijo nekoliko slabše razvito, najverjetneje na račun področja osnovnih dejavnosti, ki jih izvaja. V podjetju ni samostojnega oddelka za odnose z javnostmi oziroma oddelka za komuniciranje. Odnosi z javnostmi spadajo v sklop področja Splošne dejavnosti, ki sodi neposredno pod vodstvo podjetja. Zanje skrbi strokovna sodelavka za odnose z javnostmi, ki je neposredno odgovorna predsedniku uprave, ki sprejema končne odločitve glede komuniciranja.

5.5.2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V TPV d.d.

Organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v TPV d.d. je mogoče razbrati iz SIOK raziskave. Vodilna ideja projekta SIOK je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in pomenu posameznih ustreznih metod za njen razvoj. V letu 2007 je Skupina TPV v omenjeni raziskavi sodelovala že peto leto zapored.

5.5.2.1 Povzetek stanja leta 2007

Poročilo raziskave se osredotoča na opis organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v podjetju TPV d.d. ter na primerjavo organizacijskih rezultatov v letu 2007 s SIOK (slovenska organizacijska klima) povprečjem in tudi povprečjem organizacij v panogi Kovinsko predelovalne industrije (KI) v letu 2007. Ogleдали si bomo najpomembnejše ugotovitve.

Kot najmočnejše področje organizacijske klime v podjetju se je v letu 2007 izkazal *Odnos do kakovosti*. Srednja razvitost se je kazala na področjih *Inovativnost in iniciativnost*, *Zadovoljstvo*, *Motivacija in zavzetost*, *Notranji odnosi*, *Vodenje* ter *Strokovna usposobljenost in učenje*. Najšibkejša področja v podjetju pa so bila predvsem *Organiziranost*, *Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev*, *Pripadnost organizaciji*, *Notranje komuniciranje in informiranje*, *Razvoj kariere* ter *Nagrajevanje*.

Glede na primerjavo proučevanih dimenzij s slovenskim povprečjem v letu 2007 lahko pri vseh dimenzijah opazimo odstopanja organizacijskih rezultatov od SIOK 2007. Podobno stanje se pokaže tudi v primerjavi s povprečjem panoge KI v letu 2007, kjer je največje zaostajanje podjetja pri dimenzijah *Pripadnost organizaciji*, *Poznavanje poslanstva*, *vizije in ciljev*, *Razvoj kariere* ter *Organiziranost*, manjše zaostajanje pa je pri razsežnosti *Strokovno usposobljenost in učenje*. Teh pet področij je bistveno pomembnih za organizacijo, saj ji zelo veliko doprinesejo z vidika večje zavzetosti in motiviranosti zaposlenih za dobro delo, posledično pa večjo učinkovitost in uspešnost organizacije kot celote.

V letu 2007 je bil tako največji in najresnejši potencialni problem v podjetju problem povezan z zaposlenimi. Rezultati SIOK raziskave za leto 2007 so namreč pokazali na upad trenda zadovoljstva in klime v Skupini TPV. Kot sem omenila že zgoraj, je raven organizacijskih rezultatov odstopala tako od slovenskega povprečja kot tudi od povprečja panoge KI, višje negativno odstopanje pa je bilo moč zaznati pri dimenziji organizacijske pripadnosti. Rezultat notranje klime je zato v vodstvenih strukturah povzročil precejšnje nelagodje, saj je bil razlog za poslabšanje interne klime neznan. V podjetju se namreč ni zgodilo nič resnejšega ali pretresljivega.

5.6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA IN NJEGOV VPLIV NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V tem podpoglavju izpostavljam ključne probleme ter podajam predloge za izboljšanje internega komuniciranja in njegov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju TPV d.d., pri čemer so predlogi podkrepljeni s teoretičnimi izhodišči iz predhodnih poglavij diplomskega dela.

Kot sem ugotovila že zgoraj je zadovoljstvo zaposlenih v TPV d.d. nizko. Poleg nizkega zadovoljstva pa je prisoten tudi problem srednje razvitega programa odnosov z internimi javnostmi in šibko razvitega internega komuniciranja. Obe področji preučevanja sta med seboj tesno povezani, saj imajo ravno odnosi z internimi javnostmi in interno komuniciranje pomembno vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih. Z njuno pomočjo lahko namreč pripomoremo k izboljšanju različnih dejavnikov v podjetju, ki bistveno vplivajo na končno

zadovoljstvo med zaposlenimi. Ti dejavniki so pripadnost organizaciji, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje.

Glavni problem internega komuniciranja v TPV d.d. je, da je sam proces komuniciranja zaznan kot proces, ki je ločen od ostalih procesov v podjetju ter da ima večina zaposlenih do njega zgolj pasiven odnos.

Po mojem mnenju je ključno, da se v podjetju za začetek vzpostavi konsenz o komuniciranju kot procesu, ki je prisoten v vseh procesih in neločljivo povezan z vsemi zaposlenimi v podjetju. Na to nakazuje tudi Frankova in Brownellova opredelitev internega komuniciranja, ki pravi, da gre pri komuniciranju z zaposlenimi za »komunikacijske transakcije med posamezniki in/ali skupinami na različnih ravneh in področjih specializacije z namenom oblikovati in preoblikovati organizacijo, izvajati namero ter koordinirati vsakodnevne dejavnosti« (Frank in Brownell v Welch in Jackson 2007, 179). Omenjen predlog pa podpirata tudi Carriereva in Bourque (2009, 31), ki navajata, da prakse internega komuniciranja v organizaciji vsebujejo celoten spekter komunikacijskih aktivnosti, tako formalnih kot tudi neformalnih, ki jih izvajajo vsi člani organizacije z namenom razširjati informacije med eno ali več javnostmi v organizaciji.

Predlagam tudi, da je potrebno v podjetju na področju internega komuniciranja dati čim večji poudarek na večsmernem toku komuniciranja, se pravi, da ne gre samo za komuniciranje navzdol, ampak vse več tudi komuniciranje na isti organizacijski ravni, predvsem pa komuniciranje navzgor. Povratne informacije s strani zaposlenih so namreč ključne, da lahko podjetje zagotavlja zadovoljstvo med zaposlenimi ter hkrati uspešno deluje. Ugotovitev zopet podpirata Carriereva in Bourque (2009, 31), ki pravita, da se prakse internega komuniciranja izvajajo z namenom komuniciranja navzdol, vodoravno ali navzgor ter jih lahko sproži kdorkoli v organizaciji. Hackman in Oldham (v Zupan 2001, 59) navajata, da je pri tem predvsem pomembno pridobivanje povratnih informacij s strani zaposlenih, saj ustvarjajo ključna psihološka stanja, ki vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu pri delu in visoki storilnosti. S tem se strinja tudi Rijavčeva (199, 624), ki opredeljuje izvabljanje povratnih informacij od zaposlenih kot eno od osmih faz teorije o opolnomočenju, s pomočjo katere podjetje zaposlene na praktičen in produktiven način spodbudi k boljšemu opravljanju dela, hkrati pa poveča tudi njihovo zadovoljstvo.

Drugi problem podjetja se kaže v mešanju starejših komunikacijskih vzorcev.

Moj predlog je, da je potrebno zato najprej preoblikovati komunikacijsko infrastrukturo, pri čemer bodo komunikacijski kanali in pretok informacij neposredno podprti s strani vodstva podjetja. To potrjuje tudi Rijavčeva (1999, 621-622), ki meni, da je za uspešno interno komuniciranje eden od treh pogojev, ki mora biti izpolnjen, tudi ta, da mora najvišje vodstvo nenehno izkazovati aktivno podporo procesu internega komuniciranja. Uspešno interno komuniciranje se namreč začne pri najvišjem vodstvu organizacije, v sam proces pa morajo biti aktivno vključene tudi vse ostale kategorije zaposlenih.

Tretji problem se navezuje na sobivanje dveh tipov odločanja oziroma vodenja podjetja, to sta tradicionalni in dinamični tip, ki bistveno vplivata na sam proces internega komuniciranja.

Predlagam, da bi bilo za podjetje gotovo najbolje, da bi popolnoma prešlo na dinamični model, saj je danes vse večji poudarek na skupinskem delovanju zaposlenih in njihovem sodelovanju pri odločanju. V podjetju je torej nujna vzpostavitev sistema opolnomočenja, ki bo med drugim omogočal vključevanje vseh zaposlenih v sprejemanje odločitev. Clutterbuck (v Rijavec 1999, 625) potrjuje, da je ena od opredelitev opolnomočenja lahko tudi »prenos moči in možnosti odločanja od vodstva na čim nižje hierarhične nivoje«. Caldwell (v Thornhill in drugi 1996, 17) pa ugotavlja, da je široko razpršena moč za sprejemanje odločitev značilna za odprto komuniciranje, ki je eno od vrst komuniciranja z zaposlenimi. Rijavčeva (1999, 627) dodaja, da daje opolnomočenje zaposlenim »lastništvo« nad njihovim delom. Zaposleni s čutom odgovornosti za svoje delo so tako bolj zadovoljni, bolj samozavestni ter bolj pozitivno prepričani o svojem delu in organizaciji kot celoti.

Četrty zaznan problem v podjetju je nekoliko slabša razvita komunikacijska funkcija, najverjetneje na račun področja osnovnih dejavnosti, s katerimi se le-to ukvarja. Na to nakazuje tudi dejstvo, da je glavni poudarek podjetja na tržni usmerjenosti, kar verjetno vpliva na to, da je področje komuniciranja nekoliko zapostavljeno.

Po mojem mnenju je na tem področju nujno narediti korak naprej, in sicer določiti zaposlene za ključno javnost v podjetju. Kot navajajo Cutlip in drugi (v Theaker 2001, 132) noben od odnosov ni tako pomemben kot odnosi z zaposlenimi, in sicer na vseh ravneh organizacije. Neisbitt in Aburdene (v Jančič 1990, 112) dodajata, da so konkurenčna prednost podjetja prav ljudje. S tem

se strinja tudi Gruban (1998, 614), ki meni, da uspešne organizacije od neuspešnih ne ločujejo izdelki, storitve in vrhunska tehnologija, temveč dejavnik, iz katerega vse našteto izvira, to so pripadni in motivirani zaposleni.

Pripadnost organizaciji in motiviranje zaposlenih sta med tistimi dimenzijami, ki sta v TPV d.d. šibko razviti. Poleg lahko štejemo tudi sistem nagrajevanja, ki je med najslabše izoblikovanimi področji v podjetju. Omenjene tri dimenzije predstavljajo zadnji problem, ki ga bom osvetlila in podala predloga za njegovo izboljšanje.

Predlagam, da podjetje v programe internega komuniciranja vključi izpopolnjen sistem motiviranja in nagrajevanja. Z internim komuniciranjem podjetje namreč motivira zaposlene preko različnih nagrad in posledično doseže tudi večje zadovoljstvo. S tem se strinja tudi Možina (1999), ki pravi, da je motivacija eden temeljnih dejavnikov, ki je povezan z zavzetostjo posameznika pri delu. Vsakega posameznika namreč spodbuja eden ali več motivov, ki usmerjajo njegovo delovanje k zelenemu cilju oziroma zadovoljitvi potreb. Meidan (v Rijavec 1999, 622) dodaja, da motivacija zaposlenih lahko poteka skozi dve vrsti nagrad, in sicer ekstrinzičnih (zunanjih), ki vključujejo dodatno finančno motiviranje zaposlenih za odlično delovanje, in intrinzičnih (notranjih), ki so povezane z izboljšanjem medosebnih odnosov v organizaciji preko doseganja občutka dosežka, izzivalnega dela ter priložnosti za osebno in strokovno rast. Možina (1999) nadaljuje, da so prav delovni dosežki, delo samo, osebna rast in napredovanje pri delu oziroma v organizaciji nekateri od notranjih dejavnikov ali motivatorjev, ki povzročajo zadovoljstvo zaposlenih, natančneje njihovo zadovoljstvo pri delu.

Eden od namenov internega komuniciranja v podjetju mora postati tudi povečanje pripadnosti interne javnosti. Interno komuniciranje ima namreč pomembno vlogo tudi pri razvoju občutka pripadnosti med zaposlenimi. Pripadni zaposleni pa so posledično tudi zadovoljni zaposleni. Cornelissen ugotavlja (v Welch in Jackson 2007, 189), da gre pri pripadnosti za občutek, ki omogoča ljudem, da se identificirajo s svojo organizacijo. Smidts in drugi (v Welch in Jackson 2007, 189) pa dodajajo, da prav interno komuniciranje vpliva na stopnjo identifikacije, ki jo zaposleni čutijo s svojo organizacijo, in njihov odnos do podpore organizaciji.

6 SKLEP

»Podjetje si lahko predstavljamo kot živ organizem, ki ima svojo enovito osebnost. Tako kot individuum se tudi podjetje rodi, živi in umre. Podjetja se med seboj zelo razlikujejo po značaju, sposobnostih, ciljih in vrednotah, vsem pa je značilno, da skušajo preživeti in uspeti, kar pa podobno kot velja za živa bitja, uspeva samo tistim najbolj prilagodljivim« (Pogačnik 1999).

Tisto, kar danes ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, ni samo izdelek ali storitev in vrhunska tehnologija, ampak motivirani in pripadni zaposleni. Bistvenega pomena v sodobnih organizacijah je torej vloga zaposlenih. Uspešnost podjetja namreč temelji na njihovem znanju oziroma učenju ali pripravljenosti za spremembe in iskanju nenehnih izboljšav, navsezadnje pa tudi na pripadnosti podjetju. Sodobna podjetja zato zaposlenim posvečajo čedalje več pozornosti, jih spoštujejo kot posameznike in jim omogočajo doseganje njihovih ciljev, seveda v okviru skupne vizije in skupnih ciljev (Zupan 2001, 38).

Nova paradigma internega (organizacijskega) komuniciranja obravnava zaposlene kot premoženje in ne kot strošek. Pri tem interno komuniciranje prehaja od preprostega informiranja, usposabljanja in izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje tudi do sodelovanja zaposlenih pri upravljanju in s tem delitve odgovornosti oziroma opolnomočenja (Gruban 1998, 614).

Rijavčeva (1999, 628) poudarja, da postajajo interno komuniciranje, motiviranje in nagrajevanje ter opolnomočenje ključni dejavniki zadovoljstva med zaposlenimi (Rijavec 1999, 628). To potrjujeta tudi Carriereva in Bourque (2009, 44), ki ugotavljata, da prakse internega komuniciranja vplivajo na zadovoljstvo pri delu in hkrati tudi na afektivno organizacijsko zavezanost, pri čemer se mora spodbujati tudi komunikacijsko zadovoljstvo zaposlenih. Tič Veselova (2008) dodaja, da če želi organizacija resnično upravljati odnose z zaposlenimi in si prizadevati za njihovo zadovoljstvo, potem se mora tega lotiti s pripravo programa internega komuniciranja.

Do podobnih ugotovitev sem v procesu raziskovanja prišla tudi sama. Izkazalo se je, da ima interno komuniciranje pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, predvsem preko motiviranja

in nagrajevanja zaposlenih, vključevanja zaposlenih v sprejemanje odločitev ter grajenja zavezanosti in pripadnosti zaposlenih.

Moje raziskovalno vprašanje oziroma namen diplomskega dela je bilo preučiti, kako lahko podjetje z internim komuniciranjem poveča zadovoljstvo med zaposlenimi. To dilemo sem preučila na primeru TPV d.d. in prišla do naslednjih ugotovitev:

1. Bistveno je, da za začetek v podjetju vzpostavijo konsenz o internem komuniciranju in komuniciranju nasploh kot procesu, ki ni ločen od ostalih procesov v organizaciji, temveč prepleta celotno organizacijo in je potemtakem tudi neločljivo povezan z vsemi zaposlenimi.
2. Na področju internega komuniciranja je zaželeno, da podjetje da večji poudarek večsmernemu toku komuniciranja, predvsem spodbujanju povratnih informacij od zaposlenih, ki bistveno vplivajo na uspešno delovanje podjetja ter posledično tudi na zadovoljstvo zaposlenih.
3. Priporočljivo je, da podjetje preoblikuje svojo komunikacijsko infrastrukturo tako, da bodo vsi komunikacijski kanali in pretok informacij neposredno podprti s strani vodstva podjetja.
4. Podjetju svetujem prehod na dinamični model vodenja in odločanja, kar pomeni, da se spodbuja skupinsko delovanje vseh zaposlenih in vzpostavi sistem opolnomočenja, ki omogoča sodelovanje vseh zaposlenih pri sprejemanju odločitev.
5. Zaposleni naj podjetju predstavljajo primarno javnost.
6. Pomembno je, da podjetje v programe internega komuniciranja vključi motiviranje in nagrajevanje ter grajenje pripadnosti zaposlenih, saj omenjene tri dimenzije igrajo temeljno vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva interne javnosti.

7 LITERATURA

1. Baskin, Otis W. in Craig E. Arnoff. 1983. *Public Relations: The Profession and the Practice*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers.
2. Bonache, Jaime. 2005. Job Satisfaction among Expatriates, Repatriates and Domestic Employees. *Personnel Review* 34 (1): 110-124.
3. 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): 29-49.
4. Dolphin, Richard R. 2005. Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications* 11 (3): 171-190.
5. Dozier, David M., Larissa A. Grunig in James E. Grunig. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
6. Elving, Wim J. L. 2005. The Role of Communication in Organisational change. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (2): 129-138.
7. Foundation. 2007. *Četrta evropska raziskava o delovnih razmerah: povzetek*. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/78/sl/1/ef0678sl.pdf> (14. julij 2010).
8. Futura PR d.o.o. 2007. *Strategije komuniciranja Skupine TPV*. Ljubljana: Futura PR d.o.o.
9. Gruban, Brane. 1998. Vizija organizacij: Poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa* 35 (4): 613-632.
10. --- Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
11. Grunig, James E. 1992. Symmetrical Systems of Internal Communication. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 531-575. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
12. --- in Yi-Hui Huang. 2000. From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes. V *Public Relations as Relationship management: a Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, ur. John A. Ledingham in Stephen D. Bruning, 23-53. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

13. Grunig, Larissa A., ur. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
14. Herington, Carmel, Lester W. Johnson in Don Scott. 2009. Firm–employee relationship strength – A conceptual Model. *Journal of Business Research* 62 (11): 1096-1107.
15. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Marketing.
16. Kitchen, Philip J. 1997. *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
17. Mihajlović, Ivan, Živan Živković, Slavica Prvulović, Nada Štrbac in Dragana Živković. 2008. Factors Influencing Job Satisfaction in Transitional Economies. *Journal of General Management* 34 (2): 71-87.
18. Možina, Stane. 1999. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija* 3 (2): 5-8. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/D990205.doc (21. junij 2010).
19. Pincus, J. David, Janice E. Knipp in Robert E. Rayfield. 1990. Internal Communication and Job Satisfaction Revisited: The Impact of Organizational Trust and Influence on Commercial Bank Supervisors. *Journal of Public Relations Research* 2 (1-4): 173 – 191.
20. Podnar, Klement in Miro Kline. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* 44 (XIX): 57-73.
21. Pogačnik, Vid. 1999. Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. *Industrijska demokracija* 3 (2). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID991203.doc (21. junij 2010).
22. Rijavec, Petja. 1999. Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoj zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa* 36 (4): 618-629.
23. Skoko, Božo. 2006. *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošču*. Zagreb: MPR.
24. Skupina TPV: Osebna izkaznica podjetja. Dostopno prek: <http://www.tpv.si/fs/> (2. avgust 2010).
25. --- Predstavitev Skupine TPV. 2010. Dostopno prek: http://www.tpv.si/pdf/2010/predstavitev_marec_2010.pdf (2. avgust 2010).

26. --- TPV skozi čas. Dostopno prek: <http://www.tpv.si/fs/> (2. avgust 2010).
27. Theaker, Alison. 2001. *The Public Relations Handbook*. London: Routledge.
28. Thornhill, Adrian, Phil Lewis in Mark N.K. Saunders. 1996. The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education* 4 (1): 12-20.
29. Tič Vesel, Marjeta. 2008. Svet delavcev in interno komuniciranje. *Industrijska demokracija* (3). Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID031116.doc (21. junij 2010).
30. TPV d.d. 2007a. Povzetek SIOK raziskave 2007. Novo mesto: TPV d.d.
31. --- 2007b. Strateški plan TPV d.d. 2007-2011. Novo mesto: TPV d.d.
32. --- 2010. Strateški plan TPV d.d. 2010-2014. Novo mesto: TPV d.d.
33. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking Internal communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177-198.
34. Wood, Julie. 1999. Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Policy and Management* 21 (2): 135-149.
35. Wright, Donald K. 1995. The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of Employee Communications. *Public Relations Review* 21 (3): 181-198.
36. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
37. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. *Četrta raziskava o delovnih razmerah – Nacionalni podatki za Slovenijo*. Dostopno prek: <http://www.zsss.si/images/stories/PDF%20socialna%20varnost/CetrtaRaziskavaODElovnih%20razmerah.pdf> (14. julij 2010).