

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA KOMUNIKACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V
DESIGUAL GALERIJI EMPORIUM**

Ljubljana, april 2023

IZABELA HURAJČIKOVA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Izabela Hurajčikova, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza komunikacije in zadovoljstva zaposlenih v Desigual Galerija Emporium, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Alenko Slavec Gomezel

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU.....	2
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU	5
3 ANALIZA KOMUNIKACIJE IN ZADOVOLJSTVA.....	9
3.1 Namen, cilji in raziskovalno vprašanje	9
3.2 Predstavitev podjetja	9
3.3 Raziskovalne metode	10
3.4 Opis zbiranja in obdelave podatkov ter opis vzorca	10
3.5 Interpretacija rezultatov in ugotovitve	11
3.6 Predlogi za podjetje	16
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	20
PRILOGA	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Se počutite dovolj cenjene s strani nadrejenih?	12
Slika 2: Ali se vam zdi, da so navodila nadrejenih podana pravočasno?	13
Slika 3: Ali ste bile deležne zadostnega uvajanja na začetku vašega dela?	14
Slika 4: Kaj bi izboljšale pri procesu uvajanja novega zaposlenega?	14
Slika 5: Ocenite pogoje dela v Desigual Galerija Emporium.....	15

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa komunikacije in zadovoljstva zaposlenih.....	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CHO – (angl. Chief Happiness Officer); Manager za srečo

FMCG – (angl. Fast moving consumer goods); Blago široke potrošnje

UVOD

V tretjem letniku študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pri predmetu Poslovno okolje podjetja sem na predavanju gostje iz podjetja Optiweb d. o. o. dobila uvid o tem, zakaj in na kakšne načine so delavci najdragocenejši del podjetja. Komunikacija in posledično zadovoljstvo na delovnem mestu je zelo pomembno za podjetje kot tudi za posameznika, saj je dobro počutje zaposlenih eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja. Z boljšo komunikacijo med zaposlenimi na različnih nivojih se lahko podjetje izogne številnim vsakdanjim težavam; rezultat tega je lahko veliko novih dobrih idej v procesu dela. Zadovoljstvo na delovnem mestu se kaže na različnih področjih: med drugim je manj bolniških odsotnosti, saj je zadovoljstvo povezano z manjšo količino stresa delavcev tako redno zaposlenih kot tudi študentov na študentskem delu v podjetju. V okviru procesa nastajanja zaključne strokovne naloge bom pregledala smernice, ki se vežejo na temo komunikacije in zadovoljstva na delovnem mestu, raziskala trenutno stanje v podjetju Desigual Slovenija in podala priporočila za izboljšanje zadovoljstva na delovnem mestu v izbranem podjetju.

Namen zaključne strokovne naloge je preučiti komunikacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu v podjetju Desigual Galerija Emporium in podati predloge za izboljšanje tako komunikacije kot posledično tudi zadovoljstva na delovnem mestu. S to ZSN želim pri podjetju Desigual Slovenija spodbuditi razumevanje, da so zaposleni najpomembnejši del podjetja, ki so lahko najboljši ambasadorji podjetja, če se na delovnem mestu dobro počutijo. Ko so zaposleni zadovoljni, se vzpostavijo tudi večje možnosti za učinkovitejše poslovanje podjetja, kar bi lahko veljalo tudi za izbrano podjetje Desigual Slovenija.

Cilji zaključne strokovne naloge zato so: a) pregled strokovne in znanstvene literature na temo komunikacije in zadovoljstva na delovnem mestu, b) izvedba raziskave o komunikaciji in zadovoljstvu na delovnem mestu med zaposlenimi v izbranem podjetju in c) podati priporočila za izboljšanje komunikacije in zadovoljstva na delovnem mestu. Raziskovalno vprašanje se glasi: Kako izboljšati komunikacijo med zaposlenimi in zadovoljstvo na delovnem mestu v Desigual Galerija Emporium?

Pri raziskovalnem delu sem uporabila analizo primarnih podatkov, pridobljenih iz ankete med zaposlenimi, s katero sem prišla do ugotovitev, kateri so tisti vidiki, ki jih lahko v poslovalnici Desigual Galerija Emporium izboljšamo. V prvem delu zaključne strokovne naloge sem povzela teoretične osnove komunikacij na delovnem mestu in njeno povezavo z zadovoljstvom zaposlenih. Specifično sem se dotaknila komunikacijskih povratnih informacij v podjetju ter razlik med enosmerno in dvosmerno komunikacijo. Nato sem predstavila dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in pripomorejo k temu, da je podjetje bolj produktivno in uspešno, tudi v povezavi s komunikacijo na delovnem mestu.

Drugi del zaključne strokovne naloge je sestavljen iz raziskave komunikacije in zadovoljstva na delovnem mestu v poslovalnici Desigual Galerija Emporium. Analizo sem izvedla s pomočjo spletne ankete, ki so jo rešili zaposleni poslovalnice. Zaključno strokovno nalogo sem zaključila z interpretacijo rezultatov ter s podanimi predlogi za izboljšavo pri komunikaciji in zadovoljstvu na delovnem mestu v poslovalnici Desigual Galerija Emporium.

1 KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU

Dandanes so v podjetjih ljudje v središču pozornosti, saj so človeški možgani, osebnost in identiteta temeljni nosilec za ustanovitev, razvoj in preživetje podjetij. Brez ljudi podjetje ne more delovati ali preživeti. Medosebna komunikacija je bistvena tehnika za odkrivanje, razvoj in ohranjanje ljudi, sodelavcev in njihovega uspešnega delovanja v podjetju. To vključuje aktiviranje njihovih možganov, vključevanje njihovih osebnosti in ustvarjanje njihovih identitet. Medosebna komunikacija kot znanost in kot večina bi morala biti temelj razvojne politike vsakega podjetja (Brajša, 1994, str. 40–44).

Beseda komunikacija (lat. *communicare*), kar pomeni posvetovati se, razpravljati in iskati nasvet. Ko ljudje med seboj komunicirajo, uporabljajo različne simbole (govorico telesa, besede, kretnje, slike, svetlobne in zvočne simbole) za posredovanje informacij. Medosebno komunikacijo delimo na verbalno in neverbalno, vsebinsko in odnosno, dosledno in nedosledno. Pri ustnem komuniciranju uporabljamo predvsem besede. Ključen pomen komunikacije je v jasnosti izražanja. Prav tako je pomembno, da sogovornika pozorno poslušate, sledite toku pogovora in čim bolj jasno izražate svoje misli in občutke. Neverbalna komunikacija vključuje vse oblike komunikacije, ki za posredovanje informacij ne uporabljajo besed. To vključuje držo, obrazno mimiko, hitrost govora, intonacijo in ritem, občutek za dotik in osebno podobo (Kompetenca, 2018).

Brajša (1996) ugotavlja, da je pripadnost timu odvisna od načina medsebojnega povezovanja, informacij in organizacije. Medsebojno povezovanje in sodelovanje med člani tima je odvisno od načina, oblike in rezultata sodelovanja. Sodelavci v ekipi podjetja morajo pripadati timu, sodelovati med seboj in razvijati odnose. Poleg tega morajo uspešno komunicirati, se prilagajati in govoriti o izkušnjah drug drugega.

Gordon (2021) poudarja, da se vse začne s komunikacijo. S komunikacijo se začne proces izgradnje povezanega tima. Da bi se z nekom povezali, moramo z njim komunicirati. Komunikacija je izhodiščna osnova za oblikovanje dobrega medsebojnega odnosa. Brez dobre komunikacije se ne moremo povezati in si zaupati ter oblikovati močnih medsebojnih odnosov. Komunikacija štiri na enega med člani ekipe lahko poveča povezanost ekipe, toda močni osebni odnosi pomagajo zgraditi močnejše ekipe.

V članku avtorica Chan (2021) opisuje pomen študentov, ki se naučijo odkrivati lastne komunikacijske potrebe na delovnem mestu. Članek predlaga, da boljše razumevanje nekaterih ali vseh vidikov študentom pomaga pri postavljanju ciljev in načrtovanju razvoja njihovih jezikovnih in komunikacijskih spretnosti. Ugotovili so, da tečaj in njegove posebej oblikovane komponente študentom pomagajo pri aktivnem učenju in jim omogočajo, da prepoznajo štiri področja komunikacijskih potreb na delovnem mestu (ciljna skupina, trenutna jezikovna znanja in pomanjkljivosti ter študij učinkovite metode komunikacije na delovnem mestu).

Vsaka komunikacija ima vsaj dva vidika: sogovorniku posredujemo vsebino in hkrati definiramo odnos do informacije in prejemnika informacije. Če se tisto, kar govorimo, in tisto, kar sporočamo z neverbalnim vedenjem, ujema in če izrečeno potrjuje naš odnos do njega in do prejemnika sporočila, komuniciramo oziroma usklajujemo. Če pa obstaja neskladje med izrečenim in neizrečenim, če povedano omalovažujemo in zanikamo z odnosom do tega, kar govorimo in s kom komuniciramo, komuniciramo nepovezano, nesinhronizirano (Ferjan, 2017, str. 36).

Avtorji Moss, Sanchez in Heisler (2004) trdijo, da je vloga menedžerjev v podjetjih kritična, če želimo izboljšati uspešnost in produktivnost zaposlenih. Ko pride do situacije, ko zaposleni ni uspešen, bi moral biti vodja tisti, h kateremu se obrnejo po povratne informacije. V zameno bi morali menedžerji zagotoviti konstruktivne povratne informacije, da lahko izboljšajo uspešnost. Na žalost se vodje pogosto upirajo izmenjavi tovrstnih pomembnih informacij o uspešnosti zaposlenih. Nekateri menedžerji imajo preveč podporni slog in se počutijo neprijetno, da dajejo negativne povratne informacije. Po drugi strani pa vodja, ki je nestrpen do neuspeha in se ostro odzove na iskanje povratnih informacij zaposlenih, po njegovem mnenju ni dovolj učinkovit. To je tisto, zaradi česar nekateri zaposleni prenehajo zahtevati povratne informacije ali se popolnoma izogibajo razpravi o uspešnosti s svojimi vodji. Zaposleni in menedžerji bi morali na to vrzel povratnih informacij gledati kot na priložnost za učenje, ne pa na obtoževanje drugih.

Z verbalno spodbudo lahko vodje skupino zaposlenih kratkoročno spodbudijo, da si vzamejo odmor od vsakodnevnih nalog. Za dolgoročnejši učinek morajo vodje zaposlene redno obveščati o napredku in z njimi komunicirati. Za zaposlene je pomembno, da jim menedžerji priznajo za vsak njihov dosežek, da jih pohvalijo, ko dosežejo mejnike, in da članom ekipe, ki so posebej uspešni, pokažejo, da cenijo njihovo delo (Carnegie, 2013, str. 135).

Podjetje Mediade je po koncu pandemije covid-19 leta 2020 izvedlo raziskavo o kakovosti komuniciranja v času krize v Sloveniji. V raziskavi je sodelovalo več kot 700 zaposlenih iz zasebnega in gospodarskega sektorja. Njihov cilj je bil ugotoviti, kako

menadžerji komunicirajo z zaposlenimi v času krize. Rezultati raziskave so precej pozitivni, saj je več kot tri četrtine vprašanih povedalo, da so zadovoljni s komunikacijo vodstva; kar 40 % anketirancev je odlično ocenilo komunikacijo vodstva družbe. Glede na rezultate je razvidno, da so zaposleni prejeli vse potrebne informacije od svojih vodij ter informacije o podjetju. Najvišja ocena je pripisana menedžerjem, ki prisluhnejo osebnim težavam posameznikov, na primer ko delajo od doma ali sočasno šolajo otroke. Ugotovitve tudi kažejo, da je interna komunikacija pomembna za gradnjo zaupanja (Marketing magazin, 2020).

Znotraj podjetja in v zunanjih dogovorih s strankami uporabljamo najboljše obliko komuniciranja, in sicer elektronsko, mobilno in SMS komunikacijo. Ta način komunikacije v današnjem poslovnem svetu nam omogoča, da strankam odgovorimo pozneje, če smo v določenem trenutku zasedeni ali preobremenjeni. Omogoča nam tudi podrobnejše razmišljanje o odgovorih, prilagajanje stila komuniciranja ali snemanje zgodovine pogovorov, kar nam lahko kdaj pride prav. Ena od odličnih stvari pri posredni komunikaciji je njena raznolikost, saj je danes v organizacijah veliko različnih generacij: od starejših, ki so odraščali brez tehnoloških naprav, do tistih, ki si ne morejo predstavljati življenja brez svojih telefonov, računalnikov ali tablic (Blatnik Ošlak, 2020).

Izkazalo se je, da lahko na zdravje in počutje zaposlenih vplivajo delovno okolje in odnosi na delovnem mestu. Komunikacija je pomemben del delovnega okolja in odnosov. Je eden od številnih psihosocialnih dejavnikov, ki vplivajo na delavce; komunikacija vpliva tudi na osebno zdravje. Če so torej zaposleni v podjetju zdravi in srečni na delovnem mestu, bodo delali več in bolje. V vsakem podjetju je pomembno razmišljati o oblikovanju uspešne in učinkovite komunikacije na delovnem mestu (Pesjak, 2019).

Ena najpomembnejših komunikacijskih nalog direktorja ali vodje je dodeljevanje delovnih nalog zaposlenim. Vodja mora pred dodelitvijo naloge pretehtati njeno vsebino, se jasno izražati, biti odprt za to, kako bo njeno sporočilo sprejelo občinstvo, in zato spremljati izvedbo naloge. Pogosto uporabljena komunikacijska tehnika so sestanki. Z njimi lahko svoje sporočilo posredujemo več ljudem hkrati. Sestanki pa so lahko tudi velika izguba časa, če niso dobro pripravljani. Ob koncu sestanka morajo vsi udeleženci jasno razumeti razpravljana vprašanja. Vsak udeleženec bi moral imeti možnost zastaviti svoja vprašanja. Vodja mora preveriti, ali udeleženci, ki dobijo posebne naloge, te tudi popolnoma razumejo in vedo, kdaj jih morajo opraviti (Carnegie, 2012, str. 11–142).

Človeško dožemanje sogovornikov je zelo kompleksen proces. Neverbalna komunikacija je pomembna za razumevanje človekovih čustvenih stanj in procesov. Neverbalno komuniciramo na različne načine: oblačila in obutev, modni dodatki, ličila, pričeske, avtomobili itd. Človek pa hočeš ali nočeš komunicira tudi s svojim telesom. Govorica

telesa vključuje več sto tisoč izrazov. Povprečno izobražen človek razume več sto tisoč besed in jih v vsakodnevni komunikaciji uporablja več sto. To nam torej pove, da je govorica telesa veliko bolj zapleten proces kot verbalna komunikacija. Človeški jezik vsebuje čutno zaznavne znake, predvsem slušne in vidne znake. Ljudje imamo prirojeno sposobnost prepoznavanja neverbalnih signalov (Ferjan, 2017, str. 32–33).

Najbolj problematičen del dela v ekipi več ljudi (torej sodelavcev) je verbalna komunikacija, ki ima svoje prednosti in slabosti. Na delovnem mestu ali kateri koli drugi situaciji, kjer uporabljamo govorno komunikacijo, lahko opazimo, da je hitra, sestavljena predvsem iz povratnih informacij, omogoča pa tudi komunikacijo z več ljudmi. Naše misli lahko v trenutku oblikujemo v glasovna sporočila in jih nato posredujemo sogovorniku. Hkrati lahko naše podatke hitro spremenimo, preoblikujemo ali dopolnimo. Pomembno je le, da med pogovorom enostavno preverimo razumljivost sporočila. Zanima nas, ali doseže zastavljene cilje, in če ne, lahko napake takoj popravimo. Po drugi strani pa se šibkost ustne komunikacije pokaže, ko je v posredovanje našega sporočila vključenih več ljudi. Več ljudi, kot je vključenih v prenos sporočila, večja je verjetnost, da bodo do prejemnika prišle napačne informacije. Zato je najbolje, da na delovnem mestu sproti preverjamo razumevanje, saj se želimo izogniti neprijetnim situacijam. »Telefončki« so učinkovita vaja, hkrati zabavna skupinska igra in rešitev za izogibanje negativnim situacijam, ki se nam lahko zgodijo. Vsa glasovna sporočila se od osebe do osebe prenašajo šepetaje, pri čemer zadnja oseba v vrsti na glas pove, kar sliši ali razume (Cvetko, 2001, str. 25).

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Zadovoljstvo je raven človekovega dobrega počutja, ki izhaja iz primerjave med zaznano učinkovitostjo izdelka ali rezultatom storitve in posameznikovimi pričakovanji. Torej zapolnjevanje nekakšne praznine v svojem bitju, dokler ni dovolj ali zadovoljivo (Kotler, 1996, 40).

Da bi bili naši zaposleni zadovoljni s podjetjem, moramo najprej narediti več korakov. Ena izmed njih je ustvarjanje skupne vizije, ki jo bomo posredovali zaposlenim. Potrebo po spodbujanju ljudi, da presežejo svoje meje, narekujejo temeljne naloge delovnega mesta, saj le tako lahko podjetja rastejo in ostajajo uspešna v današnjem svetu. Najpomembneje je, da je pomembno zaposliti in usposobiti ljudi, ki lahko pomagajo rasti naši organizaciji. Jasna vizija rezultatov nas in naše sodelavce spodbuja k sprejemanju večjega tveganja in odgovornosti (Carnegie, 2013, str. 8–9).

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva nešteto dejavnikov, saj smo si ljudje med sabo različni in za vsakega predstavlja sreča in mir nekaj drugega. Med temi dejavniki lahko definitivno izpostavimo:

- količino stresa,
- motivacijo s strani nadrejenih,
- finančne/nefinančne nagrade,
- plačo,
- pogoje dela,
- možnost napredovanja in razvoja,
- ravnovesje med poklicnim in privatnim življenjem,
- pregorelost,
- timbiling (angl. teambuilding),
- uvajanje.

Avtorici Kozole in Grančar (2020) poudarjata, da je eden izmed dejavnikov, ki se mu kot podjetje nujno želimo izogniti, stres na delovnem mestu. Nezadovoljstvo delavcev lahko negativno vpliva na njihovo zdravje, kar lahko povzroči večjo odsotnost iz zdravstvenih razlogov, kar je dodaten strošek za delodajalce. To je še posebej problematično za podjetja, če je absentizem posledica poškodb pri delu, ki zahtevajo zdravstveno oskrbo. Želimo, da delovno mesto pozitivno vpliva na zaposlenega, mu daje motivacijo, ki prispeva k njegovemu fizičnemu in psihičnemu zdravju. Pomembno je, da so zaposleni za svoje delo in trud ustrezno plačani, da si lahko privoščijo vse, kar potrebujejo za preživetje, vključno z luksuzom, kot so potovanja in darila vseh vrst. Če podjetje le-teh ne zagotovi svojim zaposlenim, podjetje ne bo uspešno in zaposleni ne bodo zadovoljni, kar lahko povzroči večje težave. Zaposleni, ki imajo vodje s pozitivno integriteto, so zadovoljni pri delu.

Avtor Kolarič (2017) v prispevku »Zaposleni skrbimo za blaginjo podjetja« ugotavlja, da se delodajalci vse bolj zavedajo, da morajo v podjetju zagotoviti razmere, v katerih so zaposleni srečni in zadovoljni ter da je vzdušje na višku. Zavedajo se tudi, da so zdaj dobri kandidati tisti, ki si delodajalce izberejo sami, ne pa obratno, kot je zdaj. Zato se je v zadnjih letih pojavilo novo ime, manager za srečo (angl. Chief Happiness Officer – CHO). Veliko podjetij v Evropi, tudi v Sloveniji, ima točno določene zaposlene, ki skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih, vendar bo le malokdo delal s tem nazivom in delal samo na tem, saj v majhnih podjetjih to delajo večinoma direktorji. Za dobro opravljanje te funkcije mora biti človek empatičen, prilagodljiv, ustvarjalen in znati prisluhniti drugim. Izzivi se najpogosteje pojavijo na sestankih, kjer vodja sreče in zadovoljstva vidi, katera področja gredo narobe, ali kje zaposlenim primanjkuje zmogljivosti in kaj si še želijo.

Avtor Carnegie (2013) razdeli besedo človek na črke, ki nam lahko pomagajo, in razpravlja o tem, kako lahko dosežemo svoje cilje in izboljšamo zadovoljstvo na delovnem mestu s pomočjo naših zaposlenih:

- Č – človeška narava (ljudje imamo različne osebnosti in naloga vodje je, da si vzame čas in razume vsakega zaposlenega, kako posameznik deluje in se odziva, kaj mara in česa ne mara ter kaj je zanj res pomembno. Nekateri potrebujejo več pozornosti (drugi vidijo osredotočenost kot vdor v zasebnost ali menijo, da imajo vodje več vrednot).
- L – lastnosti, zaradi katerih smo drugačni (vodja mora pri svojih zaposlenih iskati lastnosti, zaradi katerih je oseba edinstvena; to mu bo olajšalo dodeljevanje nalog na delovnem mestu).
- O – omogočanje rasti in razvoja (vsak zaposleni mora imeti možnost napredovanja in dodatnega znanja, saj se učimo vse življenje; vodje morajo svoje zaposlene spodbujati in usmerjati k učenju in poklicni rasti).
- V – vključenost pri odločanju (zaposleni bi morali imeti možnost sodelovati pri načrtovanju različnih projektov, ker lahko pridejo do odličnih rešitev, na katere nihče drug ne bi pomislil).
- E – učinkovito vodenje (dobri vodje zaposlenim ne postavljajo ciljev in jim ne govorijo, kako naj jih dosežejo, ampak delajo z njimi in jih spodbujajo, naj si sami postavljajo cilje).
- K – kaj pričakovati (zaposleni morajo čutiti, da pričakujejo odlično delovno uspešnost; vodje ne morejo biti zadovoljni s povprečno opravljenim delom).

Avtorice Sedlar, Novak in Šprah (2012) so analizirale relevantne empirične raziskave o izgorelosti v Sloveniji za sistematičen pregled izsledkov raziskav o izgorelosti. Študija je bila izvedena na zaposlenih v izobraževalnem sektorju, ostale študije pa na vojaškem in zdravstvenem sektorju. Ugotovitve so pokazale, da je bila izgorelost pomembno povezana z delovnimi zahtevami, osebnostnimi dejavniki, subjektivno blaginjo, pripravljenostjo zamenjati službo, zadovoljstvom pri delu/življenju in čustveno usmerjenimi strategijami obvladovanja stresa.

Kako pravilno ravnati z ljudmi in kako doseči, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom, je povezano z navdušenjem, ki ga zaposleni občutijo pri delu. Zato je pomembno, da nadrejeni ugotovijo, kako ohranjati in hkrati spodbujati pozitivnost na delovnem mestu. Pomembno je, da vodja opazi izgubo zagona v svojem podjetju ali na oddelku. Če zna prepoznati, kdaj so ljudje nezadovoljni s svojim delom, je korak bližje temu, da jih motivira. Zaposleni se morajo spoprijeti z razlogi za slabo uspešnost in si prizadevati za odpravo negativnih odnosov do dela; razumeti morajo tudi svoje individualne potrebe, saj vse to vodi v proces osebne motivacije za boljše delo (Keenan, 1996, str. 5–12).

Avtor Brajša (1996) navaja, da je treba zaposlenim zagotoviti najboljši ekonomski standard, varno poklicno prihodnost, ugodno socialno in podjetniško klimo, zadovoljevanje individualnih potreb, možnost samouresničevanja in razvoja ter večjo vrednost podjetja.

Nagrajevanje zaposlenih je ključno za zadovoljstvo zaposlenih. Ne samo, da se bodo počutili bolj motivirane, ampak se bodo tudi počutili cenjene in spoštovane s strani nadrejenih. Najpogosteje so finančne spodbude v obliki mesečnih nagrad, provizij ali bonusov, lahko pa so tudi nefinančne, kot so možnost napredovanja, različna izobraževanja, prost del dneva ali dodatni prost dan oz. počitnice. Če si zaposleni za svoje uspešne rezultate zasluži nagrado, je prav, da nagrado sprejme, saj bo tako bolj motiviran in bo svoje delo opravljal z večjim veseljem (Trgotur, 2019).

V članku Milovič (2021) poudarja, da so timski sestanki neprecenljivo orodje za doseganje uspeha podjetja in zadovoljstva vseh. Ključni problem sestankov je njihov resnični potencial, ki ga lahko izkoristimo le, če jih znamo pravilno izpeljati. Sestanki morajo biti učinkoviti in funkcionalni, zaposleni pa nanje ne smejo gledati kot na izgubo časa. Težava je v tem, da mnogi vodstveni delavci niso poučeni, kako voditi uspešne sestanke. Ključ do uspeha je seveda priprava na sestanek, načrt, v katerem določimo dnevni red, vnaprej določimo snemalca in izpostavimo najpomembnejše, kar je namen in cilj sestanka.

Da bi naredili dober prvi vtis na podjetje, je pomembno, da nadrejeni ustvarijo učinkovit načrt vključevanja novih zaposlenih. Rezultat dobre orientacije je, da novi zaposleni čim hitreje in s polno produktivnostjo začne delati; želimo, da se ob tem počuti osebno prijetno. Načrt uvajanja mora vsebovati, kdo bo mentor, kaj mora mentor posredovati zaposlenemu in na koncu mora zaposleni podpisati dokument, s katerim dokumentira, kar mu je bilo povedano. Vloga tutorja je razviti program usposabljanja, ki vključuje različne načine pridobivanja znanja, kot so računalniki, seminarji, tečaji, konference itd. Pri zaposlovanju novih sodelavcev morajo podjetja razmisliti, kako se najbolje pripraviti na novo delovno mesto in kako obdržati nove sodelavce. Podjetja bi morala skrbeti za to, da dajo nekaj zaposlenemu, ki ga ne želijo izgubiti, ker je dober delavec. Možnosti, kako zaposlenega motivirati oziroma mu sporočiti, da mora delati naprej, je veliko: zanimivi projekti, ugodnosti podjetja, interni koledar sodelavca, timbuilding (angl. teambuilding), ocenjevanje zaposlenih, razvojni programi, hibridni formati dela, fleksibilni delovni čas itd. (Podjetnik, 2014).

Odnosi so pomemben dejavnik sreče. V kombinaciji s kariero so pogosto pomemben razlog za življenje. Večina ljudi postavlja družino na prvo mesto, tako v smislu vrednot kot prioritete. Zato je pomembno, da vsak poskuša najti ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Vsak zlahka sam ugotovi, ali je v tem ravnovesju. Če se naši

možgani počutijo, kot da so vedno polni nerazločljivih misli, ali če razmišljamo o delu tudi, ko smo z družino in prijatelji, zaradi česar nenehno preverjamo svojo e-pošto, so to prvi znaki, da ne razrešujemo odnosa. Pomemben korak je, da se najprej zavemo težave in jo želimo odpraviti. Ko se začnemo zavestno zavedati, da nimamo ustvarjenega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, bomo slej ko prej to tudi popravili. Ko postane zaposleni manj obremenjen, duševno in fizično zdrav ter se počuti povezanega s sodelavci, je večinoma bolj motiviran za težje delo. Povečana motivacija pomeni, da bo verjetno deloval na višji ravni in bo tudi bolj angažiran. Povečana angažiranost pa vodi k boljši moralni na delovnem mestu, večji odgovornosti in boljši komunikaciji (Kališnik, 2022).

3 ANALIZA KOMUNIKACIJE IN ZADOVOLJSTVA

3.1 Namen, cilji in raziskovalno vprašanje

Namen zaključne strokovne naloge je predlagati in nakazati korake za bolj učinkovito komunikacijo znotraj izbranega podjetja in doseči zadovoljstvo med zaposlenimi s pomočjo pridobljenega teoretičnega znanja. Zato sem v empiričnem delu opravila raziskavo med zaposlenimi v podjetju Desigual Galerija Emporium o komunikaciji in zadovoljstvu na delovnem mestu. Raziskovalno vprašanje se glasi: Kako izboljšati komunikacijo med zaposlenimi in zadovoljstvo na delovnem mestu v Desigual Galerija Emporium?

3.2 Predstavitev podjetja

Magistrat International d. o. o. je slovenski distributer s portfeljem izdelkov za vsakodnevno uporabo in trgovec z več kot 110 modnimi znamkami. Njihova divizija blaga široke potrošnje (angl. Fast moving consumer goods, v nadaljevanju FMCG) distribuira FMCG izdelke v vse trgovske verige na slovenskem trgu. Njihov portfelj izdelkov vključuje priljubljene blagovne znamke po vsem svetu, vključno z Lindt, Ricola, Bahlsen, Lorenz, Teekanne, Mutti in mnogimi drugimi. Njihov modni oddelek upravlja znane trgovine Emporium in Galerija Emporium ter številne trgovine blagovnih znamk v Sloveniji, na Hrvaškem, Madžarskem in v Srbiji. Izbrane znamke, ki jih prodajajo na drobno, vključujejo Hugo Boss, GAP, Desigual, Nike, Adidas, Springfield in več kot 100 drugih. Poleg distribucije izdelkov in prodaje sta ključna vidika njihovega delovanja upravljanje blagovnih znamk in optimizacija. Delujejo lokalno, saj sodelujejo z največjimi globalnimi akterji in uporabljajo svoje regionalno znanje za prilagajanje izdelkov lokalnemu občinstvu.

Podjetje ima sedež na Kotnikovi 28 v Ljubljani in deluje od leta 1991. Magistrat International d. o. o. ima več kot 150 zaposlenih. V letu 2019 je podjetje realiziralo 2.057.256 € čistega dobička, v letu 2020 pa je zaradi krize covid-19 podjetje utrpelo 2.315.570 € čiste izgube; v letu 2021 je ponovno poslovalo pozitivno s 4.931.251 € čistega dobička. Kasneje po izbruhu covid-19 so vzpostavili spletno prodajo za Emporium, Galerijo Emporium in Desigual, kar je pokrivalo izpad fizične prodaje. Poslovne enote družbe imajo sedež v Ljubljani in vključujejo Emporium BTC, Galerijo Emporium, Desigual CityPark in GAP. Potem sta tu še poslovni enoti v Mariboru in Kopru, kjer sta še dve podružnici Desiguala.

Stavba, v kateri je Desigual Galerija Emporium, ki je predmet analize te zaključne strokovne naloge, je bila prvotno znana kot Urbančeva hiša in je bila zgrajena leta 1903. Vsako nadstropje Galerije Emporium ima drugačno ponudbo. Najnižji nivo ima široko paleto oblačil in modnih dodatkov, ulično modo in jeans; pritličje ima modne dodatke, čevlje in torbice, medetaža moška oblačila; na prvem in drugem nadstropju najdemo oblikovalce ženskih oblačil, žensko dnevno modo; v najvišjem tretjem nadstropju s čudovitim razgledom na Ljubljanski grad najdemo največjo Desigual trgovino v Sloveniji. Desigual v španščini pomeni neenakomeren, kar predstavlja njihova linija nenavadnih oblačil in modnih dodatkov. Podjetje je leta 1984 ustanovil Thomas Meyer in ima sedež v Barceloni v Španiji. Desigual prek različnih distribucijskih kanalov in številnih partnerjev deluje v 109 državah po svetu. Svojo prvo poslovalnico, ki je del njihove franšize v Sloveniji, so odprli leta 2013 v Galeriji Emporium (Galerija Emporium, 2023).

3.3 Raziskovalne metode

Pri izdelavi strokovne zaključne naloge sem si pomagala z različnimi znanstvenimi članki in literaturo na temo komunikacije med zaposlenimi v podjetjih ter na temo zadovoljstva delavcev na njihovem delovnem mestu. Da sem lažje prikazala, kaj prinaša zadovoljstvo posameznikom v podjetju, sem s pomočjo anketnega vprašalnika pridobila primarne podatke med zaposlenimi v Desigual Galeriji Emporium. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 21 vprašanj, ki so vključevala področja komunikacije in zadovoljstva na delovnem mestu v izbranem podjetju. Anketiranke sem vprašala, kateri dejavniki za njih predstavljajo zadovoljstvo in kaj bi želele izboljšati na področju komunikacije med nadrejenimi in njimi.

3.4 Opis zbiranja in obdelave podatkov ter opis vzorca

Primarne podatke za analizo anketnega vprašalnika sem zbirala s pomočjo spletnega portala Ika. S pomočjo linka do ankete in aplikacije Messenger sem anketo 24. januarja

2023 poslala vsem zaposlenim v Desigualu Galerija Emporium. Zaposlene so imele čas, da so anketo rešile od 24. januarja do 7. februarja. Večina odgovorov je prišla v prvih dneh, zadnji odgovor pa 30. januarja. Vzorec je sestavljen iz 10 zaposlenih v organizaciji.

Pri odgovarjanju na anketni vprašalnik je sodelovalo 10 žensk. Največ anketirank je bilo starih med 20 in 25 let; sledile so jim stare med 25 in 30 let (3 anketiranke) in še 2 anketiranki, stari več kot 30 let. Anketiranke sem vprašala, koliko časa so zaposlene v Desigual Galerija Emporium. 3 osebe so zaposlene med 1 in 3 leti, naslednje 3 med 3 in 5 leti, 3 več kot 5 let in zgolj 1 oseba je zaposlena v Desigual Galerija Emporium manj kot eno leto. Zaposlene sem vprašala tudi po njihovi doseženi izobrazbi. 5 anketirank ima doseženo srednješolsko oziroma gimnazijsko izobraževanje, 3 imajo visokošolski strokovni ali univerzitetni program ter 2 anketiranki magisterij stroke. Podatke, pridobljene s pomočjo vprašalnika, sem obdelala v programu MS Excel. Za ta program sem se odločila, ker mi ponuja vse možnosti in zadošča moji potrebi po podrobnejši analizi podatkov. Obdelala sem podatke vseh 21 vprašanj; nekatere podatke, pridobljene s pomočjo vprašalnika, sem grafično prikazala.

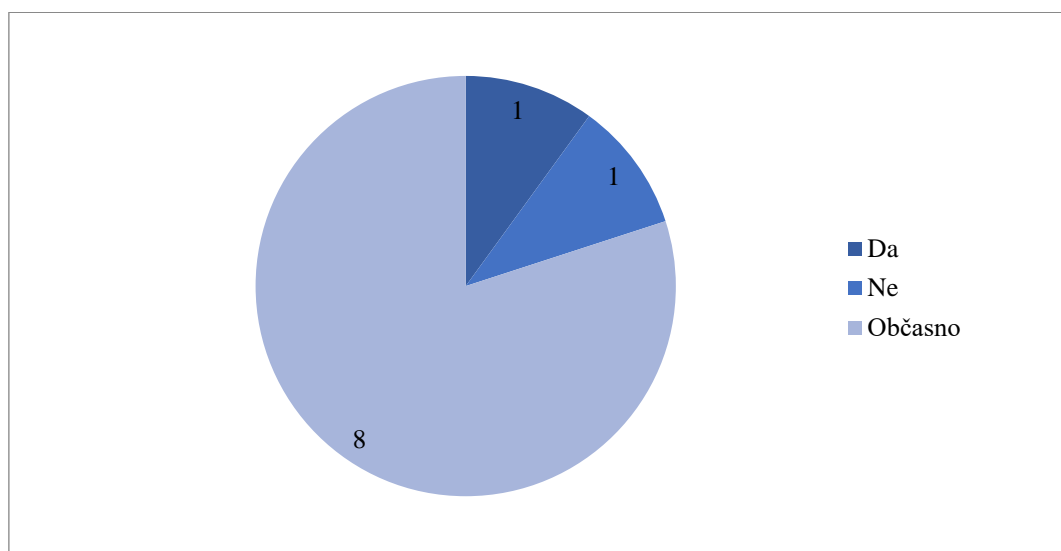
3.5 Interpretacija rezultatov in ugotovitve

Anketiranke sem vprašala, koliko ur v povprečju na teden opravijo v Desigual Galerija Emporium. Na izbiro so imele do 10 ur, od 10-20 ur, od 20-30 ur, od 30-40 ur in več kot 40 ur. Največ zaposlenih opravi med 10-20 ur na teden, in sicer 4; 3 zaposlene opravijo 40 ur ali več, nato pa sledi 1 oseba do 10 ur ter 1 oseba med 20-30 urami; zadnja zaposlena v Desigual Galerija Emporium opravi med 30-40 ur.

V sklopu anketnega vprašalnika sem zaposlenim zastavila različna vprašanja s področja komunikacije na delovnem mestu, zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, komunikacije med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi.

Na vprašanje, ali se počutijo kot zaposlene najpomembnejši del podjetja, so vse anketiranke odgovorile, da ne. V nadaljevanju sem anketiranke vprašala, ali so mnenja, da je njihov vložen trud v opravljanje dela, dovolj cenjen s strani nadrejenih, pri katerem so imele anketiranke na voljo tri možne odgovore: da, ne in občasno. Iz slike 1 so razvidni njihovi odgovori. Zgolj 1 oseba je izjavila, da se počuti dovolj cenjeno glede na njeno opravljeno delo, 8 oseb je odgovorilo občasno, 1 oseba pa je taka, ki pravi, da ima občutek, da ni dovolj cenjena s strani nadrejenih.

Slika 1: Se počutite dovolj cenjene s strani nadrejenih?



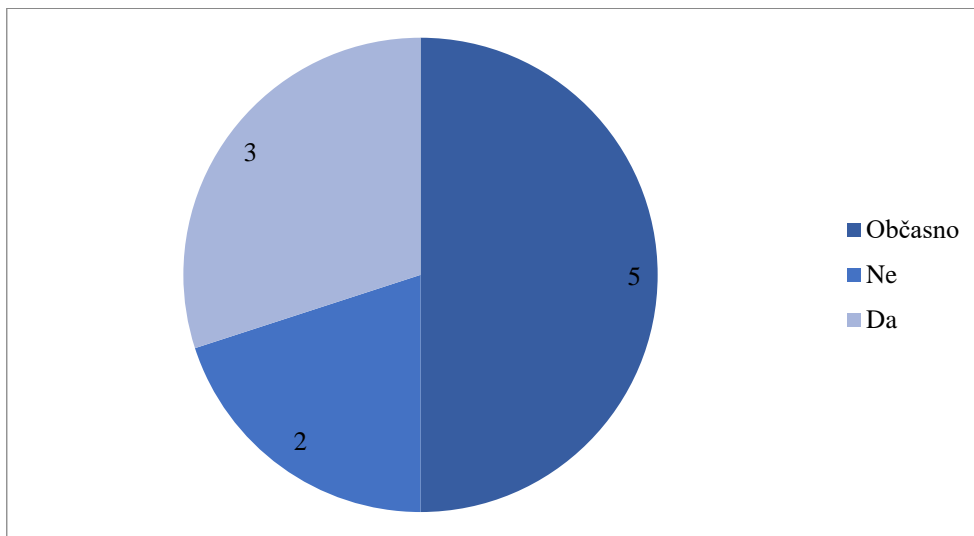
Vir: lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju sem jih vprašala po njihovem mnenju, ali je med vodstvom in zaposlenimi dovolj komunikacije. Večinoma so anketiranke izpostavile, da med njimi in vodstvom ni dovolj komunikacije: to so bile 4 zaposlene. Naslednje 4 so mnenja, da je zgolj občasno dovolj komunikacije, 2 zaposleni pa navajata, da je dovolj komunikacije.

Vprašala sem jih, ali so zadovoljne s svojo mesečno plačo glede na število opravljenih ur. 7 jih je odgovorilo, da niso zadovoljne; le 3 zaposlene trdijo, da so zadovoljne s svojo mesečno plačo. Pri petem vprašanju sem anketiranke vprašala, ali se jim zdi, da so navodila nadrejenih dovolj jasna, kjer je polovica anketirank odgovorilo z občasno, 4 zaposlene so odgovorile z da in zgolj 1 zaposlena je trdila, da navodila s strani nadrejenih niso dovolj jasna.

Na vprašanje, ali se jim zdi, da so navodila s strani nadrejenih podana pravočasno, so bili rezultati že nekoliko drugačni. Rezultate sem prikazala tudi s pomočjo slike 2; razvidno je, da je 7 zaposlenih nagnjenih k temu, da navodila niso pravočasno podana; le 3 anketiranke so odgovorile, da so navodila podana pravočasno.

Slika 2: Ali se vam zdi, da so navodila nadrejenih podana pravočasno?



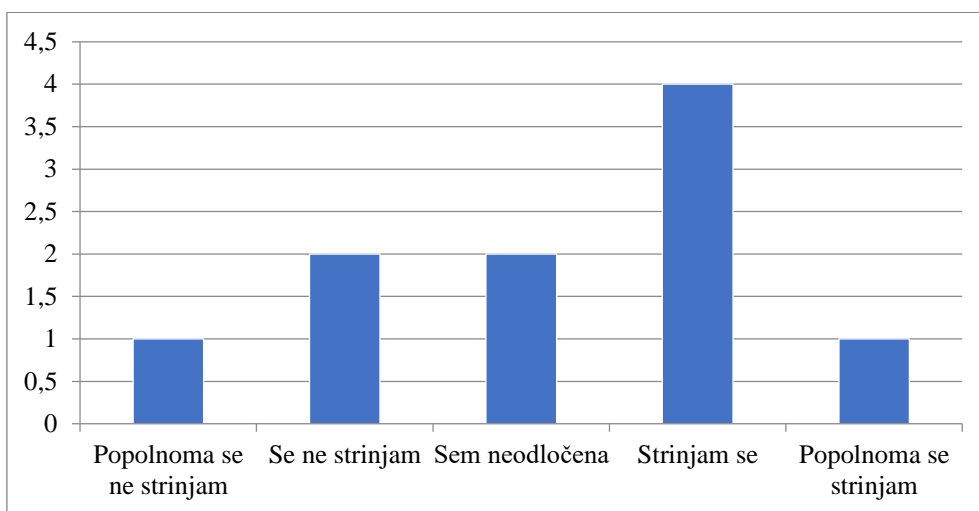
Vir: lastno delo.

Anketiranke sem vprašala, ali se jim zdi da je tedenska e-pošta primerna oblika komuniciranja med zaposlenimi. Pri tem vprašanju so se anketiranke razdelile na dve skupini: 5 jih je odgovorilo z da in 5 z ne. Pri naslednjem vprašanju sem anketirankam navedla različne oblike komuniciranja med zaposlenimi in jim omogočila, da izrazijo svoje mnenje, katere izmed teh oblik bi se njim zdele najbolj primerne. Omogočila sem jim več možnih odgovorov, med katerimi so sestanek v živo, videoklic, telefonski klic ter oglasna tabla. Večina jih je izbrala sestanek v živo, in to kar 9 zaposlenih. Poleg te oblike je bila med priljubljenimi odgovori tudi oglasna tabla, ki so jo izbrale kar 4 zaposlene; 2 zaposleni sta označili videoklic kot primerno obliko komuniciranja med zaposlenimi; le 1 zaposlena je izbrala telefonski klic.

V naslednjih dveh vprašanjih sem anketiranke vprašala ali bi si želele imeti večkrat sestanke v živo in ali so mnenja, da bi sestanki v živo pomagali pri boljši prodaji in komunikaciji. Pri obeh vprašanjih so se vse anketiranke strinjale in vse odgovorile z da.

Sledilo je navodilo, naj zaposlene ocenijo svoje strinjanje od 1 do 5, ali so bile deležne zadostnega uvajanja na začetku njihovega dela. Pri tem 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Rezultate sem prikazala na sliki 3.

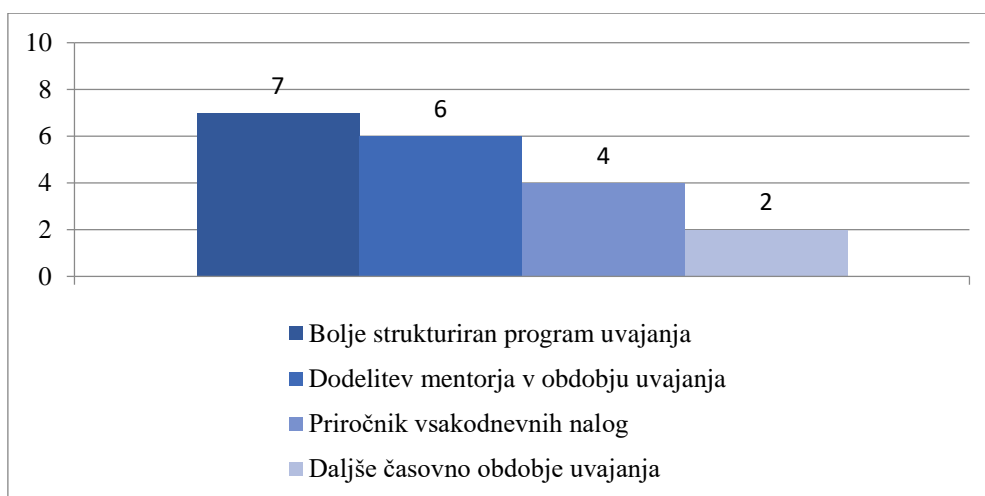
Slika 3: Ali ste bile deležne zadostnega uvajanja na začetku vašega dela?



Vir: lastno delo.

Anketiranke sem vprašala tudi, kaj bi izboljšale pri procesu uvajanja novih zaposlenih. Za odgovore sem jim navedla nekaj možnosti, med katerimi so lahko poljubno izbrale in odgovorile z več možnimi odgovori. Med navedenimi odgovori je bila dodelitev mentorja v obdobju uvajanja, bolj strukturiran program uvajanja, daljše časovno obdobje uvajanja in priročnik vsakodnevnih nalog. Rezultati sledijo v nadaljevanju: 6 zaposlenih bi želelo, da se jim pri uvajanju dodeli mentor; 7 zaposlenih bi imelo bolj strukturiran program uvajanja; le 2 zaposleni želita daljše časovno obdobje uvajanja; 4 zaposlene so označile, da bi želele imeti priročnik vsakodnevnih nalog. Za boljšo predstavbo rezultatov sem pripravila tudi prikaz na sliki 4.

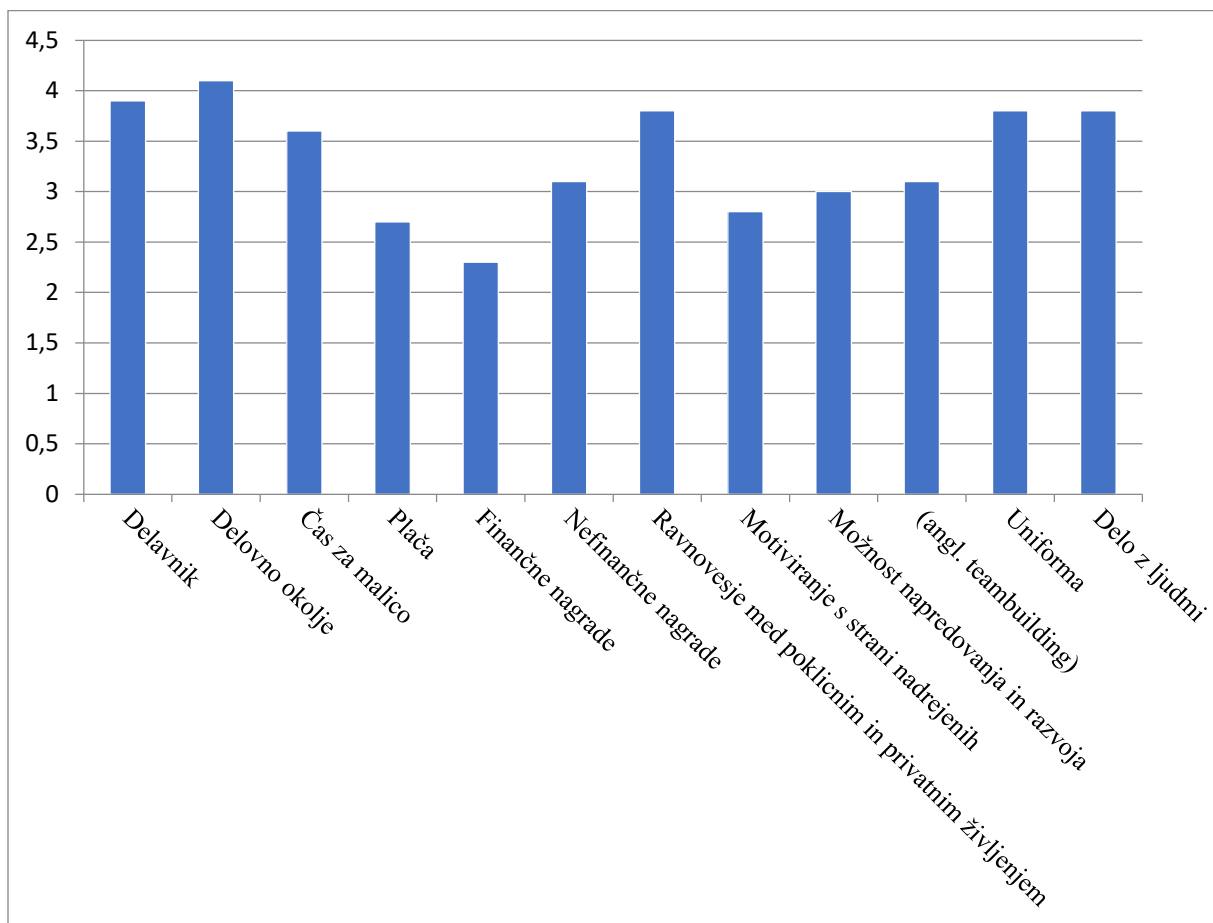
Slika 4: Kaj bi izboljšale pri procesu uvajanja novega zaposlenega?



Vir: lastno delo.

Anketiranke sem prosila, naj ocenijo pogoje dela v Desigual Galerija Emporium. Med navedenimi pogoji so bili delavnik, delovno okolje, čas za malico, plača, finančne nagrade, nefinančne nagrade, ravnovesje med poklicnim in privatnim življenjem, motiviranje s strani nadrejenih, možnost napredovanja in razvoja, timbiling (angl. teambuilding), uniforma ter delo z ljudmi. Pri tem vprašanju so imele možnost, da ocenijo pogoj od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni, da so povsem nezadovoljne, in 5, da so povsem zadovoljne. Rezultate odgovorov sem prikazala na sliki 5.

Slika 5: Ocenite pogoje dela v Desigual Galerija Emporium.



Vir: lastno delo.

V naslednjem vprašanju sem anketiranke vprašala, ali jim delo v Desigual poslovalnici predstavlja stres. 6 zaposlenih je odgovorilo, da jim delo v Desigual Galerija Emporium občasno predstavlja stres. Zgolj 1 zaposlena je odgovorila, da ji delo predstavlja stres, preostale 3 zaposlene pa so odgovorile, da jim delo v Desigualu ne predstavlja stresa. Nato sem vprašala anketiranke, kateri so ključni povzročitelji stresa na delovnem mestu. Pri odgovoru so imele proste roke, tako da so lahko s svojimi besedami napisale, kaj jim

povzročajo stres. Med odgovori je najbolj prevladalo to, da so nekatere stranke težavne in povzročajo stres. V odgovorih so se pojavili tudi naslednji povzročitelji stresa:

- pritisk zaradi prodaje s strani nadrejenih,
- neposlovno/neprofesionalno obnašanje drugih zaposlenih v podjetju,
- nadrejeni,
- nezadostna komunikacija,
- visoka pričakovanja glede prodaje.

Sledilo je vprašanje, ali zaposlene mislijo, da pride do stresa na delovnem mestu zaradi pomanjkanja komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Na to vprašanje je polovica, torej 5 zaposlenih, odgovorila, da mislijo, da se to zgodi občasno. 4 zaposlene so označile, da si ne mislijo, da je pomanjkanje komunikacije med vodstvom in zaposlenimi povzročitelj stresa na delovnem mestu. Ena zaposlena pa misli, da do stresa na delovnem mestu pride zaradi pomanjkanja komunikacije med zaposlenimi.

Anketiranke sem vprašala, ali mislijo, da bi bile zaposlene bolj motivirane pri opravljanju svojega dela, če bi bila komunikacija med vodstvom in zaposlenimi bolj pogosta. Na to vprašanje so 4 zaposlene odgovorile z da, saj menijo, da bi bile bolj motivirane za opravljanje svojega dela; 5 zaposlenih je odgovorilo z občasno in zgolj 1 zaposlena misli, da komunikacija ne bi vplivala na njihovo motiviranost za opravljanje dela, če bi bila komunikacija med vodstvom in zaposlenimi bolj pogosta.

3.6 Predlogi za podjetje

Glede na opravljeni anketni vprašalnik in analizo rezultatov bi izbranemu podjetju svetovala naslednje. Svoje predloge sem razvrstila kot povzetek odgovorov anketirank skupaj z mojimi nasveti za organizacijo:

- organiziranje timbilinga (angl. teambuilding),
- sestanki v živo,
- kultura, ki v ospredje postavlja zaposlene,
- nagrajevanje za vložen trud.

Najprej bi bilo prav, da se izboljša interna komunikacija v poslovalnici, in sicer tako, da se jasno opredelijo cilji, kam je podjetje usmerjeno. Zaposlene morajo cilje razumeti in se jih zavedati. V zaposlenih je treba vzbuditi to, da se bodo zavedale, kaj je njihov doprinos k podjetju. S tem se bodo osredotočile na zadane cilje podjetja in vzpostavile medsebojno kohezijo. Ko bodo zaposlene vedele, kakšni so cilji in filozofija podjetja, bodo vzpostavile dobro organizacijsko klimo, ki je rezultat uspešne komunikacije. Nasmeh, lepa beseda, kakšna šala in na splošno sproščena komunikacija je tisto, kar izvira že iz vodij. Ob

vzpostavitvi interne komunikacije se bodo zaposlene lažje sprostile, bolj pogumno izrazile svoje ideje in zamisli ter tako verjele vase. Takoj ko pride v ekipo nova zaposlena, je to potrebno razjasniti, saj je kasneje prepozno. Lažje je, da se to razloži na začetku, ko se zaposlena še navaja na novo delovno mesto in okolje.

Ker v Desigualu delam že šesto leto, lahko trdim, da se v tem času nismo udeležili nobenega timbilinga (angl. teambuilding). V vseh teh letih se je zamenjala vodja poslovalnice, zaposlene in predvsem veliko študentk. Ekipo je bila vedno sestavljena iz približno 3 zaposlenih; ostale so bile študentke, ki jih je bilo od 7 do 9. Glede na število zaposlenih v poslovalnici lahko ugotovim, da je ekipa majhna in se timbilingi (angl. teambuilding) lahko izvedejo. Verjamem, da obstajajo drugi dejavniki, ki so onemogočili izvedbo. Običajno so to finance ali enostavno nezanimanje za boljšo komunikacijo med zaposlenimi. Dve leti je bila v Sloveniji pandemija covid-19, ki je prav tako onemogočila izvedbo takih izletov. Toda tudi pred pandemijo in trenutno po pandemiji ni bilo v tej smeri nič organiziranega. Timbiling (angl. teambuilding) je odličen način izboljšanja medsebojne komunikacije in sodelovanja med zaposlenimi. Ima predvsem dolgoročne učinke, saj na takih dogodkih gradimo zaupanje; spodbuja se skupinsko delo, izboljšuje se komunikacija in članice ekipe se med sabo povežejo. Če so v ekipi nove zaposlene, je to tudi najlažji način, kako se bolj spoznati in vzpostaviti prijateljstvo. S tega vidika bi svetovala podjetju, da se takšni timbilingi (angl. teambuilding) izvedejo, saj je to pozitivna izkušnja, ki se bo kasneje dolgoročno obrestovala.

Moj naslednji predlog za boljšo komunikacijo v poslovalnici Desigual Galerija Emporium je pogovarjanje v živo. Predlagam timske sestanke, vsaj enega na mesec, kjer se odprejo aktualne teme. V poslovalnici žal ne organizirajo rednih timskih sestankov, čeprav so zelo potrebni. Vse nove informacije jim vodja posreduje preko elektronske pošte v tedenskem načrtu (angl. weekly plan) ali pa jih pošlje preko Messenger skupine Desigual, kjer so vključene vse trenutne zaposlene. Vprašanje je, koliko je to učinkovito oz. ali si to vse zaposlene preberejo in posledično aplicirajo na delovnem mestu. Vsak začetek tedna dobijo tedenski načrt, v katerem piše, koliko prometa morajo narediti, koliko novih strank morajo registrirati v njihov Amig@ sistem, koliko artiklov morajo prodati, kakšne so tedenske akcije in popusti ter morda še kakšne posebnosti ali spremembe, ki jih morajo poznati. Vse te podatke je potrebno poznati in jih razumeti, saj morajo nekatere predati naprej strankam.

Elektronska pošta je postala privzet način komunikacije med zaposlenimi, a hkrati postavlja nepričakovano oviro, saj se ne pogovarjajo več. Primanjkuje povezovanja in druženja v živo, kar ustvari ekipo. Mesečni timski sestanki bi bili dolgi približno 30 min, da jim vodja preda vse morebitne informacije; nato bi sledila vprašanja oz. diskusija. Ob vsakem sestanku bi se zaposlene bolj povezale; znale bi komunicirati med sabo; morda bi se celo opogumile, da javno postavijo vodji vprašanje, če česa ne razumejo. Na sestanku bi

jim vodja predstavila novo kolekcijo, saj vsak petek pride dostava in dobijo veliko novih kosov. Razložila bi jim, kakšni so materiali nekaterih kosov, in jim pojasnila novo vizijo blagovne znamke Desigual.

Med sestanki bi se zaposlene naučile veliko o podjetju in vodja bi bila prepričana v to, da so informacije slišale in jih bodo tudi upoštevale. Ko jim napiše sporočilo v Messenger, ne bo nikoli vedela, ali so res vse temeljito sporočilo prebrale. Prednost Messengerja je vsaj to, da ji pokaže, katera je sporočilo prebrala, vendar pri elektronski pošti tega ni, razen če se v nastavitvah doda povratnica, da je bilo sporočilo prebrano. Ker sem osebno že velikokrat ugotovila, da zaposlene sporočil in elektronskih pošt ne berejo, so timski sestanki ključni. Ker zaposlene posledično ne poznajo novih zadev glede prodaje ali ponudbe, nastajajo težave in napake na blagajnah. Velikokrat se je že zgodilo, da je zaposlena posredovala stranki napačno informacijo, ker si ni prebrala tedenskega načrta. Zdi se mi brez pomena, da nastajajo take situacije, če se jim lahko izognemo z navadnim polurnim sestankom. Na sestanku lahko vadimo pristop do stranke od začetka, ko pride v trgovino, do konca, ko trgovino zapusti. Vodja lahko izpostavi napake, ki jih je opazila v tem mesecu in jih je potrebno popraviti. Menim, da se na sestankih lahko veliko zadev reši in tudi nauči. To bo pripomoglo k boljši prodaji in posledično povišalo promet poslovalnice.

Svetovala bi, da se spremeni celoten pogled na zaposlene. Glede na to, da večino ekipe v poslovalnici sestavljajo redne študentke in da je trenutno samo vodja tista, ki je redno zaposlena, se vodstvo ne zaveda, kako je pomemben odnos s študenti. Predlagala bi, da se razmišljanje preusmeri v kulturo, ki v ospredje postavlja zaposlene, kar pomeni, da so zaposleni na prvem mestu in ne stranka. Predlagala bi, da razmišljajo v smeri, da so motivirani zaposleni ključ do uspeha.

V poslovalnici Desigual Galerija Emporium je najprej pomembno, kako pripeljati najboljše delavce in jih potem tudi zadržati, da ne gredo drugam, saj imajo na izbiro nešteto delovnih mest. Opazila sem, da primanjkuje začetnega uvajanja novih zaposlenih (angl. onboarding). V poslovalnici poteka uvajanje novih zaposlenih, ki ga večinoma vodi vodja; ta ga pa potem preda svoji pomočnici (angl. keyholder), ki je trenutno na delovnem mestu. Zaznala sem, da ni konstantnega programa, ki bi mu sledili pri uvajanju novih zaposlenih. Pri strokovni praksi imaš določenega mentorja, ki ti je vedno ob strani in lahko stopiš do njega. Pri uvajanju novih delavcev jo vsaka zaposlena nekaj nauči. Nikoli delavka ne dobi neke osebe, ki jo bo uvajala, ampak se te osebe izmenjujejo in posledično ne vedo, kaj se je že naučila in kaj ne.

Ponovno preidemo na problem komunikacije, saj ni organiziranega sistema za uvajanje novih prispelih delavcev. Treba se je vprašati, kaj dati zaposleni, da ostane pri nas. Njeno delo mora biti zanimivo. Če opazimo, da jo delo dolgočasi ali ji pozicija ne ustreza, mora

biti vodja tista, ki predlaga spremembo. Žal nastanejo tudi situacije, kjer zaposlena ne opravlja svojega dela in se ne nauči iz svojih napak. Ko nastane taka situacija in vodja vidi, da kljub njeni pomoči in njenemu svetovanju zaposlena ne opravi nalog, ki se od nje pričakujejo, sledi pogovor na štiri oči. Zaposleno je treba opozoriti in ji razložiti, da svojega dela ne opravlja dobro, saj s tem samo obremenjuje ostale zaposlene, ki morajo zanj opraviti te naloge in pregledovati, ali so bile zadeve pravilno narejene.

Naslednji predlog, ki bi ga izpostavila, je nagrada za vložen trud. Zdi se mi, da je včasih vodstvu samoumevno, da so zaposlene vedno na razpolago, ko jih potrebujejo. Zaposlene so tiste, ki so zjutraj tam, da trgovino odprejo, in zvečer ponovno tam, da jo zaprejo. Ko naredijo tedenski plan, ko osvojijo boljši promet v primerjavi s prejšnjim letom, dobijo komaj pohvalo preko elektronske pošte, ki je poslana na služben Gmail, do katerega imajo dostop zgolj, če so v poslovalnici, tako da teh pohval ne vidijo vse, ki so del ekipe. Edina nagrada, za katero vse vedo je ta, da v primeru, če prodajo stranki toliko artiklov, da je znesek na računu 1.000 € ali več, dobijo denarno nagrado v vrednosti 50 €. Mislim da bi lahko njihov vložen trud jemali bolj resno in se potrudili izkazati hvaležnost za njihovo vsakdanje sodelovanje. Nagrada za vložen trud je lahko prosti dan, ker ima zaposlena ali njen otrok rojstni dan; lahko je to možnost razvoja na njihovi poziciji. Vodja lahko omogoči zaposlenim izobraževanje na njihovem področju, s katerim pokaže razumevanje in spoštovanje do svojih zaposlenih. Motivacija zaposlenih je del dobre komunikacije in pomaga pri tem, da se zaposlena dobro počuti in opravlja svoje delo bolj produktivno.

SKLEP

Med potekom oblikovanja zaključne strokovne naloge sem morala raziskati različna področja. Prav tako sem razmišljala, kaj želim doseči s to zaključno strokovno nalogo. Ključni namen, zakaj je zaključna strokovna naloga nastala, je predvsem najti predloge in povzeti korake za boljšo komunikacijo in zadovoljstvo med zaposlenimi v izbranem podjetju. V procesu sem se soočala z različnimi cilji; eden izmed ciljev je bil pregled strokovne literature na področju komunikacije znotraj podjetja ter na področju zadovoljstva zaposlenih na njihovem delovnem mestu. Pri doseganju tega cilja sem si pomagala z različnimi raziskovalnimi slovenskimi in tujimi članki, ki sem jih našla na spletu. Poleg tega sem si pomagala tudi s preostalo literaturo. Moj naslednji cilj je bila izvedba raziskave o komunikaciji in zadovoljstvu na delovnem mestu, ki sem jo opravila s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika.

Po pregledu rezultatov anketnega vprašalnika sem podala smernice in svoje predloge za izboljšavo komunikacije na delovnem mestu v izbranem podjetju. Predlogi so podani tako, da posledično pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v Desigual Galerija

Emporium. Ukrepi omogočajo izboljšavo predvsem na področju komunikacije med zaposlenimi in nadrejenimi.

Prišla sem do ugotovitve, da podjetje ni opravljalo dovolj aktivnosti, ki bi pripomogle k boljši komunikaciji znotraj ekipe. V okviru pisanja zaključne strokovne naloge sem prišla do ugotovitve, da je v podjetju Desigual Galerija Emporium komunikacija ključni dejavnik, brez katerega poslovalnica ne bi mogla funkcionirati. Če gledamo, koliko je potrebno komunikacije med strankami in zaposlenimi, sledi komunikacija med zaposlenimi znotraj podjetja in na koncu še komunikacija z nadrejenimi oziroma ostalimi delavci organizacije.

Na začetku zaključne strokovne naloge sem oblikovala raziskovalno vprašanje, ki se glasi: Kako izboljšati komunikacijo med zaposlenimi in zadovoljstvo na delovnem mestu v Desigual Galerija Emporium? Podjetju sem podala naslednja priporočila, ki so hkrati tudi odgovor na moje raziskovalno vprašanje. Ob koncu raziskovalnega dela sem analizirala odgovore anketirank in združila svoje predloge z njihovimi željami, ki so:

- organiziranje timbilinga (angl. teambuilding),
- sestanki v živo,
- kultura, ki v ospredje postavlja zaposlene (angl. people first culture),
- nagrajevanje za vložen trud.

LITERATURA IN VIRI

1. Blatnik Ošlak, Š. (2020). *5 idej za izboljšanje komunikacije v podjetju*. Pridobljeno 15. novembra 2022 iz <https://www.hrm-revija.si/5-idej-za-izboljsanje-komunikacije-v-podjetju>
2. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Carnegie, D. (2012). *S komunikacijo do uspeha*. Tržič: Učila International.
5. Carnegie, D. (2013). *Postanite uspešen vodja*. Tržič: Učila International.
6. Chan, C. (2021). Helping university students discover their workplace communication needs: An eclectic and interdisciplinary approach to facilitating on-the-job learning of workplace communication. *English for Specific Purposes*, 64, 55–71.
7. Cvetko, H. (2001). *Koncepti in veščine komuniciranja*. Maribor: Doba p.o.
8. Ferjan, M. (2017). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Moderna organizacija.

9. Galerija Emporium. (2023). *Predstavitev Galerije Emporium* Pridobljeno 6. februarja 2023 iz <https://www.galerijaemporium.si/>
10. Gordon, J. (2021). *Moč pozitivnega tima: Preizkušena načela in prakse, ki ustvarjajo izjemne time*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
11. Kališnik, P. (2022, 26. marec). *Ravnovesje med poklicnim delom in zasebnim življenjem* Pridobljeno 15. decembra 2022 iz <https://www.delo.si/polet/ravnovesje-med-poklicnim-delom-in-zasebnim-zivljenjem/>
12. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo (Nasveti za poslovno uspešne)*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Kolarič, S. (2017, 13. julij). *Zaposlena, da skrbi za srečo v podjetju* Pridobljeno 8. novembra iz <https://old.delo.si/gospodarstvo/kariera/zaposlena-da-skrbi-za-sreco-v-podjetju.html>
14. Kompetenca. (2018, 13. avgust). *Uspešna komunikacija – kako, prosim?* Pridobljeno 27. septembra 2022 iz https://kompetenca.si/nase_novice/61/uspesna_komunikacija_kako_prosim/
15. Kotler, P. (1996). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
16. Kozole, M. & Gračner, T. (2020). Menedžment dobrega počutja. *Revija za univerzalno odličnost*, 9(1), 31–47.
17. Marketing magazin. (2020, 4. junij). *Mediade: Večina zaposlenih zadovoljnih s komunikacijo vodstva v krizi* Pridobljeno 5. novembra 2022 iz <https://www.marketingmagazin.si/vpogled/mediade-vecina-zaposlenih-zadovoljnih-s-komunikacijo-vodstva-v-krizi>
18. Milovič, M. (2021, 6. september). *Kako učinkovito voditi sestanke?* Pridobljeno 8. decembra 2022 iz <https://psihologijadela.com/2021/09/06/kako-ucinkovito-voditi-sestanke/>
19. Moss, S., Sanchez, J. & Heisler, W. (2004). Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap (and Executive Commentary). *The Academy of Management Executive*, 18(1), 32–46.
20. Pešjak, K. (2019, 29. november). *Pomen komunikacije v podjetju* Pridobljeno 15. novembra iz <https://www.star-vital.si/clanki/pomen-komunikacije-v-podjetju-5e2058c3c43cdb3eb10c8fda>
21. Podjetnik. (2014, 22. februar). *Učinkovito uvajanje zaposlenih* Pridobljeno 15. decembra 2022 iz <https://www.poslovnisvet.si/zaposlovanje/ucinkovito-uvajanje-zaposlenih/>
22. Sedlar, N., Novak, T. & Šprah, L. (2012). *Izgorelost pri zaposlenih v Sloveniji* Pridobljeno 15. novembra 2022 iz https://www.zrc-sazu.si/sites/default/files/eaohp_2012.pdf
23. Trgotur. (2019, 8. avgust). *Nagrajevanje zaposlenih (modeli nagrajevanja)-nagrada naj motivira!* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. decembra 2022 iz

<https://trgotur.si/blog/nagrajevanje-zaposlenih-modeli-nagrajevanja-nagrada-naj-motivira/>

PRILOGA

Priloga 1: Anketa komunikacije in zadovoljstva zaposlenih

1. Ali občutite, da ste kot zaposlena najpomembnejši del podjetja?
 - Da
 - Ne
2. Ali ste zadovoljni z vašo mesečno plačo glede na število opravljenih ur?
 - Da
 - Ne
3. Ali ste mnenja, da je vaš trud, ki ga vložite v opravljanje dela, dovolj cenjen s strani nadrejenih?
 - Da
 - Občasno
 - Ne
4. Ali je po vašem mnenju dovolj komunikacije med vodstvom in zaposlenimi?
 - Da
 - Občasno
 - Ne
5. Ali se vam zdi, da so navodila nadrejenih dovolj jasna?
 - Da
 - Občasno
 - Ne
6. Ali se vam zdi, da so navodila nadrejenih pravočasno podana?
 - Da
 - Občasno
 - Ne
7. Ali se vam zdi, da je Weekly Gmail primerna oblika tedenskega komuniciranja?
 - Da
 - Ne
8. Katere oblike komuniciranja med vodstvom in vami bi se vam zdele primerne v Desigual Galerija Emporium?
 - Sestanek v živo
 - Videoklic
 - Telefonski klic
 - Oglasna tabla
9. Ali bi si želele imeti večkrat sestanke v živo?
 - Da
 - Ne
10. Ali ste mnenja, da bi sestanki v živo pomagali pri boljši prodaji in komuniciranju?
 - Da

- Ne
11. Ocenite vaše strinjanje na lestvici od 1 do 5, ali ste bili deležni zadostnega uvajanja na začetku vašega dela? (1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – sem neodločena, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)
12. Kaj bi vi izboljšali pri procesu uvajanja novega zaposlenega?
- Dodelitev mentorja v obdobju uvajanja
 - Bolje strukturiran program uvajanja
 - Daljše časovno obdobje uvajanja
 - Priročnik vsakodnevnih nalog
13. Ocenite od 1-5 spodaj navedene pogoje dela v Desigual Galerija Emporium. (1 – povsem nezadovoljna, 2 – nezadovoljna, 3 – niti zadovoljna niti nezadovoljna, 4 – zadovoljna, 5 – povsem zadovoljna)
- Delavnik
 - Delovno okolje
 - Čas za malico
 - Plača
 - Finančne nagrade
 - Nefinančne nagrade
 - Ravnesje med poklicnim in privatnim življenjem
 - Motiviranje s strani nadrejenih
 - Možnost napredovanja in razvoja
 - Teambuilding
 - Uniforma
 - Delo z ljudmi
14. Ali vam delo v Desigual Galerija Emporium predstavlja stres?
- Da
 - Občasno
 - Ne
15. Če ste pri 14. vprašanju odgovorili z da, kateri je ključen povzročitelj stresa za vas na delovnem mestu?
-
16. Menite, da pride do stresa na delovnem mestu zaradi pomanjkanja komunikacije med vodstvom in zaposlenimi?
- Da
 - Občasno
 - Ne
17. Če bi bila komunikacija med vodstvom in zaposlenimi bolj pogosta, mislite, da bi bili bolj motivirani pri opravljanju vašega dela?
- Da

- Občasno
 - Ne
18. Koliko časa delate v Desigual Galerija Emporium?
- Manj kot 1 leto
 - Med 1-3 leti
 - Med 3-5 leti
 - Več kot 5 let
19. Koliko ur v povprečju na teden opravite v Desigual Galerija Emporium?
- Do 10 ur
 - Od 10-20 ur
 - Od 20-30 ur
 - Od 30-40 ur
 - 40 ur ali več
20. V katero starostno skupino spadate?
- Do 20 let
 - Od 20-25 let
 - Od 25-30 let
 - Več kot 30 let
21. Kakšna je vaša dosežena izobrazba?
- Osnovna šola
 - Nižje poklicno izobraževanje
 - Srednje poklicno izobraževanje
 - Srednješolsko ali gimnazijsko izobraževanje
 - Višješolski program
 - Visokošolski strokovni ali univerzitetni program
 - Magisterij stroke
 - Magisterij znanosti
 - Doktorat znanosti